

Keyifli Okumalar Dileriz

Binlerce kategoride milyonlarca PDF e-kitap, ders kitapları, dergiler ve romanlara platformumuz üzerinden ücretsiz ulaşabilirsiniz.

RESMİ WEB SİTEMİZ

<https://rantey.org>

Yedek ve Duyuru Kanallarımız

Sitemize erişim engeli gelmesi veya adres değişikliği durumunda aşağıdaki kanallardan güncel giriş adresine erişebilirsiniz:

- Telegram: <https://t.me/birkitapbir>
- WhatsApp Kanalımız : <https://whatsapp.com/channel/0029VbDHv8uE50Us4lvMoc0Y>

Rolf Dobelli

Akıllica Davranma Sanatı

Kaçınmanız Gereken
52 Davranış Hatası

Rolf Dobelli
Akıllica Davranma Sanatı



“Dobelli, kararlar alırken en sık yaptığımız hataları coşkulu bir hitabetle mercek altına alıyor ve doğru düşünerek onlardan nasıl kaçınabileceğimizi gösteriyor.”

Prof. Robert Cialdini

“Neredeyse bir arkadaşıyla konuşuyormuş gibi bir üslupla kaleme aldığı bu kitabında Dobelli, okurlarını çeşitli düşünce deneyleri yapmaya ve çakıllı yollardan çeşitli kazançlar sağlayarak geçmenin yöntemlerini öğrenmeye davet ediyor.”

Michael Freund, *Der Standard*

“Dobelli’nin kitabı düşünme örüntümüzü en ince detayına kadar inceliyor. Tamamen bilimsel unsurlar içermesinin yanı sıra, her insanın kutsandığı yegâne hazineyi kullanmayı şart kılıyor: aklı.”

Die Welt

“Sunduğu teorileri içerikle dolduran bir kitap.”

Frankfurter Allgemeine Zeitung

“Girişimci ve yazar olan Dobelli özgün bir dille ve bilgiçlik taslamadan görüşlerini anlatmayı başarıyor. Tezlerini çok sayıda anekdotla süsleyip eğlenceli bir dille anlatan Dobelli aynı zamanda bilimsel verilerden de faydalanıyor.”

Financial Times Deutschland

“Hem bilgilendiren hem de eğlendiren muhteşem bir kitap.”

Frankfurter Neue Presse

Pegasus Yayınları: 5

Akıllica Davranma İstisi

Rolf Dobelli

Özgün Adı: Die Kunst des klugen Handelns: 52 Irrwege,
die Sie besser anderen ülassen

Yayın Koordinatörü: Yuf Tan

Editör: Ecem Aycan Öplar

Düzeltili: Halûk Kürşad buzu

Sayfa Tasarımı: Ezgi Gekin

Kapak Uygulama: Pınarıldız

Baskı-Cilt: Alioğlu Matbaçılık

Sertifika No: 4512

Orta Mah. Fatin Rüştü Sokak: 1/3-A

Bayrampaşa/İstanbul

Tel: 0212 612 95 56

1. Baskı: İstanbul, Mayıs 2022

ISBN: 978-605-299-840

Türkçe Yayın Hakları © PEGASUS YAYINLARI, 2022

Copyright © Carl Hanser Verlag München, 2012

İllüstrasyonlar: El Bocho ve Snon Stehle

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

Yayıncı Sertifika No: 4118

Pegasus Yayıncılık Tic. San.Ltd. Şti.

Gümüşsuyu Mah. Osmanlı Sk.Alara Han

No: 11/9 Taksim / İSTANBUL

Tel: 0212 244 23 50 (pbx) Faks: 0212 244 23 46

www.pegasusyayinlari.com / info@pegasusyayinlari.com



pegasusyayinlari



pegasusyayinevi



pegasusyayinlari



Pegasus Yayınları

Rolf Dobelli

AKILLICA DAVRANMA SANATI

Kaçınmanız Gereken 52 Davranış Hatası

İllüstrasyonlar: El Bocho ve Simon Stehle

Almancadan çeviren:
Anıl Alacaoğlu

PEGASUS YAYINLARI

İçindekiler

Önsöz	9
Gerekçelendirerek Savunmak	13
Karar Yorgunluğu	17
Bulaşma Etkisi	21
Ortalama Sorunu	25
Motivasyonun Baskılanması	29
Zırvalama Eğilimi	33
Will Rogers Fenomeni	37
Bilgi Yanlılığı	41
Kümelenme Yanılsaması	45
Çabayı Gerekçelendirmek	49
Küçük Sayı Kanunu	53
Beklentiler	57
Düz Mantık	61
Forer Etkisi	65
Gönüllülük Çılgınlığı	69
Duygulanım Yöntemi	73
İçgörü Yanılsaması	77
Kapıları Kapatma Beceriksizliği	81
Yenilik Çılgınlığı	85
Uyuyan Etkisi	89
Alternatif Körlüğü	93

Sosyal Karşılaştırma Eğilimi	97
Öncelik Ve Sonralık Etkisi	101
Hacamat Etkisi	105
“Burada İcat Edilmedi” Sendromu	109
Siyah Kuğu	113
Alan Bağımlılığı	117
Sahte Hemfikirlik Etkisi	121
Tarihin Tahrifi	125
İç Grup/Dış Grup Yanlılığı	129
Belirsizlik Toleransı	133
Varsayılan Etkisi	137
Pişmanlık Korkusu	141
Belirginlik Etkisi	145
Bilginin Öteki Yüzü	149
Kasa Parası Etkisi	153
Ötelemek	157
Kıskançlık	161
Kişileştirme	165
“Beni Öldürmeyen Şey Güçlendirir”	
Safsatası	169
Dikkat Yanılsaması	173
Stratejik Yanlış Beyanlar	177
Çok Fazla Düşünmek	181
Planlama Yanılgısı	185
Mesleki Deformasyon	189
Zeigarnik Etkisi	193
Yetenek İllüzyonu	197
Olumlu Taraf Etkisi	201

Cımbızlamak	205
Tek Bir Sebep Hatası	209
Tedavi Amaçlı Analiz Hatası	213
Haber Yanılsaması	217
Ekler	221

ÖNSÖZ

Papa, Michelangelo'ya sormuş: "Bana dehanızın sırrını söyleyin. Davut heykelini, bu şaheserler şaheserini nasıl yaptınız?" Michelangelo cevap vermiş: "Çok basit. Davut olmayan her şeyi ortadan kaldırdım."

Dürüst olalım. Bizi neyin başarılı kıldığını tam olarak bilmiyoruz. Bizi neyin mutlu ettiğini tam olarak bilmiyoruz. Ama başarıya ya da mutluluğa neyin zarar verdiğini tam olarak biliyoruz. Kolayca ulaşılan bu bilgi temel bir bilgidir: Negatif bilgi (ne yapmamalıyız), pozitif bilgiden (ne yapmalıyız) çok daha güçlüdür.

Daha doğru düşünmek, daha akıllıca davranmak Michelangelo'nun yaptığını yapmaktır: Davut'a değil, Davut olmayan her şeye odaklanın ve onları ortadan kaldırın. Bizim durumumuzda: bütün mantık ve davranış hatalarını ortadan kaldırın. Daha iyi bir düşünce ve davranış biçimi kendiliğinden oluşacaktır.

Yunanlar, Romalılar ve Orta Çağ düşünürlerinin bu yönetime verdiği bir isim vardı: *via negativa*. Kelimesi kelimesine çevirmek gerekirse: negatif yol, geri çekilmenin

yolu, bırakmanın ve sadeleştirmenin yolu anlamlarına gelir. Bu, teolojide *negatif yolda* atılan ilk adımdı: Tanrı'nın ne olduğunu söyleyemeyiz ancak Tanrı'nın ne *olmadığını* söyleyebiliriz. Günümüze uyarlarsak bu şöyle olurdu: Bizi neyin başarılı kılacağını söyleyemeyiz ancak neyin başarıyı engelleyeceğini ya da ona zarar verebileceğini söyleyebiliriz. Zaten daha fazlasını bilmeye de gerek yok.

Şirket kurucusu ve girişimci olarak bir sürü mantık hatasının tuzağına ben de düştüm. Neyse ki her seferinde o tuzaklardan kurtulabildim ama bugün doktorların, yönetim ve denetim kurullarının, yöneticilerin, bankacıların, politikacıların ya da hükümet üyelerinin karşısında konuşma yaptığımda (nedense bugünlerde adına “keynotes” deniyor) kendimi onlara yakın hissediyorum. Dinleyicilerimle aynı teknede olduğum hissine kapılıyorum – sonuçta hepimiz hayat yolunda girdaplara kapılmadan kürek çekerek ilerlemeye çalışıyoruz. *Via negativa* teorisyenleri zorluyor. Buna karşın pratisyenler onu anlıyorlar. Efsanevi yatırımcı Warren Buffett kendisi ve ortağı Charlie Munger hakkında şöyle yazar: “İş yaşamındaki zor problemleri çözmeyi öğrenmedik. Öğrendiğimiz şey, onlardan nasıl kaçınacağımız.” *Via negativa*.

Doğru Düşünme Sanatı'nın ardından *Akıllıca Davranma Sanatı* geldi. Bu durumda şunu sorabilirsiniz: Mantık ile davranış hataları birbirinden nerede ayrılıyor? Dürüstçe cevap veriyorum: Aslında hiçbir yerde. 52 bölümlük yeni kitap için bir isme ihtiyacım vardı ve bu ismi uygun buldum. Kitapta yer alan metinlerin kaynağı yine *Zeit, Frankfurt*.

ter Allgemeine Zeitung ve *SonntagsZeitung* gazeteleri için yazdığım köşe yazıları. İki kitap bir araya geldiğinde en önemli 100 mantık hatası açığa çıkmış oluyor.

Dileğim çok basit: Hepimiz en önemli mantık hatalarından kaçınmayı başarırsak –ister özel, ister iş yaşamında ister de politik karar süreçlerinde olsun– bu, refah düzeyinde büyük bir atılım olmasıyla sonuçlanır. Kısacası: Fazladan kurnazlığa, yeni fikirlere, hiperaktiviteye ihtiyacımız yok; tek ihtiyacımız daha az aptallık. Daha iyiye giden yol *via negativa*’dan geçer. Michelangelo ve ondan önce de Aristoteles bunu fark etmişti: “Bilgenin amacı mutluluğa erişmek değil, mutsuzluktan kaçınmaktır.” Bilgelerin safında yer alıp almamak artık size kalmış.

Rolf Dobelli, 2012



GEREKÇELENDİREREK SAVUNMAK

Neden kötü gerekçeler
çoğunlukla yeterli olur?

Basel-Frankfurt arasındaki otobanda trafik sıkışmıştı. Yol çalışması varmış. Sinirlendim, on beş dakika boyunca karşı yol şeridinde, nihayet sıkışıklığı arkamda bırakana kadar yürüme hızıyla ilerlemeye çalıştım – daha doğrusu arkamda bıraktığımı sanmıştım. Yarım saat sonra yine trafikte kaldım, yine yol çalışması. Ama gariptir ki bu kez çok da sinirlenmedim. Yolun kenarına düzenli aralıklarla yerleştirilmiş tabelalarda şöyle yazıyordu: “Otobanı sizin için onarıyoruz.”

Trafik sıkışıklığı bana Harvardlı psikolog Ellen Langer’ın 1970’li yıllarda yaptığı bir deneyi hatırlattı. Langer bir kütüphanede, fotokopi makinesinin önünde kuyruk oluşana kadar bekler. Sonra en öndekine sorar: “Affedersiniz. Beş sayfam var da öne geçmeme izin verir misiniz?” Çok az kişi ona sırasını verir. Deneyi tekrar eder ama bu kez gerekçelendirerek: “Affedersiniz. Beş sayfam var da öne geçmeme izin verir misiniz? Acelem var.” Hemen hemen her seferinde öne geçmeyi başarır. Bu anlaşılır

bir şeydir çünkü acelesi olmak iyi bir gerekçedir. Şaşırtıcı olansa devamında yaptığı denemelerdi. Yine kuyruk oluşana kadar bekler: “Affedersiniz. Beş sayfam var da öne geçmeme izin verir misiniz? Çünkü birkaç sayfanın fotokopisini çekeceğim.” Yine neredeyse her seferinde öne geçmeyi başarır, oysa gerekçesi çok gülünçtü çünkü sıradaki herkes fotokopi çekmek için bekliyordu.

Davranışımızı gerekçelendirdiğimizde daha fazla anlayış ve kolaylık görürüz. Şaşırtıcı olan şudur: Gerekçemizin anlamlı olup olmaması çoğunlukla önemli değildir. Bu gerekçelendirme “çünkü” sözcüğüyle yapılır. Üzerinde, “Otobanı sizin için onarıyoruz” yazan bir tabela tamamen gereksizdir. Bir yol çalışması başka neden olabilir ki? Pencereden şöyle bir baksak ne olduğunu anlarız. Yine de gerekçenin bildirilmesi bizi rahatlatır. Hatta tam tersine, “çünkü” sözcüğü gelmediğinde sinirleniriz.

Frankfurt Havalimanı’ndaydım, uçağa biniş vakti geçti. Sonra duyuru geldi: “LH 1234 sefer sayılı uçuş üç saat gecikmeli olarak yapılacaktır.” Kapıya gidip oradaki hanımefendiye rötarın sebebini sordum. Sonuç alamadım. Çok sinirlendim: Rötar yetmezmiş gibi bir de bize açıklama yapmamak tam bir terbiyesizlikti! Başka bir durumda eğer duyuru şöyle yapılsaydı: “LH 5678 sefer sayılı uçuş teknik sebeplerden dolayı üç saat gecikmeli olarak yapılacaktır.” Tamamen anlamsız bir gerekçe ama beni ve diğer yolcuları sakinleştirmeye yeterdi.

İnsanlar “çünkü” bağımlısıdır. Hiçbir temeli olmasa da bu söze ihtiyaç duyarız. Başka insanları yönetenler

bunu bilir. Çalışanlarınıza hiç “çünkü” vermezseniz motivasyonları düşer. Ayakkabı firmanızın amacının ayakkabı üretmek olduğunu söylemeniz yetmez – amaç tam olarak bu olmasına rağmen. Hayır, şöyle amaçlar gerekir: “Ayakkabılarımızla piyasada devrim yapmak istiyoruz” (ne demekse artık) ya da: “İnsanların bacaklarını ve böylece dünyayı güzelleştirmek istiyoruz.”

Borsa yarım puan düştüğünde ya da yükseldiğinde borsa yorumcusu asla gerçeği yazmayacaktır: Bunun sadece beyaz gürültü olduğunu, yani sonsuz sayıdaki piyasa hareketinin tesadüfi bir sonucu olduğunu söylemeyecektir. Okurlar bir gerekçe ister, yorumcu da bunu onlara sağlar, oysa dediği şeyin hiçbir önemi yoktur (özellikle merkez bankası başkanlarının ifadeleri çok popülerdir).

Size bir işin teslim süresini niye kaçırdığınız sorulursa en iyisi şöyle cevap verin: “Maalesef henüz bitiremedim.” Bu lüzumsuz bir bilgidir (çünkü bitirmiş olsaydınız teslim süresini kaçırmazdınız zaten) ama çoğunlukla kabul gören bir bilgidir.

Bir gün siyah çamaşırları mavi çamaşırlardan özenle ayırırken karımı izledim. Bu benim gözümde anlamsız bir işti çünkü anladığım kadarıyla bu durumda çamaşırlar boya verseler de bir sorun olmazdı. En azından benim öğrencilik zamanımdan beri bu hiç sorun olmamıştı. “Neden mavileri siyahlardan ayırıyorsun?” diye sordum. “Çünkü ayrı yıkamayı seviyorum.” Cevap benim için yeterliydi.

Sonuç olarak: “Çünkü” gereklidir. Bu gösterişsiz sözcük insanlar arasında kayganlaştırıcı görevi görür. Gönlünüzce kullanın.



KARAR YORGUNLUĞU

**Neden daha az karar aldığınızda
daha iyi kararlar alırsınız?**

Bir projenin üzerinde haftalarca, yorgunluktan bayılmanın eşiğine gelecek kadar çok çalıştınız. PowerPoint sunumunu güzelce cilaladınız. Excel'deki her bir hücreyi gözden geçirdiniz. Projenin ana hatları kusursuz mantığıyla göz dolduruyor. Sizin için her şey bu projeye bağlı. CEO'dan yeşil ışık almanız demek, holding yönetimine giden yoldasınız demek. Ama proje reddedilirse de yeni bir iş aramanız gerekecek. Asistan, sunumuz için size şu saatleri öneriyor: 8.00, 11.30 ya da 18.00. Hangisini seçersiniz?

Psikolog Roy Baumeister bir masanın üzerine yüzlerce ucuz ürün yerleştirdi – tenis topları, mumlar, tişörtler, sakızlar, kutu kolalar. Öğrencilerini iki gruba ayırdı. İlk gruba “karar verecekler”, ikinci gruba “karar vermeyecekler” ismini verdi. İlk gruptaki deneklere şöyle dedi: “Size her seferinde rastgele iki ürün göstereceğim, siz de ikisinden hangisini tercih edeceğinize karar vereceksiniz. Neyi seçtiğinize göre deneyin sonunda size bir ürünü hediye edeceğim.” İkinci gruptaki deneklereyse şöyle dedi:

“Her ürünle ilgili aklınıza gelenleri not edin, deneyin sonunda size bir ürünü hediye edeceğim.” Deneyin hemen ardından her öğrencinin elini buz gibi soğuk bir suya sokması ve mümkün olduğunca dayanması gerekiyordu. Bu, psikolojide iradeyi ya da öz disiplini ölçmenin klasik bir yoludur. Çünkü eli sudan çekmeye yönelik doğal bir dürtüyle baş edebilmek irade gerektirir.

Sonuç: “Karar verecekler” ellerini soğuk sudan “karar vermeyeceklerden” çok daha önce çektiler. Yoğun bir şekilde karar vermekle uğraşmak iradelerini zayıflatmıştı – başka birçok deneyle de onaylanan bir etkidir bu.

Yani karar vermek yorucu bir şeydir. Bir dizüstü bilgisayarın sistemini çevrimiçi yapılandıranlar ya da uçuşlar, oteller ve boş zaman aktiviteleri dâhil uzun bir seyahati planlayanlar bunu iyi bilir: Her karşılaştırmadan, değerlendirmeden ve karardan sonra insan yorgun düşer. Bilimde buna *karar yorgunluğu* (*decision fatigue*) denir.

Karar yorgunluğu tehlikelidir. Bir tüketici olarak reklamlardan etkilenmeye, düşünmeden alışveriş yapmaya yatkın olursunuz. Bir karar mercii olarak erotik baştan çıkarmalara daha eğilimli olursunuz. Görevleri ertelemekle ilgili bölümde şunu göreceğiz: İrade batarya gibi çalışır. Bir süre sonra boşalır ve yeniden şarj edilmesi gerekir. Nasıl şarj edeceğiz? Mola vererek, rahatlayarak, bir şeyler yiyerek. Kan şekeri düştüğünde irade zayıflar. IKEA bunu çok iyi bilir: 10.000 ürünlük uzun bir yolda tüketicilerin *karar yorgunluğu* fark edilir düzeydedir. Bu yüzden IKEA restoranları tur atılan dairenin tam ortasında yer alır.

IKEA siz yeniden yeterince dinç olup bir şamdan almaya karar verebilin diye İsveç turtasından yapacağı kârı seve seve feda eder.

Bir İsrail hapishanesinde tutuklu dört erkek erken tahliye edilmek için mahkemeye dilekçe verdi. Birinci dava (duruşma saat 8.50'de): Dolandırıcılıktan 30 ay ceza almış bir Arap. İkinci dava (saat 13.27): Adam yaralamadan 16 ay ceza almış bir Yahudi. Üçüncü dava (saat 15.10): Adam yaralamadan 16 ay ceza almış bir Yahudi. Dördüncü dava (saat 16.25): Dolandırıcılıktan 30 ay ceza almış bir Arap. Hâkim nasıl hüküm verdi? Hâkimin kararını asıl etkileyen din ya da suçun ağırlığından ziyade, hâkimin *karar yorgunluğu* oldu. Birinci ve ikinci dilekçe kabul edildi çünkü hâkimin kan dolaşımı kan şekeriyle doluydu (kahvaltı ve öğle yemeği sayesinde), üçüncü ve dördüncü dilekçeler ise reddedildi. Hâkim erken tahliye riskine girebilecek kadar irade gösteremedi. Sonuç olarak bu kişiler mevcut durumlarında, yani hapishanede kaldılar. Yüzlerce mahkeme kararı üzerinde yapılan bir çalışma gösterdi ki “cesurca” kararların oranı bir celse içinde %65'ten neredeyse sıfıra iniyor, duruşmaya ara verildikten sonra aniden yine %65'e çıkıyor. Demek adaletin simgesi tanrıça Themis'in hassas terazisi buraya kadarmış. Projenizi CEO'ya hangi saatte sunmanız gerektiği sorusu da böylece cevaplanmış oldu.



BULAŞMA ETKİSİ

Hitler'in kazağını neden giymezdiniz?



Bir zamanlar Adolf Hitler'in giydiği yeni yıkanmış bir kazağı giyer miydiniz?

Dokuzuncu yüzyılda, Karolenj İmparatorluğu yıkıldıktan sonra Avrupa'da -özellikle de Fransa'da- anarşi baş gösterdi. Kontlar, bölge komutanları, şövalyeler ve diğer yerel yöneticiler durmaksızın birbiriyle savaştılar. Acımasız savaşçılar çiftlikleri yağmaladılar, kadınlara tecavüz ettiler, başak tarlalarını mahvettiler, rahipleri kaçırdılar ve manastırları kundakladılar. Soylulardan oluşan bu delirmiş savaşçılara ne kilise ne de çiftçiler karşı koyabildi. Bunlar, şövalyelerin aksine silahsızdılar.

Onuncu yüzyılda Auvergne piskoposunun aklına bir fikir geldi. Prenslerden ve şövalyelerden, belirlenen bir günde bir tür sempozyuma katılmalarını rica etti. Pederler, piskoposlar ve başrahipler bu sırada çevreden bulabildikleri bütün kutsal emanetleri topladılar ve toplanmanın düzenleneceği yerde sergilediler - ölmüş azizlerin kemiklerini, kana bulanmış kumaş parçalarını, taşları, çinileri, yani bir zamanlar azizlere temas etmiş her şeyi.

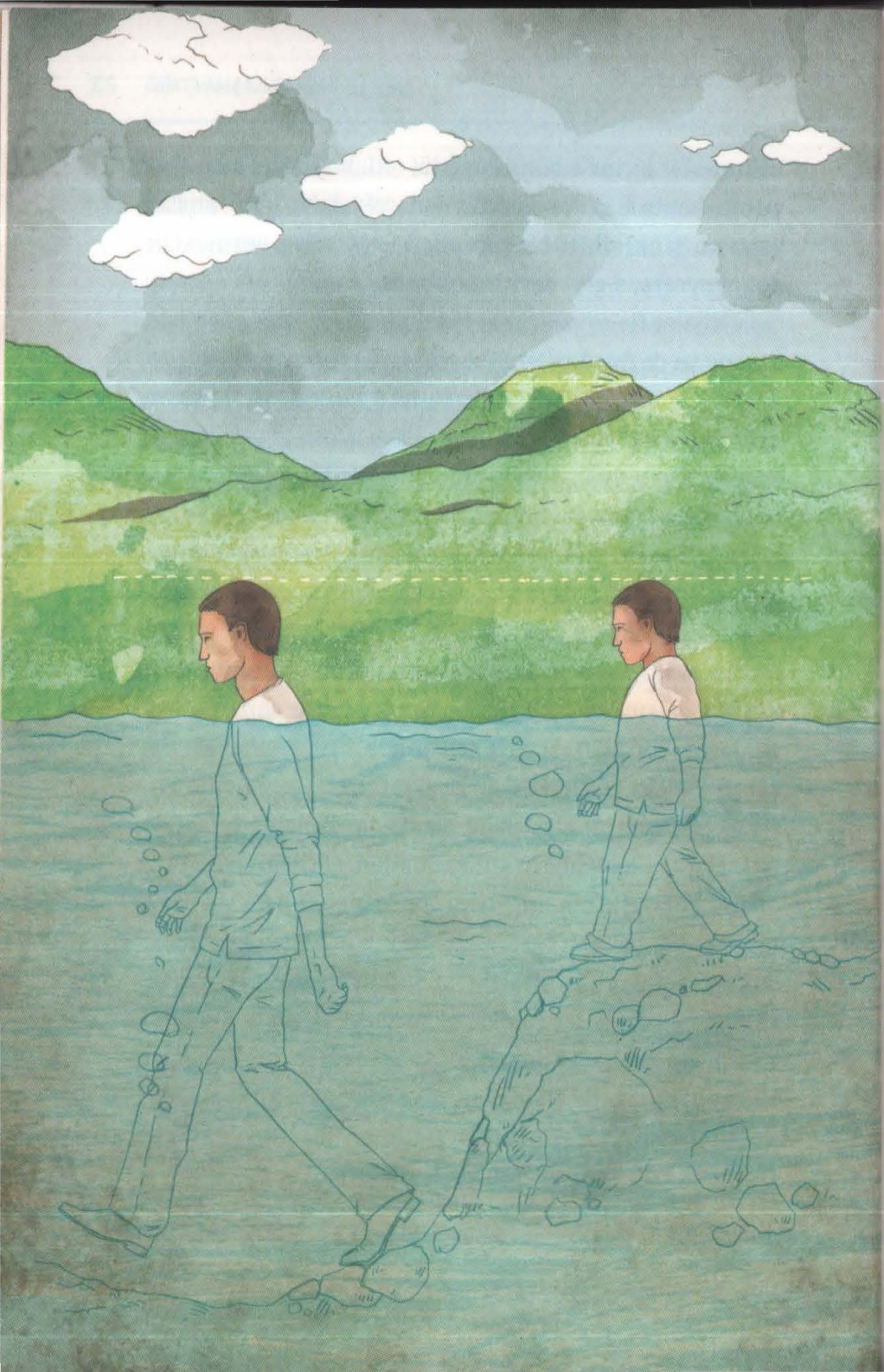
Piskopos -o zamanlar saygı duyulan bir insandı- bir araya toplanan soylulardan bütün bu kutsal emanetlerin huzurunda orantısız şiddete tövbe etmelerini, gelecekte silahsız insanlara saldırmamalarını talep etti. Talebini vurgulamak için kanlı bezleri, azizlerin kemiklerini önlerinde salladı. Kutsal emanetlere duyulan saygı çok büyük olmalıydı ki Fransız piskoposun bu yaptığı örnek teşkil etti: Piskoposun kendine has vicdana çağrı yöntemi “Tanrı’nın barışı” (Latince *pax dei*) ve “Tanrı’nın ateşkesi” (*treuga dei*) isimleriyle bütün Avrupa’ya yayıldı. Bu durumu Amerikalı tarihçi Philip Daileader “Orta Çağ’da insanların azizlere ve onların kutsal emanetlerine karşı duydukları korku asla hafife alınmamalı” şeklinde yorumlar.

Aydın bir insan olarak bu aptalca korkuya gülebilirsiniz. Ama bir saniye - girişteki soruyu nasıl cevapladınız? Hitler’in kazağını giyer miydiniz? Sanmıyorum, haksız mıyım? Bu şaşırtıcıdır çünkü sizin de akıl almaz güçlere karşı bütün saygınızı yitirmediğinizi gösterir. Hitler’in kazağının tamamen somut bir şey olarak Hitler’le hiçbir ilgisi yoktur. Ama yine de ondan tiksiniyorsunuz.

Bu tür sihirli güçlerin etkisinden kolay kolay kurtulunmaz. Pennsylvania Üniversitesi’nden araştırmacı Paul Rozin ve meslektaşları, deneklerden yakın oldukları bir insanın fotoğrafını yanlarında getirmelerini rica etti. Bilim insanları fotoğrafları raptiyeyle bir hedef tahtasının ortasına tutturup deneklerden de dart oklarıyla fotoğrafları vurmalarını istedi. Fotoğrafını okla deldiler diye annelerinin canı yanacak değildi ya! Ancak yine de katılımcılar

belirgin bir biçimde buna tereddüt etti. Boş hedef tahtasını vuran kontrol grubundakilerden çok daha kötü atışlar yaptılar. Sanki sihirli bir güç onları fotoğrafları vurmaktan alıkoyuyormuş gibi davranmışlardı.

Kişiler ile eşyalar arasındaki bağları -çok geçmişte kalmış ya da fotoğraflardaki gibi yalnızca manevi olsalar dahi- göz ardı etmek zordur: Buna *bulaşma etkisi* (*contagion bias*) denir. Bir arkadaşım Fransa'nın devlet kanalı France 2 için uzun süre savaş muhabirliği yapmıştı. Gemiyle Karayip seyahatine çıkmış yolcuların her adadan bir hediyelik eşya -hasır şapka, boyanmış Hindistan cevizi-alması gibi, o da dolabını savaş hatıralarıyla doldurmuştu. Son görevlerinden biri 2003'te Bağdat'taydı. Amerikan birliklerinin Saddam Hüseyin'in hükümet sarayına bas-kın yapmasından birkaç saat sonra gizlice sarayın özel odalarına girmişti. Yemek salonunda altın kaplamalı altı şarap kadehi görüp hemen araklamıştı. Geçenlerde Paris'te onu ziyaret ettiğimde şarabı bu kadehlerle servis etti. Herkes kadehlerin ihtişamından etkilenmişti. "Kadehler Lafayette'ten mi?" diye sordu biri. O ise kısa ve öz bir şekilde, "Bunlar Saddam Hüseyin'in kadehleri," dedi. Öfkeye kapılan bir meslektaş şarabı tiksintiyle kadehe tükürüp histerik bir şekilde öksürmeye başladı. Kendimi tutamayıp üstüne gittim. "Aldığın her nefeste bir zamanlar Hüseyin'in ciğerlerinde olan ne kadar molekülü soluduğunun farkında mısın?" diye sordum. "Bir milyar falan." Öksürük nöbeti biraz daha şiddetlendi.



ORTALAMA SORUNU

Ortalama savaş diye bir şey neden yoktur?

Diyelim ki 49 kişiyle beraber bir otobüsteniz. Bir sonraki durakta otobüse ülkenin en şişman insanı biniyor. Soru şu: Otobüsteki insanların ortalama ağırlığı ne kadar değişir? %4? %5? Aşağı yukarı bu kadar değişir.

Diyelim ki hâlâ aynı otobüstesiniz ama şimdi de otobüse Almanya'nın en zengin adamı olan Karl Albrecht biniyor. Yolcuların varlık ortalaması ne kadar değişir? %4? %5? Yaklaşamadınız bile!

İkinci örneği hemen hesaplayalım. Rastgele seçilen 50 kişinin elli dört bin avrosu olduğunu varsayalım. Bu, istatistiksel orta değere (medyana) uygundur. Şimdi üstüne Karl Albrecht'in tahminen yirmi beş milyar avrosunu ekleyelim. Otobüstekilerin varlık ortalaması beş yüz milyona sıçrar, yani yüzde bir milyon oranında bir artış yaşanır. Aykırı tek bir kişi, bütün resmi değiştirir; "ortalama" kavramı bu durumda hiçbir şey ifade etmez.

"Ortalama derinliği bir metreyse bir nehirden asla geçme" diye uyarır Nassim Taleb ki otobüs örneğini de

kendisinden aldım. Nehrin büyük bir kısmı birkaç santimetrelilik sıklıkta olabilir ama ortasında on metre derinliğinde, insanı boğabilecek sürükleyici bir akıntı da olabilir. Ortalamalar arkalarında yatan dağılımı gizledikleri için ortalama hesabı yapmak tehlike oluşturabilir. Başka bir örnek: Bir yaz günü maruz kalacağınız ortalama UV ışını sağlığa zararsızdır. Ama bütün bir yazı karanlık bir büroda geçirip sonra Mallorca'ya uçarsanız ve orada bir hafta boyunca korunmadan güneşin altında yatarsanız sorun yaşarsınız – maruz kaldığınız UV ışını ortalaması, düzenli olarak açık havada bulunan birininkinden daha fazla olmamasına rağmen.

Bunların hiçbirisi yeni bilgiler değil ve epey de mantıklılar. Yeni olan ise şudur: Karmaşık bir dünyada dağılımlar giderek düzensizleşir. Otobüs örneğine geri dönecek olursak: Dağılımlar ilk örnekten ziyade ikincisine benzerler. Bu yüzden ortalamalardan söz etmek giderek daha uygunsuz olur. Ortalama bir internet sitesinin kaç ziyaretçisi vardır? Ortalama internet sitesi diye bir şey yoktur. Birkaç internet sitesi vardır (Facebook ya da Google gibi) ve ziyaretçilerin çoğunu onlar çeker – geriye kalan, neredeyse sonsuz sayıdaki sitelerse çok az ziyaretçi alır. Matematikçiler bu tür durumlarda kuvvet yasası denen şeyden söz ederler. Dağılımı aşırılıklar domine eder ve ortalama kavramının hiçbir anlamı yoktur.

Bir şirketin ortalama büyüklüğü nedir? Bir şehrin ortalama nüfusu ne kadardır? Ortalama bir savaş (ölü sayısına ya da savaşın uzunluğuna göre hesaplırsak)

neye tekabül eder? Borsadaki günlük ortalama değişim ne kadardır? İnşaat projelerinde ortalama bütçe aşımı ne kadardır? Kitaplar ortalama kaç baskı yapar? Bir kasırganın sebep olduğu ortalama zarar ne kadardır? Bir bankacının ortalama primi kaçtır? Bir pazarlama kampanyasının ortalama başarısı nedir? Bir iPhone uygulaması ortalama kaç kez indirilir? Ortalama bir film oyuncusu ne kadar kazanır? Bunların hepsi elbette hesaplanabilir ancak bir faydası olmaz. Bütün bu durumlarda kuvvet yasasına göre dağılımla karşılaşırız. Son örneği ele alalım: Yılda on milyondan fazla para kazanan bir avuç oyuncu vardır ama binlercesi güç bela geçinir. Kızınıza ya da oğlunuza, kazanç ortalaması çok güzel diye şansını oyunculukta denemesini tavsiye eder misiniz? Etmeseniz iyi olur.

Sonuç olarak: Biri “ortalama” sözcüğünü kullanınca kulak kesilin. Arkasında yatan dağılımı çözmeye çalışın. Aşırı tek bir örneğin, ortalamanın üzerinde neredeyse hiç etkisinin olmadığı durumlarda -ilk otobüs örneği gibi- ortalama kavramının bir anlamı vardır. Aşırı tek bir örneğin baskın çıktığı durumlardaysa -ikinci otobüs örneği gibi- “ortalama” sözcüğünden kaçınırsanız iyi olur.



MOTİVASYONUN BASKILANMASI

İkramiyelerle motivasyonu nasıl mahvedersiniz?



Birkaç ay önce bir arkadaşım Frankfurt'tan Zürih'e taşındı. Ben de sık sık Frankfurt'a gidiyordum, o yüzden ona kıymetli eşyalarını (ailesinden kalan üfleme cam kadehleri ve antika kitapları) arabayla Zürih'e getirmeyi teklif ettim. Bu mirasa ne kadar bağlı olduğunu biliyordum. Nakliye firması değerli eşyalarına çiğ yumurtadan daha az özenli davranırsa o, sinirlenirdi. Eşyaları getirip Zürih'e bıraktım. İki hafta sonra bir mektup aldım, bana teşekkür ediyordu. Mektubun içine de ellilik bir banknot ilişti.

İsviçre yıllardır radyoaktif atıklarını depolayacak bir yer arıyor. Bir yer altı deposu yapmak için aralarında, Merkez İsviçre'de bulunan Wolfenschiessen'in da olduğu birkaç yer gündeme geldi. Zürih Üniversitesi'nden ekonomist Bruno Frey ve ekibindeki araştırmacılar bir belediye meclis toplantısında katılımcılara, yer altı deposunun inşasına onay verip vermeyeceklerini sordu. %50,8'i soruya olumlu cevap verdi. Farklı sebeplerden: millî onur, hakkaniyet, sosyal sorumluluk, istihdam umudu gibi. Araştırmacılar

soruyu ikinci kez sordular. Bu kez her vatandaşı (varsayımsal olarak) beş bin İsviçre frangı teklif ettiler – bu parayı İsviçreli vergi mükellefleri karşılayacaktı. Ne oldu? Onaylayanların oranı yarı yarıya düştü. Bir yer altı deposunun yapılmasına artık sadece %24,6'sı rıza gösteriyordu.

Bir örnek daha: kreşler. Dünyanın her yerinde aynı sorunla boğuşuyorlar: çocuklarını almaya kapanış saatinden sonra gelen anne babalarla. Kreş müdürüne beklemekten başka bir seçenek kalmıyor. Sonuçta çocuğu bir taksiye bindirip gönderemez. Bu yüzden bir sürü kreş çocuklarını almaya geç gelen anne babalara bir para cezası kesiyor. Çalışmalar, geç kalan anne babaların sayısının bu sayede beklenildiği gibi azalmadığını, tam tersine arttığını gösterdi.

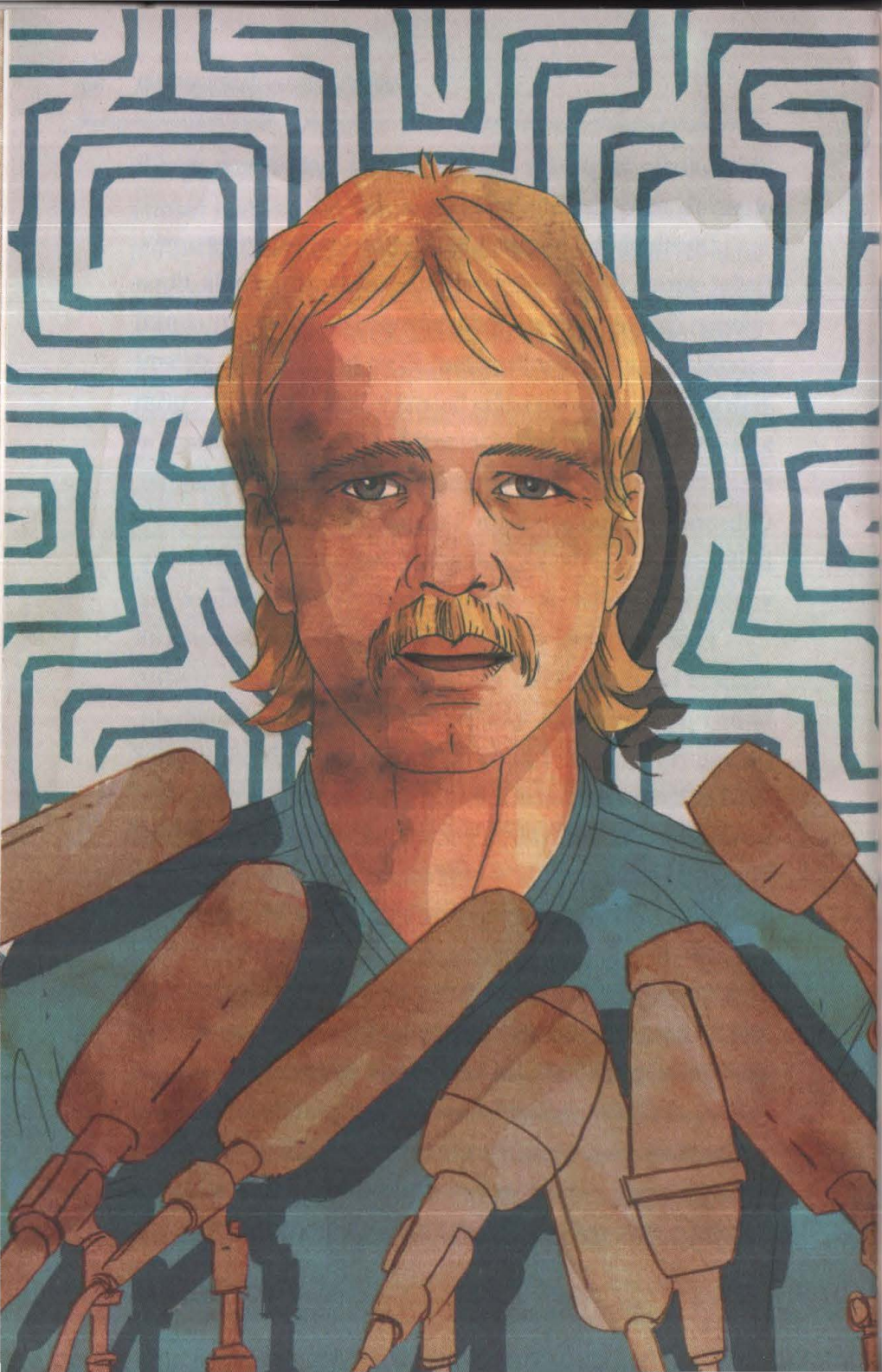
Bu üç hikâye aynı şeyi gösteriyor: Paranın böyle durumlarda motive etme gücü yoktur. Tam tersine. Arkadaşım bana elli frank göndererek yardımımın değerini düşürmüş oldu – böylelikle de arkadaşlığımızın değerini azalttı. Kreşlerin kestiği para cezası, anne babalar ile kreş arasındaki ilişkiyi insani bir ilişki olmaktan çıkarıp parasal bir ilişkiye çevirdi. Geç kalmayı meşrulaştırdı, sonuçta anne babalar bunun için para ödüyorlardı. Son olarak radyoaktif madde deposu için yapılan para teklifi rüşvet olarak algılandı ya da en azından vatan sevgisini, toplumun iyiliği için bir şey yapma istekliliğini azalttı. Bilim bu fenomene *motivasyonun baskılanması* (*motivation crowding*) ismini verir. Yapılacak bir ödeme, insanların bir şeyi parasal nedenlerle yapmadığı her durumda istekli-

liğı öldürür. Başka bir deyişle: Maddi motivasyon maddi olmayan motivasyonu baskılar.

Diyelim ki bir sivil toplum kuruluşunu yönetiyorsunuz. Doğal olarak, ödediğiniz maaşlar ortalamanın altında. Buna rağmen çalışanlarınızın motivasyonu çok yüksektir çünkü yaptıkları işe inanmaktadırlar. Eğer bir tür prim sistemi getirirseniz -toplanan bağış başına yüzde bilmem kaç prim gibi- *motivasyonun baskılanması* hemen devreye girer: Parasal motivasyon parasal olmayan motivasyonu baskılar. Çalışanlarınız onlara prim kazandırmayacak hiçbir şeyle ilgilenmezler. Yaratıcılık, firmanın itibarı ya da işe yeni başlayanları bilgilendirmek - bunların hiçbiri umurlarında olmaz.

Eğer bir şirketi yönetiyorsanız ve ortada baskılanacak manevi bir motivasyon yoksa o zaman bir sorun yoktur. İşini tutku duyduğu için yapan bir yatırım danışmanı, bir sigorta temsilcisi ya da bir muhasebeci gördünüz mü? Yaptığı işe inanan birini? Ben görmedim. Bu yüzden ikramiyeler bu tür branşlarda çok işe yarar. Öte yandan yeni bir şirket kurduysanız ve personel arıyorsanız o zaman dolgun ikramiyeler verebilmek için para ayırmak yerine şirketinize anlamlar yüklemek lehinize olur.

Şayet çocuğunuz varsa bir tavsiye daha: Tecrübeler, genç insanların satılık olmadıklarını ortaya koymuştur. Çocuğunuza okul ödevini yaptırmak, müzik enstrümanını çaldırmak ya da çimleri biçtirmek istiyorsanız çıkarıp ona para sallamayın. Bunun yerine ona haftalık, sabit bir cep harçlığı verin. Yoksa yakında ufaklıklar, sizden ödeme almadan gece yatağa gitmeyi bile reddederler.



ZIRVALAMA EĞİLİMİ

Söyleyecek bir şeyiniz yoksa
bir şey söylemeyin

ABD’de genç kızlar arasında düzenlenen bir güzellik yarışmasının Güney Carolinalı galibine, her beş Amerikalıdan birinin neden dünya haritasında kendi ülkesini bulamadığı sorulunca lise mezunu kız kameraların önünde şu cevabı verdi: “Bence Amerikalılar bunu yapamıyorlar çünkü ülkemizde bazı insanların haritaları yok ve bence bizim eğitim sistemimiz, Güney Afrika’daki veya Irak’taki ve bunlara benzer diğer bütün yerlerdeki gibi; bence onlar ABD’deki eğitim sistemimizi alıp ABD’ye yardım etmeliler, Güney Afrika’ya yardım etmeliler, Irak’a yardım etmeliler ve Asya ülkelerine yardım etmeliler, bu sayede biz de geleceğimizi inşa edebileceğiz.” Bu video zamanında YouTube’da viral olmuştu.

Bu kadarı yeterli ama güzellik kraliçeleriyle ilgilenmiyorum diyorsunuz belki. Peki, sıradaki cümleye ne demeli? “Kültürel aktarımların refleksif hale geçişi, asla geleceğe yönelik tarih bilinciyle ve birey merkezli mantıkla ilişkili olmak zorunda değildir. Kendine sahip

olmak olarak gösterilen özerkliğin mülkiyetçi bireyci imajı, özgürlüğün özneler arası yapısını idrak ettiğimiz ölçüde çökecektir.” Bu sözler Jürgen Habermas’ın *Faktizität und Geltung* kitabından.

Güzellik kraliçesinin ve ünlü Alman filozofun sözleri aynı fenomenin belirtisidir: *Zırvalama eğilimi* (*twaddle tendency*). Düşüncesizlik, aptallık ya da bilgisizlik zihinde bulanıklığa sebep olur. Bir söz yağmuru da bu zihinsel bulanıklığı gizlemeye çalışır. Sonuç bazen başarılı, bazen başarısız olur. Kafa karıştırma stratejisi güzellik kraliçesinde başarısız oldu. Ama Jürgen Habermas’ta işe yaradı; en azından şimdilik. Bu strateji ne kadar inandırıcı olursa tuzağına o kadar kolay düşeriz. Zırvalamak *otorite yanlılığıyla* (*Doğru Düşünme Sanatı*’nda değinmiştik) birleşirse tehlikeli bir karışım oluşabilir.

Zırvalama eğilimine kaç kez kapıldım! Gençken Jacques Derrida’nın hayranıydım. Kitaplarını yalamış yutmuştum ama üzerine ne kadar düşünürsem düşüneyim hiçbir şey anlamıyordum. Bu sayede onun felsefesi gözümde gizli bir ilmin aurasına sahip oldu. Hatta bütün bunlar beni bu alanda bir doktora tezi yazmaya itti. Geçmişe dönüp bakınca ikisi de faydasız birer zırvalıktı, yani Derrida ve benim doktora tezim. Bilgisizliğimin içinde kendimi sözel bir bulamaç makinesine çevirmiştik.

Zırvalama eğiliminin en belirgin hali sporcularda görülür. Zavallı futbol oyuncusu, bir muhabir tarafından bir şeyler hakkında analiz yapmaya zorlanır. Aslında sadece şöyle demek istiyordur: “Maçı kaybettik, bu kadar basit.”

Fakat moderatörün yayın süresini bir şekilde doldurması gerekir, en iyi yöntem de düşünmeden bir şeyler zırvalayıp sporcuları ve antrenörü de laf ebeliğine zorlamaktır.

Ama zırvalama, görüldüğü üzere akademik camiada da hastalık gibi yayılmıştır. Bir bilim dalı ne kadar az sonuca ulaşırsa zırvalamaya o kadar meyilli olur. *Zırvalama eğilimine* özellikle ekonomistler yatkındır, bunu yorumlarına ve ekonomi tahminlerine bakıp kolayca anlayabilirsiniz. Aynı şey küçük ölçekli ticaretle de geçerlidir. Bir firmanın işleri ne kadar kötüyse CEO'su o kadar zırvalar. Çoğunlukla buna eylem zırvalığı, yani hiperaktivite de eklenir. General Electric'in eski CEO'su Jack Welch övgüye değer bir istisnadır: "Açık ve net olmanın ne kadar zor olduğuna inanamazsınız. İnsanlar budala gibi görülmekten korkuyorlar. Oysa gerçek tam tersidir."

Sonuç olarak: Zırvalamak bilgisizliği maskeler. Bir şey açık bir şekilde ifade edilmiyorsa konuşan neden bahsettiğini bilmiyordur. Dilsel ifade düşüncelerin bir yansımasıdır: Net düşünceler net ifadelerle gelir. Belirsiz düşüncelerse zırva olarak. Aptalca olan şu ki çok az durumda gerçekten net bir düşüncemiz vardır. Dünya karışık bir yerdir, tek bir olayı anlamak için dahi çok düşünmek gerekir. En iyisi de bir aydınlanma yaşayana kadar Mark Twain'in dediğini yapmaktır: "Söyleyecek bir şeyin yoksa bir şey söyleme." Basitlik uzun, zahmetli bir yolun bitiş noktasıdır ama çıkış noktası değildir.



WILL ROGERS FENOMENİ

**Yönetici olarak, hiçbir şey
yapmadan nasıl daha yüksek
kâr gösterirsiniz?**

Diyelim ki bir şirkete ait iki televizyon kanalının genel yayın yönetmenisiniz. Kanal A'nın reytingleri çok yüksek, Kanal B'ninse çok düşük. Yönetim kurulu sizden iki kanalın da reytingini yükseltmenizi istiyor, hem de altı ay içinde. Eğer başarılırsanız süper bir ikramiye alacaksınız. Başaramazsanız işinizden olacaksınız. Ne yaparsınız?

Çok basit: Şimdiye kadar Kanal A'nın ortalama reytingini biraz aşağıya çeken ama yine de iyi ilerleyen bir yayını Kanal B'ye transfer edersiniz. Kanal B'nin reytingi felaket olduğu için transfer edilen bu yayın, kanalın reyting ortalamasını artırır. Tek bir yeni yayın planlamadan, iki kanalın da reytingini aynı anda artırmış ve böylelikle de süper ikramiyeyi garantilemiş olursunuz.

Diyelim ki ağırlıklı olarak özel işletmelere yatırım yapan üç hedge fonunun başına yönetici olarak atandınız. A fonunun getirisi çok yüksek, B fonunununki vasat, C fonunununki rezil derece düşük. Siz de bütün dünyaya

dünyanın en iyi fon yöneticisi olduğunuzu ispat etmek istiyorsunuz. Ne yaparsınız?

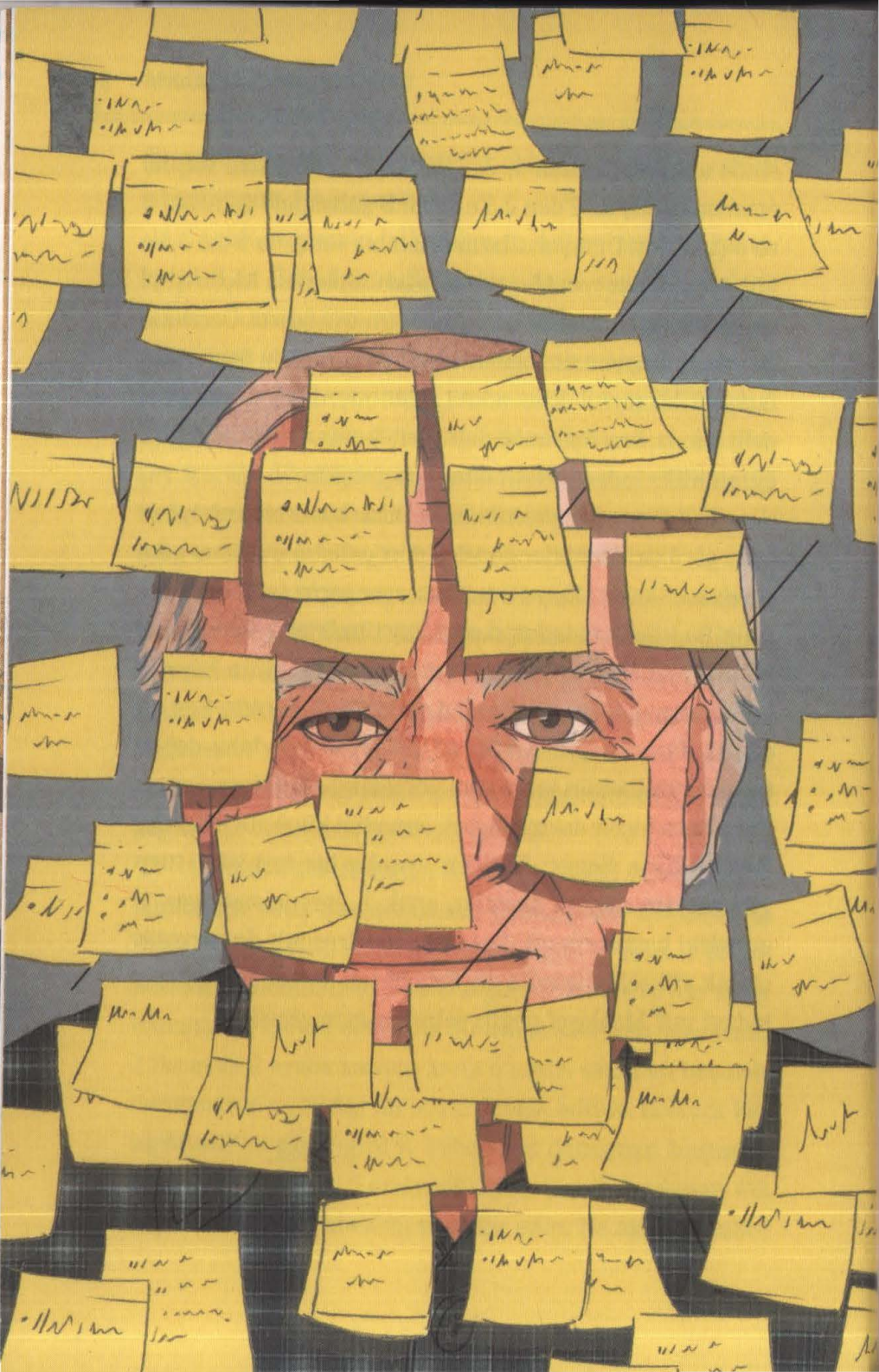
Artık numarayı biliyorsunuz: A fonunun bazı hisselerini B ve C fonlarına satarsınız. Peki, hangi hisseleri? Şimdiye kadar A fonunun ortalama getirisini biraz aşağıya çeken ama yine de yeterince kazançlı olan hisseleri, B ve C fonunun ortalama getirisini yükseltmek için kullanırsınız. Artık durumları çok daha iyi görünen üç fonunuz olur. Her şey içeride döndüğü için masraf bile çıkmaz. Elbette üç hedge fonunun toplam kazancı bir avro bile artmaz ancak uğurlu elleriniz olduğu için tebrik edilirsiniz.

Bu etkiye *stage migration* (evre geçişi) ya da Oklahomalı komedyenin ismiyle *Will Rogers fenomeni* denir. Çünkü komedyen Oklahoma'dan Kaliforniya'ya taşınan Oklahomalıların iki eyaletin de ortalama IQ'sunu yükselttiklerini söyleyerek espri yapmıştı. *Will Rogers fenomeni* sezgisel olarak kavranamaz. Hafızaya kazınması için birkaç farklı bağlamda egzersiz yapılması gerekir.

Otomobil sektöründen bir hesap örneği verelim. Toplamda altı satış danışmanının çalıştığı iki küçük satış bayisinden sorumlusunuz – danışman 1, 2 ve 3 A şubesinde, danışman 4, 5 ve 6 B şubesinde çalışıyor. Satış danışmanı 1, ayda ortalama bir araba satarken danışman 2 ise ayda 2 araba satıyor, ayda 6 araba satan en başarılı danışman 6'ya kadar bu böyle devam ediyor. Kolayca hesaplayabileceğiniz gibi A şubesinde danışman başına 2 araba, B şubesinde 5 araba düşüyor. Şimdi danışman 4'ü B şubesinden A şubesine transfer edin. Ne oldu? A şube-

sinde artık danışman 1, 2, 3 ve 4 var. Danışman başına ortalama satış da 2'den 2,5'e çıktı. B şubesinde yalnızca 5 ve 6 çalışıyor. Danışmanların ortalama satışı da 5'ten 5,5'e yükseldi. Böyle transfer numaraları toplamda hiçbir şeyi değiştirmez ama daha iyi bir izlenim uyandırır. Özellikle gazetecilerin, yatırımcıların ve yönetim kurulu üyelerinin farklı ülke topluluklarındaki, bölümlerdeki, muhasebedeki ya da üretim hattındaki ortalamanın yükseldiğini öğrendiklerinde dikkatli olmaları gerekir.

Will Rogers fenomeninin özellikle sinsi bir versiyonu tıpta görülür. Tümörler genelde dört gelişim evresine göre ayrılırlar -evre 1'den 4'e kadar- *evre geçişi* ismi buradan gelir. En küçük ve tedavisi en kolay tümörler 1. evredir, en kötüleriyse 4. evre. Buna uygun olarak hastanın hayatta kalma şansı 1. evredeyken en yüksek, 4. evredeyken en düşük durumdadır. Artık her yıl piyasaya, daha doğru teşhisleri mümkün kılan yeni yöntemler sürülüyor. Sonuç: Daha önce hiçbir doktorun fark etmediği küçücük tümörler fark ediliyor. Sonuç: Eskiden -yanlış bir teşhisle- turp gibi sağlam sayılan hastalar, artık 1. evrede sayılıyor. 1. evredeki hastaların ortalama yaşam süresinde de otomatik olarak yükselme görülüyor. Sebebi son derece başarılı bir tedavi mi? Maalesef değil: yalnızca *evre geçişi*.



BİLGİ YANLILIĞI

Düşmanınız varsa ona bilgi verin

Jorge Luis Borges, tek bir paragraftan oluşan *Del rigor en la ciencia* (Bilimde Kesinlik Üzerine) adlı kısa öyküsünde kartografi biliminin haritaların yalnızca en ayrıntılısıyla yetinecek kadar geliştiği bir ülkeyi anlatır – bu harita ülkenin bire bir ölçüsünde, yani ülkenin kendisi kadardır. Böyle bir haritanın hiçbir bilgi sağlamadığı anlaşılır çünkü tek yaptığı mevcut olanı iki katına çıkarmak olmuştur. Borges'in haritası *bilgi yanlılığı* (*information bias*) denilen mantık hatasının uç örneğidir: yani daha fazla bilginin otomatik olarak daha iyi kararlara yol açacağı yanılgısının.

Berlin'de otel arıyordum, beş seçenekten oluşan kısa bir liste hazırladım, sonra da içlerinden hoşuma giden bir tanesini rastgele seçtim. Fakat hislerime çok da güvenmediğimden daha fazla bilgi toplayarak kararımın niteliğini artırmak istedim. Farklı otellerle ilgili onlarca yorum, onlarca değerlendirme ve blog yazısı okuyup sayısız fotoğrafa ve videoya tıkladım. İki saat sonra bana en başta hitap eden otelde karar kıldım. Fazladan bilgi seli daha iyi bir karar vermemi sağlamadı. Tam tersine

harcadığım zamanı paraya çevirsem pekâlâ beş yıldızlı bir otel olan Hotel Adlon'da konaklayabilirdim.

Araştırmacı Jonathan Baron, doktorlara şu soruyu sordu: Bir hastada görülen semptomlar, %80 olasılıkla A hastalığına işaret ediyor. Şayet A hastalığı değilse, o zaman X ya da Y hastalığı söz konusu. Her hastalık farklı bir tedavi gerektiriyor. Üç hastalık da aynı derecede kötü ve her tedavi beraberinde benzer yan etkileri getiriyor. Peki, doktor olarak hangi tedaviyi önerirdiniz? Mantıken oyunuzu A hastalığından yana kullanır, dolayısıyla A tedavisini önerirdiniz.

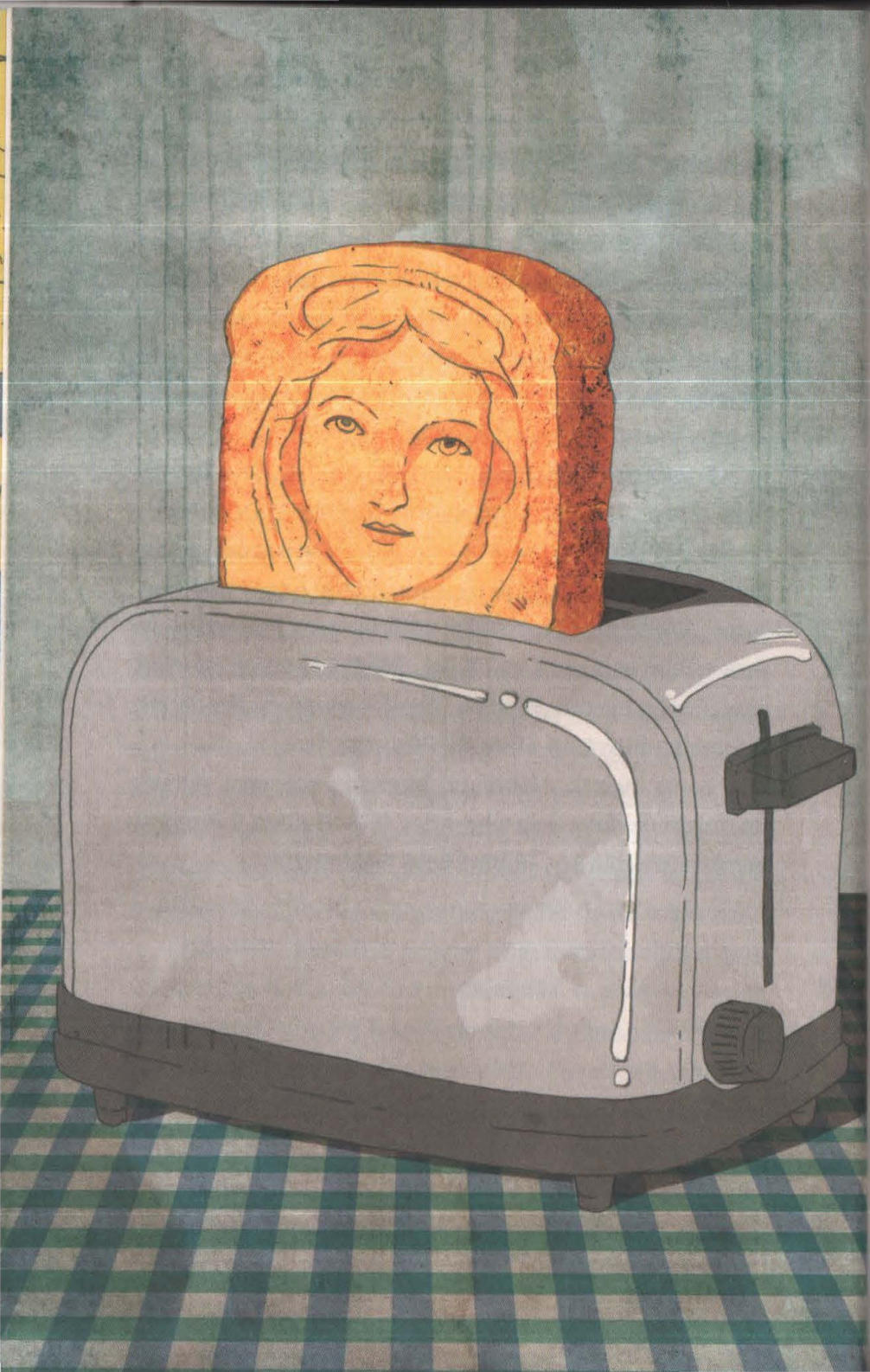
Diyelim ki X hastalığında “pozitif”, Y hastalığında “negatif” çıkan bir test var. Ama hasta A hastasıysa test sonuçlarının yarısında pozitif, yarısında negatif çıkıyor. Doktor olarak bu testi önerir miydiniz? Bu sorunun sorulduğu doktorların çoğu testi önerdi – test sayesinde edinilen bilgi önemsiz bir bilgi olmasına rağmen. Diyelim ki test sonucu pozitif çıktı. A hastası olma ihtimali X hastası olma ihtimalinden hâlâ çok daha yüksektir. Testin sağladığı fazladan bilgi, karar aşamasında hiçbir fayda sağlamadı.

Önemsiz olmasına rağmen bilgi toplama eğilimi yalnızca doktorlarda görülmez, yöneticiler ve yatırımcılar da bilgi bağımlısıdır. En önemli sonuçlar halihazırda ortadayken bir sürü araştırma yapılmakta. Oysa fazladan bilgi sadece gereksiz değil, aynı zamanda zararlıdır da. Soru: Hangi şehrin nüfusu daha fazladır? San Diego'nun mu San Antonio'nun mu? Max Planck Enstitüsü'nden Gerd Gigerenzer, Chicago ve Münih üniversitelerinden bir grup

öğrenciye bu soruyu sordu. Amerikalı öğrencilerin %62'si doğru cevabı verdi - San Diego. Ama Alman öğrencilerin %100'ü soruyu doğru cevapladı! Sebebi, bütün Alman öğrenciler San Diego'yu daha önce duymuşken San Antonio'yu çok azının duymuş olmasıydı. Yani daha tanıdık olan ismi seçtiler. Diğer yandan Amerikalı öğrenciler için iki şehir de tanıdıktı. Fazladan bilgiye sahiptiler ve tam da bu yüzden yanıldılar.

Bankaların, beyin takımlarının ve devletlerin hizmetinde çalışan 100.000 ekonomisti ve 2005'ten 2007'ye kadar ürettikleri onca makaleyi hayal edin. Sayısız araştırma raporunu ve matematiksel modelini. Bütün o yorum karmaşasını. Parlatılmış PowerPoint sunumlarını. Bloomberg ve Reuters'taki terabaytlarca bilgiyi. "Bilgi" tanrısının onuruna yapılan diyonizyak dansları. Hepsi boşunaydı. Ekonomik kriz gelip dünyanın altını üstüne getirdi.

Sonuç olarak: Minimum bilgiyle yaşamaya çalışın. Bu durumda daha doğru kararlar vereceksiniz. Bilinmesi gerekmeyen bir şey, bilinse dahi değersizdir.



KÜMELENME YANILSAMASI

Dolunaya bakınca neden bir
yüz görürsünüz?

İsveçli opera şarkıcısı Friedrich Jürgenson 1957’de, şarkılarını kaydetmek için bir ses kayıt cihazı satın aldı. Kaydettiklerini dinlerken aralara, kulağına uzaylılardan gelen bir mesajmış gibi gelen fısıltıların, tuhaf seslerin karıştığını duydu. Birkaç yıl sonra kuş seslerini kaydetti. Bu kez arka planda ölmüş annesinin sesini duydu, şöyle fısıldıyordu: “Friedel, beni duyuyor musun? Ben annen.” Bu kadarı yeterli oldu. Jürgenson hayatını tümüyle değiştirip o saatten sonra kendisini ses kayıtları üzerinden ölümlerle iletişim kurmaya adanmıştı.

Şaşırtıcıdır ki benzer bir deneyimi 1994’te Floridalı Diane Duyser yaşadı. Bir dilim tost ekmeğini ısıtıp tabağına geri bırakmıştı ki ekmeğin üzerinde Meryem Ana’nın yüzünün olduğunu fark etti. Yemeyi derhâl bırakıp Tanrı’dan gelen işareti (yani tost ekmeğini) plastik bir kutunun içinde on yıl boyunca sakladı. Kasım 2004’te özenle koruduğu tost ekmeğini eBay’de açık artırmaya sunup 28.000 dolara sattı.

1978'de New Mexicolu bir kadının başına da benzer bir şey gelmişti, bu sefer söz konusu olan tost ekmeği değil, tortillaydı. Ekmeğin yanık yerleri İsa'ya benziyordu. Hikâye basına yansıdı, binlerce insan Mesih tortilla'sını görmek için New Mexico'ya akın etti. İki yıl sonra, 1976'da Viking isimli uzay aracı çok yüksekte insan yüzüne benzeyen kayaların fotoğrafını çekti. "Mars'taki insan yüzü" manşetlerden düşmedi.

Peki, siz? Siz de hiç bulutlarda bir yüz ya da bir kayanın üzerinde bir hayvan silüeti gördünüz mü? Elbette görmüş-sünüzdür. Bu çok normal. Beynimiz bir desen, bir kural arar. Dahası: Bulamadığında da kendisi uydurur. Sinyaller ne kadar belirsizse -ses kaydındaki hışırtılar gibi- örüntü uydurmak o kadar kolay olur. Sinyaller ne kadar belirginse o kadar zorlaşır. "Mars'taki insan yüzünün" keşfinden 25 yıl sonra Mars Global Surveyor çok net fotoğraflar çekti ve o güzel yüzün sıradan bir kaya yığını olduğu anlaşıldı.

Bu komik örnekler *kümelenme yanulsamasını* (*clustering illusion*) zararsız gösterebilir. Ama aslında değildir. Her saniye bir veri deryası doğuran finans piyasasını ele alalım. Bir arkadaşım bana sevinçten ışıldayan bir yüzle, bu veri deryasında şöyle bir düzen keşfettiğini anlattı: "Dow Jones ve petrol fiyatının artışından iki gün sonra altının fiyatı artıyor." Yani Dow Jones'un hisse senedi fiyatı ve petrol fiyatı bugün arttıysa yarından sonra altın fiyatı artıyor. Bu birkaç hafta yolunda gitti, ta ki arkadaşım giderek daha büyük miktarlar yatırıma ve sonunda birikimini kaybedene kadar. Çünkü var olmayan bir düzen görmüştü.

OXXXOXXOXXOXXOXXOXXO. Bu sıralama tamamen tesadüfi mi, değil mi? Psikoloji profesörü Thomas Gilovich yüzlerce insana bu soruyu sordu. Birçoğu harf sıralamasının tesadüfi olmadığını düşündü. Bir kurala göre olması gerektiğini söylediler. Gilovich de bu yorumun yanlış olduğunu açıklayıp zar atma örneğini gösterdi. Zar atıldığında da bazen dört kez üst üste aynı rakam geliyor, bu da birçok insanı şaşırtıyordu. Belli ki tesadüflerden bu tür kümelenmeler oluşturmalarını beklemiyoruz.

İkinci Dünya Savaşı'nda Almanlar Londra'yı bombaladılar. Kullandıkları bombaların arasında, yönünü kendi kendine bulabilen bir tür *drone* olan V1 roketleri de vardı. Vurulacak yerler bir haritada titizlikle işaretlenmişti, bu da Londralıları dehşete düşürdü: Kümeler keşfedeceklerini düşünüp şehrin hangi kısımlarının daha güvenli olabileceğine dair teoriler ürettiler. Fakat savaştan sonra yapılan istatistiksel değerlendirmeler bu dağılımın tamamen tesadüfi olduğunu doğruladı. Bunun nedenini bugün biliyoruz: V1'lerin navigasyon sistemi son derece hatalıydı.

Sonuç olarak: Mevzu örüntü tanımak olduğunda aşırı hassasızdır. O yüzden şüpheci kalın. Bir örüntü bulduğunuzu düşündüğünüzde bunun önce tamamen tesadüf olduğunu varsayın. Size gerçek olamayacak kadar güzel görünüyorsa bir matematikçi bulup verileri istatistiksel olarak gözden geçirtin. Patates pürenizdeki sos denizinde aniden İsa'nın yüzü belirirse kendinize şu soruyu sorun: İsa görünmek istiyorsa bunu neden Times Meydanı'nda ya da akşam haberlerinden önce televizyonda yapmıyor?



ÇABAYI GEREKÇELENDİRMEK

Uğruna acı çektiğimiz şeyleri
neden severiz?



Amerikan hava kuvvetlerinde bir asker olan John, az önce paraşüt sınavından başarıyla geçti. İsteddiği paraşüt pimini almak için sabırla bekledi. Sonunda amiri önünde dikilip broşu John'un göğsüne taktı, broşun üzerine yumruğuyla öyle bir vurdu ki ucu John'un etine saplandı. John o zamandan beri her fırsatta küçük yarasını göstermek için gömleğinin üst düğmesini açıyor. O broş onlarca yıl sonra hâlâ çerçevelenmiş halde salon duvarında duruyor.

Marc paslanmış bir Harley Davidson'ı kendi kendine tamir etti. Bütün hafta sonlarını ve tatillerini makineyi yeniden toparlamak için harcadı, o sırada evliliği bir felaketin kıl payı kıyısından döndü. Bu çok zahmetli bir işti ama gösterişli motor nihayet hazırды ve güneşin altında parılıyordu. Marc iki yıl sonra acilen paraya ihtiyaç duydu. Harley'yi satmaya çalıştı fakat gerçek fiyat hayalindeki fiyatın epey altındaydı. İlgilenen biri piyasa fiyatının iki katını teklif ettiğinde bile Marc motoru satmadı. John ve Marc *çabayı gerekçelendirmenin (effort justification)* kur-

banı oldular. Buna göre, bir şey için ne kadar çok enerji harcarsanız sonucunu gözünüzde o kadar büyütürsünüz. John, paraşüt pimi için fiziksel olarak acı çekmek zorunda kaldığından onu diğer bütün madalyalardan daha değerli saydı. Marc, motorunun onarımına çok fazla zaman harcadığı ve neredeyse uğruna evliliğini feda ettiği için ona asla satamayacağı kadar yüksek bir fiyat biçti.

Çabayı gerekçelendirmek, bilişsel uyumsuzluk denen şeyin özel bir durumudur. Basit bir rütbe için göğsünü deldirmek aslında gülünçtür. John'un beyni bu orantısızlığı broşun değerini yükselterek, dünyevi bir şeyi neredeyse ilahî bir şey haline getirerek dengelemeye çalıştı. Bunların hepsi bilinçsizce olur ve üstelik engel olmak da çok zordur.

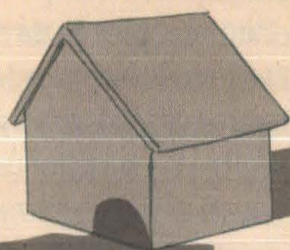
Gruplar *çabayı gerekçelendirmeyi* üyeleri kendilerine bağlamak için kullanır; örneğin, bunu kabul koşullarıyla yaparlar: Gençlik grupları ya da öğrenci birlikleri, adayları ancak mide ve şiddet testlerinden geçerlerse kabul ederler. Araştırmalar şunu kanıtlamıştır: "Giriş sınavı" ne kadar zorsa getirdiği gurur o kadar büyük olur. MBA okulları da öğrencilerini sürekli meşgul tutarak, bazen yorgunluktan bayılmanın eşiğine getirerek *çabayı gerekçelendirmeyi* lehlerine kullanırlar. Ev ödevlerinin ne kadar faydalı ya da aptalca olduğunun bir önemi yoktur: Öğrenci, bu uğurda çok fazla çaba harcamış olduğu için MBA diplomasını garantiye aldığı anda onu kariyeri için hayati derece önemli sayar.

Çabayı gerekçelendirmenin yumuşak bir biçimine *IKEA etkisi* denir. Kendi kendimize monte ettiğimiz mobilyaları,

daha pahalı ve tasarım mobilyalardan daha değerli sayarız. Ya da kendi ördüğümüz çoraplar: Onları bir mağazadan aldığımız bir çift çorabı atar gibi atmak bize zor gelir – çoktan eskimiş ya da modası geçmiş olmalarına rağmen. Bir strateji üzerinde haftalarca çalışan yöneticiler artık bu stratejiye eleştirel yaklaşmazlar. Aynı şey tasarımları üzerinde çok yoğun çalışmış tasarımcılar, reklam metni yazarları ya da ürün geliştiricileri için de geçerlidir.

1950’li yıllarda piyasaya hazır gıda ürünleri sürüldü. Üreticiler bunların satış garantili olduğunu düşündüler. Ne büyük yanılğı: Ev kadınları hazır karışımlardan hoşlanmadı çünkü bunlar onlar için fazla basitti. Ancak hazırlama yöntemlerini biraz daha karışık bir hale getirdiklerinde –artık paketin üzerindeki talimatlarda içine bir yumurta kırmaları gerektiği yazıyordu– ev kadınlarının kendine güveni geri geldi, böylelikle tüketime hazır gıda ürünlerine verdikleri değer de arttı.

Çabayı gerekçelendirmenin ne olduğunu bilen biri kendisini daha ölçülü olmaya zorlayabilir. Şunu deneyin: Ne zaman bir şey için çok fazla zaman ve çaba harcasanız işin sonucuna –yalnızca sonucuna– uzaktan bakın. Beş yılda yazdığınız ve hiçbir yayınevinin ilgilenmediği roman mesela: Belki de Nobel Ödülü’ne layık değildir? Ya da yapmak zorunda olduğunuza inandığınız MBA: Bunu gerçekten bir başkasına tavsiye edebilir misiniz? Yıllarca peşinden koştuğunuz bir insan: Gerçekten, sizin boynunuza atılan birinden daha iyi bir seçim mi?



KÜÇÜK SAYI KANUNU

Küçük şubeler neden düzene uymaz?

Bin adet şubesi olan bir perakende şirketinin yönetim kurulundasınız. Mali işler müdürünün isteği üzerine, “mağazalarda hırsızlık” üzerine bir araştırma yürütmüş olan bir danışman ulaştığı sonuçları anlatıyor. Perdenin üzerinde kocaman harflerle, ciroya oranla en yüksek hırsızlık oranına sahip 100 şubenin adı yazıyor. Altında da kalın harflerle şu şaşırtıcı bilgi yer alıyor: “En çok hırsızlığın yapıldığı şubeler ağırlıklı olarak kırsal bölgededir.” Bir an için toplantıya sessizlik ve şaşkınlık hâkim olduktan sonra mali işler müdürü söz alıyor: “Hanımlar, beyler; durum çok açık. Kırsal bölgelerdeki şubelere derhâl ilave güvenlik sistemleri taktıracağız, yoksa bu köylü kurnazları duvara çivilemediğimiz her şeyi çalacaklar! Bunu açıklayabilecek biri var mı?”

Siz açıklayabilir misiniz? Elbette. Danışmandan bu kez de hırsızlık oranının *en düşük* olduğu 100 şubeyi listelemesini istersiniz. Danışman Excel tablosunu çabucak düzenleyince ortaya bir liste çıkar. İlginçtir: Hırsızların dokunmadığı mağazaların da çoğu kırsal bölgededir! Siz

de gülümseyerek toplantıdakilere, “Kırsal bölgeyle bir ilgisi yok,” dersiniz. “Önemli olan tek şey şubelerin büyüklüğü, daha doğrusu küçüklüğüdür. Kırsaldaki şubeler genel olarak daha küçük. Bu yüzden tek bir hırsızlık olayının hırsızlık oranı üzerinde çok daha büyük bir etkisi oluyor. Buna uygun olarak da kırsaldaki oranlarda büyük dalgalanmalar görülüyor – daha büyük şubelerimizin olduğu şehirdekilerden daha büyük dalgalanmalar. Hanımlar, beyler; tuzağına düştüğünüz şeye *küçük sayı kanunu* denir.”

Küçük sayı kanunu sezgisel olarak kavrayabildiğimiz bir şey değildir. Bu yüzden sürekli tuzağına düşeriz – özellikle de gazeteciler, yöneticiler ve yönetim kurulu üyeleri. Sıra dışı bir örneği ele alalım. Hırsızlık oranları yerine, bir şubedeki çalışanların ortalama ağırlığına bakalım. Bin mağazamız değil, yalnızca iki mağazamız olsun: bir tane çok büyük ve bir tane çok küçük bir mağaza. Büyük mağazada bin kişi, küçük oladaysa iki kişi çalışıyor. Büyük mağazadaki ortalama ağırlık, yaklaşık olarak nüfusun ortalama ağırlığına denk düşeceğinden biz 75 kilo diyelim. İşe kimin alındığı, işten kimin çıkarıldığı önemli değil, bu ortalama çok da değişmez. Küçük şubedekinin aksine: Şube müdürünün şişman birini mi, yoksa zayıf birini mi işe alacağına bağlı olarak ortalamada devasa dalgalanmalar görülür.

Hırsızlık örneğinde olan da tam olarak budur: Şubeler ne kadar küçükse hırsızlık oranları o kadar çok değişkenlik gösterir. Danışmanın Excel listesini nasıl düzenlediğinin bir önemi yoktur: Bütün hırsızlık oranları

büyükten küçüğe sıralanırsa en altta küçük mağazalar, ortada büyük mağazalar, en üstte yine küçük mağazalar yer alır. Yani mali işler müdürünün yaptığı çıkarımın hiçbir anlamı yoktur, küçük şubelere güvenlik sistemi taktirmasa da olur.

Diyelim ki gazetede şu satırları okudunuz: “Yeni kurulan işletmelerde çalışan insanlar daha zeki. ‘Bakanlığa bağlı gereksiz araştırmalar kurulunun’ isteği üzerine yapılan araştırma, ülkedeki bütün işletmelerin ortalama IQ’sunu ortaya çıkardı. Sonuç: En iyi çalışanları yeni kurulan işletmeler kapıyor.” Bu haberden ne anlarsınız? Umarım hiçbir şey anlamazsınız çünkü burada yine *küçük sayı kanunuyla* karşı karşıyayız. Yeni kurulan işletmelerde genellikle daha az çalışan olur. Bu yüzden küçük işletmelerdeki ortalama IQ, büyük holdinglerdekinden daha çok çeşitlilik gösterir. Bunun sonucu olarak da küçük işletmeler (yeni kurulan şirketler) listenin en üstünde (ve en altında) yer alır. Bakanlığın araştırmasının hiçbir anlamı yoktur; bu, olsa olsa tesadüf yasasını doğrulamış olur.

Sonuç olarak: Araştırmalar küçük işletmeler, bütçeler, şehirler, veri merkezleri, karınca toplulukları, kilise cemaatleri, öğrenciler gibi şeyler hakkında ortaya ilginç sonuçlar çıkardığında dikkatli olun. Şaşırtıcı bilgi olarak sunulan şey, gerçekte tamamen tesadüfi bir dağılımın sonucudur. Nobel ödüllü Daniel Kahneman en son kitabında, tecrübeli bir bilim insanı olarak *küçük sayı kanununun* tuzağına kendisinin de düştüğünü bildiriyor – bu da bizi epey rahatlatıyor!



BEKLENTİLER

Beklentilerinize temkinli yaklaşın

Google 31 Ocak 2006'da, 2005'in son çeyreğinin finansal sonuçlarını açıkladı. Brüt kazanç: artı %97. Net kazanç: artı %82. Bu bir çeyrek dönem rekoru sayılır. Peki, bu olağanüstü finansal sayıya borsanın tepkisi nasıl oldu? Hisse senedi yarım saniye içinde %16 değer kaybetti. İşlemlere ara verilmiş olmalıydı ki borsa yeniden işleme açıldığında hisse senedi %15 daha değer kaybetti. Panik muazzamdı. Çaresiz bir tüccar blog sayfasına şöyle yazdı: "Çatısından atlamak için en uygun gökdelen hangisi?" Peki, ne olmuştu? Wall Street analistleri daha iyi bir sonuç beklemişti ki bu da şirketin değerini yirmi milyar dolar düşürdü.

Her yatırımcı finansal başarıyı tam olarak öngörmenin imkânsız olduğunu bilir. Dolayısıyla mantıklı olan tepki şöyle demektir: "Doğru tahmin edememişim, hata bende." Ama yatırımcılar böyle tepki vermezler. Ocak 2006'da Juniper Networks, analistlerin *beklentisinin* bir sentin onda biri kadar altında kalan hisse başına kazancını açıkladığında hisse senedi %21, şirket değeri 2,5 milyar dolar değer kaybetti. "Başarısızlık" ufacık olabilir ama

yine de peşinden ağır bir ceza gelir, özellikle de öncesinde *beklentiler* oluşmuşsa.

Birçok şirket, analistlerin beklentilerine cevap verebilmek için çok çaba harcar. Bazıları bu terörden kaçmak için *earnings guidance* denen kendi kazanç beklentilerini açıklar. Bu hiç akıllıca bir hamle değildir çünkü piyasa bu sefer de içeriden gelen bu *beklenti*yi inceler – elbette çok daha keskin gözlerle. Mali işler müdürleri nokta atışı yapmak zorunda kalır ve bu uğurda bütün muhasebe hilelerine başvururlar.

Beklenti yalnızca saçma değil, aynı zamanda takdire değer bir teşvik yöntemidir. 1965’te Amerikalı psikolog Robert Rosenthal farklı okullarda kayda değer bir deney yürüttü: Bir testin geliştirildiğini, bu test sayesinde hangi öğrencilerin entelektüel bir gelişimin arifesinde olduğunu tespit edilebildiğini söyleyerek öğretmenleri kandırdı – bu öğrencilere “çiçek açanlar” ismini verdi. Bu da öğrencilerin %20’sine denk düşüyordu. Ama bu %20 tamamen rastgele seçilmişti. Rosenthal bir yıl sonra “çiçek açanlar” grubundaki çocukların IQ seviyesinin kontrol grubundaki çocuklardan çok daha hızlı yükseldiğini fark etti. Bu etki tarihe *Rosenthal etkisi* (ya da *Pygmalion etkisi*) olarak geçmiştir.

Davranışlarını bilinçli olarak *beklentilere* göre şekillendiren CEO’ların ve mali işler müdürlerinin aksine, *Rosenthal etkisinde* belirleyici rol oynayan öğretmenler durumun bilincinde değildiler. Muhtemelen otomatik olarak sözde “çiçek açanların” üstüne daha çok titrediler. Buna bağlı olarak da öğrenciler daha başarılı oldular. Zeki

öğrencilere dair umutlarının öğretmenlerin gözünü bu denli kör etmesi, öğretmenlerin bu çocuklardan sadece okulda daha başarılı olmalarını beklemediklerini, aynı zamanda onlara daha iyi kişilik özellikleri attettiklerini göstermektedir.

Peki, biz kendi *beklentilerimize* nasıl yaklaşıyoruz? Bu da bizi *placebo* etkisi konusuna getiriyor - *placebo-lar* kimyasal olarak iyileşme sürecini tetiklemeyen ama iyileşmeyi sağlayan ilaç ve tedavilere verilen genel bir isimdir. *Placebo* etkisinin de üç hastadan birinde işe yaradığı kanıtlanmıştır. Ama bunun nasıl işlediği pek de araştırılmadı. Gerçek şu ki *beklentiler* beynimizin, dolayısıyla da bütün vücudumuzun kimyasını değiştirir. Bu yüzden Alzheimer hastaları *placebo* etkisinden nasiplerini alamazlar çünkü beyinlerinin *beklenti* oluşturan bölümleri artık çalışmıyordur.

Sonuç olarak: *Beklentilerin* aslı astarı olmayabilir ama etkileri son derece gerçektir. Gerçeği değiştirecek güçtedirler. Peki beklentilerden kaçınmak mümkün müdür? Beklentisiz bir hayat sürdürülebilir mi? Hayır. Ama beklentilere daha temkinli yaklaşılabilir. Kendinize ve sevdiğiniz insanlara karşı olan beklentilerinizi yükseltin. Böylelikle motivasyonunuz da artacaktır. Aynı zamanda, kontrol edemeyeceğiniz her şeye karşı *beklentinizi* düşürün - mesela menkul kıymetler piyasasından. Kulağa ne kadar çelişkili gelse de: Kötü sürprizlerden korunmanın en iyi yolu sürpriz *beklentisi* içinde olmaktır.



DÜZ MANTIK

Öylesine aklınıza gelen her saçmalığa inanmayın

Üç basit soru. Cevaplarınızı kitabın köşesine not edin: 1) Bir mağazada bir tenis raketiyle bir tenis topu birlikte 1,10 avroya satılıyor. Tenis raketi tenis topundan 1 avro daha pahalı. Tenis topunun fiyatı kaç senttir? 2) Bir tekstil fabrikasında beş gömlek üretebilmek için beş makinenin tam beş dakika çalışması gerekiyor. 100 gömlek üretebilmek için 100 makinenin kaç dakika çalışması gerekir? 3) Bir göletin üzerinde nilüferler açıyor. Çiçekler o kadar hızlı çoğalıyorlar ki her gün kapladıkları alan iki katına çıkıyor. Tüm göletin nilüferlerle kaplanması 48 gün sürüyor. Göletin yarısının kaplanması kaç gün sürer? Okumaya devam etmeden önce cevaplarınızı not edin.

Üç sorunun her birine verilebilecek bir sezgisel bir de doğru cevap vardır. Aklımıza önce sezgisel cevaplar geliyor. Bunlar sırasıyla on sent, 100 dakika ve 24 gün. Fakat sezgisel cevaplar yanlış cevaptırlar. Doğru cevaplar ise şöyledir: beş sent, beş dakika ve 47 gün. Üç sorunun kaçını doğru cevapladınız?

“Cognitive Reflection Test” (CRT) denen bu test Shane Frederick tarafından geliştirildi ve bununla binlerce insan test edildi. En başarılı olanlar Boston’daki Massachusetts Teknoloji Enstitüsü’nün (MIT) öğrencileri oldu. CRT ortalamaları 3 üzerinden 2,18 idi. İkinci sırada 1,63 ortalamayla Princeton Üniversitesi öğrencileri yer aldı. Michigan Üniversitesi öğrencileriye 0,83’le epey aşağıda kaldı. Ama ilginç olan ortalamalar değildir. İlginç olan, testte başarılı olan insanların diğerlerinden nasıl ayrıştığıdır.

Şu soruda bir ipucu olabilir: Bugünkü tavuk yarınki kazdan iyi midir? Frederick, CRT sonuçları düşük olan insanların bugünkü tavuğu tercih etme eğiliminde olduklarını tespit etti. Yani bu kişiler işlerini sağlama alıp ellerindekiyle yetinmekteler. Öte yandan iki soruyu ya da üç sorunun hepsini doğru cevaplamış olanlar yarınki kazı tercih etmeye, yani çok daha riskli olana eğilimliler. Özellikle de erkekler.

İki grubu birbirinden ayıran kriter feragat etme becerisidir. *Doğru Düşünme Sanatı*’nda *hiperbolik indirgeme* konusunu incelemiş, “şu anın baştan çıkarma gücüyle” tanışmıştık. Frederick de şu soruyu sormuştur: “Şimdi 3400 dolar mı istersiniz, bir ay sonra 3800 dolar mı?” CRT sonuçları düşük olan insanlar şimdiki 3400 doları almaya meyillidirler. Sabretmekte çok zorlanırlar. Tez canlılar. Bir şey satın alma kararı verirken de öyledirler. Diğer yandan CRT sonuçları yüksek olan insanların çoğu bir ay beklemeye karar verirler. Anlık memnuniyetten feragat edebilecek iradeyi gösterebilir ve daha sonra ödüllendirilirler.

Düşünmek, hissetmekten daha yorucudur. Rasyonel bir değerlendirme, insanın kendini sezgilerine bırakmasından daha çok irade gerektirir. Başka bir deyişle: Sezgisel insanlar daha az sorgularlar. Bu durum Harvardlı psikolog Amitai Shenhav ve araştırma arkadaşlarının aklına, insanların CRT sonuçlarına bakıp inançları hakkında da çıkarım yapılabileceği fikrini getirdi. Ve sahiden de öyle oldu! CRT sonucu yüksek Amerikalılar (araştırma yalnızca ABD’de yürütüldü) ateizme eğilimliydiler ve ateist düşünceleri yıllar geçtikçe de daha güçlendi. CRT sonucu düşük Amerikalıların Tanrı’ya, “ölümsüz ruhlara” inanmaya meyilliydiler ve sık sık “ilahî deneyimler” yaşıyorlardı. Bu aslında mantıklıdır: İnsanlar ne kadar çok sezgisel karar alırlarsa dinî düşünceleri sorgulamak için mantığa o kadar az başvururlar.

Şayet bölümün başında çıkan CRT sonucunuzdan memnun değilseniz ve onu yükseltmek istiyorsanız en basit sorulara dahi şüpheyile yaklaşın. Mantıklı görünen her şey gerçek değildir. Aklınıza gelen ilk saçmalığa inanmayı reddedin. Anlaştık mı? Öyleyse küçük bir test daha: A noktasından B noktasına saatte 100 kilometre hızla gidiyor, 50 kilometre hızla geri dönüyorsunuz. Ortalama hızınız ne olur? Saatte 75 kilometre mi? Dikkat, o kadar acele etmeyin!¹

1 Doğru cevap saatte 66,66 kilometre.



FORER ETKİSİ

**Şarlatanların maskesini
nasıl düşürürsünüz?**

Sevgili okur, bu sizi şaşırtabilir fakat sizi şahsen tanıyorum. Sizin için değerlendirmem şu şekilde: “Diğer insanların onayına ve beğenisine ihtiyaç duyuyorsunuz, öz eleştiriye de yatkınsınız. Kişiliğinizde bazı zayıflıklar var fakat bunları diğer özelliklerinizle dengeliyorsunuz. Nadasa bıraktığınız, dikkate değer yetenekleriniz var. Dışarıya karşı disiplinli, kontrollü görünüyorsunuz, halbuki kaygılısınız ve kendinizi güvende hissetmiyorsunuz. Ara sıra kararlarınızın doğruluğundan şüphe ediyorsunuz. Bir noktaya kadar değişime açıksınız, yasaklara ve kısıtlamalara maruz kaldığınızda huzursuzlanıyorsunuz. Bağımsız düşünme becerinizle gurur duyuyor, diğer insanların söylediklerini koşulsuz kabul etmiyorsunuz. Kendinizi başkalarına sakınmadan açmayı akılsızca buluyorsunuz. Bazen çok dışa dönük, kibirsiz ve girişken; bazen de içe kapanık, şüpheli ve çekingen oluyorsunuz. Dilekleriniz bazen gözünüze gerçekçi görünmüyor.” Evet? Tanıdık geldi mi? 0

(hiç uymuyor) ile 5 (tam uyuyor) arasında bir puan verin: Sizi ne kadar doğru değerlendirdim?

1948'de psikolog Bertram Forer öğrencilerine tam olarak bu metni okudu. Yazıyı farklı dergilerin astroloji bölümlerinden topladığı cümlelerden oluşturmuştu. Forer her bir öğrencisine, bu değerlendirmeyi bilhassa onun için yazdığını söyledi. Öğrenciler karakter analizlerine ortalama 4,3 puan verdiler, yani Forer'in söylediklerini %86'lık isabet oranıyla doğruladılar. Deney sonraki yıllarda 100 kez tekrarlandı – sonuçlar hemen hemen aynı oldu.

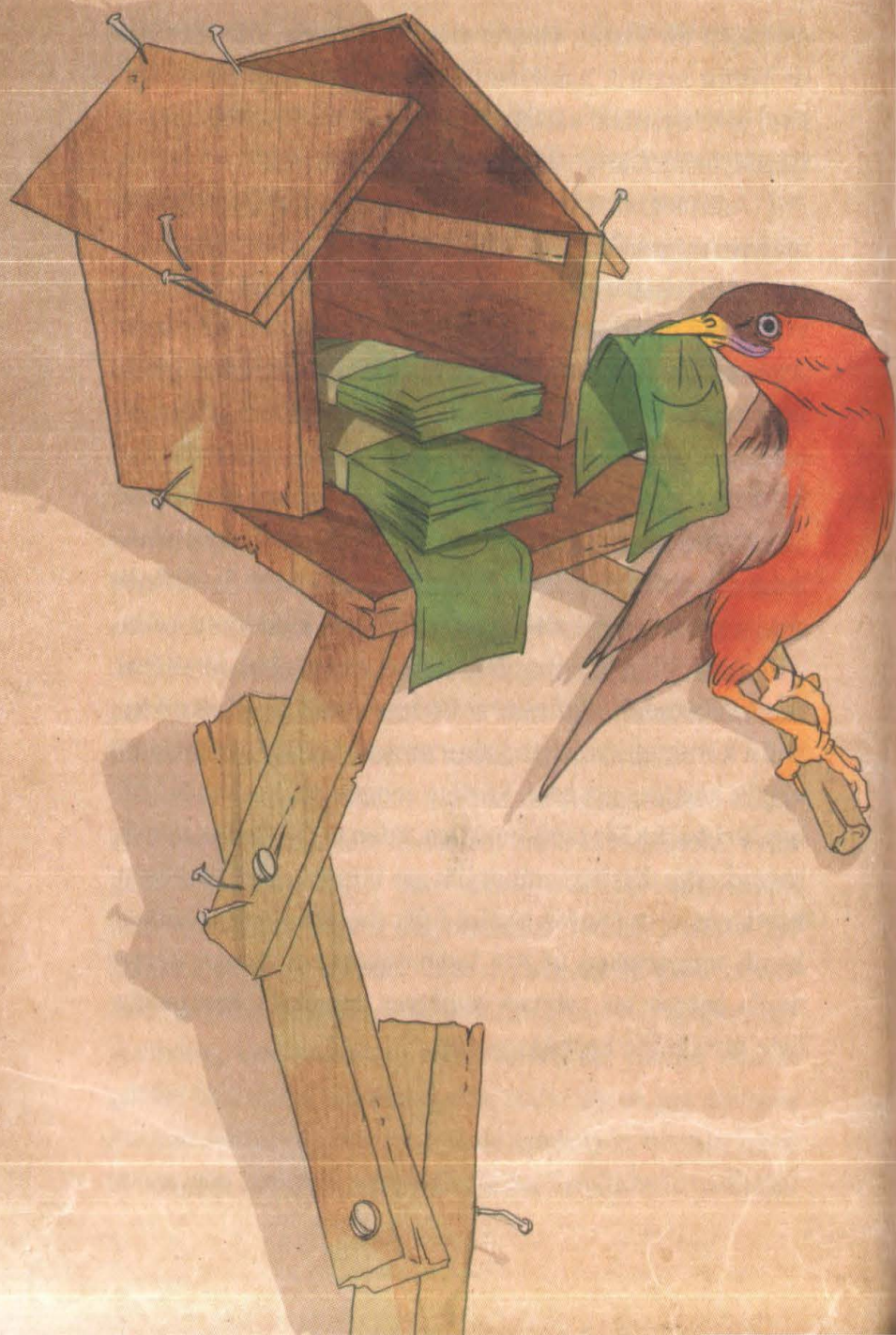
Muhtemelen siz de metne 4 ya da 5 puan verdiniz. İnsanlar, aynı şekilde başkalarına da uyabilecek karakter analizlerini kendileriyle doğrudan ilişkili görmeye eğilimlidirler. Bilim bu eğilime *Forer etkisi* (ya da *Barnum etkisi*) adını verir. *Forer etkisi* sözde bilimlerin –astrolojinin, astroterapinin, grafolojinin, biyoritmin, el falı bakmanın, tarot açmanın, ölümler diyarıyla temas kurmanın– neden bu kadar işe yaradığını da ortaya koymaktadır.

Peki, *Forer etkisinin* altında ne yatmaktadır? Birincisi, Forer metni olan ifadelerin çoğu her duruma uyan genelgeçer ifadelerdir: “Bazen ciddi ciddi, eylemlerinizin doğruluğundan şüphe ediyorsunuz.” – kim etmiyor ki? İkincisi, okşayıcı ifadeleri bize uymasalar da kabul ediyoruz: “Bağımsız düşünme biçiminizle gurur duyuyorsunuz” – elbette, kim kendisini kalın kafalı bir yandaş olarak görür? Üçüncüsü, *olumlu özellik etkisi* denen şey devreye giriyor: Metin olumsuz bir ifade içermiyor, birinin nasıl *olmadığını* söylemiyor – üstelik bu özelliklerin yokluğu

da başka bir kişilik oluşturmaya rağmen. Dördüncüsü de bütün mantık hatalarının babası olan *doğrulama eğilimi*: Bize uyanları kabul ediyor, diğer her şeyi bilinçsizce filtreliyoruz. Geriye doğru bir portre kalıyor.

Astrologların ve el falı bakanların yaptığını danışmanlar ve analistler de yapabilir: “XYZ hissesinin, sertleşen bir rekabet ortamında yer alsa da önemli derecede yükselme potansiyeli var. Şirketin tek eksiği, geliştirme departmanından çıkan fikirleri gerçeğe dönüştürme gücü. Bürokratlaşma eğiliminin fark edildiği yönetim, alanında tecrübeli profesyonellerden oluşuyor. Bilançoya şöyle bir bakınca birikim potansiyelinin olduğu açıkça görülüyor. Şirkete tavsiyemiz, gelişmekte olan ülkelere daha çok odaklanıp pazar payını gelecekte de garantiye alması.” – Kulağa doğru geliyor değil mi? Kesin her hisseye de uyuyordur.

Peki, bir gurunun, mesela bir astroloğun niteliğini nasıl değerlendirebilirsiniz? Guruya, seçtiğiniz yirmi kişinin karakter analizini yaptırırsınız. Guru, yorumlarını küçük kartlara not eder. Kartlar anonimliği korumak için, her biri başka bir ismi temsilen 1’den 20’ye kadar numaralandırılır. Kişiler numaralarını bilmez. Herkes bütün kartların birer kopyasını alır. Eğer (hemen hemen) herkes kendi numarasına uygun kartı seçerse o zaman karşınızda gerçek bir yetenek oturuyor demektir. Ben henüz öyle biriyle hiç karşılaşmadım.



GÖNÜLLÜLÜK ÇILGINLIĞI

Gönüllü çalışmalar neden
ünlüler içindir?

Jacques pazartesisden cumaya kadar koşturup duran bir fotoğrafcıdır. Moda dergilerinin siparişleri üzerine Milan, Paris ve New York arasında mekik dokuyor – sürekli olarak en güzel kız, en orijinal tasarım ve kusursuz ışık arayışında. Kendi çevresinde iyi tanınan biri, üstelik iyi bir kazanca da sahip – saatte en az 500 avro kazanıyor. “Bir ticaret hukuku avukatı kadar kazanıyorum,” diye hava atıyor dostlarına, “üstelik vizöre bakınca bankacılardan daha güzel şeyler görüyorum.”

Jacques kıskanılası bir hayat yaşamasına rağmen son zamanlarda daha çok düşünceli bir hal aldı. Sanki onunla moda dünyası arasına bir şey girmiş gibi hissediyor. Çünkü sektördeki egoizm aniden midesini bulandırmaya başladı. Bazen yatağına uzanıp gözlerini odasının tavanına dikerek anlamlı bir işin hayalini kuruyor. Yeniden fedakâr biri olmak, “daha iyi bir dünya” için küçük de olsa bir katkıda bulunmak istiyor.

Bir gün cep telefonu çalıyor. Arayan, eski okul arkadaşı Patrick. Patrick artık yerel bir kuşları koruma derneğinin

başkanı: “Önümüzdeki cumartesi her yıl düzenlediğimiz kuş yuvası etkinliği var. Özellikle türü tehlikede olan kuşlar için özel yuvalar yapmamıza yardım edecek gönüllüler arıyoruz. Yuvaları ormana kuracağız. Ne zaman mı? Sabah 8.00’de buluşacağız. Öğleden sonra bitirmiş oluruz.”

Jacques “daha iyi bir dünyayla” gerçekten ilgileniyorsa buna nasıl cevap vermeli? Doğru, teklifi reddetmesi gerek. Sebebi şu: Jacques saatte 500 avro kazanıyor. Bir marangoz 50 avro. Dolayısıyla mantıklı olan, fotoğrafçı olarak bir saat fazladan çalışıp kendisinin asla erişemeyeceği kalitede bir kuş yuvası yapması için altı saat çalışacak profesyonel bir marangoz tutması olur. Kalan 200 avroyu da kuş derneğine bağışlayabilir (vergileri hesaba katmayalım). Böylece “daha iyi bir dünya” için yaptığı katkı, kendi elleriyle yapabileceğinden çok daha fazla olur.

Buna rağmen Jacques’ın kuş yuvası yapmaya karar verme ihtimali çok yüksek. Ekonomistler buna *gönüllülük çılgınlığı* (*volunteer’s folly*) adını verir. Oldukça da yaygındır: Almanya’da yaşayan her üç kişiden biri gönüllü işler yapmaktadır (İsviçre’de buna dair bir istatistik bulunmamaktadır). Üstelik mantıksızlık bu kadarla da sınırlı değildir: Jacques kuş yuvası yapması için bir marangoz tutmak yerine yuvayı kendisi yaparsa bir marangozun işini de elinden almış olacak – “daha iyi bir dünya” için bir katkı kesinlikle değil.

Böylelikle sıkıntılı bir konu olan özgeciliğe geliyoruz. Fedakârlık diye bir şey gerçekten var mı? Her gönüllü iş kişisel bir çıkara bağlı değil mi? Alman hükümetinin yaptırdığı “gönüllülük araştırması” ortaya net bir tablo

koyuyor: Gönüllülerin en güçlü gerekçesi, toplumla ortak bir şeyler yaratmak için duydukları bir tür demokratik ihtiyaçtır. Buna sosyal bağlar kurmak, iyi vakit geçirmek, yeni tecrübeler kazanmak gibi istekler de ekleniyor. Bu fedakârlık değil, tam tersidir: Aslında yaptığı gönüllü iş sırasında ufacık bir tatmin kıvılcımı hisseden hiç kimse gerçek bir özgeci değildir.

Yukarıdaki örnekte gördüğümüz gibi, daha fazla çalışıp kazancının bir kısmını bağışlaması Jacques'ın kendisinin yapabileceğinden daha etkili bir yardım yöntemidir. Gönüllü çalışması ancak kendi uzmanlığını gösterebileceği bir durumda anlamlı olurdu. Örneğin, kuş derneği ancak usta bir fotoğrafçının çekebileceği bir fotoğrafla birlikte bir bağış mektubu hazırlarsa o zaman Jacques fotoğrafı kendisi çekebilir ya da derneğe fazladan para bağışında bulunabilir, dernek de bununla bu iş için iyi bir fotoğrafçı bulur.

Peki, Jacques marangozluğa kendisi soyunursa aptallık mı etmiş olur? Her durumda değil. *Gönüllülük çılgınlığının* bir istisnası vardır: gerçekten ünlü olan insanlar. Bono, Kate Winslet ya da Mark Zuckerberg kuş yuvası yaparken, petrolün kirlettiği sahilleri temizler ya da depremzedeleri kurtarıırken görüntülense o zaman konuyu kamuya duyurarak paha biçilmez bir yardımda bulunmuş olurlar. Yani Jacques'ın gerçekten bir ünlü mü olduğu, yoksa kendisini fazla mı önemli gördüğü konusunu iyice bir tartması gerekir. Aynı şey sizin ve benim için de geçerlidir: Yolda yürürken insanlar koşarak peşinizden gelip sizi durdurmuyorsa gönüllü işleri reddetmeli, bunun yerine para bağışında bulunmalısınız.



DUYGULANIM YÖNTEMİ

Neden duygularınızın kuklasısınız?

Genetiği değiştirilmiş buğday hakkında ne düşünüyorsunuz? Meselenin birçok yüzü vardır – hemen cevap vermek istemezsiniz. Bu tartışmalı teknolojinin avantajlarını ve dezavantajlarını birbirinden ayrı değerlendirmek en mantıklısı olacaktır. Olası bütün avantajlarının listesini çıkarır, hepsini tartar, sonra da bunların gerçekten var olup olmadıklarını hesaplarsınız. Böylece bir beklenen değer listesi elde edersiniz.

Sonra aynı şeyi dezavantajlarına da yaparsınız: Hepsini listeler, olası zararları hakkında tahmin yürütür, gerçekleşme ihtimallerini hesaplarsınız. Negatif beklenen değerden, pozitif beklenen değeri çıkarıp net beklenen değere ulaşırsınız. Sıfırın üstündeyse genetiği değiştirilmiş buğdayları desteklersiniz. Sıfırın altındaysa karşı çıkarsınız.

Muhtemelen bu yöntemi biliyorsunuzdur; karar teorisile ilgili bütün kitaplarda geçer. Fakat aynı derecede muhtemeldir ki bu tür bir değerlendirmede bulunmaya hiç zahmet etmemişsinizdir. Bunun hakkında ders kitapları yazan hiçbir profesör de kesinlikle karısını bu şekilde seçmemiştir.

Kimse böyle davranmaz. Birincisi, olası bütün avantajları ve dezavantajları listeleyecek kadar hayal gücümüz yoktur. Aklımıza gelenlerle sınırlıyız ve mütevazı bilgi birikimimizin çok nadiren üstüne çıkarız. İnsan 30 yaşını geçince yüzyılın en büyük fırtınasını bile hayal edemez. İkincisi, nadiren gerçekleşen olaylar çok az veri sundukları için küçük olasılıkları hesaplamak imkânsızdır. Üçüncüsü, beynimiz bu tür hesaplar için uygun değildir. Evrimsel geçmişimizde, uzun uzun düşünenler bir yırtıcı hayvanın midesinde yok oldular. Biz hızlı karar verenlerin torunlarıyız. O yüzden zihinsel kısa yolları, heuristik denen buluşsal yöntemleri kullanıyoruz.

Buluşsal yöntemlerin en sevilenlerinden biri *duygulanım yöntemi*dir. Duygulanım anlık bir duygusal tepki anlamına gelir: Yani bir şeyden ya hoşlanır ya da hoşlanmazsınız. “Gürültü” kelimesi negatif bir duygulanıma yol açar. “Lüks” kelimesi ise pozitif bir duygulanıma. Bu otomatik, tek boyutlu dürtü, riskleri ve faydaları birbirinden bağımsız olarak, gerçekliklerine göre değerlendirmenizi engeller. Bunun yerine riskleri ve faydaları aynı duygu ipine asarsınız.

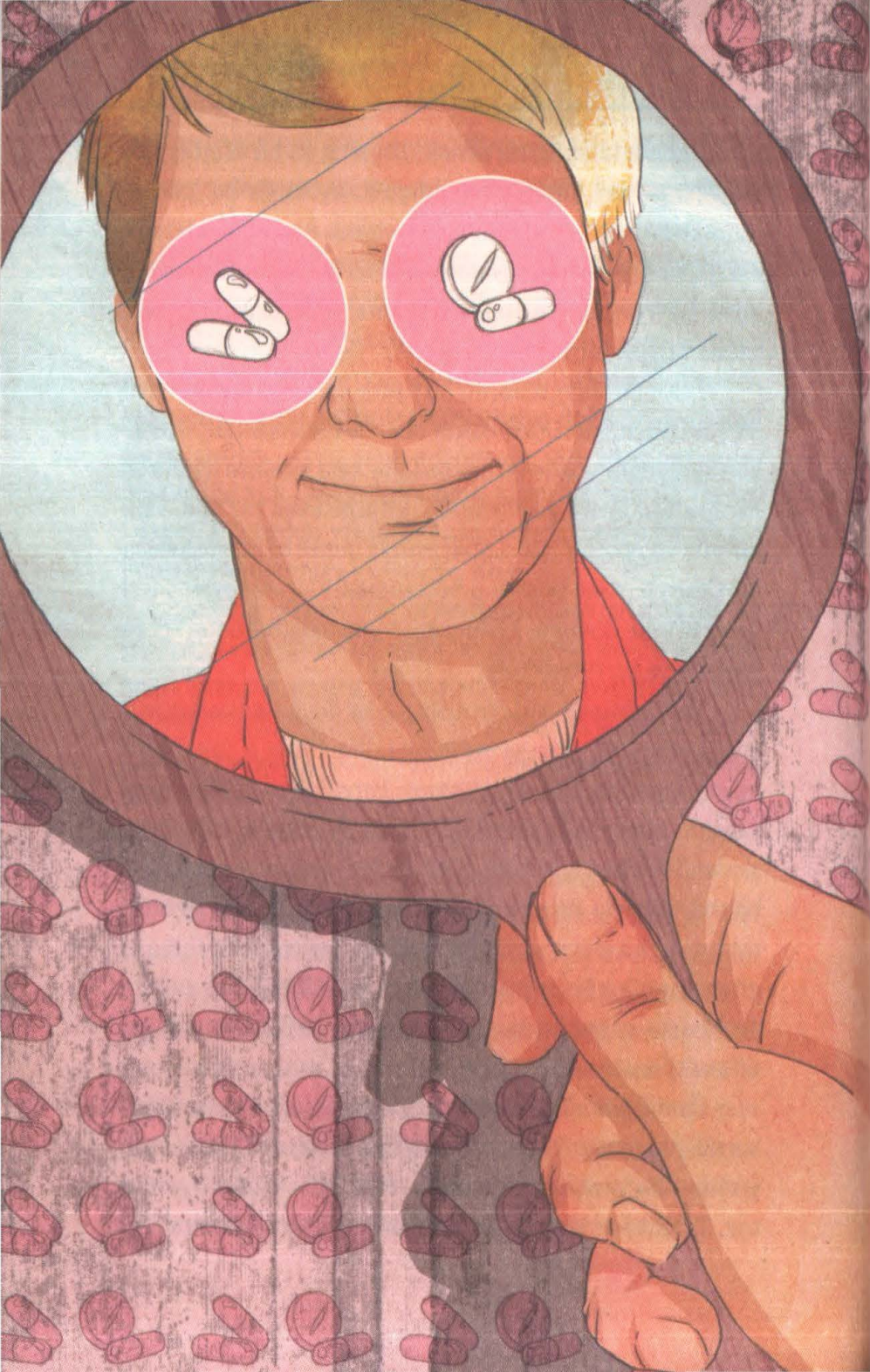
Nükleer enerji santrallerinin, organik sebzelerin, özel okulların ya da motosikletlerin risklerini ve faydalarını nasıl değerlendireceğinizi onlara verdiğiniz duygusal tepki belirler. Bir şeyden hoşlandığınızda riskin az, faydanın çok olduğuna ikna olursunuz. Paul Slovic binlerce insana farklı teknolojilerle ilgili sorular sorup bu bağlantıyı tam olarak tespit etti: Biz duygularımızın kuklasıyız. *Duygulanım yöntemi* diye bir şey olmasaydı riskleri ve faydaları birbirinden ayrı değerlendirmek zorunda kalırdık.

Daha etkileyici bir örnek: Diyelim ki bir Harley Davidson'ınız var. Yapılan bir çalışma sayesinde bu motoru kullanırken girilen riskin varsayılandan çok daha büyük olduğunu öğrenirseniz avantaj listenizi de farkında olmadan buna göre değiştirir, yeni bir avantaj eklersiniz - mesela "daha büyük bir özgürlük hissi".

Peki, bir duygulanım, bu anlık duygusal tepki nasıl oluşur? Michigan Üniversitesi'nden araştırmacılar, deneklere saniyenin yüzde birinden daha kısa bir süre içinde üç fotoğraftan birini gösterdiler - gülümseyen bir yüz, asık bir yüz ve nötr bir ifade. Sonrasında deneklerin, gösterilen bir Çince harften hoşlanıp hoşlanmadıklarını söylemeleri gerekiyordu. Birçoğu, gülümseyen yüz fotoğrafından sonra gösterilen harfi beğendi.

Yani görünen o ki önemsiz şeyler duygulanımlarımızı etkilemektedir - borsa atmosferi dediğimiz o tuhaf karmaşaya varana dek. Araştırmacı Hirshleifer ve Shumway sabahki güneş ışığı süresi ile borsadaki günlük değişimler arasındaki ilişkiyi, 1982-1997 yılları arasında yirmi altı büyük borsada inceleyip kulağa köylülerin yaptığı hava tahmini gibi gelen şöyle bir bağıntı keşfetti: Sabah hava güneşliyse o gün borsa yükseliyordu. Elbette her zaman değil ama çoğunlukla. Sabah güneşi belli ki bir gülen yüz etkisi yaratıyor.

Sonuç olarak: Duygularınıza danışırsanız karmaşık kararlar alırsınız. "Bu konuda ne düşünüyorum?" sorusunun yerine, "Bu konuda ne hissediyorum?" sorusunu koyarsınız. Tabii ki bunu asla kendiliğinizden itiraf etmezsiniz.



İÇGÖRÜ YANILSAMASI

Neden kendinize karşı kâfir olmalısınız?

Bruno vitamin tableti üretiyor. Babası bu işletmeyi vitaminler henüz bir yaşam stili ürünü değil, doktorlar tarafından reçeteye verilen bir ilaçken kurdu. Bruno 1990'ların başında işletmeyi devraldığında vitamin ve besin takviyelerine rağbet artmıştı. Bruno fırsattan istifade etti. Gırtlığına kadar borca batıp bir fabrika kurdu. Bugün en başarılı tedarikçilerden biri ve Avrupa vitamin ürünleri derneğinin başkanı. Çocukluğundan beri en az üç multivitamin içmediği bir gün bile olmadı. Bir gazeteci vitaminlerin sağlığa faydalı olup olmadığını sorduğunda şöyle cevap verdi: "Ben buna yürekten inanıyorum." Soru şu: Siz ona inanıyor musunuz?

Hemen bir soru daha. Kesinlikle inandığınız bir fikri ele alın: Belki altın fiyatının önümüzdeki beş yılda yükseleceğine inanıyorsunuzdur. Belki de Tanrı'nın var olduğundan eminsinizdir. İnandığınız şey her neyse onu tek bir cümleyle kâğıda dökün. Soru şu: Kendinize inanıyor musunuz?

Sonuç? Kendi inancınızı Bruno'nun inancından daha sağlam buldunuz değil mi? Açıklaması şu: Sizin durumunuzda bir iç gözlem söz konusuydu, Bruno'da ise dış gözlem. Basitçe ifade etmek gerekirse: Siz kendi ruhunuza bakabilirsiniz ama Bruno'nunkine bakamazsınız.

Bruno için şöyle düşünmüş olabilirsiniz: “İşten bir çıkarının olması, onu vitaminlerin faydalı olduğuna inanmaya itmiş olabilir. Sonuçta refahı ve sosyal statüsü, şirketinin başarısına bağlı. Bir aile geleneğini sürdürmüş. Dahası hayatı boyunca tablet almış, yani hepsinin boşa gittiğini asla itiraf edemeyecektir.” Ama iş kendinize gelince durum farklı oldu. Siz doğrudan kendinize sordunuz. Hem de tamamen tarafsız bir şekilde.

Peki içebakış ne kadar gerçekçi ve dürüstçe olabilir? İsveçli psikolog Petter Johansson, deneyine katılan insanlara iki portre fotoğrafı gösterdi. Katılımcıların hangi yüzü daha çekici bulduklarını söylemeleri gerekiyordu. Sonra onlara “seçtikleri” fotoğrafı yakından gösterip neden bu yüzü daha çekici bulduklarını açıklamalarını istedi. El çabukluğuyla fotoğrafları son anda değiştirmişti. Çoğu denek değişimi fark etmedi ve (yanlış) fotoğraftan neden daha çok hoşlandıklarını ayrıntılarıyla gerekçelendirmeye başladı. Çalışmanın sonucu: İçgörü güvenilmezdir. Kendi ruhumuza bakınca bir şeyler tasarlarız.

İnsanın içebakış yöntemi sayesinde gerçeklere ya da doğrulara ulaşabileceği inancına *içgörü yanılsaması* (*introspection illusion*) denir. Bu, safsatadan bile daha kötüdür. Kendi inançlarımıza çok fazla inandığımız için

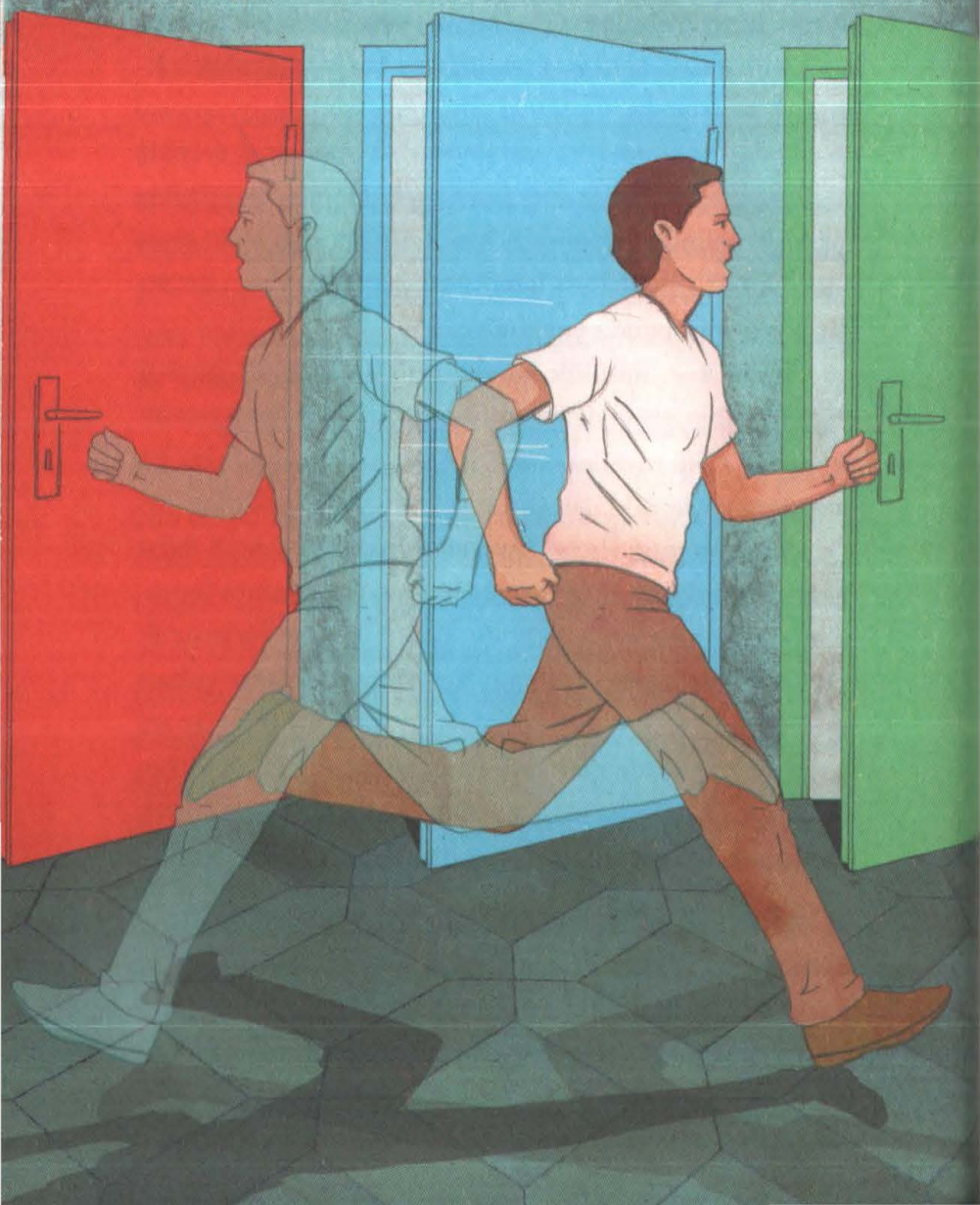
biri bir şeyler hakkındaki görüşümüze katılmadığında üç tepki veririz.

Tepki 1 - “cahillik varsayımı”: Karşı taraf belli ki gerekli bilgiden yoksundur. Biliyor olsa bizim tarafımızda olurdu. Biraz aydınlanmaya ihtiyacı var. Politik aktivistler böyle düşünür - ders vererek diğerlerini inandırabileceklerine inanırlar.

Tepki 2 - “aptallık varsayımı”: Karşı taraf gerekli bilgilere sahip olabilir ama beyni gelişmemiş, bu yüzden doğru çıkarımlar yapamıyor. Avanağın teki. Bu tepki özellikle “aptal” tüketicileri kendilerinden korumak isteyen bürokratlar arasında yaygındır.

Tepki 3 - “kötülük varsayımı”: Karşı taraf gerekli bilgilere sahip, gayet de iyi anlıyor ama kasten karşı tarafta yer alıyor. Kötü niyetleri var. Dindarların birçoğu inançsız insanlara böyle yaklaşır: Onlar şeytanın hizmetkârlarıdır!

Sonuç olarak: Hiçbir şey kendi inançlarınızdan daha inandırıcı değildir. Ne pahasına olursa olsun onlara tutunmanız doğal ama tehlikelidir de. İçgörü ya da iç gözlem çok büyük ölçüde fabrikasyondur. Kendinize ne kadar çok ve ne kadar uzun süre güvenirseniz uyanmanız o kadar acı verici olur. O yüzden bir şeye karşı inancınız güçlendikçe kendinize karşı daha eleştirel olun. Akıllı bir insan olarak dogmalara ihtiyacınız yok. Kendinize karşı kâfir olun!



KAPILARI KAPATMA BECERİKSİZLİĞİ

Gemileri neden yakmalısınız?

Yatağımın yanında üst üste duran iki düzine kitap var – hepsi yarım bırakılmış. Hiçbirinden kopamıyor, hiçbirini de bitiremiyorum. Biraz onu, biraz bunu karıştırıyorum. Fakat bu şekilde saatlerce okusam da okuduğumdan gerçekten bir şey anlamıyorum. Tek bir kitaba yönelip diğerlerini kaldırsam daha mantıklı olacağının farkındayım elbette. Ama neden yapmıyorum?

Aynı anda üç kadınla ilişkisi olan bir adam tanıyorum. Kadınların hepsini seviyor, hepsiyle bir aile kurmayı hayal ediyor. Fakat bir tanesini seçmenin, diğer iki tanesini kesinlikle kaybetmek anlamına geleceği için bu bir türlü içine sinmiyor. Bir karar vermezse üç ihtimal de açık kalacak – doğru düzgün bir ilişki kuramama pahasına.

Üniversitede iki ya da üç farklı bölümde aynı anda öğrenim gören gençler tanıyorum, bunun sonunda daha çok kariyer seçenekleri olacağını sanıyorlar. Tamam, insanın ihtimalleri açık tutmasının nesi yanlış?

MÖ 3. yüzyılda General Xiang Yu, Çin Hanedanı'nın birlikleriyle savaşmak için ordusunu Yangtze Nehri'nden geçirdi. Askerleri uyurken bütün gemileri yaktı. Ertesi gün birliklerine şöyle dedi: "Şimdi seçim sizin: Ya kazanana kadar savaşsınız ya da ölürsünüz." Askerlerinin elinden geri dönüş ihtimalini alarak dikkatlerini önemli olan tek şeye, savaşa çekti. Aynı numarayı on altıncı yüzyılda İspanyol fatih Cortés de yaptı. Meksika'nın doğu sahiline indikten sonra kendi gemilerini batırdı.

Xiang Yu ve Cortés birer istisnadır. Biz sıradan ölüm-lüler, elimizde olabildiğince çok ihtimal tutabilmek için her şeyi yaparız. Bu dürtünün ne kadar güçlü olduğunu psikoloji profesörleri Dan Ariely ve Jiwoong Shin, bir bilgisayar oyunu aracılığıyla gösterdiler. Ekranda üç kapı görünüyordu - bir kırmızı, bir mavi, bir de yeşil kapı. Oyuncular oyuna 100 puanla başlıyordu. Bir kapıyı açmanın bedeli bir puandı. Her odada kazanılacak puanlar vardı. Hangi odanın en verimli olduğunu öğrenmek çok basitti. Oyuncular da mantıklı olanı yaptılar: En iyi odayı bulup tüm oyun boyunca orada kaldılar. Sonra Ariely ve Shin kuralları değiştirdi. On iki hamle boyunca açılmayan kapılar geri döndürülemez şekilde kaybolacaktı. Oyuncular potansiyel bir puan hazinesine erişimi kaybetmemek için kapıdan kapıya koştular. En verimli odada kaldıkları ilk oyuna kıyasla %15 daha az puan topladılar. Daha sonra kapıları açmanın bedeli bir puandan üç puana çıkarıldı. Hiçbir etkisi olmadı. Oyuncular bütün seçenekleri açık tutabilmek için puanlarını harcamaya devam ettiler. Oyun-

culara tam olarak hangi odada daha çok puan olduğu söylendiğinde bile oyuncular davranışlarını değiştirmediler. Seçeneklerini kaybetme düşüncesinden kurtulamıyorlardı.

Peki, neden böylesine aptalca davranırız? Çünkü bizi nasıl bir dezavantajın beklediğini bilmiyoruz. Finans dünyasında bu çok nettir: Finansal bir opsiyonun her zaman bir bedeli vardır. Diğer bütün alanlarla da opsiyonların bedeli vardır ama bu bedel göze görünmez: Her opsiyon zihinsel enerji gerektirir, düşünmek ve yaşamak için ayırmanız gereken çok kıymetli zamanınızı yer. Olası bütün genişleme olasılıklarını gözden geçiren bir CEO sonunda hiçbirinin peşinden gidemez. Bütün müşteri tiplerine hitap etmek isteyen bir işletme çok geçmeden hiç kimseye hitap edemez olur. Başarılı olan herkesi kendine örnek alan bir satıcının sonunda hiç müşterisi kalmaz.

Sonuç olarak: Kırk tarakta bezimizin olmasına, hiçbir şeyi ihtimal dışı bırakmayıp her kapıyı açık tutmaya bayılırız. Ama bu bize başarı getirmez. Kapıları kapatmayı öğrenmemiz gereklidir. Bunun için bir yaşam stratejisi belirleyin - bazı olasılıkları kasıtlı olarak görmezden gelmenizi sağlayacak bir şirket stratejisinin bir benzeri olsun. Emily Dickinson'ın on dokuzuncu yüzyılda yazdığı güzel bir şiirde şu dize geçer: "I dwell in Possibility" ("Olasılığı mesken tutmuşum"). Bu güzel olsa da kazanç sağlamaz. Şairler o zamanlar da iyi stratejistler değillermiş.



YENİLİK ÇILGINLIĞI

Neden iyi olanı verip yeni olanı alırsınız?

Elli yıl sonra dünya nasıl bir yer olacak? Günlük yaşamınız nasıl etkilenecek? Etrafınızda nasıl eşyalar olacak? Elli yıl önce bu sorulara cevap veren insanlar, bugün içinde bulunduğumuz zamana dair tuhaf hayaller kurmuşlardı: Gökyüzü uçan araba kaynayacaktı. Şehirler kristal kürelere benzeyecekti. Camdan gökdelenlerin arasından spagetti gibi manyetik yollar uzanacaktı. Plastik uyku hücrelerinde yaşayacak, su altındaki şehirlerde çalışacak, yaz tatillerini ayda geçirecek ve haplarla beslenecektik. Çocuk yapmak yerine, çocukları bir katalogdan seçecektik. En iyi arkadaşlarımız robotlar olacak, ölüm ortadan kalkacak ve elbette bisikletlerimizin yerini sırt roketleri alacaktı.

Etrafınıza bir bakın. Bir sandalyede oturuyorsunuz – Mısır firavunları zamanından kalma bir icat. Pantolon giyyorsunuz, pantolon icat edileli beş bin yıldan fazla oldu; MÖ 750 civarında Cermenler tarafından bizlere kazandırıldı. Deri ayakkabılarınızın üretilme fikri son buz çağında çıktı. Kitaplığınız (muhtemelen IKEA'dan alınma)

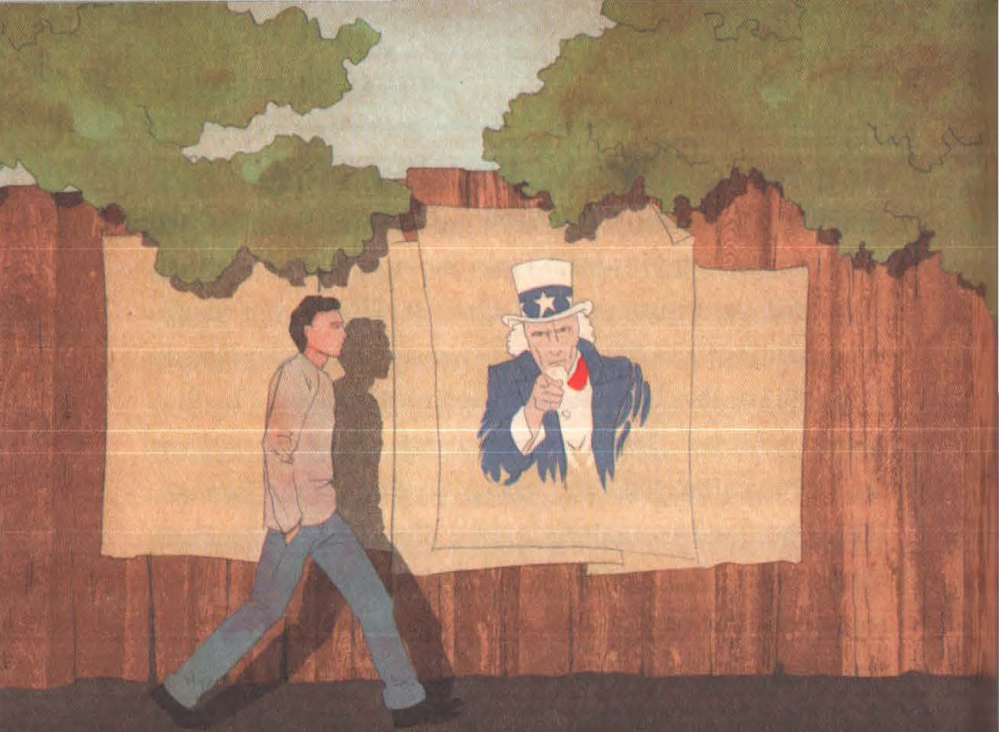
plastik değil ahşap, yani dünyanın en eski yapı malzemesi. Bu yazıyı basılı kâğıttan, belki de gözünüzde bir gözlükle okuyorsunuz – tıpkı büyük büyükbabanız gibi. Yemek yemek için –tıpkı onun gibi– muhtemelen aynı şekilde ahşap bir masaya oturuyor, ölü hayvan ve bitki parçalarını bir çatalla (Romalılardan beri “gözde bir uygulama”) ağzınıza götürüyorsunuz. Her şey her zaman olduğu gibi.

Peki, dünya elli yıl sonra nasıl bir yer olacak? Yeni ve eski teknolojilerle ilgili yukarıdaki örnekleri kendisinden aldığım deneme yazarı Nassim Taleb *Antikırılğanlık* kitabında bir ipucu veriyor: En az elli yıldır var olan teknolojilerin birçoğunun önümüzdeki elli yılda da olacağını varsayın. Birkaç yıldır var olan teknolojilerinse birkaç yıl içinde gözden düşmesini bekleyin. Neden? Teknolojileri hayvan türleri gibi ele alalım: Yüzlerce yıldır bilgi fırtınasına dayanan şeyler muhtemelen gelecekte de dayanacaktır. Eski teknolojiler kendini kanıtlamıştır çünkü biz her zaman anlamasak da içinde bir mantık vardır. Bir şey yüzlerce yıl dayanmışsa onda bir şey olmalıdır.

Geleceğini hayal eden her toplum, o an en çok ilgi gören icatlara, güncel “gözde uygulamalara” çok fazla önem verir. Yine her toplum, eski teknolojilerin rolünü hafife alır. 1960’lı yıllar uzay yolculuğu zamanlarıydı, biz de okul gezilerinin Mars’a yapıldığını hayal ederdik. 1950’li yıllarda plastik revaçtaydı. Biz de gelecekte plastik evlerde yaşayacağımızı düşünmüştük. Yeni olanın önemini sistematik olarak abartırız. Taleb bunu *yenilik çılgınlığı* (*neomania*) denen mantık hatasına dayandırmaktadır. Fakat

yeni bir ses, sandığımızdan daha hızlı yankılanıyor. Bunu katıldığınız bir sonraki strateji toplantısında göz önünde bulundurun. Elli yıl sonraki günlük yaşam büyük oranda bugünkü yaşamınız gibi görünecek. Elbette her yerde, teknolojinin sözde sihrine hizmet eden yeni aletler olacak. Bununla beraber birçoğu da kısa ömürlü olacak. “Tarihin saçmalık filtresi” (Taleb) onları eleyecek. *Yenilik çılgınlığı*ysa başka bir safha. Eskiden “erken benimseyenler” denen, iPhone’un yeni modelini almazsa ölecek insan grubuna sempati duyardım. Çağlarının önünde insanlar olduklarını sanırdım. Bugünse onları bir tür hastalığa yakalanmış mantıksız insanlar olarak görüyorum. Aslında bu kişiler yeni bir icadın hangi somut faydaları sağladığıyla ilgilenmiyorlar. Onlar için önemli olan tek şey yeni olması.

Geleceği öngörmek istiyorsanız çok da ileriye gitmenize gerek yok. Bunu Max Frisch’in 1957’de yayımlanan romanı *Homo Faber* çok güzel ortaya koymaktadır. Frisch’in profesör karakteri elektronik ağlarla birbirine bağlanmış bir dünya kehanetinde bulunur: “Güleceksiniz beyler ama bu böyle; seyahat etmek atavizmdir, gün gelecek, artık trafik olmayacak, bir faytonla yalnızca yeni evlenmiş çiftler gizecek, başka hiç kimse değil.” Kitabı birkaç ay önce okudum – New York’a giden bir uçaktayken.



UYUYAN ETKİSİ

Propaganda neden işe yarar?

İkinci Dünya Savaşı sırasında bütün milletler propaganda filmleri çekti. Halk, özellikle de askerler vatanları için coşkuyla savaşmalı, gerekirse ölmeliydi. ABD propaganda için o kadar çok para harcadı ki Amerikan Savaş Bakanlığı 1940'lı yıllarda, bu pahalı filmlerin gerçekten harcanan paraya değip değmediğini öğrenmek istedi. Bir dizi araştırmayla sıradan bir askerin tavrının, bir propaganda filminin akabinde nasıl değiştiğini ortaya çıkarmaya çalıştılar. Sonuç hayal kırıklığı oldu: Filmler savaş coşkusu hiç de artırmıyordu.

Bunun nedeni filmlerin kötü olmaları mıydı? Düşük bir ihtimal. Daha ziyade izleyiciler filmin propaganda filmi olduğunu bildikleri içindi, film üzerinden aktarılan bilgiler daha seyirciye ulaşmadan gözden düşüyordu. Film ne kadar mantıklı deliller gösterse, duygusal olarak ne kadar etkilese de izleyici argümanı derhâl çürütüyordu.

Dokuz hafta sonra beklenmeyen bir şey oldu. Psikologlar askerlerin savaş hakkındaki görüşlerini ikinci kez gözden geçirdi. Sonuç: Dokuz hafta önce filmi izleyen

askerler, savaşa karşı filmi izlemeyen askerlerden belirgin derecede daha çok sempati duyuyordu. Besbelli propaganda işe yaramıştı!

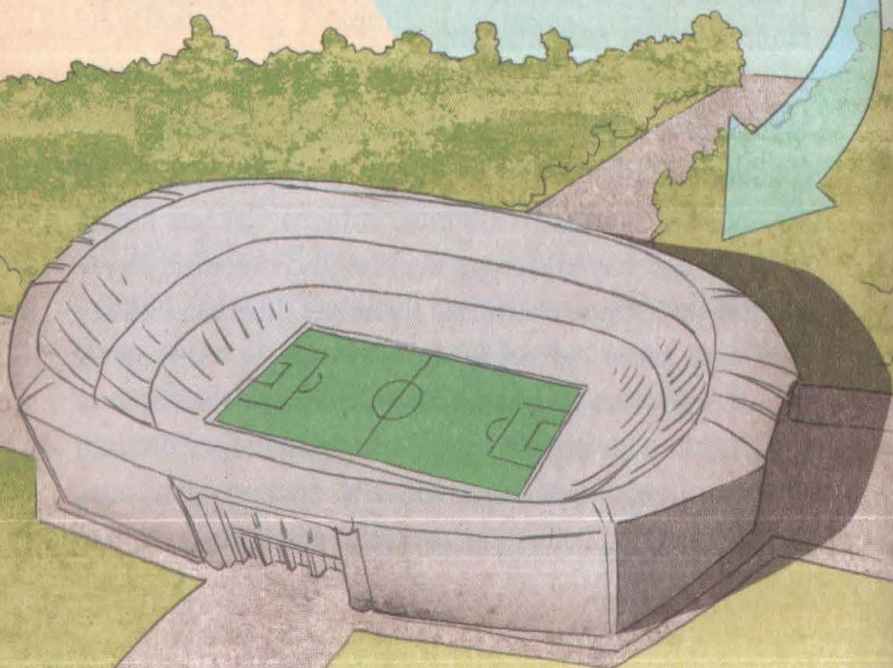
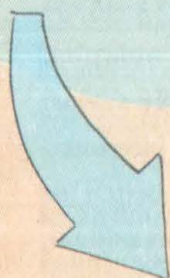
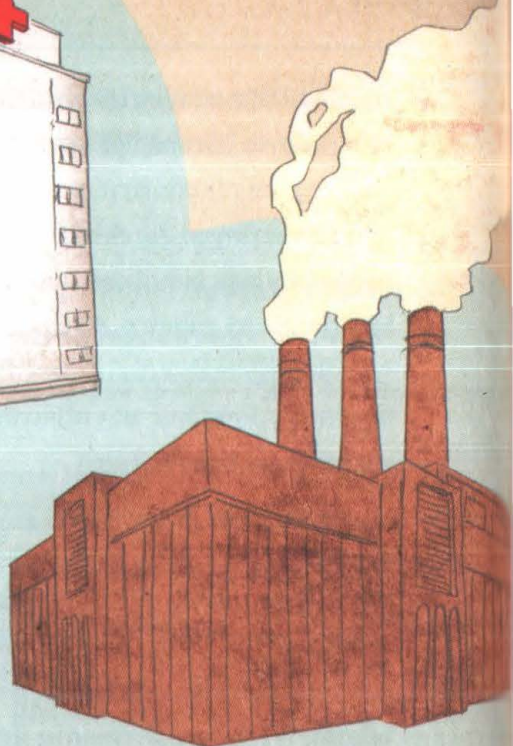
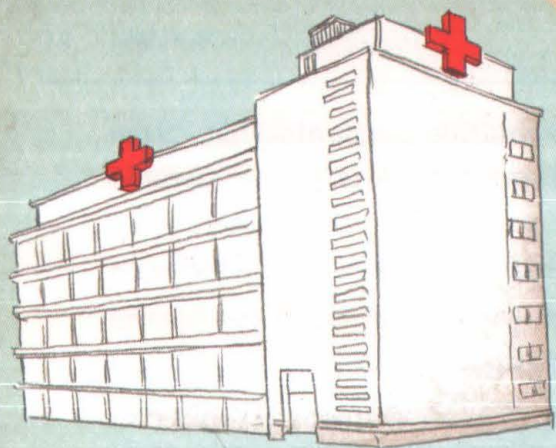
Bilim insanları bir bilmeceyle karşı karşıyaydılar – üstelik argümanların inandırıcılığının zamanla azaldığını daha o zamanlar biliyorlardı. İnandırıcılık normalde radyoaktif bir madde gibi dağılıp yok olurdu. Bunu kesin siz de yaşamışsınızdır: Mesela gen tedavisinin avantajları üzerine bir makale okursunuz. Hemen ardından deli gibi heyecanlanırsınız fakat birkaç hafta sonra neye heyecanlandığınızı bile hatırlamazsınız. Birkaç hafta daha sonra coşkunuzdan geriye pek bir şey kalmaz.

Söz konusu propaganda olduğunda şaşırtıcı bir şekilde bunun tam tersi olur. Biri propagandanın etkisinde kaldığında onun inandırıcılığı zamanla artar. Peki, neden? Amerikan Savaş Bakanlığı için bu çalışmaları yürüten psikolog Carl Hovland bu bilmeceye *uyuyan etkisi* (casuslukta kullanılan bir terim olan *sleeper effect*) ismini verdi. O zamanlar bu etki için yapılan en iyi açıklama şuydu: Argümanın kaynağı, öne sürülen argümanın kendisinden daha çabuk yok olur. Başka bir deyişle: Beyin bilginin nereden geldiğini (propaganda bakanlığından) görece daha çabuk unuttur ama bilgiyi (savaş gereklidir ve iyi bir şeydir) o kadar da çabuk unutmaz. Bu yüzden güvenilir kaynaklardan gelen bilgilerin inandırıcılığı zaman içinde artar. Mesajın değerini düşüren unsurlar, mesajın kendisinden daha hızlı erir.

ABD’de adayların birbirine çamur atmadığı, çirkin reklamların dönmediği bir seçim pek yaşanmaz. Ne var ki yasaya göre reklamların sonunda reklamı kimin verdiğinin açıkça yazılması gerekir. Böylece izleyici bunun bir seçim propagandası olduğunu anlar. Fakat sayısız çalışmayla ispatlandı ki *uyuyan etkisi* görevini burada da eksiksiz yerine getirmektedir - özellikle de kararsız seçmenler üzerinde. Reklamı yayınlayan unutuluyor, çirkin argümanlarıysa baki kalıyor.

Reklamların neden işe yaradığını birçok kez kendime sordum. Zihni açık herkes, alt mesajı olduğu anlaşılan reklamları derhâl sınıflandırmalı ve öne sürdüğü savları çürütmeliydi. Ama zeki bir okuyucu olan siz bile bunu her zaman başaramazsınız. Birkaç hafta sonra belirli bir bilgiyi, iyi bir araştırmamanın ürünü olan bir makalede mi, yoksa bir reklam panosunda mı gördüğünüzü hatırlamanız oldukça mümkündür.

Peki, *uyuyan etkisine* nasıl karşı koyacaksınız? Birincisi: Siz istemeden verilen tavsiyeleri, sözde iyi niyetle verilmiş olsalar da kabul etmeyin. Böylelikle manipülasyona karşı bir derece korunmuş olursunuz. İkincisi: Reklam kirliliğinin olduğu kaynaklardan olabildiğince kaçının. Neyse ki kitaplar reklam almıyorlar (henüz)! Üçüncüsü: Sık sık karşınıza çıkan her argümanın kaynağını hatırlamaya çalışın. Bunu kim söylemişti? Niye söylemişti? Kendisine şu soruyu soran bir dedektif gibi davranın: *Cui bono?* Bunun kime yararı var? Çok zahmetli bir iş. Böylece daha yavaş düşüneceksiniz. Ama aynı zamanda daha net.



ALTERNATİF KÖRLÜĞÜ

**Neden çoğunlukla en iyisini
göremezsiniz?**

Hazırlanma amacı sizi MBA eğitimine teşvik etmek olan bir broşürün sayfalarını karıştırıyorsunuz. Sarmaşıklarla kaplı kampüsün ve ultra modern spor tesislerinin fotoğraflarına bakıyorsunuz. Her yerde, farklı milletlerden gülümseyen öğrenciler var (çoğunluğu genç kadınlar, genç Çinliler ve genç Hintliler). Son sayfada, amacı MBA'in harcanan paraya değdiğini göstermek olan bir yatırım analiziyle karşılaşılıyorsunuz. 100.000 avroluk eğitim masrafı, emekliliğinize kadar kazanacağınız, MBA mezunu olmayanların ortalama bir işte kazandığından 400.000 avro fazla olan olası bir gelirle karşılaştırılıyor. Yani 300.000 avroluk bir kazanç – kafa patlatacak bir tarafı yok değil mi? Kesinlikle öyle değil. Aynı anda dört düşünce tuzağına düşme tehlikesi içindesiniz. *Yüzücü vücudu yanılmasa (Doğru Düşünme Sanatı*'nda anlatılmıştı) şu anlama gelir: MBA, kariyerine daha fazla önem veren insanlara cazip gelir, muhtemelen bu yüzden de nüfusun geri kalanından daha yüksek bir gelir hedeflerler – MBA yapmasalar da. İkincisi: MBA iki

yıl sürüyor. Bu sürede gelir kaybına, diyelim ki 100.000 avroluk bir kayba uğrayacağınıza da hesaplamanız gerekir. Yani MBA'in maliyeti 100.000 değil 200.000 avro. İyi bir yatırımla bu tutar, MBA sayesinde gelmesi beklenen ek geliri çok daha çabuk aşabilir. Üçüncüsü, 30 yıl içinde gelecek bir parayı hesaba katmak aptalcadır. 30 yıl sonra dünyanın ne halde olacağını kim bilebilir? Dördüncüsü, bunun alternatifi "MBA yapmamak" değil, çok daha az maliyeti olan, aynı şekilde kariyerinizi güçlendirecek başka bir eğitim almaktır. Bizim burada ilgilendiğimiz bu dördüncü mantık hatasıdır. Biz ona *alternatif körlüğü* diyelim: Bir teklifi en yakın alternatifiyle kıyaslamayı sistematik olarak unuturuz.

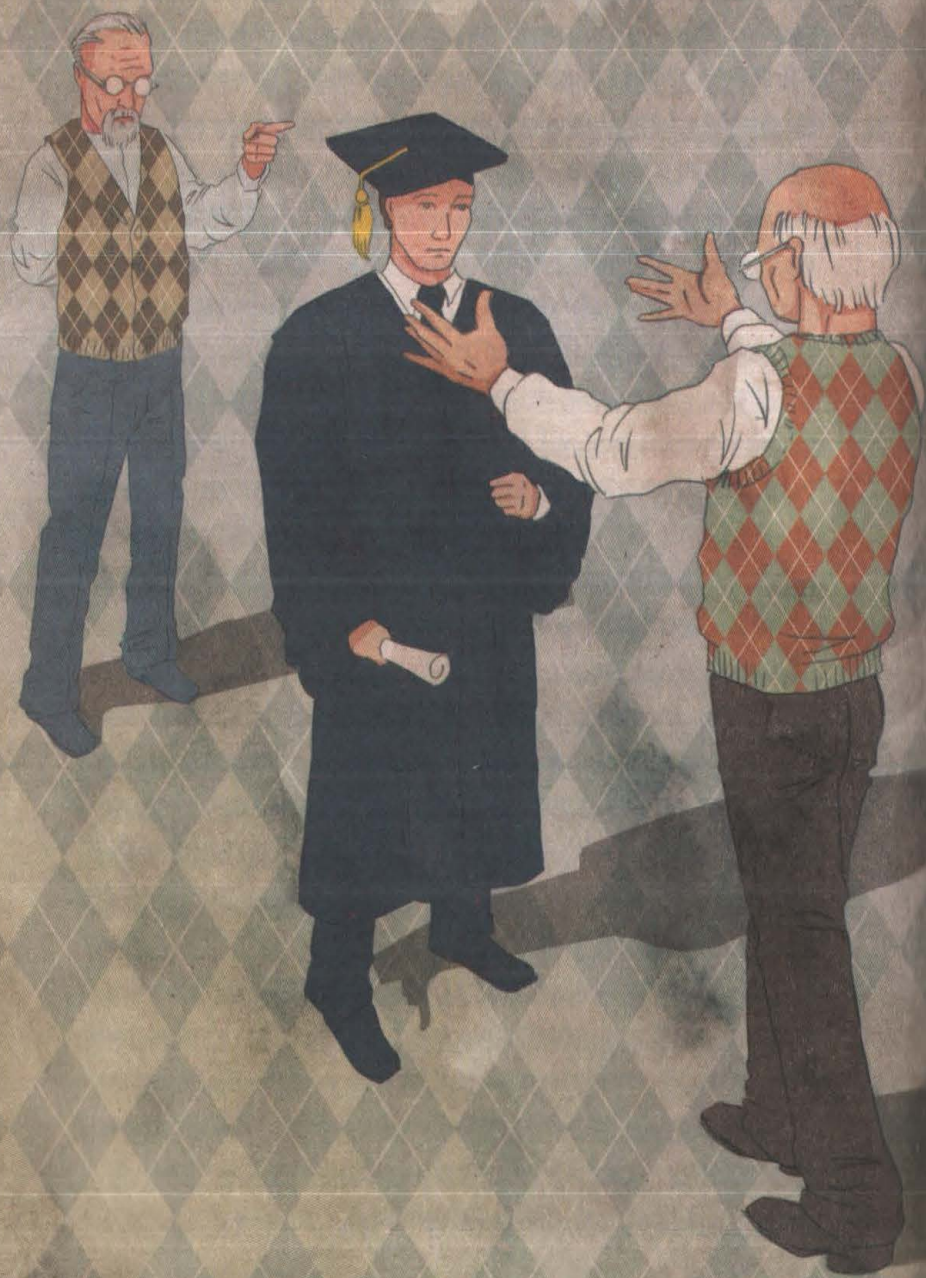
Finans dünyasından bir örnek: Diyelim ki birikim hesabınızda bir miktar para var ve yatırım danışmanınızdan tavsiye istiyorsunuz. Size %5 faizi olan bir tahvil öneriyor. "Birikim hesabınızın verdiği %1'den çok daha iyi," diyor. Bu tahvili almak mantıklı mıdır? Bilmiyoruz, çünkü bunu birikim hesabıyla kıyaslamak yanlıştır. Daha doğru bir değerlendirme için bu tahvili diğer bütün yatırım seçenekleriyle kıyaslamalı ve içlerinden en iyisini seçmelisiniz. Ünlü yatırımcı Warren Buffett da öyle yapıyor: "Yaptığımız her anlaşmayı, o anda mevcut olan en iyi ikinci anlaşmayla kıyaslarız - zaten yaptığımızdan daha fazlasını yapmamız gerekse bile."

Politikacılar Warren Buffett'ın aksine sık sık *alternatif körlüğünün* kurbanı olurlar. Diyelim ki yaşadığınız şehirdeki boş bir araziye bir spor sahası yapılması plan-

lanıyor. Planın destekçileri, bir spor sahasının halka duygusal olarak da finansal olarak da boş bir çayırdan daha çok fayda sağlayacağını öne sürüyorlar. Fakat bunu boş bir çayır ile kıyaslamak yanlıştır. Aslında spor sahasını, spor sahası yüzünden yapılması imkânsız olacak diğer bütün seçeneklerle kıyaslamak gerekir –mesela bir okul, bir hastane, bir atık yakma tesisiyle– hatta çayırın satışa çıkarılması, satış bedelinin borsaya yatırılması bile bir seçenek olarak görülmelidir.

Peki, ya siz? Siz de *alternatif körü* müsünüz? Diyelim ki doktorunuz beş yıl içinde sizi kesinlikle ölüme götürecektir bir tümörünüz olduğunu söyledi. Bunun üzerine de karmaşık bir ameliyat önerdi; eğer ameliyat başarılı geçerse tümör tamamen alınacak ama %50 olasılıkla ölümünüzle sonuçlanacak. Neye karar verirsiniz? Önce bir düşünürsünüz: ya kesin ölüm ya da önümüzdeki hafta %50 ölme ihtimali. *Alternatif körlüğü!* Belki damardan uygulanabilecek başka bir tedavi yöntemi vardır, bu da tümörü tamamen ortadan kaldırmaz ama ömrünüzü on yıl daha uzatabilir. Kim bilir, belki de kazandığınız o yıllar içinde yeni bir tedavi yöntemi bulunur ve tümör hiçbir riske girmeden alınabilir.

Sonuç olarak: A seçeneği ile mevcut durum (MBA yapmamak, çayırı boş bırakmak, ameliyat olmamak) arasında bir seçim yapmanız gerektiğinde A seçeneğini mevcut durumla kıyaslama eğiliminde olursunuz. Bu yanlıştır. Biraz mesai yapıp A'yı her zaman B, C, D, E ve F'yle kıyaslayın. Yoksa biri çok yakında sizi kandırır.



SOSYAL KARŞILAŞTIRMA EĞİLİMİ

Yükselen insanların arkasından
neden kötü konuşuruz?

Kitaplarımdan biri çoksatınlar listesinde bir numaraya çıkınca yayınevi benden bir ricada bulundu. Bir meslektaşımın kitabı çoksatınlarda ilk ona girmek üzereydi, yayınevi de benim yazacağım bir referansın gerekli desteği sağlayabileceğini düşünüyordu. Burada kullandığım anlamıyla referanslar, kitapların arkasına yazılan iyi yorumlardır. Bu övgülerin işe yaramasına hep şaşırışımdır. Mantıken kitabın arkasında yalnızca iyi yorumlar yer alabilir. Mantıklı bir okur da bu övgüleri yok saymalı ya da hiç değilse her zaman var olan (ve başka bir yerden okunan) ağır bir eleştiriyle karşılaştırmalıydı. Neyse, yayınevi benden birkaç güzel söz koparmakta ısrarcı oldu. Bense tereddüt ettim. Neden kendi çıkarıma ters davranayım ki? Neden belki de çok yakında elimden birinci sırayı almaya çalışacak birine yardım edeyim? Daha önce de bir sürü kitaba referans yazmıştım fakat hiçbirisi benim rakibim değildi. Ama bu kez *sosyal karşılaştırma eğilimi* (*social comparison bias*) devreye girmişti. Yani sizi alt

etme ihtimali olan hiç kimseyi tavsiye etmeme eğilimi – bu şekilde davranarak uzun vadede kendinizi gülünç duruma düşürecek olsanız bile.

Kitap referansları *sosyal karşılaştırma eğiliminin* zararsız örnekleridir. Bu durumun daha zehirlişi bilimde ortaya çıkar. Her bilim insanının amacı, en saygın uzmanlık dergilerinde mümkün olduğunca çok yayın çıkarmaktır. Çalışıp zamanla bir uzman olarak isim yaparlar, çok geçmeden de editörler başka bir bilim insanının gönderdiği makaleyi değerlendirmeye alırlar. Makalenin yayımlanıp yayımlanmayacağına çoğunlukla iki ya da üç uzman karar verir. Peki, genç bir araştırmacı bütün alanı altüst edecek ve mevcut önde gelen isimleri tahtından edip dünyayı yerinden oynatacak bir makale gönderirse ne olur? O zaman bu uzmanlar makaleyi eleştirirken çok daha sert olurlar – *sosyal karşılaştırma eğilimi*.

Psikolog Stephen Garcia ve araştırmacı meslektaşları bir Nobel ödülü sahibinin, gelecek vadeden genç uzmanların “kendi üniversitesine” iş başvurusunda bulunmasını engellediği bir durumu tasvir etti. Bu davranış kısa vadede mantıklı olabilir fakat uzun vadede mantıksızdır. Çünkü böylece Nobel ödülü sahibi, genç yeteneklerin başka bir alana kaymasına ve kapasitelerini orada kullanmalarına sebep olur. *Sosyal karşılaştırma eğilimi*, Garcia’nın tahminine göre, hiçbir araştırma grubunun yıllarca zirvede kalamamasının sebebi olabilir.

Sosyal karşılaştırma eğilimi aynı zamanda yeni kurulan şirketlerin yaptığı en büyük hatalardan biridir. Guy Kawasaki,

Apple için dört yıl “baş evangelistlik” (*chief evangelist*) yaptı. Kendisi bugün bir risk sermayedarıdır ve şirket kurmak isteyenlere danışmanlık vermektedir. Kawasaki şöyle der: “A oyuncusu (birinci sınıf insanlar) A+ oyuncuları işe alır, yani kendisinden daha iyi çalışanlar seçer. B oyuncusuysa C oyuncularını işe alır. C’ler D’leri, D’ler E’leri işe alır ve bu böyle devam eder, ta ki birkaç yıl sonra şirket Z insanlarıyla dolana kadar.” Tavsiye: Sizden daha iyi olan insanları işe alın, yoksa çok geçmeden iş yeriniz bir yığın beceriksizle dolacaktır. Bu beceriksizler *Duning-Kruger Sendromu*’nun da etkisindedir. Buna göre yeteneksiz insanlar yeteneksizliklerinin boyutunu algılayamazlar.

Isaac Newton 25 yaşındayken bütün boş zamanlarında üzerinde çalıştığı şeyi profesörü Isaac Barrow’a gösterdiğinde -okul 1666-1667 yıllarında patlak veren veba salgını yüzünden kapatılmıştı- Barrow profesörlüğü bırakıp yerini öğrencisi Newton’a bırakmıştı. Hem de bir an bile tereddüt etmeden. Bir profesör kendisinden daha iyi bir aday gördüğü için kürsüsünü en son ne zaman bıraktı? Bir CEO 20.000 çalışanından birinin kendisinden daha iyi iş çıkaracağını fark ettiği için koltuğunu en son ne zaman bıraktı? Ben böyle bir olay hatırlamıyorum.

Sonuç olarak: Sizden daha iyi olan yetenekli insanları destekleyin. Kısa vadede statünüz tehlikeye girer fakat uzun vadede yalnızca kazanırsınız çünkü arkanızdan gelenler bir gün nasılsa sizi geçecektir. O zamana kadar onlarla iyi geçinin, onlardan bir şeyler öğrenin. Bu yüzden ben de o referansı yazdım.



ÖNCELİK VE SONRALIK ETKİSİ

İlk izlenim neden yanıltıcıdır?

Sizi iki kişiyle tanıştırayım: Alain ve Ben. Uzun uzun düşünmeden hangisinin daha sempatik olduğuna karar verin. Alain zeki, çalışkan, tez canlı, seçici, inatçı ve kıskanç. Buna karşın Ben ise kıskanç, inatçı, seçici, tez canlı, çalışkan ve zeki. Hangisiyle asansörde kalmak isterdiniz?

Aklınız birçok insanınki gibi çalışıyorsa Alain'i tercih edersiniz. Tasvirleri bire bir aynı olmasına rağmen. Beyniniz ilk sıfatlara, sonrakilerden daha çok önem verir ve bu da karşınızda iki farklı insan olduğunu düşünmenize yol açar. Alain zeki ve çalışkan. Ben ise kıskanç ve inatçı. İlk özellikler diğerlerini gölgede bırakır. Buna *öncelik etkisi* ya da *ilk izlenim etkisi* denir.

Öncelik etkisi diye bir şey olmasaydı şirketlerin merkez binalarında hiçbir işe yaramayan, şatafatlı giriş holleri olmazdı. Avukatınızın genişlemiş spor ayakkabılar mı, yoksa güzelce cilalanmış tasarım kunduralar mı giydiğinin bir önemi kalmazdı.

Öncelik etkisi davranış hatalarına da yol açar. Nobel ödüllü Daniel Kahneman en yeni kitabında profesörlük

kariyerinin başlarında sınav kâğıtlarını nasıl değerlendirdiğine değiniyor. Aslında birçok öğretmenin yaptığı gibi sırayla: önce birinci öğrenci sonra ikinci öğrenci, vesaire. Bu da en baştaki soruları hatasız yanıtlayan öğrencilerin şimdiden profesörün sempatisini kazanmasına yol açıyordu, bu sempati de sonraki cevapların değerlendirilmesini etkiliyordu. Bu nedenle Kahneman bir değişiklik yaptı. Artık önce bütün öğrencilerin birinci soruya verdiği cevaplara bakıyordu, sonra da bütün öğrencilerin ikinci soruya verdiği cevaplara, vesaire. Bu şekilde *öncelik etkisini* devre dışı bırakmış oldu.

Maalesef bu numara her yerde uygulanamıyor. İşe yeni bir çalışan alırken sizde en iyi ilk izlenimi bırakan kişiyi alma tehlikesiyle karşılaşsınız. Oysa ideal olanı, bütün adaylarla sırayla görüşmek ve hepsine aynı soruları sormaktır.

Diyelim ki bir şirketin yönetim kurulundasınız ve tartışma sizin hiçbir fikrinizin olmadığı bir noktaya geldi. Duyacağınız ilk fikir beyanı sizin genel fikrinizin temel taşı olacaktır. Aynısı toplantıya katılan diğer herkes için de geçerlidir – kendi lehinize kullanabileceğiniz bir gerçektir bu: Eğer bir fikriniz varsa ilk konuşan olmakta tereddüt etmeyin. Böylece meslektaşlarınızı ortalamanın üzerinde etkileyecek ve kendi tarafınıza çekeceksiniz. Eğer bir heyetin başındaysanız o zaman insanlara fikirlerini rastgele bir sırayla sorun – yoksa her seferinde söz hakkı verdiğiniz ilk kişinin ortalamanın üzerinde bir etkisi olacaktır.

Sizi ele geçiren her seferinde *öncelik etkisi* olmaz, bir de onun karşıtı *sonralık etkisi* (*recency effect*) vardır. Anlamı şudur: Daha geç gelen bilgiler daha uzun süre hatırlanır. Bunun sebebi kısa süreli hafızamızda son derece küçük bir depo yeri olmasıdır. Yeni bir şey içeri girdiğinde, eski bir şey dışarı çıkar.

Peki, ne zaman *öncelik etkisi*, ne zaman *sonralık etkisi* ağır basar? Cevap: Arka arkaya gelen izlenimlerden hemen sonra karar vermeniz gerektiğinde *öncelik etkisi* ağır basar. Mesela Alain ve Ben örneğinde iki karakter hakkında hemen bir yargıda bulunmaya zorlandınız. Buna karşın şayet izlenimlerin üzerinden biraz zaman geçtiyse *sonralık etkisi* galip gelir. Haftalar önce dinlediğiniz bir konuşmayı hatırladığınızda aklınıza özellikle konuşmanın sonu, en can alıcı noktası gelir.

Sonuç olarak: İzlenimlerin etkisi, henüz bir konuşmanın, bir satış görüşmesinin ya da bir kitabın ortasındaiken ortalamanın altında bir etki olur. Siz hiçbir şeyi ilk izlenime göre değerlendirmeyin. Bu kesinlikle yanıltıcıdır - iyi ya da kötü yönde. Bir insanın bütün yönlerini tarafsız bir gözle değerlendirmeye çalışın. Bu kolay olmasa da belirli durumlarda oldukça mümkündür. Mesela ben bir iş görüşmesinde her beş dakikada bir not tutarım, sonradan görüşmenin ortalamasını çıkarırım. Böylece “orta izlenimin” de en az ilk ve son izlenim kadar önemli olmasını sağlarım.



HACAMAT ETKİSİ

Neden bilgisizliğe karşı bir hissimiz yoktur?

Bir adam doktora götürölür. Doktor adamın ön kolundaki atardamarı kesip kan alır – yarım litre. Adam baygınlık geçirir. Ertesi gün beş kez daha hacamat edilmek zorunda kalır. Son üç seferinde artık doğru düzgün kan çıkmaz, sonra doktor içi sıcak havayla dolu cam şişeleri yaralarına yerleştirir. Şişelerin içindeki hava soğur, vakum etkisi yapar ve koldaki kanı çeker. Adam artık altı kesik yarasıyla yatağında yarı ölü bir haldedir. Sonra doktor yaraların en hassas yerlerine sülük yapıştırır. Sülükler kanı yavaş yavaş emdikçe şişerler. Kocaman olup kandan patlayacak raddeye geldiklerinde yeni, aç sülükler getirilir. Üç ay sonra hasta taburcu edilir – şayet ölmediyse.

Bu yöntem on dokuzuncu yüzyıla kadar sıradan bir yöntemdi. Hacamat fikri vücuttaki “dört sıvı kuramına” dayanır. Bu teoriye göre bütün hastalıklar vücuttaki dört sıvının dengesizliğinden kaynaklanır – sarı safra, kara safra, balgam ve kan. Akne, astım, kolera, diyabet, epilepsi, veba, beyin felci, verem ve başka yüz hastalığın sebebi güya vücutta çok fazla kan bulunmasıdır, bu yüzden de

hasta hacamat edilir. Fransa sadece 1830’lu yıllarda bu amaçla kırk milyondan fazla sülük ithal etmiştir. Dört sıvı kuramı tıpta iki bin yıldan daha uzun bir süre baskın kuram oldu. Başka hiçbir bilimsel teori bu kadar uzun ömürlü olmamıştı, üstelik tam anlamıyla bir saçmalık olmasına rağmen. Birçok hastanın hacamat edilmeden iyileştiği ispatlanmıştı ve doktorların da elbette bundan haberi vardı.

Tıbbın önde gelenleri iki bin yıl boyunca yanlış bir kurama sarılmıştı – aksini gösteren bütün kanıtlara rağmen. Neden? Kulağa inanılmaz gelebilir ama vücuttaki dört sıvı kuramı, karmaşık sistemlerle –insanlar, borsa, savaşlar, şehirler, ekosistemler, işletmelerle– ilgili bütün kuramlar için bir örnek niteliğindedir. Yanlış bir kuramdan, yanlış olduğu ortaya çıktığında değil, daha iyi bir kuram ortaya çıktığında vazgeçeriz. Hiç akıl kârı değil ama kesinlikle istisna da değildir. Biz buna *hacamat etkisi* diyelim.

Hayatımız boyunca sürekli iki iş, iki semt ya da iki ilişki arasında kalırız ama hiç iki görüş arasında kalmayız. Birine tekmeyi vurduğumuzda hemen yenisini kabulleniriz. Kadınsızlığa bir gün bile dayanamayan fakat ilişki de yürütemeyen erkekler gibiyiz. Görüşler ya “doğru” ya da “yanlış” gibi hissettirir. Cahillik bilincinin –bir şeyi bilmediğimizin idrakinin– duygu dünyamızda yeri yoktur. Bilgisizliğin nasıl hissettirdiğini bilmeyiz. Bu yüzden cehaletimizi kabul etmekten ziyade, daha iyi bir teori uydurma konusunda iyiyizdir. Bunu ilk fark eden kişi bilim tarihçisi Thomas Kuhn’dur: Kuramlar asla kendi yanlışlıklarının

ağırlığı yüzünden çökmezler. Ancak daha iyi gibi görünen başka bir kuram mevcutsa çökerler.

Peki, bu neden kötüdür? Çünkü daha iyi teoriler sık sık ortaya çıkmazlar. Amerikan Merkez Bankası Başkanı Alan Greenspan onlarca yıl yarı tanrıymış gibi ilahlaştırıldı. 2008'in sonbaharında finans piyasası göçtü, hiç değilse Greenspan öz eleştiri yapabildi. Kongre komitesinin önüne çıkıp şöyle dedi: "Bütün o entelektüel yapı çöktü." Komite başkanı sordu: "Yani dünya görüşünüzün, düşünce modelinizin yanlış olduğunu kabul ediyor musunuz?" "Kesinlikle," diye cevapladı Greenspan. Bu sözleriyle, ekonominin parayla idare edildiği teorisini kastetti. Yine de Batı dünyasının hükümetleri bugüne denk bu teoriye sadık kaldılar - borçlanma, borsa rayici, yaşam standartları ve enflasyon dâhil bütün sonuçlarıyla beraber. Çünkü görünürde başka bir seçenek yoktu - tipik bir *hacamat etkisi*.

Hacamat etkisi özel yaşamda da kendini gösterir. Bu yüzden zihinsel olarak kan kaybetmek istediğinizde yatırım stratejinizi, hayat felsefenizi ve diğer insanlara ilişkin görüşlerinizi düzenli olarak gözden geçirin. Eğer gerçekler teorilerinizle örtüşmüyorsa onlardan hemen vazgeçin. Daha da önemlisi: "Daha iyi bir teori" bulana kadar beklemeyin. Bu, iki bin yıl sürebilir.



“BURADA İCAT EDİLMEDİ” SENDROMU

**Ev yapımı yemekler neden daha
lezzetlidir?**

Aşçılığım zayıftır, bunu karım da bilir. Yine de arada bir, yenilebilir diye tanımlanabilecek bir yemek yaptığım olur. Birkaç hafta önce iki dil balığı aldım. Bilinen balık soslarının sıkıcılığından kurtulmak için yeni bir sos uydurdum – beyaz şarap, Antep fıstığı püresi, bal, rendelenmiş portakal kabuğu ve biraz da balzamik sirkeden oluşan cüretkâr bir karışımdı. Karım kızarmış dil balığından kestiği bir parçayı tabağın kenarına çekip sosu bıçakla balığın üzerinden sıyırdı, bunu yaptığı için özür dilercesine gülümsedi. Oysa bana göre sos hiç de fena değildi. Ona ne kadar cüretkâr bir buluşu kaçırdığını detaylarıyla açıkladıysam da yüz ifadesi değişmedi.

İki hafta sonra yemekte yine dil balığı vardı. Bu kez karım pişirmişti. İki sos hazırlamıştı. Biri kendisinin her zamanki tarifiyle hazırladığı tereyağlı sos, diğeri de “en başarılı Fransız şeflerinden birinin buluşu”ydu. İkincisi iğrençti. Yemekten sonra bunun en başarılı Fransız şeflerinden birinin buluşu

değil, iki hafta önce denediğim kendi buluşum olduğunu itiraf etti. Beni test etmek istemiş ve “burada icat edilmedi” sendromuna (*not-invented-here syndrom*, kısaca *NIH sendromu*) yakalandığımı ispatlamıştı. Bunun anlamı da şudur: İnsanlar “burada icat edilmeyen” her şeyi kötü bulurlar.

NIH sendromu insanların kendi fikirlerine âşık olmalarına yol açar. Bu sadece balık sosları için değil, her türlü çözüm, ticaret fikri ve buluş için de geçerlidir. Şirketler, içeride geliştirilmiş fikirleri daha iyi bulmaya ve dışarıdan sağlanan çözümleri, tarafsız bir gözle daha iyi olmalarına rağmen daha az önemsemeye meyillidir. Geçenlerde sağlık sigortası alanında uzmanlaşmış bir yazılım firmasının müdürüyle öğle yemeğine çıktım. Bana potansiyel müşterilerini yazılımlarını almaya ikna etmenin -hizmet, güvenlik ve işlevsellik bakımından önde gelen firmalardan biri olmasına rağmen- ne kadar zor olduğunu anlattı. Sigortacıların birçoğu en iyi yazılımın kendi içlerinde geliştirdikleri yazılım olduğu kanaatindeydi.

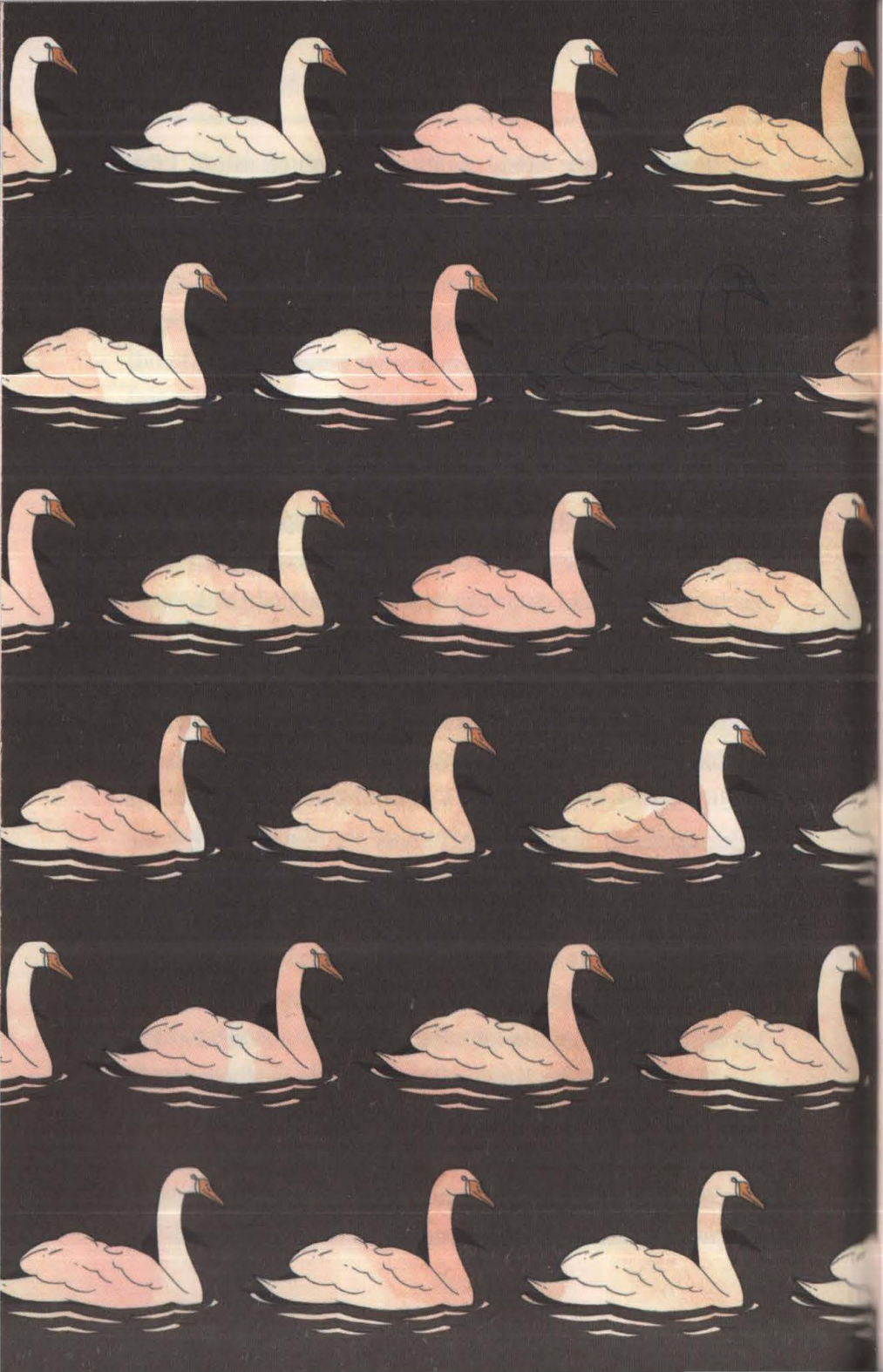
İnsanlar çözüm bulmak amacıyla bir araya gelip bu çözümü yine kendileri değerlendirdiklerinde *NIH sendromu* hemen kendini gösterir. Kendilerine ait fikir daima en iyi fikir olur. Bu yüzden mantıklı olan, takımları iki gruba ayırmaktır. Bir kısmı fikirler üretirken diğer kısmı bu fikri değerlendirir - sonra da tam tersi yapılır.

Kendi bulduğumuz ticaret fikirlerini diğerlerininkinden daha başarılı görürüz. Bu sendrom, gelişen girişimcilik ruhunun sorumlusudur. Maalesef yeni kurulan işletmelerin birçoğunun çok düşük kazançlar sağlamasının da sorumlusudur.

Psikolog Dan Ariely *Akıldışının Mantığı* isimli kitabında *NIH sendromunu* nasıl ölçtüğünü anlatıyor. *New York Times*’ın blog sayfasında okurlardan altı problem sorusuna cevap vermelerini ister. Örnek: “Şehirler, yasa aracılığıyla su kullanımını sınırlandırmadan su tüketimini nasıl azaltabilir?” Okurların yalnızca tavsiyeler vermesi değil, kendi cevaplarının ve diğerlerinin cevaplarının uygulanabilirliğini de değerlendirmesi gerekiyordu. Ayrıca söz konusu çözüm için ne kadar boş zaman ve ne kadar para ayırabileceklerini de belirtmelilerdi. Bir de okurların, cevaplarını elli kelimeyle özetlemeleri gerekiyordu ki bu da herkesin aşağı yukarı aynı cevapları vermesini garantiliyordu. Yine de: Çoğunluk kendi cevabını diğer insanların cevabından daha önemli ve daha kullanışlı buldu (aslında aynı cevap olmasına rağmen).

NIH sendromunun toplumsal düzlemde etkileri çok büyük olmaktadır. Zekice çözümler sırf başka bir kültürden geldiği için kabul görmez. Kadınlara seçme ve seçilme hakkını kendi rızasıyla vermeyen ve ufacak bir kanton olan Appenzell Innerrhoden (bu hakkı 1990 yılında verilen bir federal mahkeme kararı sayesinde tanıdılar) şaşırtıcı bir *NIH sendromu* durumudur. Ya da: Bugün hâlâ Kolombus’un “Amerika’yı keşfinden” söz ediyoruz, oysa o oraya vardığında orada uzun zamandır yaşayan insanlar vardı.

Sonuç olarak: Kendi fikirlerimizle sarhoş olmuş durumdayız. Yeniden ayılmak için ara sıra fikirlerinizle aranızda bir mesafe koyup fikirlerinizin niteliğini geçmişe dönük olarak inceleyin. Son on yılda hangi fikirleriniz gerçekten mükemmeldi? Aynen öyle.



SİYAH KUĞU

Akla hayale gelmez şeylerden nasıl faydalanırsınız?

“Bütün kuğular beyazdır.” Yüzyıllar boyunca Avrupa’daki herkes bu cümlemin geçerliliğinden emindi. Gördükleri her beyaz kuğuyla birlikte bu gerçek de mutlaklık kazandı. Başka renkte bir kuğu mu? Akla hayale gelir şey değildi. Ta ki Willem de Vlamingh 1697 yılında Avustralya’ya yaptığı bir keşif gezisinde ilk kez siyah bir kuğu görene kadar. O zamandan beri *siyah kuğu* olanaksız olanın sembolü haline geldi.

Paranızı borsaya yatırılıyorsunuz. Dow Jones yıllar içinde hafif hafif yalpalanıp duruyor. Siz de bu güvenli iniş çıkışlara giderek alışılıyorsunuz. Sonra aniden 19 Ekim 1987’yi aratmayan bir gün geliyor ve borsa %22 değer kaybediyor – öncesinde hiçbir uyarı işareti olmadan. Nassim Taleb’in kullandığı anlamıyla *siyah kuğu* bu demektir. Eski tüccar, bu ismi taşıyan bir kitap yazdığında (2008) bu kavram yatırımcı çevrelerinde biliniyordu. *Siyah kuğu* demek, hayatınız (finansal durumunuz, sağlığını, işletmeniz vs.) üzerinde devasa bir etkisi olan, akla hayale

gelmeyecek bir olay demektir. *Siyah kuğuların* bir pozitif bir de negatif olanı vardır. Tepenize düşen bir göktaşı, Kaliforniya Sutter’da bulunan altın, Sovyetler Birliği’nin çöküşü, transistörün icadı, Mübarek’in devrilmesi ya da hayatınızı tümüyle altüst eden bir karşılaşma - bunların hepsi *siyah kuğudur*.

Amerika’nın eski savunma bakanı Donald Rumsfeld hakkında istediğinizi düşünebilirsiniz. Ama 2002’de yaptığı bir basın konferansında felsefi bir fikri daha önce hiç kimsenin yapamadığı bir açıklıkla ifade etmiştir: Bilmediğimiz şeyler vardır (“bilinen gerçekler”), bilmediğimiz şeyler vardır (“bilinen bilinmezler”), bir de bilmediğimizi bilmediğimiz şeyler vardır (“bilinmeyen bilinmezler”).

Evren ne kadar büyük? İran’ın atom bombası var mı? İnternet bizi daha mı zeki, yoksa daha mı aptal yapıyor? - bunlar “bilinen bilinmezler”dir. En azından şunu biliyoruz ki yeterince çaba harcanırsa bu sorular cevaplanabilir. “Bilinmeyen bilinmezlerin” tam aksine. Toplu Facebook çılgınlığını on yıl önce kimse öngöremezdi. Çünkü “bilinmeyen bir bilinmez” söz konusuydu ya da *siyah bir kuğu*.

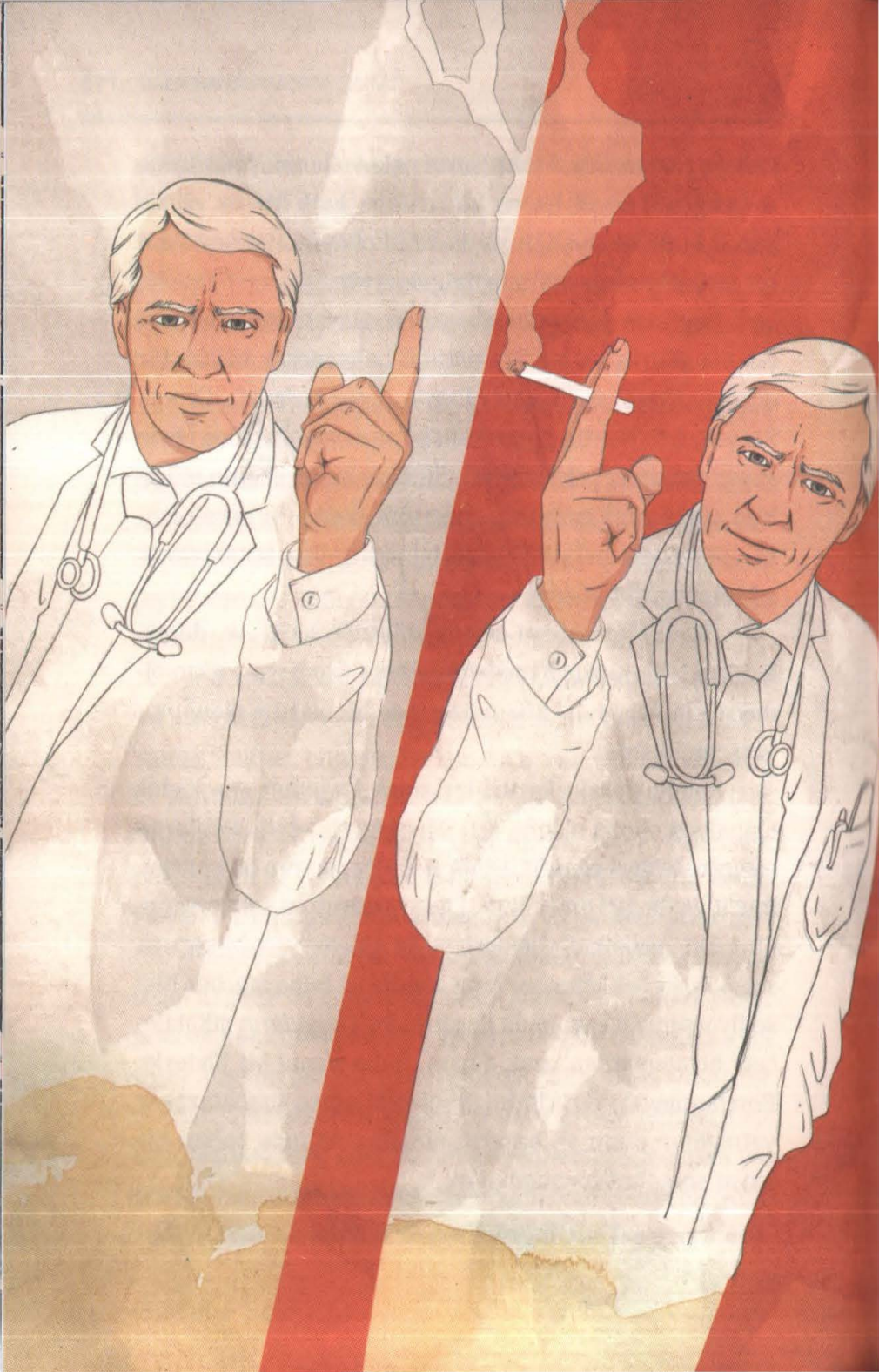
Peki, *siyah kuğular* neden önemlidir? Kulağa ne kadar çelişkili gelse de giderek daha sık görülürler çünkü. Gerçi gelecek hakkında planlar yapmaya devam edebiliriz ama *siyah kuğular* planlarımızı giderek daha fazla yok eder oldular. Geri bildirim döngüleri ve doğrusal olmayan etkiler birlikte tesir eder ve tahmin edilemez sonuçlara yol açarlar. Sebebi şudur: Düşünce organı olan beyin, bir avcı/toplayıcının hayatına göre evrimleşmiştir. Taş devrindey-

ken gerçekten sıra dışı bir şeyle pek de karşılaşmazdınız. Avladığınız geyik bazen biraz daha hızlı ya da yavaş, bazen biraz daha yağlı ya da zayıf olurdu. Her şey sabit bir orta değer etrafında dalgalanırdı.

Bugünse durum bambaşkadır. Hayatınızda, size ortalama gelirin on bin kat üstünü bahşedecek büyük bir dönüşüm yaşanabilir. Larry Page'e, Roger Federer'a, George Soros'a, J. K. Rowling'e ya da Bono'ya sorun. Eskiden böyle süper zenginler yoktu; bu büyüklükte bir sapmanın mümkün olduğu bilinmiyordu. İnsanlık tarihinin ancak son zamanlarında mümkün oldu bu - sıra dışı senaryolarla sorunumuz bu yüzden.

Olasılıklar sıfırın altına düşemeyeceği ve dünya hakkındaki düşünce modelimiz hata yapmaya yatkın olduğu için her şeyin sıfırın üzerinde bir olasılık olduğunu varsaymalısınız.

Sonuç olarak: Pozitif bir *siyah kuğunun* -ne kadar olanaksız olursa olsun- sizi sürükleyebileceği alanlarda gezinin. Ortaya genişletilebilir ürünler çıkaran bir sanatçı, mucit ya da girişimci olun. Eğer zamanınızı satıyorsanız (örneğin, memur, diş doktoru ya da gazeteciyseniz) boşuna *siyah kuğu* beklemeyin. Ama kendinizi buna mecbur hissediyorsanız o zaman da negatif *siyah kuğuların* çıkabileceği biyotoplardan uzak durun. Daha somut bir ifadeyle: Borçlanmayın, birikiminizle olabildiğince muhafazakâr yatırımlar yapın ve başarılı olmanız halinde pahalı bir hayat standardına alışmayın.



ALAN BAĞIMLILIĞI

Bilgileriniz neden aktarılabilir değildir?

Mantık hataları hakkında kitaplar yazmak bir sürü güzelliği beraberinde getiriyor. İş dünyasının liderleri ve yatırımcılar, para kazanma konusunda doğru düşünme sanatını öğretmem için beni davet ediyorlar (ki bu da bir mantık hatası çünkü kitaplar çok daha ucuz). Katıldığım bir tıp kongresinde başıma şöyle bir şey geldi: *Temel oran ihlalini* anlatıyor, tıptan örnekler gösteriyordum. Örneğin, 40 yaşlarında birinin göğüs ağrısı bir kalp problemine de işaret ediyor olabilir, strese de. Stres çok daha sık görülür (yüksek *temel oran*). Dolayısıyla hastanın önce stres durumunun kontrol edilmesi tavsiye edilir. Bu çok mantıklıdır, zaten kongredeki bütün doktorlar da bunu sezgisel olarak kavradı. Fakat ben ekonomiden benzer bir örnek verince doktorların çoğu hataya düştü.

Aynısı yatırımcıların önünde konuştuğumda da oluyor. Mantık hatalarını finansal örneklerle gösterdiğimde hemen anlıyorlar. Biyolojiden örnekler seçince birçoğu düşünce tuzaklarına düşüyor. Sonuç olarak: Bilgilerin

bir alandan başka bir alana aktarılması çok zordur. Bu etkiye *alan bağımlılığı* (*domain dependence*) denir. Filozof Nassim Taleb *alan bağımlılığını* şöyle tanımlar: “Satranç oyuncuları satranç problemlerini çözmekte iyidirler. Ama bu kadar. Biz bir alandaki becerilerimizin başka bir alana aktarılabilmesine inanırız. Ama yapamayız.”

Harry Markowitz “Portföy Seçimi” teorisiyle 1990 yılında Nobel Ekonomi Ödülü’nü aldı. Teorisinde bir portföyün ideal oluşumunu anlatıyordu – riskleri ve kazanç beklentilerini de hesaba katarak. Ama konu Markowitz’in kendi portföyü, yani birikimini hisse senedi ve tahvillere ne şekilde pay ettiği olduğunda Markowitz yalnızca yarı yarıya dağıtıyordu. Yani yarısını hisse senedine yarısını tahvile. Nobel ödüllü ekonomist, özenli araştırmalara dayanan yöntemini kendisine uygulayamıyordu. Müthiş bir *alan bağımlılığı* durumu. Bilgisini akademik alandan özel alana aktarmayı başaramıyordu.

Boş zamanlarında tehlikeden hiç sakınmayıp çıplak elle sarp kayalıklara tırmanmasıyla, kanatlı uçuş elbisesiyle dağların zirvesinden atlamasıyla tanınan bir arkadaşım bana geçen hafta kendi şirketini kurmanın neden tehlikeli olduğunu açıkladı. Sonuçta iflas ihtimal dışı bırakılamamış. “Şahsen ben ölmektense iflas etmeyi tercih ederim,” dedim. Mantığımı anlamadı.

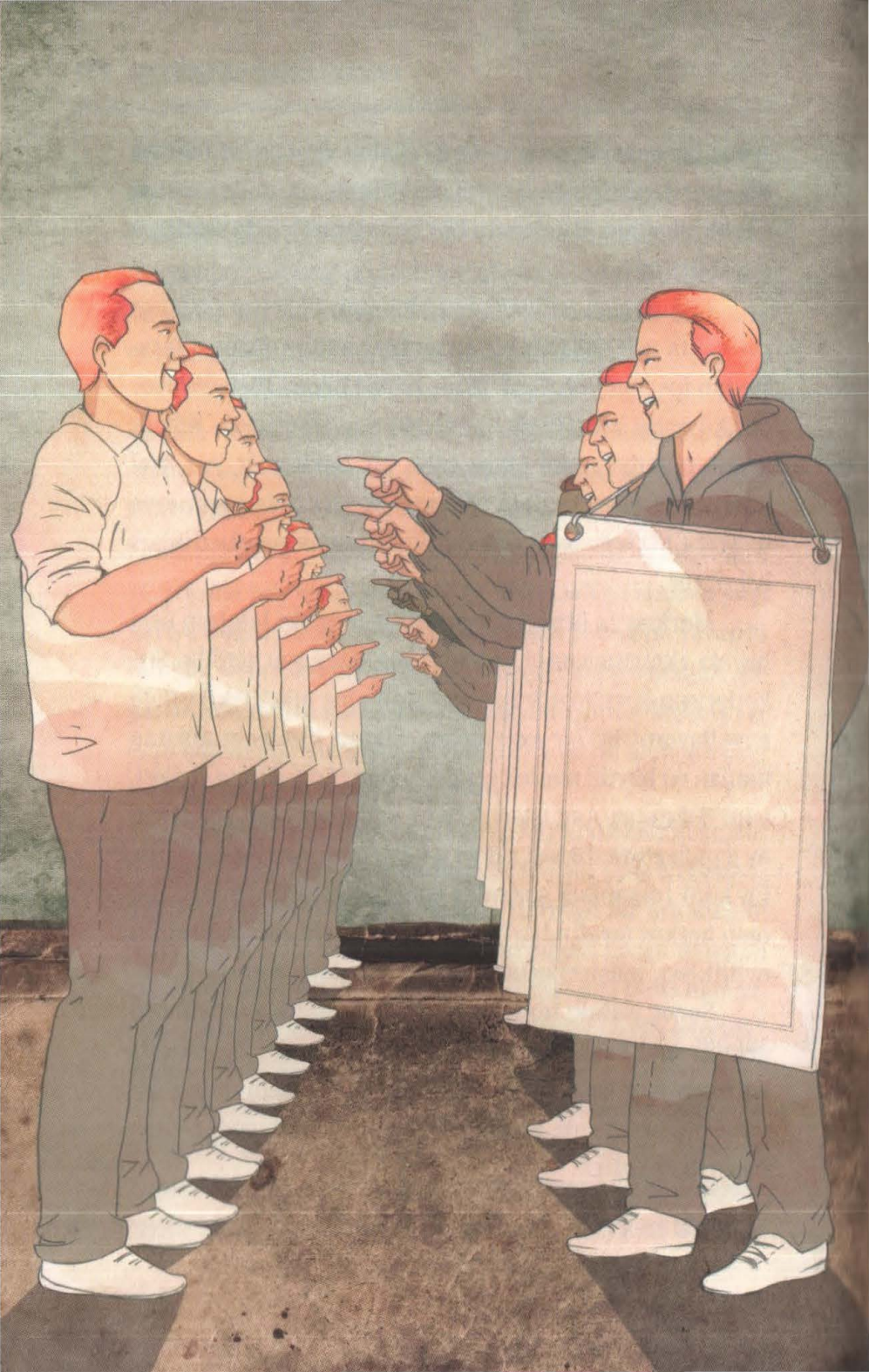
Bir yazar olarak becerileri başka bir alana aktarmanın ne kadar zor olduğunu ben de fark ediyorum. Konu ve karakter bulma konusunda hiç zorlanmıyorum. Üzerine henüz bir şey yazılmamış boş bir sayfa beni korkutmuyor

– boş bir apartman dairesinin aksine. İş, boş bir daireyi döşemeye geldiğinde ellerim ceplerimde, aklımda yaratıcı tek bir düşünce olmaksızın boş bir odanın içinde saatlerce durabilirim.

Ticaret *alan bağımlılığıyla* doludur. Tüketim ürünleri satmakta çok başarılı bir satıcı bir yazılım firması tarafından işe alınıyor. Yeni işinde hiçbir hüner gösteremiyor çünkü satış becerilerini yeni işine aktaramıyor. Küçük grupları mükemmel idare eden bir moderatör yüz kişi karşısında başarısızlığa uğruyor. Yaratıcı bir pazarlama dehası CEO'luga terfi edip bütün stratejik yaratıcılıkları kaçırıyor.

Markowitz örneğinde özellikle mesleki bilginin özel hayata aktarılmasının ne kadar zor olduğunu gördük. Şirketlerinin karizmatik liderleri olan ama aile ilişkilerinde çuvallayan CEO'lar tanıyorum. Sigara içenlerin arasına katılan en büyük meslek gruplarından biri sağlığın elçileri, yani doktorlar. Asıl işleri düzeni sağlamak olan polislerin ev içinde gösterdikleri şiddet sivillerinkinden iki kat fazla. En kötü romanları yazarlar edebiyat eleştirmenleri. Hemen herkes tarafından bilindiği üzere çift terapistlerinin evlilikleri, müşterilerinininkinden çok daha hassas.

Sonuç olarak: İnsanın bir alanda ustalıkla üstesinden geldiği şeyi başka bir alana taşıması zordur. Bu, okulda edinilen bilgiler için de geçerlidir. Sınıfınızın en iyi öğrencisini hatırlayın. Bahse girerim, siz bugün ondan daha başarılısınızdır.



SAHTE HEMFİKİRLİK ETKİSİ

Neden başkalarının da sizin gibi
düşündüğünü düşünürsünüz?

Hangisini tercih ederdiniz – 1960’ların müziğini mi, yoksa 1980’lerin müziğini mi? Sizce çoğunluk bu soruya nasıl cevap verirdi? İnsanların çoğu başkalarıyla ilgili akıl yürütürken kendilerinden yola çıkma eğilimdedir. 60’ları daha çok seviyorlarsa otomatik olarak çağdaşlarının çoğunun da 60’ları sevdiğini varsayarlar. 80’leri seven insanlar çoğunlukla diğerlerinin de aynı fikirde olduklarını düşünür. Hepimiz başkalarıyla hemfikir olma derecemizi gözümüzde büyötmeye meyilliyizdir. Başkalarının da bizim gibi düşündüğüne, bizim gibi hissettiğine inanırız. Bu mantık hatasının adı *sahte hemfikirlik etkisidir*.

Stanfordlı psikolog Lee Ross 1977 yılında bunu fark etmiştir. Üzerinde, “Joe’nun yerinde yiyin” yazan ışıklı bir reklam tabelası yapar ve rastgele seçtiğı öğrencilerden bu tabelayla otuz dakika boyunca kampüste gezmelerini rica eder. Öğrencilerin aynı zamanda bu küçük işi yapmayı başka kaç öğrencinin kabul ettiğini tahmin etmeleri gerekir. Tabelayı taşımayı zaten kabul etmiş olan öğrenciler, bütün

öğrencilerin çoğunun (%62) aynı şekilde kabul edeceğini düşünmüştür. Teklifi düşünüp sonunda reddedenlerse öğrencilerin çoğunun (%67) yürüyen reklam panosu olmayı kabul edecek kadar aptal olmadıklarına inanmıştır. Öğrenciler iki durumda da çoğunlukla hemfikir olduklarını zannetmişlerdir.

Sahte hemfikirlik etkisi, isteklerinin güncelliğini sürekli olarak gözlerinde büyüten çıkar gruplarında ve küçük siyasi partilerde görülür. Bu etki, örneğin küresel ısınmanın ne kadar ciddi olduğu sorusuyla karşılaşıldığında belirgin bir şekilde gün yüzüne çıkar. Bu konuda fikriniz ne olursa olsun muhtemelen halkın çoğunun sizinle aynı görüşü paylaştığına inanıyorsunuzdur. Politikacıların seçileceklerine inanmaları yalnızca amaca yönelik iyimserliklerinden kaynaklanmaz. Seçilme şanslarını gerçekten de sürekli olarak ve istemsizce gözlerinde büyütürler. Siz de seçmen olarak sevdiğiniz partinin seçilme şansını birkaç puan fazla görürsünüz.

Sanatçıların durumu daha da fenadır. Kazanacakları başarının %99 oranla daha fazlasını beklerler. Mesela ben *Massimo Marini* isimli romanımın kesinlikle başarılı olacağına yürekten inanıyordum. En azından öncekiler kadar başarılı olur diye düşünüyordum, önceki kitapların satışları da harikaydı. Ne var ki insanlar başka fikirdeydi. Ben yanılmıştım: *sahte hemfikirlik etkisi*.

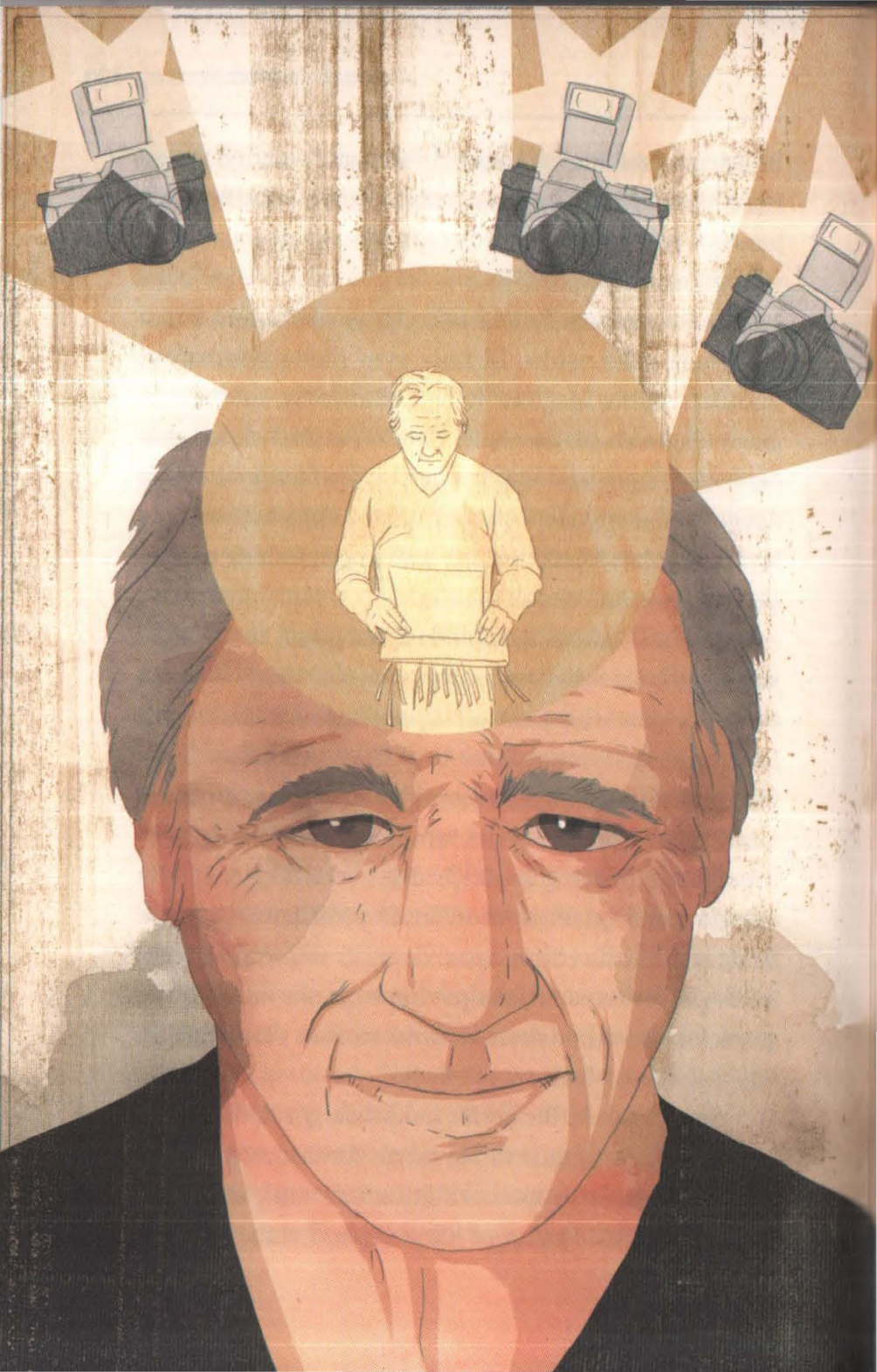
Elbette ticaretle de bu tür yanılgılar eksik olmuyor. Geliştirme departmanının ürünlerine inanmış olması tüketicilerin de aynı şekilde düşüneceği anlamına gelmiyor.

Bu durum özellikle teknikerlerin söz sahibi olduğu şirketlerde hissediliyor. Titiz tasarımcılar özenle geliştirdikleri incelikli ürünlerine âşık olup müşterilerin de ilgileneceği yanılgısına düşüyorlar.

Sahte hemfikirlik etkisinin ilginç olmasının ikinci bir sebebi daha vardır. Bizimle aynı fikri paylaşmayan insanları “normal değiller” deyip yaftalıyoruz. Lee Ross’un deneyi bunu da göstermiştir: Tabelayı taşımaya razı olan öğrenciler, taşımayı reddeden öğrencileri “tutuk ve mizah duygusundan yoksun” diye tanımladı. Diğerleri de tabelayı taşıyanları “aptal” ve “her zaman göz önünde olmaya çalışan insanlar” olarak gördü.

Doğru Düşünme Sanatı’nda bahsi geçen *sosyal kanıt* konusunu belki hatırlarsınız. *Sahte hemfikirlik etkisi* onunla aynı şey midir? Hayır. *Sosyal kanıtta* farkında olunmayan bir grup baskısı vardır. *Sahte hemfikirlik etkisindeyse* baskı yoktur. Ama buna rağmen sosyal bir işlevi de vardır, muhtemelen bu yüzden de evrim tarafından yok edilmemiştir. Beynimiz gerçekleri görmek için değil, arkamızda mümkün olduğunca çok çocuk ve torun bırakmak üzere gelişmiştir. Sahte hemfikirlik etkisi sayesinde cesur ve inandırıcı olan herkes, diğerlerinden daha çok kaynağa ulaşmış, böylece genlerini bir sonraki nesle aktarma şansını yükseltmiştir. Şüpheli olanlar daha az seksiydi.

Sonuç olarak: Bir şeyler hakkında görüşlerinizi çoğunlukla paylaştığınızı varsaymayın. Dahası, sizden farklı düşünen insanların aptal olduğunu farz etmeyin. Onlara karşı değil, önce kendinize karşı şüpheli olun.



TARİHİN TAHRİFİ

Neden hep haklıydınız?

Winston Smith otuz dokuz yaşında, kırılgan, dalgın bir ofis çalışanıdır, Gerçek Bakanlığı'nda görev yapmaktadır. İşi, gazete haberlerini ve belgeleri yeniden yazmak, onları güncel bilgilere uygun hale getirmektir. Yaptığı iş önemlidir. Geçmişin tahrif edilmesi mutlak bir şaşmazlık illüzyonu yaratır ve hükümetin mutlak gücünü sağlama almasına yardımcı olur. Tarihin, George Orwell'in klasikleşmiş kitabı *1984*'teki gibi yalan yanlış yazılması çok yaygın bir durumdur. Bu, kulağa çok korkunç gelebilir ama sizin beyniniz de küçük bir Winston gibi çalışır. Daha da kötüsü: Orwell'in romanındaki Winston işini isteği dışında sürdürür, sonunda da hâkim düzene isyan eder ama sizin beyninizdeki Winston istekleriniz ve hedeflerinizle mütahiş bir uyum halinde ve yüksek bir verimlilikle çalışır. Anılarınızı öyle bir el çabukluğuyla, hatta zarafetle tahrif eder ki sizin ruhunuz bile duymaz. Küçük Winston sizin eski ve yanlış fikirlerinizi gizli gizli ve güvenle bertaraf eder. Siz de şöyle düşünürsünüz: Her zaman haklıydım.

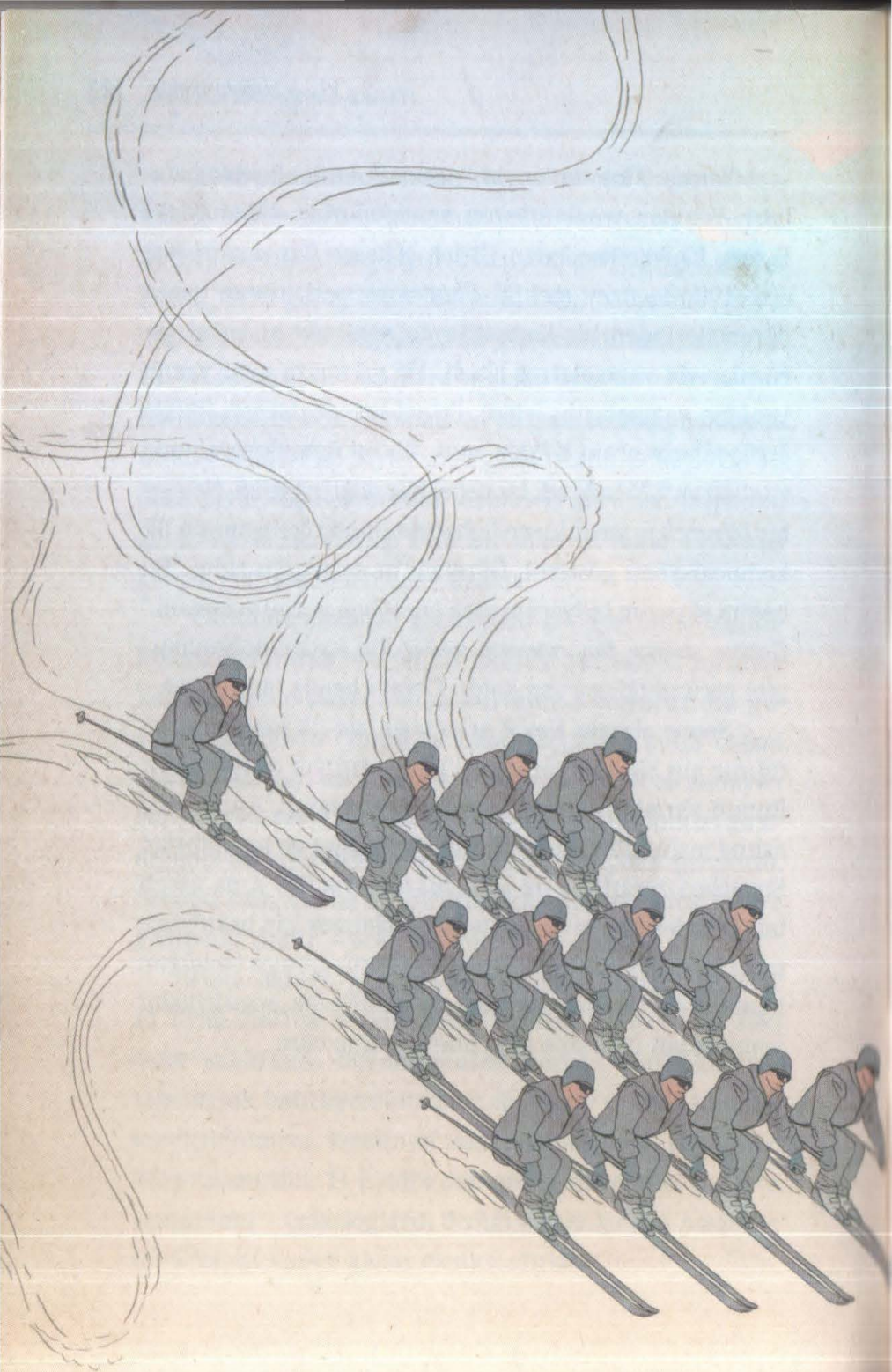
1973 yılında, Amerikalı siyaset bilimci Gregory Markus üç bin insandan, tartışmalı politik konularla (örneğin, uyuşturucunun yasallaştırılması konusuyla) ilgili görüşlerini, “aynı görüşteyim” seçeneğinden “tamamen farklı düşünüyorum” seçeneğine kadar derecelendirmelerini istedi. On yıl sonra aynı insanlara yeniden aynı konuları sordu. Katılımcıların aynı zamanda on yıl önce bu konu hakkında ne düşündüklerini söylemeleri gerekiyordu. Sonuç: “On yıl önce şöyle düşünüyordum” dedikleri görüşler, bugünkü görüşleriyle neredeyse bire bir aynıydı fakat 1973’teki gerçek görüşlerinden epey uzaktı.

Farkında olmadan geçmişteki görüşlerimizi bugünkülere uydurarak basiretsizliğimizle yüzleşmek zorunda kalacağımız o tatsız andan kurtulmuş oluyoruz. Bu güzel bir stratejidir çünkü ne kadar piştiğimizin bir önemi yoktur. Hataları itiraf etmek, duygusal olarak en zorlayıcı görevlerden biridir. Şaşırtıcı. Aslında yanıldığımızı anladığımız her seferinde bir sevinç çılgılığı atmamız gerekirdi. Sonuçta o an, yanlış bir görüşten kurtulup bir adım ileriye gittiğimiz andır. Ancak aklımız böyle çalışmaz.

Peki, olduğu gibi beyne kazınmış anılar yok mu? 11 Eylül 2001’de nerede bulunduğunuzu, New York’taki terör saldırısını duyduğunuzda nerede oturduğunuzu tam olarak hatırlıyorsunuzdur, değil mi? O anda kiminle konuştuğunuzu, kendinizi nasıl hissettiğinizi kesinlikle biliyorsunuzdur. 11 Eylül’e dair anılar son derece canlı ve ayrıntılıdır – psikologların dediği gibi onlar *flaş anılardır*, bir fotoğraf karesi kadar eksiksizdirler.

Yanlış. *Flaş anılar* da “normal” anılar kadar hatalıdır. Yeniden yapılanmanın sonucudurlar. Atlanta’daki Emory Üniversitesi’nden Ulrich Neisser *flaş anıları* test etti. 1986’da uzay mekiği *Challenger* patladıktan sonra öğrencilerinden bir kompozisyon şeklinde hislerini ayrıntılarıyla yazmalarını istedi. Üç yıl sonra aynı yazıyı yeniden yazmalarını istedi. İkinci kompozisyonu ilkiyle örtüşenlerin oranı %7’den azdı. %50’si üçte iki oranında yanlıştı ve %25’inde tek bir detay bile doğru değildi. Neisser bir öğrenciye, yazdıklarıyla hatırladıkları örtüşmeyen ilk kompozisyonu gösterdi. Öğrencinin cevabı şu oldu: “Bu benim el yazım biliyorum ama bunu ben yazmış olamam.” Geriye sadece *flaş anıların* neden bu kadar doğruymuş gibi görüldüğü sorusu kaldı. Cevabı henüz bilinmiyor.

Sonuç olarak: Hayat arkadaşınızla ilk kez karşılaştığınız anı bir fotoğraf karesi gibi hatırlıyor olabilirsiniz. Bunun yarısının doğru olmadığını varsayın. Anılarımız aslına uygun *flaş anılar* olarak görünseler de hatalıdır. Sonuçları zararlı ya da ölümcül olmayabilir. Ama görgü tanığı ifadelerini ya da faili teşhis edebilmek için hazırlanan robot resimleri düşünün. Tanık, faili görür görmez tanıdığını inatla iddia etse bile bunları destekleyecek araştırmalar yapılmadan ifadesine güvenmek yanlış olur.



İÇ GRUP/DİŞ GRUP YANLILIĞI

**Neden kendinizi futbol takımınızla
özdeşleştirirsiniz?**

Ben küçük bir çocukken pazar günleri, kış boyunca şöyleydi: Tüm aile televizyonun önünde otururduk. Televizyonda bir kayak yarışı gösterilirdi. Annem ve babam, üstünde İsviçre bayrağının olduğu kayakçının kazanmasını, benim de aynı şeyi istememi isterlerdi. Fakat ben bu heyecanı anlamazdım. Birincisi, iki tahta parçası üzerinde bir dağdan aşağı kaymak niyeydi? Mesela neden tek ayakla dağda sıçramıyor, bu sırada da üç bilyardo topuyla jonglörük yapıp her yüz metrede bir, bir çam kozalağını mümkün olduğunca öteye fırlatmıyorlardı? İkincisi, saniyenin yüzde biri kadarlık bir fark, fark sayılmazdı. Çünkü sağlıklı insan akli şöyle düşünür: Birbirine bu kadar yakın olan iki kayakçı aynı hızda gidiyordur. Üçüncüsü: Neden kendimi İsviçreli kayakçıyla özdeşleştirmem gerekiyor? Bu adamların hiçbirisiyle akrabalığım yok. Onları tanımıyorum. Ne okuduklarını, ne düşündüklerini bilmiyorum, üstelik İsviçre sınırının yalnızca birkaç metre ötesinde yaşasam muhtemelen kendimi başka bir takımla özdeşleştirirdim

(özdeşleştirmek zorunda kalırdım). Dolayısıyla buradaki soru şudur: Kendini bir spor takımı, bir ırk, bir şirket ya da bir devletle özdeşleştirmek bir mantık hatası mıdır?

Bütün davranış modelleri gibi kendini gruba özdeşleştirmek de binlerce yıl içinde evrimle şekillenmiştir. Bir gruba aidiyet eskiden hayati önem taşıyordu, gruptan atılmak kesin ölüm demektir. Yalnız kalan birinin yeterince besin bulması ya da saldırılara karşı korunması pek mümkün değildi. Yani normal şartlarda bireyler gruplara karşı kaybederdi.

İnsanlar tek tek, gruplara katılmaya başlayınca herkes aynı şeyi yapmaya mecbur kaldı. Yapmayan, sadece bir gruba girmemekle kalmayıp insanlığın gen havuzuna da giremedi. Sonuç olarak grupçu insanlar olmamızda şaşılacak bir şey yoktur. Neticede bütün atalarımız öyleydi.

Psikoloji, *iç grup/dış grup yanlılığı* kavramının altında toplanabilecek, birbirinden farklı grup etkilerini araştırdı.

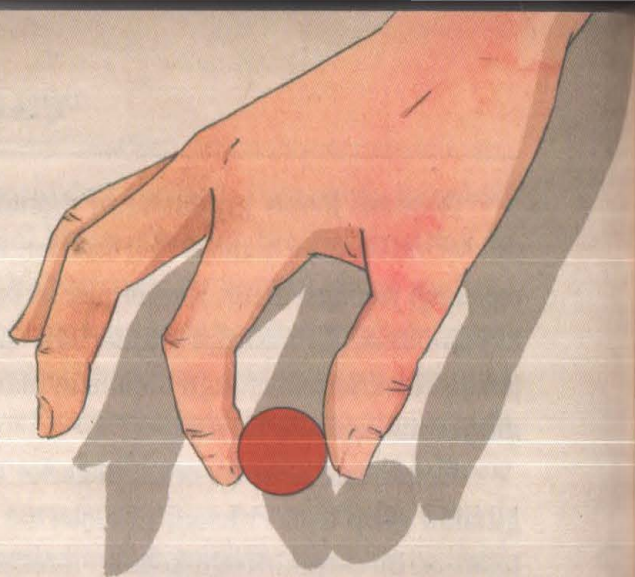
Birincisi: Gruplar küçük, hatta çoğunlukla değersiz kriterler üzerine kurulur. Sporda tesadüfen bir yerde doğmuş olmak, iş yaşamında bir iş yerinin mensubu olmak yeterlidir. İngiliz psikolog Henri Tajfel birbirini tanımayan insanları yazı tura yöntemiyle rastgele gruplara ayırdı. Sonunda bir grubun üyelerine, onları belli bir sanat türünden hoşlandıkları için bir araya getirdiğini söyledi. Sonuç etkileyici oldu: 1) grup üyeleri birbirlerini tanımamalarına rağmen 2) tamamen tesadüfen bir araya gelmiş olmalarına rağmen ve 3) sanattan hiçbir şey anlamamalarına rağmen birbirlerini diğer gruptaki insanlardan çok daha sempatik buldular.

İkincisi: Kendi grubunuzun dışındaki insanlar, olduklarından daha homojen görünürler. Buna *dış grup homojenliği yanılığı* denir. Stereotipler ve önyargılar bundan kaynaklanır. Bilimkurgu filmlerinde sadece insanların farklı kültürlerden olduğu ama uzaylıların öyle olmadığı dikkatinizi çekmiş miydi?

Üçüncüsü: Gruplar ortak değerler üzerine kurulduğundan grup üyeleri kendi görüşlerine çok fazla destek bulurlar. Bu çarpıklık tehlikelidir – özellikle de şirketlerde. İşletmelerin kendi eksikliklerini görmemesi anlamına gelen işletme körlüğü bundan kaynaklanır.

Aile üyelerinin karşılıklı olarak birbirlerine yardım etmesi anlaşılır bir şeydir. Erkek ya da kız kardeşinizle genlerinizin yarısını paylaşıyorsanız doğal olarak onların biyolojik başarılarıyla da ilgilenirsiniz. Böylece bütün mantık hatalarının en aptalcasına gelmiş bulunuyoruz: tesadüfen bir araya gelmiş bir grup için kendi hayatını feda etmek. Buna “savaşa gitmek” de denebilir. “Anavatan” sözcüğünün akrabalığa işaret etmesi tesadüf değildir. Bütün savaş eğitimlerindeki amacın, askerleri “kardeşlik” bağıyla birbirine bağlamak olması da tesadüf değildir.

Sonuç olarak: Yabancılar karşı geliştirilen önyargılar ve antipatiler biyolojik olaylardır. Kendinizi bir grupta özdeşleştirmek bir olaya bakışınızı çarpıtır. Biri sizden kendinizi koşulsuz feda etmenizi isterse o kişiden uzaklaşın. Kendini diğerleri için ateşe atan biri cesur değil, her şeyden önce aptaldır.



BELİRSİZLİK TOLERANSI

**Bilmediğimiz sulara yelken
açmaktan neden hoşlanmayız?**

İki kutu düşünün. A kutusunda 50 kırmızı, 50 siyah bilye var. B kutusunda da aynı şekilde 100 bilye var, bazıları kırmızı, bazıları siyah ama sayılarını bilmiyorsunuz. Elinizi gözünüz kapalı kutulara daldıracaksınız. Eğer kırmızı bir bilye çekerseniz size 100 avro vereceğim. Hangi kutuyu seçerdiniz - A'yı mı B'yi mi? Aklınız birçok insanınki gibi çalışıyorsa A'yı seçersiniz.

Aynı kutularla ikinci kez oynayalım. Bu kez siyah bir bilye çekerseniz size 100 avro vereceğim. Hangi kutuyu seçerdiniz? Muhtemelen yine A. Fakat bu hiç mantıklı değil! İlk oyunda B kutusunda 50'den daha az kırmızı bilye (yani 50'den daha fazla siyah bilye) olduğunu varsaydınız. Dolayısıyla ikinci oyunda bunun bir sonucu olarak B kutusunu seçmeniz gerekirdi.

Korkmayın, bu mantık hatasını yapan yalnız siz değilsiniz, tam tersine. Bu durum *Ellsberg paradoksu* olarak bilinir, eskiden Harvardlı bir psikolog olan Daniel Ellsberg'den ismini alır (ek bir bilgi olarak Ellsberg daha sonra

Pentagon'un gizli belgelerini basına vererek Amerikan Başkanı Richard Nixon'ın görevinden istifa etmesine neden olmuştur). *Ellsberg paradoksu* ya da *belirsizlik toleransı*, belirli olasılıkları belirsiz olasılıklara tercih ettiğimize dair ampirik bir bulgudur.

Böylelikle risk ile belirsizlik arasındaki farka geliyoruz: Risk şu anlama gelir: Olasılıklar belirlidir, onlara dayanarak riskin sizin için fazla büyük olup olmadığına karar verebilirsiniz. Belirsizlik durumundaysa böyle olmaz. Bu iki kavram cappucino ile latte macchiato kadar sık karıştırılır ama elbette çok daha ciddi sonuçları olur. Risk hesaplanabilir bir şeydir, belirsizlik hesaplanamaz. Riskle ilgilenen üç yüz yıllık bir bilim mevcuttur (ismi istatistik). Bu bilimle uğraşan bir yığın profesör var ama belirsizlik hakkında tek bir ders kitabı yoktur. O yüzden belirsizliği risk kategorisine koymak zorunda kalıyoruz ama aslında o kategoriye hiç uymuyor. İki örnek: biri tıp-tan (işe yaradığı bir yerden), diğeri de ekonomiden (işe yaramadığı bir yerden).

Milyarlarca insan var. Bedenleri birbirinden çok da farklı değil. Hepimiz benzer bir vücut büyüklüğüne (kimse 100 metre değil) ve benzer bir yaşa (kimse 10.000 yıl ya da bir milisaniye yaşamıyor) erişiyoruz. Birçoğumuzun iki gözü, dört kalp kapakçığı var vesaire. Başka bir tür, bizi homojen olarak görebilirdi – örneğin, bizim fareleri homojen görmemiz gibi. Bir sürü benzer hastalığın olmasının sebebi budur. Dolayısıyla şu cümle mantıklı olabilir: “Kanserden ölme olasılığınız %30.” Öte yandan şu cümle

mantıklı değildir: “%30’luk bir olasılıkla avro beş yıl içinde çökecek.” Peki, neden? Çünkü ekonomi, belirsizlik diyarındadır. Geçmişlerine bakıp olasılıklar çıkarabileceğimiz birbirine benzer milyarlarca para birimi yoktur. Ayrıca bu, hayat sigortası ile kredi temerrüt takası denilen fiyat düşüşlerine karşı sigorta arasındaki farktır. İlkinde hesaplanabilir riskler diyarında oluruz, ikincisindeyse belirsizlikler diyarında. 2008’teki ekonomik krize bir karışıklık sebep olmuştu. “Hiperenflasyon riski yüzde şu kadar” ya da “Hisse senedi durumumuzun riski yüzde bu kadar” gibi cümleler duyduğunuzda endişelenmeye başlasanız iyi edersiniz.

Yani eğer aceleci davranıp yanlış kararlar almak istemiyorsanız belirsizliğe tahammül etmeyi öğrenmelisiniz. Bunu ne kadar iyi yapsanız da maalesef bir noktaya kadar etki edebilirsiniz çünkü burada belirleyici rolü amigdalanız oynar. Amigdala kafatasınızın ortasında yer alan, beynin ceviz büyüklüğündeki bir kısmıdır. Onun yapısına bağlı olarak belirsizliklere daha kolay ya da daha zor tahammül edersiniz. Bu bilhassa politik görüşünüzü belirler: Belirsizliğe ne kadar az tahammül edebiliyorsanız o kadar muhafazakâr olursunuz.

Öyle veya böyle: Doğru düşünmek isteyen birinin risk ile belirsizlik arasındaki farkı anlaması gerekir. Net olasılıkları yalnızca çok az alanda hesaplayabiliriz. Bize çoğunlukla can sıkıcı bir belirsizlik kalır. Ona tahammül etmeyi öğrenin.



VARSAYILAN ETKİSİ

Statüko bizim için neden kutsaldır?

Gözlerimi çaresizlikle şarap menüsünde gezdirdim. Iroulé-guy? Hárslevelü? Susumaniello? Şarap uzmanı değilim ama belki ki şarap servis eden garson tüm dünyaya açık olduğunu ispat etmeye çalışıyordu. Çözümü son sayfada buldum: “Kendi şarabımız: Réserve du Patron, Bourgogne”, 52 avro. Hemen ondan sipariş ettim çünkü sonuçta çok da yanlış bir şey yapmış olamazdım.

Bir yıldır bir akıllı telefonum var, bana akla gelebilecek bütün ayarları sunuyor - zil sesinden arka plan görüntüsüne, tarayıcı boyutundan kamerayı kapatma sesinin yüksekliğine kadar. Bugüne kadar bu seçeneklerden kaç tanesini kullandım? Tahmin edebilirsiniz: hiçbirini.

Oysa kafası teknolojiye basmayan biri değilim, daha ziyade *varsayılan etkisi (default effect)* denen şeyin birçok kurbanından biriyim. Varsayılan ayarlar o kadar cazip ve konforlu ki kendimizi üzerine bırakmak isteyeceğimiz yumuşacık birer yastık gibiler. Benim ev yapımı şarapta ve akıllı telefon ayarlarında yaptığım gibi insanların birçoğu da varsayılan seçenekte kalır. Örneğin, yeni arabaların

reklamları çoğunlukla varsayılan renginde yapılır - her katalogda, her videoda, her gazete ilanında antrasit gridir. Araba alırken varsayılan renkte karar kılanların sayısı çok fazladır.

Ekonomist Richard Thaler ve hukuk profesörü Cass Sunstein kitapları *Dürtme*'de, bir hükümetin anayasaya aykırı bir şekilde özgürlüklerini kısıtlamadan vatandaşlarını nasıl yönlendirebildiğini gösterdiler. İnsanlara seçmeleri için birçok seçenek sunulur ama vatandaşın karar verememe ihtimaline karşı varsayılan seçenek belirlidir. New Jersey ve Pennsylvania eyaletleri bu şekilde vatandaşlarına iki araç sigortası sundu. Sigortalardan biri ucuzdu fakat bir kaza durumunda bazı tazminat haklarından feragat ediliyordu. Ucuz seçeneğin standart olarak kabul edildiği New Jersey'de vatandaşların çoğunluğu bu sigortada karar kıldı. Öte yandan Pennsylvania'daki insanlara lüks olan tavsiye edildi, sigorta anında daha fazla talep gördü. Aslında bu şaşkınlık vericidir çünkü bu eyaletlerdeki şoförler birbirinden bu kadar da farklı olamazlar.

Bilim insanları Eric Johnson ve Dan Goldstein, insanlara organ bağışı yapmak isteyip istemediklerini sormak yerine (varsayılan organ bağışı yapmamak) ölüm halinde organ bağışından muaf tutulmak isteyip istemeyeceklerini sordu (varsayılan organ bağışı yapmak). Varsayılan ayar üzerinde yapılan bu basit değişiklik ankete katılanların organ bağışına katılım oranını %40'tan %80'e çıkardı.

Varsayılan etkisi, ortada varsayılan bir seçenek olmadığında bile işbaşındadır: O zaman da kendi geçmişimizi

kişisel varsayılanımız kılar ve statükoyu kutsal ilan ederiz. İnsanlar onlara tanıdık gelen şeyleri severler. Yeni bir şeyi denemek ile her zamankinden almak arasında kaldığımızda genellikle epey tutucu davranırız, bir değişiklik yararlı olsa bile. Örneğin, benim bankam hesap özeti gönderimi karşılığında yıllık 60 frank ücret alıyor. Elektronik hesap özeti tercih etsem bu parayı biriktirebilirdim. Yine de masraflı (ve kâğıt israfına yol açan) bu hizmet beni yıllardır sinir etmesine rağmen bugüne kadar iptal etmeyi başaramadım.

Peki, *statüko yanlılığı* nereden kaynaklanır? Saf konformizmin yanında bizim kayıptan kaçınma dürtümüz de önemli bir rol oynar (belki hatırlarsınız, *Doğru Düşünme Sanatı*'nda bahsetmiştik): Kayıplar bizi, aynı orandaki kazançların mutlu ettiğinden iki kat daha fazla mutsuz eder. Bu yüzden de yürürlükte olan sözleşmeleri –özel ya da uluslararası olsun– yeniden ele almak çok zor gelir. Verdiğim her taviz birer kayıp olur. Aynı şekilde karşı tarafın verdiği her taviz de benim kazancım olur. Ama kayıplar iki kat ağır hissedildiğinden her revizyon bize net kayıp gibi gelir.

Hem *varsayılan etkisi* hem de onun özel bir durumu olan *statüko yanlılığı* için geçerlidir: Zararımıza olsa dahi mevcut olana sıkı sıkı sarılma konusunda güçlü bir eğilimimiz vardır. O gün yemekte bana eşlik eden kişi Réserve du Patron'u denedikten sonra, "Eh, sanırım kadehte olgunlaşmaya devam ediyor," dedi. *Sevinç böyle bir şey değil*, diye geçirdim içimden.



PİŞMANLIK KORKUSU

“Son şans” neden aklınızı
başınızdan alır?

İki hikâye: Paul’ün A firmasından hisse senetleri var. Yıl içinde bunları satmayı, yerine B firmasının hisse senetlerini almayı düşünüyor. Ama öyle yapmıyor. Ama bugün anlaşılıyor ki öyle yapsaydı 1200 dolar daha fazla kazanacaktı. İkinci hikâye: Georg’un B firmasından hisse senetleri var. Yıl içinde onları satıp A firmasının hisse senetlerini alıyor. Bugün anlaşılıyor ki B firmasının hisse senetlerini elinde tutsa 1200 dolar daha fazla kazanacaktı. Hangisi daha çok pişmanlık duyar?

Pişmanlık, yanlış bir karar aldığımız hissidir. İnsan, biri çıkıp kendisine ikinci bir şans versin ister. O halde kim daha pişmandır – Paul mü, Georg mu? Anketlerden çok net bir sonuç çıktı: Ankete katılanların %8’si Paul, %92’si Georg dedi. Bu fark nereden kaynaklandı? Tarafsız bir gözle bakıldığında iki durum birbirinin aynısıdır. Hem Paul hem de Georg, talihsiz bir şekilde paralarını yanlış hisse senedine yatırdılar. Tek fark şudur: Paul’ün elinde zaten A hisseleri vardı ama Georg onları satın aldı. Paul

pasif, Georg aktif durumdaydı. Paul'ünki normal duruma uygundur – insanların çoğu paralarını yıllarca oldukları yerde tutar. Fakat Georg bir istisnadır. Belli ki kuralı bozup çoğunluğa uygun davranmayan daha çok pişmanlık duyuyor.

Bazen bir eylemden kaçınmak da istisna olabilir. Örnek: Köklü ve saygın bir yayınevi e-kitap yayımlama trendine karşı çıkan tek yayınevi oluyor. Yayınevinin sahibine göre kitap kâğıttan yapılır, o da bu geleneğe sadık kalıyor, nokta. Sonra on yayınevi iflas ediyor. Bunların dokuzu başarısız bir e-kitap stratejisi izlemiş, onuncusuysa klasik baskıyı savunan yayınevi. Kim geçmişteki kararlarından dolayı daha çok pişmanlık duyar, kim insanlarda en çok acıma duygusu uyandırır? Doğru, e-kitapları reddeden stoacı yayınevi.

Bir örnek de Daniel Kahneman'ın *Hızlı ve Yavaş Düşünme* kitabından: Her uçak kazasının ardından, aslında bir gün önce ya da bir gün sonra uçmak isteyen ama bir sebepten son dakikada kaza yapacak uçağa bilet almış bir talihsizin hikâyesini duyarız. Burada da bir istisna söz konusudur, o yüzden bu yolcunun haline, daha en başında kaza yapacak uçağa bilet almış olanların “normal durumundan” daha fazla üzülürüz.

Bu *pişmanlık korkusu (fear of regret)* bizi zaman zaman mantıksız davranmaya iter. Gelecekte o korkunç pişmanlık hissini yaşamamak için ihtiyatlı davranmaya, yani çoğunluğun yaptığından şaşmamaya meylederiz. Hiç kimse bundan kaçamaz, hatta profesyonel borsa ko-

misyoncuları bile. İstatistikler de bunu ortaya koyar: Her yıl 31 Aralık tarihinde –yıllık performansın ve kazancın hesaplandığı gün– borsa simsarları enteresan hisselerini satıp yatırımcıların çoğunluğuna katılma eğilimi gösterirler. Ya da: *Pişmanlık korkusu* artık ihtiyacınız olmayan şeyleri atmanızı engeller. Eskimiş tenis ayakkabılarınızı bir kez daha kullanabileceğiniz beklenmedik bir durumun oluşmasından korkarsınız.

Pişmanlık korkusu bir de “son şansla” birleşince gerçekten aptalca bir şey olur. Bir safari broşüründe, “Gergedan türü yok olmadan gergedan görmek için önce bu son şansınız” yazar. Eğer bugüne kadar bir gergedan görmeyi gerçekten önemli bulmadıysak bu isteğe şimdi kapılmamız mantıksızdır.

Diyelim ki uzun zamandır müstakil bir evin hayalini kuruyorsunuz. İmara açık araziler kısıtlı. Sadece bir avuç deniz manzaralı arazi var. Üç arazi, iki arazi, bir arazi. Aklınızdan, “Bu son şans!” diye geçiriyorsunuz, sonra da korkunç yüksek bir fiyata araziyi satın alıyorsunuz. *Pişmanlık korkusu*, piyasada her zaman deniz manzaralı arazilerin olacağı gerçeğini unutmanıza sebep oluyor. Sonuçta güzel gayrimenkullerin satışa kapanacak hali yok. “Son şanslar” bizi aptallaştırır, *pişmanlık korkusu* da hayatımızın gidişatını değiştirebilir – hatta bazen trajik bir şekilde. Kırklı yaşların başında, yüzeysel bir tanışıklıktan sonra hemen çocuk yapan kadınlar tanıyorum – bedelini berbat yaşam koşullarıyla ödüyorlar.



BELİRGİNLİK ETKİSİ

**Neden dikkat çekici olan aynı
oranda önemli değildir?**

Diyelim ki medyada aylardır marihuana konusu tartışılıyor. Televizyonda marihuana içenler, gizli gizli marihuana yetiştirenler ve marihuana satanlar gösteriliyor. Bir bulvar gazetesi marihuana içen on iki yaşında bir kızın fotoğraflarını yayımlıyor. Ciddi yayınlarda uyuşturucunun tıp tarihindeki yeri anlatılıyor, uyuşturucunun toplumsal, hatta felsefi boyutları inceleniyor. Marihuana herkesin dilinde. Aynı zamanda varsayalım ki marihuana kullanımının sürücülerin trafikteki davranışları üzerinde hiçbir etkisi yok. Herkesin kaza yapabileceği gibi arada sırada marihuana içen bir şoför de kaza yapabilir. Tamamen tesadüf.

Kurt bir gazetecidir ve bir akşam tesadüfen bir kazaya denk gelir. Bir araba ağaca çarpmış. Kurt yıllardır yerel polisle iyi ilişkiler kurduğu için kaza yapan aracın arka koltuğunda marihuana bulunduğunu öğrenir. Hemen gazeteye koşup manşeti atar: “Yine: Marihuana sürücüleri ölüme götürüyor!”

Belirtilen varsayımlar altında bakarsak bu sansasyonel başlık elbette adil değil. Kurt *belirginlik etkisinin* (*salience effect*) bir kurbanıdır. İngilizcede *salience* dikkat çeken bir özellik, öne çıkan bir sıfat, “göze batan” tuhaf bir şey anlamına gelir. *Belirginlik etkisi* de öne çıkan bir özelliğin hak ettiğinden daha fazla dikkat çekmesini sağlar. Dediğim gibi, varsayalım ki marihuana kullanımı ile araba kazaları arasında istatistiksel bir bağlantı yok. Ama marihuana bu kazanın *belirgin* özelliği olduğu için Kurt, kazadan marihuananın sorumlu olduğuna inanıyor.

Kurt birkaç yıl sonra ekonomi gazeteciliğine yükseliyor. Dünyanın en büyük şirketlerinden birinde CEO pozisyonuna bir kadın atanıyor. Haber diye buna derler! Kurt hemen dizüstü bilgisayarını açıp kurnazca bir yorumda bulunuyor: “Adı geçen hanımefendi sırf bir kadın olduğu için terfi etti” diye yazıyor. Oysa muhtemelen terfiyle cinsiyetin bir alakası yok – özellikle de üst düzey yönetici pozisyonlarının çoğu erkeklerle doluyken. Kadınları CEO yapmak bu kadar önemli olsaydı bunu başka firmalar da fark ederdi. Fakat cinsiyet bu haberin *belirgin* özelliğidir, bu yüzden de bir açıklama gibi kabul ediliyor.

Belirginlik etkisinin kurbanları sadece gazeteciler değil, herkeştir. Bir banka soyulur, iki soyguncu yakalanır. Hırsızların Nijeryalı olduğu ortaya çıkar. Halkın hiçbir kesimi banka soyma konusunda öne çıkmıyor olsa da *belirginlik* düşüncelerimizi çarpıtır. *Yine yabancılar*, diye geçiririz içimizden. Bir Bosnalının birine tecavüz etmesi “Bosnalı” oluşuna dayandırılır; İsviçrelilerde ya da Almanlarda da

görülebilecek diğer faktörlere dayandırılmaz. Böylelikle de önyargılar oluşur. Göçmenlerin büyük çoğunluğunun barış içinde yaşaması çok da aklımızda kalmaz. Diğer yandan negatif istisnaları unutmayız çünkü onlar daha *belirgindir*. Bu yüzden mevzu ne zaman göçmenler olsa aklımıza dikkat çekici olaylar gelir.

Belirginlik etkisi yalnızca dönüp geçmişe bakarken değil, geleceğe bakarken de devreye girer. Nobel ödüllü Daniel Kahneman ve araştırmacı meslektaşı Amos Tversky, öngörülerde bulunurken *belirgin* bilgilere daha fazla önem verdiğimizizi keşfetti. Bu da yatırımcıların sansasyonel haberlere (örneğin, bir CEO'nun işten çıkarılmasına) daha az *belirgin* olan bilgilerden (örneğin, bir şirketin yıllara yayılan kârlılık gelişiminden) neden daha fazla tepki verdiğini açıklıyor. Profesyonel analistler de *belirginlik etkisinden* kurtulamıyor.

Sonuç olarak: *Belirgin* bilgiler düşünce ve davranışlarımızı gereğinden fazla etkiler. Gizli, yavaş gelişen, göze batmayan faktörleriye çok az ciddiye alırız. Dikkat çekici şeylerin gözlerinizi kör etmesine izin vermeyin. Alışıldık, parlak kırmızı bir kapağı olan bir kitap çoksatanlar listesine girer. Sizin de ilk tepkiniz, kitabın başarısını ilgi çekici kapağına dayandırmak olur. Bunu yapmayın. Zihinsel enerjinizi toplayıp göz önünde duran açıklamalarla savaşımaya çalışın.



BİLGİNİN ÖTEKİ YÜZÜ

Neden denemeden öğrenemeyiz?

Binlerce tıp kitabı okumuş ama daha önce hiç kimseyi ameliyat etmemiş bir doktorun sizi ameliyat etmesini ister miydiniz? Yoksa tek bir kitap okumamış ama bin hastayı ameliyat etmiş bir doktoru mu tercih ederdiniz?

Sizce odanızda gördüğünüz eşyaların ne kadarı kitaplardan öğrenilen bilgilerle, ne kadarı deneme yanılma yöntemiyle geliştirilmiştir?

Bir ilaç firmasının CEO'su bana bir akşam yemeğinde şunları söyledi: “Bunu kelimelerle açıklayamam ama firma binasının içinden şöyle bir geçince işlerin hangi bölümlerde yolunda gittiğini, hangi bölümlerde gitmediğini hemen anlıyorum. İşe birilerini aldığımda işe yarayıp yaramayacaklarını saniyeler içinde anlıyorum. Tedarikçilerle görüştüğümde hangisinin beni kandırmaya çalışacağını sezgisel olarak biliyorum. Bir firmayı müşterimiz olmaya ikna ettiğimde yatırım bankalarının binlerce sayfalık raporlarına bakmaktansa şirket binasını şöyle bir gezip firmaya dair daha çok fikir ediniyorum.”

“Peki, bunları nerede öğrendin? Harvard'da mı?”

Başını iki yana salladı. “İzleyip örnek alabileceğim birkaç iyi iş insanından öğrendim. Tabii kariyerim boyunca binlerce hata yaptım, onlardan da bir şeyler öğrendim.”

Bilginin iki çeşidi vardır: söze dökülebilenler ve dökülemeyenler. Biz söze dökülebilen bilgileri gözümüzde fazlasıyla büyötmeye meyilliyizdir.

Dört yıllık yapım süresinin ardından Wright kardeşler, 17 Aralık 1903'te ilk motorlu uçağı yapmayı başardılar. Bu rüyayı kendileri ve insanlık için, öncesince yapılmış bilimsel araştırmaları okumadan gerçekleştirdiler. Zaten konuyla ilgili bir araştırma da yoktu. Hemen üç yıl sonra da uçak yapımına dair bir tür teori geliştirdiler.

1950'li yıllarda Malcom McLean'in aklına konteyner tasarlama fikri geldi. Paketleri gemilerden kamyonlara tek tek nakletmek yerine konteynerin tamamını kamyonu aktardı. McLean sayesinde bugün bütün dünyadan gelen ürünleri, yüksek bir nakliyat masrafı olmadan tüketebiliyoruz. McLean, işletmesini kurmadan önce konteyner gemileriyle ilgili kitaplar okumamıştı. Zaten böyle kitaplar yoktu.

Otomatik dokuma tezgâhını kim icat etti - buhar makinesini, otomobili, ampulü? Bir teorisyen değil, resmî bir laboratuvar çalışanı değil. Hepsini merakla araştırmalar yapan insanlar icat etti. Biz entelektüellere, akademisyenlere, teorisyenlere, yazarlara ve köşe yazarlarına fazla değer biçer, pratikte deneyimli olanları ve eylem insanlarını hafife alırız. Fikirler, ürünler ve beceriler okumak ve düşünmekten ziyade deneme ve taklit etme yoluyla ortaya

çıkarlar. Hiçbirimiz yüzmeyi kitaplardan öğrenmedik. Ekonomiye ekonomistlere borçlu değiliz. Demokrasimizi siyaset bilimi kürsüleri ayakta tutmuyor. Terence Kealey'nin bu konudaki görüşü hoşuma gidiyor: Gelişen bir topluma yol açan üniversiteler değildir, tam tersine gelişen toplumların üniversiteleri olur çünkü masraflarını karşılayabilirler. Üniversiteler bu açıdan opera binalarına benzer.

Peki, söze dökülebilen bilginin asıl sıkıntısı nerededir? Birincisi: Belirsizlikten uzaktır. Bir metin, bilgileri dünyada var olmayan bir netlikle sunar. Sonuç: Yazılı bilgiye dayanarak kararlar aldığımızda çok büyük risklere girmeye meylederiz. Çünkü sahte bir güvenlik hissiyle karar veririz. Bunun klasik örneği akademik modellerin temel alındığı yatırım kararlarıdır. Bu da bankacılık krizlerinin sebeplerinden biridir.

İkincisi: Kitap yazar insanların akli (yazarınız dâhil), kitap yazmayan insanlarınkinden farklı çalışır. Bu yüzden ortaya çıkardıkları metinlere bu dünyayı temsil eden birer kopya gözüyle bakamayız. Peki, yazar olmayanlar yazarlardan tümüyle farklı hikâyeler mi uydurur? Çok olası. Ama asla öğrenemeyeceğiz çünkü yazmıyorlar.

Üçüncüsü: Sözler becerileri gizlerler. Kendisini ifade etmeyi iyi bilen biri toplumda daha iyi bir statü edinir. E-posta yazamayan, sunum hazırlayamayan biriye terfi edemez. Çok yetenekli biri olsa bile.

Sonuç olarak: Asıl önemli olan bilgi uygulamada yatar. Kelimelere duyduğunuz derin saygıdan vazgeçin. Sonra da okumayı bırakıp gerçekten akıllıca olan bir şey yapın.



KASA PARASI ETKİSİ

Para neden çıplak değildir?

1980’li yılların başında rüzgârlı bir sonbahar günüydü. Islak yapraklar kaldırımlarda kararsızlıkla yalpalıyordu. Bisikletimle okula çıkan yokuşu tırmanmaya çalışıyordum ki ayaklarımın altında tuhaf bir yaprak gördüm. Kocamandı ve pas rengindeydi. Eğilince bunun 500’lük bir banknot olduğunu fark ettim (o zamanlar 500 franklık banknotlar vardı). 500 frank – bir öğrenci için Tanrı’nın bir lütfuydu bu.

Parayı cebime atmamla çıkarmam bir oldu, gidip kendime piyasadaki en iyi modellerden biri olan, diskli frenli, vitesli, lüks bir Shimano bisiklet aldım, oysa eski bisikletim kusursuz çalışıyordu.

Elbette o güne kadar kenara ayırdığım birkaç yüz frank daha vardı. Ama biriktirdiğim parayı gereksiz bir bisiklet almak için kullanacağımı hiç düşünmemiştim. Ancak arada bir, kendime bir sinema bileti alıyordum. Davranışımın ne kadar mantıksız olduğunu ancak daha sonra fark ettim. Sonuçta para paradır. Ama aklımız böyle çalışmaz. Parayı nasıl elde ettiğimize göre ona farklı davranırız. Para çıplak değildir, üstüne duygusal giysiler geçirilmiştir.

İki soru soracağım. Birinci soru: Bir yıl boyunca çok çalıştınız. Yılın sonunda hesabınızdaki para yılın başındakinden 20.000 avro daha fazla. Bununla ne yaparsınız? A) Güvenli banka hesabında bırakırsınız. B) Yatırım yaparsınız. C) Gerekli işlerinizi halledersiniz, örneğin küflenmiş mutfağınızı sonunda yenilersiniz. D) Lüks bir transatlantikle seyahate çıkarsınız. Neye karar verirsiniz? Birçok insan gibi düşünüyorsanız A, B ya da C'de karar kılarırsınız.

İkinci soru: Şans oyunundan 20.000 avro kazandınız. Bununla ne yaparsınız? Yukarıdaki cevaplara tekrar bakın. A, B, C ya da D. Birçok insan bu durumda C ya da D'yi seçer. Böylece elbette bir mantık hatası yapar çünkü 20.000 avro hâlâ 20.000 avrodur.

Benzer bir mantık hatası kumarhanelerde görülür. Bir arkadaşım rulete 1000 avro yatırıp hepsini kaybetti. Sorduğumda şöyle cevap verdi: "Aslında 1000 avro kaybetmedim. O önceki oyunda kazandığım 1000 avroydu." "Ama sonuçta miktar aynı!" "Benim için değil," deyip güldü.

Şans oyunlarından kazanılan, yerde bulunan, miras kalan parayı, çalışıp kazandığımız paradan çok daha kolay harcarız. Ekonomist Richard Thaler buna *kasa parası etkisi* adını verir, spekülasyonla elde edilen kazançların ardından riske girmeye daha meyilli oluruz. Bu yüzden büyük ikramiye talihlileri sonraları, bu süper kazançtan önce olduklarından çoğunlukla daha fakir olurlar. *Kasa parası etkisi* halk ağzında da bilinir: "Haydan gelen huya gider", tam olarak bunu karşılayan bir sözdür.

Thaler öğrencilerini iki gruba ayırdı. İlk gruba az önce 30 dolar kazandıklarını, isterlerse şimdi de yazı tura oyununa katılabileceklerini söyledi: Yazı gelirse dokuz dolar kazanacaklar, tura gelirse dokuz dolar kaybedeceklerdi. Öğrencilerin %70'i yazı tura oyununa katıldı. İkinci gruptaki öğrencilereyse hiçbir şey kazanmadıklarını ama 30 dolarlık kesin bir kazançla, tura gelirse 21, yazı gelirse 39 dolar kazanabilecekleri bir yazı tura oyunu arasında seçim yapabileceklerini söyledi. İkinci gruptakiler daha tutucu davrandı. Yalnızca %43'ü riske girdi, oysa iki durumda da beklenen değer aynıydı, yani 30 dolar.

Stratejik pazarlama uzmanları *kasa parası etkisinin* ne kadar değerli olduğunu bilirler. Çevrimiçi kumar sitelerinde, üye olmanız halinde size 100 dolarlık oyun parası “hediye edilir”. ABD’de kredi kartı firmaları başvuru sözleşmesini doldurmanız halinde size 100 dolarlık bonus “hediye eder”. Uçak şirketleri sık uçanlar kulübüne katılırsanız size birkaç bin mil hediye ederler. Size başlarda kontör “hediye eden” telekomünikasyon firmaları da vardır, bu da sizi gereğinden fazla telefonla konuşmaya iter. Hediye çeki kültürü büyük ölçüde *kasa parası etkisine* dayanır.

Sonuç olarak: Bir yerden para kazandığınızda ya da şirketler size bir şeyler “hediye ettiğinde” dikkatli olun. Bunun etkisine kapılıp çok daha fazlasını kısa sürede geri verme tehlikesiyle karşılaşabilirsiniz. Siz en iyisi paranın üzerindeki baştan çıkarıcı kıyafetleri çıkarıp ona işçi tutumu giydirin – banka hesabınızda tutarak.



ÖTELEMEK

Yeni yıl kararları neden işe yaramaz?

Yazar olan ve duyguları cümlelere dökmeyi iyi bilen bir arkadaşım, yani bir kelime ustası, her yedi yılda bir 100 sayfalık kısa bir kitap yazıyor. Üretim oranı günde iki kitap satırına denk geliyor. Veriminin bu kadar düşük olmasının sebebini sorduğumda şöyle cevap verdi: “Araştırmak yazmaktan çok daha keyifli.” Gerçekten de internette saatlerce sörf yapıyor ya da yitip gitmiş muhteşem bir hikâyeye denk geleceği umuduyla en saçma kitaplara gömülüyor. Uygun bir sahne bulduğunda da kendisini “doğru ruh halinde” olmadığı sürece yazsa da güzel olmayacağına ikna ediyor. O ruh hali de maalesef çok nadiren geliyor.

Başka bir arkadaşım on yıldır her gün sigarayı bırakmaya niyetleniyor. Her sigara son sigarası. Peki, ben? Vergi beyannamem altı aydır çalışma masamda duruyor, herhalde kendi kendini doldurmasını umut ediyorum.

Bilimde, tatsız ama önemli işleri erteleme eğilimine *procrastination*, yani *öteleme* denir: spor salonuna giden uzun ve zorlu yolu bir türlü katedememek, fiyatları daha

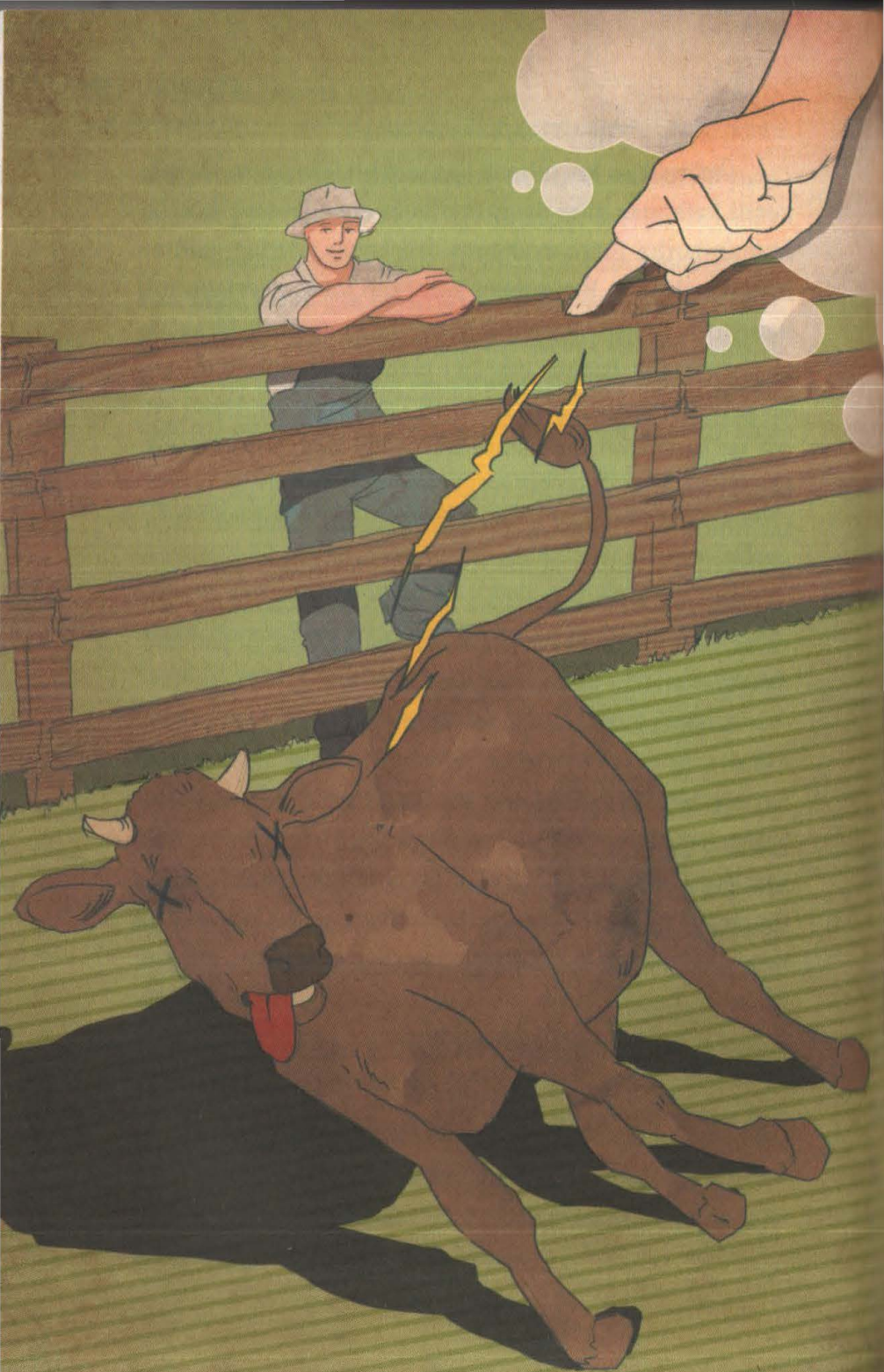
uygun bir sigortaya geçememek, teşekkür kartlarını yazamamak gibi. Yeni yıl kararları da hiçbir şeyi değiştirmez.

Ötelemek mantıksızdır çünkü hiçbir plan kendiliğinden hallolmaz. Bizim için neyin iyi olduğunu da bilmiyor değiliz. Peki, neden buna rağmen önemli şeyleri sürekli sonraya bırakırız? Çünkü emek ve kazanç arasında zamansal bir uçurum vardır. Bu uçurumu aşmak da Psikolog Roy Baumeister'ın zekice bir deneyde gösterdiği üzere yüksek bir zihinsel güç gerektirir. Baumeister öğrencilerini mis gibi çikolatalı kurabiye kokularının geldiği bir fırının önüne oturttu. Fırının önüne bir de turpla dolu bir kâse bırakıp öğrencilerine istedikleri kadar turp yiyebileceklerini ama kurabiyelerin kesinlikle yasak olduğunu söyledi. Sonra onları otuz dakika yalnız bıraktı. İkinci denek grubundaki öğrencilerse istedikleri kadar kurabiye yiyebiliyorlardı. Sonunda iki grubun da zor bir matematik problemini çözmesi gerekiyordu. Kurabiye yemeleri yasaklanan öğrenciler, keyiflerine göre atıştırmalarına izin verilen öğrencilerden iki kat daha çabuk pes etti. Kendilerine hâkim olmak zihinsel enerjilerine mal olmuştu, problemin çözümü için gerekli iradede yoksundular. İrade batarya gibi çalışır – en az onun kadar kısa ömürlüdür. Enerji bir kez harcadı mı, gelecekteki mücadelelerde eksikliği çekilir.

Bu çok temel bir bilgidir. Kendine hâkimiyet kesintisiz olarak sağlanabilecek bir şey değildir. İnsanın rahatlayacağı, kendi haline bırakılacağı, bataryasını şarj edeceği aralara ihtiyacı vardır. Birincisi bu.

Ötelemekten kurtulmak için gerekli ikinci şey, sürekli kendi kafamıza göre davranmamızı engelleyecek küçük numaralardır. Buna oyalanma araçlarını ortadan kaldırmak da dâhildir. Ben roman yazarken internet erişimimi kapatırım. Çalışmak yorucu olduğunda internette birazcık gezinmek çok baştan çıkarıcı olabilir. Bu konudaki en önemli numara, tarih vermektir. Psikolog Dan Ariely en çok işe yarayanın başkasının belirlediği tarihlerin –mesela bir öğretmenin ya da bir vergi memurunun verdiği teslim tarihinin– olduğunu tespit etti. İnsanın kendi kendine belirlediği tarihler yalnızca iş belli bölümlere ayrılabil-
diğinde ve her bölüme başka bir tarih belirlendiğinde işe yarar. Belli bölümlere ayrılmadan yapılan yeni yıl planları da başarısızlığa mahkûm olur.

Sonuç olarak: *Ötelemek* mantıklı değildir ama insanidir. Ona karşı mücadele etmek için bazı numaralara başvurun. Komşum şöyle yaparak üç ayda doktora tezini yazdı: Kendine telefonsuz ve internetsiz küçücük bir oda kiraladı. Üç tarih belirledi – üç bölümden oluşan kitabın her bir bölümü için. Dinlemek isteyen herkese kendi kendine belirlediği hedeflerinden bahsetti, hatta bitiş tarihlerini kartvizitinin arkasına bastırdı. Böylece kişisel teslim tarihlerini herkese duyurmuş oldu. Öğle sonraları ve akşamları moda dergilerini karıştırıp çokça uyuyarak “bataryasını” şarj etti.



KISKANÇLIK

Neden kendi krallığınıza ihtiyacınız var?

Şu üç senaryodan en çok hangisi sinirinizi bozar? 1) Arkadaşlarınızın ortalama geliri yükselirken sizinkinin aynı kalması. 2) Arkadaşlarınızın ortalama geliri aynı kalırken sizinkinin düşmesi. 3) Arkadaşlarınızın ortalama geliri düşerken sizinkinin de düşmesi. A'yı mı seçtiniz? Korkmayın, anormal değilsiniz – sadece olağan derecede kıskançsınız.

Bir Rus hikâyesi: Çiftçinin biri sihirli bir lamba bulur. Lambaya dokunur ve içinden cin çıkar, çiftçinin bir dileğini yerine getireceğine söz verir. Çiftçi bir süre düşünür. Sonunda şöyle der: “Komşumun bir ineği var. Benim de bir ineğim var. Dileğim, komşumun ineğinin ölmesi.”

Kulağa ne kadar saçma gelse de muhtemelen kendinizi çiftçiyle özdeşleştirebilirsiniz. Belki zaman zaman siz de benzer bir durumda bulunuyorsunuzdur. İş arkadaşınız dolgun bir ikramiye aldı, siz almadınız; hemen *kıskançlık* duygusu geliştirirsiniz. Bunun sonucunda da bir dizi mantıksız davranış gelişir: Artık iş arkadaşınıza yardım etmez, planlarını baltalar, hatta belki de Porsche'sinin

lastiklerini patlatırsınız. Arkadaşınız kayağa gidip ayağını kırıncı da gizli gizli sevinç çığlıkları atarsınız.

Kıskançlık bütün duyguların en aptalcasıdır. Neden? Çünkü önüne geçmek nispeten kolaydır. Öfkenin, hüznün ve korkunun aksine. Ünlü yatırımcı Charlie Munger şöyle der: “Birilerinin sizden daha hızlı para kazanıp kazanmadığıyla ilgilenmek ölümcül günahlardan biridir. *Kıskançlık* gerçekten de aptalca bir günahdır çünkü insanın işleyip de azıcık bile eğlenmediği tek günahdır bu. Çok fazla acı getirir ama eğlence getirmez. Neden biri kendine böyle bir kötülük yapmak istesin ki?”

Kıskançlığı bir sürü şey tetikleyebilir – mal varlığı, statü, sağlık, gençlik, yetenek, popülerlik, güzellik. *Kıskançlığın* iki türü çoğunlukla birbirine karıştırılır çünkü fiziksel tepkileri bire bir aynıdır. Fark şurada yatar: *Kıskançlığın* kötü yüzü için sadece iki kişi gerekirken, hafif diğer türü için üç kişi gerekir (Peter, Kurt’u kıskanır çünkü güzel komşuları onunla değil Kurt’la ilgileniyordur).

Kıskançlığın komik tarafı şöyledir: Biz öncelikle yaş, meslek ya da yaşam tarzı açısından bize benzeyen insanları kıskanırız. Geçen yüzyıldan bir iş insanını kıskanmayız. Bitkileri ya da hayvanları kıskanmayız. Dünyanın diğer yarısındaki bir milyoneri kıskanmayız – doğrudan bizim komşumuz olmadığı sürece. Ben bir yazar olarak müzisyenlerin, yöneticilerin ya da dış doktorlarının başarısını kıskanmıyorum ama diğer yazarları kıskanıyorum. Aristoteles de bunun farkındaymış: “Çömlekçi çömlekçiyi kıskanır.”

Bu da bizi klasik bir davranış hatasına sürükler: Diyelim ki finansal başarınız Zürih’in kötü semtlerin-

den güzide sahillerine taşınmanıza nihayet el verdi. İlk haftalarda akşam güneşinin Zürih Gölü'ne yansımalarının, yeni evinizin arkadaşlarınızda bıraktığı izlenimin tadını çıkarırsınız. Fakat çok geçmeden, yarışamayacağınız villalar tarafından kuşatıldığınızı fark edersiniz. Eski karşılaştırma grubunuzun yerini şimdi çok daha zenginlerden oluşan bir grup aldı. Sonucu da *kıskançlık* ve statü stresi oldu.

Kıskançlık duygusu bir kez geldi mi ondan kolay kolay kurtulunmaz. Ama ondan kaçınabilirsiniz. Birincisi: Kendinizi başkalarıyla kıyaslamayı bırakın. İkincisi: “Yeterlilik çemberinizi” keşfedin ve onu tek başınıza doldurun. Önde gelenlerinden olduğunuz beceriler edinin. Uсталık çemberinizin ne kadar küçük olduğu önemli değildir – önemli olan oranın kralı olmanız.

Diğer bütün duygularımız gibi *kıskançlığın* temeli de evrimsel geçmişimizde yatar. Yandaki mağarada yaşayan hominidlerden biri avdan büyük bir parça aldığında bu, mağlup olana küçük bir parça kaldığı anlamına geliyordu. *Kıskançlık* bizi eylemde bulunmamız için motive ediyordu. *Kıskanç* olmayan avcı/toplayıcılar gen havuzundan kayboldular, hatta sıra dışı durumlarda diğerleri mutlu mesut beslenirken onlar açlıktan öldüler. Biz o kıskanç olanların torunlarımızın torunlarıyız. Ne var ki artık günümüz dünyasında *kıskançlık* hayati bir önem taşımaz. Komşumun kendisine bir Porsche alabilecek durumda olması benim bir şeyden mahrum kaldığım anlamına gelmiyor.

Ara sıra *kıskançlık* belirtileri gördüğümde karıma sakince şöyle diyorum: “Sadece tek bir kişiyi kıskanabilirsin – olmak istediğin insanı.”



KİŞİLEŞTİRME

Neden istatistikler yerine roman okumayı tercih edersiniz?

Amerikan medyasında Őehit dűŐen askerlerin tabutlarının gűsterilmesi on sekiz yıl boyunca yasaktı. Őubat 2009'da Savunma Bakanı Robert Gates bu yasađı kaldırdı – internete akın akın fotođraf yűklendi. Gerçi yayınlanmaları için Őehit yakınlarından resmî bir izin almak gerekiyordu ama bu kurala kimse riayet etmedi. Tabut fotođrafı yasađı en baŐta niye konulmuŐtu? SavaŐı daha az kűtű gűstermek için. Oysa isteyen herkes savaŐın kaç kurbana mal olduđunu Őehit istatistiklerine bakıp űđrenebilirdi. Ne var ki biz istatistiklere karŐı sođuk tepkiler verimiz. İnsanlara karŐıysa –űzellikle űlű insanlara– son derece duygusal tepkiler verimiz.

Bunun sebebi Őudur: Çok eskilerden beri yalnızca gruplarla hayatta kalabiliyorduk. Bu yűzden son 100.000 yıl içinde diđerleri gibi dűŐűnmek ve hissetmek için harika bir duyu geliŐtirdik. Bilimde buna “zihin teorisi”, basitçe “empati” denir. Bir deney yapalım: Size 100 avro veriyorum. Bunu bir yabancıyla paylaŐmak zorundasınız. Ne kadarını

vereceğinize dair siz bir teklifte bulunacaksınız. Diğer teklifinizi kabul ederse para sizin dediğiniz gibi paylaşılacak. Eğer yabancı teklifinizi reddederse bana 100 avroyu geri vermek zorunda kalacaksınız, kimse de hiçbir şey almayacak. Karşınızdakine nasıl bir teklif yapardınız?

Mantıklı olan şey yabancıya çok küçük bir miktar, belki bir avro teklif etmektir, sonuçta bu onun için hiçbir şey almamaktan iyidir. Ekonomistler 1980’li yıllarda bu ültimatom oyunuyla (bilimsel adı bu) deneyler yapmaya başladıklarında denekler tamamen farklı bir davranış sergilediler: Karşı tarafa %30 - %50 arası tekliflerde bulundular. %30’un altındaki tekliflerin “adil olmadığını” düşündüler. Ültimatom oyunu “zihin teorisinin” en net açıklamalarından biridir: İnsanlar karşılarındaki kişiyle empati kurarlar.

Fakat oyundaki küçücük bir değişiklik yeterli oldu, bu büyük cömertlikten geriye pek bir şey kalmadı: İki oyuncu ayrı odalara konuldu. İnsanlar karşılarındakini göremedikleri, daha önce de hiç görmemiş oldukları zaman kendilerini onların yerine koyamıyorlardı. Karşı taraf somut bir şey olarak kalıyor, karşı tarafa yapılan teklifler de %20’nin altında kalıyordu.

Psikolog Paul Slovic başka bir deneyde insanlardan bağış yapmalarını rica etti. Slovic birinci gruptakilere Malavi’de yaşayan Rokia’nın, yalvaran gözlerle bakan zayıf bir çocuğun fotoğrafını gösterdi. İnsanlar yardım kuruluşu için ortalama iki buçuk dolar bağışladılar. Slovic ikinci gruba Malavi’deki açlıkla ilgili istatistikleri gösterdi - üç milyondan fazla çocuk yetersiz besleniyordu. İnsanların

bağış yapma isteği %50 oranında azaldı. Şaşırtıcı: Aslında felaket gerçek boyutlarıyla gösterildiğinde daha cömert olmaları gerekirdi. Ama bizim aklımız böyle çalışmaz. İstatistikler bizi etkilemez. İnsanlar etkiler.

Basın, raporların ve sütunlu grafiklerin hiç okuyucu çekmediğinin uzun zamandır farkında. O yüzden parolaları şudur: İsmi olmayan, yüzü olmayan haber olmaz. Mevzu bir hisse senediyse merkeze CEO konulur (fiyat eğilimine göre gülerken veya gamlıyken). Mevzu bir ülke olduğunda manşet ülkenin başkanı olur. Mevzu depremse bir depremzede gerekir.

Bu insan odaklılık en önemli kültürel icatlardan birinin başarısını açıklar: romanların başarısını. Bu edebi “gözde uygulama”, insanlar arası ve insanın içindeki çatışmaları birkaç karakter üzerinden anlatır. Püriten New England’ın psikolojik işkence yöntemleri üzerine de bir şeyler yazılabilirdi ama biz bunun yerine bugün Hawthorne’un *Kızıl Damga*’sını okuyoruz. Peki, 1930’lardaki Büyük Buhran? İstatistiki olarak sadece bir dizi sayıdan ibarettir. Aile draması olaraksa unutulmaz – Steinbeck’in *Gazap Üzümleri* gibi.

Sonuç olarak: Sizin önünüze bireylerin kaderi sunulduğunda dikkatli olun. Arkasında yatan gerçekleri, istatistiki dağılımları sorgulayın. Tek bir kişinin kaderi size daha az etkileyici gelmeyecektir fakat bu şekilde doğru bir bağlantı kurabilirsiniz. Eğer bir hikâyenin alıcısı değil de anlatıcısıysanız ve insanları etkilemek, harekete geçirmek, motive etmek istiyorsanız o zaman hikâyenizin insani duyguları yansıtmalarını sağlayın.



“BENİ ÖLDÜRMEYEN ŞEY GÜÇLENDİRİR” SAFSATASI

Neden krizler çok nadiren fırsata dönüşür?

On yıl önce Sandra’yla tanıştığımdaya yaşam sevinciyle dolup taşıyordu. Bütün kuramsal düşünceleri çürütebilecek, alımlı, zeki ve genç bir kadındı. Sandra evlendi – kocasının mesleğinin bir önemi olmasa da adam muhasebeciydi. İki yıl sonra göğüs kanserine yakalandı, en kötü türü olan tip 5’ti. Kemoterapi sürecinin ortasında kocası onu aldattı. Sandra depresyona girdi, sonra da bir daha hiçbir işte altı aydan uzun süre tutunamadı. Bugün eski benliğinin zavallı bir gölgesi gibi yaşıyor. Geçenlerde ziyaretine gittiğimde –boşandı ve yalnız yaşıyor– şöyle dedi: “Ölüme çok yaklaşmıştım. Ama ne derler bilirsin, beni öldürmeyen şey güçlendirir.” Daha önce hiçbir cümle bana bu kadar yanlış gelmemişti.

Martin bir iş insanıdır. Dizüstü bilgisayar çantası üretmektedir. Firmasını kurduktan beş yıl sonra ortaya bir rakip çıktı ve müşterilerini elinden aldı. Ürünler birbirine yakındı ama rakibinin pazarlaması onunkine kıyasla çok

iyiydi. Martin neredeyse bütün işçilerini işten çıkarmak zorunda kaldı. Banka, işletme kredisini feshetti, Martin vadesi gelen faizleri ancak ödüyordu çünkü kişilere de borçlanmıştı. Firma kıl payı iflasın eşiğinden döndü. Martin'in durumu bugün, hemen hemen eskisi kadar iyi. "Çok şey öğrendik ve krizden güçlenerek çıktık." Krizden güçlenerek çıkmak mı?

"Beni öldürmeyen şey güçlendirir." Bu cümle Nietzsche'ye aittir. Ancak Nietzsche yanılıyor. Bir firma krizi güçlendirmez, zayıflatır: Müşteriler oradan uzaklaşır. Basında kötü niyetli yorumlar çıkar. En iyi çalışanlar çekip gider. Nakit miktarı azalır. Krediler pahalılaşır. Yöneticiler güven kaybedip firmadan ayrılırlar. Ama biz yine de bunun pozitif bir tarafını görmek isteriz.

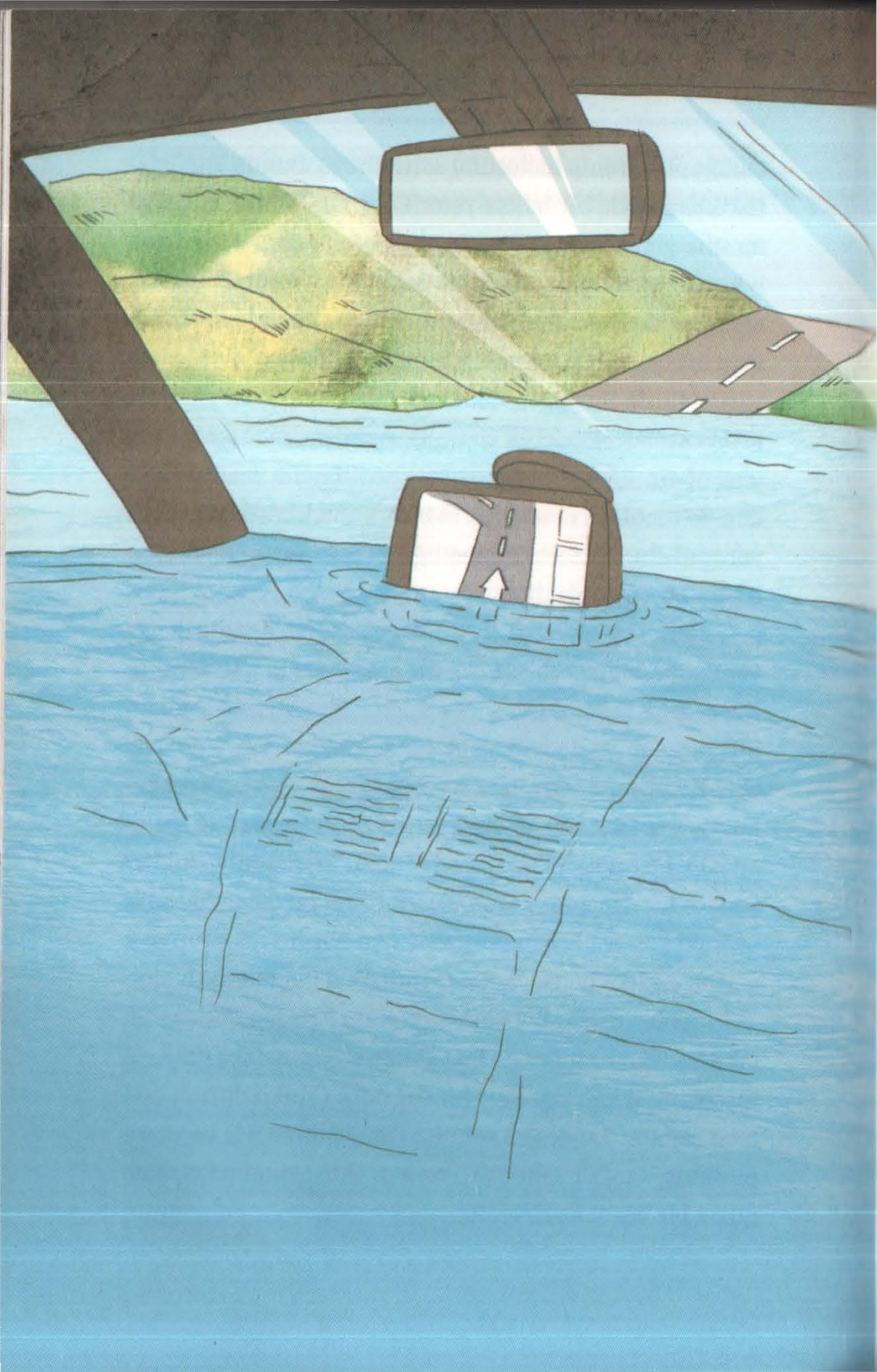
Bu yanılgı nereden kaynaklanır? Olasılıklara dayalı düşünmeye çalışın. Biri bir krizi atlatmışsa çoğunlukla şansı yaver gitmiştir. Diyelim ki bin tane dizüstü bilgisayar çantası üreticisi şiddetli bir ekonomik kriz yaşadı ve kaderlerine teslim oldu. Böyle bir durumda istatistiki dağılım nasıl olurdu? Birçoğu iflas eder, birkaçı da ya önceki konumuna döner ya da biraz daha iyiye giderdi. Hayatta kalanın bakış açısıyla bakarsak krizden güçlenerek çıkılmış olurdu. Ama bu optik bir yanılsamadır. Bütüne bakıldığında kriz krizdir, güçlenme süreci değil. Bir kriz yüzünden iflas edebileceğimizi (ya da iflasın eşiğinden dönebileceğimizi) kolayca unuturuz.

Bir arkadaşım motor kazası geçirdi. Kaza onu daha güçlü mü kıldı? Motor kullanmanın ne kadar tehlikeli

olduğunu öğrenip motorunu sattı. Bravo. Bunun için istatistiklere şöyle bir baksa yeterli olurdu. Ölümle cilveleşmesine gerek yoktu. Birçok insan şöyle der: “Kriz bana iyi geldi, artık çok farklı bir hayat sürüyorum.” İyi hoş ama bu düşünceye (daha az stresli, daha az para hırslı olup mesleğinde ilerlemek gibi bir düşünceye) önceden de varılabiliirdi. Bu bilgiye bir kaza, bir hastalık, bir iflas yoluyla varmak olabilecek en trajik –pardon ama– en aptalca yöntemdir. Eğer yeni bir yaşam stili bugün mantıklıysa dün de mantıklı olması gerekirdi. Bunu kimse fark etmiyor mu? Bu, düşünce tembelliğinden ve mantıksızlıktan başka bir şey değildir.

Korkunç şeylerin bize iyi geleceğine inanmak bir yanılgıdır, bir tecrübe de olabilir ama vücutta izler bırakır. Vücut artık hastalıktan önce olduğu kadar sağlıklı değildir. Bir kazadan ya da psikolojik bir yıkımdan sonra da öyle olmaz. Kaç tane asker bir savaştan “güçlenerek” çıkmıştır? Fukuşima faciasını ya da Katrina kasırgasını sağ salim atlatan biri gelecekteki olaylar için “güçlenmiş” midir? Sadece bir deneyim kazanmıştır. Fakat bu deneyimin bir sonraki kasırgada işine yarayacağını düşünerek avunmak yerine tehlike bölgesinden taşınmak daha mantıklı olur.

Sonuç olarak: Bir CEO, şirketinin krizden güçlenerek çıktığını duyurduğunda bu aslında şirketin daha dikkatli incelenmesi için yapılmış bir çağrıdır. Çünkü durum tam tersi olabilir. Sandra’ya gelince: Onu yanılgısıyla baş başa bıraktım. Çünkü yanılgısı, ona gerçekte olduğundan daha güzel bir hayat sağlıyordu.



DİKKAT YANILSAMASI

Neden bakışlarımızı ara sıra odak noktasından ayırmalıyız?

İngiltere'nin güneyinde, Bristol yakınlarında yer alan Luckington köyündeki nehir, şiddetli yağmurlardan sonra taşıyordu. Polis nehirdeki geçidi, yani araçların normalde geçebildiği sığlık yeri kapattı ve sürücülerini başka bir yola yönlendirdi. Nehir yolu iki hafta boyunca kapalı kaldı, her gün en az bir araç uyarı tabelasının yanından geçip hızla akan suya daldı. Şoförler navigasyon sistemlerine o kadar odaklanmışlardı ki gözlerinin önünde duranı göremediler.

Sıradaki gözlemi psikologlar Daniel Simons ve Christopher Chabris yaptı. Araştırmacılar 1990'lı yıllarda Harvard'da, öğrencilerden oluşan iki takımı, birbirlerine basketbol topu atarken filme aldı. Takımlardan biri beyaz, biri siyah tişört giyiyordu. Kısa videoyu YouTube'da *the monkey business illusion* başlığıyla bulabilirsiniz. İnternet erişiminiz varsa videoyu izlemeden önce okumaya devam etmeyin.

Videoyu izleyen deneklerden, beyaz tişörtlü oyuncuların topu kaç kez attıklarını saymaları istendi. Videonun

ortasında saçma bir şey oldu: Goril kılığına girmiş bir öğrenci oyun alanının ortasına geçip göğsünü yumrukladı, sonra da yürüyüp gitti. Videonun sonunda deneklere tuhaf bir şey, yani goril görüp görmedikleri soruldu. İzleyicilerden yarısı şaşkınlıkla başını iki yana salladı. Goril mi? Ne gorili?

Monkey business deneyi psikolojide en çok bilinen deneylerden biridir ve *dikkat yanılması* denen şeyi gösterir: Biz görüş alanımızda yer alan hiçbir şeyi kaçırmadığımızı sanırız. Oysa çoğunlukla neye odaklanmışsak onu görürüz – bu örnekte atış sayısını. Ama o sırada goril gibi, beklenmeyen, kocaman ve dikkat çekici bir şey ortaya çıkabilir.

Dikkat yanılması tehlikeli olabilir, mesela direksiyon başında telefonla konuşurken. Normalde her şey yolunda gidiyordur. Telefon görüşmesinin rutin eylem, yani aracı şeridin ortasında tutmak ve öndeki frenleyince frenlemek üzerinde hiçbir olumsuz etkisi yoktur. Fakat beklenmedik bir şey rutini bozunca –örneğin, çocuk yola atlayınca– zamanında tepki verecek kadar dikkatli olmazsınız. Çalışmalar gösterdi ki araba kullanırken telefonla konuşmak tepki hızını, alkollüken araba kullanmak kadar düşürmektedir. Cep telefonunu elinizde tutmanızın ya da tutucu kullanmanızın bir önemi yoktur. Yolda oluşabilecek beklenmedik durumlara karşı dikkatiniz böyle bir durumda azalmaktadır.

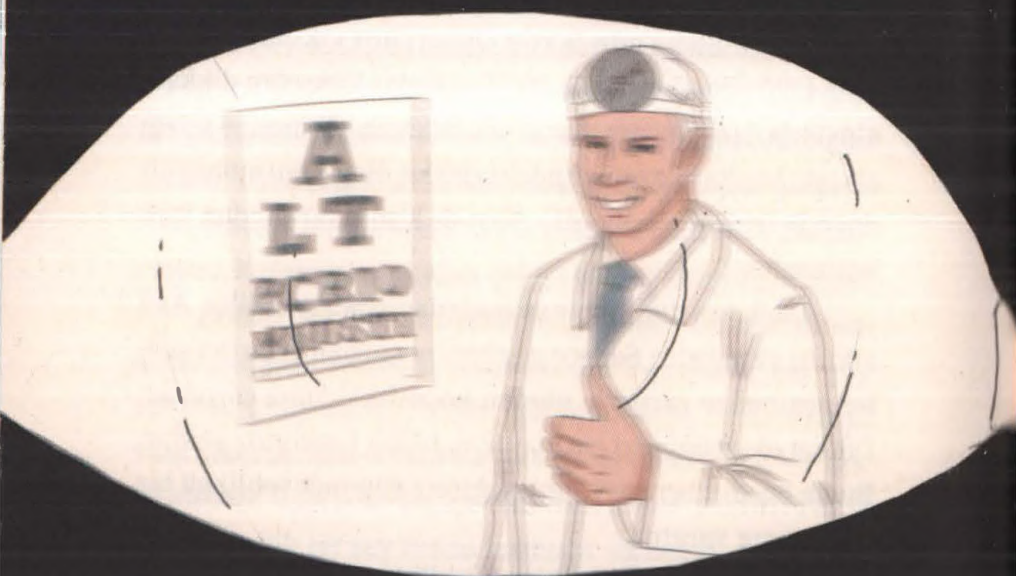
Belki şu İngilizce deymi biliyorsunuzdur: “the elephant in the room”, yani odadaki fil. Bununla apaçık ortada duran ama kimsenin konuşmak istemediği bir konu kastedilir. Bir

tür tabudur. Biz bunu başka bir ifadeye, “odadaki goril”e çevirelim ve anlamı çok büyük, çok önemli ve acil olan, hakkında konuşulabilecek ama kimsenin algılamadığı konu olsun.

Swissair örneğini ele alalım: Küçülen likiditenin farkına varamayacak kadar büyümeye odaklanmış bir şirket. Ya da Doğu Bloku’nun Berlin Duvarı’nın yıkılmasına yol açan kötü yönetimi. Ya da 2007’ye kadar kimsenin dikkate almadığı, bir yıl sonra ekonomik sistemin çökmesine sebep olacak, banka bilançolarındaki riskler. Hepsi burnumuzun önünde tepinen gorillerdi – hem de kimse tarafından fark edilmeden.

Tabii sıra dışı hiçbir şeyi algılamıyor da değiliz. Asıl sıkıntı şuradadır: Sadece gözümüze çarpan şaşırtıcı şeyler gözümüze çarpar – gözden kaçırdıklarımız çarpmaz. Dikkat eksikliğimizi ispatlayacak hiçbir kanıtımız yoktur. Bu da önemli her şeyi algıladığımız yönünde tehlikeli bir yanılsama yaratır.

Bu yüzden: Kendinizi bu *dikkat yanılsamasından* sıyırın. Bütün olası veya imkânsız görünen senaryolarla yüzleşin. Beklenmedik ne olabilir, diye sorun kendinize. Odak noktasının yanında ya da arkasında başka bir şey var mı? İnsanların bahsetmediği şey ne? Nerenin sakini? Tuhaf? Düşünülemez? Düşünün. Sonuç olarak: Şaşırtıcı bir şey çok büyük ya da çok farklı olsa bile onu yine de gözden kaçırabiliriz. Büyük ya da farklı olması yetmez. Bekleniyor olması gerekir.



STRATEJİK YANLIŞ BEYANLAR

Boş sözler neden ikna edicidir?

Diyelim ki hayalinizdeki işe başvuracaksınız. Özgeçmişinizi güzelce parlatıyorsunuz. İş görüşmesinde üstüne basa basa başarılarınızdan, yeteneklerinizden bahsediyor ve daha az faydalı olan şeyleri kasıtlı olarak geçiştiriyorsunuz. Size ciroyu %30 artırıp aynı zamanda da masrafları %30 düşürmeyi başarıp başaramayacağınız sorulunca sakın bir sesle şöyle cevaplıyorsunuz: “Bundan emin olabilirsiniz.” İçin için titreyip kendi kendinize bunu nasıl becereceğinizi sorsanız da işi almak için elinizden geleni yapıyorsunuz. Önce iş, detaylar sonra. Ama aslında biliyorsunuz ki biraz daha gerçekçi cevaplar vermeniz sizi yarışma dışı bırakır.

Diyelim ki bir gazetecisiniz ve kurgu dışı bir kitap yazmak için harika bir fikriniz var. Konu da herkesin dilinde. Güzel bir avans ödemesi yapmayı kabul eden bir yayıncı buluyorsunuz. Ama yayıncı doğru hesap yapabilmek için bir zaman planı istiyor. Okuma gözlüğünü çıkarıp yüzünüze bakıyor: “Dosya elime ne zaman ulaşır, altı ayda yapabilir misiniz?” Yutkunuyorsunuz çünkü daha önce hiç üç yıldan daha kısa bir sürede kitap yazmadınız.

Cevabınız şöyle oluyor: “Emin olabilirsiniz.” Elbette niyetiniz kimseyi kandırmak değil ama gerçeği söylerseniz avans alamayacağınızı da biliyorsunuz. Nasılsa sözleşme hazırlanıp avans hesabınıza geçince gerekirse yayıncıyı bir süre daha oyalayabilirsiniz – iyi bir “mazeret yönetimiyle”.

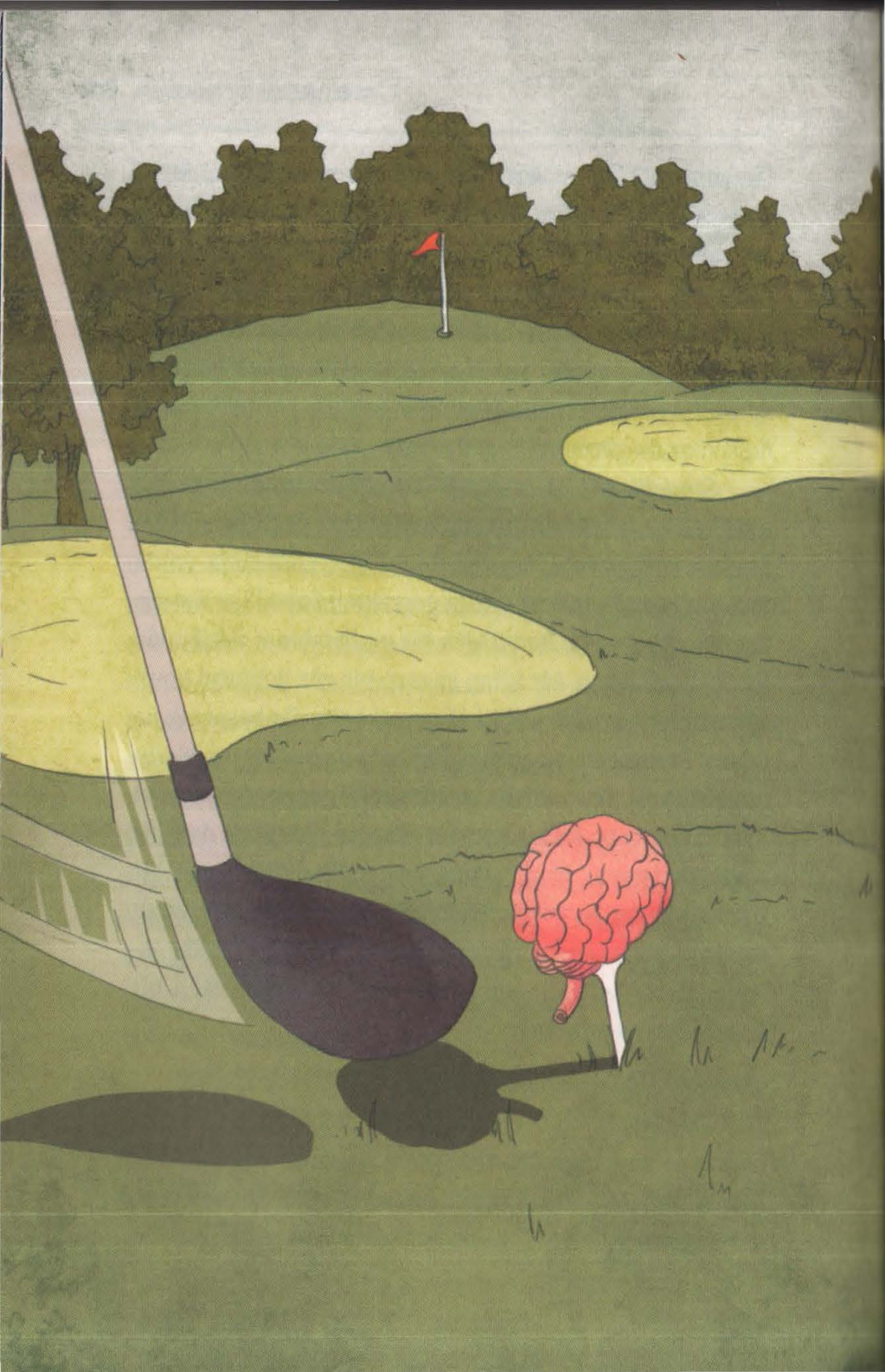
Bu davranışa uzmanlık dilinde *stratejik yanlış beyan* (*strategic misrepresentation*) denir. Risk ne kadar büyürse beyanlar da o kadar abartılı olur. *Stratejik yanlış beyan* her yerde işe yaramaz. Göz doktorunuz size arka arkaya beş kez kusursuz görme yetinizi geri vereceğini vadeder de her müdahalesinden sonra gözleriniz daha da kötüye giderse bir noktada artık onu ciddiye almazsınız. Ama tek seferlik bir iş olduğunda *stratejik yanlış beyanda* bulunmaya değer – örneğin, yukarı da gördüğümüz gibi bir iş görüşmesinde. Sonuçta aynı firma sizi birkaç kez işe alamaz – ya bir kez alır ya da hiç almaz.

Stratejik yanlış beyanlara en yatkın olunan alan mega projeler, bu mega projelerde: 1) hiç kimse tam olarak sorumlu değildir (çünkü projeyi sipariş eden hükümet bir sonraki seçimde kaybetmiş olabilir), 2) suçu karşılıklı olarak birbirlerinin üzerine atabilecek birçok şirket işin içindedir ve 3) projenin en erken birkaç yıl içinde tamamlanması bekleniyordur.

Hiç kimse büyük projeler hakkında Oxford profesörü Bent Flyvbjerg kadar çok şey bilmiyordur. Neredeyse her zaman gerçekleşen bu maliyet ve zaman aşımı nereden kaynaklanır? Çünkü en iyi proje değil, kâğıt üzerinde en iyi görünen proje finanse edilir. Flyvbjerg buna “ters

Darwincilik” ismini vermiştir: Kim en çok boş laf üretirse projeyle ödüllendirilir. Peki, *stratejik yanlış beyanlar* dediğimiz, arsızca söylenen yalanlar mıdır? Yüzüne pudra süren kadınlar yalan mı söylüyor? Finansal gücünü göstermek için Porsche kiralayan erkekler yalan mı söylüyor? Evet, aslında öyle. Ama biz yalanları sistematik olarak göz ardı ederiz. Aynı derecede sistematik şekilde *stratejik yanlış beyanları* da görmezden geliyoruz.

Stratejik yanlış beyanlar birçok durumda zararsız şeylerdirler fakat her durumda bu böyle değildir - örneğin, az önce verdiğimiz örnekteki gibi gözleriniz ya da müstakbel çalışanlarınız gibi gerçekten önemli şeyler söz konusu olduğunda. Bu yüzden bir muhatabınız olduğunda (bir çalışan adayını, bir kitap yazarını, bir göz doktorunu) onun söylediklerine değil, geçmişte gerçekten neler başardığına bakın. Projeler söz konusu olduğunda da benzer projelerin masraflarını, faydalarını ve sürelerini inceleyin; mevcut planın neden bu kadar iyimser bir plan olduğuna dair bir açıklama isteyin. Planı, acımasızca didik didik edecek bir finans uzmanına verin. Sözleşmenize maliyet ve zaman aşımına karşı sert para cezaları öngören bir madde ekleyin. Hatta her ihtimale karşı para cezasını blokeli bir hesaba havale ettirin.



ÇOK FAZLA DÜŞÜNMEK

Düşünmeyi hangi noktada bırakmalısınız?

Bir zamanlar zeki bir kırkayak varmış. Bir masanın köşesinden diğer masanın üzerinde duran bir şeker tanesi görmüş. Zekiymiş kırkayak, masanın sağ bacağından mı sol bacağından mı inse, diğer masaya sağ bacağından mı sol bacağından mı çıksa, diye düşünmüş. Sonra kendisine acaba önce hangi bacağına atsa, ardından hangi bacağı gelse daha iyi olur diye sormuş. Matematikten anlıyormuş kırkayak, bütün kombinasyonları hesaplayıp en iyisinde karar kılmış. Sonunda ilk adımını atmış. Çok düşünmekten akli karışmış, yerinden bile kıpırdayamadan açlıktan ölmüş.

Britanya Açık Golf Turnuvaları, yıl 1999. Jean Van de Velde o ana kadar mükemmel golf oynamıştı. Üç vuruşta son deliğe gelmişti. Çok rahat par sayısından iki fazlasını yapabilir, oyunu kazanabilirdi. Bu, çocuk oynacağıydı! Dünya ligine yükselmesi artık yalnızca an meselesiydi. İşini garantiye alsa yeterdi. Fakat Van de Velde tee'ye, yani golf topu tutacağına vurunca alnı terlemeye başladı. Bir acemi gibi vurmuştu. Top çalılıkların arasına uçtu

- delikten neredeyse yirmi metre öteye. Van de Velde giderek gerginleşiyordu. Sonraki atışları daha iyi olmadı. Topu bir kez daha diz boyundaki çimenlerin, sonra suyun, sonra da kumun içine attı. Vücut hareketleri aniden bir amatörünkine benzemeye başladı. Sonunda topu sahaya çıkarmayı ve yedinci denemede deliğe sokmayı başardı. Van de Velde Britanya Açık'ı kaybetti. Bu şimdilik kariyerinin sonuydu.

Jonah Lehrer *Karar Ânu* kitabında *çok fazla düşünmenin* tehlikesinden bahsetmektedir. 1980'li yıllarda Amerikan tüketici dergisi *Consumer Reports* tecrübeli gurmelere kırk beş farklı çilek reçelini test ettirdi. Birkaç yıl sonra psikoloji profesörü Timothy Wilson bu deneyi öğrencileriyle tekrar etti. Sonuç: neredeyse aynı. Öğrenciler uzmanlarla aynı reçelleri tercih etmişti. Wilson ikinci bir öğrenci grubuyla deneyi tekrarladı, bu grubun ilk grubun aksine değerlendirmelerini ayrıntılarıyla gerekçelendirmelerini gerektiren bir anket formunu doldurması gerekiyordu. Bu şekilde oluşturulan liste önceki listelerin tam tersi oldu. En iyi reçellerden bazıları şimdi en kötü notları almıştı.

Sonuç olarak: İnsan çok fazla düşündüğünde akıllı, duyguların bilgeliğinden koparmış olur. Bu, kulağa ezoterik gelse de öyle değildir çünkü duygular beyinde tıpkı berak, rasyonel düşüncelerin olduğu gibi oluşurlar. Sadece rasyonel düşünceden farklı bir bilgi işleme yöntemidir - daha eski ama her zaman daha kötü olmayan bir yöntem. Hatta sıklıkla daha iyi olan bir yöntem.

Öyleyse soru şudur: İnsan ne zaman enine boyuna düşünmeli, ne zaman “iç sesini” dinlemeli? Şöyle basit bir kural konulabilir: Eğer mevzu idmanlı olduğumuz motor beceriler (kırkayak, Van de Velde) ya da daha önce bin kez cevapladığımız sorularsa (Warren Buffett bu noktada “yetenek çemberinden” söz eder) uzun uzun düşünmemek daha iyidir. Fazla düşünmek sezgisel olarak bulunan çözümleri gereksiz yere sabote edebilir. Aynı şey Taş Devri’ndeki atalarımızın karşı karşıya kaldığı kararlar için de geçerlidir: besin maddelerinin değerlendirilmesi, arkadaş seçimi ya da kime güvenilebileceği sorusu. Bunlar için rasyonel düşünceden çok daha üstün olan zihinsel kısa yollarımız (heuristik) vardır. Öte yandan evrimin bizi hazırlamadığı daha karmaşık durumlarda (mesela yatırım kararlarında) net bir kafayla uzun uzun düşünseniz iyi edersiniz. Burada mantık, sezgiden daha işlevseldir.

Matematik profesörü Barry Mazur’un bununla ilgili şöyle bir hikâyesi vardır: “Birkaç yıl önce Standford’dan Harvard’a geçip geçmemeye karar vermeye çalışıyordum. Bu ikilemle arkadaşlarımı sürekli rahatsız ediyordum. Sonunda biri şöyle dedi: ‘Karar teorisi alanında uzman olanlardan birisin. Belki de bütün avantaj ve dezavantajlarını listelemen, değerlendirmen, beklenen faydayı hesaplaman gerekiyordur.’ Hiç düşünmeden şöyle cevap verdim: ‘Rica ediyorum Sandy, bu ciddi bir mesele!’”



PLANLAMA YANILGISI

Neden çok fazla şey yapmaya kalkışırsınız?

Sabahları yapmanız gereken işlerin bir listesini çıkarıyorsunuz. Peki, ne sıklıkla akşam olduğunda bütün işleri halletmiş oluyorsunuz? Her zaman mı? İki günde bir mi? Belki haftada bir? Eğer aklınız birçok insanınki gibi çalışıyorsa paydos saatinde görev listenizdeki her maddeyi işaretlediğiniz ancak yirmi günde bir oluyordur. Yani çok fazla şey yapmaya kalkışıyorsunuz. Saçma denecek kadar çok. Gezegendeki ilk gününüz olsaydı affedilir bir şey olabilirdi bu. Fakat bu görev listelerini on yıllardır değilse de yıllardır hazırlıyorsunuz. Yani bir şeyleri halletme becerinizi her gün her gün abartmamanız beklenebilir. Bu öylesine yapılmış bir tespit değildir çünkü nihayetinde diğer alanlardaki tecrübelerinizden bir şeyler öğrenmektesiniz. Neden mevzu planlar olduğunda öğrenmeyesiniz? Önceki tahminlerinizin birçoğunun fazla iyimser olduğunu bilmenize rağmen bugünkülerin istisnai bir şekilde gerçekçi olduklarına ciddi ciddi inanırsınız. Nobel Ekonomi

Ödülü sahibi Daniel Kahneman buna *planlama yanılgısı* (*planning fallacy*) diyor.

Son dönemini okuyan öğrencilerin genellikle bir bitirme tezi yazmaları gerekir. Kanadalı psikolog Roger Buehler ve araştırma ekibi son sınıf öğrencilerine iki soru sordu. Öğrencilerin tezi 1) “gerçekçi bir bakış açısıyla” ne zaman ve 2) “her şey ters giderse” ne zaman teslim edeceklerini söylemeleri gerekiyordu. Sonuç: “Gerçekçi” teslim tarihine öğrencilerin yalnızca %30’u uydu. Öğrenciler ortalama olarak neredeyse iki kat süreye, hatta “her şey ters giderse” senaryolarından bile yedi gün fazlasına ihtiyaç duydular.

Planlama yanılgısı özellikle insanlar ortak bir iş yaptıklarında belirgin olmaktadır – ekonomide, bilimde ve politikada. Projelerin zaman gereksinimi ve faydaları abartılır – sürekli olarak hafife alınan masrafların ve risklerin aksine. Midye şeklindeki Sidney Opera Binası 1957’de planlanmıştı: 1963’te bitecek, yedi milyon dolara mal olacaktı; hedef buydu. Kapılarını 1973’te açtı – üstelik yüz iki milyon dolarlık bir maliyetle. Planlananın on dört kat fazlası!

Neden plan yapamıyoruz? Birinci sebebi: ütöpik düşünceler. Kalkıştığı her şeyi gerçekleştiren başarılı insanlar olmak istiyoruz. İkincisi: Projeye çok fazla odaklanıyor, proje dışı etkileri hesaba katmıyoruz. Nassim Taleb *Siyah Kuğu* kitabında, riskleri ve kazançları kusursuz bir şekilde hesaplayan, Las Vegas’taki bir kumarhaneden bahseder. Fakat o zaman da az daha iflasa götürecek üç şey olur. Kumarhane yüz milyon dolardan fazla kayba uğrar çünkü gösteri yapan yıldız bir kaplan tarafından saldırıya uğ-

ramıştır (“Siegfried & Roy” ikilisinin Roy’u). Çalışanlardan biri vergi beyannamesini kaybeder – kumarhaneye el konma tehlikesi doğar. Son olarak kumarhane sahibinin kızı kaçırılır, adam da fidye parasını toplayabilmek için kumarhanenin kasasından para alır. Böyle şeyleri elbette hiç kimse öngöremezdi ama beklenmedik şeyler böyledir, bunun yarısı kadar dramatik olmasalar bile planlarımızı mahvederler. Günlük planlarımızda da durum bunun gibidir: Kızınızın boğazına balık kılçığı takılır. Arabanın aküsü ruhunu teslim eder. Eviniz için bir teklif verilir ve acilen tartışılması gerekir.

Peki, çözüm daha iyi planlar yapmak mıdır? Hayır, bir şeyi adım adım planlamak *planlama yanılığını* daha da güçlendirir çünkü bu şekilde projeye daha çok odaklanılır ve beklenmeyen şeyler daha az hesaba katılır.

Öyleyse ne yapacaksınız? Geçmişe danışın. Gözlerinizi içeriye –kendi projenize– değil, acımasızca dışarıya, karşılaştırılabilir projelere dikin. Eğer benzer projeler üç yıl sürmüş ve beş milyon gerektirmişse muhtemelen sizinki de öyle olacaktır – siz nasıl planlarsanız planlayın. Ayrıca proje hakkında kararlar almadan hemen önce, “ölüm öncesi” oturum (*premortem*) denen şeyi yapmanız da çok önemlidir. Amerikalı psikolog Gary Klein toplanan ekibin önünde şu kısa konuşmayı yapmanızı önerir: “Bir yıl sonra bugünü hayal edin. Planı şu anki haliyle uygulamaya koyduk. Sonuç felaket oldu. Bu felaketin hikâyesini yazmak için kendinize beş on dakika ayırın.” Kurgusal hikâyeler işlerin nasıl yürüyebileceğini size gösterebilir.



MESLEKİ DEFORMASYON

Elinde çekiç olan adam her şeye
çivi gözüyle bakar

Adamın biri kredi çekip bir şirket kurar, kısa süre sonra iflas eder. Depresyona girip canına kıyar.

Bu hikâyeden ne çıkarırsınız? Bir işletmeci olarak adamın ticari fikrinin neden işe yaramadığını anlamak istersiniz: Adam mı yönetemedi? Strateji mi yanlıştı, piyasa mı çok küçüktü, rakipler mi çok büyüktü? Bir pazarlama uzmanı olarak adamın hedef grubu tutturamadığını tahmin edersiniz. Eğer finans uzmanıysanız kendinize kredinin doğru bir finansman aracı olup olmadığını sorarsınız. Yerel bir gazeteci olarak hikâyenin potansiyelini fark edersiniz: Neyse ki adam canına kıymış! Yazar olarak bu olay nasıl bir Yunan trajedisi gibi kurgulanacağını düşünürsünüz. Bankacı olarak kredi bölümünün bir yanlışlık yaptığına inanırsınız. Sosyalist olarak adamın başarısızlığını kapitalizme bağlarsınız. Dindar biri olarak bunu Tanrı'nın bir cezası olarak görürsünüz. Psikiyatr olarak da bunu serotonin düşüklüğüne bağlarsınız. Peki, bunların hangisi “doğru” bakış açısıdır?

Hiçbiri. “Elindeki tek alet çekiçse bütün problemlere çivi gözüyle bakarsın” der Mark Twain - *mesleki deformasyonu* mükemmel bir şekilde özetleyen bir alıntıdır bu. Warren Buffett’ın iş ortağı Charlie Munger bu etkiye Twain’in sözünü yorumlayarak *çekiçli adam eğilimi* (*the man with the hammer tendency*) ismini verir: “İnsanlar eğitim alıp ekonomist, mühendis, pazarlama ya da yatırım yöneticisi olurlar. Kendi alanlarından birkaç düşünce modeli öğrenirler, sonra da etrafta dolanıp karşılaştıkları bütün problemleri bu birkaç modelle çözmeye çalışırlar.”

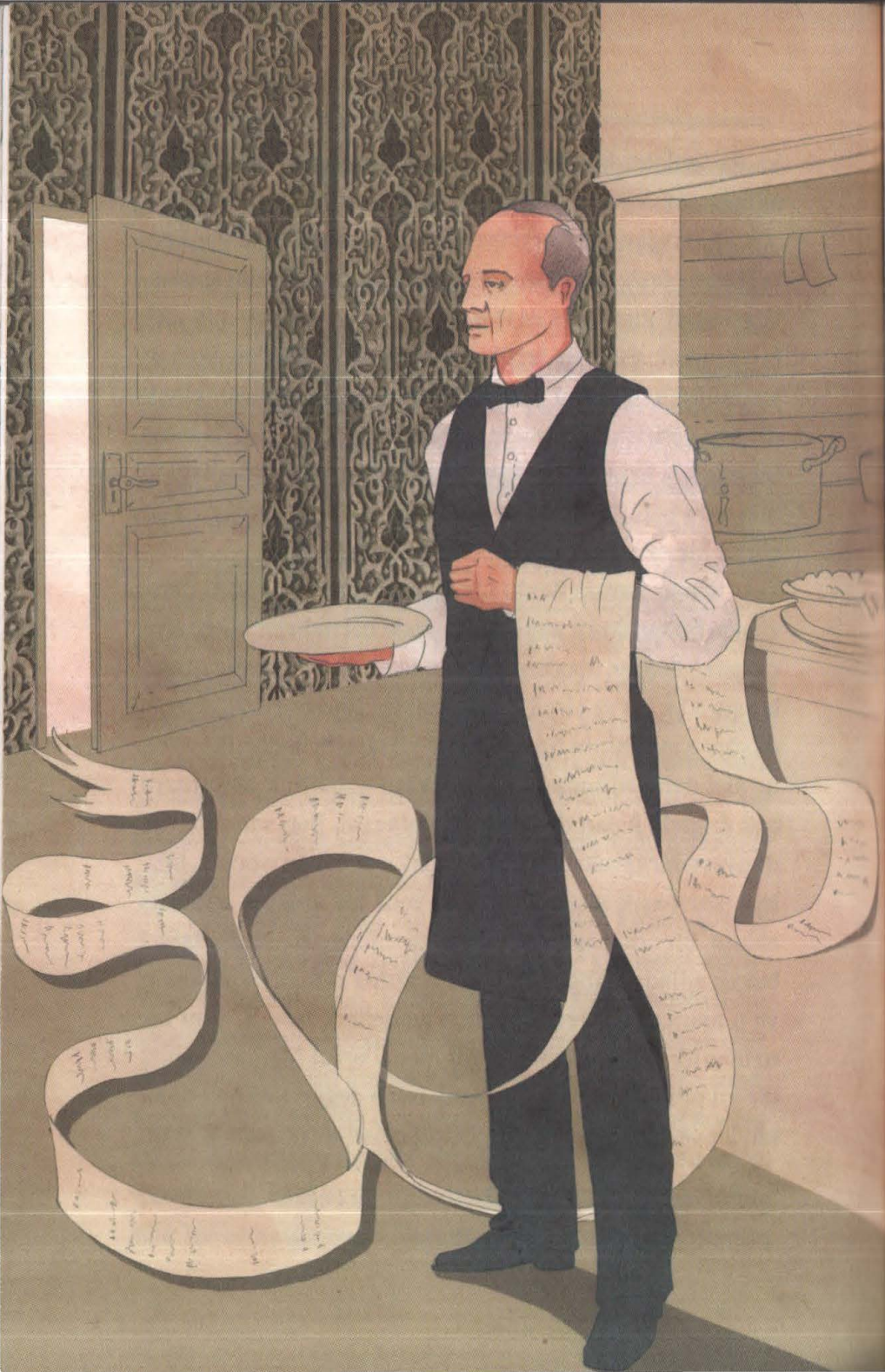
Örnek: Bir cerrah hemen hemen bütün tıbbi problemleri cerrahi bir müdahaleyle çözmek isteyecektir, oysa belki de hasta daha az müdahale gerektiren bir yöntemle iyileştirilebilir durumdadır. Askerler önce askerî çözümleri düşünürler. Yapı mühendisleri yapısal çözümleri. Moda gurularıysa her şeyde bir moda görür (kaldı ki dünyanın en aptalca bakış açılarından biridir). Kısacası: Birine bir problemin merkez noktasını sorduğunuzda bunu genellikle kendi uzmanlık alanında bulur.

Peki, bunun nesi bu kadar kötüdür? Kunduracının kundura kalıbından ayrılmaması iyi bir şey değil midir? *Mesleki deformasyon*, kendi alanınıza ait yöntemleri hiç uygun olmayan yerlerde de kullandığınızda tehlikeli olur. Herkes şöyle birini muhakkak tanır: Anne olduktan sonra kocasına çocuğu gibi davranan kadınlar vardır. Arkadaşlarını öğrencisiymiş gibi fırçalayan öğretmenler vardır. Excel hesap tablosu çıktığından beri mantıksız olduğunda bile Excel kullanırız - örneğin, yeni kurulan şirketleri

ya da iletişim bilgilerini topladığımız potansiyel sevgili adaylarını değerlendirmek için.

“Çekiçli adam” kendi alanındayken dahi çekicini gereğinden fazla kullanma eğiliminde olur. Edebiyat eleştirmenleri metinleri evirip çevirip her yerinde bir atıf, bir sembol, yazarın örtük bir ifadesini bulurlar. Roman yazdığım için atıfları, sembolleri ve örtük ifadeleri olmadıkları yerlerde bile bulduklarını biliyorum – bu da bana bir merkez bankası başkanının en önemsiz söylemlerinde bile para politikasında bir yön değişikliğine dair işaretler gören bir ekonomi gazetecisini hatırlatıyor.

Sonuç olarak: Beyin bir anabilgisayar değildir. Daha ziyade birkaç farklı aleti bünyesinde barındıran bir İsviçre çakısına benzer. Maalesef beynimiz eksik bir çakıdır çünkü bir sürü bıçağı ve tornavidası eksiktir. Herkes bildiği birkaç düşünce modelinin tutsağıdır. O yüzden fazladan iki ya da üç alet daha edinmeye çalışın, yani uzmanlık alanınızın çok dışında kalan düşünce modellerini. Ben son yıllarda dünyaya bir biyoloğun gözüyle bakmaya çalışıyorum, böylece karmaşık sistemlere dair yeni bir anlayış edinmiş oldum. Bir arkadaşım da –kendisi müzisyen– bir işletmeci bakışı edindi. Hangi alanlarda açığınız olduğunu düşünün ve o alanlarda güzel düşünce modelleri arayın. Yeni bir uzmanlık alanının en önemli modellerini benimsemeniz bir yıl gibi bir zaman alır. Ama buna değer: Çakınız daha büyük ve daha işlevsel olur. Düşünceleriniz de daha keskin.



ZEIGARNİK ETKİSİ

Planlar neden rahatlatır?

Berlin 1927. Üniversite profesörlerinden ve öğrencilerinden oluşan bir grup bir restorana gider. Garson sipariş üstüne sipariş alır, özel istekler dâhil fakat herhangi bir şeyi not alma gereği duymaz. Masadakiler, *kesin karıştıracak*, diye düşünürler, ne var ki bütün yiyecekler ve içecekler hatasız getirilir!

Yemekten sonra dışarı çıktıklarında psikoloji öğrencisi Bluma Zeigarnik, şalını restoranda unuttuğunu fark eder. Geri dönüp şaşırtıcı hafızası olan garsonu arar, ona şalını sorar. Garson soran gözlerle kadına bakar. Kadının kim olduğuna, nerede oturduğuna dair hiçbir fikri yoktur. Bluma öfkelenerek, “Nasıl unutabilirsiniz?” diye sorar. “O süper hafızanızla üstelik?” Garson kısa ve öz bir cevap verir: “Bütün siparişleri sadece servis edene kadar aklımda tutuyorum.”

Bluma Zeigarnik ve mentoru Kurt Lewin bu tuhaf davranışı araştırıp bütün insanların az çok bu garson gibi davrandığına dair deliller bulmuştur: Henüz tamamlanmamış görevleri nadiren unuturuz. Sürekli aklımıza getirir,

boş vermez, küçük çocuklar gibi dikkatimizi ona verene kadar kendimizi dürtükleyip dururuz. Ama tamamlanmış görevleri hafızamızdan derhâl sileriz.

Bluma Zeigarnik bu mekanizmaya kendi ismini verdi: O yüzden buna *Zeigarnik etkisi* denir. Elbette araştırmalarında uyuşmazlık gösteren birkaç tatsız örnekle de karşılaştı: Bazı insanlar aynı anda onlarca proje yürütsé de zihinleri asla bulanmamıştır.

Roy Baumeister ve Florida Eyalet Üniversitesi'nden araştırma ekibi bu gizem perdesini ancak son yıllarda kaldırmıştır. Baumeister, birkaç ay sonra zor bir bitirme sınavına girecek öğrencileri üç gruba ayırır. 1. grubun geçen dönem yapılan bir partiye odaklanması gerekiyordu. 2. grubun bitirme sınavına odaklanması gerekiyordu. 3. grubunsa bitirme sınavına odaklanması ve eksiksiz bir çalışma planı hazırlaması gerekiyordu. Sonunda Baumeister öğrencilerden, kısıtlı bir zaman içinde bazı sözcükleri tamamlamasını ister. Birkaç öğrenci “pa...”yı “panik” olarak tamamladı, bazıları da “parti” ya da “Paris” olarak – öğrencilerin farkında olmadan ne düşündüklerini öğrenmek için iyi bir yöntem. Tahmin edildiği gibi 1. gruptaki öğrenciler önlerindeki sınava neredeyse hiç kafa yormazken 2. gruptaki öğrenciler sınavdan başka bir şey düşünemiyorlardı. Asıl şaşırtıcı olan 3. grubun sonucu oldu. Bu öğrenciler önlerindeki sınava odaklanmış olmalarına rağmen zihinleri açıldı ve can sıkıcı düşüncelerden uzaktılar. Daha sonra yapılan deneylerle bu onaylandı: Devam eden işler, biz onlarla nasıl baş edeceğimize dair net bir fikir geliştirene

kadar bizi yiyip bitirir. Bluma Zeigarnik, görevlerin unutulabilmesi için bitirilmeleri gerektiğini düşünüp yanılmıştı. Halbuki onların bitirilmeleri gerekli değildir, iyi bir plan yeterlidir. Bu şaşırtıcı bir sonuçtur çünkü plan yapanlar ile problem çözenlerin aynı seviyede olması evrimsel açıdan anlaşılır bir şey değildir.

David Allen ABD'nin zaman yönetimi gurusudur. Hedefi şudur: su kadar berrak bir kafa. Bu bütün bir hayatı düzenlemek gerektiği anlamına gelmez. Ama düzensiz şeylerle nasıl baş edileceğine dair detaylı planlar yapmak gerektiği anlamına gelir. Adım adım. En iyisi de yazılı olarak. İçimizdeki sesler, ancak her şey kâğıda dökülüp işler detaylarıyla ele alındığında sakinleşirler. "Detaylı" sıfatı önemlidir. "Karımın doğum günü partisini organize etmek" ya da "yeni bir iş bulmak" ifadeleri kullanışsızdır. David Allen müşterilerini bu tür görevleri yirmi ila elli adıma bölmeye zorluyor.

Neyse ki bunu Allen'a yüksek bir danışmanlık ücreti ödmeden kendi kendinize de yapabilirsiniz. Bir daha uykuya dalmadığınızda nedenini biliyor olacaksınız. Komodininizin üzerine bir not defteri bırakın. Kâğıda dökmek gibi basit bir eylem, iç seslerinizin kakofonisini susturacaktır. "Tanrı'yı bulmak istiyorsunuz ama kedi mamanız bitmiş, öyleyse bununla başa çıkmak için bir plan yapın." Allen böyle diyor. Güzel tavsiye - Tanrı'yı çoktan bulduysanız ya da kediniz yoksa bile.



YETENEK İLLÜZYONU

**Bindiđiniz kayık, kürek çekerken
harcadığınız güçten daha önemlidir**

Seri girişimcilerin, arka arkaya bir sürü başarılı şirket kuran insanların sayısı neden bu kadar azdır? Elbette Steve Jobs, Richard Branson ve Elon Musk'ı tanıyoruz. Fakat onlar küçücük bir azınlıktır: Seri girişimciler, bütün firma kurucuları arasında %1'den daha az bir yer tutmaktadır. Bunun sebebi diğerk başarılı girişimcilerin hepsinin Microsoft'un kurucularından Paul Allen'ın yaptığı gibi özel yatıyla inzivaya çekilmesi mi? Öyle olamaz. Girişimcileri tanıyan biri, onların şezlongda uzun süre kalamayacaklarını bilir. Peki, ayrılamadıkları şirketlerini 65 yaşına gelene kadar pohpohlayıp durdukları için mi? O da değil. Şirket kurucularının çoğu on yıl içinde kendi paylarını satarlar. Aslında bu eylem insanların yetenekleri, kişisel bağlantıları ve ünleriyle başka bir sürü şirket kurmak için kusursuz bir donanıma sahip oldukları varsayılabilir. Peki, bunu yapmaya neden sadece bir kez kalkışırlar? Duruma uyan tek bir açıklama vardır: Şans, yeteneklerden daha belirleyicidir. Hiçbir girişimci bunu

duymaktan hoşlanmaz. *Yetenek illüzyonunu (illusion of skill)* ilk duyduğumda benim tepkim de şöyle olmuştu: “Ne, başarılı olmam tesadüf müymüş yani?” İnsan önce hakarete uğramış gibi hissediyor, özellikle de başarılı olmak için o kadar çok çalıştıktan sonra.

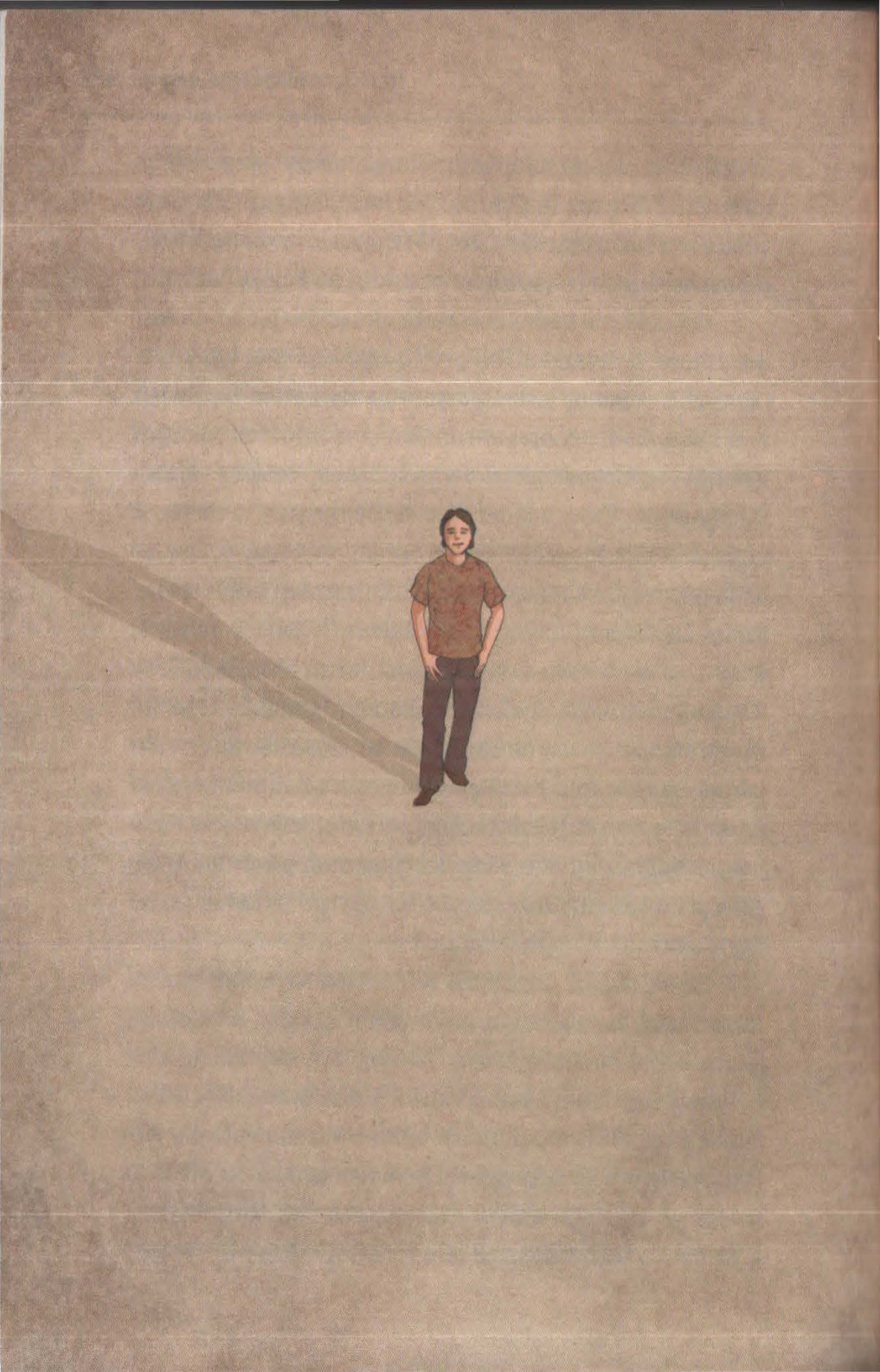
Ama gerçekçi olalım: Bir şirketin başarılı olmasının ne kadarı şans, ne kadarı çok çalışmanın ya da özel bir yeteneğin ürünüdür? Bu soru yanlış anlaşılmaya çok müsaittir. Elbette yetenek olmadan olmaz, elbette çok çalışmadan da olmaz. Fakat maalesef ne yetenek ne de çok çalışmak, başarılı olmak için belirleyici birer kriterdir. Gerekli olsalar da belirleyici değildirler. Bunu nereden biliyoruz? Çok basit bir test var: Yalnızca, bir kişinin başarısı çok uzun soluklu olursa ve yalnızca, daha az yetenekli insanlara kıyasla çok uzun süre başarılı kalırsa, yalnızca o zaman yetenekler daha ağır basar. Şirket kurucularında durumun böyle olmadığı ispatlanmış bir şeydir. Öyle olmasaydı birçoğu ilk başarısından sonra ikinci, üçüncü ve dördüncü şirketi de kolayca aynı derecede başarılı kılabilirdi.

Peki, yöneticilerde durum nasıldır? Bir şirketin başarılı olup olmamasında ne kadar etkilidirler? Araştırmacılar, bir yandan yöneticilerin tutumlarıyla kişilik özellikleri arasındaki bağı, bir yandan da şirketlerin değer artışını inceledi. Sonuç: Rastgele iki şirket kıyaslandığında %60 oranında daha güçlü olan CEO, daha güçlü olan şirketi yönetir. %40 oranında da daha zayıf olan CEO, daha güçlü olan şirketi yönetir. Bu da tesadüfi dağılımın sadece %10 üzerindedir. Nobel ödüllü Daniel Kahneman şöyle der: “İnsanların ortalamadan yalnızca birazcık daha iyi olan ekonomi

liderlerinin yazdığı kitapları coşkuyla alması zor anlaşılır bir şeydir.” Warren Buffett da CEO’ların ilahlaştırılmasına anlam verememektedir. “Bir CEO olarak başarın, kürek çekme becerinden ziyade içinde oturduğün kayığa bağlıdır.”

Yeteneklerin hiçbir öneminin olmadığı alanlar da vardır. Daniel Kahneman *Hızlı ve Yavaş Düşünme* kitabında bir varlık yönetim şirketine yaptığı ziyaretten bahseder. Kendisine önce, her bir yatırım danışmanının son sekiz yıl içindeki performansını gösteren bir hesap tablosu verildi. Danışmanlar başarılarına göre sıralanmıştı: 1 numara, 2 numara şeklinde aşağıya doğru devam ediyordu. Bu listeler her yıl için ayrıca düzenlenmişti. Kahneman yıllık sıralamalar arasındaki bağıntıyı hesapladı; 1. yılla 2. yılın, 1. yılla 3. yılın, 1. yılla 4. yılın bağıntılarını hesapladı, 7. ve 8. yıla kadar böyle devam etti. Sonuç: Tamamen tesadüf. Bir danışman bazen en üst bazen en alt sıralarda yer alıyordu. Danışmanın harika bir yıl geçirmesinin bir önceki ya da bir sonraki yıl gösterdiği performansla hiçbir ilgisi yoktu. Bağıntı sıfırdı. Yine de danışman performansına göre prim kazanıyordu. Başka bir deyişle şirket başarıyı değil şansı ödüllendiriyordu.

Sonuç olarak: Gerçekten yetenekleri sayesinde kazandıkları parayla yaşayan insanlar vardır: pilotlar, tesisatçılar, avukatlar vs. Bunun yanı sıra, yeteneğin gerekli olduğu ama belirleyici olmadığı alanlar vardır: şirket kurucuları, yöneticiler gibi. Bir de tesadüflerin hüküm sürdüğü alanlar söz konusudur: örneğin, *yetenek illüzyonunun* tamamına yayıldığı finans piyasası. O yüzden tesisatçınıza hak ettiği saygıyı gösterin ve başarılı finans jonglörlerini ciddiye almayın.



OLUMLU TARAF ETKİSİ

Kontrol listeleri neden gözünüzü kör eder?

İki sayı dizisi. Birinci sayı dizisi A şöyle: 724, 947, 421, 843, 394, 411, 054, 646. Bu sayıların ortak noktası nedir? Bulmadan önce okumaya devam etmeyin. Doğru, bütün sayılarda 4 rakamı var. Şimdi sayı dizisi B'ye bakalım: 349, 851, 274, 905, 772, 032, 854, 113. Bu sayıların ortak noktası nedir? Bulmadan önce okumaya devam etmeyin. Fark etmişsinizdir: B sorusu daha zor. Cevap: Hiçbirinde 6 rakamı yok. Bundan ne çıkarmanız gerekir? Yokluğun fark edilmesi, varlığın fark edilmesinden çok daha zordur. Başka bir deyişle: Olan şey, olmayan şeyden daha önemlidir.

Geçen hafta yürüyüş yaparken hiçbir yerimin ağrımadığını fark ettim. Aklıma böyle bir şeyin gelmesini beklemiyordum, sonuçta hiç ağrım yoktu. O kadar basit ve gün gibi ortadaydı ki şaşırdım. Hatta bana bir süreliğine mutluluk hissi bile verdi. Ağrının yokluğunu düşünmek için biraz zihinsel güç harcamam gerekti - ta ki bu düşünceyi yeniden unutana kadar.

Luzern Festivali kapsamında verilen konserlerden birinde Beethoven'ın 9. Senfoni'si icra edildi. Salonu bir

coşku fırtınası sardı. Hatta dördüncü bölümdeki “Neşeye Övgü”ye gelindiğinde sevinç gözyaşları dökenler bile oldu. Bu senfoninin var olması ne büyük şans, diye düşündüm. Ama gerçekten öyle miydi? 9. Senfoni olmasa daha mutsuz mu olacaktık? Pek sanmıyorum. 9. Senfoni bestelenmemiş olsaydı kimse eksikliğini fark etmeyecekti. Orkestra müdürlüklerine öfkeli aramalar gelmeyecekti: “Lütfen şu senfoniye derhâl bestelettirin ve çalın!” Kısacası: Var olan bir şey bizim için, eksik olan şeyden çok daha fazla anlam taşır. Bilimde buna *olumlu taraf etkisi (feature positive effect)* denir.

Önleme kampanyaları bu etkiyi kullanır. “Sigara içmek akciğer kanserine sebep olur” demek, “sigara içmeyenler akciğer kanseri olmadan daha uzun bir hayat yaşar” demekten çok daha etkilidir. Kontrol listeleriyle çalışan muhasebeciler ve diğer meslek gruplarındakiler *olumlu taraf etkisine* yatkındırlar: Katma değer vergisi beyannamesi eksikse hemen fark edilir çünkü kontrol listesinde ama Enron ve Madoff gibi olaylardan, Barings Bank ve Société Générale’in kurbanları oldukları Nick Leeson ya da Jérôme Kerviel gibi bir dizi “rouge trader” yani “dolandırıcı tüccar”dan bildiğimiz gibi artistik dolandırıcılıklar kontrol listelerinde yer almaz. Mali cambazlıklar hiçbir kontrol listesinde bulunmaz. Ortada bir suç olmasına da gerek yok: Bir ipotek bankası yüksek doğrulukta bir kredi riski olduğunu fark edebilir çünkü kontrol listesinde vardır ama gayrimenkulün değerinin, hemen yanına kurulacak bir atık yakma tesisi yüzünden düşebileceği ihtimali yoktur.

Diyelim ki şüpheli bir ürün, mesela yüksek oranda kolesterol içeren bir salata sosu üretiyorsunuz. Ne yaparsınız? Paketin üzerine sosun içerdiği yirmi farklı vitamini yazar, kolesterol içeriğini gizlersiniz. İçeriğin yokluğu müşterilerin gözüne çarpmaz. Olumlu olan –mevcut olan– özellikler, kendilerini güvende hissetmelerini sağlar.

Akademide sürekli olarak *olumlu taraf etkisine* rastlarız. Doğrulanmış hipotezler yayımlanır, olağanüstü durumlarda bunlar Nobel Ödülü alır. Öte yandan yanlışlığı ispatlanmış bir hipotez bilimsel bir dergide yayımlanmaz, bildiğim kadarıyla bunun için verilen bir Nobel Ödülü de yoktur. Oysa bir hipotezin yanlışlığının ispatlanması, bilimsel açıdan doğrulanması kadar kıymetli bir sonuçtur. Bu etki yüzünden biz de olumlu tavsiyelere (falanca şeyi yapın) olumsuz tavsiyelerden (falanca şeyi yapmayın) çok daha açık oluruz – ne kadar mantıklı ya da mantıksız olurlarsa olsunlar.

Sonuç olarak: Meydana gelmeyen (*nonoccurence*) şeyleri düşünmekte zorlanırız. Olmayan şeylere karşı körüz. Savaş hüküm sürdüğünde bunu algılarız ama barış hüküm sürerken savaşın yokluğunu fark etmeyiz. Sağlıklı olduğumuzda hasta da olabileceğimizin bilincine çok nadiren varırız. Ya da Mallorca’da uçaktan inip uçağın düşmemiş olmasına şaşırmayız. Sadece arada bir, bir şeylerin yokluğunu düşünmeyi başarsak muhtemelen daha mutlu insanlar oluruz. Ama bu meşakkatli bir zihinsel iştir. En büyük felsefi soru şudur: Neden hiçbir şey yok da bir şey vardır? Hemen bir cevap beklemeyin ama bu soru *olumlu taraf etkisine* karşı faydalı bir araçtır.



CIMBIZLAMAK

Hedef tahtası neden okun etrafına çizilir?

Oteller web sitelerinde müthiş görünürler. Fotoğraflar özenle seçilmiştir. Sadece güzel ve asil görünenler web sitesine konulur. Güzel olmayan açılar, odalardaki damlayan borular ve zevksizce döşenmiş kahvaltı salonları dışarıda bırakılır. Bunu elbette bilirsiniz ve pespaye bir lobiye girince en fazla omzunuzu silkersiniz. Zaten böyle olacağını sezmişsinizdir. Otelin yaptığı şeye İngilizcede *cherry picking*, yani *cimbızlama* denir. Arabalar, gayrimenkuller ya da hukuk büroları için hazırlanmış broşürleri de bir otele girdiğinizde olduğu gibi düşük bir beklentiyle incellersiniz. Çünkü prensibi bilir ve tuzağına düşmezsiniz.

Ama şirketlerin, derneklerin ve resmî kurumların raporlarına farklı yaklaşırsınız. Burada tarafsız bir ifadeyle karşılaşmayı beklersiniz. Ama bu tutum yanlıştır çünkü bu kurumlar da *cimbızlamayı* kullanırlar: Gerçekleştirilen hedefleri uzun uzun anlatır, gerçekleştirilemeyenlerden hiç bahsetmezler.

Diyelim ki bir bölge müdürüsünüz. Yönetim, bölümünüzdeki “işlerin durumunu” anlatmanız için sizi davet

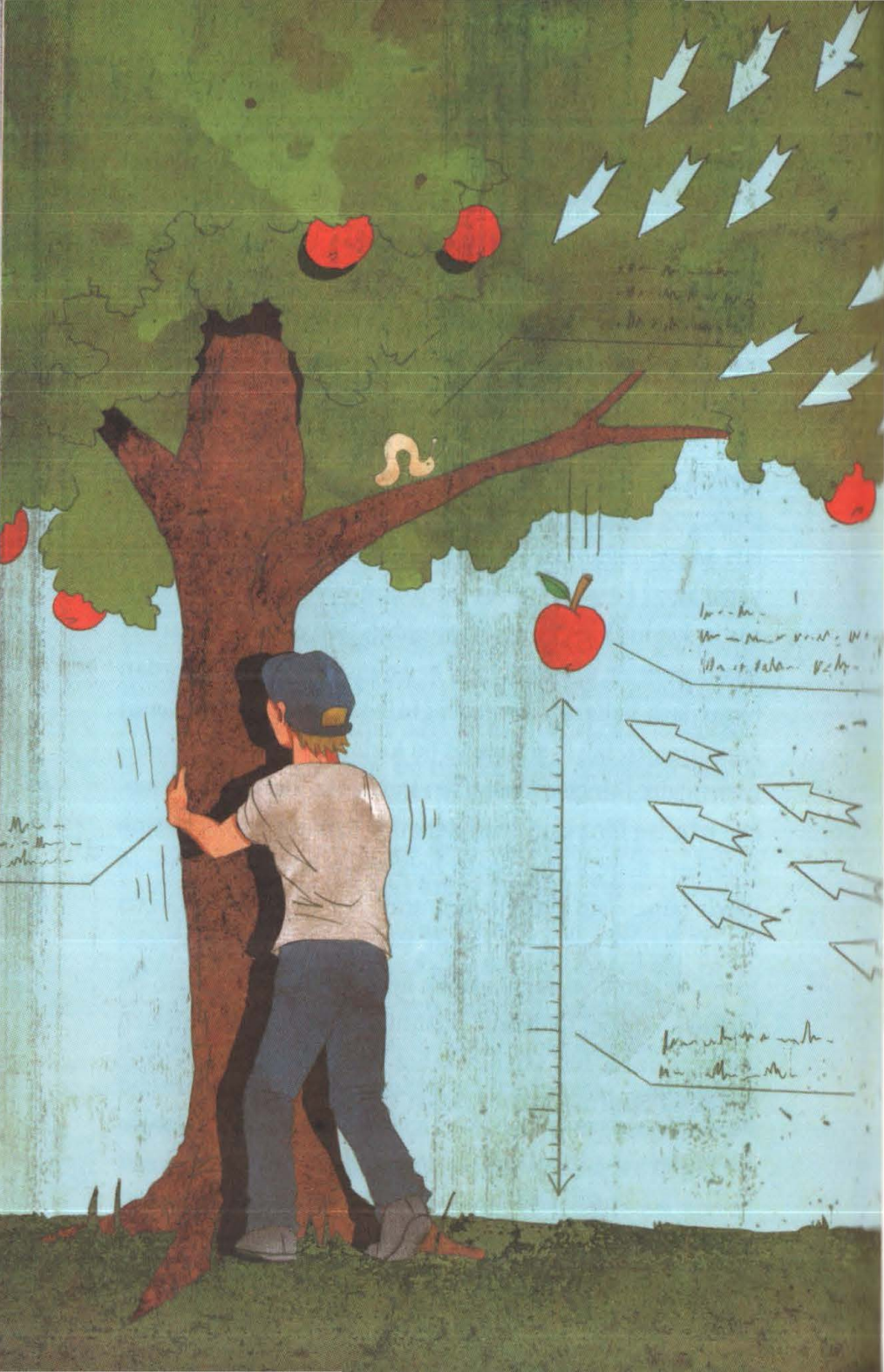
ediyor. Nasıl bir yöntem izlersiniz? PowerPoint sunumunuzun çoğunu kazandığınız zaferlere, geri kalanını da yaşadığınız “zorluklara” ayırırsınız. Ama ulaşamayan hedefleri hasıraltı edersiniz.

Cımbızlamanın özellikle sakıncalı bir türü anekdotlardır. Diyelim ki teknik bir alet üreten bir firmanın müdürüsünüz. Yapılan bir anketin sonucunda, müşterilerinizin çoğunun ürününüzü kullanamadığı anlaşıldı. Çünkü çok karışık. O noktada personel şefi parmağını kaldırıp şöyle dedi: “Kayınpederim dün ürünü eline aldı ve ilk seferinde çözdü.” Bu *cımbızlamaya* ne kadar önem verirsiniz? Doğru, neredeyse hiç. Ama bir anekdotu dikkate almamak kolay değildir çünkü o minik bir hikâyedir, biz de beynimizin hikâyelere ne kadar düşkün olduğunu biliriz. Uyanık müdürler kariyerleri boyunca anekdotlara karşı bir alerji geliştirip, bu tür söz alma taleplerini derhâl savuştururlar.

Bir alan ne kadar “üst sınıf” ne kadar “elitse” *cımbızlamanın* tuzağına o kadar kolay düşeriz. Yukarıdaki otel örneğini kendisinden aldığım Nassim Taleb *Antikırılma* kitabında, bütün araştırma alanlarının –felsefeden tıba, tıptan ekonomiye kadar– kendi ulaştığı sonuçlarla nasıl da böbürlendiğini anlatır: “Üniversite araştırma merkezleri bize, bizim için neler yapmadıklarını değil, neler yaptıklarını söyleme konusunda oldukça iyidirler.” Tam bir *cımbızcılık*. Fakat akademik faaliyetlere saygımız o kadar büyüktür ki *cımbızlama* gözümüze çarpmaz bile. Tıbbı ele alalım. İnsanlara sigara içmemeleri gerektiğini söylemek altmış

yıldır bu konuda yapılan en büyük tıbbi katkıdır – İkinci Dünya Savaşı’ndan beri yapılan bütün araştırmaların ve bütün tıbbi ilerlemelerin toplamından bile daha büyük. Doktor Druin Burch *Taking the Medicine* kitabında bunu ispatlar. Birkaç *cımbızlama* (yani antibiyotik kullanımı) bizi kandırır. Ama ilaç araştırmacıları tebrik edilirken sigara karşıtları edilmez.

Büyük şirketlerin yöneticileri ya da yönetim kurulu üyeleri de otelciler gibi övünürler. Başardıkları her şeyi gösterme konusunda ustalaşmışlardır. Ama hangi faydaları *sağlayamadıklarını* göstermekte kötüdürler. Peki, ne yapacağız? Eğer bu tür bir kurumun yönetim kurulunday-sanız kesinlikle “cımbızlanmamış gerçekler”, başarısız olmuş projeler, ulaşılamamış hedefler sorundur. Bunlardan başarıları bakarak öğreneceğinizden çok daha fazlasını öğrenirsiniz. Böyle soruların bu kadar az soruluyor olması şaşırtıcıdır. İkincisi: Masrafları kuruşuna kadar denetlemeleri için işe bir yığın mali denetim uzmanı almak yerine hedefleri denetleyin. Başta belirlenen hedeflerin zaman içinde buharlaşıp gittiğini şaşıracak fark edeceksiniz. Geçen zaman içinde bunların yerini, sessizce ve sinsice, kişisel hedefler almış ve doğal olarak hepsine de ulaşılmıştır. Bu yüzden “kişisel hedefler” sözünü duyduğunuzda alarma geçin. Çünkü bu, birinin tahta bir panoyu okla vurup sonra da etrafına hedef tahtası çizmesi gibidir.



TEK BİR SEBEP HATASI

Taş Devri usulü günah keçisi avı



Chris Matthews, Amerikan televizyon kanalı MSNBC'nin en başarılı gazetecilerinden biridir. Haber programında dakika başı "politika uzmanlarına" bağlanıp sorular sorar. Politika uzmanının ne demek olduğunu da böyle bir kariyerin neden hedeflenmeye değer olduğunu da hiçbir zaman anlamadım. 2003'te en çok konuşulan konu ABD'nin Irak'a girmesiydi. Uzmanların cevaplarından daha önemlisi Chris Matthews'un sorularıydı: "Bu savaşın *gerekçesi* nedir?" "*Sebebi* 11 Eylül mü değil mi, bilmek isterdim." "Bu savaşın *nedeni* sizce kitle imha silahları mıydı?" "Sizce neden Irak'a girdik? Öne sürülen değil *gerçek sebebi* nedir?" Vesaire. Artık bu tür sorulara katlanamıyorum. Bunlar bütün mantık hataları içinde en sık yapılan hatanın birer semptomu, tuhaf ama bu hata için kullanılan yaygın bir isim yoktur. *Tek bir sebep hatası* (*fallacy of the single cause*) denen muğlak bir kavramla ifade edilmektedir.

Beş yıl sonra -2008'de- finans piyasasına panik hâkimdi. Bankalar çöktü, vergi geliriyle canlandırılmaları gerekti. Yatırımcılar, politikacılar ve gazeteciler öfkeyle,

patlak veren ekonomik krizin sebebini soruyorlardı: Green-span'ın gevşek para politikası mı? Yatırımcıların aptallığı mı? Şüpheli kredi derecelendirme kuruluşları mı? Satın alınmış denetçiler mi? Yanlış risk modelleri mi? Salt açgözlülük mü? Sebebi bunlardan biri değildi - hepsiydi.

Bu her yerde böyledir. Büyüleyici pastırma yazı, arkadaş çevrenizden birinin boşanması, Birinci Dünya Savaşı, kanser, bir öğrencinin okulda cinnet geçirmesi, bir şirketin dünya çapında başarısı, yazının icadı - doğru düşünebilen her insan bilir ki hiçbir şeyin tek bir sebebi yoktur, tersine yüzlerce, binlerce, sonsuz sayıda sebebi vardır. Yine de her zaman bir meselenin *asıl sebebini* bulmaya çalışırız.

“Elma ne zaman olgunlaşır, ne zaman düşer, neden düşer? Yer çekimi yüzünden mi? Sapı kuruduğu için mi? Eti yumuşadığı için mi? Çok ağırlaştığı için mi? Rüzgâr onu salladığı için mi? Yoksa aşağıda duran bir çocuk onu yemek istediği için mi? Sebebi bunlardan biri değildir, hepsidir...” Tolstoy *Savaş ve Barış*'ta böyle yazar ve tam üstüne basar.

Diyelim ki bir mısır gevreği markasının ürün yöneticisisiniz ve kısa bir zaman önce “organik slim-fit” denen yeni bir çeşidin duyurusunu yaptınız. Bir ay sonra gizlenecek tarafı kalmadı: Ürün elinizde patladı! Başarısızlığın sebebini nasıl tespit edersiniz? Birincisi: Artık tek bir sebebin değil, birçok sebebin olduğunu biliyorsunuz. Bir yaprak kâğıt alır, başarısızlığa yol açmış olabilecek bütün nedenleri genel hatlarıyla yazarsınız. Aynısını bu sebeplerin arkasında yatan sebepler için de yaparsınız.

Bir süre sonra elinizde olası faktörlerden oluşan bir ağ olur. İkincisi: Değiştirebileceğiniz faktörleri işaretler, değiştirilemeyecek olanların üzerini çizersiniz (örneğin, “insan doğasının”). Üçüncüsü: İşaretlediğiniz faktörleri farklı piyasalara uyarlayarak gözlem ve deneylere dayalı testler yaparsınız. Çok fazla paraya ve zamana mal olur ama sağ tahminler bataklığından çıkmanızın tek yolu budur.

Tek bir sebep hatası tehlikeli olduğu kadar eskidir de. Biz insanları “kendi eylemlerinin sorumlusu” olarak görmeyi öğrendik. Aristoteles bunu iki bin dört yüz yıl önce böyle ifade etmişti. Bugünse yanlış olduğunu biliyoruz. Özgür irademiz yok, iradeden ziyade bir araya gelip bir eylemi tetikleyen binlerce faktör söz konusudur – genetik eğilimlerden yetiştirilme tarzına, her bir beyin hücresinin kendi arasındaki hormon yoğunluğuna kadar binlerce faktör. Yine de hâlâ insana dair o eskimiş imgeye tutunuruz. Bu sadece aptalca değil, ahlaki açıdan düşündürücüdür de: *Tek bir* sebep olduğuna inandığımız sürece zaferleri ve felaketleri her zaman tek bir insana dayandırmayı, onu “bu işin sorumlusu” olarak yaftalamayı sürdüreceğiz. Bu aptalca günah keçisi avı güç kullanımına hizmet eder – insanların binlerce yıldır oynadığı bir oyundur.

Yine de *tek bir sebep hatası* o kadar popülerdir ki Tracy Chapman bunun sayesinde dünya çapında başarılı olabildi. Patlamasını sağlayan şarkının adı *Give Me One Reason*’dı². Ya da bir saniye – birkaç tane daha yok muydu?



TEDAVİ AMAÇLI ANALİZ HATASI

Neden hızlı sürücüler güya daha iyi şoförlerdir?

Hızlı sürücüler “mantıklı” denebilecek sürücülerden daha iyi araba kullanırlar. Neden? Hamburg-Hannover arası 150 kilometredir. Bu mesafeyi bir saatte ya da daha kısa bir sürede alanları “hızlı sürücüler” grubuna koyalım çünkü saatte 150 kilometre ya da daha fazlasını yapıyorlardır. Diğerlerini de “mantıklılar” grubuna koyalım. Hangisi daha az kaza yapar – “hızlı sürücüler” mi, yoksa “mantıklılar” mı? Kesinlikle hızlı sürücüler. Sonuçta o kadar yolu bir saatten kısa sürede gittiklerine göre hiçbirisi bir kazaya karışmış olamaz. Kaza yapan şoförlerse otomatik olarak “mantıklılar” grubuna girer. *Der Hund, der Eier legt* (Yumurtlayan Köpek) isimli muhteşem kitaptan aldığım bu örnek, *tedavi amaçlı analiz hatası* denen sinsi mantık hatasını ortaya koyar. Maalesef bu hata için daha güzel bir kavram yok.

Bir bankacı bana geçenlerde ilginç bir çalışma gösterdi. Çalışmaya göre borç içindeki şirketler, hiç borçlanmamış şirketlerden açık ara daha kârlıydı. Bankacı şiddetle her

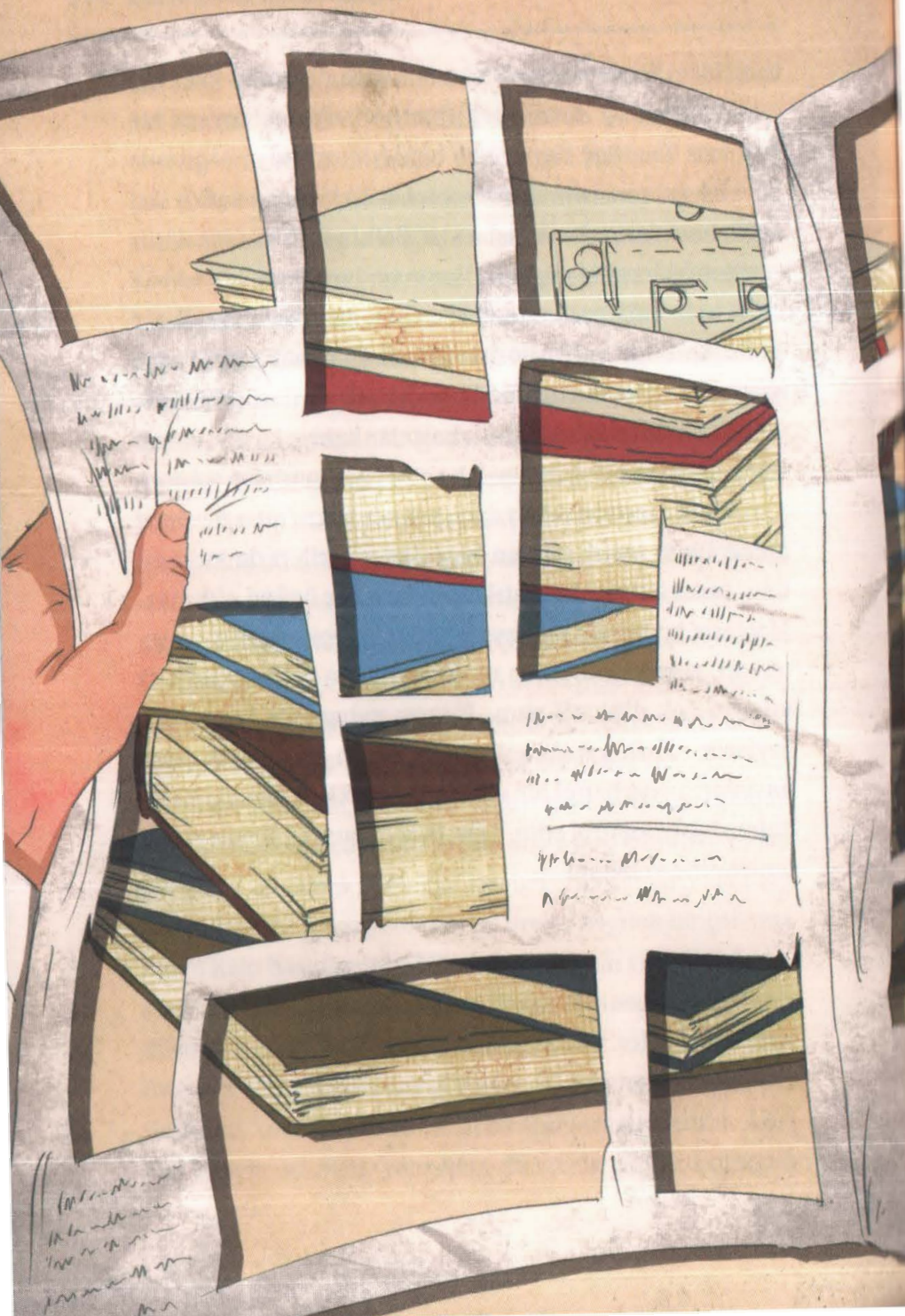
şirketin, limitinin sonuna kadar borçlanması gerektiğini savunuyordu – elbette kendi bankasına. Çalışmayı daha dikkatli inceledim. Sahiden de öyleydi! Rastgele seçilmiş bin şirket içinde dağlar kadar borcu olanların sadece öz sermayelerine oranla değil, toplam sermayelerine oranla da daha yüksek getirisi vardı. Fazlasıyla borçlanmış şirketler, hiç borçlanmamış şirketlerden her bakımdan daha başarılıydı. Bu nasıl olabilirdi? Jetonum bir süre sonra düştü: Kâr getirmeyen şirketler kredi çekmiyordu. Otomatik olarak, borçlanmayanlar grubuna düşüyorlardı. Başka bir deyişle: Borçlu şirketler, borçsuz şirketlerden daha hızlı batıyordu. Bir şirket artık faizleri ödeyemeyecek duruma geldiğinde dümene banka geçiyor, şirket düşük bir fiyata elden çıkarılıyordu – bu da çalışmaya dâhil edilmemelerine sebep oluyordu. Geriye kalan borçlu şirketler nispeten daha dayanıklıydı. Borçlanmayan şirketlerinse sağlam dayanakları vardı ve kolayca batmıyorlardı – böylece ne kadar hastalıklı olsa da çalışmaya dâhil oluyorlardı.

Eğer ,“Tamam, anladım,” diye düşünüyorsanız dikkatli olun – *tedavi amaçlı analiz hatası* kolay fark edilmez. Tıptan kurgusal bir örnek: Novirus isminde bir ilaç firması kalp hastalıklarına karşı yeni bir ilaç üretir. Yapılan bir çalışma ilacın kalp hastalarının ölüm oranını belirgin şekilde düşürdüğünü “ispatlar”. Veriler ilacın lehinedir: Yeni ilacı düzenli olarak kullanan hastaların beş yıl içinde ölme ihtimali %15’e düşer. Gerçi hiçbir etkisi olmayan placebo ilaçlarını kullanan insanların da ölüm oranı aynıdır. Ama asıl belirleyici olan, yeni hapi düzensiz olarak kullanan

hastaların ölüm oranının %30 olmasıdır, yani iki kat yüksek! Düzenli ve düzensiz kullanım arasında devasa bir fark var. Yani ilaç son derece başarılıdır. Yoksa değil mi?

Sıkıntı şuradadır: Belirleyici olan faktör muhtemelen ilaç değil, hastaların davranışlarıdır. Belki güçlü yan etkilerin görüldüğü hastalar ilacı kullanmayı bırakmış, böylelikle “düzensiz kullananlar” kategorisine düşmüşlerdir. Belki de düzenli ilaç kullanımının mümkün olmayacağı kadar hastadırlar. Her durumda “düzenli kullananlar” grubunda yalnızca görece daha sağlıklı hastalar kalır – bu da şüpheli ilacın gerçekte olduğundan daha etkili görünmesine yol açar.

Ciddi araştırmalarda dahi, aslında *tedavi amaçlı analizi* (*intention to treat*) yapılan hastaların verileri de kullanılır – tedaviye katılıp katılmamaları göz önüne alınmaz. Maalesef bu kurala uymayan birçok çalışma vardır – kasten mi, yoksa yanlışlıkla mı yapıldığı da belli değildir. O yüzden çok dikkatli olun: Hemen çalışmaya konu olan şeylerin –kaza yapan şoförlerin, batan şirketlerin, ağır hastaların– herhangi bir sebepten örneklem dışında kalıp kalmadığını kontrol edin. Eğer öyle olmuşsa çalışmayı çöp tenekesine yollayın.



HABER YANILSAMASI

Neden haberleri okumamalısınız?

Sumatra'da deprem oldu. Rusya'da uçak düştü. Bir adam kızını otuz yıl boyunca bodrumda kapalı tuttu. Heidi Klum, Seal'dan ayrıldı. Deutsche Bank'ta rekor ücretler. Pakistan'da saldırı. Mali Başbakanı istifa etti. Gülle atmada dünya rekoru kırıldı. Bunları bilmemiz gerekiyor mu?

Çok fazla bilgiye sahibiz ama çok az bilgiliyiz. Neden? Çünkü iki yüz yıl önce bilginin "haber" denilen zehirli bir formunu bulduk, tüm dünyadan haber alıyoruz. Vücut için şeker neyse, zihin için de haber odur. Haberler lezzetlidir, kolay sindirilir ama uzun vadede çok zararlıdırlar.

Üç yıl önce bir deneye başladım. Hiç haber tüketmemeye karar verdim. Bütün gazete ve dergi aboneliklerimi iptal ettirdim. Televizyonu ve radyoyu evden çıkardım. iPhone'dan haber uygulamalarını sildim. Ücretsiz dağıtılan hiçbir gazeteye dokunmayıp uçaktayken biri önümde gazetesini açtığında kasten gözlerimi kaçırdım. İlk haftalarda zordu. Çok zor. Sürekli bir şey kaçıracağım diye korkuyordum. Fakat bir süre sonra hayata karşı yeni bir bakış edindim. Üç yıl sonraki sonuç: daha doğru düşünme, daha değerli

görüşler, daha iyi kararlar ve çok daha fazla zaman. En iyisi de önemli bir şeyi asla kaçırmadım. Sosyal çevrem –Facebook değil, canlı kanlı tanıdıklardan, arkadaşlardan oluşan gerçek sosyal çevrem– haber filtresi görevi görüyor.

Haberlerden uzak durmak için onlarca sebep vardır. İşte size en önemli üç tanesi. Birincisi: Beynimiz skandal yaratan, şok eden, insanlarla ilgili olan, ses getiren ve çabuk değişen uyaranlara çok güçlü tepkiler verir – soyut, karmaşık ve anlaşılmaz olan bilgilereyse çok zayıf tepkiler verir. Haber üreticileri de bundan faydalanırlar. Sürükleyici hikâyeler, göz alıcı görüntüler ve sansasyonel “gerçeklerle” bütün dikkatimizi esir alırlar. Bu iş modeli böyle yürür: Kanalın haber sirkini finanse edecek reklamlar alabilmesi için reklamların görülmesi gerekir. Sonuç: İnce-likli, karmaşık, soyut ve derinde yatan her şeyin sürekli olarak dışarıda bırakılması gerekir, oysa bu tür içerikler yaşamımız ve dünyayı anlamamız için çok daha önemlidir. Haber tüketiminin sonucunda kafamızda yanlış bir risk haritasıyla dolaşırız. Haber tüketicileri konuların çoğunu yanlış değerlendirirler. Basında okuyup öğrendikleri riskler gerçek riskler değildirler.

İkincisi: Haberler önemsizdir. Son on iki ay içinde 10.000 kısa haber okumuş olabilirsiniz; bu da günde yaklaşık otuz haber eder. Dürüst olun: Hayatınız, kariyeriniz ve işiniz hakkında doğru karar almanızı sağlayan bir haberi anlatın – bu haberi almamış olsaydınız veremeyeceğiniz bir karardan. Bu soruyu sorduğum hiç kimse iki haberden fazlasını söyleyemedi – 10.000’de 2. Çok ber-

bat bir sonuç. Haber kurumları size yarışta bir avantaj kazandırdıklarına inanmanızı isterler. Birçok insan da bu tuzağa düşer. Gerçekteyse haber tüketimi yarışta bir avantaj değil dezavantajdır. Haber tüketimi gerçekten de insanları ileriye taşısaydı gazeteciler gelir piramidinin en tepesinde olurdular. Ama tam tersine öyle değiller.

Üçüncüsü: Zaman kaybıdır. Ortalama bir insan haftada yarım bir iş gününü haberlerle harcar. Küresel olarak bakıldığında verimlilik kaybı korkunç boyuttadır. 2008’de Mumbai’e yapılan terör saldırısını ele alalım. Teröristler gövde gösterisi yapmak için bir çırpıda iki yüz insanı öldürdüler. Bir milyar insanın ortalama bir saatliğine dikkatini Mumbai’deki bu trajediye verdiğini varsayın: Haberleri takip edip televizyonda bazı “uzmanların” ve “yorumcuların” çene çalmasını izlediler. Bu son derece gerçekçi bir tahmin çünkü sadece Hindistan’ın nüfusu bir milyardan fazladır. Fakat biz ölçülü bir hesap yapalım. Bir milyar insanın birer saat oyalanması, bir milyar saatlik oyalanma demek. Farklı bir hesapla: Haber tüketimi yüzünden iki bin insan ömrü kadar sürenin harcanması anlamına gelir – saldırının sebep olduğundan on kat fazla. Sarkastik fakat doğru bir gözlem.

Sayısı yaklaşık olarak yüzü bulan düşünce ve davranış hatalarının başka hiçbirinin ortadan kaldırılması size haber tüketimini kesmeniz kadar fayda sağlamaz. Dünyadan bihaber olduğunuz için partilerde dışlanacağınızdan mı korkuyorsunuz? Olsun, belki Sibiry’a da bir uçağın parçalandığından haberiniz olmayacak ama çok daha

derinlerde yatan ve sık görülmeyen, dünyadaki bağlantıları anlayacaksınız. Siz de diğer insanlarla bunu paylaşabilirsiniz. Haber diyetinizden bahsetmek konusunda hiçbir çekinceniz olmasın. İnsanlar sizi hayranlıkla dinleyecektir. Sonuç olarak haber tüketimini bırakın, hem de tamamen. Bunun yerine olayların içyüzüne dair makaleler ve kitaplar okuyun. Evet, dünyayı anlamak için kitaplardan daha iyisi yoktur.

EKLER

Kaynakça

Neredeyse her mantık ve davranış hatası için yapılmış yüzlerce çalışma vardır. Ben burada en önemli alıntılar, teknik referanslar, okuma tavsiyeleri ve yorumlarla yetindim. Bu kitapta bilimle ilişkilendirilen bütün bilgiler, son otuz yıl içinde bilişsel ve sosyal psikoloji alanlarında yapılmış araştırmalara dayanmaktadır.

Önsöz

Via Negativa ve Michelangelo hikâyesinin ilham kaynağı: Nassim Nicholas Taleb, *Antifragile*, Random House 2013: 301-308 / Nassim Nicholas Taleb, *Antikırılganlık*, çev. Derya Yüksek, Varlık Yayınları, İstanbul, 2016; burada biraz farklı bir bağlamda olsa da.

Gerekçelendirerek Savunmak

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

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

Goldstein, Noah; Martin, Steve; Cialdini, Robert, *Yes! – 50 Scientifically Proven Ways to Be Persuasive*, Free Press 2008: 151/ Goldstein, Noah; Martin, Steve; Cialdini, Robert, *Evet! İkna Etmenin Bilimsel Olarak Kanıtlanmış 50 Yolu*, çev. Fulya Erdener, Pegasus Yayınları, İstanbul, 2016.

Karar Yorgunluğu

- Baumeister, Roy, *Willpower*, Penguin Press 2010 / Baumeister, Roy, *İrade*, çev. Oğuz Akyıldız, Tual Yayınları, 2012.
- Hâkimlerin kararları için: Danziger, Shai ve ark., "Extraneous factors in judicial decisions", *Proceedings of the National Academy of Science* içinde, 25.02.2011.
- Baumeister, Roy, "Ego Depletion and Self-Control Failure: An Energy Model of the Self's Executive Function", *Self and Identity* 1 içinde, 2002: 129-136.
- Loewenstein, George; Read, Daniel; Baumeister, Roy, *Time and Decision: Economic and Psychological Perspectives on Intertemporal Choice*, Russell Sage Foundation 2003.
- Tüketici süpermarketi gezdikten sonra karar yorgunu olur. Süpermarketler bundan istifade edip kasanın hemen yanına dürtü tetikleyen ürünler yerleştirirler (sakız, şeker) – bu karar maratonunun finalidir. Bkz.: Tierney, John, "Do You Suffer From Decision Fatigue?", *New York Times Magazine* içinde, 21.08.2011.

Bulaşma Etkisi

- "Contagion bias", "contagion heuristic" olarak da adlandırılır.
- "Contagion bias" kısaca şu anlama gelir: "Bir kez temas kuran hep temasta kalır." Gilovich, Thomas; Griffin, Dale; Kahneman, Daniel, *Heuristics and Biases: The Psychology of Intuitive Judgment*, Cambridge UP 2002: 212.
- "Peace and Truce of God" için İngilizce Vikipedi başlığına bakınız.
- Daileader, Philip, *The High Middle Ages*, ders 3, yaklaşık olarak 26:30'da başlıyor, kurs numarası 869, The Teaching Company, 2001.
- Kennedy ve Hitler üzerinden dart örneği: Gilovich, Thomas; Griffin, Dale; Kahneman, Daniel, *Heuristics and Biases: The Psychology of Intuitive Judgment*, Cambridge UP 2002: 205. Makalenin yazarları (Paul Rozin und Carol Nemeroff) burada "bulaşıcılıktan" değil, "benzerlik yasasından" söz ediyor. Ben bulaşma etkisi örneğini ekledim çünkü burada daha geniş anlamıyla sihre inanma eğilimi söz konusu.
- Annelerin fotoğrafları: Fotoğrafsız atış yapan bir kontrol grubu hedefi çok daha fazla tutturdu. İnsanlar fotoğrafların sihirli bir gücü varmış, gerçek

insanları da yaralayabilirmiş gibi davrandılar. Benzer bir deneyde hedef tahtasına John F. Kennedy'nin veya Adolf Hitler'in fotoğrafları yapıştırıldı. Tüm öğrenciler olabildiğince dikkatli atış yapmalarına rağmen Kennedy'yi hedef alanlar bariz şekilde daha başarısız oldu.

Yakın zamanda birinin öldüğü evlere, dairelere ya da odalara taşınmaktan hoşlanmayız. Şirketler de daha önce başarılı bir şirketin (mesela Google'ın) kiraladığı ofisleri tutmayı tercih eder.

Her nefeste solunan molekül sayısının hesaplanması: Atmosfer yaklaşık olarak 10^{44} molekülden oluşur. Atmosferin toplam kütlesi $5,1 \times 10^{18}$ kg'dır. Deniz seviyesinde hava yoğunluğu $1,2 \text{ kg/m}^3$ kadardır. Loschmidt sabitine göre bir metre-küp havada yaklaşık olarak $2,7 \times 10^{25}$ molekül bulunur. Yani bir litrede $2,7 \times 10^{22}$ molekül. Dakikada ortalama olarak yaklaşık yedi litre (her nefeste yaklaşık bir litre) ya da yılda 3700 metre-küp hava soluruz. Saddam Hüseyin hayatı boyunca 260.000 metre-küp hava "tüketti" Bunun %10'unu birkaç kez soluduğunu varsayalım, atmosferde geriye "Saddam'ın kirlettiği" 230.000 metre-küp hava kalır. Şu an atmosfere dağılmış $6,2 \times 10^{30}$ molekül Saddam'ın ciğerlerinden geçmiştir. Bu moleküllerin atmosferdeki yoğunluğu $6,2 \times 10^{14}$ 'tür. Bu da nefes başına "Saddam'ın kirlettiği" 1,7 milyar molekül eder.

Ayr. bkz.: Nemeroff, C.; Rozin, P., "The makings of the magical mind: The nature of function of sympathetic magic", Rosengren, K. S.; Johnson, C. N.; Harris, P. L. (ed.), *Imagining the impossible: Magical, scientific, and religious thinking in children* içinde, Cambridge UP 2000: 1-34.

Ortalama Sorunu

İsviçre ve Almanya'daki varlık ortalaması için bkz.: Focus Online: http://www.focus.de/finanzen/banken/tid-7321/vermoegen_aid_131734.html.

Motivasyonun Baskılanması

Frey, Bruno S., "Die Grenzen ökonomischer Anreize", *Neue Zürcher Zeitung* içinde, 18.05.2001.

Şu makale konu hakkında güzel bir özet sunuyor: Frey, Bruno S.; Jegen, Reto, "Motivation Crowding Theory: A Survey of Empirical Evidence", *Journal of Economic Surveys* 15 (5) içinde, 2001: 589-611.

Levitt, Steven D.; Dubner, Stephen J., *Freakonomics*, 1. Bölüm, Harper-Collins 2009.

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

Eisenberger, R. ve ark., “Does pay for performance increase or decrease perceived self-determination and intrinsic motivation?”, *Journal of Personality and Social Psychology* 77 (5) içinde, 1999: 1026-1040.

Kreşler hakkında: Aptalca bir şekilde parasal bir ilişki, ceza daha sonra ortadan kaldırılrsa bile parasal bir ilişki olmaya devam ediyor. Parasal sistemler manevi motivasyonu tümüyle baskılıyor.

Motivasyonun baskılanmasının bir sürü örneği vardır, bu konuda yapılmış bilimsel çalışmalar da epey boldur. Buradaki örnek şuradan: Fehr, E. ve Falk, A. *Psychological Foundations of Incentives*, Center for Economic Studies & Ifo Institute for Economic Research, 2002: “Her yıl, belirlenen bir günde, öğrenciler kapı kapı dolaşır, kanser araştırmaları topluluğunun masraflarını karşılamak, engelli çocuklara yardım etmek gibi şeyler için para toplarlar. Öğrenciler bu aktiviteleri genellikle ailelerinden, öğretmenlerinden ve diğer insanlardan sosyal olarak daha çok kabul görmek için yaparlar. Bu aktiviteleri gönüllü olarak yapmalarının asıl sebebi budur. Öğrencilere topladıkları paranın yüzde biri teklif edildiğinde toplanan para %36 oranında düşü.”

Will Rogers Fenomeni

Tümör teşhisinde evre geçişinin daha detaylı bir açıklaması: 1. evre artık bir sürü hastayı kapsadığından doktorlar evrelerin arasındaki sınırları da buna göre uyarlıyor. 1. evrede bulunup da en kötü durumda olan hastalar artık 2. evrede sayılıyor. 2. evrede olup da en kötü durumda bulunan hastalar 3'te, 3'tekiler 4'te sayılıyor. Bu yeni girişlerin her biri de her bir evrenin ortalama hayatta kalma olasılığını artırıyor. Sonuç: Hiçbir hasta daha uzun yaşamıyor. Tedavi yöntemlerinde ilerlemeler kaydedilmiş gibi görünse de aslında yalnızca teşhisler daha doğru oluyor.

Feinstein, A. R.; Sosin, D. M.; Wells, C. K., “The Will Rogers phenomenon. Stage migration and new diagnostic techniques as a source of mis-

leading statistics for survival in cancer”, *The New England Journal of Medicine* 312 (25) içinde, 1985: 1604-1608.

Hans-Hermann Dubben ve Hans-Peter Beck-Bornholdt’un yazdığı muhteşem kitapta başka örnekler de yer alır: *Der Hund, der Eier legt*, Rowohlt 2006: 234-235.

Bilgi Yanıllığı

“To bankrupt a fool, give him information.”: Taleb, Nassim, *The Bed of Procrustes*, Random House 2010: 4. / Taleb, Nassim, *Prokrustes’in Yatağı: Felsefi ve Pratik Aforizmalar*, çev. Filiz Deniztekin, Varlık Yayınları, 2019.

Kümelenme Yanılsaması

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

Kahneman, Daniel; Tversky, Amos, “Subjective probability: A judgment of representativeness”, *Cognitive Psychology* 3 içinde, 1972: 430-454.

Şu makale, birçok sporcunun ve spor yorumcusunun “hot hand”e olan inancına, yani başarılı bir sonuç alan bir kişinin daha sonraki girişimlerde daha fazla başarı şansına sahip olduğu inancına zarar verdiği için tartışmalara yol açmıştır: Gilovich, Thomas; Vallone, Robert; Tversky, Amos, “The hot hand in basketball: On the misperception of random sequences”, *Cognitive Psychology* 17 içinde, 1985: 295-314.

Bakire Meryemli tost ekmeği ve ekmeklerde, tuz birikintilerinde ya da röntgen resimlerinde beliren diğer kutsal yüz örnekleri için bkz.: Christopher Chabris ve Daniel Simons, *The Invisible Gorilla: And Other Ways Our Intuitions Deceive Us*, New York, 2010: 155 / Christopher Chabris ve Daniel Simmons, *Görünmez Goril*, çev. Bülent Doğan, Say Yayınları, İstanbul, 2018.

“Bir yüze benzeyen bir nesne gördüğünüzde beyniniz onu bir yüz olarak, yani diğer nesnelerden farklı olarak algılayacaktır.” a.g.e., s.156.

Kümelenme yanılsaması yüzyıllardır biliniyordu. 18. yüzyılda İskoç filozof David Hume bunu *The Natural History of Religion* kitabında açıkladı: “Aya bakınca bir yüz, bulutlara bakınca ordular görüyoruz.”

Bir şeyleri yüze benzetme eğilimine *pareidolia* deniyor. Bir saatte, bir arabanın burnunda, ayda – her yerde yüzler görüyoruz.

Ayrıca söylemek gerekir ki insanların İsa'nın (ya da Meryem Ana'nın) yüzünü nasıl tanıdıklarını anlamıyorum. İsa'nın gerçekte nasıl görüldüğünü hiç kimse bilmiyor. Yaşadığı dönemden kalma hiç resim yok.

Çabayı Gerekçelendirmek

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

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

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

Küçük Sayı Kanunu

Daniel Kahneman şu kitabında güzel bir örnek verir: *Thinking, Fast and Slow*, Macmillan 2011, s. 109 vd./ *Hızlı ve Yavaş Düşünme*, çev. Filiz Deniztekin, Osman Ç. Deniztekin, Varlık Yayınları, İstanbul, 2017. Perakende zincirindeki hırsızlık oranları örneği büyük ölçüde Kahneman'ın örneğine dayanıyor.

Beklentiler

Metinde asimetriye değinmedik. Beklentilerin üstüne çıkan hisse senetleri ortalama %1 değer kazanıyor. Beklentinin altında kalan hisse senetleri ise ortalama %3,4 değer kaybediyor. (bkz.: Zweig, Jason, *Your Money and Your Brain*, Simon and Schuster 2007: 181 / Zweig, Jason, *Paranız ve Beyniniz*, çev. Necdet Ünal Elbeyli, İnkılap Kitabevi, İstanbul, 2011).

Rosenthal, Robert; Jacobson, Lenore, *Pygmalion in the classroom*, Irvington Publ. 1992.

Feldman, Robert S.; Prohaska, Thomas, "The student as Pygmalion: Effect of student expectation on the teacher", *Journal of Educational Psychology* 71 (4) içinde, 1979: 485-493.

Düz Mantık

Frederick, Shane, "Cognitive Reflection and Decision Making", *Journal of Economic Perspectives* 19 (4) içinde, 2005: 25-42.

Shenhav, Amitai; Rand, David G.; Greene, Joshua D., "Divine intuition: Cognitive style influences belief in God", *Journal of Experimental Psychology* içinde, 19.09.2011.

Forer Etkisi

Forer etkisi, Barnum etkisi olarak da bilinir. Sirk müdürü Phineas Barnum gösterilerini "herkes için küçük bir şey" sloganına göre düzenliyordu. Dickson, D. H.; Kelly, I. W., "The 'Barnum Effect' in Personality Assessment: A Review of the Literature", *Psychological Reports* 57 içinde, 1985: 367-382.

Forer, B. R., "The fallacy of personal validation: A classroom demonstration of gullibility". *Journal of Abnormal and Social Psychology* 44 (1) içinde, 1949: 118-123.

Skeptic's Dictionary'de konuyla ilgili güzel bir yazı bulabilirsiniz: www.skepdic.com/forer.html.

Gönüllülük Çılgınlığı

En çok geri dönüş aldığım bölüm (önceden gazetede köşe yazısı olarak yayımlandığında) bu bölüm olmuştur. Bir okuyucu kuş yuvalarının yerel bir marangoz tarafından değil de Çin'de üretilmesinin daha iyi olacağını söylemişti. Lojistiğin sebep olacağı ekolojik zarar hesaba katılmazsa okur elbette haklıydı. Asıl önemli olan şu ki gönüllülük çılgınlığı David Ricardo'nun karşılaştırmalı üstünlükler teorisinden başka bir şey değildir. Knox, Trevor M., "The volunteer's folly and socio-economic man: some thoughts on altruism, rationality, and community", *Journal of Socio-Economics* 28 (4) içinde, 1999: 475.

Duygulanım Yöntemi

Kahneman, Daniel, *Thinking, Fast and Slow*, Macmillan 2011: 139-142 / Kahneman, Daniel, *Hızlı ve Yavaş Düşünme*, çev. Filiz Deniztekin, Osman Ç. Deniztekin, Varlık Yayınları, İstanbul, 2017.

Winkielman, P.; Zajonc, R. B.; Schwarz, N., "Subliminal affective priming attributional interventions", *Cognition and Emotion* 11 (4) içinde, 1997: 433-465.

Hirshleifer, David; Shumway, Tyler, "Good Day Sunshine: Stock Returns and the Weather", *Journal of Finance* 58 (3) içinde, 2003: 1009-1032.

İçgörü Yanılsaması

Schulz, Kathryn: *Being Wrong*, Ecco 2010: 104-106.

Gilovich, Thomas; Epley, Nicholas; Hanks, Karlene, "Shallow Thoughts About the Self: The Automatic Components of Self-Assessment"; Alicke, Mark D.; Dunning, David A.; Krueger, Joachim I., *The Self in Social Judgment. Studies in Self and Identity*, 2005.

Nisbett, Richard E.; Wilson, Timothy D., "Telling more than we can know: Verbal reports on mental processes", *Psychological Review* 84 içinde, 1977: 231-259. Yeni baskısı: Hamilton, David Lewis (ed.), *Social cognition: key readings*, 2005.

Kapıları Kapatma Beceriksizliği

Ariely, Dan: *Predictably Irrational*, 9. Bölüm, "Keeping Doors Open", HarperCollins 2008.

Edmundson, Mark, "Dwelling in Possibilities", *The Chronicle of Higher Education* içinde, 14.04.2008.

Yenilik Çılgınlığı

Taleb, Nassim, *Antifragile*, Random House 2013, s. 322-329 / Taleb, Nassim, *Antikırılabilirlik*, çev. Derya Yüksek, Varlık Yayınları, İstanbul, 2016.

Uyuyan Etkisi

Carl Hovland araştırmalarını propaganda filmi *Why We Fight* üzerinden yürüttü. Film YouTube'da bulunabilir.

Ayr. bkz. Cook, Gareth, "TV's Sleeper Effect. Misinformation on Television Gains Power over Time", *Boston Globe* içinde, 30.10.2011.

- Jensen, J. D. ve ark., "Narrative persuasion and the sleeper effect: Further evidence that fictional narratives are more persuasive over time", Rapor, National Communication Association'ın 95. yıllık toplantısında sunulmuştur, Chicago, Kasım 2009.
- Kumkale, G. T.; Albarracín, D., "The Sleeper Effect in Persuasion: A Meta-Analytic Review", *Psychological Bulletin* 130 (1) içinde, 2004: 143-172.
- Mazursky, D.; Schul, Y., "The Effects of Advertisement Encoding on the Failure to Discount Information: Implications for the Sleeper Effect", *Journal of Consumer Research* 15 (1) içinde, 1988: 24-36.
- Lariscy, R. A. W.; Tinkham, S. F., "The Sleeper Effect and Negative Political Advertising", *Journal of Advertising* 28 (4) içinde, 1999: 13-30.

Sosyal Karşılaştırma Eğilimi

- Garcia, Stephen M.; Song, Hyunjin; Tesser, Abraham, "Tainted recommendations: The social comparison bias". *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 113 (2) içinde, 2010: 97-101.
- B oyuncularını C oyuncularını işe alır. Bu mükemmel videoyu YouTube'dan izleyebilirsiniz: Guy Kawasaki: *The Art of the Start*.
- Kendilerinin güçlü olduğu alanlarda daha az güçlü olan sınıf arkadaşlarını arkadaş olarak seçme eğilimi çocuklarda bile görülüyor.
- Ayrıca: Bazı yazarlar karşılıklı olarak birbirini övmeyi başarıyor, mesela birbirlerini "yaşayan en iyi tarihçi" olarak gören Niall Ferguson ve Ian Morris. Zekice. Nadir görülen bir şey ve büyük maharet.

Öncelik ve Sonralık Etkisi

- Öncelik etkisi: Bilimsel olarak 1940'lı yıllarda psikolog Solomon Asch tarafından incelendi. Alain ve Ben örneği ondan alınmıştır.
- Asch, Solomon E., "Forming impressions of personality", *Journal of Abnormal and Social Psychology* 41 içinde, 1946: 258-290.
- Kahneman, Daniel, *Thinking, Fast and Slow*, Macmillan 2011: 82-83 / Kahneman, Daniel, *Hızlı ve Yavaş Düşünme*, çev. Filiz Deniztekin, Osman Ç. Deniztekin, Varlık Yayınları, İstanbul, 2017.

Filmden önceki son reklamın en pahalı reklam olmasının bir sebebi daha vardır: Çünkü en yüksek izleyici sayısına, herkes filmi izlemek üzere bir araya geldiği için o zaman ulaşılır.

Glenberg, A. M. ve ark., “A two-process account of long-term serial position effects”, *Journal of Experimental Psychology: Human Learning and Memory* 6 içinde, 1980: 355-369.

Howard, M. W.; Kahana, M., “Contextual variability and serial position effects in free recall”, *Journal of Experimental Psychology: Learning, Memory and Cognition*, 24 (4) içinde, 1999: 923-941.

Hacamat Etkisi

Bkz. İngilizce Vikipedi başlığı “Bloodletting”.

Seigworth, Gilbert, “Bloodletting Over the Centuries”, *The New York State Journal of Medicine* içinde, Aralık 1980: 2022-2028.”

“Burada İcat Edilmedi” Sendromu

Katz, Ralph; Allen, Thomas J., “Investigating the Not Invented Here (NIH) Syndrome: a look at the performance, tenure and communication patterns of 50 R&D project groups”, *R&D Management* 12 içinde, 1982: 7-19.

Joel Spolsky 2001 yılında NIH sendromuna karşı ilginç bir blog yazısı yazdı. İnternette “In Defense of Not-Invented-Here-Syndrome” ismiyle bu yazıyı bulabilirsiniz. İddiası şuydu: Birinci sınıf takımlar diğer takımların ya da diğer girişimlerin gelişimine bağlı olmak zorunda değildi. Kendi ürünlerinin özü söz konusu olduğunda baştan aşağı kendilerinin tasarımı olmalıydı. Bu bağımlılığı azaltır, yüksek kaliteyi garantilerdi.

Siyah Kuğu

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

Alan Bağımlılığı

“Alan bağımlılığı insanın bir çevrede (spor salonunda diyelim) belli bir şekilde, başka bir çevredeyse başka bir şekilde davranmasıdır.” Taleb, Nassim, *The Bed of Procrustes*, Random House 2010: 74 / Taleb, Nassim, *Prokrustes’in Yatağı: Felsefi ve Pratik Aforizmalar*, çev. Filiz Deniztekin, Varlık Yayınları, İstanbul, 2019.

Aynı kitaptan küçük bir anekdot daha: “Zihnimizin alan bağımlılığına dair en iyi örneğim geçenlerden yaptığım bir Paris ziyaretinden: Bir Fransız restoranında öğle yemeği yerken arkadaşlarım somon balığını yiyip derisini attı; akşam yemeğinde suşi barındaydık, aynı arkadaşlarım deriyi yiyip somon balığını attı.” a.g.e., s. 76.

Taleb, bu kitabı yazdığım sırada henüz yayımlanmamış olan *Antikırılkanlık* kitabında alan bağımlılığı için güzel bir örnek sunuyor: “Sahte bir şehir olan Dubai’de bir otelin garajından çıkıyordum ki alan bağımlılığının çok canlı bir örneğiyle karşılaştım. Bankere benzeyen bir adamın yanında (Birinin banker olup olmadığını anında söyleyebilirim, onlara karşı fiziksel bir alerjim var) valizini taşıyan bir portör vardı. Yaklaşık on beş dakika sonra bankeri spor salonunda ağırlık kaldırırken gördüm, valizini taşımak gibi doğal bir egzersizi taklit etmeye çalışıyordu.”

Polis ailelerinde ev içi şiddet ortalama bir aileninkinden iki ila dört kat daha fazla, bkz.: Neidig, P. H.; Russell, H. E.; Seng, A. F., “Interspousal aggression in law enforcement families: A preliminary investigation”, *Police Studies* 15 (1) içinde, 1992: 30–38.

Lott, L. D., “Deadly secrets: Violence in the police family”, *FBI Law Enforcement Bulletin* içinde, Kasım 1995: 12–16.

Markowitz örneği: Zweig, Jason, *Your Money and Your Brain*, Simon and Schuster 2007: 4 / Zweig, Jason, *Paranız ve Beyniniz*, çev. Necdet Ünal Elbeyli, İnkılap Kitabevi, İstanbul, 2011

Bobbi Bensman örneği: Zweig, Jason, *Your Money and Your Brain*, Simon and Schuster 2007: 127 / Zweig, Jason, *Paranız ve Beyniniz*, çev. Necdet Ünal Elbeyli, İnkılap Kitabevi, 2011

Alan özgüllüğü beynimizin modüler yapısıyla ilgilidir. Ellerinizi kullanmakta iyi olmanız (mesela piyanist olmanız) bacaklarınızı kullanmakta da (mesela futbolcu olmanız durumunda) iyi olacağınız anlamına gelmez. Beynin

bu iki bölgesi “motor kortekste” yer alır ama aynı yerde değildir, hatta yan yana bile değildir.

Sahte Hemfikirlik Etkisi

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

Tabela örneği: Ross, L.; Greene, D.; House, P., “The False Consensus Effect: An egocentric bias in social perception and attribution processes”, *Journal of Personality and Social Psychology* 13 içinde, 1977: 279–301.

Bu etki diğer mantık hatalarıyla üst üste gelir. Örneğin, mevcut olana eğilim, sahte hemfikirlik etkisine yöneltebilir. Bir konuyu enine boyuna düşünen kişi, sonuçlara (mevcut olana) çok kolay ulaşabilir. Buradan yola çıkarak sonuçlara diğer herkesin de kolayca ulaştığı yanılgısına düşebilir.

Teşvik eğilimi de sahte hemfikirlik etkisini aynı şekilde etkiler. Bir meseleyi ikna edici bir şekilde savunmak isteyen kişi, kendisini birçok insanın (ya da çoğunluğun) kendi inancını paylaştığına ikna edebilir – bu yüzden de kimseye ulaşamaz.

Sahte hemfikirlik etkisi felsefede “naif gerçekçilik” olarak da isimlendirilir. İnsanlar kendi görüşlerine enine boyuna düşünerek ulaştıkları, onların görüşlerini paylaşmayanların da yeterli düşünmeyle ve zihinsel açıklıkla gerçeğe ulaşabilecekleri kanaatindedir.

Bauman, Kathleen P.; Geher, Glenn, “We think you agree: The detrimental impact of the false consensus effect on behavior”, *Current Psychology* 21 (4) içinde, 2002: 293–318.

Tarihin Tahrihi

Gregory Markus için bkz.: Schulz, Kathryn, *Being Wrong*, Ecco 2010: 185. Flaş anılar (flashbulb memories): a.g.e., s. 17–73.

1902 yılında, Berlin Üniversitesi’nden kriminolog profesör Franz von Liszt, en iyi tanıkların dahi mahkeme önünde gerçekleri en az dörtte bir oranında yanlış hatırladıklarını gösterdi. a.g.e., s. 223.

İç Grup/Dış Grup Yanlılığı

“Doğada yaşam rekabet gerektirir ve gruplar bu konuda kesinlikle bireylerden daha iyidir. Bireylerin genellikle gruplara karşı rekabet edememeleri için gizli boyutudur. Bu yüzden bir kez gruplar kuruldu mu herkes bir gruba katılmak zorunda kalır. Sırf kendisini korumak için.” Baumeister, Roy, *The Cultural Animal*, Oxford UP 2005: 377.

Akrabalığa işaret etmeye “pseudo kinship”, yani “sahte akrabalık” da denir, bkz.: Sapolsky, Robert, “A Bozo of Baboon” Konuşma edge.org adresinde bulunabilir.

Tajfel, Henri, “Experiments in intergroup discrimination”, *Scientific American* 223 içinde, 1970: 96-102.

Belirsizlik Toleransı

Chicago Üniversitesi’nden profesör Frank Knight (1885-1972) belirsizlikle riskli ayrı kategorilere yerleştiren ilk kişidir: Knight, F. H., *Risk, Uncertainty, and Profit*, Houghton Mifflin, 1921.

Ellsberg paradoksu burada ifade edilenden biraz daha karmaşıktır. Daha detaylı bir açıklama için aynı başlıklı Vikipedi sayfasına bakabilirsiniz. Evet, belirsizliklere lanet ederiz. Fakat onun da pozitif yönleri vardır. Diyelim ki bir diktatörlükte yaşıyorsunuz ve sansüre uğramadan yayın yapmak istiyorsunuz. O zaman çare olarak belirsizliğe başvurabilirsiniz.

Varsayılan Etkisi

Johnson, Eric; Goldstein, Daniel, “Do Defaults Save Lives?”, *Science* 302 (5649) içinde, 21.11.2003: 1338-1339.

Sunstein, Cass; Thaler, Richard, *Nudge, Improving Decisions about Health, Wealth, and Happiness*, Yale UP, 2008 / Sunstein, Cass; Thaler, Richard, *Dürtme*, Pegasus Yayınları, çev. Enver Günsel, 2013.

Kahneman, Daniel, *Thinking, Fast and Slow*, Macmillan 2011: 304-305 / Kahneman, Daniel, *Hızlı ve Yavaş Düşünme*, çev. Filiz Deniztekin, Osman Ç. Deniztekin, Varlık Yayınları, İstanbul, 2017.

Pişmanlık Korkusu

- Kahneman, Daniel, *Thinking, Fast and Slow*, Macmillan 2011: 346-348 / Kahneman, Daniel, *Hızlı ve Yavaş Düşünme*, çev. Filiz Deniztekin, Osman Ç. Deniztekin, Varlık Yayınları, İstanbul, 2017.
- Tüccarların portföy temizliği için bkz.: Statman, Meir, "Hedging Currencies with Hindsight and Regret", *Journal of Investing Summer* içinde, 14.cilt, 2.sayı, 2005: 15-19.
- Pişmanlık korkusuna bir örnek: "'A Fear of Regret Has Always Been My Inspiration', Maurizio Cattelan on His Guggenheim Survey", *Blouin ArtInfo*, 02.11.2011.
- Anne Frank'a, bir dakika içinde tutuklanıp Auschwitz'e gönderilen aynı yaştaki bir kıza duyduğumuzdan daha çok acıma duyuyoruz. Çünkü Anne Frank'ın hikâyesi diğer tutuklamalarla kıyaslandığında bir istisna oluyor.

Belirginlik Etkisi

- Baumeister, Roy, *The Cultural Animal*, Oxford UP 2005: 211.
- De Bondt, Werner F. M.; Thaler, Richard H., "Do Analysts Overreact?"; Gilovich, Thomas; Griffin, Dale; Kahneman, Daniel, *Heuristics and Biases: The Psychology of Intuitive Judgment*, Cambridge UP, 2002: 678-679.
- Plous, Scott, *The Psychology of Judgment and Decision Making*, McGraw-Hill 1993: 126.
- Belirginlik etkisi, mevcut olana eğilimle yakın akrabadır. İki etkide de erişimi kolay olan bilgiler, çoğunlukla birer açıklama olarak kabul görür ya da sizi eyleme geçmeye teşvik ederler.

Kasa Parası Etkisi

- Sunstein, Cass; Thaler, Richard, *Nudge: Improving Decisions about Health, Wealth, and Happiness*, Yale UP, 2008: 54-55/ Sunstein, Cass; Thaler, Richard, *Dürtme*, çev. Enver Günsel, Pegasus Yayınları, İstanbul, 2013.
- Bernstein, Peter L., *Against the Gods*, Wiley 1998: 274-275.
- Carrie M. Heilman ve ark., "Pleasant Surprises", *Journal of Marketing Research* içinde, Mayıs 2002: 242-252.

Henderson, Pamela W.; Peterson, Robert A., "Mental Accounting and Categorization", *OBHDP* içinde, 1992: 92-117.

Kasa parası etkisi hükümet işlerinde de kullanılabilir. Başkan Bush'un 2001'de çıkardığı "vergi reformunun" bir parçası olarak Amerikalı her vergi mükellefi 600 dolarlık bir vergi iadesi hakkı kazandı. 600 doları devletin hediyesi olarak gören insanlar, kendi parası olarak gören insanlardan üç daha fazla para harcadı. Bir vergi iadesi bu şekilde, piyasayı canlandırmak için kullanılabilir.

Ötelemek

Zweig, Jason, *Your Money and Your Brain*, Simon and Schuster 2007: 253, 262 / Zweig, Jason, *Paranız ve Beyniniz*, çev. Necdet Ünal Elbeyli, İnkılap Kitabevi, 2011.

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

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

Kıskançlık

Kıskançlık Katolik Kilisesi'ne göre yedi ölümcül günahın biridir. Kabil, yaratılış kitabında Tanrı, kardeşinin kurbanlarını tercih ettiği için kıskançlıktan Habil'i öldürür. Bu, Kutsal Kitap'taki ilk cinayettir.

En güzel kıskançlık hikâyelerinden biri "Pamuk Prenses" masalıdır. Üvey anne güzelliği yüzünden kızını kıskanır. Önce Pamuk Prenses'i öldürsün diye profesyonel bir tetikçi tutar ama avcı anlaşmayı yerine getiremez, Pamuk Prenses'i serbest bırakır. O da ormandaki yedi cücelerin yanına gider. Dış kaynak kullanımıyla yaşadığı kötü tecrübe üvey anneyi duruma el atmak zorunda bırakır. Güzel Pamuk Prenses'i kendisi zehirler.

Munger: "Birilerinin sizden daha hızlı para kazanmasını umursamak ölümcül günahlardan biridir. Kıskançlık gerçekten aptalca bir günahtır çünkü onu işlerken kesinlikle eğlenme ihtimaliniz yoktur. Bir sürü acı ama

sıfır eğlence. Neden bu yükün altına girmek isteyemezsiniz ki?": Munger, Charles T., *Poor Charlie's Almanack*, Donning 2008: 431.

Elbette kıskançlık her zaman kötü niyetli değildir, bazen iyi niyetli de olabilir, mesela bir dede torununun gençliğini kıskanabilir. Burada haset yoktur, sadece büyükbaba bir kez daha genç ve tasasız olmak istiyordur.

Kişileştirme

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

"Beni Öldürmeyen Şey Güçlendirir" Safsatası

Markus, Gregory, "Stability and Change in Political Attitudes: Observe, Recall and Explain", *Political Behavior* 8 (1986) içinde: 21-44.

Dikkat Yanılsaması

Chabris, Christopher; Simons, Daniel, *The Invisible Gorilla - and other ways our intuition deceives us*, Crown Archetype 2010: "Introduction" ve s. 41-42.

Akkollüken araç kullanma için bkz.: Redelmeier, D. A.; Tibishirani, R. J., "Association Between Cellular-Telephone Calls and Motor Vehicle Collisions", *New England Journal of Medicine* içinde, 1997: 336.

Und: Strayer, D. L.; Drews, F. A.; Crouch, D. J., "Comparing the Cell-Phone Driver and the Drunk Driver", *Human Factors* 48 içinde, 2006: 381-391.

Peki, araba kullanırken telefonla konuşmak yerine yanınızdakiyle sohbet ederseniz ne olur? Araştırmalarla bu konuda hiçbir olumsuz sonuca ulaşılmadı. Birincisi anlaşılmak telefonda olduğundan çok daha kolay, yani beyniniz sinyalleri deşifre etmek için daha az çaba harcıyor. İkincisi yanınızdaki insan durum tehlikeli olduğunda ve sohbetin kesilmesi gerektiğinde anlayış gösteriyor. Dolayısıyla kendinizi ne olursa olsun sohbeti devam ettirmek zorunda hissetmiyorsunuz. Üçüncüsü yanınızdaki insanın fazladan bir çift gözü var, bu da tehlikeli bir duruma

karşı sizi uyarabilir demek. F. A. Drews, M. Pasupathi ve D. L. Strayer, "Passenger and Cell Phone Conversations in Simulated Driving", *Journal of Experimental Psychology: Applied* 14 içinde, 2008: 392-400. Konuyla ilgili bilimsel makale şurada özetlenmiştir: Christopher Chabris ve Daniel Simons, *The Invisible Gorilla: And Other Ways Our Intuitions Deceive Us*, New York, 2010: 353-354.

Stratejik Yanlış Beyanlar

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

Jones, L. R.; Euske, K. J., "Strategic Misrepresentation in Budgeting", *Journal of Public Administration Research and Theory* içinde, Ekim 1991: 437-460.

"Çevrimiçi randevulaşmalarda erkekler çoğunlukla kişisel mal varlığı, ilişkideki idealleri, kişisel ilgi alanları ve kişilik özellikleriyle ilgili yanlış beyanda bulunurken kadınlar çoğunlukla kiloları konusunda yanlış beyanda bulunuyorlar." Hall, Jeffrey A. ve ark.: "Strategic Misrepresentation in Online Dating", *Journal of Social and Personal Relationships* 27 (1) içinde: 117-135.

Çok Fazla Düşünmek

Lehrer, Jonah, *How We Decide*, Houghton Mifflin 2009: 133-140 / Lehrer, Jonah, *Karar Anı*, çev. Ferit Burak Aydar, Ayrıntı Yayınları, 2019.

Düşünmek bilgiğe götürür - Batı felsefesi bize 2500 yıldır bunu öğretti. Ama her zaman doğru değildir bu. Bunu elbette Yunanlar da biliyordu. Tilki ve kedi fablında bahsi geçer, aynı isimle internette aratıp bulabilirsiniz. Masur, Barry C., *The Problem of Thinking Too Much*, Stanford-Papers, 2004. Bu durum satrançta "Kotov sendromu" olarak bilinir: Bir oyuncu uzun uzun hamleleri düşünüp sonunda hiçbir yere varamaz, zaman baskısı altında acemilerin yapacağı türden bir hata yapar.

Planlama Yanılgısı

Buehler, Roger; Griffin, Dale; Ross, Michael, "Inside the Planning Fallacy: The Causes and Consequences of Optimistic Time Predictions"; Gilovich,

- Thomas; Griffin, Dale; Kahneman, Daniel, *Heuristics and Biases: The Psychology of Intuitive Judgment*, Cambridge UP, 2002: 250.
- Taleb, Nassim, *The Black Swan*, Random House 2007: 130 / Taleb, Nassim, *Siyah Kuğu Olasılıksız Görünenin Etkisi*, çev. Osman Deniztekin, Nazan Arıbaş Erbil, Varlık Yayınları, İstanbul, 2011.
- Samuel Johnson şöyle yazar: İkinci kez evlenen insanlar “umudun tecrübeye üstünlüğünün” simgesidirler. Planlar yapma konusunda hepimiz çok evlilik yapmış insanlarız.
- Hofstadter kanunu: “Her zaman beklediğinizden daha çok zaman alır, Hofstadter kanununu hesaba katsanız bile.”: Hofstadter, Douglas, *Gödel, Escher, Bach: An Eternal Golden Braid*, Basic Books 1999: 152 / Hofstadter, Douglas, *Ben Bir Garip Döngüyüm*, çev. İlkey A. Demir, Alfa Yayınları, 2015
- Planlama yanılgısı aşırı özgüvenle yakın akrabadır. Aşırı özgüven durumunda yeteneklerimizin olduklarından daha büyük olduklarına inanırız. Planlama yanılgıdaysa zaman ve bütçeyi öngörme becerimizin gerçekte olduğundan daha büyük olduğuna inanırız. İki durumda da devreye aynı şey girer: Öngörülerimizin hata oranının (genel bir hedefe ulaşma ya da zaman tahmini yapma konusunda olsun) gerçekte olduğundan daha düşük olduğuna inanırız. Yani zamana ilişkin tahminlerde bulunurken hata yaptığımızı biliriz. Ama bunun çok nadiren bizim başımıza geldiğine inanırız.
- “Premortem”, tanımı için bkz.: Kahneman, Daniel, *Thinking, Fast and Slow*, Macmillan 2011: 264 / Kahneman, Daniel, *Hızlı ve Yavaş Düşünme*, çev. Filiz Deniztekin, Osman Ç. Deniztekin, Varlık Yayınları, İstanbul, 2017.
- Robert Flyvbjerg (Oxford University Press) megaprojeleri herkesten daha çok araştırmıştır. Ulaştığı sonuç şu: “Karşılaştırılabilir projelerin nasıl ilerlediklerini çok az ciddiye alma ya da tümüyle göz ardı etme yönündeki yaygın eğilim, muhtemelen planlama hatalarının en önemli sebebidir.” (Şuradan alıntılanmıştır: Kahneman, Daniel, *Thinking, Fast and Slow*, Macmillan 2011: 251 / Kahneman, Daniel, *Hızlı ve Yavaş Düşünme*, çev. Filiz Deniztekin, Osman Ç. Deniztekin, Varlık Yayınları, İstanbul, 2017.
- Askeriyede planlama yanılgısı: “Hiçbir savaş planı düşmanla karşılaşp da hayatta kalmaz.”

Eğer benzer projeler veri tabanına ulaşma imkânınız yoksa planlama yanılı-
 gısından kaçınmanız için size harika bir yol: “Diğer insanlardan fikirle-
 rinize bir göz atmalarını, proje için kendi öngörülerinde bulunmalarını
 isteyebilirsiniz. Söz konusu fikirlerin gerçekleştirilmesinin onların ne
 kadar zamanını alacağına dair bir öngörü değil de (çünkü kendi zaman
 ve maliyetlerini hafife alma eğiliminde olacaklardır) sizin (müteahhidinizin
 ya da çalışanlarınızın) ne kadar zamanınızı alacağına dair bir öngöründe
 bulunmalarını isteyin.” (Chabris, Christopher; Simons, Daniel, *The In-
 visible Gorilla*, Crown Archetype 2010: 127 / Chabris, Christopher;
 Simons, Daniel, *Görünmez Goril: Sezgilerimiz Bizi Nasıl Yanıltır?*, çev.
 Bülent Doğan, Say Yayınları, İstanbul, 2018.)

Mesleki Deformasyon

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

Zeigarnik Etkisi

Baumeister, Roy, *Willpower*, Penguin Press 2010: 80-82/ Baumeister, Roy,
İrade, çev. Oğuz Akyıldız, Tual Yayınları, 2012.

Restoranda unutulmuş şal mıydı yoksa başka bir şey miydi, bilinmiyor. Res-
 torana geri dönen Bluma Zeigarnik miydi yoksa başka biri miydi, o da
 bilinmiyor. Bölüm daha akıcı okunabilsin diye öyle olduğunu varsaydım.

Yetenek İllüzyonu

Warren Buffett: “Kendi deneyimlerimden ve diğer işletmelere dair yaptığım
 bolca gözlemden vardığım sonuç, güzel bir işletme raporunun (ekonomik
 getirisiyle hesaplandığında) sizin kürek çekerken harcadığınız enerjiden
 ziyade (zekâ ve çabanın herhangi bir işte iyi veya kötü önemli katkıları
 olsa bile) içinde oturduğunuz teknenin kendisine bağlı olduğu. Birkaç
 yıl önce şöyle yazmıştım: ‘Parlaklığıyla ünlü bir işletme, zayıf ekonomik
 temelleriyle ünlü bir iş alanıyla uğraşıyorsa, ününe gölge düşmeyen,
 zayıf iş alanı olur.’ O zamandan beri fikrim değişmedi.” (Miles, Robert,
Warren Buffett Wealth, Wiley 2004: 159.)

Kahneman, Daniel, *Thinking, Fast and Slow*, Macmillan 2011: 204-221
/ Kahneman, Daniel, *Hızlı ve Yavaş Düşünme*, çev. Filiz Deniztekin,
Osman Ç. Deniztekin, Varlık Yayınları, 2017.

Olumlu Taraf Etkisi

Sigarayı bırakma kampanyaları için bkz.: Zhao, Guangzhi; Pechmann, Connie,
“Regulatory Focus, Feature Positive Effect, and Message Framing”,
Advances in Consumer Research 33 içinde, 2006.
Olumlu taraf etkisiyle ilgili araştırmaya genel bir bakış için: Kardes, Frank;
Sanbonmatsu, David; Herr, Paul, “Consumer Expertise and the Feature-positive Effect: Implications for Judgment and Inference”, *Advances in Consumer Research* 17 içinde, 1990: 351-354.

Cımbızlamak

Burch, Druin, *Taking the Medicine: A Short History of Medicine’s Beautiful Idea, and Our Difficulty Swallowing It*, Chatto and Windus 2009.
Dinde cımbızlama: İnsanlar Kutsal Kitap’tan kendilerine uyanı alıp gerisini bırakırlar. Eğer Kutsal Kitap’ı kelimesi kelimesine kabul edecek olursak itaatsiz oğulları ve kocasını aldatan kadınları taşlamamız (Yasa’nın Tekrarı, 21 ve 22), eşcinselleri de öldürmemiz gerekir (Levililer, 20:13).
Öngörülerde cımbızcılık: Doğru çıkan tahminler sonradan zafer kazanmışçasına ünlenir. Doğru çıkmayan tahminlerse “cımbızlanmaz” Konuyla ilgili olarak bkz.: *Doğru Düşünme Sanatı*, Öngörü Yanılsaması.
Otel broşürlerindeki cımbızlama örnekleri için bkz.: Taleb, Nassim, *Antifragile*, Random House 2013: 200/ Taleb, Nassim, *Antikırılabilirlik*, çev. Derya Yüksek, Varlık Yayınları, 2016.

Tek Bir Sebep Hatası

Chris Matthews alıntıları şuradan alınmıştır: Chabris, Christopher; Simons, Daniel, *The Invisible Gorilla – and other ways our intuition deceives us*, Crown Archetype 2010: 172 / Chabris, Christopher; Simons, Daniel, *Görünmez Goril: Sezgilerimiz Bizi Nasıl Yanıltır?*, çev. Bülent Doğan,

Say Yayınları, İstanbul, 2018. Alıntılar kitabın yazarları tarafından vurgulanmıştır.

Leo Tolstoi, *Krieg und Frieden*, Insel Verlag, 2001: 796. / Lev Tolstoy, *Savaş ve Barış*, çev. Tansu Akgün, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, İstanbul, 2019.

Tooby, John, "Nexus Causality, Moral Warfare, and Misattribution Arbitrage", Brockman, John, *This Will Make You Smarter* içinde, Doubleday 2012: 34-35.

Tedavi Amaçlı Analiz Hatası

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

Teşekkür

Metinleri ustalıkla basıma hazırlayan, onlara son dokunuşları yapan Koni Gebistorf'a teşekkür ediyorum. Anlamalı yaşam hedefleri konusundaki zekice tartışmaları için Hans-Jürg (Schoscho) Rufener'a teşekkür ediyorum. Araştırmalarımın durumu hakkında benimle sayısız kez görüştükleri için ZÜRICH.MINDS topluluğundaki bilim insanlarına teşekkür ediyorum. Hanser Verlag'dan Martin Janik'e son derece profesyonel iş birliği için teşekkürler. Bu harika yayınevindeki bütün insanlara teşekkürü borç bilirim - Michael Krüger, Felicitas Feilhauer, Hermann Riedel, Gabriele Josiger, Martina Arendt, Anna Markgraf ve diğer herkes bu kitabın ve önceki kitabın başarısına çok önemli katkılarda bulundular. Süper ajan John Brockman'a Amerikan ve İngiliz baskıları için teşekkürler. Kendi düşüncelerimi okunur bir formata dökmek için üzerimde her hafta bir baskı olmasa bu kitap çıkmazdı. Yazılarıma FAZ'da yer verdiği için Dr. Frank Schirrmacher'a, metinleri Zeit'ta yayımladıkları için Giovanni di Lorenzo ve Moritz Müller-Wirth'e, onlara SonntagsZeitung sayesinde İsviçre'de bir liman sağladığı için Martin Spieler'a teşekkür ediyorum. Metinlerime illüstrasyonlar hazırladıkları için sanatçılar El Bocho ve Simon Stehle'ye teşekkürler. Sebastian Ramspek'in, Balz Spörri'nin, Gabi Schwegler'ın (hepsi SonntagsZeitung'dan), Dr. Hubert Spiegel'in (FAZ'dan) ve Moritz Müller-Wirth'in (Zeit'tan) şahin gözleri, yazılar baskıya gitmeden önce bütün hataları ve anlaşılmazlıkları

bertaraf etti – candan teşekkürler. Redaksiyon sürecinde atılan sayısız adımdan sonra hâlâ bir hata varsa bütün sorumluluk bana aittir. En büyük teşekkürüm, “iyi bir yaşamın” –Aristoteles’in kastettiği anlamda– doğru düşünmek ve akıllıca davranmaktan geçtiğini bana her gün yeniden ispat ettiği için eşim Sabine Ried’e gidiyor.

İllüstratörler

El Bocho - İllüstrasyon ve Konsept

El Bocho Berlin’de yaşıyor. Grafik eğitimi aldıktan sonra müzik endüstrisi ve *FAZ Sonntagszeitung* için çizimler yaptı. Ürünleri galerilerde sergileniyor. Japonya, Rusya ve Brezilya’daki fuar ve televizyon programlarında “gözleyen gözlemci” olarak yer alıyor. Yıllardır kamusal alanlara yerleştirdiği, büyüklükleri beş metreye kadar varan illüstrasyon çalışmalarıyla biliniyor, böylelikle yerel sanat çevresinin kalıcı bir parçası haline geldi.

El Bocho bir romantik ve yaptığı işlerle çabanın boşuna-
lığına dikkat çekiyor.

www.elbocho.net

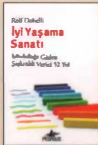
Simon Stehle - İllüstrasyon

Simon Stehle Berlin’de yaşıyor ve çalışıyor. Eğitimine FT Trier İletişim Tasarımı bölümünde başladı. Önlisans diplomasını aldıktan sonra Köln International School of Desing’da eğitim görmek için Köln’e taşındı. Öğrenimi sırasında üniversite arkadaşlarıyla birlikte kurumsal tasarım ve iletişim tasarımı için bir ajans kurdu. Simon Stehle tekrar Berlin’e taşınıp illüstrasyon ve tasarım konusunda giderek uzmanlaştı, o zamandan beri illüstratör olarak moda, ürün ve iletişim tasarımı alanlarında çalışıyor.

www.simon-stehle.de



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



Davranışlarınızın Akıllıca Olmasına Yardımcı Olacak 52 Yol

Siz hiç...

- haftalık burç yorumunuza göre kararlar aldınız mı?
- söyleyecek bir sözünüz olmasa da bir konuşmaya dâhil oldunuz mu?
- sahip olduğunuz seçenekler arasında karar vermekte zorlandınız mı?

Doğru Düşünme Sanatı'nın devamı niteliğindeki *Akıllıca Davranma Sanatı*, bizi hayattaki durumlara karşı çoğunlukla seçtiğimiz davranış modellerimizi ve genel tutumumuzu sorgulamaya davet ediyor.

Düşünceden davranışa giden yolun tuzaklarla dolu olabileceğini söyleyen Dobelli, içimize işleyen mantık hatalarından ve onlara uygun şekilde davranmaktan vazgeçtiğimizde daha iyi bir hayata ve refah düzeyine ulaşacağımızı savunuyor. Bilimsel verilerle ve kendi yaşamından anekdotlarla desteklediği örneklerde, 52 davranış hatasını ve bu hatalardan nasıl kurtulacağımızı gösteriyor.

Aslında tüm ihtiyacınız olan, doğru düşünüp akıllıca davranabilmektir.

“Dobelli bilim konusunda derin bilgiye ve yönetim tecrübesine sahip biri ve üstüne üstlük yetenekli bir yazar. *Akıllıca Davranma Sanatı*'nın yalnızca isminden bile kendine çoksatınlar listesinde haftalarca yer bulacağı anlaşılıyor. Modern klasikler arasına girme potansiyeli olan bir kitap.”

Hamburger Abendblatt

“Basit mantık hatalarının iyi bir yaşamı nasıl engellediğini öğrenmek istiyorsanız Rolf Dobelli'nin insanın mantıksızlığına dair muhteşem kitabını muhakkak okumalısınız.”

Prof. John Gray

