

# 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>

MALCOLM  
GLADWELL

What the Dog Saw  
( Köpeğin Gördüğü )

MediaCat

# What *the* Dog Saw

( Köpeğin Gördüğü )



*ve diğer maceralar*

MALCOLM  
GLADWELL

*Outliers* kitabının yazarı

MediaCat

## WHAT THE DOG SAW

Copyright © 2009 by Malcolm Gladwell

All rights reserved including the rights of reproduction in whole or in part in any form.

## WHAT THE DOG SAW (KÖPEĞİN GÖRDÜĞÜ)

Copyright © Kapital Medya Hizmetleri A.Ş. –İstanbul, 2009.

Bu kitabın tüm hakları Kapital Medya Hizmetleri A.Ş.'ye aittir.

Kaynak gösterilmeksizin kısmen veya tamamen alıntı yapılamaz, hiçbir yöntemle kopya edilemez, çoğaltılamaz ve yayımlanamaz.

**YAYINCI:** Kapital Medya Hizmetleri A.Ş.

**GENEL YAYIN YÖNETMENİ:** Pelin Özkan

**EDİTÖR:** Gülen Çetin Tankut - Banu Adıyaman

**KAPAK UYARLAMA:** Erkan Kocaoğlu

**GÖRSEL YÖNETMEN:** Sena Altun Çakıroğlu

**SATIŞ ve DAĞITIM SORUMLUSU:** Salih Şahin

**BASKI:** Ocak 2016

**YÖNETİM YERİ:** Nispetiye Caddesi

Akmerkez E Blok Kat: 6 Etiler/İSTANBUL

Tel: (212) 282 26 40

Faks: (212) 282 26 32

e-posta: kitap@kapital.com.tr

**MediaCat**

K İ T A P L A R I

**ISBN:** 978-605-5755-57-7

**Yayıncı Sertifika No:** 16190

**BASIM ve CİLT:** Golden Medya • 100. Yıl Mah. Mas-Sit 1. Cadde No: 88 34204

Bağcılar/İSTANBUL • Tel: (212) 629 00 24 • Sertifika No: 12358

**What**  
*the*  
**Dog Saw**  
(Köpeğin Gördüğü)

MALCOLM GLADWELL

Çeviri  
Aytül Özer



# İÇİNDEKİLER

Önsöz • 9

## BİRİNCİ KISIM

Takıntılılar, Öncüler ve

Minör Dâhilerin

Diğer Türleri • 17

“ELMANIN İÇİNDEKİ BİR KURT İÇİN  
DÜNYA ELMADAN İBARETTİR.”

*Pazarlamacı*

Ron Popeil ve

Amerikan Mutfağının Fethi • 19

*Ketçap Muamması*

Hardalın Artık Düzinelerce Çeşidi Var.

Peki Ketçap Neden Hep Aynı Kaldı? • 49

*Çöküş*

Nassim Taleb Felaketin Kaçınılmazlığını

Nasıl Yatırım Stratejisine Dönüştürdü? • 69

*Gerçek Renkler*

Saç Boyası Ve Savaş Sonrası

Amerika'nın Gizli Tarihi • 95

*John Rock'ın Hatası*

Doğum Kontrol Hapının Mucidinin

Kadın Sağlığı Hakkında Bilmediği Şey • 121

*Ya Köpeğin Gördüğü?*

Cesar Millan ve

Uсталıklı Hareketler • 147

## İKİNCİ KISIM

Kuramlar, Tahminler ve

Teşhisler • 171

“BU TIPKI ŞEHİRLERARASI YOLDA SODA PİPETİNDEN  
BAKARAK ARABA KULLANMAK GİBİYDİ.”

*Açık Sırlar*

Enron, Akıl ve Fazla Bilginin Tehlikeleri • 173

*Milyon Dolarlık Murray*

Evsizlik gibi Sorunları Çözmek,  
Neden Yönetmekten Daha Kolay Olabilir? • 199

*Görüntüleme Sorunu*

Mamografi, Hava Kuvvetleri ve Bakma Sınırları • 221

*Kendine Mal Edilmiş Bir Şey*

Fikir Hırsızlığı Suçlaması  
Yaşamınızı Berbat Etmeli mi? • 245

*Noktaları Birleştirmek*

İstihbarat Reformunun Çelişkileri • 267

*Başarısızlık Sanatı*

Neden Bazı İnsanlar Tıkanırken  
Diğerleri Panikler • 285

*Patlama*

Challenger Patlaması gibi Bir Felaket için  
Kim Suçlanabilir? Hiç Kimse ve Buna Alışsak İyi Olur • 303

## ÜÇÜNCÜ KISIM

Kişilik, Karakter ve Zeka • 315

“KRUVAZE BİR TAKIM GİYİYOR OLACAK.  
DÜĞMELERİ İLİKLENMİŞ.’ VE GİYMİŞTİ DE.”

*Geç Çiçek Açanlar*

Neden Dehayı Erken Gelişmeyle

Bir Tutuyoruz? • 317

*Başarılı Olması En Çok Beklenen*

Bir İş için Doğru Kişinin Kim Olduğunu

Söyleyemediğimizde Seçimimizi Nasıl Yaparız? • 337

*Tehlikeli Zihinler*

Suç Profili Çıkarmak Kolaylaştı • 359

*Yetenek Efsanesi*

Zeki İnsanları Gözümüzde mi Büyütüyoruz? • 381

*Yeni İletişim Ağları*

İş Görüşmeleri

Bize Gerçekte Neler Anlatıyor? • 399

*Baş Belaları*

Pitbulların Bize Suç Hakkında

Öğretebilecekleri • 419

Teşekkür • 417





# Önsöz

## 1.

Küçük bir çocukken babamın çalışma odasına gizlice süzülür, masasının üzerindeki kağıtları karıştırırdım. Kendisi matematikçidir. Milimetrik kağıtlara dikkatle sıra sıra rakamlar ve sayılar yazardı kurşun kalemle. Sandalyesinin kenarına ilişir, her sayfaya şaşkınlık ve merakla bakardım. Her şeyden önce, o zamanlar bana anlamsız gelen bir şey için kendisine para ödeniyor olmasını mucizevi buluyordum. Ancak daha da önemlisi, bu kadar çok sevdiğim birinin, her gün, kendi kafasının içinde, benim anlayamadığım bir şeyi yapıyor olmasını aklım almazdı.

Aslında bu daha sonra psikologların *diğer zihinler* sorunu olarak adlandırdığını öğreneceğim şeyin bir versiyonuydu. Bir yaşındaki çocuklar balık krakeri seviyorlarsa, anneciğin ve babacığın da balık krakeri seviyor olması gerektiğini düşünür; kafalarındaki şeyin diğer herkesin kafasındaki şeyden farklı olduğu fikrini kavrayamamış durumdadırlar. Yine de çocuklar anneciğin ve babacığın ille de balık krakeri sevmek zorunda olmadığını er ya da geç anlar ve o an, insan gelişiminin önemli bilişsel kilo-

metre taşlarından biridir. İki yaşındaki bir çocuk neden o kadar dehşet vericidir? Çünkü ona zevk veren bir şeyin aslında başkalarına zevk vermeyebileceğine ilişkin o heyecan verici ve onun için yepyeni kanıyı sistematik olarak test etmektedir ve gerçek şu ki yetişkinler olarak da bu heyecanı hiç kaybetmeyiz. Sosyal bir ortamda bir doktorla tanıştığımızda ilk bilmek istediğimiz şey nedir? “Ne iş yapıyorsunuz?” diye sormayız. Bir doktorun ne iş yaptığını az çok biliriz. Asıl öğrenmek istediğimiz bütün gün hasta insanlarla birlikte olmanın nasıl bir duygu olduğudur. Doktor olmanın *nasıl bir duygu olduğunu* bilmek isteriz, çünkü bütün gün bilgisayar başında oturmanın, okulda ders vermenin ya da araba satmanın ne anlama geldiğiyle hiç ilişkisi olmadığından kesinlikle eminizdir. Bunlar aptalca ya da yanıtı apaçık ortada olan sorular değildir. Diğer insanların günlük iş yaşamlarının içyüzüne yönelik bu merak, en temel insan dürtülerinden biridir ve şu an elinizde tuttuğunuz kitabın yazılmasına yol açan şey de bu dürtünün ta kendisi.

## 2.

*What the Dog Saw*’daki bütün yazılar, 1996’dan bu yana kadrosunda yazar olarak çalıştığım *The New Yorker*’ın sayfalarından alındı. Bunlar bütün bu dönem boyunca kaleme aldığım sayısız makale arasından en sevdiklerim. Onları üç kategoriye ayırdım. Birinci kısım, takıntılılarla ve *minör* dahi olarak adlandırmaktan hoşlandığım insanlarla ilgili; Einstein, Winston Churchill, Nelson Mandela ya da dünyanın önde gelen diğer mimarları değil de Chop-O-Matic satan Ron Popeil ya da “Saçını boyuyor mu, boyamıyor mu? Bunu tam olarak sadece kuaförü bilir” sözleriyle ünlü Shirley Polykoff gibi insanlar. İkinci kısım kuramlara, de-

neyimleri düzenleme yollarına ayrıldı. Evsizlik, mali skandallar ya da *Challenger* kazası gibi bir felakete nasıl kafa yormalyız? Üçüncü kısım insanlar hakkındaki tahminlerimizi araştırıyor. Birinin kötü, akıllı ya da bir şeyi çok iyi yapabilecek nitelikte olup olmadığını nasıl anlıyoruz? Göreceğiniz gibi, bunlardan herhangi biri hakkında nasıl doğru karar verebileceğimizden emin değilim.

Bu yazıların çoğunda sorun ne düşündüğümüz değil. Bunun yerine, evsizlik, ketçap ya da mali skandallar hakkında düşünen insanların evsizlik, ketçap ya da mali skandallar hakkında ne düşündüklerini tanımlamak benim daha çok ilgimi çekiyor. *Challenger* kazası hakkında nasıl bir sonuca varmam gerektiğini bilmiyorum. Bu benim için anlamsız; milimetrik kağıda dikkatle basılmış satırlarca deşifre edilemez rakam ve sayı gibi. Peki ya soruna bir başkasının gözünden, bir başkasının kafasıyla bakarsak ne olur?

Örneğin, tıkanmakla paniklemek arasındaki farkı anlamaya çalıştığım bir makaleyle karşılaşacaksınız. Yazının esin kaynağı John F. Kennedy, Jr.'ın 1999 yılı Temmuz ayındaki ölümcül uçak kazası. Kendisi kötü bir havada (pilotların kullanmaktan hoşlandığı deyişle) “ufku kaybeden” ve spiral dalış yapan acemi bir pilottu. Yaşadığı şeyi anlamak için bir pilottan beni Kennedy’nin kullandığı türde bir uçakla, aynı hava koşullarında uçurmasını ve bize spiral dalış yaptırmasını istedim. Bu bir göz boyama değildi. Gereksinimdi. Böyle bir uçak kazası yaşamamanın *nasıl bir duygu olduğunu* anlamak istiyordum, çünkü o kazaya anlam vermek istiyorsanız sadece Kennedy’nin ne yaptığını bilmek kesinlikle yeterli değildir. “Resim Sorunu” uydu görüntülerine nasıl anlam verdiğinizle ilgilidir; tıpkı Bush yönetiminin elinde Saddam Hüseyin’in kitle imha silahlarına ait resimler olduğunu

düşünmesi gibi. Bu konuda yazmaya yönelmemin nedeni bütün bir öğleden sonrayı bir radyologla mamogramlara bakarak geçirmiş olmamdı ve yarı yolda radyolog –ben hiç sormadan– onun gibi insanların göğüs röntgenlerine bakarken yaşadığı sorunların CIA’deki insanların uydu fotoğraflarını okurken yaşadığı sorunlara çok benzediğini belirtmişti. Ben onun kafasından geçenleri bilmek istiyordum, o da CIA görevlilerinin kafasından geçenleri bilmek istiyordu. O an bütünüyle sersemlemiş olduğumu anımsıyorum. Sonra bu kitaba adını veren makale var. Köpeklere fıslıdayan adam olarak bilinen Cesar Millan’ın profili. Millan en kızgın, en belalı hayvanları bile eliyle dokunarak sakinleştirebiliyor. Bunu yaparken Millan’ın kafasından neler geçiyor? Bana bu yazıyı kaleme almayı esinleyen işte buydu. Ancak yarısına geldiğimde daha da iyi bir soru olduğunu fark ettim: Millan sihri ni ortaya koyarken *köpeğin* kafasından neler geçiyor? Bilmeyi gerçekten istediğimiz şey buydu; köpeğin ne gördüğü.

### 3.

Bana en sık yöneltile soru: Bu fikirleri nereden buluyorsunuz? Bunu yanıtlamayı asla beceremiyorum. Çoğu kez insanların bana bir şeyler anlattığına ya da editörüm Henry’nin bana insanı düşünmeye sevk eden bir kitap verdiğine ilişkin belli belirsiz bir şeyler söylüyorum ya da sadece hiç anımsamadığımı belirtiyorum. Bu yazıları bir araya getirirken bu soruya ilk ve son kez yanıt vermeye çalışmam gerektiğini düşündüm. Örneğin, bu kitapta, neden hiç kimsenin Heinz’a rakip bir ketçap ortaya çıkaramadığına ilişkin uzun ve biraz eksantrik bir yazı var. (Ketçap yerken neler hissediyoruz?) Bu fikir gıda sektöründeki arkadaşım Dave’den çıktı. Ara sıra onunla öğle yemeklerimiz oluyor

ve o bu tür şeyleri düşünen biri. (Dave'in kavunlar hakkında da büyüleyici kuramları var, ancak bu benim daha sonraya sakladığım bir fikir.) “Gerçek Renkler” adlı bir diğer makale, saç boyası pazarına öncülük etmiş olan kadınlar hakkında. Beni bunu yazmaya yönelten şey kafamda her nasılsa şampuanlar hakkında yazmanın eğlenceli olacağına ilişkin bir fikrin olmasıydı. (Bir hikaye bulmak için her tür çılgınlığa hazırdım.) Birçok röportajın ardından, Madison Caddesi'nden bir tip, sabrı tükenmiş olarak bana şöyle dedi: “Ne demeye şampuanlar hakkında yazıyorsun ki? Saç boyaları çok daha ilginç.” İşte olay böyle gerçekleşti.

Fikir bulurken hüner kendinizi herkesin ve her şeyin anlatacak bir hikayesi olduğuna ikna etmek. *Hüner* derken gerçekte kastettiğim *meydan okuma*, çünkü bu yapılması çok zor bir şey. Sonuçta, biz insanlar, çoğu şeyin ilginç olmadığını varsaymak gibi bir içgüdüye sahibiz. Televizyonda kanalları geziyor ve birinde karar kılana kadar onunu eliyoruz. Bir kitapçıya gidiyor ve istediğimiz romanı seçene kadar yirmi tanesine göz atıyoruz. Süzgeçten geçiriyor, sınıflandırıyor ve değer biçiyoruz. Bunu yapmak *zorundayız*. Orada o kadar çok seçenek var ki. Oysa eğer yazar olmak istiyorsanız her gün bu içgüdüyle savaşmak zorundasınız. Şampuan ilginç gelmiyor mu? Allah kahretsin, ilginç olmak zorunda ve eğer ilginç değilse, eninde sonunda beni ilginç bir şeye yönelteceğine inanmak zorundayım. (Bu noktada haklı olup olmadığımıza sizin karar vereceksiniz.)

Fikir bulurken bir diğer hüner güç ile bilgi arasındaki farkı anlamaktır. Bu kitapta tanışacağınız bütün o insanlardan çok azı güçlü, hatta ünlü. En çok minör dahilerle ilgilendiğimi söylerken demek istediğim de buydu. Hikaye bulmak istiyorsanız en tepeden başlamazsınız. Ortadan, aradan başlarsınız, çünkü dünyada asıl işleri yapanlar ortadaki, aradaki insanlar. Beni ketçap hak-

kında bilgilendiren arkadaşım Dave bir aracı. Ketçap *üzerinde çalıştı*. Bu konuda bilgili olmasının nedeni de bu. Tepedeki insanlar, söyledikleri şeyler konusunda bilinçli olarak çekingenler (ve bunda haklılar), çünkü korumaları gereken bir konum ve ayrıcalığa sahipler ve bu bilinçli çekingenlik “ilginçliğin” düşmanı. “Pazarlamacı” da bir yaz günü bana Jersey Shore’daki mutfağında “Dial-O-Matic” sebze dilimleyicinin tanıtımını yapmış olan Arnold Morris’le tanışacaksınız: “Haydi ahali. Size yaşamınızda görüp göreceğiniz en şaşırtıcı dilimleme makinesini göstereceğim” diye başladı. Bir paket barbekü baharatını alıp yardımcı malzeme olarak kullandı. “Şuna bir bakın!” Onu elinde bir Tiffany vazo tutar gibi havaya kaldırdı.

*Onu elinde bir Tiffany vazo tutar gibi havaya kaldırdı.* İşte hikayeleri oralarda buluyorsunuz; birinin Jersey Shore’daki mutfağında.

#### 4.

Büyüme çağında yazar olmayı hiç istemedim. Avukat olmak istiyordum ve sonra üniversitenin son sınıfında reklamcılık yapmak istediğime karar verdim. Toronto kentinde on sekiz ajansa başvuruda bulundum ve duvarıma ardı ardına yapıştırdığım on sekiz olumsuz mektup aldım. (Onları hâlâ bir yerlerde saklıyorum.) Lisansüstü eğitimi düşündüm, ancak notlarım yeterince iyi değildi. Bir yıllığına egzotik bir yere gitmek için burs başvurusunda bulundum ve geri çevrildim. Yazmanın bir *meslek* olabileceğini asla anlayamamak gibi basit bir nedenle sonunda yanlışlıkla yazar oluverdim. Meslekler ciddi ve yıldırıcıydı. Yazmak ise eğlenceliydi.

Üniversiteyi bitirdikten sonra Indiana’da *American Spectator* adlı küçük bir dergide altı ay çalıştım. Washington, DC’ye taşı-

nıp birkaç yıl bağımsız çalıştım ve sonunda kendimi *Washington Post*'ta buldum; ardından da *The New Yorker* geldi. Süreç içinde, yazmak eğlenceli olmaktan asla uzaklaşmadı ve bu neşeli ruh halinin bu yazılarda da belirgin olduğunu umut ediyorum. Bana ya da bir başkasına ait bir şeyi okuyup da kızgınlıkla “Hadi oradan” diyen biri kadar beni düş kırıklığına uğratan başka hiçbir şey yoktur. Neden kızıyorlar ki? İyi bir yazının başarısı ya da başarısızlığı ikna etme yeteneğinin gücüne bağlı değil ki. En azından, bu kitapta bulacaklarınız bu türden yazılar değil. İyi bir yazının başarısı ya da başarısızlığı sizi içine çekme, düşündürme, bir başkasının kafasındakilere göz atmanızı sağlama yeteneğine bağlı; en sonunda, gerçekten bulunmak istediğiniz ortamın, bir başkasının kafasının içi olmadığına karar verecek olsanız bile. Bu yazıları macera olarak adlandırdım, çünkü niyetim bunların macera olmasıydı. Tadını çıkarın.





# BİRİNCİ KISIM

## TAKINTILILAR, ÖNCÜLER VE MİNÖR DÂHİLERİN DİĞER TÜRLERİ

*“Elmanın içindeki bir kurt için  
dünya elmadan ibarettir.”*



# *Pazarlamacı*

RON POPEIL VE  
AMERİKAN MUTFAĞININ FETHİ

## *1.*

Ronco Showtime Rotisserie & BBQ'nun sıradışı hikayesi, 1880'lerde Avrupa'dan gelip New Jersey'de Asbury Park'a yerleşen ayakkabıcı ve koro şefi Kidders Morris'in oğlu Nathan Morris'le başlıyor. Nathan Morris pazarlamacıydı. Newark dışında Atlantik kıyısı boyunca sahil kaldırımlarında, ucuzcularda ve yerel fuarlarda, Acme Metal tarafından yapılmış mutfak aletlerini satıyordu. Kırklı yılların başlarında Nathan, 'N. K. Morris Manufacturing'i kurdu ve belki Bunalım nedeniyle, belki iş umutları sönük olduğundan, belki de Nathan Morris yeni işini böylesine ilgi çekici biçimde savunduğu için, aile bireyleri teker teker onu izledi. Oğulları Lester Morris ve Arnold (Bıçak) Morris onun pazarlamacıları oldu. Bu işe girmesini sağladığı kayınbiraderi Irving Rosenbloom Long Island'da plastik ürünlerden bir servet kazanacaktı. Nathan'ın Dutch Kitchen Shredder Grater adlı kendi dilimleme ve rendeleme aletinde ona sadık kalmasına yol açacak kadar mükemmel bir el rendesi de bu ürünler arasın-

daydı. Nathan erkek kardeşi Al ile ortak oldu; onun oğulları da sahil kaldırımlarında Ed McMahon adlı sırık gibi bir İrlandalı'nın yanında çalıştı. Sonra savaştan hemen önce bir yaz Nathan yeğeni Samuel Jacob Popeil'i çırak olarak aldı. S.J. –kendisi böyle tanınıyordu– dayısından o kadar etkilenmişti ki işi Chicago merkezli Popeil Brothers'ı kurmaya kadar götürdü ve Dial-O-Matic, Chop-O-Matic ve Veg-O-Matic'i dünyaya getirdi. S.J. Popeil'in iki oğlu vardı. Büyüğü Jerry genç yaşta öldü. Küçüğünü televizyonda gece geç saatlerdeki bilgilendirici reklamları izlemiş olan herkes tanır. Adı Ron Popeil.

Savaş sonrası yıllarda birçok insan mutfağı hayatının işi haline getirdi. New York'ta Klinghoffer'lar yaşıyordu; içlerinden biri, Leon, 1985'te *Achille Lauro* vakası sırasında tekerlekli sandalyesiyle Filistinli teröristler tarafından suya itilerek trajik biçimde öldü. Klinghoffer'lar ellilerde ev tipi ilk şiş-döner fırınlarından biri olan Roto-Broil 400'ü ürettiler ve bu alet Lester Morris tarafından pazarlandı. Bir de Lewis Salton vardı; babasının koleksiyonundan bir İngiliz puluyla Nazilerden kaçmış ve bu pulu Bronx'ta bir alet fabrikasına dönüştürmüştü. Mikrodalganın bir tür habercisi olan Salton Hotray'i o dünyaya getirdi ve bugün Salton, Inc., George Forman Izgaralarını satıyor.

Ancak hiçbir rakipleri Morris-Popeil grubuna tam olarak erişemedi. Onlar Amerikan mutfağının ilk ailesiydi. Güzel kadınlarla evlendiler, servet yaptılar, birbirlerinden fikir çaldılar ve soğanı gözlerinizden sadece sevinç gözyaşları gelecek biçimde kesip doğramanın bir yolunu bulmak için gece geç saatlere dek uyanık kaldılar. Çağdaşlarının büyük bir bölümü gibi onlar da ürün geliştirmeyi pazarlamadan ayırmanın hata olduğuna inanıyorlardı, çünkü onlara göre, ikisi birbirinden ayırt edilemez-

di: En çok satan ürün kendini satan üründü. Enerji dolu, zeki adamlardı. Ron Popeil içlerinde en zeki, en enerji dolu olanıydı. Ailenin Yusuf'uydu, babası tarafından çöle sürgüne gönderilmiş, geri döndüğünde ailenin geri kalanının kazandığı paranın toplamından daha fazlasını kazanmıştı. Sahil kaldırımlarındaki pazarlamacıların sırlarını televizyon ekranına taşınmasına öncülük etti. Bütün o Morris-Popeil mutfak aletlerinden hiçbirisi tasarım açısından Ronco Showtime Rotisserie & BBQ -39,95 dolarlık ödemelerle dört taksitte satın alınabilen ve gelmiş geçmiş en iyi mutfak aleti olan tezgah üstü fırın- kadar ustalıklı olmadı, onun kadar yaygın ilgi görmedi ve pazarlama ile pazarlanan ürün arasındaki karşılıklı ilişkiye dair Morris-Popeil inancını onun kadar mükemmel biçimde temsil etmedi.

## 2.

Geniş göğsü ve omuzları, aslanı andıran kafası ve çarpıcı, iri yarı özellikleriyle Ron Popeil yakışıklı bir adam. Altmışlı yaşlarının ortalarında ve Beverly Hills'de Coldwater Kanyonu'nun ortalarında, arkada avokado ağaçları ve sebze bahçesiyle geniş bir bungalovda yaşıyor. Popeil'in alışkanlıkları, Beverly Hills standartlarına göre eski ekol. Kendi çantalarını kendisi taşıyor. Denny's'de yemek yediği biliniyor. Tişört ve eşofman altı giyiyor. Günde hiç değilse iki kere onu yerel marketlerden birinde kümes hayvanları, balık ya da et alırken görebilirsiniz; özellikle de tavuk standart süpermarketlerde 1,49 dolarken orada 0,99 dolar olduğu için tercih ettiği Costco'da. Satın aldıklarını kanyona bakan mutfağına getiriyor; bu geniş mekanda bir dizi endüstriyel alet, bin beş yüz şişelik bir zeytinyağı koleksiyonu ve köşede onu dördüncü eşi Robin (Hollywood'dan eski Frederick's

modellerinden biri) ve minik kızları Contessa'yla birlikte resmeden yağlıboya tablo yer alıyor. Popeil kağıt üstünde Ronco Inventions adlı bir şirkete sahip; şirketin iki yüz çalışanı ve Kaliforniya, Chatsworth'de birkaç deposu var, ancak gerçekte Ronco'nun kalbi, evinden çalışan Ron ve kilit oyunculardan birçoğu, Ron'un yine evlerinden çalışan ve zaman zaman, örneğin Ron bir çorba pişirip bu konuda bir şeyler konuşmak istediğinde, onun mutfağında toplanan arkadaşları.

Son otuz yıl içinde Ron ardı ardına mutfak aletleri icat etti; Ronco Elektrikli Gıda Dehidratörü ve kurşun geçirmez cam üretiminde kullanılan malzemeden yapılmış bir mil yatağına sahip Popeil Otomatik Makarna ve Sosis Makinesi de bunlar arasında. Ron ani esin pırıltılarının kılavuzluğunda istikrarlı olarak çalışıyor. Örneğin, Ağustos 2000'de Showtime Rotisserie'yi hangi ürünün izlemesi gerektiğini fark etti. O ve sağ kolu Alan Backus 4,5 kiloya kadar tavuk kanadı, tarak, karides ya da balık fileto alabilen ve aşçının ellerini de makineyi de kirletmeksizin –yumurtaları, unu ve diğer malzemeyi karıştırarak– bütün işi birkaç dakika içinde yapan bir ekmek ve hamur makinesi üzerinde çalışıyorlardı. “Alan bazı büyük siparişler aldığımız Kore'ye gitmişti” diye açıkladı geçenlerde öğle yemeğinin –patates kızartmasıyla iyi pişmiş hamburger– ardından Beverly Hills Hotel'deki Polo Lounge'da kapının yanı başındaki VIP bölümünde Ron. “Alan'ı telefonla aradım. Uyandırdım. Orada saat sabahın ikisiydi. Ona şöyle dedim: ‘Dur. Ekmek ve hamur makinesini bir kenara bırak. Onu sonra ele alacağım. Önce bu diğer projenin çıkması gerekiyor.’” Diğer proje, onun yeni esini, kapalı mekanlarda havaya yayılıp mobilyalara sinen bütün o kokuları yaratmaksızın etleri füme edebilen bir aletti. Ron'un verandasında bu aletin bir versiyonu vardı; bir yıl önce üzerinde çalışmış olduğu

“Rube Goldberg tarzı bir şey.” İçinde anlık bir hevesle bir tavuk pişirmişti. “Tavuk o kadar lezzetliydi ki” –bu arada Ron sol eliyle masanın üzerine vurmaya başladı– “kendi kendime ‘Bu hayatımda yediğim en iyi tavuk’ dedim.” Bana döndü: “Kaç kez füme hindili sandviç yemişsindir? Füme hindili ya da füme tavuklu bir sandviç belki altı ayda bir yiyorsundur. Altı ayda bir! Kaç kez füme somon yemişsindir? Ah, evet. Daha fazla. Füme somonla ordövr ya da antre olarak üç ayda bir karşılaştığını söyleyebilirim. Domuz pirzola? Pirzolayı hangi restoranda sipariş ettiğine bağlı. Füme sosis için de durum aynı. Füme yiyeceklerle baylıyorsun” –eğildi ve dikkat çekmek için kolumu dürttü– “ama bildiğim bir şey var, Malcolm. Füme yapmakta kullanılan bir fırının yok.”

Showtime fikri de aynı biçimde ortaya çıktı. Mağaza içindeki fırınlardan piliç çevirme satın almak için bekleyen müşterilerin uzun bir kuyruk oluşturduğunu ansızın fark ettiğinde Costco’daydı. Piliç çevirme onları ilgilendiriyordu, ancak Ron’un bildiği bir şey vardı: Döner fırınları yoktu. Ron eve gitti ve Backus’ı aradı. Birlikte cam bir akvaryum, bir motor, bir ısıtma elemanı, bir şiş ve bir avuç başka yedek parçalardan satın alıp plansız programsız çalışmaya başladılar. Ron altı yedi kiloluk bir hindiyi alacak kadar büyük, ancak ortalama bir mutfak dolabının tabanıyla tezgahın üstü arasındaki alana sığabilecek kadar küçük bir şey istiyordu. Termostat istemiyordu, çünkü termostatlar bozulur ve sıcaklığın sürekli açılıp kapanması Ron’un gerekli olduğunu düşündüğü biçimde her tarafın eşit olarak ve çıtır çıtır kızarmasını engeller. Şiş dikey değil, yatay ekseninde dönmek zorundaydı, çünkü bir tavuğu ya da eti dikey ekseninde pişirmeniz durumunda üstü kururdu ve suları alt tarafa akardı. Ron’un patent avukatı Roderick Dorman, Col-



dwater Kanyonu'na gittiğinde çoğu kez mutfak tezgahı üzerinde sıraya girmiş beş altı prototip gördüğünü söylüyor. Ron bu prototipleri etin kıvamı ve derinin kızarma şekli açısından karşılaştırmak için her birine birer tavuk yerleştirmiş oluyordu ve örneğin kebabın içinin de diğer tarafı kadar kızarabilmesi için şiş kebabı ısıtma elemanına yaklaşıırken döndürmenin bir yolu olup olmadığını merak ediyordu. Ron onu tamamlayana kadar Showtime için en az iki düzine patent başvurusu yapıldı. Sınıfının en güçlü motoruyla donatılmıştı. Yapışmaz seramikle kaplanmış, kolayca temizlenebilen bir damlatma tepsisi vardı ve fırın bir metre kadar bir yükseklikten beton ya da taş bir zemine arka arkaya on kez düştüğünde bile çalışıyordu. Ron'a göre, yaşamı boyunca yediği en iyi tavuğu pişirdiği kuşku götürmezdi.

Ron, Showtime için televizyona yirmi sekiz dakika otuz saniyelik bir bilgilendirici reklam filmini işte o zaman çekti. Film stüdyodaki izleyicilerin karşısında canlı olarak çekildi ve ilk kez 8 Ağustos 1998'de yayımlandı. O günden bu yana da sabahın köründe ya da hiç tanınmayan kablolu kanallarda, zengin olma programlarına ve *Three's Company* tekrarlarına paralel biçimde sıklıkla yayımlandı. O kadar çok sipariş aldı ki Showtime'ın toplam satışları üç yıl içinde bir milyar doları geçti. Ron Popeil tek bir fokus grubu bile kullanmadı. Hiç pazar araştırmacısı, araştırma-geliştirme ekibi, halkla ilişkiler danışmanı, Madison Caddesi reklam ajansı ya da iş danışmanı olmadı. Morris'lerin ve Popeil'lerin yüzyılın büyük bir bölümünde yapmış oldukları şeyi yaptı; bütün uzmanların modern ekonomide yapılamayacağını söyledikleri şeyi yaptı. Mutfağında yeni bir şey hayal etti, sokağa çıktı ve onu kendi başına pazarladı.

## 3.

Ron Popeil'in büyük amcası Nathan Morris, Cary Grant'a çok benziyordu. Hasır şapka takıyordu. Ukulele çalıyor, üstü açılır spor otomobil kullanıyor ve piyano için melodiler besteliyordu. İşlerini Ridge Caddesi'nde, Asbury Park yakınlarında bulunan alçak, beyaz badanalı bir binadan yürütüyordu; binanın arkasında öncü nitelikte Teflon işleri yaptığı küçük bir ilave bölüm vardı. Yanında doktor olmadan Asbury Park'tan öteye gidememek gibi –böyle bir fobi geliştirmişti– belli eksantrikliklere sahipti. Önce öfkeyle ayrılıp Atlantic City'ye giden erkek kardeşi Al ve daha sonra da yeğeni S. J. Popeil ile arası açıldı. Yeğenin mutfağın aletleri işine girmesini sağlamış olan Nathan onun bu konuda kendisine yeterince minnettar olmadığını düşünüyordu. Bu düşmanlık S. J. Popeil'in Chop-O-Matic'i üzerinde doruk noktasında bir yasal hesaplaşmaya yol açtı; bu özel bir kavrama mekanizmasıyla dönen kıvrımlı, W biçimindeki bıçağıyla yiyecek hazırlamaya yardımcı bir aletti. Chop-O-Matic lahana salatası ve pate yapmak için idealdi ve Morris, Roto-Chop adlı son derece benzer bir aleti piyasaya sürünce S. J. Popeil amcasını patent ihlali gerekçesiyle mahkemeye verdi. (Dikkatinizi çekerim, Chop-O-Matic de İsviçre malı Blitzhacker'dan esinlenilmiş görünüyordu ve daha sonra S.J. patent hakkını İsviçre'ye kaptırdı.)

Nathan ve S.J. 1958 yılının Mayıs ayında Trenton'da, Morris'ler ve Popeil'lerle dolu bir mahkeme salonunda hesaplaştı. Duruşma başladığında Nathan Morris kürsüdeydi; kendisine yeğenin avukatları tarafından sorular yöneltildi; onun bir seyyar satıcı ve taklitçiden başka bir şey olmadığını göstermek için oradaydılar. Sorgulamanın kilit noktalarından birinde yargıç ansızın söze girdi. "Sağ elinin işaret parmağını kaldırdı ve

Morris'i işaret etti," diye aktarıyor anımsadıklarını Popeil'in uzun dönemli patent avukatı Jack Dominik "söylediklerini hayatım boyunca unutmayacağım: 'Seni tanıyorum! Sen bir pazarlamacısın! Seni sahil kaldırımında gördüm!' Morris de işaret parmağıyla yargıcı hedef alarak şöyle bağırdı: 'Hayır! Ben bir imalatçıyım. Şerefli bir imalatçıyım ve en seçkin danışmanlarla çalışıyorum!'" (Dominik'e göre Nathan Morris birlikte çalıştığı herkesten seçkin diye söz eden türde bir adamdı.) "Bu noktada" diye devam ediyor Dominik "Nat Dayı'nın yüzü kızardı, yargıcın yüzü daha da çok kızardı ve bu nedenle duruşmaya ara verildi. O gün daha sonra olanları en iyi anlatan, Dominik'in "Patent Avukatı Jack E. Dominik'in kaleminden Samuel Joseph Popeil'in İcatları" başlıklı yayımlanmamış notları. Nathan Morris ani bir kalp krizi geçirdi ve S.J. suçluluk duygusuna kapıldı. "Ardından hıçkırıklar geldi" diye yazıyor Dominik. "Vicdan azabı yaşandı. Ertesi gün dava karara bağlandı. Sonrasında Nat Dayı'nın bir gün önceki kalp krizinden eser bile kalmayacak biçimde iyileşmesi bir mucizeden başka bir şey değildi."

Akrabalarının birçoğu gibi Nathan Morris de oyuncuydu ve pazarlama her şeyden önce oyunculuk demektir. Nathan'ın yeğeni Archie (Pazarlamacı'nın Pazarlamacısı) Morris'in bir kere-sinde bütün bir öğleden sonra iyi giyimli bir adama ardı ardına aletler sattığı söylenir. Günün sonunda Archie adamın uzaklaşıp gittiğini, biraz ileride durup çantasının içine göz attığını ve sonra içindeki her şeyi yakınlardaki bir çöp variline boşalttığını görür. Morris'ler işte bu kadar iyiydi. "Kuzenlerim size boş bir kutuyu bile satabilirdi" diyor Ron.

Pazarlama işinde etkin olan en son Morris, Arnold (Bıçak) Morris oldu; kendisine Bıçak adı verilmesinin nedeni Ginsu'nun habercisi olan Sharpcut'ta gösterdiği olağanüstü yetenektir. Yet-

mişli yaşlarının başlarında, yuvarlak yüzü ve birkaç tutam beyaz saçıyla neşeli, cin gibi bir adam; bir domatesi düzgün eşit dilimlere ayırdıktan sonra bunları tek sıra halinde ustalıkla bıçağın üzerine alıverdiği hareketi onun alametifarikası olmuştu. Bugün yirmi dokuz yaşındaki eşi Phyllis'le Asbury Park'a birkaç mil uzaklıktaki Ocean Township'te yaşıyor; (Feather Touch Bıçağı anlatırken kullanabileceği o karşı konulmaz ikna yeteneğiyle) eşinden "Asbury Park'ın en hoş kızı" diye söz ediyor. Geçenlerde bir sabah çalışma odasında oturup aşağı yukarı kırk yıl önce S. J. Popeil tarafından üretilmiş bir dilimleyici olan Dial-O-Matic için bir tanıtıma girişti.

"Haydi, ahali. Size hayatınızda görüp göreceğiniz en şaşırtıcı dilimleme makinesini göstereceğim" diye başladı. Orada oturmakta olan Phyllis'in gözleri gururla parladı. Arnold, Ron Popeil'in Showtime Rotisserie'yle birlikte sattığı ve yardımcı malzeme olarak kullandığı barbekü baharatından bir paket aldı. "Şuna bir bakın!" Onu elinde bir Tiffany vazo tutar gibi havaya kaldırdı. Makinenin patatesleri, sonra soğanları, sonra da domatesleri kesmek konusundaki olağanüstü yeteneğinden söz etti. Jersey Shore'un ritimlerine göre değişen harika bir enstrüman gibi sesi belli bir makama büründü: "Kaç kişi domatesleri böyle keser? Bıçağı saplarsınız. Bastırırsınız. Suları dirseklerinizden akar. Dial-O-Matic'le bu işi biraz farklı yapıyorsunuz. Makinenin içine koyup döndürüyorsunuz." Domatesi makinenin yatağına yerleştirir gibi yaptı. "İşte domates! Hanımefendi! İşte domates! Ne kadar çok döndürürseniz o kadar çok dilim elde ediyorsunuz. İşte domates! Hanımefendi! Her dilim mükemmel, tek bir çekirdeği bile düşmüyor. Ancak benim Dial-O-Matic'e bayılmamın asıl nedeni lahanaya salatası. Kayınvalidem lahanayı alıp şöyle yapardı." Hayali bir lahanaya bıçağı cılgınca saplayıp

durdu. “Onun intihar etmek üzere olduğunu düşünürdüm. Ah, bıçağı kaydırmasın, diye dua ederdim. Beni yanlış anlamayın. Kayınvalidemi severim. Çözemediğim, kızı. Lahanayı alıyorsunuz. İkiye bölüyorsunuz. Lahana salatası, en sevdiğimiz salata. Kase kase salata. Özgürce salata. Biçilmiş buğday kadar kolay çıkıyor...”

Bunun bir vodvil monoloğundan tek farkı Arnold’un sadece eğlendirmekle kalmayıp satış da yapıyor olmasıydı. “Bir pazarlamacıyı alıp ondan mükemmel bir oyuncu yapabilirsiniz, ancak bir oyucuyu alıp ondan her zaman mükemmel bir pazarlamacı yapamazsınız” diyor Arnold. Pazarlamacı beğeninizi kazanmalı ve paranızı almalıdır. Pazarlamacının dilinde “dönüşüm” denen şeyi gerçekleştirebilmelidir; eğlendiren kişi olmaktan çıkıp işadamına dönüştüğü o tehlikeli, kritik an. Eğer elli kişilik bir kalabalıktan yirmi beş kişi ürünü satın almak için adım atarsa, gerçek pazarlamacı onlardan sadece yirmisine satış yapar. Geri kalan beş kişiye “Bekleyin! Orada size göstermek istediğim başka bir şey var!” der. Sonra küçük değişikliklerle pazarlamaya yeniden başlar. O kalan dört beş kişi çevredeki insanların kuşatmasıyla bir sonraki kalabalığın çekirdeğini oluştururlar ve paralarını ödeyip yollarına devam etmeye o kadar isteklidirler ki satış çılgınlığını tekrar başlatırlar. Dönüşüm, beklenti yönetimi gerektirir. İşte bu nedenle, Arnold her zaman tezgahının üzerine baştan çıkarıcı biçimde yerleştirilmiş bir ananas bulundurur. “Kırk yıldır insanlara ananasın nasıl kesildiğini göstermeyi vaat ediyorum ve daha bir kez bile kesmedim” diyor. “İş öyle bir noktaya vardı ki pazarlamacı arkadaşlarımdan biri gidip kendine plastik bir ananas satın aldı. Ananası neden kesesiniz ki? Size birkaç papele mal olur. Ve keserseniz, insanlar çekip gider.” Arnold bir keresinde Connecticut, Danbury’deki bir fuarda bir

sebze dilimleyicisini tanıtmak için birkaç kişiyi işe aldığını söylüyor. Onların gevşek, canlarından bezmiş tavrına o kadar kızmış ki tanıtımı kendisi üstlenmiş. Onun başarısız olmasını beklediklerini söylüyor; daha önce o dilimleyiciyi hiç tanıtmamış ve sebzeleri hiç kuşkusuz katlediyormuş. Yine de tek bir tanıtımda 200 dolar kazanmış. “Gözleri yerlerinden fırladı” diye aktarıyor anımsadıklarını Arnold. “Bana ‘Anlamıyoruz. Lanet olası makineyi nasıl çalıştıracağını bile bilmiyorsun’ dediler. ‘Ama bir şeyi sizden daha iyi yapmayı biliyorum’ dedim. ‘Neyi?’ diye sordular. ‘Para istemeyi biliyorum’ dedim. Ve bütün bu lanet olası işin sırrı da bu.”

#### 4.

Ron Popeil ellili yılların ortalarında Chicago’daki Maxell Street bitpazarında babasının mutfak aletlerini pazarlamaya başladığında on üç yaşındaydı. Her sabah saat beşte pazara gelir ve yirmi ikişer kilo soğan, lahana ve havuç ve elli kilo patates hazırlardı. Sabah altıdan öğleden sonra dörde kadar satış yapar, günde 500 dolar kadar para getirirdi. Ergenlik döneminin sonlarında eyalet ve bölge fuarlarına gitmeye başladı ve sonra o zamanlar ülkenin en çok kazanan Woolworth’s mağazası olan Woolworth’s at State and Washington’da, çok iyi bir noktayı, Loop’u almayı başardı. Chop-O-Matic ve Dial-O-Matic satarak mağazanın müdüründen daha çok kazanıyordu. Pump Room’da yemek yiyor, Rolex takıyor ve gecelik ücreti 150 dolar olan otel süitlerinde kalıyordu. Dönemin resimlerinde yakışıklı; sık, koyu renk saçları, mavi-yeşil gözleri ve şehvetli dudakları var; yıllar sonra ofisini 919 Michigan Avenue adresine taşıdığında Playboy binasının Paul Newman’ı olarak adlandırıldı. Ron’un üniversi-

teden arkadaşı ve ilk iş ortağı Mel Korey onu State Street'teki Woolworth's mağazasında Chop-O-Matic'i tanıtırken görmeye gittiğini anımsıyor. "Büyüleyiciydi" diyor Korey. "Onu izlemek için öğle yemeği molalarını Woolworth's mağazasında geçiren sekreterler vardı, çünkü çok yakışıklıydı. Tanıtıma başladılar ve insanlar koşa koşa gelirdi." Birkaç yıl önce Ron'un arkadaşı, Mirage resort'larının kurucusu Steve Wynn, cezaevine Michael Milken'i ziyarete gitmiş. Bir televizyonun yanında bulunuyorlarmış ve Ron'un bilgilendirici reklamlarından birine tam da geriye sayım –sahil kaldırımlarına kadar uzanan o rutin– sırasında gözleri takılmış: "Harcayacağınız para iki yüz dolar değil, yüz seksen dolar değil, yüz yetmiş değil, yüz altmış değil..." Standart bir pazarlamacının satış hilesi: Çarpıcı gelmesinin tek nedeni saymaya çok yüksek bir fiyattan başlaması. Ancak Ron'un tarzında karşı konulmaz olan bir şey vardı. Fiyatı indirdikçe –kâr marjları hakkında büyük olasılıkla Amerika'daki herhangi biri kadar bilgi sahibi olan– Wynn ve Milken bir ağızdan bağırıyorlar: "Yeter, Ron! Yeter!"

Ron en iyisi miydi? Bu soruya kesin bir yanıt vermek için tek girişim, aşağı yukarı kırk yıl önce, Ron ve Arnold, Massachusetts, West Springfield'daki Doğu Eyaletleri Fuarı'nda bir bıçak setini pazarlarken yapıldı. Üçüncü bir adam daha oradaydı; kendince bir efsane olan Frosty Wishon. "Frosty iyi giyimli, iyi konuşmayı bilen bir kişiydi ve iyi bir satış temsilcisiydi" diyor Ron. "Ancak en iyisi olduğunu sanıyordu. Bu nedenle ben de 'Evet, beyler, on günlük bir fuarımız var; günde on bir, belki de on iki saat. Rotasyon yapacağız ve her birimizin ne kadar satış yaptığını karşılaştıracamız' dedim." Kağıda dökülmemiş Morris-Popeil kültüründe bu "karşılıklı ateş" olarak biliniyor ve sonucu hiç kimse unutmadı. Ron Arnold'u yendi, ancak sadece

kıl payı farkla; fark birkaç yüz doları geçmedi. Bu arada Frosty Wishon rakiplerinden ikisinin de sadece yarısı kadar satış yaptı. “Frosty’nin ne kadar baskı altında olduğunu bilemezsiniz” diye devam ediyor Ron. “Fuarın sonunda bana geldi ve ‘Ron, hayatım boyunca bir daha asla seninle çalışmayacağım’ dedi.”

Frosty Wishon’ın cana yakın ve ikna edici bir olduğuna kuşku yok, ancak o bunun yeterli olduğunu –pazarlama kurallarının ünlülerin bir ürüne onay ve destek verme kurallarıyla aynı olduğunu– sanıyordu. Michael Jordan McDonald’s hamburgerlerini tanıtırken, yıldız Michael Jordan’dır. Oysa Ron Popeil ya da Arnold Morris, örneğin Chop-O-Matic’i tanıtırken, onların becerisi Chop-O-Matic’i yıldız haline getirmektir. Sonuçta o bir inovasyondur. Soğanı kuşbaşı doğramanın ya da ciğeri kıymanın farklı bir yolunu temsil ediyordu: Tüketicilerin mutfakta işlerini nasıl yaptıklarına yeniden kafa yormalarını gerektiriyordu. Büyük inovasyonların çoğu gibi yıkıcıydı. İnsanları yaşamlarında bir şeyleri yıkmaya nasıl ikna edersiniz? Sadece şirin görünerek ya da dürüstlikle değil; sadece ünlü, güzel ya da yakışıklı olarak değil. İnovasyonu müşterilere açıklamamız gerekir; sadece bir iki kez değil, her seferinde fark yaratarak üç dört kez. Onlara nasıl çalıştığını ve neden çalıştığını tam olarak açıklamak zorundasınız; siz onunla ciğeri kıyarken ellerinizi takip etmeleri gerekir. Sonra onun yaşamlarındaki rutine nasıl uygun olduğunu anlatmalı, en sonunda da alet ne kadar devrimsel olursa olsun onu kullanmanın hiç de o kadar zor olmadığına ilişkin çelişkili gerçeği kabul ettirmelisiniz.

Otuz yıl önce video kayıt cihazı (VCR) piyasaya çıktığında o da yıkıcı bir üründü: Bir televizyon programının kasete kaydedilebilmesiyle kişinin bir daha asla televizyonun en çok izlendiği saatlere bağlı kalmak zorunda olmaması öngörülüyordu. Oysa



VCR her an her yerde hazır hale gelmekle birlikte nadiren bu amaçla kullanıldı. Çünkü VCR hiç tanıtılmadı; hiç kimse cihazı –bir iki kez değil, üç dört kez– Amerikalı tüketicilere anlatmadı ve tam olarak nasıl çalıştığını ya da yaşamlarındaki rutine nasıl uygun olduğunu göstermedi; bir çift el onlara sürecin her aşamasında rehberlik etmedi. VCR üreticilerinin bütün yaptığı insanlara gülümseyerek kutuyu uzatmak ve bir de sırtlarını sıvazlayarak kullanma talimatını ellerine tutuştururvermek oldu. Bunun işe yaramayacağını size her pazarlamacı söyleyebilirdi.

Bir keresinde Coldwater Kanyonu’nundaki evinin mutfak-  
ğında yüksek taburelerden birinde otururken, Ron bana gerçek pazarlamanın ne anlama geldiğini gösterdi. Bana O. J. Simpson davasıyla ilgili yeni bir filmde arkadaşı Robert Shapiro’yu oynayan aktör Ron Silver’la henüz yemiş olduğu akşam yemeğinden söz ediyordu. “Ron Silver’ın kafasının arkasını dazlak bir bölüm oluşacak biçimde tıraş ediyorlar, çünkü biliyorsun Bob Shapiro’nun kafasının arkasında da dazlak bir bölüm var” dedi Ron. “Bu nedenle ona ‘GLH almalısın’ diyorum.” Ron’un eski ürünlerinden biri olan GLH saçları sıklaştırmak ve dazlak bölümleri kapatmak için tasarlanmış bir aerosol sprey. “Ona ‘Senin hoş görünmeni sağlayacak. Çekime gitmen gerektiğinde şampuanla yıkayıp çıkaracaksın’ dedim.”

Ortalama bir satış temsilcisi bu noktada dururdu. Hikaye konunun dışında ek bir anlatımdı, daha fazlası değil. Aslında Showtime Rotisserie’yi tartışıyorduk ve arkamızdaki tezgahın üzerinde içinde tavuk pişmekte olan bir Showtime vardı; yanında da domuz pirzolarasının pişmekte olduğu bir diğer Showtime; önündeki masanın üzerinde Ron’un makarna makinesi çalışıyordu ve küçük bir öğle yemeği yiyebilmemiz için Ron biraz sarımsak kavuruyordu. Ancak o sırada Ron bana GLH’den söz etmiş olduğu için, ürünün yarattığı harikaları göstermemesi düşünülemezdi.

Hemen odanın diğer tarafındaki bir masaya doğru ilerlerken konuşmaya devam etti. “İnsanlar bana hep ‘Ron, GLH adını nereden buldun?’ diye soruyor. Uydurdum. Great-Looking Hair. Mükemmel görünen saçlar.” Eline bir kutu aldı. “Dokuz farklı renkte ürettiyoruz. Bu gümüş-siyah.” Eline bir el aynası aldı ve onu dazlak bölümü görebileceği bir açıda kafasının üzerine tuttu. “Şimdi ilk yapacağım şey, onu ihtiyacım olmayan yere sıkmak.” Kutuyu çalkaladı ve kafasının çevresine sıktı; bu arada sürekli konuşuyordu. “Sonra o bölüme gideceğim.” Kafasındaki dazlak bölümü gösterdi. “İşte burası. Tamam. Şimdi kurumasını bekleyeceğim. İyi görünmesi için işin yüzde ellisi fırçalamak.” Kuvvetli bir biçimde fırçalamaya başladı ve ansızın Ron Popeil’in sanki sadece saçtan oluşan bir kafası oldu. “Vay” dedim. Ron’un yüzü kızardı. “Ve sen ‘Vay’ diyorsun. Herkes böyle diyor. ‘Vay.’ Bunu kullanan insanlar böyle diyor. ‘Vay.’ Dışarı çıkacak olursan” –beni kolumdan tuttu ve dışarı, terasa doğru çekti– “parlak güneş ışığında ya da gün ışığında bile kafamın arkasında kocaman bir dazlak bölüm olduğunu söyleyemezsin. Gerçekten saç gibi görünüyor, ama saç değil. Kesinlikle bu bir ürün. İnanılmaz. Herhangi bir şampuanla çıkacaktır. Bu ürün için kim mükemmel bir aday olurdu, biliyor musun? Al Gore. Nasıl bir duygu yarattığını görmek ister misin?” Ron kafasının arkasını bana doğru eğdi. ‘Vay’ dedim ve saçlarının her yerini inceledim, ancak Ron Popeil’in içindeki pazarlamacı tatmin olmamıştı. Kafasının arkasını hissetmek zorundaydım. Dokundum. Kesinlikle gerçek saç gibiydi.

## 5.

Ron Popeil, Nathan Morris’ten miras olarak pazarlama geleneğinden daha fazlasını devraldı. S. J. Popeil’in oğlu olarak ona

çok benziyordu ve Showtime Rotisserie'nin başarısını açıklamakta bu gerçek de çok işe yarıyor. S.J. Drake Kulelerinde, Chicago'daki Magnificent Mile'in tepesine yakın, on odalı bir daireye sahipti. Özel şoförlü Cadillac bir limuzini ve o zamanlar nadir bulunan bir şey olarak bir araç telefonu vardı ki onunla gösteriş yapmaya bayılırdı ("Seni arabadan arıyorum" dediğinde olduğu gibi). Üç parçalık takımlar giyiyor ve piyano çalmayı çok seviyordu. Puro içiyor, sıklıkla kaşlarını çatıyor ve konuşurken küçük komik homurtulu sesler çıkarıyordu. Parasını hazine bonosuna yatırıyor. Felsefesini bir dizi epigramla dile getiriyor: Avukatına "Eğer yeterince ileri giderlerse, dava et"; oğluna "Önemli olan ne kadar harcadığın değil, ne kadar kazandığın" diyordu. En iyi ürünlerinden biri olan Pocket Fisherman cep oltasının yararına ilişkin kuşkularını dile getiren bir tasarımcıya "Bu kullanmak için değil; birilerine vermek için" diyordu. S.J.'nin ikinci eşi Eloise 1974'te onu öldürtmeye karar vererek iki kiralık katil tuttu. Birinin adının Bay Peeler (soyma bıçağı) olması tam yerindeydi. Eloise o zamanlar iki kızı ve otuz yedi yaşında bir makinist olan erkek arkadaşıyla birlikte Newport Beach'deki Popeil malikanesinde yaşıyordu. Eloise'in duruşmasında S.J.'ye makinist sorulduğu zaman "Eloise'ı elimden alması beni bir anlamda mutlu bile etti" demişti. Bu bir S.J. klasiği idi. Ancak, on bir ay sonra, Eloise cezaevinden çıkınca, S.J. onunla yeniden evlendi. Bu da bir S.J. klasiği idi. Eski bir iş arkadaşının söylediği gibi "O garip bir adamdı."

S. J. Popeil plansız programsız çalışan biriydi. Gecenin bir yarısı uyanıp başucundaki komodinin üzerinde bulundurduğu not defterine çılgın eskizler çizdi. Mutfağına gidip saatlerce ortadan kaybolur, ortalığı darmadağın eder ve oradan yüzünde uzaklara dalmış hülyalı bakışlarla çıkardı. Makine imalatçıları

onun prototiplerinden birini monte ederken, arkalarında dikilip omuzlarının üzerinden onları izlemeye bayılırdı. Kırklı yılların sonlarında ve ellili yılların başlarında neredeyse sadece plastik üzerinde çalıştı; temel mutfak aletlerini ince, modernist bir eğilimle yeniden yorumladı. “Popeil Biraderler bu güzel plastik un eleklerini yaptılar” diyor Tim Samuelson; kendisi Chicago Historical Society’de küratör ve Popeil geleneği üzerine önde gelen otoritelerden biri. “Zıt renkleri ya da mat plastikle yarı saydam plastiğin bir karışımını kullanırlardı.” Samuelson, kırmızı beyaz plastikten, “güzel çizgilere sahip olduğunu” hissettiği orijinal Popeil Brothers çörek yapım aletlerinden birini satın aldıktan sonra, Popeil tarafından yapılan her şey onu büyülemeye başladı; Hyde Park’taki apartmanının mutfağında da salata malzemelerini hazırlamak için bugüne kadar Chop-O-Matic’i kullanageldi. “Yaptığı şeyde her zaman küçük bir değişiklik olurdu” diye devam ediyor Samuelson. “Popeil otomatik omlet çevirme spatulasını düşünün. Sıradan bir spatula gibi görünüyor, ancak sapını sıktığınız zaman alttaki yassı kısmı tam da pişmiş yumurtayı çevirip havaya fırlatacak kadar dönüyor.”

Şirketi yıllarca Popeil Brothers ile çalışmış olan tasarımcı Walter Herbst, S.J.’nin çalışma tarzının “holistik bir tema bulmak” olduğunu söylüyor. “Sabah onunla çıkagelirdi. Şöyle bir şey derdi.” Herbst burada S.J.’nin boğuk sesini taklit ediyor. “‘Lahanayı parçalamak için daha iyi bir yöntem ihtiyacımız var.’ Bu bir tutkuydu, lanet olası mutlak bir tutkuydu. Bir sabah, greyfurt yemiş olsa gerek, işe gelince beni aradı ve ‘Greyfurt kesmek için daha iyi bir yöntem ihtiyacımız var!’ dedi.” Ortaya çıkan fikir çift bıçaklı bir aletti; greyfurt diliminin her iki tarafındaki zarın aynı anda çıkarılabilmesi için bıçaklar birbirinden iki

buçuk santimetrelik bir açıklıkla ayrılıyordu. “Birkaç blok ötede küçük bir bakkal dükkanı vardı” diyor Herbst. “S.J. şoförü greyfurt almaya gönderdi. Kaç tane mi? Altı tane. Eh, birkaç haftalık bir dönem içinde altı on ikiye, on iki yirmiye çıktı, sonunda günde otuz kırk greyfurt keser hale geldik. O küçük bakkal dükkanı neler olup bittiğini hiç anlamış mıdır, bilemiyorum.”

S. J. Popeil’in en güzel icadı hiç kuşkusuz Veg-O-Matic’ti. Veg-O-Matic 1960’ta piyasaya sürüldü ve temelde bir mut-fak robotu, motorsuz bir Cuisinart’tı. Aletin kalbi Illinois, Woodstock’ta 364 Alcoa adlı özel alüminyumdan üretilmiş ve üzeri Teflon kaplı iki metal halkaya gitar telleri gibi geçirilmiş bir dizi incecik, keskin bıçaktı. Halkalar bıçakların paralel çalışmasını sağlayacak biçimde üst üste getirildiğinde aradan geçirdiğiniz patates ya da soğan mükemmel dilimler halinde çıkıyordu. Üst halka çevrildiğinde bıçaklar çapraz açıklık oluşturuyor ve aradan geçirilen patates ya da soğan küp şeklinde doğranıyordu. Halkalar hoş bir plastik yapı içine yerleştirilmişti; sebzeleri bıçakların arasından itmek için hareketli bir parça vardı. Veg-O-Matic teknik açıdan tam bir zaferdi: Sebzelerin ani ve şiddetli saldırısına dayanacak kadar güçlü bıçaklar yaratma yöntemi ABD’de patent aldı. Ancak pazarlama perspektifinden bakıldığında bir sorun vardı. O güne kadar S.J.’nin ürünlerinin koca bir sebze yığınıyla donanmış pazarlamacılar tarafından satılıyor olması, tanıtıma bütün bir gün yetecek kadar çok miktarda sebzeyi yanlarında taşımaları anlamına geliyordu. Ancak Veg-O-Matic fazla iyiydi. Popeil Brothers’ın hesaplarına göre, sadece bir dakika içinde, 120 yumurta dilimi, 300 salatalık dilimi, 1.150 parmak patates ya da 3.000 soğan küpü elde edilebiliyordu. Bütün bir gün tanıtıma yetecek kadar çok sebzeyi dakikalar içinde işleyebiliyordu. Pazarlamacı artık tek seferde

sadece yüz kişiye tanıtım yapamazdı; yüz bin kişiye tanıtım yapması gerekiyordu. Veg-O-Matic'in televizyonda satılması gerekiyordu ve bu gerçeği kavrayan ilk pazarlamacılardan biri Ron Popeil'in ta kendisi oldu.

1964 yılı yaz mevsiminde Veg-O-Matic piyasaya çıktıktan hemen sonra Mel Korey ve Ron Popeil, Ronco adlı bir şirketle güçlerini birleştirdi. Veg-O-Matic için 500 dolara bir reklam filmi çektiler; film iki dakikaya indirilmiş doğrudan bir tanıtımdı ve Chicago'dan Ortabatı'daki çevre kasabalara yayıldı. Büyük yerel mağazalarla iletişime geçtiler ve onları Veg-O-Matic'i garantili satışlar arasına almaya ikna ettiler; bu mağazaların satamadığı ürünleri iade edebilmesi anlamına geliyordu. Sonra yerel televizyon kanalını ziyaret ettiler ve bulabildikleri en ucuz yayın saatini iki üç haftalığına satın alarak, bunun mağaza trafiğini etkilemesi için dua ettiler. "Veg-O-Matic'leri toptan 3,42 dolara mal ediyorduk" diyor Korey. "Perakendede 9,95 dolara satılıyordu ve biz onu mağazalara 7,46 dolara satıyorduk; bu da arada oynayacak dört dolarımızın olması anlamına geliyordu. Televizyona yüz dolar harcayacaksam, bunun masrafını çıkarmak için yirmi beş adet Veg-O-Matic satmak zorundaydım." Belli ki o zamanlar ancak Procter & Gamble'sanız mutfak ürünlerini satmak için televizyonu kullanabiliyordunuz. Ergenlik çağını yeni geride bırakmış, hiç kimsenin adını bile duymadığı dilimleyici-doğrayıcı kombinasyonu bir alet satan iki pazarlamacı, Mel Korey ve Ron Popeil'seniz, aynı şeyi yapabileceğiniz o kadar kesin değildi. Büyük bir kumar oynadılar ve herkesi şaşırtacak biçimde işe yaradı. "Montana, Butte'de bir mağaza vardı; Hennessy's" diye devam ediyor Korey, o ilk belirsiz yılları anımsayarak. "O zamanlar insanlar hâlâ denizci kabanları giyyordu. Kent daha çok barlardan oluşuyordu. Sadece birkaç tane üç katlı bina vardı. Nüfus yir-

mi yedi bindi ve tek bir televizyon kanalı vardı. Veg-O-Matic’le mağazaya gittiğimde ‘Bir kasa alırsınız, burada fazla müşteri trafiğimiz yok’ diyorlardı. Televizyon kanalına gittiğimde mekan çöplük gibiydi. Tek satış temsilcisi, kör, sağır ve dilsiz gibi davranıyordu. Bu nedenle, ben bir plan yaptım. Beş hafta içinde üç yüz elli dolar harcadım. Anlıyorum ki yüz yetmiş dört makine –altı kasa– satarsam mutlu olacaktım. Chicago’ya geri döndüm, bir sabah ofise gittim ve telefon çaldı. ‘Hepsini sattık. Bize altı kasa daha Veg-O-Matic gönderin’ dediler. Ertesi hafta, pazartesi günü, telefon çaldı. Yine Butte arıyordu: ‘Yüz elli tane sipariş aldık.’ Altı kasa daha gönderdim. Sonrasında, birkaç günde bir, telefon çaldıkça birbirimize bakıp ‘Montana, Butte’ dedik.” Bugün bile, onlarca yıl sonra, Korey inanmakta zorlanıyor. “O kasabada toplam kaç ev vardı ki? Belki birkaç bin? Sonuç olarak beş hafta içinde iki bin beş yüz Veg-O-Matic sattık!”

Veg-O-Matic neden o kadar çok sattı? Hiç kuşkusuz, Amerikalılar sebzeleri dilimlemenin daha iyi bir yolunu arıyordu. Ancak dahası vardı: Veg-O-Matic araç (televizyon) ile mesaj (alet) arasındaki mükemmel evliliği temsil ediyordu. Veg-O-Matic, amaca uygun anlamda, bütünüyle şeffaftı. Patatesi alıp Teflon kaplamalı halkaların arasından itiyordunuz ve –işte bu!– parmak patatesiniz hazırды. Basılması gereken düğmeler, gizli ve gözünüzü korkutan dişliler yoktu: Veg-O-Matic’i iki dakikalık bir spotla gösterip anlatabilir ve herkesin cesaret kırıcı yeni bir teknolojiye ilişkin korkularını giderebilirdiniz. Daha spesifik olarak, kamerayı makineye odaklayıp izleyicilerin bütün dikkatlerini sattığınız ürüne vermelerini sağlayabilirdiniz. Televizyon en iyi pazarlamacıların canlı tanıtımlarda yapmaya çalıştığı şeyi daha da etkili biçimde yapmanıza –ürünün yıldız olmasına– izin veriyordu.

## 6.

Bu Ron Popeil'in hiçbir zaman unutamadığı bir dersti. Showtime Rotisserie'nin bilgilendirici reklam filmini kendisinin değil, et ve kümes hayvanlarının rol aldığı bir dizi sahneyle açıyor; Showtime'ın içinde dönerken neredeyse müstehcen biçimde parıldıyorlar. Dış ses her sahneyi betimliyor: "İki buçuk-üç kiloluk lezzetli bir tavuk," "sulu sulu bütün körpe bir ördek," "ağızları sulandıran domuz fileto rosto..." Ancak o zaman üzerinde spor ceket ve kot pantolonuyla Ron'u görüyoruz. Geleneksel barbekülerdeki sorunları, bunların ne kadar pis, dağınık ve sevimsiz olduğunu açıklıyor. Showtime'ın sağlamlığını göstermek için kapağına bir çekiçle vuruyor. Bir pilici ustalıklı bağlayarak pişmeye hazırlıyor, Showtime'ın patentli iki dişli şişine geçiriyor ve fırına yerleştiriyor. Bu işlemi bir çift piliçle, limon ve dereotuyla süslenmiş somon dilimiyle ve domuz rostoyla tekrar ediyor. Kamera hep onun sürekli hareket halindeki ellerinde. Showtime'ı nazik bir biçimde ustaca kullanıyor, izleyicileri sakinleştirici sesiyle her aşamada yönlendiriyor. "Burada bütün yapacağım onu böyle kaydırmak. Çok kolay takılıyor. Onu buraya yerleştireceğim. Burada yapmak istediğim biraz ot ve baharat eklemek. Bütün yapacağım onu geri takmak. Cam kapağını kaldır. Bir saatten biraz daha uzun bir süreye ayarlayacağım... Sadece çalıştırın ve unutun."

Neden bu kadar iyi işliyor? Çünkü Showtime da –ondan önceki Veg-O-matic gibi– yıldız olmak için tasarlanmıştı. Ron daha en başından bütün kapağın pırlıl pırlıl şeffaf camdan yapılmasında ve içine maksimum ışık girebilmesi için geriye eğimli olmasında diretmişti; böylelikle içinde dönen hindi ya da domuz pırzolar her zaman görülebilecekti. Alan Backus, Showtime'ın



ilk versiyonu ortaya çıktıktan sonra Ron'un kızarma işleminin kalitesi ve her tarafın eşit kızarması konusunda takıntı yapmaya başladığını ve şişin dönme hızının doğru olmadığına karar verdiğini söylüyor. İlk makine dakikada dört kez dönüyordu. Ron mutfağında bir karşılaştırma testi yaptı; en iyi dönüş hızının gerçekte dakikada altı dönüş olduğunu saptayana kadar tavukları ardı ardına farklı hızlarda pişirdi. Bu noktada bir MBA'liyi bir yığın fokus grubu raporunu sımsıkı kavramış bir halde, gözleri parlayarak, Ronco'nun aslında kolay ve sağlıklı bir yaşam biçimi sattığını ve daha altın rengi bir kızarma şekli arayışıyla üretimi yeniden biçimlendirmek için yüz binlerce dolar harcamanın aptalca olduğunu iddia ederken hayal edebilirsiniz. Oysa Ron eğimli cam kapakla aynı nedenle mükemmel kızarma şeklinin de önemli olduğunu anladı: Ürünün tasarımı, tanıtım sırasında, saydamlığını ve etkili performansını her açıdan desteklemeliydi; ürün sahnede ne kadar iyi görünürse, pazarlamacının eğlendirici kişi olmaktan çıkıp işadamına dönüşmesi ve para istemesi o kadar kolaylaşırdı.

Bir diğer deyişle, eğer video kayıt cihazlarını piyasaya çıkaran kişi Ron olsaydı, onu sadece bilgilendirici reklam yoluyla satmakla kalmazdı. Cihazın kendisini de bilgilendirici reklamda etkili olacak biçimde değiştirmiş olurdu. Örneğin, saat dijital olmazdı. (Talihsizce göz kırıp duran ayarlanmamış saatin, bir düş kırıklığı simgesi haline geldiği kuşkusuzdu.) Kaset gizli bir kapağın arkasına yerleştirilmezdi; kolayca görülebilirdi; tavuğu fırının içinde dönerken görebildiğiniz gibi, kasete kayıt yapılırken makaraların döndüğünü görebilirdiniz. Kumandalar belirsiz tuşlar halinde olmazdı, büyük olurdu ve bastığınızdan emin olabileceğiniz biçimde tık sesi duyulurdu; cihazı ayarlayıp bu işi kafanızdan atabilmeniz için kayıt sürecinin her aşaması büyük,

belirgin bir rakamla ayırt edilebilirdi. Peki, ince uzun, fazla dikkat çekmeyen, kara bir kutu biçiminde olur muydu? Tabii ki hayır. Bizler “kara kutu”nun anlaşılmazlıkla eşanlamlı olduğu bir kültürden geliyoruz. Ron’un VCR cihazı hem mat hem de yarı saydam kırmızı-beyaz plastikten olurdu ya da belki 364 Alcoa alüminyumdan üretilerek koyu tonda ana renklerden birine boyanırdı; ayrıca televizyonun altına değil, üzerine yerleştirilirdi ki komşunuz ya da arkadaşınız geldiğinde hemen görsün ve “Vay, demek sende de şu Ronco Tape-O-Matic’lerden var!” desin.

## 7.

Ron Popeil mutlu bir çocukluk geçirmemişti. “Fırında patates pişirdiğimi anımsıyorum. Dört beş yaşında olmalıydım” diye anlatıyordu bana. Mutfağındaydık ve Showtime’da pişirilmiş domuz pirzolaralarını henüz tatmıştık. Anılarını ortaya dökmesini sağlamak biraz zaman aldı, çünkü o geçmişte yaşayan biri değil. “O kadar açtım ki o patatesi mideye nasıl indirdiğimi bilmiyorum.” Ron normalde sürekli hareket halinde, elleri yerinde durmuyor, yiyecekleri doğruyor, ileri geri koşturuyor. Ancak o an sakin-di. Annesiyle babası o çok küçükken ayrılmıştı. S.J. Chicago’ya gitmişti. Annesi ise ortadan kaybolmuştu. O ve ağabeyi Jerry, New York’ta, eyaletin kuzeyinde bir yatılı okula gönderilmiş-ti. “Bir keresinde annemi gördüğümü anımsıyorum. Babamı gördüğümü ise hiç ama hiç anımsamıyorum; ben on üç yaşında Chicago’ya taşınıncaya kadar. Anımsadığım, yatılı okuldayken pazar günü anne babaların çocukları ziyarete geldiği; benim annem ve babam ise asla gelmezdi. Boy göstermeyeceklerini bilsem de dış alana çıkıp çiftlik arazisine dikkatle göz gezdirdiğimi anımsıyorum ve o yolu.” Uzaklara doğru uzanan bir yolu anlat-

mak için eliyle bir dalgalanma hareketi yaptı. “Ağlayarak yolun orada dikildiğimi, gelenlerin annemle babam olacağı umuduyla millerce ötede hareket eden bir otomobil aradığımı anımsıyorum. Hiç gelmediler. Yatılı okul hakkında anımsadığım tek şey bu.” Ron mükemmel bir biçimde sakinliğini korudu. “Hayatımda bir kez olsun doğum günü partim olduğunu anımsamıyorum. Büyükannemle büyükbabamın bizi gezmeye götürdüğünü ve Florida’ya taşındığımızı anımsıyorum. Büyükbabam beni yatağa bağlardı; ellerimi, bileklerimi ve ayaklarımı. Neden mi? Çünkü yüzükoyun dönüp kafamı aşağı yukarı ya da yanlara çarpma alışkanlığım vardı. Neden mi? Nasıl mı? Yanıtları bilmiyorum. Ancak kollarımı ve bacaklarımı iyice açarak sırtüstü yatardım ve dönüp kafamı çarpabilecek durumdaysam büyükbabam uyanıp gelir ve beni fena döverdi.” Ron sustu ve ekledi: “Onu hiç sevmedim. Annemi, onun anne ve babasını ya da o aileden hiç kimseyi tanımadım. İşte böyle. Anımsanmaya değer pek bir şey yok. Belli ki başka şeyler de oldu. Ancak belleğimden silindi.”

Ron on üç yaşında büyükannesi ve büyükbabasıyla Chicago’ya geldiğinde onu Popeil Brothers fabrikasında çalıştırmaya başladılar; ancak sadece hafta sonları babası orada değilken. “Öğle yemeğinde konserve somon balığı ve beyaz ekmek; gıdamız buydu” diye aktarıyor anımsadıklarını. “Babamla birlikte yaşadım mı? Hiç yaşamadım. Büyükannem ve büyükbabamla yaşadım.” Pazarlamacı olduğunda babası ona sadece tek bir avantaj sundu: Oğlunun kredi almasını sağladı. Mel Korey bir keresinde Ron’u arabayla üniversiteden alıp eve getirdiğini ve babasının dairesine bıraktığını söylüyor. “Onda dairenin bir anahtarı vardı ve içeri girdiğinde babası çoktan yatmıştı. Babası ‘Ron, sen misin?’ diye sormuş. Ron ‘Evet’ diye yanıt vermiş. Babası odasından hiç çıkmamış. Ertesi sabah Ron hâlâ onu görmemişti.”

Daha sonra Ron iş konusunda kendi yoluna gittiği zaman Popeil Brothers çevresinde istenmeyen adam oldu. “O zamandan sonra Ronnie’nin oraya girmesine bir daha asla izin verilmedi” diye anımsıyor S.J.’nin eski ortaklarından biri. “Ön kapıdan içeri asla sokulmadı. Hiçbir şeyin parçası olmasına izin verilmedi.” Babam, diyor Ron kısaca “sadece iş demekti. Kişisel olarak onu hiç tanımadım.”

İşte yaşamını babasının imajıyla inşa etmiş bir adam; aynı işe girdi, mutfaktaki hareket tarzına aynı amansız dikkati gösterdi, işe babasının ürünlerini satarak başladı; peki ya babası neredeydi? “Biliyor musunuz, birlikte harikalar yaratabilirlerdi” diyor Korey kafasını sallayarak. “Bir keresinde K-tel ile güçlerimizi birleştirmekten söz ettiğimizi ve onların bir savaş makinesi olabileceğimizi söylediklerini anımsıyorum; kullandıkları söz buydu. Evet, Ron ve babacığı, onlar bir savaş makinesi olabilir.” Yine de Ron’da üzüntüden eser bulmak kolay değil. Bir keresinde ona “Esin kaynakların kimler?” diye sordum. İlk isim kolayca geldi: yakın arkadaşı Steve Wynn. Sonra bir an sessizleşti ve ardından “Babam” diye ekledi. Her şeye karşın, belli ki Ron babasının ortaya koyduğu örnekte karşı konulmaz değerde bir gelenek bulmuştu. Peki, Ron bu gelenekle ne yaptı? Onu aştı. Morris Metric Slicer, Dutch Kitchen Shredder Grater, Chop-O-Matic ve Veg-O-Matic bir araya geldiğinde bile onlardan tartışmasız daha iyi bir alet olan Showtime’i yarattı.

Ocean Township’te Arnold Morris’i ziyaret ettiğim zaman beni kasabanın hemen dışındaki küçük bir tepenin zirvesinde bulunan yerel Musevi mezarlığı Chesed Shel Ames’e götürdü. Arnold’un beyaz Mercedes’iyle yavaş yavaş kasabanın daha yoksul kesimlerinden geçtik. Yağmurlu bir gündü. Mezarlığın önünde, üzerinde fanilayla bira içen bir adam dikiliyordu. Kü-

çük paslı bir kapıdan içeri girdik. “İşte her şeyin başladığı yer” dedi Arnold; herkesin –bütün o enerji dolu, hır gür eden klanın– orada gömülü olduğunu kastediyordu. Bir köşede Morris’lerin mezar taşlarını bulana dek bir aşağı bir yukarı mezarları sıra sıra dolaştık. Hasır şapkası ve tam zamanında geçirdiği kalp kriziyle Nathan Morris ve hemen yanında eşi Betty vardı. Birkaç sıra yukarıda ailenin saygıdeğer büyüğü Kidders Morris ve eşi ve onlardan birkaç sıra yukarıda da Long Island’da plastik mallardan bir servet kazanmış olan Irving Rosenbloom vardı. Sonra düzgün sıralar halinde bütün Popeil’ler: Ron’un bir yıl kadar ince büyükbabası Isadore ve eşi Mary; kendi oğluna sırt çevirmiş olan S.J.; Ron’un genç yaşta ölen ağabeyi Jerry. Ron onlardan biriydi, ancak onlar gibi değildi. Yağmur beybol şapkası üzerinde dans ederken Arnold mezar taşları arasında yavaş yavaş yürüdü ve sonra bana kesinlikle doğru gelen bir şey söyledi: “Biliyor musun, bahse girerim Ronnie’yi asla buralarda bulamayacaksın.”

## 8.

Bir Cumartesi gecesi Ron Popeil televizyon alışveriş ağı QVC’nin genel merkezine geldi; burası Philadelphia banliyösünde orman içine gömülü, çok geniş, pırıl pırıl bir kompleks. Ron QVC’nin müdavimi. Bilgilendirici reklamlarına zaman zaman orada boy göstererek destek veriyor ve QVC o gece yarısından başlayarak yirmi dört saat boyunca ona sekiz canlı yayın dilimi ayırdı; program gece yarısından bire kadar süren özel “Ronco” saatiyle başladı. Ron kızı Shannon ile yolculuk ediyordu; o bu işe fuar turlarında Ronco Elektrikli Gıda Dehidratörü satarak başlamıştı ve plana göre ikisi gün boyunca dönüşümlü olarak çalışacaktı.

Showtime'ın siyah bir Digital Jog Dial versiyonunu, tek bir gün için özel bir fiyattan, 129,72 dolara satıyorlardı.

Stüdyoda Ron ahşap panelli beş sedye üzerine on sekiz adet Digital Jog Dial Showtime yerleştirmişti. Los Angeles'tan Federal Express'le düzinelerce köpük ambalaj içinde o gün tüm yayınlara yetecek miktarda et göndermişti: Yaklaşık yedişer kiloluk sekiz adet hindi, yetmiş iki adet hamburger, sekiz kuzu budu, sekiz ördek, otuz küsur piliç, iki düzine civarında Rock Cornish tavuk ve diğerleri; bütün bunlara garnitürler, alabalıklar ve sabahın üçünde Philadelphia'daki süpermarketlerden satın alınan sosisler eklendi. QVC'nin hedefi otuz yedi bin makineydi, yani dört saatte yaklaşık 4,5 milyon dolar kazanmayı umut ediyordu; bu QVC'nin standartlarına göre bile çok büyük bir miktardı. Ron gergin görünüyordu. Etrafta koşuşturarak QVC'nin yapımcı ve kameraman ekibine bağırıp çağırıyordu. Olayın kahramanı tabakların -fırından çıkarır çıkarmaz etleri sergilemek için kullanacağı hazır yemeklerin- üzerine titredi. "Beyler, bu imkansız" dedi bir tepsi patates püresi ve sosa sertçe bakarak. "Sosun seviyesi daha fazla olmalı." Biraz aksak konuşuyordu. "Biliyor musun, üzerinde çok baskı var" dedi usanmış bir biçimde. "Ron nasıldı? Hâlâ en iyisi mi?"

Yayına sadece birkaç dakika kala, Ron saçlarına GLH sürmek için stüdyonun yanındaki dinlenme odasına daldı: Aerosolü birkaç kez sıktı, ardından kuvvetle fırçaladı. Tanıtımda ona evsahipliği yapacak olan Rick Domeier "Tanrı nerede şimdi?" diye haykırdı, teatral biçimde etrafta konuk yıldızını arayarak. "Tanrı kuliste mi?" O sırada Ron üzerinde şef giysisiyle göz kamaştırarak boy gösterdi ve kameralar çalışmaya başladı. Bir kuzu budunu dilimledi. Yeni dijital Showtime'ın kadraniyla oynadı. Ördüğün çıtır çıtır, sulu sulu etine hayran hayran baktı. Yeni ısıtma

özelliğinin yararlarını irdeledi –et piştikten sonra suları hareket etmeye devam edebilsin diye makine düşük bir ısıda dört saate kadar dönebiliyordu– ve bu arada müşteri hattını arayarak bu aletle ilgili görüş ve deneyimlerini paylaşan izleyicilerle sürekli şakalar yaparak öylesine ikna edici bir biçimde konuşuyordu ki sanki Woolworth’s at State and Washington mağazasında sekreterleri büyülediği günlere geri dönmüş gibiydi.

Dinlenme odasında iki bilgisayar monitörü vardı. İlki saniye saniye gelen aramaların sayısının baz alındığı grafiği gösteriyordu. İkincisi o ana dek gerçekleşen toplam satışları gösteren elektronik bir defterdi. Ron yayına girince, insanlar teker teker stüdyoyu terk edip bilgisayarların çevresinde toplandı. Önce Shannon Popeil geldi. Saat 12:40’tı. Stüdyoda Ron babasının Dial-O-Matic’lerinden biriyle soğanları dilimliyordu. Shannon ikinci monitöre baktı ve nefesinin kesildiği duyuldu. Daha kırk dakika olmuştu ve Ron 700.000 doları çoktan geçmişti. QVC yöneticilerinden biri içeri girdi. Saat 12:48’di ve Ron kükremeye devam ediyordu: 837.650 dolar. “Olamaz!” diye çığlık attı yönetici. “Bu inanılmaz!” İki QVC yapımcısı içeri girdi. Biri arama sayısının grafiğini gösteren ilk monitöre işaret etti. “Sıçrama” diye bağırdı. “Sıçrama!” Sadece birkaç dakika kalmıştı. Ron fırının yararlarını son bir kez göklere çıkarıyordu ve Amerika’nın her yerinden izleyiciler cüzdanlarını çıkarırken grafik de hiç kuşkusuz yukarı doğru keskin bir çıkış göstermeye başladı. İkinci ekrandaki rakamlar –129,72 dolar artı kargo ücreti ve vergilerin katları biçiminde artarak– hızlı hesap hareketleriyle sürekli değişmeye başladı. QVC’li beylerden biri “Biliyor musunuz, daha ilk saat içinde bir milyon dolara ulaşmış olacağız” dedi, sesinde saygı, hayranlık ve korkunun karışımı hissediliyordu. Ron’un sonuçta işinin en iyisi olduğundan söz etmek başka bir şeydi,

bunun kanıtını kendi gözlerinizle görmek başka bir şey. O an odanın diğer tarafında kapı açıldı ve bir adam boy gösterdi; biraz kamburu çıkmış ve süzgün, ancak yüzünde bir gülümsemeyle. O, mutfağında daha iyi bir döner fırın icat etmiş, sokağa çıkmış ve onu kendi başına pazarlamış olan Ron Popeil'di. Bir sessizlik oldu, sonra bütün oda ayağa kalktı ve alkışladı.

30 Ekim 2000





## *Ketçap Muamması*

HARDALIN ARTIK DÜZİNELERCE ÇEŞİDİ VAR.

PEKİ KETÇAP NEDEN HEP AYNI KALDI?

### *1.*

Uzun yıllar süpermarket raflarına tek bir hardal egemen oldu: French's. Plastik şişedeydi. İnsanlar onu sosisli sandviçlerde ve bolonya sosisiyle kullanıyorlardı. Öğütülmüş beyaz hardal tohumlarıyla zerdeçal ve sirkeden yapılan sarı renkte bir hardaldı; sirke ona yumuşak, biraz metalik bir tat veriyordu. Kendinizi zorlarsanız, marketteki özel gıda reyonunda Grey Poupon diye bir şey bulabilirdiniz; bu kahverengi hardal tohumlarından üretilen ve tadı daha keskin olan Dijon hardalıydı. Yetmişlerin başlarında Grey Poupon yılda yüz bin dolarlık bir şirketten daha fazlası değildi. Grey Poupon'un ne olduğunu ya da tadının neye benzediğini bilen ya da French's ya da ardından gelen rakibi Gulden's'e bir alternatif arayan insanların sayısı çok azdı. Sonra bir gün Grey Poupon'un sahibi Heublin Company dikkate değer bir şey keşfetti: İnsanlara hardal tattırma testi uyguladığınızda, pek çok kişinin sarı hardaldan Grey Poupon'a geçmesi için Grey Poupon'u sadece bir kez tatması yeterliydi. Gıda dünyasında

böyle bir şey neredeyse hiçbir zaman yaşanmaz; en başarılı gıda markaları arasında bile marka değiştirme oranı sadece yüzde bir kadardır. Grey Poupon sihir gibiydi.

Böylelikle Heublin, Grey Poupon'u parlak bir etiketle ve hâlâ Avrupa'da üretiliyormuş gibi görünmesine yetecek kadar bir Fransız esintisiyle daha büyük bir cam kavanoza koydu (gerçekte Connecticut, Hartford'da Kanada hardalı tohumu ve beyaz şaraptan üretiliyordu). Şirket zengin kesime seslenen gıda dergilerinde zevkli ilanlar yayımladı. Hardalı küçük folyo paketlere koyup havayollarının yemekleriyle birlikte dağıttı; bu o zamanlar yepyeni bir fikirdi. Sonra alçakgönüllü bir bütçeyle televizyon için bir şeyler yapmak üzere Manhattan reklam ajanslarından Lowe Marschalk'u görevlendirdiler. Ajans şöyle bir fikirle geri geldi: Bir Rolls-Royce şehir dışında bir yolda ilerliyor. Arka koltukta takım elbiseli bir adam var; önünde gümüş bir tepsi içinde bir tabak biftek duruyor. Şoföre başıyla işaret ediyor ve şoför torpido gözünü açıyor. Sonra sektörde *merak giderme reklamı* olarak bilinen şeye sıra geliyor. Şoför bir kavanoz Grey Poupon'u arkaya uzatıyor. Başka bir Rolls-Royce onlara yetişiyor. Bir adam başını camdan dışarı uzatıyor. "Beni bağışlayın. Hiç Grey Poupon'unuz var mıydı?"

Reklamların yayımlandığı kentlerde Grey Poupon satışları yüzde 40 ila 50 artış gösterdi ve Heublin ne zaman yeni kentlerde yayın süresi satın alsa satışlar yine yüzde 40 ila 50 arttı. Marketler Grey Poupon'u French's ve Gulden's hardallarının yanına yerleştirdi. 1980'lerin sonlarına gelindiğinde Grey Poupon hardalda en güçlü markaydı. "Reklam filmindeki slogan onun yaşamın en güzel zevklerinden biri olduğunu söylüyordu" diyor o ilk Grey Poupon spotunu kaleme almış olan Larry Elegant "ve Rolls-Royce'a paralel olarak bu slogan insanların zihnine Grey

Poupon'un gerçekten farklı ve üstün bir şey olduğunu yerleş-tirdi."

Grey Poupon'un yükselişi, satın aldığı sofistike bir hava ve güzel ve kompleks aromalar taşıdığı sürece, Amerikalı süper-market müşterisinin daha fazlasını –bu vakada 225 gram için 1,49 dolar yerine 3,99 dolar– ödemeye hazır olduğunu kanıt-ladı. Dahası, markanın başarısı lezzet ve alışkanlık sınırlarının değişmez olmadığını gösterdi: Hardalın hep sarı renkte üretilmiş olması, tüketicilerin sadece sarı hardal kullanacağı anlamına gel-miyordu. Bugün standart Amerikan süpermarketlerinde komple bir hardal reyonunun bulunmasının nedeni Grey Poupon'dur. Jim Wigon adlı bir adamın dört yıl önce ketçap işine girmeye karar vermesinin nedeni de Grey Poupon'dur. Bugün ketçap işi tam da hardal işinin otuz yıl önce bulunduğu noktada değil mi? Heinz var ve onun çok gerisinde Hunt's, Del Monte ve bir avuç özel etiketli marka var. Jim Wigon da ketçapın Grey Poupon'unu yaratmak istedi.

Wigon Boston'lu. Siyah beyaz sakalıyla ellili yaşlarında tıknaz bir adam. Kendi ketçap şirketini –World's Best Ketchup markası altında– ortağı Nick Schiarizzi'nin Massachusetts, Norwood'daki yiyecek içecek hizmetleri işletmesinden yürütüyor. İşletme Rou-te 1 otoyolundan biraz uzakta endüstriyel ekipman kiralayan bir dükkanın arkasındaki alçak bir binada. Wigon işe kırmızı biber, İspanyol soğanı, sarımsak ve üstün kalitede bir domates salça-sıyla başlıyor. Fesleğen elle kıyılıyor, çünkü makine yapraklara zarar veriyor. Mısır şurubu değil, ona Heinz'dakinin dörtte biri kadar şeker sağlayan akçaağaç şurubu kullanıyor. Ketçapını 285 gramlık saydam cam şişelere boşaltarak Heinz'inkinin üç katı bir fiyata satıyor ve son birkaç yıldır ülkenin her yerine gidip gelerek World's Best'in altı çeşidini –normal, tatlı, dereotlu,

sarımsaklı, karamelize soğanlı ve fesleğenli– özel marketlere ve süpermarketlere tek tek kendisi pazarlıyor. Birkaç ay önce Manhattan'ın üst batı yakasındaki Zabar's'da olsaydınız, onu ön tarafta suşilerle balık köfteleri arasında bir noktada görebilirdiniz. Üzerinde bir World's Best beyzbol şapka, beyaz bir gömlek ve kırmızı lekeli bir önlük vardı. Önündeki küçük masanın üzerine minyatür tavuk ve dana köfteleriyle dolu gümüş bir kase, bir kutu kürdan ve kapakları açılmış bir düzine kadar kavanozda kendi ketçapları yerleştirilmişti. Wigon önünden geçen herkese “Ketçapımı deneyin!” sözünü tekrarlıyordu. “Eğer denemezseniz, yaşamınızın geri kalanında Heinz yemeye mahkum olacaksınız.”

O gün o Zabar's koridorunda devam eden iki tanıtım daha vardı; insanlar denemeye bir uçta ücretsiz tavuk sosisleriyle başlıyor, sonra bir dilim prosciutto (domuz jambonu) tadıyor ve ardından World's Best standında mola verip oradan da kasaya gidiyorlardı. Müşteriler kapağı açık bir halde dizili duran kavanozlara bakarken Wigon kürdanı batırdığı köfteyi ketçaplarından birine banıp fiyakalı bir biçimde onlara uzatıyordu. World's Best'te katı madde olarak domatesin sıvılara oranı Heinz'dakinden çok daha yüksek ve akçaağaç şurubu ona tatlı olduğu tartışmasız bir lezzet etkisi katıyor. İnsanlar hep aynı biçimde sadece bir an için gözlerini kapatıyor ve lezzetin farkına vararak ansızın hafifçe irkiliyor. Bazıları biraz şaşkın görünüyor ve yürüyüp gidiyor; diğerleri kafalarını sallayarak oradan bir kavanoz yakalıyor. En fazla etkilenmiş görünen müşterilere “Neden bu kadar çok sevdiniz, biliyor musunuz?” diyor Wigon, apaçık Boston şivesiyle. “Çünkü hayatınız boyunca kötü ketçapları yiyip durdunuz!” Jim Wigon'ın basit bir vizyonu vardı: daha iyi bir ketçap yaratmak –tıpkı Grey Poupon'un daha iyi bir hardal

yaratmış olduğu gibi. Sonra dünya kapınıza gelecekti. Keşke bu kadar kolay olsaydı.

## 2.

World's Best Ketchup'ın hikayesi New York, White Plains'den Howard Moskowitz adlı adam olmaksızın gerektiği gibi anlatılamaz. Moskowitz altmış yaşında; kısa boylu ve şişman; kırışmakta olan saçları ve altın çerçeveli kocaman bir gözlüğü var. Konuşurken Sokrat tarzı monologdan hoşlanıyor; kendi kendine bir dizi soru sorup yanıtlarken araya "ah"ları giriyor ve birçok kez kafasını sert biçimde sallayarak onaylıyor. On sekizinci yüzyılda yaşamış, Lublin Kâhini olarak bilinen efsanevi Hasidik hahamın soyundan geliyor. Bir papağanı var. Harvard'da doktora tezini psikofizik üzerine yazdı. Gıda testleri ve pazar araştırmaları işletmesinin zemin katındaki bütün odalar ünlü psikofizikçilerin adlarını taşıyor. ("Rose Marie Pangborn'un adını hiç duyduunuz mu? Ah. Davis'te profesördü. Çok ünlü. İşte burası Pangborn mutfağı.") Moskowitz alışılmamış bir coşku ve ikna ediciliğe sahip bir adam: Eğer o sizin üniversite birinci sınıftaki istatistik profesörünüz olsaydı, bugün kesin bir istatistikçi olurdu. "En sevdiğim yazar mı? Gibbon" dedi yüksek sesle uzun bir zaman önce karşılaştığımızda. Tam da sodyum çözeltileri konusunda uzun uzadıya konuşuyordu. "Şimdi Hales tarihinin Bizans İmparatorluğu bölümünde ilerlemeye çalışıyorum. Allah kahretsin! Bizans İmparatorluğuna gelene kadar her şey çok kolay. İmkansız bir şey. Bir imparator sürekli diğerlerini öldürüyor ve herkesin beş karısı ya da üç kocası var. Tipik Bizans."

Moskowitz yetmişlerde bir şirket kurdu ve ilk müşterilerinden biri Pepsi oldu. Yapay tatlandırıcı aspartam daha yeni çıkmıştı

ve Pepsi Moskowitz'in bir kutu diyet Pepsi için ideal tatlandırıcı miktarını belirlemesini istedi. Pepsi tatlılığı yüzde 8'in altında kalan hiçbir şeyin yeterince tatlı olmadığını ve yüzde 12'nin üzerindeki her şeyin de fazla tatlı kaçtığını biliyordu. Bu nedenle, Moskowitz mantıklı olanı yaptı. Diyet Pepsi için algılanabilir her tatlılık derecesinde –yüzde 8, yüzde 8,25, yüzde 8,5 biçiminde ilerleyerek yüzde 12'ye kadar– deney amaçlı gruplandırma yaptı ve bunları yüzlerce kişiye vererek en çok sevilen konsantrasyonu bulmayı amaçladı. Ancak veriler dağınıktı; belli bir kalıp söz konusu değildi ve bir gün Moskowitz yol kenarındaki küçük lokantalardan birinde otururken bunun nedeninin farkına vardı. Yanlış soruyu sormuşlardı. Mükemmel diyet Pepsi diye bir şey yoktu. Mükemmel diyet Pepsileri aramaları gerekiyordu.

Gıda dünyasının Howard Moskowitz'e yetişmesi uzun zaman aldı. Mükemmelliğin çoğul doğasına ilişkin fikrini açıklama çabasıyla birçok kapı çaldı ve hiç yanıt alamadı. Gıda endüstrisi konferanslarında konuşmalar yaptı ve dinleyiciler omuz silkti. Ancak başka hiçbir şey düşünemiyordu. “Şu Yidce'deki deyiş gibi” diyor. “O deyişi bilir misiniz? Elmanın içindeki bir kurt için dünya elmadan ibarettir!” Sonra 1986'da Campbell's Soup Company'den bir telefon aldı. Spagetti sosu işindeydiler ve Prego markasıyla Ragú'ya rakiptiler. Prego, Ragú'dan biraz daha koyuydu; Ragú'nun püresine karşı, Prego doğranmış domates içeriyordu ve Campbell's Prego'nun makarnaya daha iyi yapıştığını düşünüyordu. Ancak her şeye karşın Prego ekonomik krizdeydi ve Campbell's yeni fikirlere muhtaçtı.

Gıda endüstrisindeki standart uygulama bir fokus grubunu bir araya getirerek spagetti yiyenlere ne istediklerini sormak olurdu. Ancak Moskowitz tüketicilerin –hatta spagettiye bayılanların– istedikleri şey henüz ortada yoksa, ne istediklerini

bilebileceklerine inanmıyor. Moskowitz'in dile getirmekten hoşlandığı gibi "zihin, dilin ne istediğini bilmiyor." O bunun yerine Campbell's mutfaklarıyla birlikte çalışarak kırk beş çeşit spagetti sosu ortaya çıkardı. Bunlar algılanabilir her yönden farklı olacak biçimde tasarlanmıştı: Baharatlılık, tatlılık, ekşilik, tuzluluk, kıvam, aroma, ağızdaki duygu, içindekilerin maliyeti ve diğer yönlerden. Tadım panelindekilere bu çeşitlerden her birini derinlemesine analiz etmeyi öğretmişti. Sonra prototiplerle -New York, Chicago, Los Angeles ve Jacksonville'e doğru- yola çıktı ve yirmi beş kişilik gruplar halindeki katılımcılardan iki saat içinde birbirinden farklı on küçük kase spagetti sosunu tatmalarını ve bunlara bir ile yüz arasında puan vermelerini istedi. Sonuçları grafiğe döktüğünde gördü ki mükemmel spagetti sosu tanımlı herkes için bir parça farklılık gösteriyordu. Yine de verileri dikkatle gözden geçirirseniz belli kalıplar bulabiliyordunuz ve Moskowitz çoğu kişinin tercihinin üç büyük gruptan birine denk düştüğünü gördü: sade, baharatlı ve ekstra malzemeli. Bunlardan en önemlisi üçüncüsüydü. Neden mi? Çünkü o zamanlar süpermarketlerde ekstra malzemeli spagetti sosu hiç yoktu. İzleyen on yıllık dönem içinde bu yeni kategorinin Prego için yüz milyonlarca dolar değerinde olduğu ortaya çıktı. "Hepimiz 'Vay!' dedik" diye aktarıyor anımsadıklarını o zamanlar Campbell's pazar araştırmalarının başında olan Monica Wood. "İşte bu üçüncü segment -spagetti sosunu içinde pek çok malzemeyle seven insanlar- söz konusuydu ve bu segmentten hiç yararlanılmamıştı. Böylelikle 1989 ya da 1990 civarında ekstra malzemeli Prego'yu lanse ettik. Olağanüstü başarılı oldu."

Yirmi yıl sonra, bugün -her marka birçok çeşit çıkarıyor-ken- bunun ne kadar devrim niteliğinde olduğunu takdir etmek zor olabilir. O yıllarda gıda endüstrisinde insanlar kafalarında



hep bir platonik yemek kavramı –bir yemeğin görünüm ve tat açısından en doğru gelen versiyonu görüşünü– taşıyordu. Ragú ve Prego’da platonik spaghetti sosu için büyük çaba gösteriyorlardı ve platonik spaghetti sosu akışkan ve harmanlanmıştı, çünkü İtalya’da öyle üretildiğini sanıyorlardı. Yemek pişirme konusu, endüstriyel düzeyde, evrensel standart arayışıyla harcanmış oluyordu. Yine de değişkenliğin kaynağını aramaya başladığınızda eskiden kabul edilmiş olanlar kapıdan çıkıp gidiyor. Howard Moskowitz Platonistlere karşı durdu ve evrensel standartlar olmadığını söyledi.

Moskowitz’in elinde Prego için kullanmış olduğu bilgisayar modelinin bir versiyonu hâlâ var. Kodlanmış, (sade, baharatlı ve ekstra malzemeli olmak üzere) üç kategoriye ayrılmış ve çizelgeler halinde malzeme listeleriyle ilişkilendirilmiş olarak tüketiciler arasında ve uzmanlar tarafından yapılmış olan lezzet testlerinin tüm sonuçlarını içeriyor. “Uçak yapmak için bilgisayar modeli var, biliyorsunuz” dedi Moskowitz bilgisayarında programı durdururken. “Bu da spaghetti sosu yapmak için bir model. Bakın, işte bütün değişkenler burada.” Sütun sütun puanları işaret etti. “Burada malzemeler var. Ben Prego’nun marka müdürlerinden biriyim. Segmentlerden birini en üst düzeye çıkarmak istiyorum. İşe 1. Segment’le başlayalım.” Moskowitz’in programında üç spaghetti sosu grubu 1. Segment, 2. Segment ve 3. Segment olarak adlandırılmış. Birkaç komut girerek bilgisayardan 1. Segment’teki insanlar arasında en yüksek skoru getirecek formülasyonu istiyor. Yanıt neredeyse anında beliriveriyor: Moskowitz’in verilerine göre, 1. Segment’teki insanlardan 78’lik bir skor elde etmiş spesifik bir tarif. Ancak bu formülasyon 2. ve 3. Segment’tekiler arasında o kadar iyi bir sonuç vermemiş. Bu segmentlerde skor sırasıyla 57 ve 67’yi gösteriyor. Moskowitz işe tekrar başlayarak

bu kez bilgisayardan 2. Segment için en iyi sonucu istiyor. Bu kez puanlar 82'lik bir skor ortaya koymuş, ancak 1. Segment 10 puan düşerek 68'e inmiş. “Ne olduğunu görüyor musunuz?” dedi Moskowitz. “Bir grubun daha mutlu olmasını sağlarsam, bir diğer grubun ilgisini kaybediyorum. General Foods için kahvede bunu yaptık ve tek bir kahve üretmeniz durumunda tüm segmentlerde elde edebileceğiniz en iyi sonucun –eğer şanslıysanız– 60 olduğunu gördük. Bu herkese tek bir büyük ve mutlu aile gibi davranmaya benziyor. Oysa duysal segmentasyon yaptığımda 70, 71, 72 elde edebiliyorum. Bu büyük bir fark mı? Ah, evet. Çok büyük bir fark. Kahvede 71 gibi bir skor için ölürsünüz.”

O halde o gün Jim Wigon Zabar's'da tezgah açtığında, Stanislaus domates salçası, elle kıyılmış fesleğen ve akçaağaç şurubuyla yapılmış bir ketçapı tercih edecek bir nüfus segmenti olması gerektiği varsayımına sahipti. Bu Moskowitz'in kuramı. Ancak kuramın yanı sıra bir de uygulama diye bir şey var. O uzun günün sonunda Wigon doksan kavanoz satmış durumdaydı. Ancak aynı zamanda elinde iki otopark bileti vardı ve otel odasına da para ödemek zorundaydı; bu nedenle de eve cebinde parayla dönmüyordu. Tahminlerine göre Wigon o yıl elli bin kavanoz satacaktı ki bu da çeşni dünyasında küçük bir bip sesinden başka bir şey değildi. “Beş yıldır tek bir çek bile yazmadım” dedi Wigon bir köfteye daha kürdan batırırken. “Karım beni öldürecek.” Üstelik mücadele eden sadece World's Best değil. Gurme ketçap dünyasında Vermont'ta River Run ve Uncle Dave's, Kaliforniya'da Muir Glen Organic ve Mrs. Tomato Head Roasted Garlic Peppercorn Catsup ve daha düzinelercesi var ve Heinz'ın ketçap pazarındaki ezici payı her yıl sadece artıyor.

Hiç kuşkusuz, ketçap da kendi Rolls-Royce reklam filmi versiyonunu ya da o ekstra malzemeli versiyonun keşfini –karşılan-

mamış bir gereksinime yanıt verecek sihirli formülü– bekliyor olabilir. Bununla birlikte, Grey Poupon hardal ve Prego spagetti sosu, zeytinyağları, salata sosları ve neredeyse süpermarketteki diğer her şey için geçerli olan Howard Moskowitz kurallarının ketçap için geçerli olmama olasılığı da söz konusu.

### 3.

Domates ketçapı on dokuzuncu yüzyıla ait bir buluş; İngilizlerin meyve ve sebze sosları geleneğiyle Amerikalıların artan domates çılgınlığının birleşmesi. Ancak bugün ketçap olarak bildiğimiz şey, geçtiğimiz yüzyılın ilk yıllarında benzoat –on dokuzuncu yüzyılın sonlarında çeşnilerde yaygın olarak kullanılan bir koruyucu madde– üzerine şiddetlenen bir tartışmadan ortaya çıkmıştır. 1883’ten 1912’ye kadar Tarım Bakanlığı’na bağlı Kimya Dairesi’nin başında bulunan Harvey Washington Wiley benzoatların güvenli olmadığına inanıyordu ve sonuç ketçap dünyasını ikiye bölen bir tartışma oldu. Bir tarafta benzoatsız ketçap üretmenin olanaksız olduğuna ve kullanılan miktarların zararlı olmadığına inanan egemen ketçap üreticileri vardı. Diğer tarafta ise koruyucu madde bilmecesinin mutfak bilimi uygulanarak çözülebileceğine inanan aykırı bir grup ketçap üreticisi. On dokuzuncu yüzyılda baskın olan ketçaplar ince ve suluydu; bu bir dereceye kadar olgunlaşmamış domateslerden üretilmeleriyle ilgiliydi; olgunlaşmamış domatesler pektin olarak bilinen ve sosa yoğunluk veren kompleks karbonhidratları düşük oranda içerirler. Peki ya ketçapları bozulmanın önüne geçmek için gerekli yoğunluğu sağlayan olgun domateslerden üretirseniz ne olurdu? On dokuzuncu yüzyıl ketçapları, sadece hafif bir sirke dokunuşuyla, kuvvetli bir domates lezzeti taşıyordu. Aykırılar,

sirke miktarını büyük oranda artırarak, aslında domatesleri bu salamura etkisiyle koruyarak, üstün –daha güvenli, daha saf ve daha lezzetli– bir ketçap ürettiklerini ileri sürdüler. Ürünün bozulması durumunda para iadesini garanti etmeyi önerdiler. İnsanların daha iyi bir ketçap için daha fazla para ödemeye hazır olduğuna inanarak fiyatı artırdılar ve haklı çıktılar. Benzoatlı ketaplar ortadan kalktı. Aykırı grubun lideri Pittsburgh dışından Henry J. Heinz adlı bir girişimciydi.

Ketapın ilk yılları konusunda dünyanın önde gelen uzmanı olan Andrew F. Smith kırılaşmakta olan bıyıkları, kısa, dalgalı, siyah saçları ve 1,80’in üzerindeki boyuyla dikkat çekici bir adam. İlim irfan sahibi; siyaset bilimi eğitimi almış ve yiyecek dünyasına titizlik getirmekte kararlı. Kısa bir süre önce öğle yemeği için SoHo’daki Savoy restoranında buluştuğumuzda (orayı seçmemizin nedeni hamburger ve patates kızartmasının mükemmelliği ve kendi –beyaz porselen sos kabında servis edilen koyu renk, biberli ve koyu kıvamlı– ketapını kendisinin ürettiyor olmasıydı) yazı işleri müdürü olduğu eli kulağında *Oxford Encyclopedia of Food and Drink in America* adlı yiyecek içecek ansiklopedisi için kruvasanın kökenlerini araştırmakla uğraşıyordu. Kruvasan Viyanalılar tarafından 1683’te kenti istila eden Türklere karşı kazanılan zaferi kutlamak için mi icat edilmişti? Yoksa 1686’da Budapeşte sakinleri tarafından *onların* Türklere karşı kazandığı zaferi kutlamak için mi? Her iki açıklama da kruvasanın hilal biçimine uygun düşebilir; çünkü savaş alanındaki zaferlerini hamur işleri biçiminde kutsamak (özellikle Viyanalılar için) kültürel açıdan belli bir anlam ifade ederdi. Ancak Smith’in her iki hikaye için bulabildiği tek referans 1938’de yayımlanmış olan *Larousse Gastronomique*’teydi. “Doğru olduğunu kanıtlamıyor” dedi başını usanmış bir biçimde sallayarak.

Bununla birlikte, Smith'in uzmanlığı domates ve birçok ciddi ve ayrıntılı makale ve kitapta –örneğin, *Petits Propos Culinaires* için kaleme aldığı “Ev Yapımı Anglo-Amerikan Domates Ketçapının Tarihi” ve *The Connecticut Historical Society Bulletin* için kaleme aldığı “1830’ların Büyük Domates Hapı Savaşı” başlıklı makalelerde– Smith mutfak uygarlığı tarihinin bazı kritik bölümlerinin bu meyve aracılığıyla anlatılabileceğini ileri sürdü. Domatesi Yeni Dünya’dan Avrupa’ya Cortez getirdi ve domates dünya mutfaklarına engellenemez biçimde yavaş yavaş yerleşti. İtalyanlar domatesi patlıcanın yerine koydu. Kuzey Hindistan’da körilerin ve turşuların içine girdi. “Bugün dünyanın en büyük domates üreticisi mi?” Smith çarpıcı bir etki yaratmak için durakladı. “Çin. Domatesi Çin mutfağının bir parçası olarak düşünmezsiniz ve gerçekten de on yıl önce öyle değildi. Oysa bugün öyle.” Smith benim patates kızartmalarımdan birini ev yapımı sosa bandı. Yoğun biçimde odaklanmış bir bakışla “Böyle çiğ bir tadı var” dedi. “Taze ketçap. Domates tadı alabiliyorsunuz. Ona göre, ketçap, domatesin bütün tezahürleri arasında mükemmel neredeyse en yakın olanıydı. Pahalı değildi; bu kitlesel pazara sımsıkı tutunması anlamına geliyordu ve bir malzeme değil, çeşniydi; bu da ketçapın yiyeceği hazırlayan kişinin değil, yiyen kişinin isteğine göre uygulanabilmesi anlamına geliyordu. “Elizabeth Rozin’den hep çok sevdiğim bir alıntı var” dedi. Rozin “Ketçap ve Kolektif Bilinçaltı” başlıklı denemeyi yazmış olan gıda kuramcısı ve Smith onun çıkardığı sonucu kendi ketçap kitabında epigraf olarak kullandı: Ketçap pekâlâ “evrensel eritme potasının mutfakla ilintili tek gerçek ifadesi olabilir ve ... onun herkesin zevkine göre bir şey sağlamak konusundaki o özel ve eşi benzeri görülmemiş yeteneği, ketçapı mutfağın Esperanto dili kılmaktadır.” İşte Henry Heinz ve benzoat savaşının böylesi-

ne önemli olduğu nokta da burasıdır: Çeşnide eski kafalıları alt ederken, ketçapın tadını evrensel kılacak biçimde değiştiren de o oldu.

#### 4.

İnsanın damak tadında bilinen beş temel lezzet söz konusudur: Tuzlu, tatlı, ekşi, acı ve umami. Umami tavuk çorbasının, kurutulmuş, tuzlanmış, tütsülenmiş etin, balık suyunun, eski peynirin, anne sütünün, soya sosunun, mantarın, deniz yosununun ya da pişmiş domatesin proteinli, ağır ve kuvvetli tadıdır. “Umami yoğunluk katar” diyor Philadelphia’daki Monell Kimyasal Duyu Merkezi’nin başında bulunan Gary Beauchamp. “Eğer onu bir çorbaya katarsanız, çorbanın insana daha yoğun gelmesine neden olur; çorbaya duysal bir ağırlık verir. Çorbayı tuzlu sudan gıdaya dönüştürür.” Heinz olgun domateslere yönelip, katı madde olarak domates oranını artırınca, ketçapı her şeyden önce güçlü bir umami kaynağı haline getirdi. Sonra ketçapının asiditesini, diğer çoğu ketçapın iki katına çıkarmak için, sirke konsantrasyonunu çarpıcı biçimde artırdı; artık ketçap ekşiydi, bir diğer temel lezzeti içeriyordu. Benzoat sonrası ketçaplarda şeker konsantrasyonu da iki katına çıktı –böylelikle artık ketçap aynı zamanda tatlıydı– ve ketçap öteden beri tuzlu ve acı olmuştu. Bunlar ufak tefek, önemsiz konular değil. Bir bebeğe önce çorba, sonra MSG (bütünüyle umami niteliğinde bir aminoasit tuzu) içeren bir çorba verin; bebek her seferinde MSG’li çorbayı arayacaktır; tıpkı her zaman şekerli suyu, suya tercih edeceği gibi. Tuz, şeker ve umami, aldığımız gıdalara ilişkin –örneğin, kalori açısından ne kadar yoğun olduğuna ya da umami söz konusu olduğunda, protein ve aminoasitle-

rin varlığına ilişkin– en temel sinyallerdir. Heinz bu en temel düğmelerin beşine birden basan bir çeşni yapmış oldu. Heinz’ın ketçapının lezzeti, önce tatlı ve tuzlu reseptörlerimizin kendini gösterdiği dil ucunda başlıyor, ekşi duygusunun en güçlü olduğu yan taraflara ilerliyor ve sonra dilin sonunda umami ve acıya giden uzun bir kreşendoyla doruk noktasına yükseliyordu. Süpermarkette duyu yelpazesini böylesine harekete geçiren kaç şey vardır?

H. J. Heinz Company geçmiş yıllarda araştırmacıların insanların evlerine gidip ketçapı nasıl kullandıklarını gözlemledikleri kapsamlı bir araştırma projesi gerçekleştirdi. “O evlerden birinde oturuyordum” diyor yakın zamana kadar Heinz’da büyümeden sorumlu yönetim kurulu üyesi olan Casey Keller. “Üç ve altı yaşlarında iki çocuk vardı; ketçap istediler, anneleri de getirdi. 1 kiloluk bir şişeydi. Üç yaşındaki çocuk ketçapı kendi başına tutmak isteyince anne onu durdurup şişeyi yakaladı ve ‘Hayır, yapma’ dedi. Şişeyi tamamen uzaklaştırdı ve çocuklara az miktarda paylaştırdı. Bütün bunların tatsız bir şey olduğunu görebiliyordunuz.” Heinz için bu bir uyanış anıydı, diyor Keller. Beş yaşındaki tipik bir çocuk kırk yaşındaki tipik bir yetişkinden yaklaşık yüzde altmış daha fazla ketçap . Şirket ketçapı küçük bir çocuğun kendi başına kontrol edebileceği bir şişeye koyması gerektiğini fark etti. “Eğer dört yaşındaysa –benim dört yaşında bir çocuğum var– birçok durumda akşam yemeğinde ne yiyeceğini kendisi seçmiyor” diyor Keller. “Ancak kontrol edebildiği tek şey ketçap. Bu onun yiyecek deneyiminin kişiselleştirebileceği bir parçası.” Sonuç olarak Heinz yumuşak plastikten yapılmış ve konik bir ağzı olan EZ Squirt şişe denilen şeyi çıkardı. EZ Squirt şişenin kullanıldığı evlerde ketçap tüketimi yüzde 12’ye varan oranda arttı.

Ancak bu ev sahnesinde bir başka ders daha söz konusu. Küçük çocuklar yenilik fobisine sahip olma eğiliminde. İki üç kez kötü etkilendikten sonra yeni tatlardan kaçınıyorlar. Bu evrimsel açıdan anlamlı, çünkü insanlık tarihinin büyük bölümünde çocukların ilk kez kendileri için toplamaya ve dolaşıp araştırmaya başladığı yaşlar bu yaşlardır ve bilinir ve güvenilir olandan uzaklaşanlar asla hayatta kalamamıştır. Tabağında yabancı bir şeyle –ton balığıyla ya da belki Brüksel lahanasıyla– karşı karşıya kalan üç yaşındaki o çocuk da önündeki yiyeceğı, alışılmadık olanı tanıdık kılacak bir yolla değiştirmek istedi. Tabağındakileri denetim altına almak istedi. Ve böylelikle ketapa yöneldi, çünkü masanın üzerindeki çeşniler arasında sadece ketçap tatlıyı ve ekşiyi, tuzluyu, acıyı ve umamiyi aynı anda bir arada sunabiliyordu.

## 5.

Kansas Eyalet Üniversitesi'ndeki duyuşal analiz merkezini yöneten Edgar Chambers IV, Jim Wigon'ın Zabar's ziyaretinden birkaç ay sonra, World's Best ve Heinz'ın bir arada değeriendirildiğı bir çalışma gerçekleştirdi. Chambers'ın kadrosunda eğitilmiş on yedi tadımcı da bulunuyor ve bunlar üniversite çevreleri ve gıda endüstrisi için çalışarak belli bir maddenin tadının nasıl olduğı gibi çoğı kez insanlara zor gelen bir soruya yanıt veriyorlar. Bu özveriili bir iş. Ketçap çalışmasından hemen sonra Chambers meyve –muz, mango, gülelması ve demirhindi– analizi için Bangkok'a bir ekip gönderdi. Diğeriileri ise Güney Kore'de soyayı ve 'kimi' adlı geleneksel sebze yemeğini ayrıntılı olarak araştırdılar; Chambers'ın eşi de dondurma analizi için İtalya'ya giden bir delegasyonun başındaydı.



Ketçapın tadılması iki gün peş peşe dört saati aşkın bir zaman aldı. Altı tadımcı ortada bir döner tepsiyle büyük yuvarlak bir masanın çevresine oturdular. Her panelistin önünde biri Heinz, diğeri ise World's Best ketçap dolu 28'er gramlık ikişer fincan vardı. Gıda dünyasında kullanılan on beş puanlık standart ölçekle uyumlu olarak, on dört lezzet ve tekstür boyutunu inceleyeceklerdi. Lezzet bileşenleri iki yolla ayrılacaktı: Dille algılanan öğeler ve burunla algılanan öğeler. Örneğin, çok olgun bir şeftali, lezzet olarak tatlıdır, ancak aynı zamanda kokusu da tatlıdır ki bu da tatlılığın çok farklı bir yönüdür. Sirkenin ekşi bir tadı vardır, ancak aynı zamanda bir keskinlik, burnunuzun arkasına doğru yükselen ve nefes verirken ağzınızı dolduran bir buhar söz konusudur. Puanlama sürecini kolaylaştırmak için, tadımcılar çevrelerini tatlı, ekşi ve tuzlu çözeltilerle dolu küçük kaselerle ve hepsi de farklı domates-lik konsantrasyonlarını temsil eden Contadina domates salçası, Hunt's domates sosu ve Campbell's domates suyu porsiyonlarıyla kuşattılar.

Ketçapı bileşenlerine ayırdıktan sonra, tadımcılar kritik "genlik" boyutunu değerlendirdiler. "Genlik" duyu uzmanlarının iyi harmanlanmış ve dengelenmiş, ağızda "zenginliğini hissettiren" tatları tanımlamak için kullandıkları sözcük. "Yüksek ve düşük genlik arasındaki fark piyanoda Neşeye Övgü'yü oğlunun çalmasıyla büyük bir piyanistin çalması arasındaki fark gibidir" diyor Chambers. "Aynı notaları çalarlar, ancak bu notalar büyük piyanistte daha iyi harmanlanır." Pepperidge Farm şekerli kurabiyelerin yüksek genliğe sahip olduğu kabul edilir. Hellman's mayonez ve Sara Lee kekin de. Bir şey yüksek genliğe sahip olduğunda onu oluşturan tüm öğeler tek bir geştaltta birleşir. Coca-Cola ya da Pepsi gibi ikon niteliğinde, yüksek genliğe sahip bir tadın öğelerini ayıramazsınız. Ancak süpermarketten

aldığınız şu özel etiketli kolalardan birinde bunu yapabilirsiniz. “Coca-Cola ve Pepsi’de olay kesinlikle muhteşem olmalarıdır” diyor New Jersey, Chatham’daki Sensory Spectrum, Inc. başkan yardımcısı Judy Heylmun. “Notaları güzel, bütün tatlar ahenk içinde. Bunu iyi bir biçimde yapmak zor. Mağaza markası bir kolayı tattığınızda, çoğu kez,” –burada *pik! pik! pik!* sesleri çıkıyor– “bütün notalar sivri oluyor ve ilk sivrilen de çoğu kez limon tadı oluyor. Ve sonra tarçın. Limon ve kahverengi baharat notaları tepe notalar ve hem koyu hem derin olan vanilyanın tersine çok uçucular. Gerçekten ucuz bir mağaza markası her şeyin tepesinde oturan kocaman, şişko bir tarçın notasına sahip olacaktır.”

Ucuz ketçapların bazılarında da durum aynıdır. Ketçapa düşkün olanlar Del Monte ketçaptaki domates notalarının rahatsız edici bir değişkenliği olduğunu söylüyorlar; kullanılan tohum çeşidine, yılın hangi döneminde hasat edildiklerine, yetiştikleri toprağa ve büyüme mevsimindeki hava koşullarına göre domateslerin asiditesi, tatlılığı ve katıların sıvılara oranı değişkenlik gösteriyor. Bütün bu değişkenlikler sıkı bir biçimde kontrol edilmedikçe, bir parti ketçap fazla sulu olabiliyorken bir diğer parti çok güçlü olabiliyor. Bir de pazarının alt sınıflarını oluşturan çeşitli özel etiket markalardan birini deneyin ve baharat karışımına dikkat edin; pekâlâ karanfil notasının farkına varabilir ya da sarımsağın öne çıktığını hissedebilirsiniz. Jenerik kola ve ketçaplarda Moskowitz’in olta dediği şey var; ayırt edebildiğiniz ve en sonunda da sizi yorabilen duyuşsal bir özellik.

Tatma süreci plastik bir kaşıkla başladı. Üzerinde düşünüldükten sonra, ketçapları patates kızartmasıyla tatmanın analize katkı sağlayacağına karar verildi ve böylelikle bir parti patates kızartması hazırlanarak masaya dağıtıldı. Her tadımcı, protoko-

le göre, patates kızartmalarını teker teker aldı ve –dibine kadar– fincana batırarak ketçapla kaplanan kısmı ısırdı, ardından da duysal etkileri bekledi. Heinz’da kritik lezzet bileşenlerinin –sirke, tuz, domates kimliği (domates-lik), tatlılık ve acılığın– kabaca eşit konsantrasyonlarda bulunduğuna ve ardından da bu öğelerin iyi harmanlanmış olduğuna karar verildi. Ancak World’s Best “Heinz’dan bütünüyle farklı bir görünüme, farklı bir profile sahipti” dedi Chambers. Tatlı aromalar çok daha güçlüydü –4’e 2,5– ve domates kimliğinde Heinz’ı 9’a 5,5 gibi müthiş bir farkla geride bıraktı. Ancak daha az tuzu vardı ve sirke hiç ayırt edilmiyordu. “Panelin bir diğer yorumu, bu öğelerin gerçekten hiç harmanlanmamış olduğuydu” diye devam etti Chambers. “World’s Best ürünü gerçekten düşük bir genliğe sahipti.” Panelistlerden biri olan Joyce Buchholz’a göre, grup tatma sürecinin ardından değerlendirme yaptığında “World’s Best söz konusu olduğunda, belli bir tat –o pişmiş domates tadı– damakta daha uzun süre kalacakmış gibi görünüyordu.”

İyi de Jim Wigon ne yapacaktı? Heinz’la rekabet etmek için, nusır şurubu yerine akçaağaç şurubu kullanmak, katı madde olarak domates oranını artırmak gibi çarpıcı bir şey denemek zorundaydı. Bu sıradışı ve cesur bir tat demekti. Örneğin, World’s Best dereotlu ketçap kızarmış yayın balığı üzerinde harika oluyor. Ancak bu aynı zamanda Wigon’un ketçapının duysal açıdan Heinz kadar eksiksiz olmadığı anlamına geliyordu ve genlik açısından ağır bir bedel ödüyordu. “Vardığımız sonuç temelde şuydu” dedi Buchholz. “World’s Best’in daha çok bir sos gibi görüldüğünü hissettik.” Yardımcı olmaya çalışıyordu.

O halde Moskowitz kuralına yönelik bir istisna söz konusu. Bugün Ragú spagetti sosunun altı başlık –Eski Dünya Usulü, Parçacıklı Bahçe Usulü, Sağlıklı, Hafif, Peynir Kreasyonu

ve Zengin & Etli- altında toplanan otuz altı çeşidi var ki bu da Amerika'daki her kadın, adam ve ocuk için mükemmele çok yakın bir spagetti sosunun bulunması anlamına geliyor. Howard Moskowitz'in yirmi yıl önce karşı karşıya olduğu monotonluk göz önüne alındığında, bu bir ilerleme. Mutluluk, bir anlamda, dünyamızın insan tercihlerinin sonsuz çeşitliliğine ne kadar yakından uyum sağladığının bir işlevi. Ancak bazen mutluluğun her zaman sahip olduğumuz ve diğer herkesin de sahip olduğu şeye sahip olmak olduğu kolayca unutulabilir. "Yetmişlerde bir başkası –sanırım Ragú'ydu- 'İtalyan' usulü bir ketçap yapmayı denedi" dedi Moskowitz. "Fena halde başarısız oldular." Bu bir muammaydı: Sosisli sandviçlerin üzerine dökülen sarı bir çeşni için doğru olan şey, hamburgerlerin üzerine dökülen bir domates çeşnisi için doğru değildi ve gözle görülür katı malzemeler ekleyip kavanoza koyduğunuz domates sosu için doğru olan şey, sirke ve şeker ekleyip şişeye koyduğunuz domates sosu için doğru değildi. Moskowitz omuz silkti. "Bence ketçap ketaptır."

6 Eylül 2004



# Çöküş

## NASSIM TALEB FELAKETİN KAÇINILMAZLIĞINI NASIL YATIRIM STRATEJİSİNE DÖNÜŞTÜRDÜ?

### 1.

Nassim Nicholas Taleb adlı Wall Street işlemcisi 1996'da bir gün Victor Niederhoffer'ı görmeye gitti. Victor Niederhoffer ülkenin en başarılı para yöneticilerinden biriydi. Connecticut, Fairfield County'de beş hektarlık bir binalar topluluğunda yaşıyor ve işini oradan yürütüyordu. Taleb o gün Larchmont'taki evinden arabasıyla oraya geldiğinde kapıda adını vermek ve sonra uzun, kavisli bir giriş yolundan içeri ilerlemek zorunda kaldı. Niederhoffer'ın bir squash kortu, bir tenis kortu, bir yüzme havuzu ve neredeyse her metrekaresi on sekizinci ve on dokuzuncu yüzyıl Amerikan folk sanatıyla bezeli, dağ evi görünümlü çok büyük bir evi vardı. O günlerde milyarder finansör George Soros'la düzenli olarak tenis oynuyordu. Coney Island'lı bir polis memuru olan babası Artie Niederhoffer'a ithaf ettiği ve en çok satanlar arasına giren *The Education of a Speculator* adlı kitabı henüz kaleme almıştı. Çok büyük ve eklektik bir kütüphanesi ve görünüşe göre doymak bilmez bir bilgi açlığı vardı. Niederhoffer, üniversite

öğrencisi olarak Harvard'a gidip ilk squash deneyimi için boy gösterdiğinde bir gün bu sporda en iyisi olacağını ilan etti ve hiç kuşkusuz çok geçmeden efsanevi Shariff Khan'ı yenerek ABD Açık squash şampiyonasını kazandı. İşte Niederhoffer böyle bir adamdı. Taleb'in sadece küçük bir topluluğa seslenen opsiyon işlemleri alanında artan ününü duymuştu ve onu Connecticut'a resmen davet etti. Taleb korku ve hayranlık içindeydi.

"Fazla konuşmadığı için onu gözlemledim" diye aktarıyor anımsadıklarını Taleb. "Onu işlem yaparken seyretmek için yedi saat harcadım. Ofisindeki herkes yirmili yaşlardaydı, o ise ellilerindeydi ve hepsinden daha çok enerjiye sahipti. Sonra, piyasalar kapanınca, bin vuruş yapmak için tenis kortuna gitti." Taleb Yunan-Ortodoks bir Lübnanlı ve ilk dili Fransızca; Niederhoffer ismini telaffuz ederken ağzından biraz egzotik bir Niederhoffer çıkıyor. "Burada binlerce kitabın olduğu bir köşkte yaşayan bir adam vardı ve bu benim çocukluk hayalimdi" diye devam etti Taleb. "Kısmen şövalye, kısmen de âlimdi. Ona olan saygım büyüktü." Bununla birlikte, bir tek sorun vardı ve bu sorun Nassim Taleb'in seçtiği garip yolu ve şu an Wall Street'in başlıca muhalifi olarak bulunduğu konumu anlamamanın anahtarı. Kıskançlık ve takdirine karşın, o hiç Victor Niederhoffer olmak istemedi; ne o zaman ne şimdi ne de arada geçen zamanın herhangi bir anında. Çünkü çevresine, kitaplara, tenis kortuna ve duvarlardaki folk sanatına baktığında –Niederhoffer'ın yıllar içinde kazandığı milyonları düşünüp taşındığında– bütün bunların sadece şu aptal talihin bir sonucu olabileceği düşüncesini kafasından atamadı.

Taleb bu düşüncenin ne kadar sapkın olduğunu biliyordu. Wall Street, piyasalarda oynamak söz konusu olduğunda uzmanlık diye bir şeyin var olduğu ve ameliyatta, golfte ve avcı jetlerini uçurmakta beceri ve içgörü ne kadar önemliyse, yatı-

rımda da o kadar önemli olduğu ilkesine inanıyordu. Yazılımın modern dünyada oynayacağı rolü kavrayacak içgörüye sahip olanlar 1985'te Microsoft hissesi satın almış ve bir servet yapmıştı. Yatırım balonlarının psikolojisinden anlayanlar 1999'un sonunda teknoloji hisselerini satarak Nasdaq'ın çöküşünden sakınmıştı. Warren Buffett "Omaha kahini" olarak tanınıyordu, çünkü sıfırdan başlayıp milyarlara ulaşıyorsanız herkesten daha akıllı olmanız gerektiği yadsınamaz görünüyordu: Buffet'ın başarılı olmasının bir nedeni vardı. Ancak, Taleb merak ediyordu, bir kişinin başarısının bu nedene mi bağlı, yoksa sadece duruma bakarak uydurulmuş bir mantık yürütme mi olduğunu nasıl bilebilirdiniz? George Soros'un başarısının da bir nedeni var gibiydi. Daha önce *dönüşlülük kuramı* olarak adlandırdığı bir şeyi takip ettiğini söylüyordu. Ancak daha sonra Soros birçok durumda kuramının "rahatlıkla göz ardı edilebilecek kadar zayıf" olduğunu yazdı. Taleb'in eski bir işlemci ortağı, Jean-Manuel Rozan adlı bir adam, bir keresinde bütün bir öğleden sonrayı Soros'la hisse senedi piyasasını tartışarak geçirdi. Soros şiddetle fiyatların düşmesini umut ediyordu ve bunun gerekçesiyle ilgili ayrıntılı bir kurama sahipti ki bu kuramın bütünüyle yanlış olduğu ortaya çıktı. Borsa hızla yükseldi. İki yıl sonra Rozan bir tenis turnuvasında tesadüfen Soros'la karşılaştı. "Konuşmamızı anımsıyor musun?" diye sordu Rozan. "Çok iyi anımsıyorum" diye yanıtladı Soros. "Fikrimi değiştirdim ve tam bir servet yaptım." Fikrini değiştirmiş! Görünen o ki Soros hakkında en doğru şey oğlu Robert'ın bir keresinde söylemiş olduklarıydı:

Babam oturup size şunu ya da bunu neden yaptığını açıklayan kuramlar sunacaktır. Oysa ben küçükken oturup, Tanrı aşkına, bunların en az yarısı saçmalık diye düşünürdüm. Demek istediğim, piyasadaki konumunu değiştirme nedeni ya da her neyse, biliyor



musunuz, sırtının onu öldürmeye başlamasından kaynaklanıyor. Mantıkla hiçbir ilişkisi yok. Kelimenin gerçek anlamıyla bir spazm hissediyor ve bu ilk uyarıcı işaret oluyor.

O zamanlar Taleb için birinin para piyasalarında neden başarılı olduğu sorusu rahatsız ediciydi. Taleb hesabı kendi kafasında yapabiliyordu. Orada on bin yatırım yöneticisi olduğunu varsayın –bu gerçekten uzak bir sayı değil– her yıl bunların yarısı tamamen şans eseri para kazandı, yarısı ise tamamen şans eseri kaybetti. Her yıl, kaybedenlerin dışarı atıldığını ve oyunun geri kalanlarla yeniden oynandığını varsayın. Beş yıl sonunda, beş yılın beşinde de para kazanmış üç yüz on üç kişi olacaktır ve on yıl sonra ardı ardına her yıl para kazanmış dokuz kişi olacaktır; hepsi tamamen şans eseri. Buffett ve Soros gibi Niederhoffer da zeki bir adamdı. Chicago Üniversitesi’nde ekonomi doktorası yapmıştı. Yatırımcının piyasadaki kalıpları matematiksel olarak yakından analiz ederek kârlı anomalileri saptayabileceği fikrine öncülük etmişti. Ancak onun şu şanslı dokuz kişiden biri olmadığını kim söyleyebilirdi? Sonra ansızın her şeyini kaybeden, Wall Street’tekilerin deyiimiyle “patlayan” Niederhoffer’ın on birinci yılda şanssızlardan biri olacağını kim bilebilirdi?

Taleb Lübnan’daki çocukluğunu ve ülkesinin kendi deyiimiyle “cennetten cehenneme” dönüşünü nasıl izlediğini anımsadı. Ailesi bir zamanlar Kuzey Lübnan’da uçsuz bucaksız topraklara sahipti. Hepsi gitti. Lübnan eski başbakan yardımcısı ve bir Lübnan başbakan yardımcısı oğlu olan büyükbabasını anımsadı; çok saygın bir kişilikti ve yaşamını Atina’da kötü bir apartman dairelerinde tamamlamıştı. Olayların neden öyle sona erdiği konusunda çok fazla belirsizliğin olduğu bir dünyada bu bir sorundu: Bir gün şansınızın dönüp dönmeyeceğini ve her şeyin sona erip ermeyeceğini asla bilmiyordunuz.

Böylelikle işte Taleb'in Niederhoffer'dan aldıkları. Niederhoffer'ın ciddi bir sporcu olduğunu gördü ve kendisinin de olabileceğine karar verdi. İşte bisikletle gidebilir ve spor salonunda egzersiz yapabiliirdi. Niederhoffer o gün Connecticut'ta Taleb'e dönüp sertçe "Test edilebilen her şey test edilmelidir" diyen sadık bir empiristti; bu nedenle, Taleb birkaç yıl sonra kendi serbest yatırım (hedge) fonunu kurduğunda ona Empirica adını verdi. Ancak durduğu nokta da burası oldu. Nassim Taleb "patlama" olasılığı olan bir yatırım stratejisi izleyemeyeceğine karar verdi.

## 2.

Nassim Taleb kırklı yaşlarının başlarında, siyah beyaz sakalı ve dazlaklaşan kafasıyla uzun boylu, kaslı bir adam. Kalın kaşları ve uzun bir burnu var. Teni Doğu Akdenizlilere has zeytin rengine sahip. Aksi bir adam ve gözü karardığında, kaşları bir araya gelip gözleri kısılıyor ve sanki bir elektrik yükü boşaltıyormuş gibi oluyor. Bazı arkadaşları onun Salman Rüşdi'ye benzediğini söylese de ofisindeki kadrosu bülten panosuna Taleb'in kayıp ikizi olduğuna yemin ettikleri bir molların resmini iğnelemiş durumdalar; Taleb'in kendisi ise, hiç inanılır gibi değil, Sean Connery'ye benzediğini iddia ediyor. Yirmi altı Rus Ortodoks ikon, on dokuz Roma büstü ve dört bin kitapla dört yatak odalı, Tudor tarzı bir evde yaşıyor ve gündoğumunda kalkarak bir saatini yazmakla geçiriyor. İki kitap yazmış; ilki türevler üzerine teknik ve son derece kabul görmüş bir eser; ikincisi ise *Fooled by Randomness* başlıklı bir kitap ki Martin Luther'in Doksan Beş Tez'i Katolik Kilisesi için neyse, bu kitap da geleneksel Wall Street aklı için o. Bazı öğleden sonralar arabasıyla kente gidip

şehir üniversitesinde bir felsefe dersine katılıyor. Ders yılı boyunca akşamları New York Üniversitesi'nde lisansüstü finans dersi veriyor; dersten sonra çoğu kez onu Tribeca'daki Odeon Café'nin barında, örneğin, stokastik kararsızlığın daha ince noktaları ya da Yunan şair C. P. Kavafis'e duyduğu çok büyük saygı üzerine uzun uzadıya konuşurken bulabilirsiniz.

Taleb Empirica Capital'i Connecticut, Greenwich dışındaki ormanda bulunan isimsiz bir beton ofis parkından yönetiyor. Ofisi temelde Manhattan'daki bir stüdyo daire kadar bir büyüklüğe sahip bir işlem katından oluşuyor. Taleb önünde dizüstü bilgisayarıyla bir köşede oturuyor; ekibinin geri kalanı çevresine dağılmış durumda; baş işlemci Mark Spitznagel, bir diğer işlemci Danny Tosto, programcı Winn Martin ve üniversite öğrencisi Pallop Angsupun. Mark Spitznagel otuzunda ya var ya yok. Winn, Danny ve Pallop lise öğrencileri gibi görünüyor. Odanın bir köşesinde fazla doldurulmuş bir kitaplık ve CNBC'ye ayarlı, sesi kısılmış bir televizyon var. İki antik Yunan büstünden biri Taleb'in bilgisayarının yanında, diğeri ise oldukça şaşırtıcı biçimde sanki çöp için ayrılmış gibi kapının yanında döşemenin üzerinde duruyor. Bir Yunan el sanatları sergisinin biraz yıpranmış afişi, mollanın şipşak fotoğrafı ve Empirica Capital'in koruyucu azizi filozof Karl Popper'ın küçük bir siyah beyaz mürekkep resmi dışında duvarlarda neredeyse hiçbir şey yok.

Geçenlerde bir ilkbahar sabahı Empirica kadrosu  $n$ 'nin kareköküyle ilgili zor bir problemi çözme kaygısı içindeydi;  $n$ 'nin belirli bir dizi rasgele gözlem sayısı olduğu problemde  $n$ 'nin bir spekülâtörün tahminlerine güvenmesiyle nasıl bir ilişkisi olabileceği soruluyordu. Taleb kapının oradaki beyaz tahtanın başıydı; olası çözümleri karalarken elindeki markör gıcırdıyordu. Spitznagel ve Pallop dikkatle izliyorlardı. Spitznagel sarışın,

Ortabatı'dan ve yoga yapıyor: Taleb'in tersine, veciz bir soğukkanlılık yayıyor. Taleb bir barda olsa olsa kavga eder. Spitznagel ise ayırır. Pallop Tayland kökenli ve Princeton'da finansal matematik doktorası yapıyor. Oldukça uzun siyah saçları ve biraz muzip bir havası var. "Pallop çok tembel" diyecektir Taleb gün boyunca birkaç kez, özellikle belli bir kişiye seslenmeksizin, ancak bunu öyle bir sevecenlikle söylüyor ki *tembelliğin* Taleb'in terminolojisinde dâhiyle eşanlamlı olduğu izlenimini uyandırıyor. Pallop'un bilgisayarına çoğu kez el sürülmemiş oluyordu ve masasından bütünüyle uzaklaşabilmek için sandalyesini arkaya çeviriyordu. Bilişsel psikologlar Amos Tversky ve Daniel Kahneman tarafından kaleme alınmış bir kitap okuyordu; biraz düş kırıklığı içinde psikologların savlarının "gerçek anlamda rakamlara dökülemez" olduğunu söyledi. Üçü çözüm hakkında ileri geri tartıştılar. Onlara Taleb yanılmış olabilir gibi geldi; ancak konu açıklığa kavuşmadan piyasalar açıldı. Taleb masasına döndü ve şirketin müzik setine tam olarak ne koyacakları hakkında Spitznagel'le tartışmaya başladı. Spitznagel piyano ve Fransız kornosu çalıyor ve kendini Emprica'nın DJ'i ilan etmiş bulunuyor. Spitznagel, Mahler çalmak istedi; Taleb ise Mahler'i sevmiyor. "Mahler kararsızlık için iyi değil" diye yakındı Taleb. "Bach iyidir. *St. Matthew's Passion!*" Taleb gri yün balıkçı yaka giymiş olan Spitznagel'e doğru işaret etti. "Şuna bakın; von Karajan gibi, bir kalede yaşamak isteyen biri gibi olmak istiyor. Teknik açıdan hepimizden üstün. Hoşbeş yok. Zirvedeki kayakçı. Mark böyle!" Spitznagel gözlerini yuvarlarken Taleb'in oldukça gizemli biçimde Dr. Wu olarak adlandırdığı adam içeri girdi. Dr. Wu holün altında bir diğer serbest yatırım fonu için çalışıyor ve zeki olduğu söyleniyor. Zayıf bir adam ve siyah çerçeveli gözlüklerinden gözlerini kısarak bakıyor. Ona da *n*'nin

kareköküne ilişkin görüşü soruldu, ancak yanıt vermeyi reddetti. “Dr. Wu buraya entelektüel heyecanlar için, kitap ödünç almak ve Mark’la müzikten söz etmek için geliyor” diye açıkladı. Taleb ziyaretçi süzülüp gittikten sonra. “Dr. Wu Mahlerci” diye ekledi kasvetle.

Empirica çok özel bir yatırım stratejisi izliyor. Opsiyon işlemleri yapıyor ki bu da hisse senedi ve tahvil alıp satmak yerine bunlar üzerine bahse girmesi anlamına geliyor. Örneğin, General Motors hisse senetlerinin 50 dolardan işlem gördüğünü ve Wall Street’te büyük bir yatırımcı olduğunuzu düşünün. Bir opsiyon işlemcisi size bir teklifle geliyor. Gelecek üç ay içinde size bir GM hissesini 45 dolardan satmasına ne dersiniz? Bu fiyattan hisse satın almayı kabul ederseniz, karşılığında ne kadar ücret istersiniz? GM’in geçmişine bakıp üç aylık bir dönem içinde nadiren yüzde 10’luk bir düşüş yaşadığını ve işlemcinin size GM hisse senedini ancak o puanın altına düşerse 45 dolara satacağını görürsünüz. Böylelikle kabul ettiğinizi ya da bu opsiyonu oldukça küçük bir ücret, örneğin, on sent karşılığı satacağınızı söylersiniz. GM hisse senedinin gelecek üç ay içinde oldukça durgun kalacağı gibi yüksek bir olasılık üzerine bahse girmektesiniz ve eğer haklıysanız, on senti cebinize kâr olarak indirmiş olacaksınız. Diğer yanda, işlemci GM hisse senedinde büyük bir düşüş yaşanacağı gibi düşük bir olasılık üzerine bahse girmektedir ve eğer bu gerçekleşirse kâr potansiyeli çok büyüktür. İşlemci sizden her biri on sent karşılığında bir milyon opsiyon satın almış olsa ve GM 35 dolara düşse, 35 dolardan bir milyon hisse satın alacak ve dönüp sizi onları 45 dolardan satın almaya zorlayacak, böylelikle kendisi ansızın çok zengin olurken sizi son derece yoksul duruma düşürecek.

Bu özel alım satım işlemi, Wall Street argosunda, *para dışı opsiyon* olarak adlandırılmaktadır. Ancak bir opsiyon pek çok

biçimde yapılandırılabilir. GM opsiyonunu bir işlemciye 30 dolardan satabilir ya da eğer GM hisse senedinin yükselmeyeceğine bahse girmek istiyorsanız GM opsiyonunu 60 dolardan satabilirdiniz. Tahvillerde, S&P endeksinde, yabancı para, mortgage'larda ya da dilediğiniz sayıda dilediğiniz finansal enstrüman arasındaki ilişkilerde opsiyon alıp satabilirsiniz; piyasalardaki yükseliş, çöküş ya da durgunluk üzerine bahse girebilirsiniz. Opsiyonlar yatırımcıların büyük kumarlar oynamalarına ve bir doları on dolar yapmalarına izin verir. Ayrıca yatırımcıların risklerini güvenceye almalarına izin verir. Emeklilik fonunuzun bir sonraki çöküşte silinip gitmemesinin nedeni kendini opsiyon satın alarak korumuş olmasıdır. Opsiyon oyununu yönlendiren şey, bütün bu bahislerin temsil ettiği risklerin rakamlara dökülebildiği düşüncesidir; şöyle ki GM'in geçmişteki davranışına bakarak gelecek üç ay içinde onun 45 dolara erişme şansını ve bu opsiyonun 1 dolardan iyi bir yatırım olup olmadığını kestirebilirsiniz. Bu süreç sigorta şirketlerinin ne kadar yaşam sigortası primi alacaklarını hesaplamak için sigorta matematiği istatistiklerini analiz etme yöntemlerine çok benzemektedir ve her yatırım bankası kadrosunda bu hesaplamaları yapan bir doktoralılar ekibi bulunmaktadır; Rusya'dan fizikçiler, Çin'den uygulamalı matematikçiler ve Hindistan'dan bilgisayar uzmanları. Wall Street'te bu doktoralılara *kantitatif finans uzmanları* deniyor.

Nassim Taleb bir kantitatifçi ve Empirica'daki ekibi de kantitatifçilerden oluşuyor. Ancak kantitatifçi inancını reddediyorlar, çünkü borsa gibi şeylerin, ölüm oranı istatistikleri gibi fiziksel fenomenlere benzer biçimde hareket ettiğine inanmıyorlar. Ölüm oranları olsun poker oyunları olsun, fiziksel olaylar bir dizi sınırlı ve sabit faktörün öngörülebilir işlevidir ve istatistikçilerin *normal dağılım* ya da *çan eğrisi* dediği durumu izlemek eğilimin-

dedir. İyi de piyasadaki iniş ve çıkışlar bir çan eğrisi ortaya koymak eğiliminde midir? Ekonomist Eugene Fama bir keresinde hisse senedi fiyatlarını inceledi ve gerçekten büyük bir yükseliş beklemeniz durumunda bu fiyatların normal bir dağılım ortaya koyup koymadıklarına işaret etti; hareket olarak belirlediği şey, yedi bin yılda bir olmak üzere, ortalamadan beş tür sapma oldu. Gerçekte hisse senedi piyasasında bu büyüklükte sapmalar üç dört yılda bir gerçekleşiyor, çünkü yatırımcılar herhangi bir tür istatistiksel düzene göre hareket etmiyor. Fikir değiştiriyorlar. Aptalca şeyler yapıyorlar. Birbirlerini taklit ediyorlar. Panikliyolarlar. Fama hisse senedi piyasasındaki iniş çıkışların planını çıkarmanız durumunda, grafiğin “şişman bir kuyruk” ortaya koyacağı sonucuna vardı; şöyle ki dağılımın alt ve üst uçlarında fiziksel dünyayı modelleyen istatistikçilerin hayal edebileceğinden çok daha fazla standarttan sapan olay söz konusuydu.

1997 yılı yaz mevsiminde Taleb, Long Term Capital Management gibi serbest yatırım fonlarının felakete sürüklendiği tahmininde bulundu, çünkü bu şişman kuyruk görüşünü anlamamışlardı. LTCM, sadece bir yıl sonra olağanüstü sayıda opsiyon sattı, çünkü bilgisayar modelleri onlara piyasaların sakinleşiyor olması gerektiğini söylemişti. Peki ne oldu? Rus hükümeti tahvillerini ödemedi; piyasalar çılgınlaştı ve haftalar içinde LTCM'nin sonu geldi. Taleb'in baş işlemcisi Spitznagel son zamanlarda LTCM'nin eski tepe yöneticilerinden birinin fonun oynamış olduğu kumarı savunduğu bir konuşma yaptığını işittiğini söylüyor. “‘Bakın, sonbaharda her akşam arabayla eve dönerken bütün o yaprakların ağaçların dibine saçılmış olduğunu görüyorum’ demiş” diye anlatıyor Spitznagel. “Yaprakların dökülüş biçimini yöneten istatistiksel bir dağılım var ve bu dağılımın ne olacağını oldukça kesin biçimde saptayabilirim. Ancak bir gün eve

geldiğimde yapraklar küçük yığınlar halindeydi. Bu benim yaprakların dökülüş biçimini yöneten istatistiksel kurallar olduğuna ilişkin kuramımı yalanlar mı? Hayır. Bu insan eliyle gerçekleşmiş bir olaydı.” Bir diğer deyişle, Ruslar tahvillerini ödemeyerek kendilerinden beklenmeyen bir şey yaptılar; hayat boyu bir kez yaşanabilecek kuraldışı bir olay. Ancak Taleb’e göre işin tam da ana fikri bu: Fiziksel dünyanın tersine, piyasalarda oyunun kuralları değiştirilebilir. Merkez bankaları devlet güvencesindeki tahvilleri ödememeye karar verebilir.

Taleb’in Wall Street’teki ilk akıl hocalarından biri Jean-Patrice adında kolay sinirlenen bir Fransız’dı. Jean-Patrice tavuskuşu gibi giyinirdi ve risk konusunda neredeyse nevrotik bir takıntısı vardı. Jean-Patrice sabahın saat üçünde Regine’s’den Taleb’i arar ya da Paris’teki bir gece kulübünde etrafında yarı çıplak kadınlarla şampanya yudumlayarak toplantı yapardı; Jean-Patrice bir keresinde Taleb’e binasının üzerine bir uçak düşmesi durumunda pozisyonlarına ne olacağını sormuştu. Taleb o zamanlar gençti ve ona kulak asmamıştı. Bunu saçma bulmuştu. Ancak Taleb çok geçmeden farkına vardı ki hiçbir şey saçma değil. Taleb, David Hume’dan alıntı yapmayı seviyor: “Ne kadar çok sayıda beyaz kuğu gözlemlerseniz gözlemleyin, bu bütün kuğuların beyaz olduğu görüşünü kanıtlamaz, ancak tek bir siyah kuğu onu çürütmeye yeterlidir.” LTCM Rusya’da hiç siyah kuğu görmemiş olduğu için Rusya’da siyah kuğuların var olmadığını düşündü. Taleb ise, tam tersi, bütünüyle siyah kuğuların varlığına, rasgele, beklenmedik bir olayın piyasaları süpürme olasılığına dayalı bir işlem felsefesi kurdu. Bu nedenle, opsiyonları asla satmıyor. Sadece satın alıyor. GM hisse senetleri ansızın düşerse çok para kaybeden kişi asla o olmuyor. Piyasanın şu ya da bu yöne doğru hareket etmesi üzerine bahse giren kişi de asla o olmuyor.



Bu Taleb'in piyasadan anlıyormuş gibi yapmasını gerektirirdi ve Taleb bunu yapmıyor. O Warren Buffet'ın özgüvenine sahip değil. Bu nedenle, piyasanın hem aşağı hem de yukarı doğru hareket etme olasılığına dayanarak, her iki taraftan da opsiyon satın alıyor. Piyasadaki minör dalgalanmalar üzerine bahse girmiyor. Neden böyle bir zahmete girsin ki? Herkes nadir olayların gerçekleşme olasılığını büyük oranda hesaba katmıyorsa, o halde örneğin 40 dolardaki GM opsiyonunun değeri de takdir edilmeyecektir. Bu nedenle Taleb kamyon dolusu para dışı opsiyonu satın alıyor. Bunları yüzlerce farklı hisse senedi için satın alıyor ve eğer kullanmadan önce tarihleri geçerse, sadece onlardan biraz daha satın alıyor. Hatta Taleb hisse senetlerine yatırım yapmıyor; ne Empirica için ne de kendi kişisel hesabı için. Hisse senedi satın almak, opsiyon satın almanın tersine, geleceğin geçmişin daha ilerlemiş bir versiyonunu temsil edeceği bir kumar demek. Bunun gerçekleşip gerçekleşmeyeceğini kim bilebilir? Bu nedenle, Taleb'in kişisel varlığının tamamı ve Empirica'nın rezervindeki yüz milyonlar kısa vadeli Hazine bonolarında. Wall Street'te çok az kişi opsiyon satın almayı bu kadar uç noktalara götürmüştür. Ancak eğer hisse senedi piyasasına bütünüyle sıradışı bir şey olursa, eğer rasgele bir olay bütün Wall Street'i sarsar ve GM'i örneğin 20 dolara iterse Nassim Taleb kendini Atina'da kötü bir apartman dairesinde bulmayacaktır. Zengin olacaktır.

Kısa süre önce, Taleb Wall Street'in hemen kuzeyindeki bir Fransız restoranına akşam yemeğine gitti. Yemektekilerin hepsi kantitatifçiydi: cepleri şişkin, gömleklerinin yakaları açık ve rakamların hayalini kuran insanların dingin ve biraz bağımsız havasına sahip adamlar. Taleb masanın ucuna oturup pastis içti ve Fransız edebiyatını tartıştı. Masada karmakarışık beyaz saçlarıyla bir zamanlar Anatoly Karpov'un öğretmenleri arasında yer

almış büyük bir satranç ustası ve kariyeri boyunca sırasıyla Stanford Üniversitesi, Exxon, Los Alamos National Laboratory, Morgan Stanley ve butik bir Fransız yatırım bankasında çalışmış biri de vardı. Matematikten ve satrançtan söz ettiler ve henüz onlara katılmamış olan bir kişiyi çekıştirdiler; bu kişi kantitatifçilerden birinin kaygıyla dile getirdiği gibi “banyoyu bulamamakla” ünlüydü. Çek geldiğinde büyük bir Wall Street bankasının risk yönetiminde çalışan bir adama verildi ve adam bu kadar basmakalıp bir matematik problemiyle uğraşmanın nasıl bir şey olduğunu anımsayamıyormuş gibi zevk ve şaşkınlık karışımı bir tavırla çeke uzun süre baktı. Masadaki adamlar formal olarak matematikle ilgili görünen, ancak bir opsiyonu satmak ya da almak, her iki tarafın da kendisinin tam olarak neyi bildiği sorusuyla yüzleşmesini gerektirdiği için gerçekte epistemolojiyle ilgili olan bir sektördeydiler. Taleb opsiyon satın alıyor, çünkü temelde kendisinin hiçbir şey bilmediğinden, daha doğrusu, diğer insanların gerçekte bildiklerinden daha fazlasını bildiklerine inandıklarından emin. Ancak o masanın çevresinde opsiyon satan birçok kişi vardı ki bunlar opsiyonun fiyatını gerektiği gibi belirleyecek kadar akıllı olmanız durumunda, hisse senetleri 45 doların altına düşecek olsa bile, General Motors üzerindeki şu 1 dolarlık bahislerden, çok daha kârlı çıkacak kadar kazanabileceğinizi düşünüyorlardı. Dünyanın günün sonunda yaprakların az çok tahmin edilebilir biçimde döküldüğü bir yer olduğuna inanıyorlar. İki taraf arasındaki ayrım Taleb ile Niederhoffer arasında yıllar önce Connecticut’ta ortaya çıkan fark. Niederhoffer’ın kahramanı on dokuzuncu yüzyıl bilimadamı Francis Galton. Niederhoffer en büyük kızına Galt adını verdi ve kütüphanesinde Galton’ın tam boy bir portresi bulunuyor. Galton istatistikçi ve sosyal bilimciydi (ve genetikçi ve meteorolog) ve eğer o sizin kahramanınızsa

deneysel kanıtlar sıralayarak, veri noktalarını toplayarak bilmeniz gerekenleri öğrenebileceğinize inanıyordunuz. Diğer yanda, Taleb'in kahramanı bir önermenin doğru olduğunu kesin olarak bilemeyeceğinizi, sadece doğru olmadığını bilebileceğinizi söylemiş olan Karl Popper. Taleb Niederhoffer'dan öğrendiklerinden çok yarar sağlıyor, ancak Niederhoffer Taleb'in onun örneğini ziyan ettiğinde diretiyor. "Bir keresinde 'Rumpole of the Bailey' Tanrı'ya inanmayan piskopos tarafından denenmekten söz etti" diyor Niederhoffer. "Nassim empirizme inanmayan bir empirist. Deneye güvenilemeyeceğine inanıyorsanız, deneyden öğrenilebileceğini iddia ettiğiniz şey nedir? Bugün Niederhoffer opsiyon satarak çok para kazanıyor ve bu opsiyonları sattığı kişi çoğunlukla Nassim Taleb oluyor. Bir diğer deyişle, bunlardan biri bir gün bir dolar kârdaysa bu dolar büyük olasılıkla diğerinden geliyor. Öğretmen ve öğrencisi, avlanan ve avlayan haline gelmişler.

### 3.

Yıllar önce Taleb First Boston adlı yatırım bankasında çalıştı ve onu şaşırtan şeylerden biri de akla dayanmayan işlem katı sektörü olarak gördüğü şeydi. İşlemcinin her sabah gelmesi ve bir şeyler alıp satması bekleniyordu ve alıp satarak kazandığı para miktarı baz alınarak ona ikramiye veriliyordu. Haftalarca kâr sağlamaması durumunda meslektaşları onu alaya almaya başlıyordu; aylarca kâr sağlamaması durumunda ise orada kalamıyordu. İşlemciler büyük oranda iyi eğitimliydi ve Savile Row takımlar giyip Ferragamo kravatlar takıyorlardı. Piyasalara çılgınca bir acelecilikle dalıyorlardı. *Wall Street Journal*'ı yakından takip ediyor ve son dakika haberlerini yakalamak için tele-

vizyonun çevresinde toplanıyorlardı. “Fed şunu yaptı; İspanya Başbakanı bunu yaptı” diye anlatıyor Taleb. “İtalya Maliye Bakanı rekabetçi bir devalüasyon olmayacağını söylüyor, bu rakam beklenenden yüksek, Abby Cohen böyle dedi.” Bu Taleb’in anlamadığı bir sahneydi.

“Yaptığı şey konusunda her zaman fazla kavramsaldı” diyor 1980’lerde Fransız bankası Indosuez’de Taleb’in asistanı olan Howard Savery. “Bizim kattaki işlemciyi (adı Tim’di) deli ederdi. Kat işlemcileri kesinliğe alıştıktır: “Seksen yediden yüz gelecek sat.” Taleb ise telefonu kaldırıp “Tim, bir miktar sat” derdi. Tim “Ne kadar?” diye sorardı. Taleb “Sosyal bir miktar” diye yanıt verirdi. Bu “Kafamda bir sayı yok, sadece satmak istediğimi biliyorum” demek gibi bir şeydi. Şu ateşli Fransızca atışmalar, çılglık çılgılığa tartışmalar olurdu. Sonra herkes akşam yemeğine çıkıp eğlenirdi. Nassim ve grubu “yeni işlem sayısının ne olduğunu bilmeye meraklı değiliz” tavrına sahipti. Herkes masasının üzerine eğilir, son rakamlara kulak verirken, Nassim gösteriş yaparak odadan çıkardı.”

Bu durumda Empirica’da hiç *Wall Street Journal* bulunmaz. Çok az aktif işlem vardır, çünkü fonun sahip olduğu opsiyonlar bilgisayarla seçilir. Opsiyonların büyük bölümü ancak piyasa çarpıcı bir şey yaparsa işe yarayacaktır ve hiç kuşkusuz, çoğunlukla piyasa çarpıcı bir şey yapmaz. Bu nedenle, Taleb ve ekibinin işi, beklemek ve düşünmektir. Şirketin işlem politikalarını analiz eder, çeşitli stratejileri test eder ve opsiyon fiyatlandırmanın daha karmaşık bilgisayar modellerini yaratırlar. Danny köşede zaman zaman bilgisayara bir şeyler girer. Pallop hülyalı hülyalı uzaklara bakar. Spitznagel işlemcilerden telefon alır ve bilgisayar ekranları arasında ileri geri gidip gelir. Taleb e-postalara yanıt verir ve Brooklyn’deki insanlar gerçekte kuzey Lübnanlı olsa

nasıl bir aksanla konuşursa öyle bir Brooklyn aksanıyla şirketinin Chicago'daki broker'larından birini arar: "Nasılsın?" İşlem katından çok, sınıfa benziyor.

"Pallop, iç gözlem yaptın mı?" diye bağıyor öğle yemeğinden dönüp içeri girerken. Pallop'a hangi konuda doktora yaptığı soruluyor. "Büyük oranda bu konuda" diyor odanın içinde kayıtsızca elini sallayarak. "Görünen o ki onun yerine biz yazmak zorunda kalacağız" diye araya giriyor Taleb, "çünkü Pallop çok tembel."

Empirica'nın yaptığı şey geleneksel yatırım psikolojisini tersine çevirmek. Siz ve ben, piyasaya geleneksel biçimde yatırım yaparsak, belli bir günde kâr paylarından, faizden ya da piyasadaki genel yükseliş eğiliminden küçük bir miktarda para kazanma şansımız oldukça fazladır. Bir günde büyük bir miktarda para kazanma şansımız ise neredeyse hiç yoktur ve eğer piyasa çökerse bizim çöküş yaşama olasılığımız çok azdır. Bu risk dağılımını kabulleniriz, çünkü temel nedenlerle bize doğru gelir. Örneğin, Pallop'un okuduğu, Kahneman ve Tversky tarafından kelleme alınmış olan kitapta, basit bir deney anlatılıyor; bu deneyde bir grup insandan 300'er dolarlarının olduğunu hayal etmeleri isteniyor. Sonra (a) 100 dolar daha almak ile (b) kazanırlarsa 200 dolar almak, kaybederlerse hiçbir şey almamak koşuluyla yazı tura atmak arasında seçim yapmaları isteniyor. Çoğumuzun (a) seçeneğini (b) seçeneğine tercih ettiği ortaya çıkıyor. Ancak daha sonra Kahneman ve Tversky ikinci bir deney yapıyor. Bu kez insanlardan 500'er dolarlarının olduğunu hayal etmeleri isteniyor ve sonra (c) 100 dolardan vazgeçmek ile (d) kaybederlerse 200 dolar ödemek ve kazanırlarsa hiçbir şey almamak koşuluyla yazı tura atmak arasında seçim yapmaları isteniyor. Bu durumda çoğumuz (d) seçeneğini (c) seçeneğine tercih ediyoruz. Olasılık

açısından bakıldığında, bu dört tercih hakkında ilginç olan şey, birbirlerinin eşdeğeri olmaları. Bununla birlikte, bizim cephe-mizde güçlü tercihler söz konusu. Neden mi? Çünkü kaybetmek söz konusu olduğunda kumar oynamaya daha istekliyiz; sıra ka-zanmaya geldiğinde ise riske karşıyız. İşte bu nedenle, hisse se-nedi piyasasında küçük kazançları seviyoruz; çöküş durumunda her şeyimizi kaybetme riskini gerektirse bile.

Empirica'da ise tam tersi, gelen her gün beraberinde büyük bir miktar para kazanma şansı getiriyor; bu küçük, ancak ger-çek bir olasılık; çöküş olasılığı ise hiç yok ve küçük bir miktarda para kaybetme olasılığı çok büyük. Empirica'nın biriktirdiği ve çok azı kullanılacak olan bütün bu bir dolarlık, elli sentlik ve beş sentlik opsiyonlar çok geçmeden üst üste eklenmeye başladı. Şirketteki herhangi bir kişi, Empirica'nın pozisyonlarını göste-ren bilgisayar ekranlarında belli bir sütuna bakarak, size o gün o ana kadar Empirica'nın ne kadar para kazandığını ya da kaybet-tiğini tam olarak söyleyebilir. Örneğin, 11:30'da o gün opsiyon-lara harcadıkları paranın ancak yüzde 28'ini kurtarabilmişlerdi. 12:30 olduğunda yüzde 40'ını kurtarmış durumdaydılar; bu da daha günü yarılama-dan Empirica'nın birkaç yüz bin dolar ka-dar borçlu olması anlamına geliyordu. Bir gün önce parasının yüzde 85'ini geri almıştı; ondan önceki gün yüzde 48'ini; ondan önce yüzde 65'ini ve ondan da önce yine yüzde 65'ini; hatta -11 Eylül'ün ardından piyasanın yeniden açılması sonrasında birkaç gün olduğu gibi- dikkate değer birkaç istisna dışında son Nisan ayından bu yana Empirica para kaybetmekten başka bir şey yap-mamıştı. "Çöküş yaşamayız, sadece ölümüne para kaybederiz" diyor Taleb ve ölümüne para kaybetmek, sürekli kayıpların acı-sını sineye çekmek tam da insanoğlunun doğuşundan beri kaçın-dığı şey. "Diyelim ki uzun zamandır Rus tahvillerinde olan bir

bey var” diyor Savery. “Her gün para kazanıyor. Bir gün yıldırım düşüyor ve kazandığının beş katını kaybediyor. Yine de üç yüz altmış beş günün üç yüz altmış dördünde mutlu mesut para kazanıp durmuş. Diğer kişi olmak, üç yüz altmış beş günün üç yüz altmış dördünde para kaybeden kişi olmak çok daha zor, çünkü kendinizi sorgulamaya başlıyorsunuz. Hiç geri alabilecek miyim? Gerçekten doğru mu yapıyorum? Ya geri almak on yıl alırsa? On yıl sonra akıl sağlığımın yerinde olacağı bile ne malum?” Normal işlecinin günlük kazançlarından aldığı şey, ilerlemeye ilişkin memnuniyet verici bir illüzyon olarak aldığı geribildirimdir. Empirica’da geribildirim yoktur. “Bu on yıldır piyano çalıyor olmanıza karşın hâlâ ‘Chopsticks’i çalamamanıza benzer” diyor Spitznagel, “ve yola devam etmenizi sağlayan tek şey bir gün uyanıp Rachmaninoff gibi çalacağınız inancıdır.” Onlar ölüme para kaybederken –yanlış olduğunu düşündükleri her şeyi temsil eden– Niederhoffer’ın orada zenginleşmekte olduğunu bilmek kolay mıydı? Hiç kuşkusuz, değildi. O gün Taleb’i yakından izleseydiniz, küçük, basit yollarla, damla damla, ancak sürekli kayıpları ağır bir bedele dönüştürdüğünü görebilirdiniz. Bloomberg’e biraz fazla göz atıyordu. Günlük kayıpları görmek için biraz fazla sıklıkla öne eğiliyordu. Bir dizi batıl tike yenik düşüyor. Gidişat iyiye, her gün aynı yere park ediyor; Mahler’e sırt çevirdi, çünkü onu geçen yılın uzun kurak dönemiyle özdeşleştiriyor. “Nassim bana orada her zaman ihtiyacı olduğunu söylüyor; ben de ona inanıyorum” diyor Spitznagel. Taleb’e beklemenin bir anlamı olduğunu anımsatmak için, Taleb’in o çok insani her şeyi bırakıp gitme ve kaybetmenin acısını dindirme isteğine karşı koymasına yardımcı olmak için orada. “Mark benim polisim” diyor Taleb. Pallop da öyle: Taleb’e Empirica’nın entelektüel üstünlüğünün olduğunu anımsatmak için orada.

İşin anahtarı fikir sahibi olmak değil, fikirlerinle başa çıkacak reçeteye sahip olmak” diyor Taleb. “Akıl hocalığına ihtiyacımız yok. Bir dizi numaraya ihtiyacımız var.” Onun numarası her durumda ne yapılması gerektiğini tam olarak şart koşan bir protokol. “Protokolü oluşturduk ve bunu yapmamızın nedeni, insanlara, Beni dinlemeyin, protokolü dinleyin, demektir. Şimdi, protokolü değiştirme hakkım var, ancak protokolü değiştirmenin de protokolü var. Yaptığımız şey konusunda kendimize karşı sert olmamız gerekiyor. Niederhoffer’da gördüğümüz önyargı kendimizde gördüğümüz önyargıdır.” Kantitatifçiler yemeğinde Taleb ekmeğini yalayıp yuttu ve komi biraz daha eklemek getirince Taleb “Hayır, hayır!” diye bağırarak tabağını elleriyle kapattı. Bu hiç bitmeyen bir mücadele idi; kalple beyin arasındaki çarpışma. Garson şarap getirince kadehini telaşla eliyle kapattı. Sipariş zamanı geldiğinde patates kızartmalı biftek istedi –“patates kızartmasız, lütfen!” – ve sonra yanındaki kişiyle birkaç patates kızartması için pazarlık ederek tercihinde hemen güvence aramaya çalıştı.

Psikolog Walter Mischel küçük bir çocuğu bir odaya koyup önüne biri küçük biri de büyük olmak üzere iki kurabiye bıraktığı bir dizi deney gerçekleştirdi. Çocuğa küçük kurabiyeyi istiyorsa sadece bir zili çalması gerektiği, deneyi yapan kişinin odaya gelip ona o kurabiyeyi vereceği söylendi. Ancak büyüğünü istiyorsa, deneyi yapan kişi kendiliğinden odaya geri dönene kadar beklemesi gerekiyordu ve bu kişi yirmi dakika içinde herhangi bir anda gelebilirdi. Mischel odada kendi başına oturarak kurabiyelere bakan ve beklemek için kendi kendini ikna etmeye çalışan altı yaş grubu çocukları videoya çekti. Görüntülerde bir kız kendi kendine şarkı söylemeye başlıyor. Verilen talimatı –beklerse büyük kurabiyeyi alabileceğini– fısıldar görünüyor.



Gözlerini kapatıyor. Sonra kurabiyelere arkasını dönüyor. Bir erkek çocuk ise bacaklarını şiddetle ileri geri sallıyor ve sonra zili alıp inceliyor ve onu çalarak elde edebileceği kurabiyeyi düşünmekten başka bir şey yapmaya çalışıyor. Kayıtlar disiplin ve öz kontrolün başlangıcını –isteklerimizi kontrol etmek konusunda öğrenmiş olduğumuz teknikleri– belgeliyor ve bütün çocukların çaresizce kendi kendilerine dikkatlerini dağıtmaya çalışmalarını izlemek insana şunu fark etmenin şokunu yaşıyor: Bu Nassim Taleb!

Taleb'in azmini açıklamaya yardımcı olan bir şey daha var; tiklerden, sistemlerden ve özverili emirlerden daha fazlası. Niederhoffer'ı görmeye gitmeden bir yıl kadar önce gerçekleşti. Taleb Chicago Merchantile Exchange'de işlemci olarak çalışıyordu ve boğazında sürekli bir ses kısıklığı oluştu. Başlangıçta aklına hiçbir şey gelmedi: Ses kısıklığı günü borsanın alım satım alanında geçirmenin getirdiği mesleki bir riskti. Sonunda New York'a geri taşındığı zaman doktora, yukarı doğu yakasında, göz alıcı cephesiyle o savaş öncesi binalardan birindeki bir doktora gitti. Taleb muayenehanede oturup, avludaki çıplak tuğlalara baktı, duvardaki tıp diplomalarını tekrar tekrar okudu, hakkındaki kararı bekledi, bekledi. Doktor geri geldi ve alçak, ciddi bir sesle konuştu: "Patoloji raporunu aldım. Görüldüğü kadar kötü değil." Ancak kuşkusuz kötüydü: Gırtlak kanseri olmuştu. Taleb'in aklı durdu. Muayenehaneyi terk etti. Dışarıda yağmur yağıyordu. Yürüdü, yürüdü ve bir tıp kütüphanesine vardı. Telaşla, heyecanla hastalığı hakkında bir şeyler okudu; yağmur suyu ayaklarının dibinde bir birikinti oluşturmuştu. Anlamıyordu. Gırtlak kanseri yaşamı boyunca çok sigara içen birinin yakalandığı bir hastalıktı. Oysa Taleb gençti ve neredeyse hiç sigara içmemişti. Onun gırtlak kanserine yakalanma riski yüz

binde birdi, hayal bile edilemeyecek kadar küçük bir olasılıktı. O bir siyah kuğuydu! Artık kanseri yenmiş durumda, ancak anısı Taleb'in sırrı, çünkü bir kez siyah kuğu oldunuz mu –sadece siyah kuğu gören değil, siyah kuğu olarak yaşayan ve siyah kuğu olarak ölümle karşı karşıya kalan biri oldunuz mu– ufukta bir diğerini hayal etmek daha kolay.

Gün sona erdiğinde Taleb ve ekibi dikkatlerini tekrar  $n$ 'nin karekökü problemine verdiler. Taleb tekrar beyaz tahtanın başındaydı. Spitznagel dikkatle izliyordu. Pallop aylak aylak bir muz soyuyordu. Dışarıda güneş ağaçların arkasında alçalmaya başlıyordu. “ $p1$  ve  $p2$ 'yi dönüştürüyorsunuz” dedi Taleb. Markör beyaz tahta üzerinde bir kez daha gıcırdadı. “Gauss tipi bir dağılımımız olduğunu söylüyoruz ve sizin düşük hacimli bir rejimden yüksek hacimli bir rejime geçen bir piyasanız var.  $P21$ .  $P22$ . İlgon değeriniz var.” Kaşlarını çatı ve yazdıklarına baktı. Artık piyasalar kapanmıştı. Empirica para kaybetmişti ki bu da hiç kuşkusuz Connecticut ormanlarında bir yerde Niederhoffer'ın para kazandığı anlamına geliyordu. Bu acı veriyordu, ancak kendinizi duygulardan arındırıp eldeki problemi düşündüğünüzde ve bir gün piyasada bütünüyle beklenmedik bir şey olabileceğini, çünkü yaşadığımız dünyada bütünüyle beklenmedik bir şeylerin her zaman olduğunu aklınızdan çıkarmadığınızda acı hafifliyordu. Taleb beyaz tahta üzerindeki denklemlerine yakından baktı ve kaşını kaldırdı. Çok zor bir problemdi. “Dr. Wu nerede? Dr. Wu'yu mu çağırmalıyız acaba?”

#### 4.

Nassim Taleb onu ziyarete geldikten bir yıl sonra Victor Niederhoffer çöküş yaşadı. S&P endeksinde çok fazla sayıda opsiyon

sattı ve eğer piyasa düşerse mevcut fiyatlardan bir sepet hisse senedi satın almaya söz vererek diğer işlemcilerden milyonlarca dolar aldı. Bu güvencesiz bir bahisti ya da Wall Street'teki adıyla *naked put*;<sup>\*</sup> şöyle ki herkesle tek bir sonuç için bahse girmiş oldu; küçük bir miktar para kazanmak gibi büyük bir olasılıktan yana ve büyük bir miktar para kaybetmek gibi küçük bir olasılığa karşı bahse girdi ve kaybetti. 27 Ekim 1997'de piyasa ansızın yüzde 8 düştü ve Niederhoffer'dan bu opsiyonları satın alan birçok ama birçok kişi bir anda onu aramaya başladı ve hisse senetlerini çöküşten önceki fiyatlardan geri satın almasını talep etti. 130.000.000 dolar -nakit rezervleri, tasarrufları, diğer hisse senetleri- harcadı ve broker'ı gelip daha fazlasını istediğinde, başka hiçbir şeyi kalmamıştı. Amerika'nın en başarılı serbest yatırım fonlarından biri bir günde silinip süpürülmüştü. Niederhoffer şirketini kapatmak zorunda kaldı. Evini ipotek ettirmek zorunda kaldı. Çocuklarından borç almak zorunda kaldı. Sotheby's'ı aramak ve ödüllü gümüş koleksiyonunu satmak zorunda kaldı; Visconde De Figueirdeo için yapılmış masif on dokuzuncu yüzyıl Brezilyalı "zafer heykelleri grubu", 1887'de Tiffany & Co. tarafından James Gordon Bennett Kupası yat yarışısı için tasarlanmış masif gümüş çanak ve daha neler neler. Müzayededen uzak durdu. İzlemeye dayanamayacaktı.

"Hayatımda başıma gelen en kötü şeylerden biriydi; yakınlarımın ölümüyle birlikte ilk sıralarda" diyordu geçenlerde Niederhoffer. Mart ayında bir Cumartesi günüydü ve o kocaman evinin kütüphanesindeydi. Bitkin görünen iki köpek içeri dışarı gezinip duruyordu. Niederhoffer uzun boylu bir adam; bir sporcu; göğsü ve bedeni sımsıkı; uzun, heybetli bir yüzü ve kin dolu,

\* Ç.N. Opsiyon satıcısı "naked put" denilen kısa dönemli hisse senedi satış opsiyonu pozisyonunda, bu pozisyona karşılık gelen kısa dönemli bir hisse senedi pozisyonuna ya da söz konusu hisse senedinin kullanımı değerine eşdeğer miktarda bir cari hesaba, nakde ya da nakit alternatifine sahip değildir.

şişkin gözleri var. Ayakkabısızdı. Gömleğinin bir yakası içe dönmüştü ve konuşurken uzaklara bakıyordu. “Arkadaşlarımı düş kırıklığına uğrattım. İşimi kaybettim. Önemli bir para yöneticisiydim. Şimdi sıfırdan başlamak zorundaydım.” Duraksadı. “Beş yıl geçti. Kunduz bir bent inşa eder. Akarsu onu sürükleyip götürür. Böylece, daha da iyi bir temel inşa etmeye çalışır ve sanırım ben bunu başardım. Ancak her zaman başka başarısızlıklar da olabileceğinin farkındayım.” Uzaktan kapı sesi duyuldu. Milton Bond adlı bir adamdı; Niederhoffer’a yaptığı bir resmi, *Pequod*’a çarpan bir Moby Dick tablosunu sunmaya gelmiş bir ressamdı. Tablo Niederhoffer’ın çok sevdiği folk sanatı tarzındaydı; Bond’u lobide görmeye gitti ve Bond paketi açarken o da yere eğildi. Niederhoffer’ın evinde başka *Pequod* resimleri de var; bir de Melville’in hikayesinin temelini oluşturan *Essex* adlı geminin resimleri. Ofisinde göze çarpan bir duvarda bir *Titanic* tablosu var. Bunlar onun mütevazılığını koruma yollarıymış, öyle söylüyor. “*Essex*’in çok dikkatimi çekmesinin nedenlerinden biri, *Essex*’in kaptanına Nantucket’a döner dönmez bir başka iş verilmesi” dedi Niederhoffer. “Gemiye yapılan balina saldırısından sonra geri dönmekle iyi bir iş yaptığını düşündüler. Kaptana ‘İnsanlar sana nasıl bir gemi daha verebildiler?’ diye soruldu. ‘Sanırım, yıldırım iki kere düşmez kuramına dayanarak’ yanıtını verdi. Oldukça rasgele bir durumdu. İyi ama ona bir gemi daha verildi ve o da battı. Buza saplandı. O anda kayıp bir adamdı. Kendisini kurtarmalarına bile izin vermedi. Onu zorla gemiden çıkarmak zorunda kaldılar. Yaşamının geri kalanını Nantucket’ta kapıcı olarak geçirdi. Wall Street’te hayalet dedikleri şeye dönüştü.” Niederhoffer şimdi tekrar çalışma odasındaydı, sırtık gibi bedeniyle gerindi, ayakları masanın üzerindeydi, gözleri biraz nezleliydi. “Görüyorsunuz. İkinci bir kez başarısız

olmaya gücüm yetmez. Tam bir fiyasko olur. *Pequod*'un önemi de bu.”

Niederhoffer çöküş yaşamadan bir ay kadar önce Taleb onunla Westport'taki bir restoranda akşam yemeği yedi ve Niederhoffer ona “naked put” satmakta olduğundan söz etti. Onların masada nasıl karşı karşıya oturduklarını hayal edebilirsiniz; Niederhoffer bahsinin kabul edilebilir bir risk olduğunu, piyasada onu silip süpürecek kadar büyük bir iniş yaşanma olasılığının çok düşük olduğunu açıklıyor; Taleb onu dinliyor ve kafasını sallarken siyah kuğuları düşünüyor. “Ayrıldığımızda canım sıkkındı” dedi Taleb. “Bu gidip bin backhand vuruşu yapan bir adam. Satrancı hayatı ona bağılıymış gibi oynuyor. Sabah uyandığında ne yapmak istiyorsa sonuçta onu herkesten daha iyi yapan bir adam. Sabah uyanıp da ne yapmaya karar verdiyse onu herkesten daha iyi yapmıştır. Kahramanım ile konuşuyordum...” İşte bu nedenle Taleb, Niederhoffer zirvedeyken onun gibi olmak istemedi; gümüşleri, evi, George Soros'la yapılan tenis maçlarını istememe nedeni buydu. İşin nereye varacağını çok net bir biçimde görebilmişti. Niederhoffer'ı çocuklarından borç alırken, gümüşlerini satarken, boğuk bir sesle arkadaşlarını düş kırıklığına uğratmış olmasından söz ederken hayal edebilmişti ve Taleb kendisinin böyle bir olasılıkla yaşayacak gücü olup olmadığını bilmiyordu. Niederhoffer'ın tersine Taleb hiçbir zaman yenilemez olduğunu düşünmemiştir. Anayurdunuzun havaya uçtuğunu gördüyseniz ve yüz binde bir olasılıkla gırtlak kanserine yakalanan kişi siz oluyorsanız düşünemezsiniz ve Taleb için kendini sıkıntılı felakete karşı koruma sürecinden başka bir alternatif yoktu.

Bu tür bir tedbirlilik, hiç kuşkusuz, kahramanca görünmüyor. Muhasebecinin ya da pazar günleri çocuklara din dersleri veren öğretmenin neşeden yoksun tedbirlilik haline benziyor.

Gerçek şu ki bu dünyanın Niederhoffer'ları bizi kendilerine çekiyor çünkü hepimiz gerçekte Niederhoffer gibiyiz: Büyük başarısızlık riskine girme isteğini –ve felaketin ardından zirveye tekrar tırmanma becerisini– yüreklilikle özdeşleştiriyoruz. Oysa bunda haklı değiliz. Taleb ile Niederhoffer'dan ve aynı zamanda içinde yaşadığımız belirsizlik zamanlardan alınan ders bu. İnsanın içindeki karşı konulmaz isteğe meydan okuması, hayal edilemez olana hazırlanmak için gerekli kararlı ve sıkıntılı adımları atması daha yüreklice ve kahramanca.

2001 güzünde Niederhoffer çok sayıda opsiyon satarak piyasaların sakin olacağına bahse girdi ve öyle de oldu; iki uçak yok yere Dünya Ticaret Merkezi'ne çarpana kadar. "Korumasız kalmıştım. Çok çekişmeli bir durumdu." Niederhoffer kafasını salladı, çünkü 11 Eylül'ü tahmin etmek olanaksızdı. "Bütünüyle beklenmedik bir olaydı."

22 ve 29 Nisan 2002

---

"Taleb o günden bu yana ün kazandı. Bu biyografiden birkaç yıl sonra yayımlanan ikinci kitabı *Siyah Kuğu* adını taşıyor ve en çok satanlar arasında müthiş bir yere sahip oldu. 2008-2009 mali krizi Taleb'in fonuna şaşırtıcı miktarda para kazandı. 2009 ilkbaharında, mali karmaşanın ortasında, onunla tesadüfen bir konferansta karşılaştım. "Şimdi yönetimimiz altında milyarlar var" dedi "ve hâlâ hiçbir şey bilmiyoruz." Tipik Nassim. Ben bu yazıyı hazırlarken saatlerce süren öğle yemeklerimiz oluyordu. Onun arkadaşlığından duyduğum zevki bastıran tek şey, bu saatler süren kayıtları yazıya dökme düşüncesinin bana hissettirdiği korkuydu. Bu arada, geçen yıllar içinde Niederhoffer tekrar tekrar çok sayıda servet yapmaya ve kaybetmeye devam etti.



# *Gerçek Renkler*

SAÇ BOYASI VE SAVAŞ SONRASI  
AMERİKA'NIN GİZLİ TARİHİ

## 1.

Bunalım sırasında –zamanının en ünlü metin yazarlarından biri olmadan çok önce– Shirley Polykoff, George Halperin adlı bir adamla tanıştı. George, Pennsylvania, Reading’den bir Ortodoks hahamın oğluydu ve flört etmeye başladıktan hemen sonra, Shirley’yi ailesiyle tanıştırmak için Hamursuz Bayramı’nda evine götürdü. Tavuk rosto, tzimmes\* ve pandispanya yediler. Polykoff candan ve komik bir adam olan Haham Halperin’le iyi anlaştı. George’un annesi ise bir başka hikayeydi. Sade, arkaya doğru sımsıkı taranmış saçlarıyla Eski Dünya Ortodoks’uydu; ona göre oğlu için hiç kimse yeterince iyi değildi.

“Nasıldım, George?” diye sordu Shirley ikisi eve dönmek için arabaya bindiklerinde. “Annen beni sevdi mi?”

George kaçamak yanıt verdi. “Kızkardeşim Mildred seni müthiş buldu.”

---

\* Ç.N. Havuç, kuru meyve ve etle yapılan bir Yahudi yemeği.



“Bu hoş da George” dedi. “Annen ne dedi?”

Bir sessizlik oldu. “Saçını boyadığını söylüyor.” Bir sessizlik daha. “Şey, boyuyor musun?”

Shirley Polykoff aşağılanmıştı. Beyninde müstakbel kayınlıdesinin sesini duyabiliyordu: *Fahrbt zi der huer? Oder fahrbt zi nisht?* Saçını boyuyor mu? Yoksa boyamıyor mu?

Yanıt, hiç kuşkusuz, boyadığıydı. Shirley Polykoff saçını hep boyamıştı, saçını sarıya boyayan kadınların sadece kabare dansçıları ve fahişeler olduğu günlerde bile. Yabancılık hissetmediği Brooklyn’de on beş yaşından başlayarak Bay Nicholas’ın bir kat yukarıdaki güzellik salonuna gitmişti ve Bay Nicholas onun doğal kumrallığının bütün izlerini silene dek “arkayı açar” olmuştu. Shirley sarışın olması gerektiğini düşünüyordu, daha doğrusu, sarışın olup olamayacağına ilişkin kararın Tanrı’ya değil de, haklı olarak kendisine ait olduğunu düşünüyordu. Shirley koyu turuncular, koyu kırmızılar, kremi bejler ve gösterişli tonlarda kıyafetler giyiyordu. Mor süet ve deniz mavisi ipekli giyiyordu ve terziden çıkmış bir ceketi eve getirip onu bazı yeni detaylarla süsleyebilen bir insandı. Bir keresinde, kendi reklam ajansına sahip olduğu günlerde, Maybelline’a sunum yapmak için Memphis yolundayken taksisi otoyolun ortasında bozuldu. İndi ve elini kolunu sallayarak bir Pepsi-Cola kamyonunu durdurdu; şoför Shirley’i daha önce onun gibi birini hiç görmediği için kamyonuna aldığı söyledi. “Shirley üç giysi giyerdi, üçünü de aynı anda giyerdi ve hepsi de müthiş görünürdü” diyor onun kreatif direktörlüğünü yapmış olan Dick Huebner. Gösterişli, çok akıllı ve karşı konulmaz biçimde mağrurdu ve bu niteliklerden hiçbirine kahverengi saçların gitmediği kanısındaydı. Olmak için ömrünü harcadığı insana kahverengi saç gitmiyordu. Shirley’nin babası ufak çapta bir kravat satıcısı olan Hyman Polykoff, annesi ise

Ukrayna yoluyla Doğu New York ve Flatbush'a gelmiş bir evkadını, Rose Polykoff'tu. Shirley ise kendini Park Avenue, Seksen İkinci Sokak'ta buldu. "Anneme 'Musevi olmaktan gurur duyuyor musun?' diye sorsaydınız evet derdi" diyor kızı Alix Nelson Frick. "Değişmeye çalışmıyordu. Ancak rüyaya inanıyordu ve rüya –belli bir terbiye ve belli bir tür görünüm de dâhil– kendini kabul ettirmiş zengin sınıfın bütün donanımlarına sahip olabilmenizdi. Sarışın olmak da dâhil, nasıl olmak istiyorsanız öyle olmanız gerektiği fikrindeydi."

1956'da Shirley Polykoff Foote, Cone & Belding'de junior metin yazarken kendisine müşteri olarak Clairol verildi. Şirketin lanse ettiği ürün, evde tek bir adımda renk açmaya, boyamaya, yumuşatmaya ve şampuanlamaya olanak tanıyan ilk saç boyası banyosu Miss Clairol'du; örneğin, (şampanya sarısı için) Topaz'ı ya da (küllü sarı için) Moon Gold'u alıp bir oksijenli su çözeltisi içinde doğrudan saçlara uyguluyor ve yirmi dakikada sonuç alıyordunuz. Clairol satış ekibi yeni ürünü Madison Square Garden'ın karşında bulunan eski Statler Hotel'deki Uluslararası Güzellik Fuarı'nda tanıttığı zaman bir araya gelen binlerce güzellik uzmanı salonu tıka basa doldurarak ardı ardına gelen tanıtımları ağızları açık izlediler. "Şaşırmışlardı" diye aktarıyor anımsadıklarını, babası Lawrence ve erkek kardeşi Richard'la birlikte yıllarca Clairol'u yönetmiş olan Bruce Gelb. "Bilgisayar hesap makineleri dünyası için neyse bu da saç boyası dünyası için oydu. Satıştaki beyler kovalarca su getirip durulamayı herkesin gözleri önünde yapmak zorunda kaldı, çünkü kalabalığın içindeki kuaförler modellere perde arkasında bir şeyler yaptığımızdan emindi."

Miss Clairol Amerikan kadınlarına ilk kez saçlarını evde kolaylıkla ve çabucak boyama olanağını verdi. Ancak hâlâ bir utan-

ma belirtisi –durumu onaylamayan kayınvalide olasılığı– vardı. Shirley Polykoff o an ne söylemek istediğini biliyordu, çünkü bir kadının sarışın olmaya hakkı olduğuna inanıyorsa, bu hakkı kendi kararıyla kullanabilmesi gerektiğine de inanıyordu. “Boyuyor mu, boyamıyor mu?” diye yazdı Yidce’den İngilizce’ye çevirerek. “Bunu tam olarak sadece kuaförü bilir.” 1956 güzünde Clairol reklam için *Life*’tan on üç sayfa satın aldı ve Miss Clairol bir kuş gibi havalandı. Bu sadece başlangıçtı. Polykoff, Clairol’un devrim niteliğindeki şampuanlı saç boyası Nice ’n Easy için şöyle yazdı: “Ne kadar yakınlaşırsa sizi o kadar güzel bulur.” Orta Amerika’ya gümüş ve platin tonlarını getiren krem ve renk açıcı kombinasyonu Lady Clairol için de önce “Sarışınların daha çok eğlendiği doğru mu?” ve sonra unutulmaz “Bir kez dünyaya geliyorsam bırakın da sarışın olarak yaşayayım” sloganlarını kullandı. (1962 yılı yaz mevsiminde *The Feminine Mystique* yayımlanmadan hemen önce Betty Friedan, biyografisi yazarının sözleriyle, bundan o kadar “büyülenmişti” ki saçlarının rengini açtı.) Shirley Polykoff sloganları yazdı; Clairol ürünü mükemmel hale getirdi. Ellilerden Polykoff’un müşteriyi bıraktığı yetmişlere kadar, saçlarını boyayan Amerikalı kadınların sayısı yüzde 7’den yüzde 40’ların üzerine çıktı.

Bugün kadınlar gözlerini kırpmadan kumraldan sarıya, kızıla, siyaha ve sonra tekrar eskiye geçiş yaparken bizler saç boyama ürünlerini dudak boyaları gibi düşünüyoruz. Mağaza raflarında Hydrience, Excellence, Preference, Natural Instincts, Loving Care, Nice ’n Easy ve benzeri isimler taşıyan ve her biri düzinelerce farklı tonda, şişelerce ama şişelerce saç boyama ürünü bulunuyor. L’Oréal’in gençliğe odaklı yeni markası Feria Çikolatalı Kiraz ve Şampanya Kokteyli –“Boyuyor mu, boyamıyor mu?” diye sormayan, ancak neşeyle “Evet, boyuyor” yanı-

tını üstlenen renkler– sunuyor. Saç boyası artık yılda bir milyar dolarlık bir ticari ürün.

Ancak, çok da eski değil, saç boyasının bir anlam ifade ettiği bir dönem oldu; kabaca söylersek, Eisenhower yönetiminin başlangıcıyla Carter'ınki arasında. “Boyuyor mu, boyamıyor mu?” ya da L'Oréal'in Preference'ının 1973'teki ünlü sloganı “Çünkü ben buna değerim” gibi sloganlar bir anda “Winston'ınki tam da sigarada olması gereken tat” ve “Coca-Cola'yla her şey daha iyi gidiyor” kadar unutulmaz oldu. Reklamların çoğu kez uzun bir süre sonra bile ortalıkta kaldılar ve dile girdiler; dışavurulan niyetlerin dışında anlamlar kuşanmayı şöyle ya da böyle başardılar. Ellilerle altmışlar arasında kadınlar işyerine adım attı, sosyal özgürlük için mücadele etti, doğum kontrol hapına sahip oldu ve saç biçimlerini değiştirdi. Dönemin saç boyası kampanyalarını incelemek, hiç beklenmedik biçimde, bütün bu şeylerin birbirine bağlı olduğunu, önemsiz, ufak tefek görünen şeylerdeki derinliği görmek demek. Savaş sonrası dönem kadınlarının tarihini kaleme alırken önemli bir şeyi mi atladık? Saçları dışarıda mı bıraktık?

## 2.

“Boyuyor mu, boyamıyor mu?” kampanyası 1956'da ilk yayımlandığında kadınları hedefleyen reklamların büyük bölümü çok görkemliydi; Bruce Gelb'in deyiimiyle “karda kirazlar, ateş ve buz.” Oysa Shirley Polykoff Miss Clairol kampanyasında modellerin daha çok komşunun kızı gibi olmasında diretti; Clairol'a yazdığı ilk notta “çekici tuvaletler yerine, erkek gömleğine benzer kadın bluzları giyen tipler” diyordu. “Omzuna kaşmir kazak alan tipler. Bloktaki dillere destan kızın gerçekte olduğundan

biraz daha farklı portreleri; sizin eşinizden biraz daha güzel ve sizin evinizden biraz daha hoş bir evde yaşıyor.” Model –bir Jayne Mansfield değil– Doris Day tipi olmalıydı, çünkü fikir, saç boyasını olabildiğince saygın ve yaygın kılmaktı. İlk “Boyuyor mu, boyamıyor mu?” televizyon reklamlarından birinde parti için mutfakta ordövr hazırlayan bir evkadını başroldeydi. Fidan gibi ince ve hoş; siyah bir kokteyl elbisesi giyip üzerine önlük takmış. Eşi gelip onu dudaklarından öpüyor ve onaylayan bir tavırla sarı saçlarına dokunuyor, sonra kadın, konuklar için elindeki ordövr tepsiyle mutfaktan çıkarken adam kapıyı tutuyor. Kadının mutfaktan çıkarken ışığı söndürmek için dirseğiyle hafifçe elektrik düğmesine dokunmasına varana dek tüm ayrıntıların incelikle tasarlanmış olduğu bir aile tablosu. Fotoğrafları Richard Avedon ve daha sonra Irving Penn tarafından çekilen ilk basın ilanlarından birinde kızılımsı sarı renk saçlı bir kadın çimenlere uzanmış, parmakları arasında bir karahindiba çiçeği tutuyor, yanında da sekiz dokuz yaşlarında bir kız var. Burada çarpıcı olan küçük kızın saçlarının da annesiyle aynı sarışın tonda olması. Sloganın cinsel imalarını azaltmak –sadece “hızlı” kadınların değil, annelerin de Miss Clairol kullandığına açıklık getirmek– ve en önemlisi, tam bir renk uyumu sağlamak için, “Boyuyor mu, boyamıyor mu?” basın ilanları, annenin yanında hep bir çocuk içeriyordu. Çocukla karşılaştırıldığında, annenin renk tonunun bir şışeden çıktığını kim tahmin edebilirdi?

Polykoff kampanyaları tam bir sansasyondur. Clairol’a mektuplar yağdı. “Yaşamımı değiştirdiğiniz için teşekkür ederim” diyordu biri; mektup şirket çevrelerinde dolaştı ve ulusal satış toplantısı için tema olarak kullanıldı. “Erkek arkadaşım Harold ve ben beş yıldır birlikteyiz, ancak o evlilik tarihini belirlemeye hiç yanaşmadı. Bu beni çok kızdırıyordu. Yirmi sekiz yaşınday-

dım ve annem sürekli çok geçmeden benim için çok geç olacağını söyleyip duruyordu.” Mektubu yazan kişi sonra metroda bir Clairol ilanı gördüğünü söylüyordu. Saçını sarıya boyamış ve “işte böylelikle şimdi Harold’la birlikte Bermuda’da balayındayım.” Mektubun bir kopyası üzerine şöyle bir not eklenerek Polykoff’a da gönderildi: “Neredeyse doğru olamayacak kadar güzel!” Sarışın anne ve çocuğun duygusal görüntüsüyle birlikte Shirley Polykoff ikon niteliğinde bir şey yaratmıştı.

“Annem resimdeki o kadın olmak istedi” diyor Polykoff’un kızı Frick. “Eşinin gözbebeği, şefkatli bir anne, özverili bir eş ve onu asla gölgede bırakmayan bir kişi olan o banliyölu, zevkli giyinen, üzerine titrenen evli kadın görüşüne yakından bağlıydı. Sarışın bir çocuk istedi. Aslında küçükken ben de sarışındım, ancak on üç yaş civarında saçlarım koyulaştı ve annem rengini açmaya başladı.” Hiç kuşkusuz, Shirley Polykoff gerçekten bu tür bir kadın değildi ve ilk Clairol kampanyalarının merkezindeki çelişki de bu. Onun hep bir kariyeri oldu. Hiç banliyöye taşınmadı. “Kadınların dişi olması gerektiğini, fazla dogmatik olmaması ve eşini gölgede bırakmaması gerektiğini savunuyordu, ancak o babamı büyük ölçüde gölgede bıraktı ki babam çok masum, saldırganlıktan uzak, entelektüel bir tipti” diyor Frick. “Annem çok gösterişli, çok duygusal ve çok baskındı.”

Polykoff’un kendisi hakkında tekrar tekrar anlattığı hikayelerden biri de şuydu; hatta bu hikaye vefatı ardından *New York Times*’taki ölüm ilanında da yer aldı; Polykoff bir kadının asla eşinin başardığından daha fazlasını başarmaması gerektiğini hissediyordu ve ancak eşi George’un vefatından sonra, altmışlı yılların başlarında, Foote, Cone & Belding’in maaşını hak ettiği düzeye çıkarmasına izin vermişti. “Bu efsanenin bir parçası, ancak doğru değil” diyor Frick. “İdeal onun için her zaman içinde

yaşadığı paralel gerçeklik kadar canlı ve gerçektir. Bu hayale olan inancında asla tereddüt etmedi; ona bu hayale ilişkin kimi yanlışları, zayıflıkları, iç çelişkileri ya da kendisinin de öyle bir yaşam sürmediği gerçeğini gösterdiğinizde bile.” Shirley Polykoff için saçlarının rengi işe yarar bir tür kurmacaydı, olduğu kadınla olması gerektiğini hissettiği kadın arasındaki çelişkiyi gidermenin bir yoluydu. Hepsine birden sahip olmanın bir yoluydu. Doris Day olmak zorunda kalmadan Doris Day gibi görünmek ve hissetmek istiyordu. İki çocuk dünyaya getirdiği yirmi yedi yıllık evliliğinde evkadını olarak sadece iki hafta geçirmişti ki bu iki haftanın her günü ev işleri ve mutfak açısından tam bir felaketti. “Dinle, tatlım” demişti en sonunda yorgun düşen George. “Mutfakta pasaklı, berbat bir kadın oluyorsun.” Bir sonraki pazartesi Polykoff işe geri dönmüştü.

Bu işe yarar kurmaca görüşü –bir şey olmadan o şey gibi görünmek– Shirley Polykoff kuşağının Amerika’sıyla belli bir uyum içindeydi. Shirley Polykoff ergenlik döneminde bir sigorta acentesinde sekreter olarak işe girmeye çalışmış ve başarısız olmuştu. Sonra Shirley Miller adıyla başvurarak bir başka şirketi denedi. Bu kez işe alındı. Eşi George da dış görünüşün değerini biliyordu. Tanıştıkları ilk hafta, dünyevi konulardaki sofistike haliyle, Avrupa’daki kuş uçmaz kervan geçmez yerlere ilişkin bilgisiyle, iyi yemek ve şarap konusundaki ince zevkiyle Polykoff’un gözlerini kamaştırmıştı. İkinci hafta Shirley bu uzmanlığın bütünüyle gösteriş olduğunu, George’un bilgisinin *Times* okumaktan kaynaklandığını öğrendi. Gerçek şuydu ki George kariyerine gündüzleri ‘Macy’s’in bodrum katında kutuları yükleyerek ve akşamları hukuk eğitimi alarak başlamıştı. Görüldüğü gibi değildi, bir anlamda tıpkı Shirley gibiydi, çünkü Musevi –ya da İrlandalı, İtalyan ya da Afrika kökenli Amerika-

lı ve ayrıca ellili yıllarda feminizmin o ilk zayıf heyecanlarına kapılmış bir kadın- olmak, derinliklerde başka bir şeyken, yüzeyde bir başka şey olmak için bin bir şekilde ufak tefek roller yapmaya zorlanmak demektir. “Göçmenlerin gelmesiyle –iyi görünmediklerini, biraz komik göründüklerini, belki herkesten daha kısa boylu olduklarını ve giysilerinin pahalı olmadığını düşünmeleriyle- ortaya çıkan türde bir baskı bu” diyor Frick. “İşte bu nedenle birçoğu günün modellerini taklit edebilmek için dikiş dikmeye başladı. Kendinizi değiştiriyordunuz. Kendinizi bir Amerikalıya dönüştürüyordunuz.” Kendisi de reklamcılık yapan (Spier NY başkanı) Frick son derece akıllı bir kadın; annesinden dürüstlük ve sevgiyle söz ediyor. “O zamanlar gerçek olan deyimler vardı, bilirsiniz: ‘Adamı adam yapan giysileridir’ ve ‘İlk izlenim önemlidir.’” O halde “Boyuyor mu, boyamıyor mu?” sorusu sadece ne yaptığınızı hiç kimsenin asla gerçekten bilemeyeceğiyle ilgili değildi. Gerçekte “Ne yapıyor?” anlamına gelmiyordu. “O kim?” anlamına geliyordu. Gerçekte “Mutlu bir ev kadını mı, yoksa bir feminist mi, Musevi mi, değil mi?” anlamına geliyordu.

### 3.

1973'te Ilon Specht New York'taki McCann-Erickson reklam ajansında metin yazarı olarak çalışıyordu. Yirmi üç yaşında üniversiteyi terk etmiş bir Kaliforniyalıydı. Asi, geleneklere aykırı ve bağımsızdı ve Madison Caddesi'nde çalışmak için Doğu'ya gelmişti, çünkü o zamanlar bu tür insanlar çalışmak için oraya gidiyordu. “O zamanlar bu farklı bir işti” diyor Specht'in eski bir arkadaşı olan Susan Schermer. “Yetmişlerdeydik. İnsanlar işe giderken tüylü kıyafetler bile giyiyordu. Specht eski ajansında



hâlâ ergenlik çağındayken Peace Corps için ün kazanacak bir televizyon reklamı kaleme almıştı. (Tek çekim. Montaj yok. Genç bir çift kumsalda uzanmış. Radyoda “It’s a big, wide wonderful world” çalıyor. Dış ses dünyanın şanssız bölgelerine ilişkin bir dizi ürkütücü gerçeği sıralıyor: Ortadoğu’da çocukların yansıının altı yaşına varamadan ölmesi gibi. Şarkı sona erdiğinde bir haber yayını anons ediliyor ve kumsaldaki kadın istasyon değiştiriyor.)

“İlon mu? Tanrım! Birlikte çalıştığım gelmiş geçmiş en çılgın insanlardan biriydi” diyor o yıllardan bir diğer meslektaşı Ira Madris, *çlgın* sözcüğünü en büyük övgülerden biri olarak kullanarak. “Çok akıllıydı. Çok dogmatik. Ve son derece yaratıcı. O zamanlar hepimiz biraz nevrotik olmanın sizi ilginç kıldığına inanırdık. İlon onu çok ilginç kılacak kadar çok nevrotikti.”

İlon Specht, McCann’de Clairol’un Amerikan saç boyası pazarındaki egemenliğine meydan okumaya çalışan Fransız şirket L’Oréal için çalışıyordu. L’Oréal başlangıçta bir dizi karşılaştırmalı spot yapmak, daha doğal, daha saydam bir renk sağlayan yeni ürünlerinin –Preference– teknolojik olarak Nice ’n Easy’den daha üstün olduğunu kanıtlayan araştırma sonuçlarını sunmak istemişti. Ancak kampanya son dakikada öldü, çünkü araştırma ABD’de yapılmamıştı. McCann’de panik vardı. “Yayına dört hafta vardı ve elimizde hiçbir şey yoktu; hiçbir şey” diyor o sırada aynı müşteri için çalışmakta olan Michael Sennott. Yaratıcı ekip kendi içine kapandı: Specht, –bu müşteriden sorumlu art direktör– Madris ve diğer birkaç kişi. “Büyük ofiste oturuyorduk” diye aktarıyor anımsadıklarını Specht. “Herkes reklamın nasıl olması gerektiğini tartışıyordu. Bir kadının pencere kenarında oturduğu ve perdelerin arasından rüzgarın estiği bir şey yapmak istiyorlardı. Bilirsiniz, büyük, gösterişli perdele-

ri olan şu sahte mekanlardan biri. Kadın bütünüyle bir objeydi. Konuştuğunu bile sanmıyorum. Becerememişlerdi. Orada saatlerce kaldık.”

Ilon Specht’in başının tepesinde gevşek biçimde topladığı uzun, gür siyah saçları ve maraskin kirazı renginde bir dudak boyası var. Hızlı ve yüksek sesle konuşuyor ve konuşurken koltuğunda dönüyor; dikkatini çekmenin en iyi yolu onun kadar yüksek sesli ve vurgulu olmakmış gibi, insanlar onun ofisine girerken bazen kapısını sertçe tıklatıyorlar. Geçenlerde yetmişli yılları anımsarken, parlak takımlar içindeki kurumsal müşterilerin garipliğinden söz etti; ofisteki bütün kadınların modellere benzediğini söylerlerdi. Yaşı ilerlemiş adamların baskın olduğu bir ofiste genç olmanın ne anlama geldiğini, içinde *kadın* sözcüğü geçen bir metin yazmanın ve birinin bu sözcüğün üzerini çizip yerine *kız* yazmasının nasıl bir duygu olduğunu anlattı.

“Yirmi üç yaşında bir kızdım; bir kadındım” dedi. “Nasıl bir ruh hali içinde olabilirdim ki? Kadınlar hakkında böyle geleneksel bir düşünceye sahip olduklarını görüyordum ve kaleme aldığım şeyin erkeklere güzel görünmekle ilgili bir reklam olmadığını hissediyordum; ama bana öyle geliyor ki onlar bunu yapıyordu. Canınız cehenneme, diye düşündüm sadece. Oturdum ve işi beş dakikada yaptım. Çok kişiseldi. Size bütün reklamı ezbere okuyabilirim, çünkü yazarken çok kızgındım.”

Specht hareketsiz oturdu ve sesini alçalttı: “Dünyanın en pahalı saç boyasını kullanıyorum. L’Oréal’den Preference. Parayı önemsemediğimden değil. Saçlarımı önemsemediğimden. Sadece renk değil. Mükemmel bir renk bekliyorum. Benim için daha da değerlisi saçlarımın nasıl bir duygu yarattığı. Yumuşak ve ipeksi, ama aynı zamanda dolgun. Boynumda hoş bir duygu yaratıyor. Gerçekten L’Oréal’e daha fazla para vermek umurumda değil.

“Çünkü ben” –burada Specht elini yumruk yapıp göğsüne vurdu–  
“buna değerim.”

Başlangıçta reklamın gücünün Preference’ın Nice ’n Easy’den on sent daha pahalı olduğu gerçeğinin ustalıkla haklı gösterilmesinde yattığı düşünülürdü. Ancak çok geçmeden son cümlelerin önemli olduğu açıklık kazandı. “Çünkü ben buna değerim”in gücüyle Preference Clairrol’dan pazar payı çalmaya başladı. 1980’lerde Preference ülkenin önde gelen saç boyası markası olarak Nice ’n Easy’yi geride bıraktı ve 1997’de L’Oréal bu cümleyi alıp bütün şirketin sloganı yaptı. Artık Amerikalı kadınların yüzde 71’i bu sloganı L’Oréal’in imzası olarak ayırt edebiliyor ki –marka adının tersine– sloganda bunun başka bir örneği yok.

#### 4.

Preference kampanyası daha en başından sıradışıydı. Polykoff’un Clairrol spotlarında erkek dış ses vardı. L’Oréal reklamlarında model doğrudan kendisi konuşuyordu. Polykoff’un reklamları “diğerlerinin yönlendirdiği” reklamlardı; grubun ne dediğiyle (“Boyuyor mu, boyamıyor mu?”) ya da bir kocanın ne düşünebileceğiyle ilgiliydi (“Ne kadar yakınlaşırsa sizi o kadar güzel bulur.”) Specht’in cümlesi bir kadının kendi kendine söylediği bir şeydi. Modellerin seçiminde bile iki kampanya birbirinden farklıydı. Polykoff taze, komşunun kızı tipinde modeller istedi. McCann ve L’Oréal ise “Çünkü ben buna değerim”in ima ettiği güç ve kırılganlığın karmaşık doğasını somutlaştıran modeller istediler. Yetmişlerin sonlarında marka sözcüsü Meredith Baxter Birney’di. O zamanlar *Aile* adlı televizyon dizisinde hukuk fakültesine devam eden yeni boşanmış bir anneyi canlandırıyor. McCann onun spotlarını *Dallas* ve ipek bluzlu

kadınların –güçlü ve bağımsız kadınların– rol aldığı diğer programlar sırasında yayımlanacak biçimde ayarladı. Sonra seksenlerde *Mavi Ay*’ın küstah, bağımsız Maddie’si olarak mesleğinin zirvesindeki Cybill Shepherd’a sıra geldi. Onu 1990’ların hiti *Melrose Place*’in güçlü ve seksi yıldızı Heather Locklear izledi. L’Oréal’in bütün sözcüleri sarışındı, ancak belli bir tipte sarışın. Kanadalı antropolog Grant McCracken 1995’te yayımlanan *Big Hair: A Journey into the Transformation of Self* adlı kitabında “periyodik sarışınlık tablosu” olarak adlandırdığı bir şeyden söz etti; burada sarışınlar altı kategoriye ayrılmıştı: *Bomba sarışın* (Mae West, Marilyn Monroe), *neşeli sarışın* (Doris Day, Goldie Hawn), *şamatacı sarışın* (Candice Bergen), *tehlikeli sarışın* (Sharon Stone), *sosyete sarışın* (C. Z. Guest) ve *soğuk sarışın* (Marlene Dietrich, Grace Kelly). L’Oréal’in inovasyonu, neşeli –“basit, yumuşak ve masum”– sarışınlarla akıllı, cesur, şamatacı –McCracken’ın sözleriyle “duygularını ölçüp biçmeyen ya da seslerini ayarlamayan”– sarışınlar arasında kendine bir niş açmaktı.

Bu yakalanması kolay bir duyarlılık değil. Yıllar içinde sayısız aktris L’Oréal için yetenek sınavından geçirildi ve geri çevrildi. “Brigitte Bardot ile yaptığımız bir kast vardı” diye aktarıyor anımsadıklarını Ira Madris (bu bir başka L’Oréal ürünü içindi) “ve Brigitte kendini oynarken o cümleyi söylemekte çok zorlandı. İçinde cümleye inanmayan bir şey vardı. Bu şeyin hiç inancı yoktu.” Olmazdı tabii: Bardot bombadır, küstah değil. Clairol seksenlerde Ultress’in tanıtımı için Linda Evans’la çalışarak Preference duyarlılığına karşı atak yaptı; Ultress Preference’ın üst kesime seslenen konumunu hedefleyen bir markaydı. Bu da işe yaramadı. *Hanedan*’da Blake Carrington’ın çok sevgili eşini oynayan Evans fazla neşeliydi. (“O dizide yaptığı en zor şey” diyor

Michael Sennott belki bir parça haksızlık ederek “çiçekleri yeniden düzenlemektir.”)

Doğru sarışını seçseniz bile slogan sorunu vardı. Yetmişlerde Polykoff bir Miss Clairol kampanyası için “Bunu kendim için yapıyorum” sloganını içeren bir dizi spot yazmıştı. Ancak “Bunu kendim için yapıyorum” olsa olsa “Çünkü ben buna değerim”in yarım gönüllü bir alternatifiydi; özellikle de ilk yirmi yılını bütünüyle farklı bir şey söyleyerek geçirmiş bir marka için. “Annem ‘Ben buna değerim’in fazla kendini beğenmiş bir yanı olduğunu düşünüyordu” dedi bana Frick. “Çevresindeki insanların ne düşünebileceği konusunda her zaman kaygılıydı. Saç boyası ve kendini beğenmişlik arasındaki bariz denklemi hiçbir zaman kolayca dile getiremedi.”

Gerçek şu ki Polykoff’un –asimilasyonda özgürlüğü bulan– duyarlılığı olayların gerisinde kalmıştı. Örneğin, Polykoff’un altmışlarda Lady Clairol için kaleme aldığı “Sarışınların daha çok eğlendiği doğru mu?” reklamlarından birinde öyle bir an var ki 1973’e kadar izlemesi acı verici olsa gerek. Işıl ışıl sarışın bir genç kadın göl kıyısında son derece yakışıklı bir adam tarafından havada döndürülüyor. Adamın kolları kadının belini sarıyor. Kadın kollarını adamın boynunu sarmış, ayakkabılarını çıkarmış, yüzü heyecandan parlıyor. Dış ses güçlü ve boğuk bir erkek sesi. “Zaten genç adamı elde etmiş olmalı” diyordu ses, “ancak onu buna asla inandıramayacaksınız.” İşte burada Shirley Polykoff’un dünyasındaki başarısızlık olasılığı vardı. Gibi yaparak istediğinizi elde edebilirdiniz, ancak o zaman farkı yaratanın kendiniz mi yoksa o küçük sahtekârlık mı olduğunu asla bilemeyecektiniz. Gerçekte kim olduğunuzu unutma riskine giriyordunuz. Shirley Polykoff her şeyiyle Amerikalılara özgü bir yaşama ve “o”na –göl kıyısındaki yakışıklı genç adama ya

da başlangıçta isteksizlik gösterip sonunda sizi Bermuda'ya alıp götüren erkek arkadaş- sahip olmanın buna değer olduğunu biliyordu. İyi de altmışların sonlarında kadınlar da buna değer olduklarını bilmek istiyorlardı.

## 5.

Shirley Polykoff ve Ilon Specht neden önemlidir? Kampanyalarının ayrıntılarıyla kolayca yanıtlanabilecek bir soru gibi görünüyor bu. Onlar bir cümlelik bir alana günün belli feminist duyarlılıklarını sığdırmayı başarmış parlak birer metin yazarıydı. Amerika'nın sosyal tarihinde garip bir andı; saç boyası her nasılsa asimilasyon politikasıyla, feminizm ve özgüvenle iç içe geçmişti. Ancak onların hikayeleri belli bir açıdan çok daha fazla şeyle ilgili: Satın aldığımız ürünlerle olan ilişkimizle ilgili; reklamverenlerin bu ilişkinin psikolojik ayrıntılarını anlamadıkça modern tüketiciye erişmeyi umut edemeyeceklerini ancak yavaş yavaş fark ediyor olmalarıyla ilgili. Shirley Polykoff ve Ilon Specht tam da bunu gerçekleştiren belli bir tür reklamı mükemmel hale getirdi ve savaş sonrası dönemin Madison Caddesi devrimini anlamamanın bir yolu da bu türü tanımlamaya ve yaygınlaştırmaya yönelik kolektif bir girişim. Bu devrime bir avuç sosyal bilimci öncülük etti; içlerinden en önemlisi de Viyana'da eğitim almış Herta Herzog adlı zarif psikologdu. Herta Herzog ne biliyordu? "Boyuyor mu, boyamıyor mu?" ya da "Çünkü ben buna değerim" gibi sloganların başarısının arkasındaki kuramı biliyordu ya da en azından bildiğini düşünüyordu ve sonuçta bu Herta Herzog'u Shirley Polykoff ve Ilon Specht kadar önemli kılıyor.

Herzog, Jack Tinker & Partners adlı küçük bir reklam ajansında çalıştı ve o zamanlar bu sektörde olan insanlar Tinker'dan beyzbol meraklılarının 1927 Yankee'lerinden söz ettikleri gibi söz ediyorlar. Tinker efsanevi reklamcı Marion Harper'ın keşfi; Harper, McCann Erickson'ın bir şeyleri gerektiği gibi göz önüne alamayacak kadar büyük ve yönetimi zor bir ajans olduğuna inanıyordu. Bulduğu çözüm McCann'in en iyilerinden, en parlaklarından bir grubu seçip onları önce Waldorf Kuleleri'ne (Windsor Dükü ve Düşesi'nin hemen altındaki ve General Douglas MacArthur'un hemen üstündeki süite), sonra daha kalıcı biçimde Batı Elli Dördüncü Cadde'de Modern Sanat Müzesi'ne bakan Dorset Hotel'e yerleştirmekti. Tinker Group çok büyük bir terası, Venedik karosu döşemeleri, yüksekliği iki kat oturma odası, cilalı metal alaşım antika Fransız barı, mermer şöminesi, göz alabildiğine harikulade manzarası ve (ortaklar tarafından motivasyon yaratmak amacıyla asılmış) dönüşümlü modern sanat yapıtlarıyla eksiksiz bir çatı katı kiraladı; duvarlar, halılar, tavanlar, mobilyalar, her şey parlak, göz kamaştırıcı beyazlıktaydı. Bunun bir beyin takımı olması gerekiyordu, ancak Tinker o kadar çabuk o kadar başarılı oldu ki çok geçmeden müşteriler kapıda sıraya girdi. Buick iki kapılı yeni lüks spor otomobili için bir isim istediğinde Tinker Group, Riviera adını buldu. Bulova yeni kuartz saati için bir isim istediğinde Tinker Group, Acutron'u önerdi. Tinker ayrıca Coca-Cola, Exxon, Westinghouse ve -grubun sıkı sıkıya bağlı olduğu gizlilik standartları gereği- adlarını açıklamadıkları sayısız başka isimle çalıştı. Tinker işe dört ortakla ve tek bir telefonla başladı. Ancak altmışların sonlarına kadar Dorset'in en az sekiz katına yayılmış durumdaydı.

Tinker'ı farklı kılan, motivasyonel araştırma olarak bilinen metodolojiye özel bir bağlılık göstermesiydi; bu metodolojiyi

1940'larda Madison Caddesi'ne getiren Viyana Üniversitesi'nde eğitim görmüş Avrupalı entelektüellerden oluşan bir kadro olmuştu. Reklam araştırmaları bu noktaya kadar sadece kafa sayısı ile –kimin ne satın aldığını kaydetmekle– ilgilenmişti. Oysa motivasyonel araştırmalar nedenle ilgileniyordu: İnsanlar satın aldıkları bir şeyi neden satın alıyor? Alışveriş yaparken onları neler motive ediyor? Araştırmacılar Freud ekolü dinamik psikolojiyi temel alan yüzlerce soruluk anketler hazırladı. Hipnoz, Rosenzweig Resimli Engellenme Testi, rol canlandırma ve Rorschach lekelerini kullandılar ve bugün fokus grubu dediğimiz şeyi keşfettiler. Araştırmacılar arasında yirminci yüzyıl sosyolojisinin devlerinden biri olan Paul Lazarsfeld vardı; araştırmaya katılan deneklerin duygusal tepkilerini tam olarak kaydeden Lazarsfeld-Stanton Program Analyzer adında, düğmeli, küçük bir cihaz yarattı. Viyana'da Alfred Adler'in hastası olan ve daha sonra McCann-Erickson'da çalışan Hans Zeisel vardı. Viyana'daki Psikoloji Enstitüsü'nde Lazarsfeld'in altında çalışan ve günün belli başlı şirketlerinden yüzlercesine danışmanlık yapan Ernest Dichter vardı. Ve Tinker'ın Herta Herzog'u vardı; içlerinde belki de en başarılı motivasyonel araştırmacıydı ve düzinelerce anketçi Viyana yöntemiyle eğiterek onları Amerikalı tüketicinin ruhunu analiz etmeye gönderdi.

“Bir keresinde Herta, Porto Riko romu için insanların neden içtiğine ilişkin bir çalışma yapmak istedi; yüzeyin altında neler yattığını anlamak için” diye aktarıyor anımsadıklarını ilk zamanlar Herta'yla çalışmış olan eski reklam yöneticisi Rena Bartos. “Birini dışarıda içki içmeye davet ediyorduk; insanlar normalde ne sipariş ediyorlarsa yine onu sipariş ediyorlardı ve biz bir psikolojik test uyguluyorduk. Sonra aynı şeyi, içkiler bittikten sonra, tartışmanın en sonunda, yeniden uyguluyorduk.



Amaç alkolün etkisiyle insanların psikolojisinin nasıl değiştiğini görmektir.” Herzog, Oasis sigaralarının ismini seçmeye yardımcı oldu, çünkü psikolojik araştırma –serin, köpüklü pınarları çağrıştırmaları nedeniyle– dudak tiryakilerinin en çok ilgisini çekecek ismin bu olduğunu ortaya koydu.

“Herta hoş, nazik ve kendini iyi ifade eden biriydi” diyor o yıllarda Herzog’a yakın çalışmış olan Herbert Krugman. “Müthiş içgörüleriydi. Alka-Seltzer müşterilerimizden biriydi ve bir sonraki reklam filmi için yeni yaklaşımları tartışıyorlardı. Herta ‘Bir bardak suya tek bir Alka-Seltzer tableti atan bir el gösteriyorsunuz. Neden iki tablet atıyor olmasın? Satışları ikiye katlarsınız’ dedi. Tam da böyle oldu. Herta perde arkasındaki güçtü. Herkes ona tapardı.”

Tinker’dan emekli olduktan sonra Herzog Avrupa’ya geri taşındı; önce Almanya’ya, sonra da memleketi Avusturya’ya. *Society* adlı akademik yayın için *Dallas* dizisiyle ilgili bir analiz kaleme aldı. Üniversitede iletişim kuramı üzerine ders verdi. Kudüs’te Vidal Sassoon Anti-Semitizm Araştırma Merkezi için Yahudi Katliamına ilişkin bir çalışma yürüttü. Bugün, Innsbruck’tan Alplere yarım saatlik sürüş mesafesindeki Leutasch adlı dağ köyünde masal kitaplarındaki gibi dik çatılı beyaz bir kulübede yaşıyor. Ufak tefek, zayıf ve soğukkanlı bir kadın; bir zamanlar koyu renk olan saçlarında şimdi beyaz çizgiler var. Son derece aksanlı da olsa kısa, hızlı, keskin ve eksiksiz cümlelerle kusursuz İngilizce konuşuyor. Onu Shirley Polykoff ve Ilon Specht ile bir odaya kapatacak olsanız, ikisi uzun uzun konuşur ve taşlarla süslü uzun parmaklarını havada sallarken o bir köşede dikkat çekmeden oturup onları dinlerdi. “Marion Harper beni Viyana’da Österreichische Wirtschaftspsychologische Forschungsstelle’de geliştirilmiş bir uzmanlık olan nitel anket

konusunda görevlendirdi” dedi bana Herzog. “Doğrudan soru ve yanıtlarla değil, konuya uygun bir tartışma açıp diyalogun kendiliğinden ilerlemesini sağlayarak yaptığınız bir anket türüydü. Anketçi fazla konuşmuyor, sadece ‘Başka bir şey var mı?’ gibi sorularla karşısındaki kişiye yardımcı oluyordu. Anketçi olarak sizin beni etkilememeniz gerekiyordu. Sadece bana yardım etmeye çalışıyordunuz. Psikanalitik yönetime çok benziyordu. Herzog oturma odasında bir sandalyede dimdik oturuyordu. Kendini Alplerin soğuğundan korumak için siyah bolca bir pantolon ve kalın, kahverengi bir kazak giymişti. Arkasında savaş sonrası edebiyata ve entelektüel yaşama ait kitaplarla dolu sıra sıra raflar vardı: Almanca Mailer, İngilizce Reisman. Sandalyesine dikey konumdaki uzun kanepenin üzerinde psikanalizle ilgili bir yayın olan *Psyche*’nin son sayısı açık ve ters çevrilmiş olarak duruyordu. “Daha sonra sürece sözcük çağrışım testleri ya da hikayeli çizimler gibi her tür psikolojik ayrıntıyı ekledim. Bana yanıt veren kişi olduğunuzu ve konunun sabun olduğunu düşünün. Sizinle çoktan sabun hakkında konuşmuş durumdayım. Onda ne gördüğünüzü. Onu neden satın aldığınızı. Nesini sevdiğinizi. Nesini sevmediğinizi. Sonra anketin sonunda size ‘Lütfen bana bir şekil çizin –ne isterseniz onu– ve şekil çizildikten sonra onunla ilgili bir hikaye anlatın’ diyorum.”

Herzog anketin sonunda katılımcılardan bir şekil çizmelerini istediğinde onlardan bir tür hikaye, dile getirilmemiş isteklerine ışık tutacak bir şey çıkarmaya çalışıyordu. Söylediği gibi, bir psikanaliz seansı gerçekleştiriyordu. Ancak bir psikanalistin yaptığı gibi, sizin hakkınızda bir şeyler öğrenmek için saç boyası ürünleriyle ilgili sorular sormuyor, saç boyası hakkında bir şeyler öğrenmek için sizinle ilgili sorular soruyordu. Psikanalitik anketin iki yöne de gidebildiğini gördü. Satış sırlarını anlamak

için tedavi tekniklerini kullanabilirdiniz. “Boyuyor mu, boyamıyor mu?” ve “Çünkü ben buna değerim” de aynı şeyi yaptı: Sadece güçlü ve kurtarıcı bir mesaj taşımakla kalmadılar, aynı zamanda –ve bu onların gerçek zaferiydi– bu mesajı beş dolarlık bir saç boyası şişesine ilıstırmeyi de başardılar. Motivasyonel araştırmanın Madison Caddesi’ne kalıcı katkısı bunu hemen her şey için yapabileceğinizi, bizi kuşatan ürünlerin ve reklam mesajlarının da normalde psikanalitik araştırmanın konusu olan ilişkiler, duygular ve deneyimler kadar yaşamlarımızın psikolojik donanımının bir parçası olduğunu kanıtlamak oldu.

“Tinker’da yaptığımızı özellikle anımsadığım bir şey var” dedi Herzog, kendisinin ve Tinker’ın başarılı işlerinden biri konusuna dönerek. “İnsanların mide sorunu için kullandıkları Alka-Seltzer’i aynı zamanda baş ağrıları için de kullandıklarını fark ettim. Karın ağrısının birçok insanın ‘Kendi hatam’ deme eğilimi gösterdiği türde bir ağrı olduğunu öğrendik. Alka-Seltzer o günlerde en çok yemeğin fazla kaçırıldığı durumların tedavisinde kullanılıyordu ve yemeği fazla kaçırmak sizin yaptığınız bir şeydir. Oysa baş ağrısı bütünüyle farklıdır. Sizin elinizde olmayan bir şeydir.” Herzog’a göre bu klasik bir psikolojik içgörüydü. Alka-Seltzer kullanıcılarının birbirine açıkça karşıt iki kampa bölündüğünü ortaya çıkardı –suçlu ve kurban– ve şirketin bunlardan birini elde etmeye çalışmak pahasına diğerini harcadığını gösterdi. Daha da önemlisi reklamverenlerin doğru sözcük seçimiyle bu psikolojik ikilemi bir adet, daha da iyisi iki adet beyaz tabletle çözebileceklerini ortaya koydu. Herzog burada kendine küçük bir tebessümü çok görmedi. “Böylelikle bu iki öğeyi birleştiren bir şey bulabilirseniz, bunun hoş bir şey olacağını söyledim. Metin yazarı birkaç ‘zırva’ ile geldi.” Herzog *zırva* deyimini tekrar etti, çünkü çok güzeldi. “Zırvalar biri ya da diğeri –baş ya da mide– değildi, her ikisiydi.”

## 6.

Ev ürünlerine ilişkin bu psikolojik donanım görüşü, düşündüğü-nüzde, radikal bir fikir. Bulunduğumuz yere nasıl ulaştığımızı anlatırken, fiziksel olandan çok felsefi olana ve ticari ürünlerden çok sanat ürünlerine güvenmek eğiliminde oluyoruz. Altmışla-rın sosyal kahramanlarını içeren listede müzisyenler ve şairler, medeni hakları savunan eylemciler ve sporcular var. Herzog'un söylemek istediği, böyle yüce gönüllülerden oluşan bir listenin eksiksiz olmayacağı. Örneğin, Vidal Sassoon'a ne demeli? Aynı dönemde o dünyaya Shape, Acute Angle ve One-Eyed Ungaro saç stillerini verdi. Eski "güzellik bilimi kozmolojisi"nde, diyor MacCracken, "müşteri sadece bir kaide ... kesimin bir taşıyıcısı sayılıyordu." Oysa Sassoon bireyselleştirmeyi saç kesiminin kalite işareti haline getirdi, kadınların saçlarını dönemin saç model-lerinden, MacCracken'ın deyimiyle, "sağlamlığını permalardan, biçimini bigudilerden ve sertliğini saç spreylerinden alan şu akıl almaz, gülünç rokoko tarzı çalılıklardan" kurtardı. Herzog tarzı dünya görüşünde Sassoon'un devrimini ciddiyetle ele almamak için öne sürebileceğimiz gerekçeler -bütün kullandığının saç kesimi olması, bunun sadece yarın saat alması, sadece görü-nüşünüzü etkilemesi, bir ay içinde aynı şeye tekrar gereksinim duyacak olmanız- tam da Sassoon'un önemli olduğuna ilişkin gerekçeler. Bir devrim erişilebilir, gözle görülür, elle tutulur ve taklit edilebilir değilse, nasıl devrim sayılabilir ki?

O halde "Çünkü ben buna değerim" ve "Boyuyor mu, boya-mıyor mu?" tam da reklam olmaları nedeniyle güçlüydü, çün-kü reklamlar ürünleri içeriyor ve ürünler şarkıların ve şiirlerin, politik hareketlerin ve radikal ideolojilerin sunmadığı bir şeyi sunuyor; bu da dönüşüm için doğrudan ve satın alınabilir bir yol.

“‘Çünkü ben buna değerim’ kampanyasının ilk birkaç yılında kategoriye katılan yeni kullanıcılardan –saçlarını yeni boyamaya başlayan kadınlardan– haklı bir paydan daha fazlasını alıyor olduğumuzu fark ettik” dedi bana Sennott. “Bu grup içinde bize yönelenler yaşamında değişiklik olanlardı ve bu değişiklik çoğu kez boşanma anlamına geliyordu. Bize yönelen boşanmış kadınlar Clairol’a yönelenlerden daha fazlaydı. Çocukları büyümüştü ve bir şeyler olmuştu; kendilerini baştan yaratıyorlardı. Farklı hissediyorlardı ve Ilon Specht onlara farklı görünmenin yollarını sundu; hangisinin önde geldiğini ya da ikisini birbirinden ayırmayı gerçekten biliyor muyduk? Yaşamlarını ve saçlarını değiştirdiler. Ancak ikisinden birini değil. Her ikisini de.

## 7.

Doksanların ortalarında Clairol’un Nice ’n Easy’sinin sözcüsü, daha çok *Seinfeld*’in Elaine’i olarak tanınan Julia Louis-Dreyfus’tu. Clairol geleneğinde o komşunun kızı; postmodern bir Doris Day. Ancak spotların kendisi Polykoff’un Miss Clairol için yaptığı özgün kampanyalardan ancak bu kadar uzak olabildi. En iyisinde, Louis-Dreyfus belediye otobüsünde önündeki koyu renk saçlı kadına “Biliyor musunuz, sarı saç size çok yakışır” diyor. Sonra Louis-Dreyfus o an orada diğer yolcuların şaşkın bakışları ve tezahüratları arasında kadının saçlarını Nice ’n Easy Shade 104 ile şampuanlıyor. Shirley Polykoff’un ters yüz edilmiş hali; ciddi değil, komik; gizli değil, aleni.

L’Oréal de değişti. Meredith Baxter Birney slogana uygun bir ağırbaşlılıkla “Çünkü ben buna değerim” diyordu. Seksenlerde, Cybill Shepherd marka sözcüsü olduğunda, neredeyse küstahtı; zamanın materyalizmine bir onay niteliğindeydi. Ve bugün ise

Heather Locklear'la spotlar rahat, hoşgörölü bir havaya sahip. "L'Oréal'den yeni Preference" diyor şu anki reklam filmlerinden birinde. "L'Oréal. Siz buna değersiniz." Ilon Specht'in o özgün espri noktasını böylesine vurgulayan "çünkü" yok olup gitmiş. O güçlü *benin* yerini *siz* almış. Clairol ve L'Oréal kampanyaları yakınlaşmış. Spectra pazarlama şirketine göre, Preference kullanıcıları da Nice 'n Easy kullanıcıları kadar çok sayıda; bunlar yıllık gelirleri elli bin ile yetmiş beş bin dolar arasında, dindar radyoları dinleyen, kiralık dairede yaşayan, Weather Channel'ı izleyen, bir önceki yıl en az altı kitap satın almış, profesyonel futbol meraklısı ve bir sendikaya üye kişiler.

Ancak iki marka arasında hâlâ gerçek bir farkın olması, Ilon Specht ve Shirley Polykoff geleneğine saygı niteliğinde. Clairol kadınları ve L'Oréal kadınları diye bir şey olduğu için değil. Bu daha incelikli bir şey. Herzog'un da bildiği gibi, benlik duygumuzu yaratmaya sıra geldiğinde hepimiz çevremizi saran dünyadan ufak tefek şeyler, fikirler ve sözler, ritüeller ve ürünler ödünç alıyoruz; kimliklerimizi küçük çapta, ancak anlamlı olarak biçimlendiren reçetesiz etnisiteler. Dinimiz önemli, dinlediğimiz müzik önemli, giysilerimiz önemli, yediklerimiz önemli, ancak saç boyamızın markası da önemli. L'Oréal'in pazarlamadan sorumlu başkan yardımcısı Carol Hamilton, saç boyasıyla ilgili bir fokus grubuna bakıp Clairol kullanıcılarıyla L'Oréal kullanıcılarını anında ayırt edebileceğini söylüyor. "L'Oréal kullanıcısı her zaman büyük bir özgüven havası sergiler ve genellikle daha iyi görünür; sadece saç boyası anlamında değil, makyaj yapmaya ve saçını şekillendirmeye hep biraz daha fazla zaman ayırır" dedi bana Hamilton. "Giyimi modaya biraz daha uygundur. Farkı kesinlikle söyleyebilirim." Hamilton'ın Clairol'daki dengi Jeanne Matson da aynı şeyi yapabileceğini söylüyor. "Ah, evet" diyor

bana Matson. “Kuşku yok. Clairol kadını Amerikalı güzellik ikonunu, doğallığı daha çok yansıtacaktır. Ancak bu güzellik dış dünyadan çok, kendisi içindir. L’Oréal kullanıcıları biraz daha soğuk durma eğilimindedir. Clairol insanlarında gördüğünüz belli bir sıcaklık vardır. Birbirleriyle daha fazla etkileşime girerler. Biri ‘Shade 101 kullanıyorum’ diyecektir. Diğeri ‘Ah, evet, ben de!’ diye yanıt verecektir. Bu büyük alışveriş söz konusudur.”

Bunlar tam olarak Polykoff ve Specht tarafından yaratılmış marka kişilikleri değil, çünkü şimdi yıl 1999; 1956 ya da 1973 değil. Polykoff’un yaptığı hünerli işin karmaşıklıkları azaltıldı. Specht’in öfkesi çekiciliğe dönüştü. Özgün melodinin sadece birkaç notası kaldı. Ancak bu bile “Çünkü ben buna değerim”i “Boyuyor mu, boyamıyor mu?” ile karıştırmamak için yeterli. Şöyle diyor Specht: “Bu, benim buna değer olmadığımı düşündüğünü biliyorum anlamına geliyordu, çünkü odadaki erkekler için geçerli olan buydu. Onlar bir kadını alıp kendi objeleri haline getirirdi. Ben savunan ve meydan okuyandım. Sizinle savaşağım, düşüncesindeydim. Bana ne olduğumu söylemeyin. Kuşaklardır bana ne olduğumu söyleyip durdunuz.” *Savaş* derken sağ elinin orta parmağını uzattı. Shirley Polykoff hiç kimseye bunu yapmazdı. Amerika’da –bekâr bir kadının saçlarını boyayabildiği ve sonra bu sayede kendini parmağında bir alyansla kumsala uzanmış bir halde bulabildiği topraklarda– kendini yeniden yaratma fırsatlarına deliler gibi sevinmekle fazla meşguldü. 1973’teki emeklilik partisinde bir araya gelen Clairol ve Foote, Cone & Belding yetkililerine Polykoff ilk kampanyalarından sonra çığ gibi gelen mektupları anımsattı: “Saçlarını sarıya boyayarak Bermuda’ya balayına gitmeyi başaran kızın mektubunu anımsıyor musunuz?”

Herkes anımsıyordu.

“Şey” dedi, ancak tatlı bir suçsuzluğunu kanıtlama biçimi olduğunu hayal edebileceğiniz bir tavırla, “onu ben yazmıştım.”

22 Mart 1999





## *John Rock'ın Hatası*

DOĞUM KONTROL HAPİNİN MUCİDİNİN  
KADIN SAĞLIĞI HAKKINDA BİLMEDİĞİ ŞEY

### 1.

John Rock 1890'da Massachusetts, Marlborough'daki Immaculate Conception Kilisesi'nde vaftiz edildi ve Boston Kardinali William O'Connell tarafından evlendirildi. Beş çocuğu ve on dokuz torunu oldu. Çalışma masasının üzerinde bir haç asılıydı ve yetişkinlik yaşamının hemen her gününde Brookline'daki St. Mary's kilisesinde sabah 7 Komünyon'una katıldı. Arkadaşları Rock'ın kilisesine taptığını söylerdi. Doğum kontrol hapının mucitlerinden biriydi ve inancıyla mesleğinin mükemmel uyum içinde olduğu kanısındaydı. Buna karşı çıkan herkese, küçük bir çocukken kendisine doğduğu kasabanın rahibi tarafından söylenmiş sözleri tekrar ederdi sadece: "John, her zaman vicdanına sahip çık. Onu asla başka hiç kimseye teslim etme. Ve başka hiç kimse derken herkesi kastediyorum." Cleveland Monsenyörü Francis W. Carney onu "manevi ırz düşmanı" olarak adlandırdığında ve uzun süre Boston Şehir Hastanesi'nde doğum bölümünün başında bulunan Frederick Good, Boston Kardinali Ri-

chard Cushing'e giderek Rock'un aforoz edilmesini istediğinde bile Rock soğukkanlıydı. Doğum Kontrol Hapı onaylandıktan hemen sonra "Yaradan'ınla karşılaşmaktan korkmalısın" diye yazmıştı ona öfkeli bir kadın. "Sayın Hanımefendi" diye yanıt verdi Rock, "benim inancımda, bize Tanrı'nın her zaman bizimle birlikte olduğu öğretilmiştir. Günüm geldiğinde, takdim edilmeye hiç ihtiyaç olmayacak."

Doğum Kontrol Hapının 1960'ta FDA tarafından onaylanmasını izleyen yıllarda Rock her yerdedi. CBS ve NBC'deki, *Time*, *Newsweek*, *Life*, *The Saturday Evening Post*'taki röportaj ve belgesellerde boy gösterdi. Ülkede yorulmaksızın turnelere çıktı. Yaygın tartışmalara yol açan ve Fransızca, Almanca ve Felemenkçe'ye çevrilen *The Time Has Come: A Catholic Doctor's Proposals to End the Battle over Birth Control* adlı kitabı kaleme aldı. Rock 1,92 boyunda ve zayıftı; davranışları kusursuzdu; hastalarına karpı tutar ve onlara "Mrs." ya da "Miss" diye seslenirdi. Rock'ın Doğum Kontrol Hapıyla bağlantısı bile hapın saygın görünmesine yardımcı oldu. "Çok saygın bir adamdı" diye anımsıyor Nüfus Konseyi'nden Dr. Sheldon J. Segal. "Toplantı açık yakaya uygun olsa da onu asla kravatsız göremezdiniz. Bu görüntüye yakışan kabarık beyaz saçları vardı. Duruşu yaşamının son yılında bile bir ok gibi dimdikti." Harvard Tıp Fakültesi'nde bir devdi, otuz yılı aşkın bir süre doğum ve gebelik bilimi dersi verdi. Tüpte döllenme ve sperm hücrelerinin dondurulması konusunda öncüydü ve zarara uğramamış eksiksiz bir döllenen yumurta elde eden ilk kişi oldu. Doğum Kontrol Hapı ise bütün bunları taçlandıran başarıydı. Ona katkıda bulunan iki kişi, Gregory Pincus ve Min-Cheuh Chang, mekanizmayı çözümledi. Rock klinik deneyimleri sırasında ilacı yönlendirdi. "Doğum Kontrol Hapının kadınları istenmeyen gebeliklerden koruyacağı iddialarına gerçek anlamda

geçerlilik kazandıran onun adı ve ünü oldu” diyor Loretta McLaughlin, 1982’de yayımlanan harika Rock biyografisinde. Doğum Kontrol Hapı onaylanmadan kısa bir zaman önce Rock ilacın güvenliğini FDA’dan önce doğrulamak için Washington’a gitti. Ajans müfettişi Pasquale DeFelice Georgetown Üniversitesi’nden Katolik bir doğum uzmanıydı ve hikayeye göre, belli bir noktada DeFelice düşünülemez olanı –Katolik Kilisesi’nin doğum kontrol hapına asla onay vermeyeceğini– ileri sürdü. “Rock’ın orada dikilişini hâlâ anımsıyorum, yüzü soğukkanlı, gözleri DeFelice’ye kenetlenmiş” diye aktarıyordu anımsadıklarını bir meslektaşları yıllar sonra “ve sonra kanınızı donduracak bir sesle ‘Benim kilisemi küçümseme, genç adam’ dedi.”

Hiç kuşkusuz, John Rock’ın kilisesi sonunda onu düş kırıklığına uğrattı. 1968’de Papa genelgesi “Humanae Vitae”de Papa VI. Paul ağızdan alınan gebelik önleyicileri ve diğer bütün “yapay” doğum kontrol yöntemlerini yasa dışı ilan etti. Altmışların doğum kontrolü tartışmalarını canlandıran tutku ve ivedilik artık sadece bir anı. Yine de kilisesiyle işini uzlaştırmak bir hata yapmış olması nedeniyle John Rock hâlâ önem taşıyor. Bu kasıtlı bir hata değildi. Ancak ölümünden sonra ve onun o zamanlar tahmin edemeyeceği bilimsel gelişmeler yoluyla ortaya çıktı. Ancak bu hatanın onun Doğum Kontrol Hapıyla ilgili –Doğum Kontrol Hapının ne olduğu, nasıl işe yaradığı ve en önemlisi, ne anlama geldiği konusunda– düşüncelerini biçimlendirmiş olması nedeniyle ve John Rock, Doğum Kontrol Hapının dünyaya geliş biçiminden sorumlu olan kişilerden biri olduğu için, onun hatası insanların gebeliği önlemek konusundaki düşünce biçimini o günden bu yana hep renklendirdi.

John Rock Doğum Kontrol Hapının “doğal” bir doğum kontrol yöntemi olduğuna inanıyordu. Bununla, onun doğal olduğu

*hissini* yarattığını kastetmiyordu, çünkü belli ki birçok kadın için doğal bir duygu yaratmıyordu; özellikle de hormon dozlarının bugüne göre kat kat fazla olduğu ilk günlerde. Doğal yollarla işlediğini kastediyordu. Kadınlar her ay ancak belli bir zaman aralığında gebe kalabilir, çünkü yumurtlamadan sonra vücutları bir projesteron hormonu dalgası üretir. Projestin olarak bilinen hormon sınıfından olan projesteron rahmi döllenen yumurtanın yerleşmesine hazırlar ve yumurtalıkların yeni bir yumurtayı serbest bırakmalarına engel olur. “Sağlıklı kadınlarda yumurtlamayı engelleyen ve âdet öncesi ve sonrası ‘güvenli’ dönemi sağlayan projesterondur” diye yazmıştı Rock. Bir kadın gebe kaldığında da vücudu yine kısmen aynı nedenle projestin salgılar; böylelikle başka yumurta serbest bırakılmaz ve çoktan yoluna girmiş olan gebeliği tehdit etmez. Bir diğer deyişle, projestin doğanın gebelik önleyici yöntemidir. Peki Doğum Kontrol Hapı neydi? Tablet formundaki projestin. Bir kadın Doğum Kontrol Hapı kullandığında, hiç kuşkusuz, bu hormonlar yumurtlamadan sonra ani bir dalga olarak gelmiyordu ve üreme döngüsünün belli dönemleriyle sınırlı olmuyordu. Yumurtlama sürekli engellenebilsin diye sabit bir dozda veriliyordu. Ayrıca belli bir doz östrojen eklenerek veriliyordu; östrojen rahim iç duvarlarını bir arada tutuyor ve artık öğrenmiş olduğumuz gibi diğer dokuları korumaya da yardımcı oluyor. Ancak Rock’a göre sorun hormonların zamanlaması ve kombinasyonu değildi. Kilit gerçek şuydu ki Doğum Kontrol Hapının içeriği vücutta doğal olarak bulunan şeyi kopyalıyordu. Ve Rock bu doğallıkta çok büyük teknolojik önem gördü.

Örneğin, 1951’de Papa XII. Pius Katolikler için ritim yöntemi onayladı, çünkü bunun üremeyi düzenlemek için “doğal” bir yöntem olduğunu düşünüyordu: Sperm öldürücüler gibi sper-

mi öldürmüyor, diyafram gibi normal üreme sürecini engellemiyor ya da kısırlaştırma gibi organları bozmuyordu. Rock ritim yöntemi hakkında her şeyi biliyordu. 1930'larda Massachusetts, Brookline'daki Free Hospital for Women adlı kadın hastanesinde Katolik çiftleri gebeliği doğal yoldan önlemek konusunda eğitmek için ülkenin ilk ritim kliniğini kurmuştu. İyi de ritim yöntemi nasıl işliyordu? Cinsel ilişkiyi projestinin yarattığı güvenli dönemle sınırlayarak. Peki ya Doğum Kontrol Hapı nasıl işliyordu? Projestini güvenli dönemi bütün bir aya uzatmak için kullanarak. Üreme organlarını bozmuyor ya da hiçbir doğal sürece zarar vermiyordu. "Hatta" diye yazıyordu Rock, "ağızdan alınan gebelik önleyiciler 'hapın yarattığı güvenli dönem' olarak nitelendirilebilir ve ritim yöntemiyle aynı ahlaki özellikleri taşır görünüyor." Rock'a göre Doğum Kontrol Hapı "doğaya bir ilave"den başka bir şey değildi.

1958'de Papa XII. Pius Doğum Kontrol Hapını Katolikler için onayladı; gebelik önleyici etkilerinin "dolaylı" olması koşuluyla; yani ancak ağırlı âdet görme ya da "bir rahim hastalığı" gibi durumlarda bir tedavi olarak kullanılması amaçlandığında. Bu yargı Rock'ı daha da cesaretlendirdi. Doğum Kontrol Hapının kısa dönemli kullanımının daha önce düzenli âdet görmeyen kadınların âdet kanamalarını düzenleyebileceğini biliyordu. Ritim yönteminin başarıyla kullanılabilmesi için düzenli âdet görmek gerektiğine –ve ritim yöntemi Kilise tarafından onaylandığına– göre, düzensiz âdet gören kadınların ritim yönteminin kullanımını kolaylaştırmak üzere Doğum Kontrol Hapı kullanmalarına izin verilmesi gerekmez miydi? Ve eğer bu doğruysa, mantığı neden bir adım öteye götürmüyordu? Federal yargıç John T. Noonan'ın doğum kontrolünde Katolik konumun tarihçesini anlattığı *Contraception*'da kaleme aldığı gibi:

Cinsel ilişkiyi başarıyla kısırlaştırmak için gerekli düzenliliği sağlamak üzere yumurtlamayı baskılamak yasalara uygunsa, ritme başvurmadan yumurtlamayı baskılamak neden yasalara uygun olmasın? Eğer gebelik hap ve ritim yöntemi ile önlenbiliyorsa, neden sadece hapla önlenemesin? Her iki durumda da kullanılan yol yumurtlamayı baskılamaktı. Ritmin eklenmesi nasıl bir ahlaki fark yaratıyordu?

Ne kadar gizli kapaklı görünürse görünsün bu tartışmalar ağızdan alınan gebelik önleyici ilaçların gelişiminde önemliydi. Doğum Kontrol Hapının dört haftalık bir döngü içinde alınması gerektiğine karar verenler John Rock ve Gregory Pincus'tu; bir kadın Doğum Kontrol Hapını üç hafta kullanmalı ve dördüncü hafta kanamayı sağlamak için bırakmalıydı (ya da yerine plasebo kullanılmalıydı). Bunun için hiçbir tıbbi gerekçe yoktu ve bugün de yoktur. Çocuk doğurabilecek yaşa gelmiş tipik bir kadının âdet döngüsü 28 gün civarındadır ve bu süreyi yumurtalıklarının salgıladığı hormon miktarları belirler. Önce östrojen, sonra östrojen ve projestin kombinasyonu rahmi doldurur, rahim iç duvarları kalınlaşıp şişerek döllenmiş yumurtanın yerleşmesine hazırlanır. Yumurta döllenmezse hormon düzeyleri ansızın düşer ve rahim iç duvarının –endometriyum– âdet kanamasıyla birlikte atılmasına neden olur. Bununla birlikte, kadın Doğum Kontrol Hapı kullandığında yumurta üretilmez, çünkü Doğum Kontrol Hapı yumurtlamayı baskılar. Doğum Kontrol Hapı yumurtalıkları yavaşlattığı için, rahim iç duvarının büyümesine neden olan östrojen ve projestin salgıları da çarpıcı biçimde azalmıştır. Pincus ve Rock, Doğum Kontrol Hapındaki hormonların endometriyum üzerindeki etkisinin kadınların aylarca âdet kanaması yaşamamasını sağlayacak kadar düşük olduğunu biliyorlardı. “Bu bileşimin, alındığı sürece

âdet kanamasını engelleme yeteneği düşünülüğünde, tahminen istenilen uzunlukta bir döngü yaratılabilir” görüşünü kabul ediyordu Pincus 1958’de. Ancak, Rock’la birlikte hormonları üç hafta sonra kesmeye ve âdet kanamasını tetiklemeye karar verdiler, çünkü kadınların aylık kanamalarının devam etmesini güven verici bulacaklarına inandılar. Daha da açarsak, eğer Rock, Doğum Kontrol Hapının ritim yönteminin doğal bir seçeneğinden başka bir şey olmadığını kanıtlamak istediye, aylık kanamalar olmaksızın bunu çok iyi yapamazdı. Ritim “düzenlilik” gerektiriyordu ve Doğum Kontrol Hapı da düzenlilik yaratmak zorundaydı.

Başka hiçbir ilacın ambalajının onunki kadar anında ayırt edilebilir olmadığı, Doğum Kontrol Hapı hakkında sıklıkla söylenir: Şu küçük, yuvarlak, plastik, takvimli ambalaj. İyi de bu takvimli ambalaj yirmi sekiz günlük döngünün fiziksel olarak cisimleşmesi değil de nedir? Mucidinin sözleriyle, hap bir kadının kozmetik kutusundan “ayırt edilemez” bir ambalaja yerleştirilmeliydi ki “başkalarını hiç ilgilendirmeyen konularda görsel bir ipucu vermeksizin” kolayca taşınabilsin. Bugün Doğum Kontrol Hapı hâlâ çoğunlukla takvimli ambalajlarda satılıyor ve yirmi sekiz günlük döngüler halinde alınıyor. Bir diğer deyişle, Katolik Kilisesi’nin emirleriyle –John Rock’ın yeni doğum kontrol yönteminin olabildiğince doğal görünmesini sağlama arzusuyla– biçimlendirilmiş bir ilaç olmayı sürdürüyor. Bu John Rock’ın hatasıydı. Doğallık fikriyle harcanmıştı. Ancak doğal olduğunu düşündüğü şey sonuçta doğal değildi ve dünyaya müdelediği Doğum Kontrol Hapı, olduğunu düşündüğü şeyden bir başka şey çıktı. John Rock’ın kafasında dinin emirleriyle bilimin ilkeleri karışmıştı ve biz bu karışıklıkları ancak şimdi gidermeye başlıyoruz.



## 2.

1986'da Beverly Strassmann adında genç bir bilimci Mali'deki Dogon kabilesiyle yaşamak için Afrika'ya gitti. Araştırma alanı, Timbuktu'nun yaklaşık 120 mil güneyinde, Sahel'deki Sangu köyüydü. Sahel dikenli çalılıklarla kaplı bir savandır, yağmurlu mevsimlerde yeşil, yılın geri kalanında ise yarı çoraktır. Dogon kabilesi darı, süpürge darısı ve soğan ekip biçiyor, çiftlik hayvanları yetiştiriyor ve Bandiagara kayalıklarındaki kerpiç evlerde yaşıyor. Gebelik önleyici hiçbir yöntem kullanmıyorlar. Birçoğu atalarından kalma geleneklere ve dinsel inançlara bağlı. Dogon çiftçiler birçok açıdan o bölgedeki insanların antik çağlardan beri yaşadığı gibi yaşıyor. Modern çağdan önceki bin yıllık dönemlerde kadın biyolojisinin nasıl olduğunu anlamak için Strassmann kabiledaki kadınların eksiksiz bir üreme profilini çıkarmak istiyordu. Bir anlamda Strassmann kadın biyolojisi konusunda altmışların başlarında John Rock ile Katolik Kilisesi'nin de mücadele etmiş olduğu soruyu yanıtlamaya çalışıyordu: Doğal olan nedir? Sadece, Strassmann'ın *doğallık* duygusu teolojik değil, evrenseldi. Doğal seleksiyonun insan biyolojisinin temel kalıplarını oluşturduğu çağda –türümüzün doğal tarihinde– kadınlar ne sıklıkta çocuk sahibi oluyordu? Ne sıklıkta âdet görüyordu? Ergenlik çağına ve menopoza ne zaman giriyordu? Emzirmenin yumurta oluşumu üzerinde nasıl bir etkisi vardı? Bu sorular daha önce araştırılmıştı, ancak antropologların yanıtları kesin olarak bildiklerini hissedebilecekleri kadar iyi araştırılmamıştı.

Ann Arbour'da Michigan Üniversitesi'nde ders veren Strassmann kızıl saçlı, zayıf, tatlı dilli bir kadın ve Mali'de geçirmiş olduğu süreyi belli bir kara mizahla anımsıyor. Sanguideyken

kaldığı ev o gelmeden önce koyun ağılı olarak kullanılıyormuş, o ayrıldıktan sonra ise domuz ahırına dönüştürülmüş. Tuvaletin de kahverengi bir yılan yaşıyormuş ve Strassmann yıkanırken üzerine oturduğu yerin içinde, yılan halat gibi sarmal biçimde kıvrılıp kendini kamufle ediyormuş. Köylülerin iki farklı görüşte olduğunu söylüyor: Öldürücü bir yılan mıydı –*Kere me jongolo*, kelimesi kelimesine, “Isırığım tedavi edilemez” – yoksa zararsız bir fare yılanı mı? (İkincisi olduğu anlaşıldı.) Bir keresinde kabiledaki komşularından ve en iyi arkadaşlarından biri özel bir ziyafet olarak Strassmann’a bir sıçan kızarttı. “Ona beyazların sıçan yemesine izin verilmediğini, çünkü sıçanın bizim totemimiz olduğunu söyledim” diyor. “Hâlâ gözümün önüne geliyor. Fena halde kabarmış ve kömür olmuş. Pençeleri gerilmiş. Bıyıkları kavrulmuş. Kuyruğundan bahsetmek bile istemiyorum.” Strassmann’ın Sangu’de on sekiz ay kalması bekleniyordu, ancak yaşadığı deneyimler o kadar derin ve heyecan vericiydi ki iki buçuk yıl kaldı. “Kendimi inanılmaz derecede ayrıcalıklı hissettim” diyor. “Oradan kesinlikle ayrılmak istemedim.”

Strassmann’ın yaptığı çalışmanın bir bölümü Dogonların âdet dönemindeki kadınlara yönelik uygulamasına odaklandı; âdet dönemindeki kadınlar köyün merkezden uzak bir kesimindeki özel kulübelere ayrılıyordu. Sangu’de iki âdet kulübesi vardı; yatak olarak tahtaların bulunduğu, karanlık, daracık, tek odalı kerpiç yapılar. Her birinde üç kadın kalıyordu ve odalar dolduğunda, sonradan gelenler dışarıda kayalıklarda kalmak zorunda kalıyordu. “İnsanların boş verip keyfine baktığı bir yer değil” diyor Strassmann. “Sadece geceleri gidilen bir yer. Oraya akşam karanlığında varıyor ve sabah erkenden kalkıp su çekiyorlar.” Strassmann âdet döneminde olup olmadıklarından emin olmak için kulübeyi kullanan kadınlardan idrar örnekleri aldı. Sonra

köydeki bütün kadınların bir listesini çıkardı ve Mali'de geçirdiği bütün süre boyunca –aralıksız 736 gece– kulübeyi ziyaret eden herkesin kaydını tuttu. Dogonlar arasında ortalama bir kadının ilk kez on altı yaşında âdet gördüğünü ve sekiz dokuz kez doğum yaptığını gördü. Ortalama kadın menarştan, yani âdet kanamasının ilk kez yaşanmasından yirmi yaşına kadar yılda ortalama yedi kez âdet görüyor. Sonraki on beş yıllık dönemde, yirmi yaşından otuz dört yaşına kadar, gebelik ve emzirme o kadar uzun zaman alıyor ki bu yaş aralığındaki Dogon kadınlarının bir yılda gördüğü âdet sayısının ortalaması birin ancak bir parça üzerine çıkıyor (emzirmek Dogonlar arasında yumurtlamayı ortalama yirmi ay baskılıyor). Sonra otuz beş yaşından elli yaş civarındaki menopoza kadar, doğurganlık hızla düştüğü için, yılda ortalama dört kez âdet görüyor. Toplam olarak, Dogon kadınları yaşamlarında aşağı yukarı yüz kez âdet görüyorlar. (Küçük yaşlarda hayatta kalmayı başaranlar tipik olarak yetmişli seksenli yaşlarına kadar yaşıyor.) Çağdaş Batılı kadında ise bu ortalama, tam tersi, üç yüz elli ile dört yüz kez arasında bir yerde.

Strassmann'ın ofisi Michigan Üniversitesi kampüsündeki Doğa Tarihi Müzesi'nin yanında ahırdan bozma bir zemin kat. Çalışma masasının arkasında bir sıra eskimiş dosya dolabı var ve konuşurken arkasına dönüp bir dizi sararmış çizelgeyi çekip çıkarıyor. Her sayfanın solunda Sangui kadınlarının ön adları ve kimlik numaraları listelenmiş. En tepedeki zaman satırı otuz günlük bloklara ayrılmış. Her kadının her kanamasına çarpı işareti konmuş. Strassmann, köyde iki kısır kadın olduğunu ve gebe kalamadıkları için onların sürekli âdet kulübesinde kaldığını açıkladı. Onları bulana dek sayfaları hızla gözden geçirdi. “Bakın, iki yılda yirmi dokuz kez âdet görmüş, diğeri de yirmi üç kez.” Her birinin adının olduğu satır çarpı-

larla doluydu. “İşte menopoza yaklaşan bir kadın” diye devam etti Strassmann, parmağını sayfanın altına doğru kaydırırken. “Âdet kanamaları devam ediyor, ancak biraz değişken. Bu da işte tam çocuk doğurma çağındaki bir kadın. İki âdet kanaması. Sonra gebelik. Onu âdet kulübesinde bir daha hiç görmedim. Burada bu kadın doğum yaptıktan sonra yirmi ay âdet kulübesine gitmedi, çünkü emziriyordu. İki âdet kanaması. Gebe kaldı. Sonra düşük yaptı, birkaç kez âdet gördü, sonra tekrar gebe kaldı. Bu kadın çalışma dönemi boyunca üç kez âdet gördü.” Strassmann’ın kağıtlarında fazla çarpı işareti yoktu. Kutulardan büyük bölümü boştu. Her ay âdet gören iki anormal kadını bulmak için sayfalar üzerinde geri gitti. “Eğer bu Michigan Üniversitesi’ndeki öğrencilerin âdet çizelgesi olsaydı, bütün satırlar böyle olurdu.”

Strassmann istatistiklerinin sanayileşme öncesi bütün toplumlara uygun düştüğünü iddia etmiyor. Ancak yaşam boyu âdet sayısının beslenmeden, iklimden ya da geçim yönteminden (örneğin, toplayıcılığa karşı yetiştiricilik) fazla etkilenmediğine inanıyor ve diğer antropolojik çalışmalar da onu destekliyor. Daha önemli faktörler, diyor Strassmann, sütanneliliğin ya da kırsırlığın yaygınlığı gibi şeyler. Ancak genel olarak, geç âdet görmeye başlama, çok sayıda gebelik ve yoğun emzirme nedeniyle âdet görülmeyen dönemlerin uzaması gibi temel bir kalıbın yüz yıl öncesinin –yüksek doğurganlıktan düşük doğurganlığa– “demografik geçiş”ine kadar neredeyse evrensel olduğuna inanıyor. Diğer bir deyişle, normal olarak düşündüğümüz şey –sık âdet görme– evrimsel açıdan anormal. “Jinekologların kadınların her ay âdet görmesi gerektiğini düşünmesi ne yazık” diye devam etti Strassmann. “Âdet görmenin gerçek biyolojisini kesinlikle anlamıyorlar.”

Strassmann'a ve evrimsel tıp alanındaki diğer uzmanlara göre, yaşam boyu âdet sayısının böyle yüzden dört yüze geçiş yapması çok büyük önem taşıyor. Bu durum kadınların vücutlarının değişim ve baskılarla karşı karşıya olması anlamına geliyor ve evrim bunları ille de kadınların başa çıkabileceği biçimde tasarlamamış olabilir. Gebelik önleyici yöntemler konusunda dünyanın en ünlü iki araştırmacısı Dr. Elsimar Coutinho ve Dr. Sheldon S. Segal *Is Menstruation Obsolete?* adlı parlak ve kışkırtıcı kitapta, "aralıksız yumurtlama" olarak adlandırdıkları duruma geçişin kadın sağlığı için ciddi bir sorun haline geldiğini ileri sürüyorlar. Bu her zaman kadınların ne kadar az âdet görürlerse o kadar iyi oldukları anlamına gelmiyor. Kadınların –özellikle belli tıbbi hastalıklar bağlamında– âdet görmezlerse kaygılanmaları gereken durumlar da söz konusu: Obez kadınlarda âdet görmeme artan rahim kanseri riskine işaret edebilir. Kadın sporcuların âdet görmemesi ise artan osteoporoz riskinin işareti olabilir. Ancak çoğu kadın için, diyor Coutinho ve Segal, aralıksız yumurtlama karın ağrısı, sürekli değişen ruh hali, migren, endometriyoz, fibroid ve anemi (kansızlık) olgularını artırmaktan başka bir amaca hizmet etmiyor ve saydıklarından sonuncusunun "dünyadaki en ciddi sağlık sorunlarından biri" olduğuna işaret ediyorlar.

En ciddisi de bazı kanser türlerine yakalanma riskinin büyük ölçüde artmış olması. Sonuçta kanser, hücrelerin bölünüp çoğalırken bazen hata yapmalarıyla ve bu hataların hücrelerde denetimden çıkmış büyümeye karşı savunma mekanizmasını zayıflatmasıyla ortaya çıkıyor. Yaşımız ilerledikçe genellikle kanser riskinin artmasının nedenlerinden biri de bu: Hücrelerimizin hata yapacak daha çok zamanı oluyor. Ancak bu aynı zamanda hücre bölünmesini destekleyen *herhangi bir* değişikliğin kanser riskini artırması anlamına geliyor ve yumurtlama da bu

değişikliklerden biri gibi görünüyor. Bir kadın yumurtladığında yumurta kelimenin tam anlamıyla yumurtalıklarının duvarlarından fırlıyor. Yumurtalık duvarının hücreleri bu delinmeyi tedavi etmek için bölünüp çoğalmak zorunda. Bir kadının her gebe kalıp çocuk doğurduğunda yumurtalık kanseri riski yaşam boyu yüzde 10 azalıyor. Neden mi? Büyük olasılıkla, dokuz ay gebelik ve yumurtlamanın emzirmeye bağlı olarak baskılanması sırasında on iki ay boyunca yumurtlamadığı ve yumurtalık duvarlarını hücre bölünmesinden on iki dönem koruduğu için. Bu sav endometriyum kanseri için de geçerli. Bir kadın âdet gördüğünde rahimden geçen östrojen rahim iç duvarının büyümesini tetikleyerek potansiyel olarak tehlikeli bir hücre bölünmesi dalgasına yol açar. Sıklıkla âdet görmeyen kadınlar endometriyumu bu riskten korur. Yumurtalık kanseri ve endometriyum kanseri tipik olarak modern hastalıklar; bir ölçüde, kadınların yaşam boyu dört yüz kez âdet gördüğü bir yüzyılın sonuçları.

Bu anlamda Doğum Kontrol Hapı gerçekten doğal bir etkiye sahip. Oral gebelik önleyici ilaçlardaki projestin, yeni yumurtaların serbest bırakılmasını engelleyerek yumurtalıklardaki hücre bölünmesi faaliyetini azaltıyor. Projestin endometriyumdaki östrojen dalgalarına da karşı koyarak hücre bölünmesini engelliyor. On yıl boyunca Doğum Kontrol Hapı kullanan bir kadın yumurtalık kanseri riskini yüzde 70, endometriyum kanseri riskini ise yüzde 60 civarında azaltıyor. Ancak burada *doğal* Rock'ın kastetmiş olduğundan farklı bir anlama geliyor. Rock Doğum Kontrol Hapının doğal olduğunu kabul ediyordu, çünkü vücudun kendi süreçlerinin göze çarpmayan farklı bir biçimiydi. Hatta daha yakın dönemdeki araştırmaların da ortaya koyduğu gibi, Doğum Kontrol Hapı gerçekte ancak *radikal* –yumurtalıkları ve endometriyumu modernlikten kurtarır nitelikte– olduğu

sürece gerçekten doğaldı. Rock'ın hapı için yirmi sekiz günlük bir döngüde direktmiş olması sadece ne kadar derin bir yanlış anlamada içinde olduğunun kanıtı: Doğum Kontrol Hapının gerçek vaadi yirminci yüzyılın âdet görme ritimlerini koruyabilmesi değil, onları bozabiliyor olmasıydı.

Bugün üreme alanındaki uzmanlar arasında büyüyen bir hareket, yirmi sekiz günlük standart hap uygulamasına karşı yüksek sesli bir kampanya yürütüyor. İlaç şirketi Organon yedi günlük plasebo boşluğunu iki güne indiren Mircette adlı yeni bir oral gebelik önleyici ilaç çıkardı. Teksas A&M Üniversitesi'nde bir tıbbi araştırmacı olan Patricia Sulak, kadınların büyük bölümünün Doğum Kontrol Hapını kanama yaşamaksızın büyük olasılıkla altı ila sekiz hafta kullanabileceklerini gösterdi. Daha yakın dönemde ise Sulak, Doğum Kontrol Hapının ayda bir kez "bırakıldığı" haftanın bedelinin tam olarak ne olduğunu belgelledi. *Obstetrics and Gynecology* adlı yayının Şubat sayısındaki bir raporda, Sulak ve arkadaşları Doğum Kontrol Hapı kullanan çoğu kadını hiç de şaşırtmayacak bir şeyi belgelediler: Plasebo haftası boyunca leğen kemiği bölgesinde ağrı, büyüme ve şişkinlik yaşayan kullanıcıların sayısı üç katın üzerine çıkıyor, memelerinde hassasiyet hisseden kullanıcıların sayısı iki katın üzerine çıkıyor ve baş ağrıları neredeyse yüzde 50 artıyor. Diğer bir deyişle, Doğum Kontrol Hapı kullanan kadınların bazıları normal âdet görmeyle ilişkili kimi yan etkileri hissetmeye devam ediyor. Sulak'ın raporu dar bir profesyonel kitleyi hedefleyen türde, kısa, yalın, akademik bir çalışma. Ancak onu John Rock'ın Kilise'sini memnun etme arzusunun sonuçlarını akla getirmeden okumak olanaksız. Son kırk yıl içinde, dünyada milyonlarca kadına Doğum Kontrol Hapı ağrı ve acılarını en üst düzeye çıkarmanın bir yolu olarak verildi. Ve ne için? Doğum Kontrol Hapı-

nın ritim yönteminin farmasötik bir versiyonundan başka bir şey olmadığını iddia etmek için.

### 3.

1980 ve 1981'de Güney Kaliforniya Üniversitesi'nde tıbbi istatistikçi olarak görev yapan Malcolm Pike, Atom Bombası Kazazedeleri Komisyonu'nda çalışmak için altı aylığına Japonya'ya gitti. Pike bombanın etkileriyle ilgilenmiyordu. Komisyonun Hiroşima ve Nagazaki'de hayatta kalanlarla ilgili olarak özenle bir araya getirdiği tıbbi kayıtları incelemek istiyordu. Sonunda Doğum Kontrol Hapıyla ilgili anlayışımızı karmakarışık hale getirmek konusunda on yıl sonra Strassmann'ın araştırmasının yapacağı kadar çok şey yapan bir soruyu araştırıyordu: Japon kadınlarda meme kanseri oranları neden Amerikalı kadınlardan altı kat daha düşüktü?

Kırkların sonlarında Dünya Sağlık Örgütü tüm dünyadan karşılaştırmalı sağlık istatistikleri toplamaya ve yayımlamaya başladı. Meme kanserinde Japonlarla Amerikalılar arasındaki eşitsizlik kanser uzmanlarının takıntısı haline geldi. Ortadaki yanıt –Japon kadınların her nasılsa kansere karşı genetik olarak korunuyor olabileceği– bir anlam ifade etmiyordu, çünkü Japon kadınlar ABD'ye taşındıktan sonra neredeyse Amerikalı kadınlar kadar sık meme kanserine yakalanıyorlardı. Bunun bir sonucu olarak, o dönem birçok uzman suçlunun Batı'ya özel bilinmeyen bir toksik kimyasal ya da virüs olabileceğini varsaydı. Pike'ın Güney Kaliforniya Üniversitesi'ndeki meslektaşı ve onunla sürekli birlikte çalışan Brian Henderson, 1970'te ilk kez bu alana adım attığında “viral ve kimyasal kanserojenlik fikrinin muazzam –literatüre egemen– olduğunu” söylüyor. Anım-



sadığı gibi, “Meme kanseri onun çevreyle ilgili bir şey olduğunu söyleyen bu büyük, bilinmez kutuya düştü ve bu sözcük, *çevre*, pek çok farklı grup için pek çok farklı anlama geliyordu. Beslenmeden, sigara içmekten ya da tarım ilaçlarından söz ediyor olabiliyorlardı.”

Bununla birlikte, Hendersen ve Pike, bazı istatistiksel tuhaflıklardan çok etkilendiler. Öncelikle, meme kanseri riskindeki artış oranı kadınların kırklı ve ellili yaşlarında aniden yükseliyor ve sonra menopozda düşmeye başlıyor. Eğer kanser toksik bir dış ajandan kaynaklansaydı, bu oranın ilerleyen yıllarla birlikte sürekli artmasını beklersiniz, çünkü mutasyonlar ve genetik hataların sayısı sürekli artar. Meme kanseri ise, tam tersi, kadının doğurgan yıllarına özel bir şey tarafından yönlendirilir görünüyor. Dahası, yumurtalıkları alınmış olan daha genç kadınlarda meme kanseri riski belirgin biçimde daha düşüktü; vücutları her ay östrojen ve projestin üretmediğinde, çok daha az tümör oluşumu söz konusuydu. Pike ve Henderson meme kanserinin yumurtalık ve endometriyum kanserine benzer bir hücre bölünmesi süreciyle bağlantılı olduğuna ikna oldular. Sonuçta, meme, kadının vücudundaki hormon düzeylerine karşı üreme sistemi kadar duyarlıydı. Meme östrojene maruz kaldığında –çoğu meme kanserinin ortaya çıktığı– terminal duktal lobüler ünite hücreleri bir bölünme dalgasına girer. Ve âdet döngüsünün ortalarından sonuna doğru uzanan dönem boyunca yumurtalıklar büyük miktarlarda projestin üretmeye başladığında bu bölgedeki hücre bölünmesinin hızı ikiye katlanır.

Bir kadının meme kanseri riskinin memelerinin yaşam boyu maruz kaldığı östrojen ve projestin miktarına bağlı olması o zamanlar sezgisel olarak anlamlı geldi. Kadının ilk kez ne zaman âdet gördüğü büyük bir fark yaratmalı, çünkü ergenliğin başla-

ması kadın vücudunda bir hormon dalgasıyla sonuçlanıyor ve bir ergenin meme hücreleri kanserle sonuçlanan hatalara son derece elverişli görünüyor. (Daha karmaşık nedenlerle, çocuk doğurmanın meme kanserine karşı koruyucu olduğu ortaya çıkıyor; neden belki de gebeliğin son altı ayında meme hücrelerinin olgunlaşıp mutasyonlara karşı çok daha dirençli hale gelmesi.) Bir kadının kaç yaşında menopoza girdiği önemli olmalı; yumurtalıklarının gerçekte ne kadar östrojen ve projestin ürettiği de; hatta kadının menopozdan sonraki ağırlığı da önemli olmalı, çünkü şişman hücreler diğer hormonları östrojene dönüştürüyor.

Pike hücre bölünmesi kuramını test etmek için Hiroşima'ya gitti. Tıbbi arşivdeki diğer araştırmacılarla birlikte, önce, Japon kadınların hangi yaşta âdet görmeye başladıklarına baktı. Yüzyılın başında doğmuş bir Japon kadını ilk kez on altı buçuk yaşında âdet görüyordu. Aynı dönemde doğmuş Amerikalı kadınlar ise on dört yaşında. Sadece bu fark bile, onların hesaplarına göre, Amerikalılarla Japonların meme kanseri oranları arasındaki yüzde 40'lık farkı açıklamak için yeterliydi. "O bölgenin kadınlarından şaşırtıcı kayıtlar toplamışlardı" dedi Pike. "Yüzyıl boyunca ilk âdet görme yaşının nasıl değiştiğini tam olarak takip edebiliyordunuz. İkinci Dünya Savaşı'nın etkilerini bile görebiliyordunuz. Yetersiz beslenme ve diğer zorluklar nedeniyle Japon kızların ilk âdet görme yaşı tam bu noktada yükselmişti. Ve sonra savaşın ardından tekrar geri gitmeye başlamıştı. İşte verilerin harika olduğuna beni ikna eden de buydu."

Pike, Henderson ve arkadaşları daha sonra diğer risk faktörlerine kucak açtılar. Menopoz yaşı, ilk gebelik yaşı ve dünyaya getirilen çocuk sayısı iki ülkede önemsenecek kadar farklı değildi. Ancak ağırlık farklıydı. Menopoz sonrası ortalama bir Ja-

pon kadının ağırlığı 45 kiloydu; ortalama bir Amerikalı kadın ise 66 kiloydu. Bu gerçek, bir diğer yüzde 25’lik farkı açıklıyordu. Son olarak, araştırmacılar Japonya’nın ve Çin’in kırsal kesimlerinden kadınların kan örneklerini analiz ettiler ve yumurtalıklarının ürettiği östrojen miktarının Amerikalı kadınların ürettiğinin yaklaşık yüzde 75’i kadar olduğunu gördüler; bunun nedeni, büyük olasılıkla, yağ içeriği son derece düşük bir beslenme biçimlerinin olmasıydı. Bu üç faktör bir araya geldiğinde meme kanseri farkını açıklar görünüyordu. Asyalı kadınlar arasında meme kanseri oranlarının Amerika’ya geldiklerinde neden artmaya başladığını da açıklar görünüyordu: Amerikan beslenme biçimini uyguladıklarında daha erken âdet görmeye başlamış, kilo almış ve daha fazla östrojen üretmişlerdi. Kimyasallar, toksinler, elektrik hatları ve kirlilik lafı bir kenara atıldı. “İnsanların, meme kanseri hakkında bildiklerimizin sorunun sadece küçük bir bölümünü açıkladığını, onun her nedense sır olduğunu söylemeleri kesinlikle saçmalık” diyor Pike yavan biçimde. Kırlaşan saçları ve siyah beyaz sakalıyla altmışlı yaşlarında bir Güney Afrikalı. Henderson’la birlikte o da kanser araştırmalarında tanınmış bir kişilik, ancak hiç kimse onu açıklamalarında tereddütlü olmakla suçlamayacaktır. “Meme kanserini son derece iyi anlıyoruz. Sigarayla akciğer kanserini anladığımız kadar iyi anlıyoruz.”

Japonya’da keşfettiği şey Pike’ı Doğum Kontrol Hapı hakkında düşünmeye sevk etti, çünkü yumurtlamayı baskılayan bir tablet –ve onunla gelen aylık östrojen ve projestin salgıları– belli ki meme kanserine karşı güçlü bir ilaç olma potansiyeline sahipti. Ancak meme üreme organlarından biraz farklıydı. Projestin yumurtalıkları kanserden koruyordu, çünkü yumurtlamayı baskılıyordu. Endometriyum kanserini önlemek için iyiydi, çünkü

östrojenin tetikleyici etkilerine karşı koyuyordu. Ancak Pike meme hücrelerinde projestinin çözüm olmadığına inanıyordu; projestin hücre bölünmesine *neden olan* hormonlardan biriydi. Doğum Kontrol Hapı üzerinde yıllarca çalıştıktan sonra araştırmacıların neden onun meme kanseri üzerinde şöyle ya da böyle bir etkiye sahip olmadığına karar verdiklerine ilişkin bir açıklama bu: Doğum Kontrol Hapının yaptıklarının sonucunda ortaya çıkan yararlı etki ne olursa olsun, bu etki, onu yaratma biçimiyle ortadan kalkıyor. John Rock, Doğum Kontrol Hapının projestini kullandığı gerçeğini göklere çıkardı, çünkü projestin vücudun kendi gebelik önleyici ilacıydı. Ancak Pike memeyi ağır dozda projestine maruz bırakmakta hiçbir “doğallık” görmüyordu. Onun görüşüne göre, etkili bir gebelik önleyici ilaç yapmak için gerekli östrojen ve projestin miktarı üreme sistemi sağlığını korumak için gerekli miktardan çok daha fazlaydı ve bu fazlalık gereksiz yere meme kanseri riski yaratıyordu. Gerçek anlamda doğal bir Doğum Kontrol Hapı yumurtlamayı projestin *kullanmaksızın* baskılamamanın bir yolunu bulmuş bir hap olabilirdi. Pike 1980’lerde bunu takıntı haline getirdiğini anımsıyor. “Hepimiz Doğum Kontrol Hapını nasıl düzelteceğimizi çözmeye çalışıyorduk. Gece gündüz bunu düşünüyorduk.”

#### 4.

Pike’ın önerdiği çözüm, GnRHA’lar olarak bilinen ve yıllardır piyasada olan bir ilaç sınıfı. GnRHA’lar hipofiz bezlerinin cinsiyet hormonlarının üretimini düzenlemeye çalışırken gönderdiği sinyalleri bozuyor. Bir şalter niteliğinde. “Bu ilaç konusunda sağlam deneyimimiz var” diyor Pike. Tümörleri şiddetlendirebilen testosteron üretimini geçici olarak durdurmak için prostat

kanserine yakalanan erkeklere bazen bir GnRHA veriliyor. Ergenlik çağına erken –yedi sekiz yaşında, hatta daha önce– giren kızlara da cinsel gelişimi önlemek için bazen bu ilaç veriliyor. Çocuk doğurabilecek yaştaki kadınlara GnRHA verecek olursanız, yumurtalıkların östrojen ve projestin üretmesini engeller. Geleneksel Doğum Kontrol Hapı vücudu “biraz” gebe olduğuna ikna ederek işlev görüyorsa, Pike’ın hapı vücudu menopoza döneminde olduğuna ikna ederek işlev görecektir.

Pike’ın kullanmak istediği formda GnRHA üzerinde beyaz plastik bir spreyle tuzluk büyüklüğünde saydam cam şişede kullanıma sunulacak. Burundan içe çekilecek. GnRHA vücutta çok hızlı parçalanıyor. Sabah alınan bir doz kadını bir süre menopoza sokacaktır. Menopozun da hiç kuşkusuz riskleri var. Kalplerini ve kemiklerini güçlü tutmak için kadınların östrojene gereksinimleri var. Rahim sağlığını korumak için de projestine gereksinimleri var. Pike bu sorunları çözmek için her iki hormondan da yeterli, ancak kadınların bugün Doğum Kontrol Hapıyla aldıklarından çok daha az miktarda eklemek istiyor. İdeal olarak, diyor Pike, östrojen dozu ayarlanabilir olmalı: Kadınlar kendilerine uygun miktarı bulana kadar çeşitli düzeyleri denemeli. Projestin yılda on iki günlük dört dönemde alınmalı. Pike’ın programını uygulayan biri, yılda dört kez âdet görecektir, projestini bıraktığında bu âdet kanamalarından birini başlatmış olacaktır.

Pike ve onkolog Darcy Spicer bir diğer onkolog John Daniels ile Balance Pharmaceuticals adlı yeni bir şirkette güçlerini birleştirdiler. Şirket Santa Monica’daki otoyolun yanı başında küçük beyaz bir iş merkezinde faaliyet gösteriyor. Buranın sakinlerinden biri bir boya mağazası. Bir diğeri bir tür ihracat şirketine benziyor. Balance’ın ofislerine evsahipliği yapan, yukarı açılan

kapısı ve beton zeminiyle alışılmadık büyüklükte bir garaj. Küçük bir resepsiyon alanı, küçük bir sehpayla bir kanepe ve çalışma masaları, kitap rafları, dosya dolapları ve bilgisayarlarla dolu bir bölüm var. Balance formülünü meme kanseri riski yüksek olan kadınların oluşturduğu küçük bir grup üzerinde deniyor ve sonuçlar cesaret verici olmaya devam ederse FDA onayı için başvurulacak.

Geçenlerde Pike, Balance garajının iyice içlerinde bir konfrens masasında oturmuş şöyle diyordu: “Birkaç yıl önce Darcy Spicer’la karşılaştığımda bana ‘Neden sadece denemiyoruz ki? Mamogramlarını çekerek bu ilacı kullanan kadınların memelerindeki değişiklikleri görebiliriz, yan etkilerin önüne geçmek için bir parça östrojen eklemek bile’ dedi. Böylece bir araştırma yaptık ve çok büyük değişiklikler olduğunu gördük.” Pike, Spicer’la birlikte *Journal of the National Cancer Institute*’ta yayımlanmış oldukları ve üç genç kadının meme röntgenlerini gösteren bir raporu çıkardı. “Bunlar kadınların ilaca başlamadan önce çekilmiş mamogramları” dedi. Memelerin grenli siyah ana hatları arasında büyük beyaz lifli kümeler vardı; Pike ve Spicer’ın, meme kanseri riskini artıran amansız hücre bölünmesinin göstergesi olduğuna inandıkları kümeler. Bu röntgenlerin yanında aynı kadınların GnRHA kullanımından bir yıl sonra çekilmiş mamogramları vardı. Kümeler neredeyse yok olmuştu. “Bu bizim memeler içindeki aktiviteyi gerçekten durdurduğumuzu temsil ediyor” diye devam etti Pike. “Beyaz, hücrelerin hızla yayılmasını temsil ediyor. Memeyi yavaşlatıyoruz.”

Pike masadan kalktı ve arkasındaki şövalenin üzerinde bulunan taslak defterine döndü. Kağıda çabucak birtakım rakamlar yazdı. “Bir kadının ilk kez on beş yaşında âdet gördüğünü ve elli yaşında menopoza girdiğini varsayın. Bu otuz beş yıl boyunca

memenin uyarana maruz kalması anlamına geliyor. Bu süreyi yarı yarıya azaltırsanız riski yarı yarıya değil, yarısı üzeri 4,5 oranında azaltırsınız.” Meme kanseri riskini hesaplamak için geliştirmiş olduğu istatistiksel bir modelle çalışıyordu. “Yirmi üçte bir. Meme kanseri riskiniz normalde olması gerekenin yirmi üçte biri kadar olacaktır. Sıfır olmayacaktır. Sıfıra ulaşamazsınız. Bu ilacı on yıl kullanırsanız, riskiniz en az yarıya inecek. Beş yıl kullanırsanız, en az üçte bir azalacak. Bu memelerinizin beş yaş –ya da on yaş– genç olmasına benziyor; *sonsuz kadar*.” Uygulamanın yumurtalık kanserine karşı da koruyucu olması gerektiğini söylüyor.

Pike bu küçük konuşmayı daha önce birçok kez yapmış gibiydi; meslektaşlarına, ailesine, arkadaşlarına ve yatırımcılara. Söylediklerinin ne kadar garip ve inanılmaz geldiğini artık biliyordu. Santa Monica’nın sanayi bölgesinde soğuk, daracak bir garajda dünyadaki yüz binlerce kadının hayatını nasıl kurtaracağını bildiğini iddia ediyordu. Ve bunu genç kadınları her sabah bir şişeden koklayarak içlerine çekecekleri kimyasal bir uygulamayla menopoza sokarak yapmak istiyordu. Bu, en azından, cesur bir fikirdi. Kadınların sağlıklı kalmak için gereksinim duydukları hormon düzeyleriyle onları gerçekte hasta eden hormon düzeyleri arasında doğru bir denge tutturabilecek miydi? Projestin meme kanserinde gerçekten bu kadar önemli miydi? Kuşkuculuğunu koruyan kanser uzmanları var. Ve en önemlisi, kadınlar bu konuda ne düşünür? John Rock, doğum kontrolü davasına en azından, Eski Dünya terbiyesini, güzide beyaz saçlarını ve teolojiden aldığı çekiciliğini vermişti; Doğum Kontrol Hapının radikallikten en uzak müdahale –doğanın gebelik önleyici ilacı, bir kadının çantasına koyabileceği ve hiç kimsenin dikkatini çekmeyecek bir şey– olarak görünmesini sağlamak

için çok emek harcadı. Pike kırk yıllık *doğallık* mitolojisini alıp bir kenara atacaktı. “Kadınlar benim burada manipüle edildiği-mi düşünecek. Böyle düşünmeleri de son derece akla uygun.” Pike canlandıkça Güney Afrikalı aksanı da biraz daha güçleniyor. “Ancak modern yaşam tarzı kadın biyolojisinde olağanüstü bir değişimi temsil ediyor. Kadınlar gidip avukat, doktor, ülke başkanı oluyor. Yapmaya çalıştığımız şeyin anormal olmadığını anlamaları gerekiyor. Bu yüzlerce yıl önce birinin ilk kez on yedi yaşında âdet görmesi, beş çocuk sahibi olması ve bugünkü kadınların çoğundan üç yüz kez daha az âdet görmesi kadar normal. Dünya eskisi gibi değil. Bir kadının eğitim almasının ve sürekli gebe kalmamasının yararlarına eşlik eden riskler arasında meme kanseriyle yumurtalık kanseri de var ve bizim bu konularla ilgilenmemiz gerekiyor. Benim iki kızım var. İlk torunuma onlardan biri otuz bir yaşındayken sahip oldum. Şimdi birçok kadın için durum böyle. On iki on üç yaşından otuzlu yaşlarının başlarına kadar yumurtluyorlar. İlk çocuklarına kadar yirmi yıl aralıksız yumurtlama! Bu yepyeni bir fenomen!”

## 5.

John Rock'ın doğum kontrol hapı için verdiği uzun süreli mücadeleye Kilise'yi dikkat kesilmeye zorladı. 1963 ilkbaharında, Rock'ın kitabı yayımlandıktan hemen sonra, Katolik Kilisesi'nin yüksek düzeydeki yetkilileriyle Planned Parenthood adlı aile planlaması kuruluşu başkanı Donald B. Straus Vatikan'da bir toplantı düzenledi. Zirveyi Notre Dame Üniversitesi kampüsünde düzenlenen bir diğer toplantı izledi. 1964 yazında Baptist St. John yortusunda Papa VI. Paul Kilise yetkililerinden oluşan bir komiteden Vatikan'ın gebelik önlemedeki konumunu yeniden



değerlendirmesini isteyeceğini açıkladı. Grup önce Roma'da Collegio San Jose'de bir araya geldi ve komitede çoğunluğun Doğum Kontrol Hapının onaylanmasından yana olduğu açıklık kazandı. *National Catholic Register*'a sızan komite raporları Rock'ın davasını kazanacağını gösterir gibiydi. Rock mutluydu. *Newsweek* onu kapak yaptı, iç sayfalarda da Papa'nın bir resmini yayımladı. "On altıncı yüzyılda Kopernikçilerin güneşin gezegen sisteminin merkezi olduğunu iddia etmelerinden bu yana Roma Katolik Kilisesi kendini büyük bir bilgiyle böylesine tehlikeli bir çarpışma içinde bulmamıştı" sonucuna varıyordu haber. Bununla birlikte, VI. Paul soğukkanlıydı. Kararı aylarca, sonra yıllarca erteleyerek zaman kazandı. Bazıları onun Vatikan içinde muhafazakâr grupların etkisi altında kaldığını söylediler. Bu arada teologlar Rock'ın savlarında bazı boşluklar göstermeye başladılar. Katolik gazete *America* 1964'teki bir başyazıda, ritim yöntemi "gebe kalmayı perhizle, yani, doğurgan dönemde karı koca ilişkisinin gereğini yerine getirmeyerek önlüyor" sonucuna vardı. "Doğum Kontrol Hapı, gebe kalmayı yumurtlamayı baskılayarak ve böylelikle doğurgan dönemi ortadan kaldırarak önlüyor. Sözcüklerle ne kadar oynarsanız oynayın cinsel ilişkiden kaçınmakla yumurtlamayı baskılayanın aynı şey olduğunu söyleyemezsiniz." 29 Temmuz 1968'de "Humanae Vitae" genelgesinde Papa sessizliğini bozarak bütün "yapay" gebelik önleme yöntemlerini Kilise'nin öğretilerine aykırı ilan etti.

Geriye bakıldığında, Rock'ın kaçırmış olduğu fırsatı görmek olanaklı. Eğer bugün bildiklerimizi bilseydi ve Doğum Kontrol Hapından gebelik önleyici değil, kanser ilacı –öldüren değil, hayat kurtaran bir ilaç olarak– söz etseydi Kilise pekâlâ evet diyebilirdi. XII. Pius Doğum Kontrol Hapının tedavi amaçlı olarak kullanılmasını çoktan onaylamamış mıydı? Rock'ın sadece Do-

ğum Kontrol Hapını Pike'in düşündüğü gibi düşünmüş olması gerekiyordu: Bir ilaç ki gebelik önleyici etkileri sadece kullanıcıların ilgisini çekmenin, Pike'in deyimiyle “genç insanlara normalde almayacakları bir şeyi aldırmanın” bir yolu.

Ancak Rock olayların nasıl gelişmiş olabileceğini anlayacak kadar uzun yaşamadı. Bunun yerine, tanık olduğu şey, altmışların sonlarında Doğum Kontrol Hapının ansızın –haksız yere– kan pıhtılaşmasına, felce ve kalp krizine yol açmakla suçlandığı o berbat dönem oldu. Yetmişlerin ortalarıyla seksenlerin başı arasında ABD’de Doğum Kontrol Hapı kullanan kadınların sayısı yarı yarıya azaldı. Bu arada Harvard Tıp Fakültesi Rock’ın Üreme Kliniği’ni devraldı ve onu kovdu. Harvard ona yılda sadece yetmiş beş dolar emekli aylığı ödedi. Bankada neredeyse hiç parası yoktu ve Brookline’daki evini satmak zorunda kaldı. Rock 1971’de Boston’dan ayrıldı ve New Hampshire dağlarında bir çiftlik evinde inzivaya çekildi. Evinin arkasındaki akarsuda yüzdü. John Philip Sousa marşları dinledi. Akşamları bir sürahi martiniyle oturma odasında oturuyordu. 1983’te son röportajını verdi ve görünüşe göre, başarılarının anısı artık ona o kadar acı verir olmuştu ki bu anıyı yok etmişti.

Röportajda yaşamının en mutlu döneminin hangisi olduğu sorulmuştu. İnanılır gibi değil, Doğum Kontrol Hapının mucidi “Şimdi” yanıtını vermişti. Yepyeni beyaz bir gömlek ve kravatla ateşin başında oturuyor, Irving Stone’un Darwin’in yaşamına ilişkin kurmacası *The Origin*’i okuyordu. “Sıklıkla, aman Tanrım, ne kadar şanslı bir adam olduğumu fark ediyorum. Hiçbir sorumluluğum yok ve istediğim her şeye sahibim. Yirmi dakikada bir, bir doz sükûnet alıyorum. Hiçbir şey beni rahatsız etmiyor.”

Bir zamanlar John Rock her sabah saat 7 Komünyon’una gider ve çalışma masasının üzerine bir haç asardı. Röportajı yapan

yazar Sara Davidson sandalyesini onunkine yaklaştırdı ve ölüm-den sonra yaşama hâlâ inanıp inanmadığını sordu.

“Tabii ki inanmıyorum” diye yanıt verdi Rock sertçe. O açıklamasa da nedenlerini hayal tahmin etmek zor değil. Kilise, inancın gerekliliklerini, Rock’ın biliminin sonuçlarıyla bağdaştıramadı ve Kilise onları uzlaştıramadıysa Rock’ın bunu yapması nasıl beklenebilirdi? John Rock her zaman vicdanına sahip çıktı ve sonunda vicdanı onu en çok sevdiği şeyden uzaklaşmaya zorladı. Bu John Rock’ın hatası değildi. Kilisesinin hatası da değildi. Bilimin, fazlasıyla sık olarak, ilerlemeyi anlayıştan önce yaratan gelişigüzel doğasının hatasıydı. Doğal olanın keşfinde, olayların sırası tersine çevrilmiş olsaydı, onun dünyası da bizim dünyamız da farklı bir yer olurdu.

“Cennet ve Cehennem, Roma ve bütün o Kilise saçmalıkları; bunlar kalabalıkların tesellisi için” dedi Rock. Sadece bir yıl ömrü kalmıştı. “Uzun bir süre inancına göre hareket eden ateşli bir Katolik oldum ve o zamanlar bütün bunlara gerçekten inandım, biliyorsunuz.”\*

13 Mart 2000

---

\*Bazen bir fikri duymakla onun hakkında nasıl yazacağınızı belirlemek arasındaki uçurum çok büyük oluyor. Arkadaşım Chris Grover tıp fakültesindeyken bir keresinde modern kadınların deneyiminin evrimsel bir perspektiften bakıldığında son derece sıradışı olduğuna dikkatimi çekti. On dokuzuncu yüzyılın başına kadar çocuk doğurma çağındaki kadınlar nadiren adet görüyordu. Bugün ise sürekli adet görüyorlar. Bu bana çok şaşırtıcı gelmişti. İyi de insan bu gerçeğin çevresinde nasıl bir hikaye şekillendirebilir ki? Sonra neyse ki John Rock’ı keşfettim.

# *Ya Köpeğin Gördüğü?*

CESAR MILLAN VE  
USTALIKLI HAREKETLER

## 1.

*Sugar-Forman* davasında suç mahalline ulaşmadan önce Cesar Millan gerçeklerden hiçbirini bilmiyordu. Cesar hep bu yolu tercih eder. İşi Forman ile Sugar'ı uzlaştırmaktı ve Sugar, davasını savunmakta Forman kadar usta olmadığı için, önceden öğrendiği her şey Cesar'da mağdur taraf lehine önyargı yaratabilirdi.

Forman rezidansı Los Angeles'ın hemen kuzeyinde, Mission Hills'teki bir karavan parkındaydı. Koyu renk ahşap paneller, deri kanepeler, uzun tüylü halılar. Şu garip biçimde bozulmamış Güney Kaliforniya günlerinden biri olmasına karşın klima açıktı. Lynda Forman altmışlarında, belki de daha yaşlıydı; hoş bir mizah duygusuna sahip boylu poslu bir kadındı. Eşi Ray tekerlekli sandalyedeydi ve belli belirsiz eski bir askeri andırıyordu. Cesar karşlarına oturdu; siyah kot pantolon ve mavi bir gömlek giymişti; duruşu kendince mükemmeldi.

“Pekâlâ, size nasıl yardım edebilirim?” dedi.

“Canavarımızın tatlı, sevimli bir köpeğe dönüşmesine yar-

dım edebilirsiniz” diye yanıt verdi Lynda. Sugar’ı Cesar’a nasıl tarif edeceğini uzun süredir düşündüğü belliydi. “Yüzde doksan kötü, yüzde on tatlı....Gece bizimle birlikte uyuyor. Sarılıyor.” Sugar Lynda için çok şey anlam ifade ediyordu. “Ancak erişebildiği her şeyin üzerine atılıp onu yok etmeye çalışıyor. Eşim engelli ve Sugar onun odasını harap ediyor. Giysileri parçalıyor. Halımızı yırttı. Torunlarımı rahatsız ediyor. Kapıyı açacak olsam kaçır.” Lynda kollarını sıvadı ve elleriyle dirseklerinin arasını, kollarının ön tarafını gösterdi. O kadar çok ısırk, çizik, yara izi ve yara kabuğuyla kaplıydı ki işkence görmüş gibiydi. “Ama onu çok seviyorum. Ne diyebilirim ki?”

Cesar onun kollarına baktı ve gözlerini kırıştırdı. “Vay.”

Cesar uzun boylu bir adam değil. Futbol oyuncusuna benzer bir yapıya sahip. Otuzlu yaşlarının ortalarında; büyük, iri gözleri, zeytin rengi teni ve beyaz dişleri var. On dört yıl önce Meksika sınırından gizlice geçmiş, ancak İngilizcesi istisnai, tabii heyecanlanıp artikelleri atlamadığı sürece ki nadiren heyecanlandığı için de bu neredeyse hiç yaşanmıyor. Cesar kolları gördü ve “Vay” dedi, ancak bu “Pekâlâ size nasıl yardım edebilirim?” ile aynı soğukkanlı tonda bir “vay”dı.

Cesar sorular sormaya başladı. Sugar evin içine idrarını yapıyor muydu? Yapıyordu. Gazetelerle, televizyonların uzaktan kumanda cihazlarıyla ve plastik fincanlarla özellikle yıkıcı bir ilişki içindeydi. Cesar yürüyüşleri sordu. Gezip dolaşıyor muydu, yoksa iz mi sürüyordu? Cesar *iz sürmek* derken havayı koklayan bir köpeği şaşırtıcı biçimde taklit etti. Sugar iz sürüyordu. Peki ya disiplin?

“Bazen onu bir kafese koyuyorum” dedi Lynda. “Sadece on beş dakikalık bir süre için. Böylece teslim oluyor ve sorun kalmıyor. Onu nasıl disipline sokacağımı bilmiyorum. Çocuklarıma sorun.”

“Anne babanız sizi disipline soktu mu?”

“Benim disipline ihtiyacım yoktu. Mükemmeldim.”

“O halde kurallarınız yoktu...Peki ya Sugar’la fiziksel temas ne dersiniz?”

“Kullandım. Beni rahatsız ediyor.”

“Ya ısırıklar?”

“Aklından geçtiğini görebiliyorum. Bakışından anlıyorum.”

“Kimin sözünün geçtiğini anımsatıyor.”

“Sonra ısırıldığı yeri yarım saat yalıyor.”

“Özür dilemiyor. Biliyor musunuz, köpekler sürüyü tedavi etmek için birbirlerinin yaralarını yalar.”

Lynda bir parça düş kırıklığına uğramış görünüyordu. “Özür dilediğini sanıyordum.”

“Özür diliyor olsaydı” dedi Cesar yumuşak bir sesle, “en başından bunu yapmazdı.”

Sıra davalıya geldi. Lynda’nın torunu Carly küçük bir av köpeğini bir bebek gibi taşıyarak içeri girdi. Sugar tatlıydı, ancak gözlerinde huysuz, vahşi bir bakış vardı. Carly Sugar’ı halının üzerine bıraktı ve Sugar kasılarak Cesar’ın üzerine yürüdü, ayak-kabıllarını kokladı. Cesar Sugar’ın önüne bir gazete, bir plastik fincan, bir de televizyonun uzaktan kumanda aletini koydu.

Sugar gazetenin üzerine atladı. Cesar kapıp geri aldı. Sugar tekrar gazeteyi yakaladı. Kanepenin üstüne çıktı. Cesar kendi elini aldı ve Sugar’ı omzundan sıkıca ve soğukkanlılıkla “ısırdı” “Elim ağız oluyor” diye açıkladı. “Parmaklarım da dişler.” Sugar kanepeden aşağı atladı. Cesar durdu ve Sugar’ı bir an için sıkıca ve esneklikle aşağı bastırdı. Sugar kısa bir süre direndi, sonra gevşedi. Cesar geri çekildi. Sugar uzaktan kumanda aletine hamle yaptı. Cesar ona baktı ve sadece kısaca “Şşş” dedi. Sugar tereddüt etti. Plastik fincana yöneldi. Cesar “Şşş” dedi. Sugar fincanı bıraktı. Cesar Lynda’ya odaya bir kavanoz ödül

getirmesini işaret etti. Cesar ödülü döşemenin ortasına bıraktı ve başında dikildi. Sugar ödüllere ve sonra da Cesar'a baktı. Milim milim ilerlerken koklamaya başladı, ancak şimdi onunla ödül arasında gözle görülmez bir sınır vardı. Daire çizip durdu, ancak asla 90 santimetre kadar bir mesafeden daha fazla yaklaşmadı. Kanepenin üzerine atlayacak gibi görünüyordu. Cesar ağırlığını diğer tarafa kaydırıp ve onu engelledi. Sugar'a doğru bir adım attı. Sugar odanın en uzak köşesine çekildi, kafasını indirdi. Arka bacaklarının üzerinde alçaldı, sonra kafasını dümdüz yere koydu. Cesar ödülleri, uzaktan kumanda aletini, plastik fincanı ve gazeteyi aldı ve Sugar'ın yere indirmiş olduğu burnundan birkaç santim öteye yerleştirdi. Bir zamanlar Mission Hills'te terör estiren Sugar teslim olarak gözlerini kapadı.

"Dış dünyada hiçbir kuralı, hiçbir sınırı yok" dedi Cesar en sonunda. "Egzersiz ve şefkat uyguluyorsunuz. Ancak egzersiz, disiplin ve şefkat uygulamıyorsunuz. Birini sevdiğimizde istediği her şeyi yapıyoruz. Bu sevgiyi ifade ediyor. Ve siz köpeğinizi sevmiyorsunuz." Ayağa kalktı. Çevreye bakındı.

"Yürüyüşe çıkalım."

Lynda yalpalayarak mutfığa gitti. Beş dakika içinde canavarı melek olmuştu. "İnanılmaz" dedi.

## 2.

Cesar Millan, Dog Psychology Center adlı köpeklere yönelik psikolojik destek merkezini Los Angeles'ın orta-güney kesimindeki sanayi bölgesinde oto tamirhanesinden bozma bir mekandan yürütüyor. Merkez uzun, dar bir geçidin sonunda, soğuk ve kasvetli depo ve garajların sıralandığı işlek bir caddenin çıkışında konumlanmış. Yüksek, yeşil zincirli parmaklıkların arkasında

geniş bir beton avlu bulunuyor ve avlunun her yerinde köpekler var. Güneşte uzanmış keyif yapan köpekler. Bir havuzun içinde şıpır şıpır oynayan köpekler. Piknik masalarının üzerine yayılmış köpekler. Cesar insanların sorunlu köpeklerini alıyor; en az iki hafta orada tutarak sürüyle bütünleşmelerini sağlıyor. Formal bir eğitim almamış. Ne biliyorsa, Meksika'da büyürken, büyük-babasının Sinaloa'daki çiftliğinde öğrenmiş. Küçükken ona "el Perrero" yani "köpek çocuk" diyorlarmış; kendini bir köpeğin yerine koyabileceğini hissedene kadar onları izlemiş ve incelemiş. Sabahları sürüyü Santa Monica dağlarında dört saatlik bir yürüyüşe çıkarıyor; önde Cesar, arkasında köpekler; pitbullar, Rottweiler'lar ve küçük köpekler yorulduğunda Cesar onları büyük köpeklerin sırtlarına yükleyebilsin diye arkalarında sırt çantalarıyla Alman çoban köpekleri. Sonra geri dönüyor ve yemek yiyorlar. Egzersiz, sonra yemek. Çalışmak, sonra ödül.

"Şimdi kırk yedi köpeğim var" dedi Cesar. Kapıyı açtı ve büyük küçük bir yığın köpek koşarak geldi. Cesar iri bir tazıyı işaret etti. "İnsanlara karşı saldırgandı, gerçekten saldırgan" dedi. Binalar topluluğunun bir köşesinde bir Wheaton teriyere yeni banyo yaptırılmıştı. "İnsanlara güvenemediği için burada altı ay kaldı" diye açıkladı Cesar. "Fena halde dövülüp hırpalanmıştı." Büyük bir Alman çoban köpeğini tembel tembel kaşdı. "İşte kız arkadaşım Beauty. Onunla sahibi arasındaki ilişkiyi bir görseniz." Kafasını salladı. "Çok hastalıklı bir ilişki. *Öldüren Cazibe* türünden bir şey. Beauty sahibi olan kadını görüyor ve onu tırmalamaya ve ısırmaya başlıyor ve sahibi 'Ben de seni seviyorum!' diyor. Bu bir köpeği öldürmüş. Bu da bir köpeği öldürmüş. Şu ikisi New Orleans'tan geldi. İnsanlara saldırmışlar. Orada tenis topuyla oynayan pitbul, Beverly Hills'te bir Labrador'u öldürmüş. Ve şuna bakın; tek göz. Gözünü bir köpek dövüşünde



kaybetmiş. Ama şimdiki haline bir bakın.” Şimdi bir Fransız buldoguna burnunu sürtüyordu. Mutluydu; güneşin altında yayılmış olan Beverly Hills’li Labrador katili de öyle; dili dışarıda bir piknik masasında oyalanan şu saldırgan tazı da öyle. Cesar bütün köpeklerin ortasında dikildi; sırtı dik, omuzları köşeliydi. Bu bir cezaevi avlusuydu. Ancak bütün Kaliforniya’nın en huzurlu cezaevi avlusuydu. “Bütün mesele ne olursa olsun herkesin sakinliğini, uysallığını korumak zorunda olması” dedi. “Şimdi tanıklık etmekte olduğunuz, aynı ruh haline sahip bir grup köpek.”

Cesar Millan National Geographic televizyon kanalında *Dog Whisperer* programının sunucusu. Her bölümde köpeklerin yarattığı kaos ile başlıyor ve giderken geride huzur bırakıyor. O ilkokulda hepimizin sahip olduğu öğretmen; ele avuca sığmaz çocuklarla dolu bir sınıfa girip herkesin yatışmasını ve terbiyesini takınmasını sağlayabiliyor. Peki o öğretmenin ne özelliği vardı? Eğer o zamanlar bize sormuş olsaydınız, Bay Exley için terbiyemizi takındığımızı, çünkü Bay Exley’nin pek çok kuralı olduğunu ve gerçekten sert bir adam olduğunu söyleyebilirdik. Oysa gerçek şu ki Bay DeBock için de terbiyemizi takınmışızdır ve o hiç de sert bir adam değildir. Gerçekte kast ettiğimiz şey ikisinin de varlık gösterme denilen o tanımlanamaz şeye sahip olmalarıdır; on yaşındaki dik kafalılarla dolu bir sınıfa ders verecekseniz, bir şirket yönetecekseniz, bir orduya komutanlık yapacaksanız ya da Mission Hills’te Sugar adlı küçük bir av köpeğinin sahiplerine terör estirdiği bir karavan eve adım atacaksanız varlık göstermek zorundasınız, yoksa kaybedersiniz.

Dog Psychology Center’ın arkasında, arka parmaklıklarla komşu binaların duvarları arasında, Cesar bir köpek parkuru oluşturdu; bir kent bloğu uzunluğunda çimen ve topraktan oluşan bir pist. “Bu bizim Chuck E. Cheese’imiz” dedi Cesar. Köpekler

Cesar'ın arka kapıya yaklaştığını görüp umutla ona doğru koştu-  
lar, karmakarışık tüylerden ve sallanan kuyruklardan oluşan bir  
yığın halinde dar kapıdan içeri daldılar. Cesar'ın omzunda tenis  
toplarıyla dolu bir çanta ve sağ elinde uzun bir turuncu plastik  
top tutacağı vardı. Tutacakla çantaya uzandı, bir tenis topu yaka-  
ladı ve alıştırma yapılmış yumuşak bir hareketle onu bitişikteki  
bir deponun duvarından aşağı fırlattı. Bir düzine köpek gürültülü  
patırtılı bir takibe koyuldu. Cesar çark etti ve aksi yöne bir top  
daha fırlattı; sonra üçüncüsünü, daha sonra dördüncüsünü; ha-  
vada ve yerde sürüyü bir acı acı havlama, uluma, hoplayıp zıp-  
lama, hamle yapma çılgınlığına düşürecek kadar çok top olana  
dek. Hav. Hav hav hav. Hav.

“Bu oyun beş, on, belki de on beş dakika oynanmalı” dedi  
Cesar. “Siz başlayıp siz bitiriyorsunuz. Ve ‘Lütfen dur’ isteğinde  
bulunmuyorsunuz. Durmasını talep ediyorsunuz.” Hemen arka-  
sından Cesar kendini topladı, put gibi hiç kıınıldamadan durdu  
ve kısa bir ıslık çaldı: Sıradan bir ıslık değil, otoriter bir ıslık.  
Ansızın ortalığa mutlak bir sessizlik egemen oldu. Kırk yedi kö-  
peğin hepsi de hoplayıp zıplamayı ve hamle yapmayı bıraktılar  
ve başları dik, gözleri elebaşına yönelmiş bir halde Cesar kadar  
hareketsiz kaldılar. Cesar, neredeyse fark edilmez bir biçimde  
etrafı kapalı yere doğru kafasını salladı ve kırk yedi köpeğin  
kırk yedisi de dönüp neşeyle tek sıra halinde tekrar o kapıdan  
içeri girdi.

### 3.

2005 sonbaharında Cesar *Dog Whisperer*'ın bir bölümünü Los  
Angeles'ta Patrice ve Scott adlı bir çiftin evinde çekti. Çiftin  
JonBee adında Koreli jindo köpeği vardı; bulup sahiplendikleri

başıboş bir köpekti. Dışarıda ve yürüyüşlerde JonBee iyi davranıyordu ve sevecendi. Evde ise terör estiriyor, Scott ne zaman köpeğe boyun eğdirmeye çalışsa ona acımasızca aniden saldırıyordu.

“Vahşi hayvanı evcilleştirmemize yardım edin” diyor Scott Cesar’a. “Pes eden iki eğiticimiz oldu; biri şu baskın olma denilen şeyi yapıyordu, JonBee’yi sırtüstü yatırıp boyun eğene kadar öyle tuttu. Bu, pekâlâ bir yirmi dakika sürdü. Köpek asla yavaşlamadı. Ancak adam bırakır bırakmaz, JonBee onu dört kez ısırırdı....Adamın hem elleri hem de kolları kanıyordu. İşi bırakan bir eğiticim daha oldu ve ikisi de ‘Bu köpekten kurtulmalısınız’ dediler.”

Cesar JonBee’yi görmek için dışarı çıkıyor. Arka avluya doğru birkaç adım atıyor. Cesar köpeğin yanına çömeliyor. “Sahibi benim buraya tek başıma gelmem konusunda biraz endişeliydi” diyor. “Doğrusunu söylemek gerekirse, kendimi saldırgan köpeklerle güvensiz, korkak ya da panikleyen köpeklerle olduğundan daha rahat hissediyorum. Gerçekte bana ün kazandıran köpekler bunlar.”

JonBee gelip onu kokluyor. Cesar JonBee’ye bir tasma kayışı takıyor. JonBee Cesar’a sinirli bir biçimde yakından bakıyor ve etrafı araştırmaya başlıyor. Sonra Cesar JonBee’yi oturma odasına yöneltiyor. Scott ona bir ağızlık takıyor. Cesar köpeği yan yatırmaya çalışıyor ve kıyamet kopuyor. JonBee dönüp dişlerini geçiriyor, kıvranıyor, zıplıyor, hamle yapıyor ve çırpınıyor. Ağızlığı düşüyor. Cesar’ı ısırıyor. Tehlikeli, vahşi bir öfkeyle vücudunu havada döndürüyor. İkisi arasındaki mücadele bitmek bilmiyor. Patrice elleriyle yüzünü kapatıyor. Cesar ondan odayı terk etmesini istiyor. Cesar tasma kayışını uzatmış bir halde ayakta dikiliyor. Son derece kötü huylu bir çingiraklı yılanı

evcilleştiren bir sığır çobanına benziyor. Yüzünden ter akıyor. Sonunda Cesar köpeği oturtmayı, sonra yere uzanmasını sağlamayı, daha sonra da her nasılsa yan yatırmayı başarıyor. JonBee yenik düşerek yere yığılıyor. Cesar JonBee'nin karnına masaj yapıyor. "Bütün istediğimiz buydu" diyor.

Cesar ile JonBee arasında ne oldu? Açıklamalardan biri, iki alfa erkeğinin karşı karşıya gelip kavga etmiş olması. Ancak kavgalar yok yere çıkmaz. JonBee açıkça Cesar'la ilgili bir şeye tepki veriyordu. Kavgaadan önce Cesar'ı kokladı, inceledi ve izledi ki en önemlisi bu sonuncusu, çünkü köpekler hakkında bildiğimiz her şey, köpeklerin, neredeyse diğer hiçbir hayvan için geçerli olmayan bir biçimde, insan hareketini öğrendiklerini gösteriyor.

Antropolog Brian Hare köpeklerle deneyler yaptı; örneğin, bir iki metre aralıkla yerleştirdiği iki fincandan birinin altına yiyecek bir şey koydu. Köpek orada bir yiyecek olduğunu bilir, ancak ödülün hangi fincanın altında olduğu konusunda hiçbir fikri yoktur. Sonra Hare doğru fincana işaret eder, üzerine vurur, doğrudan o fincana bakar. Ne mi olur? Köpek, hemen her seferinde, doğru fincana gider. Oysa Hare aynı deneyi –genlerimizin yüzde 98,6'sını paylaşan bir hayvan olan– şempanzelerle yaptığında, onlar doğru fincanı bulamadı. Köpek yardım almak için size bakarken şempanze bunu yapmayacaktır.

"Primatlar aynı türün ipuçlarını kullanmakta çok iyidir" diye açıkladı Hare. "Bu nedenle, benzer bir oyun uygulayabilecek olsaydık ve sosyal ipucunu veren, bir şempanze ya da bir diğer primat olsaydı, daha başarılı olabilirlerdi. Ancak onlarla işbirliği yapmaya çalıştığınızda insan ipuçlarını kullanmakta başarılı değiller. İpuçlarını almıyorlar: 'Bana yiyeceğin nerede olduğunu neden söyleyesiniz ki?' Ancak köpeklerin temel uzmanlığı, in-

sanlar çok insana özgü bir şey yaptıklarında, yani birinin gerçekten isteyebileceği bir şeyle ilgili bilgileri paylaştıklarında, köpeklerin insanlara dikkat etmeleri.” Köpekler şempanzelerden daha akıllı değil; sadece insanlara yönelik daha farklı bir tavırları var. “Köpekler insanlarla gerçekten ilgileniyor” diye devam etti Hare. “Saplantı noktasına varacak kadar ilgileniyorlar. Bir köpek için siz yürüyen dev bir tenis topusunuz.”

Bir köpek vücudunuzun ne tarafa eğildiğini derinden önemser. İleri mi, geri mi? İleri doğru eğilmek saldırganlık olarak görülebilir; geriye doğru eğilmek –yarım santimetre bile olsa– tehdit edici olmamak anlamına gelir. Bu ilerlemek için etolojistlerin *niyet hareketi* olarak adlandırdıkları şeyden vazgeçmeniz anlamına gelir. Kafanızı hafifçe de olsa yana eğdiğinizde köpek silahlarını indirir. Doğrudan ona baktığınızda bunu tehlike işareti olarak okuyacaktır. Omuzlarınız düşmüş değil, köşeli bir halde, dimdik ayakta durmanız köpeğinizin bir komutu yerine getirmesiyle ona aldırış etmemesi arasındaki fark anlamına gelebilir. Soluğunuzu tutmaktansa, düzenli ve derin derin soluk almak gergin bir durumu yatıştırmakla ateşlemek arasındaki fark anlamına gelebilir. “Sanırım gözlerimize, gözlerimizin nereye baktığına ve gözlerimizin neye benzediğine bakıyorlar” diyor Madison’daki Wisconsin Üniversitesi’nde ders veren etolojist Patricia McConnell. “Gözbebeği büyümüş yuvarlak bir göz köpekte yüksek tahrik ve saldırganlık işaretidir. Yüzümüzün ve yüz kaslarımızın ne kadar gevşemiş olduğuna çok dikkat ettiklerine inanıyorum, çünkü bu köpekler arasında büyük bir ipucu. Çene gevşemiş mi? Ağız hafifçe açık mı? Ve sonra kollar. Kollarımızın nereye gittiğine çok dikkat ediyorlar.”

*The Other End of the Leash* kitabında McConnell en yaygın insan-köpek etkileşimlerinden birini deşifre ediyor; tasma ka-

yışları takılı iki köpeğin yürüyüş sırasında karşılaşması. Bizim için bu bir köpeğin bir diğer köpeği ölçüp biçmesiyle ilgili. McConnell'a göre ise iki köpeğin önce kendi sahiplerini ölçüp biçtikten sonra birbirlerini ölçüp biçmeleriyle ilgili. Sahipler genellikle "köpeklerin birbirleriyle ne kadar anlaşılabilecekleri konusunda kaygı duyuyor" diye yazıyor "ve eğer köpekleri değil de insanları izlerseniz, soluklarını tuttuklarını ve gözlerini ve ağızlarını 'tetikte' bir ifadeyle yuvarlaklaştırdıklarını göreceksiniz. Bu davranışlar köpek kültüründe saldırgan öfkenin ifadesi olduğu için, insanların farkında olmadan gerginlik işareti verdiklerinden kuşkulaniyorum. Eğer bu davranışı, birçok köpek sahibinin yaptığı gibi, tasma kayışını sıkarak abartırsanız, gerçekte köpeklerin birbirlerine saldırmalarına neden olabilirsiniz. Düşünün: Köpekler gergin bir sosyal karşılaşma içinde; kendi sürülerinden gelen destekle kuşatılmış durumdalar; insanlar ise onların çevresinde gergin, göze batan, soluk soluğa bir çember oluşturuyor. Köpeklerin bakışlarını sahiplerinin donmuş yüzlerine kaydırdıklarını ve sonra diğer köpeğe hırlamaya başladıklarını kimbilir kaç kez görmüşümdür."

Cesar Patrice ve Scott'ın evinin merdivenlerinden inip arka avluda çömelince JonBee ona maksatlı olarak baktı. Gördüğü, çok özel bir biçimde hareket eden biriydi. Cesar esnek. Maryland Üniversitesi'nde lisansüstü dans programının başında bulunan Karen Bradley, Cesar'ın işbaşındaki görüntü kayıtlarını ilk kez gördüğünde "Fiziksel olarak çok güzel örgütlenmiş" dedi. "Bu alt-birim örgütlenme; daha önce futbolcu muydu acaba, merak ettim." Bradley gibi hareket uzmanları harekete anlam vermek için Laban Hareket Analizi denilen şeyi kullanıyorlar; bu analiz, örneğin, insanların ağırlıklarını nasıl kaydırdıklarını, hareket ederken ne kadar esnek ve simetrik olduklarını ya da bu

hareketin ne tür bir *çaba* gerektirdiğini tanımlıyor. Doğrudan mı dolaylı mı; yani, hareket ne tür bir dikkat taşıyor? Hızlı mı, yavaş mı? Güçlü mü, zayıf mı; yani, niyeti ne? Bağlı mı, serbest mi; yani ne kadar isabetlilik gerektiriyor? Bir şeye dikkat çekmek istiyorsanız, tek bir yumuşak hareketle elinizi vücudunuzda aşağı doğru kaydırabilirsiniz. Ancak hareketi nasıl yaptığınız, dikkat çektiğiniz şeyin kitleniz tarafından nasıl yorumlandığını çok etkiler. İdeal olarak, eliniz dışa doğru patlamaya hazır, bağlı bir hareketle –yani, hızlanan bir güçle, ansızın ve kesin olarak– aşağı inmelidir ve başınız ile omuzlarınız aynı anda düşmelidir ki duruşunuzla jestiniz uyum içinde olsun. Ancak eliniz aşağı inerken başınızla omuzlarınızın yukarı çıktığını ya da elinizin serbest, içeri doğru patlamaya hazır bir hareketle –yani, belli belirsiz, yavaşlayan bir güçle– aşağı indiğini varsayın. Şimdi hareketiniz hepimizin kabul ettiği bir şeye işaret etmekte olduğunuzu, niyetlendiğiniz şeyin tam tersini, ortaya koyuyor. Duruş ve jest kombinasyonlarına *bedensel ifade* denir ve büyük iletişimciler, bedensel ifadeyi iletişimsel niyetleriyle uyumlu kılan kişilerdir; örneğin, vurgunun, kişinin bağlı ve dışa doğru patlamaya hazır olmasını gerektirdiğini bilirler. Bradley’e göre, Cesar’ın güzel bir bedensel ifadesi var.

İşte Patrice ve Scott’la konuşuyor. Elleri önünde, Laban analistlerinin sagital düzlem dedikleri konumda; yani, doğrudan gövdenin önündeki ve arkasındaki alanda. Sonra vurgu için ileri doğru eğiliyor. Ancak bunu yaparken, duruşunun davetsiz hareketini dengelemek için, ellerini bel düzeyine indiriyor ve bedene doğru çekiyor. Ve tekrar geriye doğru eğildiğinde, boş alanı doldurmak için elleri yükseliyor. Bu asla farkına varacağınız türde bir şey değil. Ancak, işaret edildiğinde, duygusal anlamı apaçık ortada. Saygılı ve güven verici. Müdahaleci olmaksızın,

araya girmeksizin iletişim kuruyor. Bradley Cesar'ı cihazın sesini açmadan izliyordu ve tekrar tekrar geri döndüğü bir sahne vardı; Cesar bir aileyle konuşuyordu; sağ eli göğüs hizasından aşağı zarif bir kavisle sallanıyordu. "Dans ediyor" dedi Bradley. "Şuna bakın. Harika. Küçük, harika bir dans."

"Mesele ifadelerinin farklı uzunluklarda olması" diye devam etti. "Kimileri uzun. Kimileri çok kısa. Kimileri patlayıcı ifadeler, başlangıçta yüklü ve sonra yavaş yavaş hafifliyor. Bazıları vurucu; gelişiyor ve sonunda vurucu bir etki noktasına ulaşıyor. Göreve uygun nitelikler. *Çok yönlü* derken bunu kastediyorum."

Hareket analistleri, örneğin, Bill Clinton'ı ya da Ronald Reagan'ı izlemekten hoşlanmak eğiliminde; bu kişilerin bedensel ifadeleri mükemmel. George W. Bush'un ise değil. Bu yılki Ulusa Sesleniş konuşmasında, Bush bütün konuşma boyunca alt gövdesiyle metronom gibi bir o yana bir bu yana sallandı; ne yazık ki arkasında büyük bir dikey bayrağın varlığıyla vurgulanan bir hareket oldu bu. "Her hareket, izleyici kitlesinde belli bir noktaya yönelen bu vurguyla sona erdi" dedi Bradley. Bush'un bakışını mükemmel biçimde taklit etti –büyük ciddiyet anlarına sakladığı o kısık, sabit bakış– ve yumuşak bir biçimde ileri geri sallandı. "Biraz ilkel, biraz gerilemiş." Ona göre, görünüş, sallanma hareketi ve bakışın kombinasyonu, belirgin biçimde, yeniyetme düzeyindeydi. İnsanlar Bush'un sonsuza dek çocuksu kalacağını söylediklerinde, demek istedikleri, kısmen buna denk düşüyor. Bir erkek çocuk gibi hareket etmesi hoş da durum daha yetişkin bir tavır gerektirdiğinde, Reagan ve Clinton gibi hareket ustalarının tersine, o bir erkek çocuk gibi davranmaktan vazgeçemiyor.

"Normal nüfusta büyük çoğunlukla gördüğümüz şey ise farklılaştırılmamış bedensel ifade" dedi Bradley. "Bir de bedensel ifadelerinde açıkça ayrıcalıklı olan insanlar var; eşim gibi. Bay



Yatay. Toplantıda konuşurken geride duruyor. Açık. Sadece şöyle duruyor, o aynı uzun duruş” –Bradley burada geriye eğildi, kollarını iyice açtı ve konuşmasını yavaşlattı– “ve bu fazla değişmiyor. Neyse ki onu anlayan insanlarla birlikte çalışıyor.” Güldü. “Böyle biriyle karşılaştığımızda” –televizyon ekranındaki Cesar’a kafasını salladı– “ne yapıyoruz? Onlara kendi televizyon programlarını yaptırıyoruz. Cidden. Onları ödüllendiriyoruz. Bizi kendilerine çekiyorlar, çünkü mesajı alabileceğimiz konusunda onlara güveniyoruz. Mesaj gizli olmayacak. Gerçeklik duygusuna katkıda bulunacak.”

#### 4.

JonBee’ye en başından geri dönüyoruz; ancak bu kez cihazın sesini kapatarak. Cesar merdivenlerden iniyor. Bu Cesar ıslık çalarak kırk yedi köpeğin dikkatini çeken Cesar’la aynı Cesar değil. Bu olay ustalık gerektiriyor. “Nasıl yürüdüğünü gördünüz mü? Ellerini bırakıyor. Yanlarına yakın duruyorlar.” Bu kez analist, *The Dancing Dialogue*’un yazarı Suzi Tortora’ydı. Suzi Tortora New York’ta dans-hareket psikoterapisti; uzun koyu renk saçları ve güzel bedensel ifadesiyle uzun boylu, kıvrak bir kadın. Aşağı Broadway’deki ofisinde, geniş, boş, lambri kaplı bir odadaydı. “Çok dikey” dedi Tortora. “Bacakları hemen gövdesinin altında. Hiç yer kaplamıyor. Ve yürüyüşünü yavaşlatıyor. Köpeğe ‘Kendi başıma buradayım. Acele etmeyeceğim. Henüz kendimi tanıtmadım. İşte buradayım. Beni hissedebilirsin’ diyor.” Cesar JonBee’nin yanında eğiliyor. Vücudu mükemmel biçimde simetrik, ağırlık merkezi düşük. Dengeli görünüyor; sanki onu yere deviremezmişsiniz gibi; bu da soğukkanlılık duygusu ifade ediyor.

JonBee Cesar'ı incelerken sinirle kıvranıyordu. JonBee fazla hoplayıp zıplamaya başlayınca Cesar tasma kayışını şiddetle çekerek onu yola getirecekti. Cesar konuşuyordu ve yola getirme biçimi çok incelikliydi; bu nedenle, bu ayrıntı kolayca atlanabildi. Durdur. Geri al. Başlat. “Ne kadar ritmik olduğunu görüyor musunuz?” dedi Tortora. “Çekiyor. Bekliyor. Çekiyor. Bekliyor. Çekiyor. Bekliyor. Bedensel ifade o kadar hoş ki. Öngörülebilir nitelikte. Dört bir yanda dolanan bir köpeğe bir ritim getiriyor. Ancak bu panik dolu bir ritim değil. Ölçülü bir temposu var. Gezinecek yer vardı. Ve bu saldırı, saldırı anlamına gelmiyor. Uzun ve sürekli değildi. Hızlı ve hafifti. Bahse girerim, saldırganlıklarından çok korkulan ve çevrelerinde hep savunma halinde olunan bu tür köpekler, insanlar tarafından yöneltilen saldırgan güce de çok maruz kalıyor. Burada hiç öfke yok. Saldırgan olmaksızın güç kullanıyor.”

Cesar oturma odasına ilerliyor. Kavga başlıyor. “Köpeği nasıl işin içine soktuğuna bakın” dedi Tortora. “Köpeğin başı çekmesine izin veriyor. Köpeğe yer açıyor.” Bu bir saldırganı güreşerek pes ettiren bir Gizli Servis ajanı değil. Cesar'ın vücudu dikeydi, tasma kayışını tutan eli JonBee'den yüksekteydi ve JonBee dönüp dişlerini geçirir, kıvranıp fır döner, hoplayıp zıplar ve hamle yapıp mücadele ederken Cesar da ona paralel hareket ediyor gibiydi, onun öfkesine karşı esnek bir yapı sağlıyordu. Kavga gibi görünüyor olabilirdi, ancak Cesar kavga etmiyordu. Peki ya JonBee ne yapıyordu? Çocuk psikologları denetim fıkriinden söz ediyor. Sağlıklı bebekleri düzenli olarak çok yüksek bir sese maruz bırakırsanız sonunda uyumayı başaracaklardır. Sese alışacaklardır: Ses ilk seferinde yıkıcıdır, ancak ikinci ya da üçüncü sefer yıkıcılıkla başa çıkmayı öğrenir ve onu engellerler. Kendilerini denetim altına almışlardır. Öfke nöbeti geçiren

çocukların denetim bozukluğu durumunda olduğu söylenir. Her nasılsa denetim mekanizmaları işlemez hale gelmiştir ve kendi başlarına normale dönemezler. JonBee de denetim bozukluğu içindeydi. Kavga etmiyordu; öfke nöbeti geçiriyordu. Ve Cesar anlayışlı anne baba konumundaydı. JonBee soluklanmak için ara verdiğinde Cesar da onunla birlikte ara veriyordu. JonBee Cesar'ı ısırduğunda, Cesar içgüdüsel olarak parmağını onun ağzına götürüyordu, ancak bunu hiç kaygı ortaya koymayan yumuşak, esnek ve soğukkanlı bir hareketle yapıyordu. "Zamanlama Cesar'ın repertuarının büyük bir parçası" diye devam etti Tortora. "Şu an hareketleri karmaşık değil. Aynı anda pek çok çaba söz konusu değil. Hareket nitelikleri sınırlı bir aralıkta. Nasıl küçüldüğüne bakın. Şimdi kapanıyor." JonBee sakinleştikçe Cesar onu okşamaya başladı. Dokunuşu sıkıydı, ancak saldırgan değildi. Kabalığa varacak kadar güçlü değildi, ancak önemsiz ve sinir bozucu olacak kadar hafif de değildi. Hareket dilini –bütün dillerin en yalın ve en şeffaf olanını– kullanarak Cesar JonBee'ye güvende olduğunu anlatıyordu. Şimdi JonBee yan yatıyordu; ağzı gevşemiş, dili dışarıda. "Şuna bak, köpeğin yüzüne bak" dedi Tortora. Bu yenilgi değildi; bu rahatlıktı.

Daha sonra Cesar Scott'a JonBee'yi nasıl yatıştıracağını gösterdiğinde, Scott bunu yapamadı ve Cesar onu durdurdu. "Hâlâ gerginsin" dedi Cesar ona. "Hâlâ emin değilsin. Hedef haline gelmenin nedeni de bu." Bir köpeği sakinleştirmek görüldüğü kadar kolay değil. Belini hoş bir biçimde kaşırken yatıştırıcı bir sesle "Geçti, geçti" demek JonBee için yeterli değildi, çünkü jestleri, duruşu, simetriyi ve dokunuşun kesin anlamını okuyordu. Açıklık ve tutarlılık arıyordu. Scott'ta bu yoktu. "Yüzündeki gerginlik ve saldırganlığa bakın" dedi Tortora, kamera Scott'a döndüğünde. Doğruydı. Scott'ın yüksek, geniş yanak kemikle-

ri ve göze çarpan dudaklarıyla uzun ve haşın bir yüzü vardı ve hareketleri gergin ve hızlıydı. “Bir hareket bombardımanı söz konusu; hız gerginlikle birleşmiş; gözlerini kullanışıyla ve odaklanışıyla ilgili bir nitelik bu; ok gibi ileri atılmak” dedi Tortora. “Karmaşık bir biçimde el kol hareketi yapıyor. Aynı anda sürediden çok şey var. Aynı anda olup biten pek çok farklı hareket niteliği söz konusu. Bu durum onu izleyenlerin dikkatini dağıtıyor.” Scott bir karakter oyuncusu; emeği geçenler listesi otuz yıl öncesine kadar uzanıyor. Tavrındaki gerginlik ve saldırganlık onu ilginç ve karmaşık kılmış; bu Hollywood’da işe yarıyor, ancak belalı bir köpekte işe yaramıyor. Scott JonBee’yi sevdiğini söyledi, ancak hareketinin niteliği duygularına uymuyordu.

Tortora birkaç yıl Eric’le (bu onun gerçek adı değil), ciddi dil ve iletişim sorunları olan otistik bir erkek çocukla çalıştı. Bazı seanslarının görüntülerini kaydetti ve birlikte çalışmaya başladıktan dört ay sonraki bir kayıta Eric Tortora’nın New York, Cold Spring’deki stüdyosunun ortasında dikiliyor; üzerinde sadece bir bebek bezi olan güzel, koyu renk saçlı, üç buçuk yaşında bir çocuk. Annesi duvarın önünde yana doğru oturuyor. Geri planda *Riverdance*’in film müziğini duyabiliyorsunuz; bu Eric’in en sevdiği albüm. Eric bir öfke nöbeti geçiriyor.

Kalkıp müzik setine doğru koşuyor. Sonra geri koşuyor ve kendini karnının üzerine yere atıyor; kollarını ve bacaklarını savurup duruyor. Tortora da tıpkı onun gibi kendini yere atıyor. Eric kalkıp oturuyor. Tortora da kalkıp oturuyor. Eric eğilip bükülüyor. Tortora da eğilip bükülüyor. Eric kıvranıyor. Tortora da kıvranıyor. “Eric etrafta koşuştururken ‘Sakin bir müzik koyalım’ demedim. Onu durduramam, çünkü duramaz” dedi Tortora. “Sıfırdan altmışa çıkıp sonra sıfıra geri dönemez. Tipik bir çocuğa ‘Derin bir soluk al. Benimle birlikte düşün’ diyebilirsiniz

ve bu işe yarayabilir. Ancak bu tür çocuklarda işe yaramaz. Onlar kendi dünyalarında. Ben oraya girmeli, onlarla buluşmalı ve onları dışarı çıkarmalıyım.”

Tortora dizlerinin üzerine oturuyor ve yüzü Eric’e bakıyor. Eric’in bacakları her yöne hareket ediyor ve Tortora Eric’in ayaklarını tutuyor. Yavaşça ve incelikle ayaklarını müziğe göre hareket ettirmeye başlıyor. Eric kalkıp odanın köşesine koşuyor ve tekrar geri geliyor. Tortora kalkıp onun hareketini taklit ediyor, ancak bu kez bunu Eric’in yaptığından daha esnek ve zarif biçimde yapıyor. Tekrar Eric’in ayaklarını tutuyor. Bu kez Eric’in tüm gövdesini hareket ettiriyor, leğen kemiğini bacaklarını içe doğru bükerek açıyor. “Onun üzerinde dikiliyor, doğrudan ona bakıyorum. Çok simetrigim. Ve ona ‘Ben sabitim. Ben buradayım. Ben sakinim’ diyorum. Onu dizlerinden tutuyor ve ona duysal enerji veriyorum. Güçlü ve açık. Dokunmak inanılmaz bir araç. Konuşmanın bir diğer yolu.”

Dizlerini bir yandan bir yana sallamaya başlıyor. Eric sakinleşmeye başlıyor. Müziğe yavaş yavaş uyum sağlamaya başlıyor. Bacakları daha özgür, daha lirik biçimde hareket ediyor. Hareketi düzene girmeye başlıyor. Annesinin kollarına geri gidiyor. Hâlâ üzgün, ancak ağlaması yumuşadı. Tortora oturup ona bakıyor; sabit, simetrik, doğrudan göz teması.

Annesi ‘Mendile ihtiyacın var mı?’ diyor.

Eric kafasını sallıyor.

Tortora ona bir mendil getiriyor. Eric’in annesi bir mendile ihtiyacı olduğunu söylüyor. Eric mendili annesine veriyor.

“Dans edebilir miyiz?” diye soruyor Tortora.

“Tamam” diyor alçak sesle.

Tortora’yla Eric’i görüp de Cesar’la JonBee’yi düşünmemek olanaksızdı: çaresiz olan adına yönlendirilen o aynı olağanüstü

enerji, akıl ve kişisel güç, kaos karşısında o aynı soğukkanlılık ve belki de en şaşırtıcısı, o aynı yumuşaklık. Varlık gösteren insanlardan söz ederken çoğunlukla güçlü bir kişiliklerinin olduğunu –hepimizi o kendi kişisel girdapları içine aldıklarını– kabul ederiz. Modelimiz, karşı konulmaz ezgisini çaldığında bütün çocukları peşi sıra sürükleyen Fareli Köyün Kavalcısı’dır. Ancak Cesar Millan ve Suzi Tortora farklı durumlarda, farklı ezgiler çalıyolar. Arkalarını dönüp, diğerlerinin onları izlemesini beklemiyorlar. Cesar JonBee’nin başı çekmesine izin verdi; Tortora’nın Eric’e yaklaşımlarını Eric belirliyordu. Varlık göstermek sadece çok yönlü değildir; aynı zamanda tepkiseldir. Belli insanların “dikkatimizi çektiğini” söyleriz, ancak bu fiil bütünüyle yanlışır. Çekmek diye bir şey yoktur, sadece rica etmek vardır. Köpek merkezindeki köpekler birinin onlara ne zaman başlayıp ne zaman duracaklarını söylemesini istediler; onlar anarşi ve kargaşadan kaçan sığınmacılardı. Eric *Riverdance*’in tadını çıkarmak istedi. En sevdiği müzikti. Tortora “Dans edelim” demedi. “Dans edebilir miyiz?” diye sordu.

Sonra Tortora bir davul alıp çalmaya başlıyor. Eric’in annesi kalkıp odada daire çizmeye başlıyor ve İrlandalıları özgü bir step dansı yapıyor. Eric yere uzanmış, ayaklarını yavaş yavaş müziğe göre yere vurmaya başlıyor. Kalkıyor. Odanın köşesine yürüyor, bir bölmenin arkasında gözden kayboluyor ve sonra muzaffer bir edayla geri geliyor. Dans etmeye başlıyor, odada daire çizerek hayali bir kavalı çalıyor.

## 5.

Cesar yirmi bir yaşındayken doğduğu kasabadan Tijuana’ya gitti ve bir “çakal” onu yüz dolara sınırdan geçirdi. Göğüslerine ka-

dar su dolu bir çukurun içinde beklediler ve sonra çamur kaplı arazi parçalarını, bir araba mezarlığını ve otoyolu koşarak gettiler. Bir taksi onu San Diego'ya götürdü. Sokaklarda geçirdiğı bir ayın ardından, kir pas içinde, bir köpek eğıtimi salonuna girdi ve orada bir iş buldu; zor vakalarla ilgileniyor ve geceleri ofiste uyuyordu. Sonra Los Angeles'a taşınarak günlük bir limuzin işine girdi; bir yandan da beyaz bir Chevy Astrovan minibüsten kendi köpek psikolojisi işini yürütüyordu. Yirmi üç yaşına geldiğinde Illusion adlı bir Amerikalı kıza aşık oldu. On yedi yaşındaydı, ufak tefekti, esmerdi ve çok güzeldi. Bir yıl sonra evlendiler.

“Cesar dünyanın onun çevresinde döndüğünü sanan maço, benmerkezci bir insandı” diyor ilk yıllarından anımsadıklarını aktarırken Illusion. “Onun görüşüne göre evlilik bir adamın bir kadına ne yapması gerektiğini söylemesiydi. Asla şefkat yok. Asla merhamet ya da anlayış yok. Evlilik, bir adamı mutlu etmek demek ve evliliğin bittiğı yer de burası.”

Evliliklerinin başında Illusion hasta oldu ve üç hafta hastanede kaldı. “Cesar bir kez ziyarete geldi ve iki saat bile kalmadı” dedi Illusion. “Kendi kendime, Bu ilişki yürümüyor, diye düşündüm. Sadece köpekleriyle birlikte olmak istiyordu.” Bebekleri oldu ve hiç paraları yoktu. Ayrıldılar. Illusion Cesar'a terapi almazsa boşanacaklarını söyledi. İstemeye istemeye kabul etti. “Terapistin adı Wilma'ydı” diye devam etti Illusion. “Güçlü ve Afrika kökenli Amerikalı bir kadındı. ‘Karının sana bakmasını, evi temizlemesini istiyorsun. Evet, onun da istediğı bir şey var. Senin sevgi ve şefkatini istiyor’ dedi.” Illusion Cesar'ın bir not defterini öfkeyle karaladığını anımsıyor. “Şöyle yazdı. ‘Bu iş böyle! Köpekler gibi. Egzersize, disipline ve şefkate ihtiyaçları var’ dedi.” Illusion gülüyordu. “Ona üzüntüyle baktım; bizden söz etmen gerekirken ne demeye köpeklerden söz ediyorsun ki?”

“Savaşşıyordum” dedi Cesar. “Bana karşı iki kadın, yinelenen saçmalıklar. Kafamdan kavgayı çıkarmak zorundaydım. Bu çok zordu. Ancak ampul de o zaman yandı. Kadınların kendi psikolojisi var.”

Cesar sokaktaki başıboş bir hayvanı sakinleştirebiliyordu, ancak kendi eşine ilişkin en basit gerçekleri bile, en azından başlangıçta, kavrayamamıştı. “Cesar köpeklerle anlaşıyordu, çünkü insanlarla iletişim kurmayı bilmiyordu” dedi Illusion. “Köpekler onun kendini dünyaya ait hissetme biçimiydi, çünkü insanlarla dost değildi. Ve bundan kurtulmak onun için zordu.” Meksika’da, büyükbabasının çiftliğinde, köpekler köpekti, insanlar da insan: İkisi de kendi yerini biliyordu. Oysa Amerika’da köpeklere çocuk gibi davranılıyordu ve köpek sahipleri insan-hayvan hiyerarşisini sarsmış durumdaydı. Sugar’ın sorunu Lynda’ydı. JonBee’nin sorunu Scott’tı. Cesar terapistin ofisindeki o uyanışın yaşamındaki en önemli anlardan biri olduğunu, çünkü dünyada başarılı olmak için sadece bir köpek eğiticisi olamayacağını o an anladığını söylüyor. İnsan eğiticisi de olması gerekiyordu.

Cesar bir keresinde programında Bandit adlı bir Chihuahua ile ilgili bir vakayı ele aldı. Bandit’in boynunda üzerinde “Stud” yazılı, büyük, rap’çi tarzı, pırlanta taşlı bir tasma vardı. Sahibi, Lori adında, oval yüzlü, iri, yalvaran gözlere sahip, şehvetli bir kadındı. Bandit kontrolünü kaybetmişti, konuklara terör estiriyor ve diğer köpekleri tehdit ediyordu. Diğer eğiticiler onu kontrol altına almakta başarısız olmuştu.

Lori Cesar’la konuşurken oturma odasındaki kanepedeydi. Bandit kucağında oturuyordu. Yeniyetme oğlu Tyler da hemen yanında oturuyordu.

“Veterinere ilk ziyaretinden yaklaşık iki hafta sonra tüyleri çok dökülmeye başladı” dedi Lori. “Demodex uyuzu olduğunu



söylediler.” Bandit’in kendisine gösteri nitelikli bir köpek olarak satıldığını anlattı; ancak, kanına soy testi yaptırınış ve bir köpek yavrusu barınağından geldiğini anlamış. “İnsanlarla hiç teması olmamıştı” diye devam etti. “Böylelikle, semptomlarından kurtulana dek üç ay boyunca her hafta ilaç banyosu yaptırıldı.” Konuşurken elleri nazikçe Bandit’in üzerini örtmüş durumdaydı. “Gömleğimin içine saklanır ve başını tam kalbimin üstüne koyup orada kalırdı.” Gözleri nemlendi. “Tam burada, göğsümün üstündeydi.”

“Peki eşiniz sizinle işbirliği yaptı mı?” diye sordu Cesar. Bandit’e değil, Lori’ye odaklanmıştı. Bu eski Cesar’ın anlamadığı yeni Cesar’dı.

“O bizim bebeğimizdi. Bakılıp beslenmeye ve yardıma ihtiyacı vardı ve sürekli o kadar korkuyordu ki.”

“Hâlâ ona acıma ihtiyacı hissediyor musunuz?”

“Evet. Öyle tatlı ki.”

Cesar şaşırmış görünüyordu. Lori’nin neden hâlâ köpeğine acıdığını anlamıyordu.

Lori açıklamaya çalıştı. “Öyle küçük ve öyle çaresiz ki.”

“İyi de onun kendisini çaresiz hissettiğine inanıyor musunuz?”

Lori’nin elleri hâlâ köpeğinin üzerindeydi, onu okşuyordu. Tyler Cesar’a, sonra annesine, sonra da Bandit’e baktı. Bandit gerildi. Tyler köpeğe dokunmak için uzandı ve Bandit Lori’nin kucağından kalkıp Tyler’a saldırdı; havlıyor, diş geçiriyor ve hırliyordu. Tyler ürkerek geri sıçradı. Lori panikleyerek uzandı ve –kritik olan şey buydu– kaygılı, okşayan bir hareketle Bandit’i tuttu ve kucağına aldı. Bütün bunlar bir anda oldu.

Cesar ayağa kalktı. “Bana yer aç” dedi Tyler’a biraz ileri kayması için işaret ederek. “Köpekler insanlara saldırıyor ve insan-

lar onu gerçekten engellemiyor, bu nedenle giderek daha narsist eğilimli hale geliyor. Bütün mesele bu. O sizin sahibiniz olmuş.” Cesar sinirlenebileceği kadar sinirlenmişti. “Köpeği daha çok seviyor gibi görünüyorsunuz, ancak umarım bu doğru değildir.... Tyler köpeği tekmeleseydi onu uyarırdınız. Köpek oğlunuzu ısırtıyor ve siz yeterince uyarıda bulunmuyorsunuz.” Cesar şimdi empati halindeydi, bedensel ifadesi kendinden emin ve belli belirsizdi. “Gördüklerinizden neden bir sonuç çıkarmadığınızı anlamıyorum.”

Bandit sinirliydi. Kanepenin üzerine tutundu. Havlamaya başladı. Cesar ona göz ucuyla baktı. Bandit büzüldü. Cesar konuşmaya devam etti. Bandit Cesar’ın yanına geldi. Cesar ayağa kalktı. “Dokunmak zorundayım” dedi ve dirseğiyle Bandit’i sertçe dürtükledi. Lori dehşete düşmüş görünüyordu.

Cesar kuşkuyla güldü. “Onun bize dokunmasının adil olduğunu, bizim ona dokunmamızın ise adil olmadığını mı söylüyorsunuz?” diye sordu. Lori itiraz etmek için öne doğru eğildi. “Bu hoşunuza gitmiyor, öyle değil mi?” dedi Cesar düş kırıklığı içinde, şimdi bütün odaya seslenerek. “Bu işe yaramayacak. Bu düzelmeyecek bir vaka, çünkü köpeğin sahibi normalde çocuklarınıza yaptığınız şeyi yapmanıza izin vermek istemiyor....Benim için bu işin en zor tarafı anne ya da babanın köpeği oğullarına tercih ediyor olması. Bu benim için zor. Ben köpekleri seviyorum. Köpek eğiticisiyim. Ne dediğimi anlıyor musunuz? Yine de asla bir köpeği oğluma tercih etmezdim.”

Sustu. Yeterince konuşmuştu. Yine de konuşacak çok şey vardı. İnsanlar “Seni seviyorum” anlamına gelmeyen bir dokuşla “Seni seviyorum” diyorlardı. İnsanlar yatıştırıcı olmayan jestlerle “Geçti, geçti” diyorlardı. Kendi canları ve kanları yerine bir Chihuahua’ya uzanarak “Ben senin annenim” diyorlardı.

Tyler kaygılı görünüyordu. Lori gergin bir halde oturduğu yerde hareket etti. Bandit hırladı. Cesar köpeğe dönüp “Şışt” dedi. Kimse kıpırdamıyordu.

22 Mayıs 2006

## İKİNCİ KISIM

### KURAMLAR, TAHMİNLER VE TEŞHİSLER

*“Bu tıpkı zehirlerarası yolda soda pipetinden bakarak  
araba kullanmak gibiydi.”*



# *Açık Sırlar*

ENRON, AKIL VE FAZLA BİLGİNİN TEHLİKELERİ

## *1.*

23 Ekim 2006 günü öğleden sonra Jeffrey Skilling Teksas, Houston'da bir federal mahkeme salonunun önündeki masaya oturdu. Lacivert bir takım giymiş ve kravat takmıştı. Elli iki yaşındaydı, ancak daha yaşlı gösteriyordu. Çevresinde savunma ekibinden sekiz avukat toplanmıştı. Dışarıda televizyonların uydu yayını kamyonları boydan boya park etmiş durumdaydı.

“Bu öğleden sonra burada olmamızın nedeni” diye söze başladı Yargıç Simeon Lake “Amerika Birleşik Devletleri'nin Jeffrey K. Skilling aleyhine açtığı –H-04-25 dava numaralı–davayı karara bağlamak.” Doğrudan davalıya seslendi: “Bay Skilling, şimdi bir açıklama yapabilir ve hafifletici nedeniniz varsa, sunabilirsiniz.”

Skilling ayağa kalktı. Enerji ticaretinde bir dev haline getirdiği şirketi Enron, neredeyse tam beş yıl önce iflas etmişti. Mayıs ayında jüri tarafından dolandırıcılıktan suçlu bulunmuştu. Eski hissedarların zararını karşılamak için, sahip olduğu hemen her şey anlaşmayla bir fona teslim edilmişti.

Skilling ikircikli konuştu, tümcenin ortasında duraksayarak. “Pişmanlık açısından bakılırsa, Muhterem Yargıç, bundan daha büyük pişmanlık duyamazdım” dedi. “Vefat etmiş arkadaşlar”ı vardı, “iyi adamlar”dı. O suçsuzdu; “bu yükümlülüklerin hiçbirinden sorumlu değil”di. İki üç dakika konuştu ve oturdu.

Yargıç Lake Enron’un vergi departmanında on sekiz yıl üst düzey yönetici asistanı olarak çalışan Anne Beliveaux’yu çağırdı. Karar duruşmasına katılmak istemiş olan dokuz kişiden biriydi. “Ayda bin altı yüz dolara geçinmek durumunda kalsaydınız ne hissederdiniz; bugün ben bu durumdayım” dedi Skilling’e. Emeklilik fonu, Enron’un iflasıyla birlikte yok olup gitmişti. “Bunun nedeni sadece sizin açgözlülüğünüz, Bay Skilling, başka hiçbir şey değil. Kendinizden utanmalısınız.”

Bir sonraki tanık, Skilling’in iyi bir şirketi yok ettiğini söyledi; Enron’un kötü yönetiminin mahvetmiş olduğu üçüncü tanıktı; bir diğeri de doğrudan Skilling’e saldırdı. “Bay Skilling yalancı, hırsız ve ayyaş olduğunu kanıtladı” dedi mahkemeye Enron’un yirmi iki yıllık emektarı Dawn Powers Martin adlı bir kadın. “Bay Skilling benim ve kızımın emeklilik hayallerini yıktı. Şimdi onun bu dünyada serbest bir adam olarak adım atma özgürlüğünü elinden alma zamanı.” Skilling’e döndü ve şöyle dedi: “Siz şampanya eşliğinde şatobriyan yerken, kızım ve ben market kuponları biriktirip artık yemekleri yiyoruz.” Ve konuşmalar böyle sürüp gitti.

Yargıç, Skilling’den ayağa kalkmasını istedi.

“Kanıtlar davalının Enron’un kendi çalışanları da dâhil yatırımcılara işletmenin çeşitli yönleri hakkında sürekli yalan söylemiş olduğunu saptamış bulunuyor” dedi yargıç. Acımasız olmaktan başka seçeneği yoktu: Skilling 292 ay –24 yıl– hapis cezasına çarptırılacaktı. *Fortune* dergisinin dünyada “en çok

takdir edilen” şirketler arasında saydığı bir şirketin başındaki adam, beyaz yakalılar tarafından işlenmiş bir suça verilen gelmiş geçmiş en ağır cezayı almıştı. Cezaevinden, çıksa bile, yaşlı bir adam olarak çıkacaktı.

“Tek bir ricam var, Sayın Yargıç” dedi Skilling’in avukatı Daniel Petrocelli. “Eğer on ay daha az ceza alacak olursa ki bu kararın gerekçeleri açısından hiçbir fark yaratmıyor olsa gerek, bunu hesaplar ve iyi halden yüzde on beşlik indirimi de göz önüne alırsanız, Cezaevleri Dairesi’nin politikalarına göre ceza süresini daha iyi bir tesiste geçirebilecektir. Mahkûmiyette sadece on aylık bir indirimle...”

Bu cezayı hafifletmek amaçlı bir itirazdı. Skilling bir katil ya da ırz düşmanı değildi. Houston halkının önemli bir üyesiydi ve mahkûmiyet kararındaki küçük bir değişiklik onu yaşamının geri kalanını acımasız suçlular arasında geçirmekten kurtarabilirdi.

“Hayır” dedi Yargıç Lake.

## 2.

Ulusal güvenlik uzmanı Gregory Treverton bilmecelerle sırlar arasındaki farkı mükemmel biçimde tanımlamıştır. Usame bin Ladin’in bulunduğu yer bir bilmecedir. Onu bulamayız, çünkü elimizde yeterince bilgi yoktur. Bilmecenin anahtarı büyük olasılıkla bin Ladin’e yakın birinden gelecektir ve biz o kaynağı bulana dek bin Ladin serbest kalacaktır.

Saddam Hüseyin’in devrilmesinden sonra Irak’ta nelerin olacağı sorunu ise, tam tersi, bir sırdı. Basit, gerçeğe dayalı bir yanıtı olan bir soru değildi. Sırlar belirsizliklere ilişkin değerlendirme ve kararlar gerektirir ve işin zor tarafı, çok az değil,



çok fazla bilgimizin olmasıdır. CIA işgal sonrası Irak'ın nasıl bir durumda olabileceği konusunda bir görüş sahibiydi; Pentagon, Dışişleri Bakanlığı, Colin Powell, Dick Cheney ve çok sayıda siyaset bilimi uzmanı, gazeteci ve beyin takımından kişiler de. Ayrıca Bağdat'taki her taksi şoförü de.

Fark önemsiz değil. Örneğin, 11 Eylül saldırılarının arkasındaki motivasyon ve yöntemleri temelde bir bilmece olarak kabul ederseniz, mantıksal karşılık, istihbaratı artırmak, daha fazla casus görevlendirmek ve El Kaide'yle ilgili bilgilerimizi artırmak olur. Oysa 11 Eylül'ü bir sır olarak kabul ederseniz, bilgilerinizi artırmanın ancak işleri daha da kötüleştirmeye yarayıp yaramayacağını merak etmeniz gerekir. İstihbarat topluluğu içindeki analizleri daha iyi hale getirmek istersiniz; El Kaide hakkında bildiklerimize daha yakından bakmak için gerekli becerilere sahip, daha akıllı ve kuşkucu insanlarla çalışmak istersiniz. CIA'in terörizme karşı mücadele eden ekibi FBI'dan, NSA'den ve Savunma Bakanlığı'ndan aynı amaca sahip ekiplerle ayda iki kez golf gezisine çıksın ki birbirleriyle tanışıp notlarını karşılaştırbilsinler istersiniz.

Bir bilmecede işler kötüye giderse suçluyu teşhis etmek kolaydır: Suçlu bilgiyi saklamış olan kişidir. Oysa sırlar çok daha karanlıktır: Bazen bize verilen bilgi yetersizdir; bazen bize verilen bilgiden bir anlam çıkarmak konusunda fazla zeki değildir; bazen de sorunun kendisi yanıtlanamaz. Bilmeceler tatmin edici sonuçlara ulaşır. Sırlar ise çoğu kez ulaşmaz.

Jeffrey Skilling davası boyunca orada oturuyor olsaydınız, Enron skandalının bir bilmece olduğunu düşünürdünüz. Şirket, diyordu iddia makamı, hiç kimsenin tam olarak anlayamadığı kuşkulu yan anlaşmalar yürüttü. Üst düzey yöneticiler kritik bilgileri yatırımcılardan sakladı. Şirket stratejisinin mimarı olan

Skilling yalancı, hırsız ve ayyaştı. İddia makamının temel düşüncesi –klasik bilmece önermesi– *bize yeterli bilgi verilmiyordu* biçiminde ifade ediliyordu.

Adalet Bakanlığı başsavcısı jüriye iddialarını aktarmayı tamamlarken “Bu basit bir dava, Baylar ve Bayanlar” dedi:

Bu kadar basit olduğu için de büyük olasılıkla bana ayrılan sürenin tamamını kullanmayacağım. Durum siyah beyaz. Gerçekler ve yalanlar. Hissedarlar, baylar ve bayanlar...bir hisse satın alıyorlar ve bunun karşılığında çok şey hak etmeseler de gerçeği hak ediyorlar. Şirket yetkili ve çalışanlarının onların çıkarlarını kendi çıkarlarından üstün tutmalarını hak ediyorlar. Şirketin mali durumunun nasıl olduğunu bilmeyi hak ediyorlar. Dürüstlüğü hak ediyorlar, baylar ve bayanlar.

Oysa iddia makamı yanılıyordu. Enron gerçekte bir bilmece değildi. Sırdı.

### 3.

*Wall Street Journal*'ın Dallas bürosu muhabirlerinden Jonathan Weil 2000 yılı Temmuz ayı sonlarında yatırım yönetimi sektöründen tanıdığı bir kişiden bir telefon aldı. Weil gazetenin bölgesel baskısı için “Heard in Texas” başlıklı borsa köşesinde yazıyor ve Houston merkezli büyük enerji şirketlerini –Dynergy, El Paso ve Enron– yakından takip ediyordu. Onu arayan kişinin bir önerisi vardı. “Bana ‘Enron ve Dynergy’yi gerçekten kontrol etmeli ve kazançlarının nereden geldiğine bakmalısın’ dedi” diye aktarıyor anımsadıklarını Weil. “Ben de söylediğini yaptım.”

Weil Enron'un *piyasa rayicine göre muhasebe (mark-to-market) muhasebesi* denilen tekniği kullanma biçimini merak etti;

bu karmaşık finansal alım satım işlemleriyle ilgilenen şirketlerin kullandığı bir tekniktir. Örneğin, bir enerji şirketi olduğunuzu ve 2016'da bir milyar kilovat saat elektrik sağlamak için Kaliforniya eyaletiyle 100 milyon dolarlık bir kontrat imzaladığınızı varsayın. Bu kontratın değeri ne kadardır? Size on yıl sonrasına kadar ödeme yapılmayacak ve bu anlaşmadan kâr mı zarar mı edeceğinizi o zamana kadar bilemeyeceksiniz. Bununla birlikte, bu 100 milyon dolarlık vaat belli ki sizin bilançonuz için önemli. Eğer elektrik fiyatları gelecek yıllar içinde sürekli düşerse, kontrat çok çok değerli bir varlık haline gelecek. Ancak 2016 yaklaştıkça elektrik fiyatları yükselmeye başlarsa on milyonlarca dolar açık verebilirsiniz. Mark-to-market muhasebesi ile anlaşmanın ne kadar ciro getireceğini tahmini olarak hesaplar ve bu sayıyı defterlerinize kontratı imzaladığınız an işlersiniz. Eğer süreç içinde tahmin değişirse, bilançoyu da ona göre ayarlarsınız.

Mark-to-market muhasebe tekniğini kullanan bir şirket 100 milyon dolarlık cirodan 10 milyon dolar kâr ettiğini söylerse bu iki şeyden biri anlamına gelir. Şirketin banka hesaplarında gerçekten 100 milyon dolar olabilir ve faturaları ödedikten sonra bunun 10 milyon doları hesaplarda kalacaktır. Ya da paranın yıllarca el değiştiremeyebileceği bir anlaşmada 10 milyon dolar kâr edeceğini tahmin etmektedir. Weil'in kaynağı ondan Enron'un kazandığını söylediği paranın ne kadarının "gerçek" olduğunu araştırmasını istiyordu.

Weil şirketin yıllık raporlarının ve çeyrek sonuçlarının kopyalarını aldı ve gelir bilançolarını nakit akışı bilançolarıyla karşılaştırmaya başladı. "İhtiyacım olan her şeyi saptamam biraz zaman aldı" dedi Weil. "Büyük olasılıkla bir ay ya da o civarda bir süre aldı. Bilançolarda çok gürültü vardı ve dikkatinizi bu

özel sorun üzerinde toplamak için bu gürültünün büyük bölümünü aşmanız gerekiyordu.” Weil, o dönem Michigan State’te muhasebe profesörü olan Thomas Linsmeier ile görüştü ve 1990’larda kimi finans şirketlerinin mark-to-market muhasebe tekniğini riskli kredilerde –yani, kredi riski daha yüksek olan tüketicilere verilen kredilerde– nasıl kullandıklarından söz ettiler; ekonomi bozulup tüketiciler kredilerini geri ödeyemediğinde ya da beklenenden daha çabuk ödeyip bitirdiğinde, kredi verenler ansızın ne kadar para kazanacaklarına ilişkin tahminlerinde fazla iyimser davranmış olduklarını fark etmişlerdi. Weil Mali Muhasebe Standartları Kurulu’ndan bir kişiyle, Moody’s yatırım derecelendirme kuruluşundan bir analistle ve bir düzine kadar uzmanla daha görüştü. Sonra Enron’un bilançolarına geri döndü. Ulaştığı sonuçlar düşündürücüydü. 2000’in ikinci çeyreğinde Enron’un kazandığını söylediği paranın 747 milyon doları *gerçekleşmemiştir*; bir diğer deyişle, bu para yetkililerin gelecekte bir noktada kazanacaklarını düşündükleri bir miktardı. Bu hayali parayı devreden çıkarsaydınız Enron ikinci çeyrekte önemli bir kayıp ortaya koymuş olurdu. ABD’nin en çok takdir edilen şirketlerinden biriydi, o zamanlar hisse senedi piyasasında ülkenin en büyük yedinci şirketi olarak kabul ediliyordu ve pratikte kasasına hiç nakit girmiyordu.

Weil’in haberi 20 Eylül 2000’de *Wall Street Journal*’da yayımlandı. Birkaç gün sonra James Chanos adlı bir Wall Street finansörü tarafından okundu. Chanos bir *açıktan satıcı*; bir şirketin hisse senetlerini daha sonra daha düşük fiyattan geri almak umuduyla düşük fiyattan satarak para kazanmaya çalışan bir yatırımcı. “Konuya dikkat kesildim” dedi Chanos. “O ilk hafta sonu 10-K ve 10-Q dosyalarını okudum” diye devam etti halka açık şirketlerin federal yasalar tarafından bildirimi şart koşulan

bilançolarına değinerek. “Oldukça hızlı okudum. Sorgulanabilir şeyleri hemen işaretledim. Daire içine aldım. Bu ilk gözden geçirmeydi. Sonra sayfaları işaretleyerek anlamadığım şeyleri okudum; iki üç kez tekrar okudum. Bu işe birkaç saat harcadığımı anımsıyorum.” Chanos, Enron’un kâr marjlarının ve özsermaye geri dönüşünün hızla düşmekte olduğunu gördü. Her işin yaşam kaynağı olan nakit akışı yavaşlayarak damla seviyesine inmişti ve şirketin geri dönüş oranı sermaye maliyetinin altındaydı: bankadan yüzde 9 faizle borç alıp bu parayı size yüzde 7 faiz ödeyen bir tasarruf bonosuna yatırmak gibi. “Sadece kendilerini paraya çeviriyorlardı” dedi Chanos.

O yıl Kasım ayında Chanos Enron hisse senetlerini düşük fiyattan satmaya başladı. Birkaç ay boyunca şirketin zorda olduğu dedikodusunu yaydı. *Fortune*’dan bir muhabire, Bethany McLean’e tüyo verdi. McLean Chanos ve Weil’in okumuş olduğu raporları okudu ve aynı sonuçlara vardı. “ENRON AŞIRI MI DEĞERLENDİ?” başlıklı haberi Mart 2001’de yayımlandı. Giderek daha fazla sayıda gazeteci ve analist Enron’a daha yakından göz atmaya başlayınca şirketin hisse senetleri de düşmeye başladı. Ağustos’ta Skilling istifa etti. Enron’un kredi notu düşürüldü. Bankalar Enron’a işlerini sürdürmesi için gerekli krediyi vermek konusunda isteksizlik göstermeye başladı. Aralık ayına gelindiğinde şirket iflas başvurusunda bulunmuş durumdaydı.

Enron’un yıkılışı o kadar kapsamlı biçimde belgelendi ki ne kadar tuhaf olduğu kolayca gözden kaçırılabilir. Örneğin, Enron’u 1970’lerin skandal modeli Watergate’le karşılaştırın. Bob Woodward ve Carl Bernstein Beyaz Saray’da hasıraltı edilen durumu ortaya çıkarmak için birçok sırra erişebilen ve kimliği gizli tutulması gereken bir kaynağı –Deep Throat– kullandılar. Bu kişi Woodward ve Bernstein’ı telefonlarının dinlenebileceği konusunda uyardı. Woodward Deep Throat

ile buluşmak istediğinde içinde kırmızı bir bayrak olan çiçek saksısını dairesindeki balkonun arka tarafına doğru çekiyordu. Sonra o akşam arka taraftaki merdivenlerden inip takip edilmediğinden emin olmak için birden fazla taksi kullanıyor ve kaynağıyla gece 02.00'de yeraltı otoparkında buluşuyordu. İşte *Başkanın Bütün Adamları*'nda Woodward'ın Deep Throat'la can alıcı karşılaşması:

“Tamam” dedi yumuşak bir sesle. “Bu çok ciddi. Oyunlar oynamak, casusluk etmek, sabotaj ve istihbarat amacıyla Beyaz Saray ve CRP için elli kişinin çalıştığını kesin söyleyebiliyorsun. Bazıları inanılır gibi değil, akla gelebilecek her yolla muhalefete karşılar.”

Woodward, Bernstein'la birlikte siyasi muhalefete karşı kullanıldığını duydukları taktikleri içeren listedeki her bir maddenin üzerinden geçerken Deep Throat onu başıyla onayladı: gizli mikrofon yerleştirmek, insanları takip etmek, basına yanlış bilgi sızdırmak, sahte mektuplar, kampanya mitinglerini iptal etmek, kampanya çalışanlarının özel yaşamlarını araştırmak, casus yerleştirmek, belge çalmak, siyasi gösterilere provokatör yerleştirmek.

“Hepsi dosyalarda” dedi Deep Throat. “Peşine gidilmemiş olsa da Adalet Bakanlığı ve FBI biliyor. Woodward afalladı. Muhalefeti yok etmek için Beyaz Saray ve CRP tarafından yönlendirilen elli kişi, kurallara bağlı olmadan?”

Deep Throat kafasını sallayarak onayladı.

Beyaz Saray bütün seçim sürecini altüst etmek mi istemişti? Altüst etmek doğru sözcük müydü? Gerçekten bu kadar ileri gitmiş ve bunu denemiş miydi?

Bir onay daha. Deep Throat kaygılı görünüyordu.

Ve bunu yapmak için elli kişiyi mi görevlendirdi?

“Elliden fazla olduğunu rahatça söyleyebilirsiniz” dedi Deep Throat. Sonra arkasını döndü, rampadan yukarı yürüdü ve dışarı çıktı. Saat neredeyse sabahın altısıydı.

Watergate klasik bir bilmeceydi: Woodward ve Bernstein gömülü bir sırı arıyordu ve Deep Throat onların rehberiydi.

Jonathan Weil'in bir Deep Throat'u var mıydı? Gerçekte yoktu. Yatırım yönetimi sektöründen bir arkadaşı vardı; arkadaşının Enron gibi enerji ticareti yapan şirketler hakkında bazı kuşkuları vardı, ancak içeriden bir köstebek değildi. Weil'in kaynağı onu şirketin gizli ve yasalara aykırı faaliyetlerinin ayrıntılarını içeren dosyalara da götürmedi. Sadece Weil'a Enron'un kendisi tarafından hazırlanmış ve dağıtılmış olan ve herkesin erişebildiği bazı belgeleri okumasını söyledi. Woodward gizli kaynağıyla gündoğumundan önceki saatlerde bir yeraltı otoparkında buluşuyordu. Weil ise Michigan State'teki bir muhasebe profesörüne telefon etmişti.

Weil haberini tamamladığında yorum için Enron'u aradı. "CAO'larıyla birlikte altı yedi kişi daha Dallas'a uçtu" diyor Weil. *Wall Street Journal*'ın ofislerinden birindeki bir konferans salonunda toplandılar. Enron yetkilileri kazandıklarını söyledikleri paranın neredeyse tamamının kazanmayı *umdukları* para olduğunu kabul ettiler. Sonra Weil ve Enron yetkilileri, Enron'un gelecekteki kazançlarına ilişkin tahminlerinden ne kadar emin olduğu hakkında uzun uzun konuştular. "Bana matematiksel modellerini oluşturan kişilerin ne kadar zeki olduğundan söz ediyorlardı" diyor Weil. "Bunlar MIT'de doktora yapmış kişilerdi. 'Geçen yıl matematiksel modelleriniz bu yıl Kaliforniya'daki elektrik piyasalarının çılgına döneceğini söylüyor muydu? Hayır mı? Neden söylemiyordu?' dedim. 'Şey, bu durum şu çılgın olaylardan biri' dediler. Eylül 2000'in sonları olduğu için onlara 'Sizce kim kazanacak? Bush mu, Gore mu?' diye sordum. 'Bilmiyoruz' dediler. 'Beyaz Saray'da çevreci bir Demokrat'ın mı yoksa Teksaslı bir petrolcünün mü bulunduğu piyasada fark yaratacağını düşünmüyor musunuz?' dedim." Her şey çok

medeniydi. “Rakamlara ilişkin hiçbir anlaşmazlık yoktu” diye devam etti Weil. “Sadece onları nasıl yorumlamanız gerektiğine ilişkin bir fark söz konusuydu.”

Enron’da olup bitenlerin su yüzüne çıkışı sırasında yaşanan en garip anlar hiç kuşkusuz bu toplantıydı. Enron davasında iddia makamı jüriden Skilling’i cezaevine göndermelerini istedi, çünkü Enron gerçeği saklamıştı: “Şirketin mali durumunun nasıl olduğunu bilmek hakkınız” demişti davacı iddia makamı. Ancak burada Enron hangi gerçeği saklıyordu? Weil’in Enron’un maskesini düşürmek için kullandığı her şey Enron’dan gelmişti ve rakamlarını doğrulamak istediğinde de şirket yetkilileri bir uçağa atlayıp Dallas’a gittiler ve orada bir konferans salonunda onunla masaya oturdular.

Nixon hiç *Washington Post*’a Woodward ve Bernstein’i görmeye gitmemişti. Beyaz Saray’da saklanmıştı.

#### 4.

İkincisi ve belki daha önemlisi, Enron’un muhasebesindeki sorun *özel amaçlı işletmeler* ya da SPE denilen şeylere fazla güvenmesiydi.

Bir SPE şöyle işliyor. Şirketinizin durumu iyi değil; satışlar düşük ve ağır borçlarınız var. 100 milyon dolar kredi almak için bankaya giderseniz, size kredi vermeyi kabul etse bile, büyük olasılıkla, son derece yüksek bir oranda faiz uygulayacak. Oysa sizin gelecek dört beş yıl içinde 100 milyon dolar getirmesi neredeyse kesin olan bir yığın petrol kira kontratınız var. Bu durumda bunları dışarıdan bazı yatırımcılarla kurduğunuz bir ortaklığa –SPE– devrediyorsunuz. Banka bu ortaklığa 100 milyon dolar kredi veriyor ve ortaklık da bu parayı size aktarıyor. Bu



finansal manevra büyük bir fark yaratıyor. Bu tür bir işlemin (o dönem) şirketin bilançosunda yer alması gerekmiyordu. Böylelikle, bir şirket borçluluğunu yükseltmeksizin sermaye artırabiliyordu. Banka da kira kontratlarının krediyi geri ödemeye yetecek kadar gelir getireceğinden neredeyse emin olduğu için çok daha düşük bir faiz oranıyla kredi vermeye hazır oluyor. SPE'ler Amerikan şirketlerinde klişe haline gelmiştir.

Enron SPE oyununa her tür çarpıtmayı getirdi. Ortaklıklara her zaman –gelir getireceğine güvenilebilen petrol kira kontratları gibi– değerli varlıkları koymadı. Bazen değersiz varlıkları satarak elden çıkardı. Üstelik bu varlıkları her zaman dışarıdakilere satmadı, çünkü mantıksal olarak satın aldıkları şeyin değerini sorgulamaları büyük olasılıkla söz konusu olacaktı. Bu ortaklıkları yöneten Enron'un kendi üst düzey yetkilileri oldu. Şirket sattıkları şeyin değeri düşecek olursa Enron'un aradaki farkı kendi hisse senetleriyle telafi edeceğini garanti ederek anlaşmaların işlerliğini sağladı, yani, ortaklıkları ve bankaları oyuna katılmaya ikna etti. Bir diğer deyişle, Enron kendi parçalarını dışarıdan bir oluşuma satmadı; gerçekte kendi parçalarını kendine sattı; bu sadece yasal olarak sorgulanabilir bir strateji değildi, aynı zamanda görülmedik biçimde riskliydi. Çöküşü tetikleyen şey, Enron'un SPE'lere yönelik mali yükümlülükler yumağı oldu.

Skilling davasında iddia makamı şirketin yatırımcılarını yanlış yönlendirdiğini iddia ederken, kısmen bu SPE'leri kastediyordu. Enron yönetimi, diye devam ediyordu iddia, bu kuşkulu anlaşmalarda mali durumunu ne derecede riske attığını açıklamakla yükümlüydü. Enron'un varlığının sona ermesini soruşturmakla görevli bir panel olan Enerji Komitesi'nin dikkat çektiği gibi, şirket "temel bir hedefe ulaşmakta başarısız oldu: Alım satım işlemlerinin özünü [Enron'un] bilançolarını okuyan birinin neler

olup bittiğini anlayabileceği kadar açık ve net biçimde anlatmadı.” Kısacası, bizlere yeterince bilgi verilmemişti.

Ancak burada yine Enron davasının verdiği dersler o kadar açık ve anlaşılır değil. Weil’in *Wall Street Journal*’daki bazı meslektaşlarının –özellikle John Emshwiller ve Rebecca Smith’in– anlatımları yoluyla 2001 yılı yaz sonlarından başlayarak halk bu SPE’lerin doğasının farkına vardı. Peki, Emshwiller’a Enron’un sorunları hakkında nasıl tüyo verilmişti? Jonathan Weil ve Jim Chanos’a verildiği gibi: Enron kendi kamuya açık belgelerinde neleri açıkladıysa onları okumuştur. Kurt Eichenwald’ın Enron fiyaskosunun tam bir tarihi olan *Conspiracy of Fools* kitabında tanımladığı biçimiyle işte Emshwiller’ın uyanışı. (Eichenwald’ın Emshwiller’ın uygun Enron belgelerini nasıl bulduğunu tanımlamak için kullandığı *aşırmaq* sözcüğüne dikkat edin. Bununla kastettiği şey *bilgisayarına indirmek*.)

John Emshwiller’ın ağzını sulandıran “İlgili Taraf İşlemleri” başlıklı sekizinci kısımdı.

Skilling’in istifasını takip etmekle görevlendirildikten sonra Emshwiller bir görüşme talebinde bulundu, ardından da herhangi bir değerli bilgi parçası arayışıyla Enron’un en yeni Sermaye Piyasası Kurulu dosyasının bir kopyasını aşırıldı.

Bulduğu şey onu ürküttü. Kimi ortaklıkların yöneticileri tanımlanmamış bir “üst düzey yetkili” olarak geçiyordu. Belki gizli bilgilerdi, ancak rakamlar çok büyüktü. Enron onlarla yapılan anlaşmalardan sağlanan ciroyu yılın ilk altı ayı için 240 milyon doların üzerinde bir rakam olarak açıklamıştı.

Enron’un SPE’leri hangi ölçüte göre olursa olsun olağanüstü bir umursamazlık ve beceriksizliğin kanıtıydı. Ancak Enron’u

yan anlaşmaların varlığını saklamakla suçlayamazdınız. Saklamamıştı; açıklamıştı. O halde şirket aleyhindeki iddianın daha doğru tanımı, yatırımcılarına SPE'lerinden *yeterince* söz etmemiş olmasıydı. İyi de ne kadarı yeterlidir? Enron'un üç bin civarında SPE'si vardı ve bunların kırtasiye işleri her biri için büyük olasılıkla bin sayfanın üzerindeydi. Enron üç milyon sayfanın tümünü halkın bilgisine sunsaydı, yatırımcılara çok az yardımcı olurdu. Peki ya her anlaşmanın kısaltılıp düzenlenmiş bir versiyonuna ne dersiniz? Duke Hukuk Fakültesi profesörlerinden Steven Schwarcz son zamanlarda çeşitli şirketlerden gelişigüzel seçilmiş yirmi SPE açıklama raporunu –yani, anlaşmaların ilgili taraflar için hazırlanmış özetlerini– inceledi ve tek satır aralıklı olarak ortalama kırk sayfayı bulduklarını gördü. O halde Enron'un SPE'lerinin bir özeti yüz yirmi bin sayfayı bulabilirdi. Bütün bu özetlerin bir özetine ne dersiniz? Enron davasında iflası inceleyen kişinin topladığı şey buydu ve bin sayfayı bulmuştu. Peki ya özetlerin özetinin özetine ne dersiniz? İşte Enerji Komitesi'nin topladığı da buydu. Komite sadece “en önemli işlemlerin özü”ne baktı; yine de bunun muhasebesi insanı hissizleştirecek derecede karmaşık iki yüz sayfaya ulaşıyordu ve Schwarcz'ın işaret ettiği gibi, bu da “geçmişe dönük değerlendirme sayesinde ve ülkedeki en iyi hukuk uzmanlarından bazılarının yardımıyla” başarılabilmisti.

Bir bilmece her yeni bilgi parçasının eklenmesiyle daha da kolaylaşır: Size Uşame bin Ladin'in Peşaver'de saklandığını söylersem onu bulma sorununu belli bir ölçekte kolaylaştırırım; onun kentin kuzeybatı köşesindeki bir mahallede saklandığını söylersem, sorun daha da kolaylaşır. Ancak burada kurallar farklı görünüyor. Enerji raporuna göre, Enron'un yönetim kurulu üyelerinden birçoğu şirketlerinin SPE anlaşmalarının “ekono-

mik rasyonelini, sonuçlarını ve risklerini” anlamakta başarısız olmuştı; üstelik üyeler bu anlaşmaların ayrıntılarıyla tartışıldığı toplantılarda bulunmuştu. *Conspiracy of Fools*’da Eichenwald, Enron’un CFO’su Andrew Fastow’un anlaşmaların olası ekonomik sonuçlarının tamamını anlamadığını, üstelik bunları düzenleyenin de yine Fastow olduğunu ikna edici biçimde ortaya koyuyor.

“Bunlar çok ama çok incelikli, karmaşık işlemlerdi” diyor Villanova Üniversitesi İşletme Okulu’nda muhasebe dersleri veren ve Enron davası üzerine kapsamlı yazılar kaleme almış olan Anthony Catanach. Enron’un muhasebe şirketini kastederek şunu dile getirdi: “Her şey önlerine konmuş olsa bile, Arthur Andersen’in Enron’daki saha kadrosundan hiç kimsenin bunları anlayabileceğinden emin değilim. Bunlar üst düzey yönetimle ilgili türden şeyler. Ben Enerji raporuna bakmak için *iki ay* harcadım, sadece şemasını çıkarmak için. Bu anlaşmalar gerçekten karışık ve anlaşılmazdı.”

Şunu vurgulamak gerekir ki standart konu olsalar bile Enron’un SPE’lerini anlamak aynı oranda zor olurdu. SPE’ler doğaları gereği zordur. Şirketler SPE yaratır, çünkü bununla bankalara kredi almanın riskleri konusunda güvence vermek isterler. Şirket bu güvenceyi sağlamak için, krediyi verenlere ve ortaklara, işinin spesifik bir bölümü hakkında çok ayrıntılı bilgi verir. Şirket kredi verenler için ne kadar güvence yaratırsa –anlaşmaya ne kadar çok garanti, teminat ve açıklama yazılırsa– işlem, dışarıdaki kişiler için o kadar anlaşılmaz hale gelir. Schwarcz, Enron’un açıklamasının “zorunlu olarak eksik” olduğunu yazıyor. Mali işlemleri basitleştirerek daha anlaşılır kılmaya çalışabilirsiniz, ancak bu durumda potansiyel risklerden bazılarını yumuşatma riskine girersiniz; potansiyel her tehlikeyi

açıklamaya çalışmanız durumunda ise açıklama o kadar hantal hale gelecektir ki hiç kimse anlayamayacaktır. Schwarcz'a göre, Enron'un bütün kanıtladığı şudur; böyle bir artan mali karmaşıklık çağında "açıklama paradigması" –bir şirket bize işleri hakkında ne kadar çok şey anlatırsa bizim için o kadar iyidir fikri– bir anakronizm haline gelmiştir.

## 5.

1943 yazı boyunca Naziler propaganda yayınlarında Alman ordusunun yıkıcı bir "süper silah" geliştirmiş olduğuyla övündüler. Müttefiklerin istihbarat servisleri hemen işe koyuldu. Casuslar Almanların gizli bir silah fabrikası kurmuş olduğunu onayladı. Kuzey Fransa üzerinden çekilen hava fotoğraflarında, İngiltere yönünü işaret eden garip, yeni bir beton bina görünüyordu. Müttefikler kaygılıydı. Bombalama ekipleri, esrarengiz operasyonu bozmaya çalışmak için gönderildi ve İngiliz kentlerine yapılması olası yeni yıkıcı saldırılara karşı planlar yapıldı. Yine de silahın gerçek olup olmadığından hiç kimse emin değildi. Orada silah fabrikaları varmış gibi görünüyordu, ancak içlerinde ne olup bittiği belli değildi. Fransa'nın kuzeyinde bir füze fırlatma rampası vardı, ancak bu sadece Müttefikleri gerçek hedefleri bombalamaktan alıkoymak için tasarlanmış bir tuzak olabilirdi. Almanların gizli silahı bir bilmeceydi ve Müttefikler onu çözecek yeterli bilgiye sahip değildi. Ancak, sorunu düşünüp taşınmanın bir yolu daha vardı ki sonunda bu yol çok daha yararlı olduğunu da kanıtladı: Almanların gizli silahını bir bilmece gibi ele almak.

İkinci Dünya Savaşı'nın sır çözücüler, işi Japonya ve Almanya'daki denizaşırı ve ulusal propaganda yayınlarını dinlemek olan, küçük gruplar halindeki analistlerdi. İngiliz ekibi Bi-

rinci Dünya Savaşı'nın hemen sonrasında beri ortalıklardaydı ve BBC tarafından yönlendiriliyordu. Tarihçi Stephen Mercado, Amerikan operasyonunun Screwball Division olarak tanındığını ve 1940'ların başlarında Washington'da K Street'teki sıradan bir işyeri binasında barındığını yazıyor. Analistler kısa dalga radyosu olan herkesin dinleyebildiği konuşmaları dinliyordu. Kulaklıklarıyla masalarına oturup saatlerce ama saatlerce Nazi yayınları üzerinde çalışırlardı. Nazilerin –örneğin, Rusya'ya karşı yeni bir askeri saldırı hakkında– açıkça dile getirdiklerinin, örneğin Rusya'yı işgal etmekle ilgili ne tür duyguları ortaya koyduğunu anlamaya çalışırlardı. O zamanlar bir gazeteci propaganda analistlerini “tek bir örgütlenme içerisinde bir araya getirilmiş gelmiş geçmiş en kalabalık bağımsız bireyler, uluslararası gezginler ve hafif kaçık dahiler topluluğu” olarak tanımlamıştı. Ve bu insanlar Nazilerin gizli silahı hakkında çok kesin düşüncelere sahipti.

Öncelikle, Alman lider ulusal yayınlarda gizli silahla övünüyordu. Bu önemliydi. Propagandanın moralleri yükseltmesi gerekiyordu. Eğer Nazi lider yanıltıcı olduğu ortaya çıkacak şeyler söyleseydi, güvenilirliği sarsılırdı. Örneğin, 1943 ilkbaharında Alman denizaltıları Müttefiklerin giderek etkili hale gelen direnişiyle karşılaşmaya başlayınca, Nazi propaganda bakanı Joseph Goebbels kötü haberi sessizce kabullendi ve dikkatini en son zaferlerin çığırkanlığını yapmaktan uzaklaştırıp, uzun dönemli başarı tahminlerine ve denizaltı operasyonlarının başarısızlığını kötü havaya bağlamaya odaklandı. Bu noktaya kadar Goebbels kendi halkına bu tür haberler hakkında asla yalan söylememişti. Bu nedenle, eğer Almanya'nın yıkıcı bir gizli silaha sahip olduğunu söylediyse bu kesinlikle Almanya'nın yıkıcı bir gizli silaha sahip olduğu anlamına geliyordu.

Bu önermeden yola çıkarak analistler daha fazla içgörü elde etmek için Nazilerin halka yaptıkları açıklamaları daha derinlemesine araştırdılar. Kasım 1943 itibariyle söz konusu silahın var olduğu, bunun bütünüyle yeni bir tür silah olduğu, ona kolay kolay karşılık verilemeyeceği, çarpıcı sonuçlar yaratacağı ve üzerinde kullanılacağı sivil nüfusu şoka uğratacağı sonucuna “kuşku götürmez biçimde” vardılar. Dahası, Mayıs 1943 itibariyle Almanların deneme aşamasını geride bırakmış olmaları ve o yılın Ağustos ayında kullanımı önemli ölçüde geciktiren bir şeyin gerçekleşmiş olması “yüksek bir olasılık”tı. Analistler çıkardıkları bu sonucu, kısmen, Ağustos’ta Nazilerin ansızın gizli silahlarına değinmekten on gün boyunca vazgeçmelerine ve sonra tekrar söz etmeye başladıklarında da tehditlerinin daha belirsiz yeni bir ses tonuna bürünmesine dayandırdılar. Sonunda, silahın, her iki uçta da bir aylık bir hata payıyla, Ocak ayının ortalarıyla Nisan ayının ortaları arasında hazır olduğu tereddütlü olarak tahmin edilebildi. Çıkarılan bu sonuç biraz da 1943 sonlarında ansızın daha ciddi ve daha spesifik bir ses tonuna bürünen Nazi propagandasından kaynaklandı ve eğer birkaç ay içinde sözünü tutamayacaksa Goebbels’in bu yolla umutları artırması olanaksız görünüyordu. Gizli silah Nazilerin efsanevi V-1 füzesiydi ve propaganda analistlerinin yaptığı tahminlerin neredeyse hepsi doğru çıktı.

Siyaset bilimci Alexander George 1959’da yayımlanan *Propaganda Analysis* adlı kitabında V-1 füzesi hakkında çıkarılan sonuçlar silsilesini de tanımladı ve anlattıklarında çarpıcı olan, bütün bunların ne kadar çağdaş göründüğüdür. Casuslar bir on dokuzuncu yüzyıl savaşında mücadele ediyordu. Analistler ise bizim çağımıza aitti ve onların zaferinden çıkarılan ders şu; modern dünyanın üzerimize yıktığı karmaşık, belirsiz sorunlar sıradan paradigması gerektiriyor.

Örneğin, prostat kanserinin tanısı eskiden bir bilmeceydi: Doktor hastayı rektum bölgesinden muayene eder ve hastanın prostatında yumru halinde bir tümör olup olmadığını anlamaya çalışırdı. Oysa bugünlerde hastalarda prostat kanseri semptomlarının gelişmesini beklemiyoruz. Orta yaşlı erkeklerin PSA düzeylerinin yükselip yükselmediğini kontrol etmek için doktorlar artık düzenli olarak test yapıyor; PSA prostattaki değişimlerle ilişkili bir madde ve eğer sonuçlar sorunlu görünüyorsa, prostatın resmini çekmek için ultrason görüntüleme tekniğini kullanıyorlar. Sonra biyopsi yaparak organdan minik parçalar alıyor ve elde edilen dokuyu mikroskop altında inceliyorlar. Bununla birlikte, bu bilgi akışının büyük bölümü, sonuca götürür nitelikte değil: Yükselmiş PSA düzeyleri her zaman kanser olduğunuz anlamına gelmiyor; normal PSA düzeyleri de her zaman kanser olmadığınız anlamına gelmiyor ve her durumda, normal bir PSA düzeyinin ne olduğuna ilişkin bir tartışma söz konusu. Biyopsi de kesin değil: Bir patoloğun aradığı şey kanserin erken bir kanıtı –ve birçok durumda sadece bir gün kansere dönüşebilecek bir şey– olduğu için, aynı derecede bilgi ve beceri sahibi iki ayrı patolog aynı örneğe bakıp, ortada kanser olup olmadığı konusunda kolaylıkla anlaşmazlığa düşebiliyorlar. Bu noktada anlaşmazlığa düşmeseler bile, tedavinin yararları konusunda anlaşmazlığa düşebiliyorlar, çünkü prostat kanserlerinin büyük bölümü asla soruna yol açmayacak kadar yavaş ilerliyor. Bir ürolog artık güvenilmez ve kafa karıştırıcı iddialardan oluşan bir labirente anlam vermekle görevli. Artık işi kötü huylu bir şeyin varlığını onaylamak değil. Bu konuda tahminde bulunuyor ve seleflerinin emin olduğu şeylerin yerini, sadece “yüksek olasılık” ya da “tereddütlü tahmin” olduğu söylenebilen sonuçlar aldı. Tıbbi ilerlemenin prostat kanseri –ve doktor H. Gilbert Welch’in *Should I Be Tested for Cancer?* adlı kitabında ileri sürdüğü gibi neredeyse



diğer her tür kanser– için taşıdığı anlam, tanının bilmecedan sırra dönüşmüş olması.

Aynı dönüşüm istihbarat dünyasında da gerçekleşiyor. Soğuk Savaş boyunca Sovyet bloğuyla olan ilişkimizin geniş bağlamı dengeli ve öngörülebilir nitelikteydi. Bilmediğimiz, ayrıntılardı. Ulusal İstihbarat Konseyi'nin eski başkan yardımcısı Gregory Treverton *Reshaping National Intelligence for an Age of Information* adlı kitabında şöyle diyor:

O zamanlar istihbaratı meşgul eden ivedi sorular bilmece niteliğindedeydi, temelde, ancak bilgi sahibiyseniz kesin olarak yanıtlanan sorulardı: Sovyet ekonomisi ne kadar büyüktü? Sovyetler Birliği'nin kaç füzesi vardı? “Hiç beklenmedik” bir saldırı başlatmış mıydı? Soğuk Savaş boyunca istihbaratın sermayesi bu bilmecelerdi.

Treverton ve diğerleri, Doğu bloğunun yıkılmasıyla istihbarat topluluğunun karşı karşıya bulunduğu durumun tersine döndüğünü iddia ediyorlar. Artık dünyanın büyük bölümü kapalı değil, açık. İstihbarat görevlileri casuslardan gelen kırıntılara muhtaç değil. Bilgiye boğuluyorlar. Bilmeceleri çözmek kritik olmaya devam ediyor: Usame bin Ladin'in nerede saklandığını ya da Kuzey Kore'nin nükleer silah tesislerinin nerede olduğunu hâlâ bilmek istiyoruz. Ancak sırlar giderek işin merkezine yerleşiyor. Doğu ve Batı'nın istikrarlı ve öngörülebilir birimleri paramparça oldu. Artık istihbarat analistinin görevi politikaları belirleyenlerin kargaşada yollarını bulmalarına yardımcı olmak. Birkaç yıl önce, bir kongre komisyonu, Amiral Bobby R. Inman'a Amerikan istihbarat sisteminin nasıl güçlendirilebileceğine ilişkin düşüncesini sordu. Inman ülkenin birincil bilmece çözme otoritesi olan Ulusal Güvenlik Ajansı'nın başındaydı ve bir zamanlar CIA'de yardımcı direktörlük görevinde bulunmuştu. Soğuk

Savaş istihbarat yapısının vücut bulmuş haliydi. Inman'ın yanıtı şu oldu: ABD dış politikasının istihbarat işiyle hiçbir ilgisi olmadığı düşünülen tek parçasını, yani Dışişleri Bakanlığı'nı yeniden canlandırın. Soğuk Savaş sonrası bu "erişime açık bilgi" dünyasında, dedi Inman, "ihtiyacınız olan şey, dil yeteneğine sahip, gözlemledikleri ülkelerin dinlerinden, kültürlerinden anlayan gözlemciler." Inman daha az sayıda casusa ve daha fazla sayıda biraz kaçık dâhiye ihtiyacımız olduğunu düşünüyordu.

## 6.

Enron finans camiasının da aynı geçişi yapması gerektiğini ortaya çıkardı. "Bir ekonominin uygun bir mali raporlandırma sistemine sahip olması için şirketlerin finansal bilgileri açıklamaları yeterli değil" diyordu Yale hukuk profesörü Jonathan Macey birçoklarını Enron davasını yeniden düşünmeye sevk eden dönüm noktası niteliğindeki hukuk eleştirisi makalesinde. "Ayrıca en azından finansal bilgileri almakta, işlemekte ve yorumlamakta –şirketlerin onları sunmakta olduğu kadar– yetkin ve gelişmiş olan bir dizi finansal aracının belirlenmesi de yaşamsal." Bilmeceler "göndericiye bağlı"dır; bize anlatılanlara bağlıdır. Sırlar ise "alıcıya bağlı"dır; dinleyicinin becerilerine bağlıdır ve Macey'in iddiasına göre, Enron'un iş uygulamaları daha karmaşık hale geldikçe duruma ayak uydurmak, Wall Street'in sorumluluğuydu.

Colorado Üniversitesi Hukuk Fakültesi'nde ders veren Victor Fleischer, Enron'un durumuna ilişkin kritik ipuçlarından birinin, şirketin son dört beş yılı içinde hiç gelir vergisi ödememiş olduğu gerçeğinde yattığına işaret ediyor. Enron'un şirketlerinin mark-to-market muhasebesini ve SPE'leri kullanması şirketin gerçek-

te kazandığından çok daha fazlasını kazanıyormuş gibi görünmesini sağlayan bir muhasebe oyunuydu. Oysa IRS (ABD Vergi İdaresi) mark-to-market muhasebesini kabul etmiyor; gerçekten belli bir gelir elde ettiğinizde gelir vergisi ödüyorsunuz. IRS'nin perspektifinden bakıldığında Enron'un SPE'ler çevresinde bütün o olağanüstü karmaşık manevraları yapması, Fleischer'in deyimiyle, "düşkırıklığı yaratan bir olay"dı: Ortaklık, söz konusu varlığı gerçekten satana –ve kâr ya da zarar edene– kadar, bir SPE sadece bir muhasebe kurmacasıdır. Enron hiç vergi ödemi-yordu, çünkü IRS'nin gözünde, hiç para kazanmıyordu.

Enron'a vergi yasası perspektifinden baksaydınız, muhasebecilik mesleğinin geleneksel merceğinden bakmış olmanız durumunda göreceğinizden çok daha farklı bir şirket tablosu görürdünüz. Ancak bunu yapmak için vergi yasası konusunda eğitilmiş ve bu yasanın geleneklerine ve inceliklerine aşina olmanız ve hangi soruları soracağınızı bilmeniz gerekirdi. "[Enron'un] muhasebe geliriyle vergilendirilebilir geliri arasındaki uçurum gerçeği kolayca gözlemlenmişti" diye vurguluyor Fleischer, ancak uçurumun kaynağı gözlemlenmemiştir. "Vergi yasası özel eğitim gerektirir."

Woodward ve Bernstein'ın hiç özel eğitimi yoktu. Watergate döneminde yirmili yaşlarındaydılar. Hatta *Başkanın Bütün Adamları*'nda kendi deneyimsizlikleriyle alay ediyorlar: Woodward'ın başlıca uzmanlığı büro entrikalarıydı; Bernstein ise üniversiteyi terk etmişti. Ancak bunun neredeyse hiçbir önemi yoktu, çünkü hasıraltı etmeler, ispiyoncular, gizli kasetler ve kamuya açıklamalar –bilmecenin temel öğeleri– hepsi de enerji ve kararlılık gerektirir ki bunlar da gençliğin erdemleridir. Sırlar ise deneyim ve içgörü gerektirir. Woodward ve Bernstein Enron hikayesini asla çözemezlerdi.

“İş dünyası tarihinde insanların bir şeyleri gerçekten uydurduğu skandallar olmuştur, ancak Enron’daki bu tür bir kriminal işletmecilik değildi” diyor Macey. “Benim görüşüme göre, Enron muhasebe kurallarıyla uyumlu olmaya çok yakındı. Sadece çizgiyi biraz fazla geçiyorlardı. Ve –insanların sadece gerçeği esnettikleri– bu tür bir finansal hile, analistlerin ve açıktan satıcıların araştırıp keşfetmesi gereken bir alana denk düşüyor. Gerçek gizlenmiş değildi. Ancak bilançolarına bakıp kendi kendinize ‘Bu neyle ilgili?’ diye sormanız gerekirdi. Sanki ‘42. dipnotta gerçekten adice bir şeyler yapıyoruz, bu konuda daha ayrıntılı bilgi istiyorsanız, bize sorun’ diyorlardı. Sorun da buydu. Hiç kimse sormadı.”

Alexander George, propaganda analizi tarihinde, Amerikalı analistlerin Naziler hakkında çıkardığı yüzlerce sonuca baktı ve bunların yüzde 81 gibi şaşırtıcı bir oranda doğru olduğu sonucuna vardı. Bununla birlikte, George’un anlatımında, propaganda analistlerinin başarısızlıkları da başarıları kadar uzun yer tutuyor. Örneğin, V-1 füzesi sorunu üzerinde en iyi çalışmayı yapanlar İngilizlerdi. Nazilerin misilleme tehditlerinin “sıklık ve derece”sini sistematik olarak takip ettiler ve V-1 programının 1943 yılının Ağustos ayındaki başarısızlığı (Müttefiklerin bombalarının ciddi hasara yol açtığı ortaya çıktı) ve Nazilerin V-1 füzesini fırlatma tarihi gibi şeyleri de tam olarak böyle saptayabildiler. Karşılaştırıldığında, K Street’in analizi daha yavandı. George Amerikalıların “yeterince inceliğe ve gelişmişliğe sahip analitik teknik ve hipotezler geliştirmediklerini” ve bunun yerine “empresyonist nitelikteki” analize bel bağladıklarını yazıyor. George da K Street’in biraz kaçık dâhilerindendi ve hiç kuşkusuz, eski meslektaşlarını kolayca bağışlayabilirdi. Sonuçta çalışma masalarını hiç terk etmemişlerdi. Uğraşmaları gereken

tek şey propagandaydı ve büyük kaynakları bir yalancı, hırsız ve ayyaş olan Goebbels'di. Ancak bu bilmece tarzı düşünce biçimi. Bilmeceler söz konusu olduğunda, suç işleyen hedefi, CEO'yu, yirmi dört yıl kodese tıkıyoruz ve işimizi yaptığımızı düşünüyoruz. Sırlar ise sanık listemize geri dönmemizi ve suçu biraz daha kapsamlı olarak bölüştürmeye istekli olmamızı gerektiriyor. Çünkü eğer bir sırrın içindeki gerçeği –hatta bir propaganda içine gizlenmiş sırrı– bulamazsanız, bu sadece propagandacının hatası değildir. Sizin de hatanızdır.

Cornell Üniversitesi işletme okulundan altı öğrenciden oluşan bir grubun 1998 ilkbaharında dönem projesi olarak Enron'u seçtiklerini belirtiyor Macey. "Finans çevrelerinde son derece ünlü olan Charles Lee adlı kişinin Cornell'de verdiği ileri bilanço analizi dersi içindi" diye aktarıyor altı öğrenciden biri olan Jay Krueger. Sömestrin ilk bölümünde Lee öğrencilerini bir dizi yoğun vaka çalışmasına yöneltmiş, şirketlerin yıllık raporlarında ve SEC dosyalarında açıkladıkları çok büyük miktarda bilgiyi anlamak için gerekli teknikleri ve sofistike araçları onlara öğretmişti. Sonra öğrenciler bir şirket seçip üzerinde çalışmaya kendi başlarına devam ettiler. "İkinci sınıftakilerden birinin Enron'la yaz stajı için görüşmesi vardı ve bu kişi enerji sektörüne çok meraklıydı" diye devam etti Krueger. "Bu nedenle 'Onları seçelim' dedi. Altı haftalık, yarım sömestrlik bir projeydi. Altı kişi pek çok grup toplantısı yaptık. Son derece standart bir işletme okulu eğlencesi olan oran analizi yapılacaktı. Bilirsiniz, elli farklı finansal oranı al ve bunları şirket hakkında, işler hakkında, performanslarının rakiplere göre ne durumda olduğu hakkında bulabildiğin her bir bilgi parçasının üzerine yerleştir."

Proje grubundaki öğrenciler Enron'un muhasebe uygulamalarını gözden geçirmek için ellerinden gelenin en iyisini yaptı-

lar. Enron'un işletmelerinden her birini sırasıyla analiz ettiler. Şirketin mali performansındaki ele verici kalıpları bulmak için tasarlanmış istatistiksel araçları –Beneish modeli, Lev ve Thiagarajan göstergeleri, Edwards-Bell-Ohlsen analizi– kullandılar ve sayfalarca ama sayfalarca dipnot üzerinde ilerlediler. “Şirketin iş modelinde neler olup bittiğine ilişkin gerçekten pek çok sorumuz vardı” dedi Krueger. Öğrencilerin sonuçları açık ve basitti. Enron rakiplerinden daha riskli bir strateji izliyordu. “Enron'un kazancını manipüle ediyor olabileceğine” ilişkin açık işaretler söz konusuydu. Hisse senetleri o sırada 48 dolardı –iki yıl sonra zirve yaptığında bunun neredeyse iki katı olacaktı– ancak öğrenciler 48 doları değerinin üzerinde fiyatlandırılmış buldu. Rapor Cornell Üniversitesi işletme okulunun internet sitesinde yayımlandı; o günden bu yana da yirmi üç sayfalık bir analizi okumak isteyebilecek herkes için orada. Öğrencilerin önerisi ilk sayfada koyu renk harflerle yazılı: “Satın.”

8 Ocak 2007

---

\*Bugünün standartlarıyla, hiç kuşkusuz, Enron mali skandal eşliğine zar zor erişiyor; son birkaç yıl içinde yaşanan multitrilyon dolarlık finansal erimeden sonra bu olanaksız. Ancak ben bu konuyu iki kez yazdım –burada ve birkaç yıl önce “Yetenek Miti”nde (bu yazıyı 3. kısımda bulabilirsiniz)– çünkü bunun gerçekten bilgi çağına özgü skandalların tipik bir örneği olduğunu hissettim. Tarih bunu doğruladı. Enron dersini daha fazla ciddiye almış olsaydık, 2008 mali krizini yaşar mıydık?



# *Milyon Dolarlık Murray*

EVSİZLİK GİBİ SORUNLARI ÇÖZMEK,  
NEDEN YÖNETMEKTEN DAHA KOLAY OLABİLİR?

## 1.

Murray Barr kaba saba bir adamdı, eski denizciydi. 1,83 boyunda ve topluydu; düştüğünde –bu hemen hemen her gün başına gelirdi– onu kaldırmak için iki üç yetişkin erkek gerekebilirdi. Düz siyah saçları ve zeytin rengi teni vardı. Sokakta ona Smokey derlerdi. Dişlerinin çoğu dökülmüştü. Harika bir gülümseyişi vardı. İnsanlar Murray’e bayılırdı.

Tercih ettiği içki votkaydı. Biraya “at sidiği” derdi. Reno kent merkezinde mesken tuttuğu sokaklarda 250 mililitrelik bir şişe ucuz votkayı 1,5 dolara satın alabilirdi. Parası olduğunda 750 mililitrelik şişenin peşine gidebilir, meteliğe kurşun attığında ise Reno’daki diğer evsizlerin birçoğunun yaptığı gibi, kumarhaneleri dolaşır, kumar masalarında kalan yarılanmış içki kadehlerini bitirebilirdi.

“Kaldırılır, ayıtılır ve birkaç saat sonra tekrar dışarı çıkıp başa dönerdi. Sokaklarda içen adamların pek çoğu o kadar öfkelenir ki. Akıl almaz derecede yıpratıcıdırlar, son derece sert,



son derece kabadırlar. Murray ise öyle bir karakterdi, öyle bir mizah duygusuna sahipti ki bu durumu şöyle ya da böyle aşardık. Murray yıpratıcı olduğunda bile ona ‘Murray, biliyor musun, sen bizi seversin’ derdik, o da ‘Biliyorum’ derdi –ve bizlere küfretmeye devam ederdi.”

“On beş yıldır polis memuruyum” diyordu O’Bryan’ın partneri Steve Johns. “Kariyerim boyunca Murray’i topladım. Kelimenin gerçek anlamıyla.”

Johns ve O’Bryan içkiyi bırakması için Murray’e destek verdiler. Birkaç yıl önce onu ev hapsine benzer bir durumda bırakan bir tedavi programına karar verildi ve iyileşmekte başarılı oldu. Bir işe girdi ve çok çalıştı. Ancak sonra program sona erdi. “Programı bıraktıktan sonra rapor vermesi gereken hiç kimse kalmadı; oysa onun buna ihtiyacı vardı” diyordu O’Bryan. “Bu ihtiyacın askeri altyapısından kaynaklanıp kaynaklanmadığını bilmiyorum. Sanırım ondan kaynaklanıyordu. Ayrıca iyi bir aşçıydı. Bir keresinde altı bin doların üzerinde para biriktirmişti. İşinde sıkı ve ciddi biçimde kendini gösteriyordu. Yapması gereken her şeyi yapıyordu. ‘Tebrikler’ deyip onu tekrar sokağa gönderdiler. Bu altı bin doları bir haftada filan harcadı.”

Çoğu kez, cezaevindeki sarhoşlar koğuşu için fazla denetlenemez halde olurdu ve Saint Mary’s ya da Washoe Tıp Merkezi’nin acil servisine gönderilirdi. Saint Mary’s acil servisindeki sosyal görevlilerden biri olan Marla Johns onu haftada birkaç kez görürdü. “Ambulansla getirilirdi. Onu ayıltırdık ve cezaevine gidecek kadar kendine gelirdi. Onu alması için polis çağırırdık. Hatta eşimle de böyle tanıştım.” Marla Johns, Steve Johns’la evli.

“Sürekli değişen bir ortamda tek sabit şey gibiydi” diye devam etti Marla. “İçeri girerdi. O yarı dişsiz gülüşüyle sırtırdı. Bana ‘meleşim’ derdi. Odaya girdiğimde gülümser ve ‘Ah, meleşim benim, seni gördüğüme ne kadar sevindim’ derdi. İleri geri

şakalaşırdık ve içkiyi bıraksın diye ona yalvarırdım, gülerek beni geçiştirirdi. Zaman geçip de tekrar gelmeyince kaygılanarak adli tıbbi arardım. Ayık olduğunda, bir yerde çalışıyor olduğunu öğrenirdim ve eşimle birlikte çalıştığı yere gidip akşam yemeği yerdik. Eşimle flört ediyorken ve evlenmek üzereyken ‘Evlilik törenine gelebilir miyim?’ diye sordu. Adeta gelmesi gerektiğini hissettim. ‘Ayık olursan gelebilirsin, çünkü senin bar hesabını ödemeye gücüm yetmez’ diye şaka yaptım. Aile olmaya başladığımızda, gebe karnıma elini koyacak ve çocuğu kutsayacaktı. O gerçekten böyle bir ışıktı.”

2003 sonbaharında Reno Polis Teşkilatı kent merkezinin göbeğinde dilenmeyi sınırlandırmak için planlanmış bir girişim başlattı. Gazetelerde haberler çıktı ve dinleyicilerin telefonla katılıp fikirlerini paylaşabildiği yerel radyoda polis teşkilatına yönelik sert eleştiriler oldu. Eleştirmenler dilencilığe yönelik sıkı önlemlerin taciz anlamına geldiğini söyledi. Evsizler kent üzerinde bir yük değildi; sadece yaşamlarını sürdürmeye çalışıyorlardı. “Bir sabah tolk şovlardan birini dinliyorum; sadece polis teşkilatını kötülüyorlar ve yapılanın ne kadar haksız olduğunu söylemeye devam ediyorlar” diyordu O’Bryan. “Ve ben, Yahu bu eleştirmenlerden hiçbirini kış ortasında ara sokaklardan birinde ceset ararken görmedim, diye düşündüm.” O’Bryan kızgındı. Reno kent merkezinde evsizler için yiyecek boldu: Gospel mutfağı ve Katolik Hizmetler vardı ve hatta yerel McDonald’s açları doyuruyordu. Dilenmek içki içindi ve içki hiç de zararsız değildi. O’Bryan ve Johns zamanlarının en az yarısını Murray gibi insanlarla uğraşarak geçiriyorlardı; polis memuru oldukları kadar sosyal hizmet görevlisiydiler. Üstelik ilgilenenlerin sadece kendileri olmadığını biliyorlardı. Sokakta biri bayıldığı zaman sağlık görevlilerine “Bayılan var” çağrısı yapılırdı. Bir ambulanda dört kişi olurdu ve hasta bazen günlerce hastanede

kalırdı, çünkü neredeyse sürekli sarhoş bir halde sokaklarda yaşamak hasta olmanın garantili bir yoluydu. Hiç kuşkusuz, bunlardan hiçbirisi ucuz olamazdı.

O'Bryan ve Johns ambulans hizmetlerinden tanıdıkları birini aradılar ve sonra yerel hastaneyle bağlantıya geçtiler. "Kent merkezi bölgesindeki kronik ayyaşlarımızdan olan ve en sık tutuklanan üç isim bulduk" diyordu O'Bryan. "Bu üç bireyi iki hastanemizden sadece birinde takip ettik. Adamlardan biri daha önce kodeste olduğu için sadece altı aydır sokaklardaydı. Bu altı ay içinde faturası yüz bin dolara ulaşmıştı ve bu miktar Reno kent merkezine yakın iki hastaneden sadece küçük olanına aitti. Diğer hastanenin daha da yüksek bir faturası olabileceğini varsaymak oldukça akla uygun. Bir diğer kişi de Portland'dan gelmişti ve üç aydır Reno'daydı. Bu üç ay içinde faturası altmış beş bin dolara ulaşmıştı. Üçüncü kişinin ise gerçekte bazı ayık dönemleri olmuştu ve faturası elli bin dolardı."

Bu kişilerden ilki Murray Barr'dı ve Johns ve O'Bryan, sokaklarda olduğu on yıl boyunca biriken bütün hastane faturalarını –ayrıca madde bağımlılığı tedavisi masrafları, doktor ücretleri ve diğer harcamaları– toplamanız durumunda Murray Barr'ın sağlıkla ilgili borçlarının Nevada eyaletindeki herhangi bir kişi kadar yüksek bir fatura tutacağını fark ettiler.

"Murray için hiçbir şey yapmamak bize bir milyon dolara mal oluyor" diyordu O'Bryan.

## 2.

Rodney King'in dövülmesinden hemen sonra Los Angeles Polis Teşkilatı krizdeydi. Irk ayrımcılığı konusunda duyarsızlık, kötü disiplin ve şiddetle suçlanıyordu ve bu sorunların tüm teşkila-

ta her düzeyde yayılmış olduğu varsayılıyordu. İstatistikçilerin diliyle Los Angeles Polis Teşkilatı'nda (LAPD) sorunların “normal” bir dağılım gösterdiği düşünülüyordu; şöyle ki bunların grafiğini çıkardığınızda sonuç bir çan eğrisi oluyordu; iki karşı uçta az sayıda polis memuru yer alırken sorunun büyük bölümü grafiğin orta kısmında toplanıyordu. Çan eğrisi varsayımı, zihinsel mimarimizin o kadar önemli bir parçası haline gelmiştir ki deneyimlere şekil vermek için otomatik olarak onu kullanmak eğilimindeyizdir.

Ancak LAPD Warren Christopher yönetiminde özel bir komisyon tarafından soruşturulduğunda çok daha farklı bir tablo ortaya çıktı. 1986 ile 1990 yılları arasında LAPD'deki sekiz bin beş yüz polis memurundan bin sekiz yüzü hakkında aşırı güç ya da uygunsuz taktik kullanımı iddiasında bulunulmuştu. Ortada kalan geniş kesim nadiren herhangi bir şeyle suçlanmıştı. Dahası, bin dört yüzü aşkın polis memuru hakkında sadece bir iki iddia söz konusu olmuştu. Unutmayın ki bunlar kanıtlanmış değildi, dört yıllık bir dönem içerisinde gerçekleşmişti ve aşırı güç kullanımı iddiaları, kentlerde görev yapan polislerin işinin kaçınılmaz bir parçasıdır. (New York Polis Teşkilatı yılda böyle üç bin civarında şikayet alıyor.) Bununla birlikte, yüz seksen üç polis memuru dört ya da daha fazla, kırk dördü altı ya da daha fazla, on altısı sekiz ya da daha fazla ve biri on altı şikayet almıştı. LAPD'nin sorunlarını grafiğe dökerseniz, çan eğrisine benzemeyecekti. Daha çok bir hokey sopasına benzeyecekti. İstatistikçilerin *güç yasası* dağılımı dedikleri duruma uyacaktı; bütün etkinlik orta kısımda değil, tek bir uçta toplanacaktı.

Christopher Komisyonunun raporu, dönüp dolaşıp, komisyonun “sorunlu memurların uç yoğunluğu” olarak tanımladığı olguya varıyor. Bir polis memuru aşırı güç kullanımına ilişkin on

üç iddiaya, diğer şikayetlerden beşine, yirmi sekiz “güç kullanımı raporu”na (yani, uygunsuz davrandığının teşkilat içindekiler tarafından dile getirilip belgelenmesine) ve bir ateş etme olayına konu olmuştu. Bir diğer memur için altı aşırı güç kullanımı şikayeti, diğer şikayetlerden on dokuzu, on güç kullanımı raporu ve üç ateş etme olayı söz konusu olmuştu. Bir üçüncü memur için yirmi yedi ve bir dördüncü memur için de otuz beş güç kullanımı raporu söz konusu olmuştu. Bir diğerinin dosyası ise “tutuklu diz çökmüş ve elleri kelepçeli bir haldeyken, ortada bir neden olmaksızın, boynunun arkasına tabanca sapıyla vurmak,” on üç yaşındaki bir çocuğu dövmek ve tutukluyu sandalyesinden fırlatarak, elleri kelepçeli ve karnının üzerine uzanmış bir haldeyken sırtına ve başının yan tarafına tekme atmak gibi şikayetlerle doluydu.

Rapor, şu kırk dört polisi kovmanız durumunda, LAPD’nin ansızın oldukça iyi işleyen bir polis teşkilatı haline geleceğine ilişkin güçlü bir izlenim yaratıyor. Ancak rapor aynı zamanda sorunun görüldüğünden daha zorlu olduğunu da ortaya koyuyor, çünkü şu kırk dört polis *o kadar* kötüydü ki çürük elmalardan kurtulmaya yönelik kurumsal mekanizmaların işlemediği açıktı. Teşkilat sorunlarının normal bir dağılım ortaya koyduğunu varsayma hatasına düştüğünüzde, orta kısımdakilerin yarduna gereksinimi olmamasına karşın, siz onların performansını yükseltecek çözümler önerecektiniz; daha iyi eğitim ya da işe alırken daha iyisini hedeflemek gibi. Bu arada, orta kısımdakilere yardımcı olan çözüm, gerçekten yardıma gereksinimi olan bu az sayıdaki polis için yeterince etkili olmayacaktı.

1980’lerde evsizlik ulusal bir sorun olarak ilk kez su yüzüne çıktığında normal bir dağılımı olduğu –evsizlerin büyük çoğunluğunun aynı yarı kalıcı sıkıntı hali içinde olduğu– varsayıldı. Bu

umutsuzluk yaratan bir varsayımdı: Bu kadar çok sorunu olan bu kadar çok evsiz varsa onlara yardım etmek için ne yapılabilirdi ki? Sonra 1990'ların başlarında Boston College'da yüksek lisans öğrencisi olan Dennis Culhane adlı bir genç teziyle ilgili araştırmanın bir parçası olarak yedi hafta boyunca Philadelphia'daki bir barınakta yaşadı. Birkaç ay sonra oraya tekrar gittiğinde, birlikte o kadar uzun zaman geçirmiş olduğu insanlardan hiçbirini bulamadığına şaşırdı. "Bu benim o insanların çoğunun kendi yaşamlarını kendi başlarına sürdürdüklerini fark etmemi sağladı" diyordu.

Sonra Culhane barınak sistemine girip çıkanları takip etmek için –türünün ilk örneği– bir veritabanı oluşturdu. Keşfettiği şey evsizlik anlayışını derinden değiştirdi. Evsizliğin normal bir dağılımının olmadığı ortaya çıktı. Evsizlik güç yasası dağılımına sahip. "Evsizlerin yüzde sekseninin sisteme gerçekten çok hızlı girip çıktığını gördük" diyordu Culhane. "Philadelphia'da en yaygın evsizlik süresi bir gün. En yaygın ikinci süre ise iki gün. Ve asla geri dönmüyorlar. Bir barınakta kalmak zorunda kalmış olan herkes istemeye istemeye şunu biliyor ki bütün düşünmeniz gereken oraya asla geri dönmemeyi nasıl garanti edebileceğiniz."

Sonraki yüzde 10'luk kesim Culhane'in dönemsel kullanıcılar olarak adlandırdıkları. Tek seferde üç haftalığına geliyor ve özellikle kışın periyodik olarak geri dönüyorlar. Bunlar oldukça genç ve çoğunlukla ağır uyuşturucu kullanıcıları. Culhane'i en çok ilgilendiren ise son yüzde 10'luk kesim –eğrinin en uzak ucundaki grup– oldu. Bunlar bazen aralıksız yıllarca barınaklarda yaşayan kronik evsizlerdi. Daha yaşlıydılar. Birçoğu ruh sağlığı bozuk ya da fiziksel engelli kişilerdi ve evsizliği sosyal bir sorun olarak düşündüğümüzde aklımıza gelen de bu gruptur;

kaldırımında uyuyan, saldırgan biçimde dilenen, kapı girişlerinde sarhoş bir halde yatan, metro ızgaraları üzerinde ve köprü altlarında kıvrılmış insanlar. Culhane'in veritabanı 1990'ların başlarında New York kentinde geçmiş beş yılın herhangi bir noktasında evsiz konumuna düşmüş çeyrek milyon insan olduğunu ortaya koydu; bu şaşırtıcı derecede yüksek bir rakamdı. Ancak sadece iki bin beş yüz kadarı *kronik* evsizdi.

Üstelik bu grubun sağlık sistemine ve sosyal hizmetler sistemine hiç kimsenin asla öngörmemiş olduğu kadar yüksek bir maliyet getirdiği ortaya çıkıyor. Culhane New York'ta sadece bu iki bin beş yüz sürekli evsizi barındırmak için yılda 62 milyon dolar harcadığını tahmin ediyor. "Bir barınak yatağının yıllık maliyeti yirmi dört bin dolar" diyordu Culhane. "Yanındaki portatif yatağın yarım metre kadar uzağında duran bir portatif yataktan söz ediyoruz." Boston'da evsizlere yönelik önde gelen bir hizmet grubu olan Boston Health Care for the Homeless Program, son zamanlarda yüz on dokuz kronik evsizin tıbbi harcamalarını takip etti. Beş yıl içinde otuz üç kişi öldü ve yedi kişi bakımevlerine gönderildi. Yine de grup tarafından -ziyaret başına en az 1.000 dolarlık bir maliyetle- 18.834 acil servis başvurusu gerçekleştirildi. San Diego'daki Kaliforniya Üniversitesi Tıp Merkezi on beş kronik evsiz sarhoşu takip etti ve bu on beş kişinin hastanenin acil servisinde on sekiz ay içinde 417 kez tedavi gördüğünü ve her birinin faturasının ortalama 100.000 dolar tuttuğunu ortaya çıkardı. Bir kişi vardı ki -Murray Barr'ın San Diego'daki emsali- acil servise tam seksen yedi kez gelmişti.

"Eğer tıbbi giriş yapıldıysa bunun gerçekten karmaşık bir zürree vakası olma olasılığı yüksek" dedi James Dunford; kendisi San Diego kentinin acil servislerden sorumlu tıbbi direktörü

ve gözlem çalışmasını düşünüp tasarlayan kişi. “Bunlar sarhoş; soluk alırken kusmukları akciğerlerine gidiyor ve orada iltihap geliyor. Üstüne üstlük dışarıda yağmur altında oldukları için vücut ısıları da normalin çok altına düşüyor. Bu çok karmaşık tıbbi enfeksiyonlarla kendilerini yoğun bakım ünitesinde buluyorlar. Bunlar tipik olarak otomobil, otobüs ya da kamyonların çarptığı adamlar. Çoğunlukla buna bir nöroşirürji felaketi de ekleniyor. Bu nedenle, sadece düşerek bile kafalarının kırılmasına ve subdural hematom durumuna çok yatkındırlar ki boşaltılmazsa onları öldürebilir ve size sonunda elli bin dolara mal olan da düşüp kafasını çarpan adamdır. Bu arada alkolü bırakma sürecinin yan etkilerini yaşamaktadırlar ve enfeksiyonlara karşı savaşma güçlerini daha da azaltan yıkıcı bir karaciğer hastalığı söz konusudur. Sorunların sonu gelmez. Biz bu devasa alıştırmayı yaparız. Yüksek laboratuvar ücretlerinin borçları birikir. Hep aynı adamların tekrar tekrar geldiğini gören hemşireler işten ayrılmak ister; bizim bütün yaptığımız ise onların sokakta iki adım yürüyebilmelerini sağlamaktır.”

Evsizlik sorunu da LAPD’nin kötü polis sorunu gibi. Birkaç somut vakayla ilgili ve bu iyi bir haber, çünkü bir sorun bu kadar belli bir noktada toplanmış olduğunda ona odaklanıp nasıl çözeceğinizi düşünebilirsiniz. Kötü haber ise şu az sayıdaki somut vakanın *zor* olması. Onlar karaciğer hastalığı, karmaşık enfeksiyonları ve akıl hastalığı olan ve yere devrilip duran sarhoşlar. Onların zamana, özene ve çok miktarda paraya gereksinimi var. Ancak kronik evsizlere zaten çok büyük miktarlarda paralar harcanıyor ve Culhane evsiz sorununu çözmek için gerekli paranın, onu göz ardı etmek için harcanan paradan daha az olabileceğini gördü. Sonuçta Murray Barr’ın sağlık hizmetlerine harcadığı para Nevada eyaletinde yaşayan neredeyse diğer her-



kesten daha fazla oldu. Ona tam zamanlı bir hemşire ile kendi dairesini vermek büyük olasılıkla daha ucuza mal olurdu.

Evsizliğe ilişkin güç yasası kuramının önde gelen savunucusu Philip Mangano; kendisi 2002 yılında Başkan Bush tarafından atandığından beri, yirmi federal kurumun programlarını denetleyen bir grup olan ABD Kurumlararası Evsizlik Konseyi'nin sorumlu direktörü. Mangano yele gibi beyaz saçları ve tüm çekiciliğiyle incecik bir adam; işe Massachusetts'te evsizlerin savunucusu olarak başlamış. Sürekli yollarda; ABD'nin dört bir yanına gidip geliyor ve belediye başkanlarını ve encümenleri evsizlik eğrisinin gerçek şekli konusunda eğitiyor. Sadece aşevleri ve barınaklar işletmenin, kronik evsizlerin kronik evsizler olarak kalmasına olanak tanıdığını ileri sürüyor. Evsizliğin ortadaki kısım ile ilgili geniş ve yönetilemez bir sorun olduğunu düşünüyorsanız, bir barınakla bir aşevi kurarsınız. Oysa kenarlardaki bir sorunsu, çözülebilir. Bugüne dek Mangano iki yüzü aşkın kenti evsizlerle ilgili politikalarını köklü biçimde yeniden değerlendirmeye ikna etti.

“Geçenlerde St. Louis'deydim” diyordu Mangano, Haziran'da Idaho, Boise'a giderken New York'a uğradığında. “Orada hizmet veren insanlarla konuştum. Ne sunarlarsa sunsunlar erişemedikleri çok zor bir grup insan varmış. Bu nedenle ben de onlara ‘Paranızın bir kısmını alıp daireler kiralayın ve o insanlara gidip, gerçekten elinizde anahtarla gidip “Bu bir dairenin anahtarı. Şimdi benimle gelerseniz size vereceğim ve bu daire sizin olacak” deyin’ dedim.” Ve bunu yaptılar. Bu insanlar birer birer geliyordu. Niyetimiz, evsizlik politikasını evsiz insanlara sonsuz hizmet veren parasal kaynak programlarına odaklı eski görüşten uzaklaştırıp, evsizliği gerçekten sona erdiren sonuçlara yatırım yapmak.”

Mangano bir tarih meraklısı, bazen eski Malcolm X konuşmalarını dinlerken uyuyakalan ve yorumlarına medeni haklar hareketine, Berlin Duvarı'na ve en önemlisi kölelikle savaşmaya ilişkin referanslar katan bir adam. "Ayrımcılığın ortadan kaldırılmasından yanayım" diyor. "Boston'daki ofisim Boston Common parkındaki 54. Alay anıtının karşısında, William Lloyd Garrison'ın köleliği hemen kaldırma çağrısında bulunduğu Park Street Kilise'sinin olduğu caddenin yukarısında, Frederick Douglass'ın Tremont Temple'da o ünlü konuşmayı yaptığı köşeyi döndükten sonra. Sosyal bir yanlışı yönetmemeniz gerektiği bende çok yerleşmiş bir fikir. Sosyal bir yanlışı sona erdirmek gerekir."

### 3.

Denver kent merkezindeki eski YMCA, On Altıncı Cadde'de, merkezi iş bölgesinin hemen doğusunda. Ana bina 1906'da dikilmiş olan altı katlı güzel bir taş yapı ve hemen yanında 1950'lerde eklenmiş ilave bir bina var. Zemin katında bir spor salonu ve egzersiz odaları bulunuyor. Üst katlarda ise birkaç yüz daire –pırıl pırıl boyanmış tek yatak odaları, stüdyolar ve mikrodalgalı, buzdolaplı ve merkezi klimalı odalar– var ve son birkaç yıldır bu daireler Colorado Coalition for the Homeless (CCH) adlı kuruma ait ve bu kurum tarafından yönetiliyor.

Büyük kent standartlarıyla bile Denver ciddi bir evsizlik sorununa sahip. Kışlar oldukça ılık ve yazlar komşu New Mexico ya da Utah kadar sıcak değil; bu da kenti yoksullar için çekim merkezi haline getiriyor. Kente ilişkin tahminlere göre, kabaca bin kişi kronik evsiz ve bunlardan üç yüzü zamanlarını kent merkezinde, On Altıncı Cadde boyunca uzanan merkezi alışve-

riş koridorunda ya da yakınlardaki Civic Center Park'ta geçiriyorlar. Kent merkezinde birçok esnaf evsizlerin varlığının müşterileri ürkütüp uzaklaştırdığından kaygı duyuyor. Birkaç blok kuzeyde, hastanenin yanında, mütevazı, alçak yapılı bir bağımlılık tedavisi merkezi yılda yirmi sekiz bin başvuruyla ilgileniyor; bunlardan birçoğu ya ikiden ya da –giderek artan biçimde– ağız gargarasından sokaklarda bayılan evsizler. “Kullandıkları ağız gargarasının markası Dr.; onlar Dr. Tich diyorlar” diyor kentin sosyal hizmetler müdürü Roxane White. “Bunun sindirim sisteminize ne yaptığını tahmin edebilirsiniz.”

On sekiz ay önce kent Mangano'yla anlaştı. CCH federal ve yerel fonları birleştirerek bugüne kadar 106 kişinin kaydolduğu yeni bir program başlattı. Denver'daki Murray Barr'ları, sisteme maliyeti en yüksek olan insanları hedefliyor. CCH en uzun süredir sokaklarda olan, suç kaydı bulunan, madde bağımlılığı sorunu yaşayan ya da ruh sağlığı bozuk insanların peşinden gitti. “Altmışlı yaşlarının başlarında bir kadın var, görünce seksen yaşında sanırsınız” diyordu CCH'de madde bağımlılığı tedavisi direktörü olan Rachel Post. (Post müşterilerinin kimliklerini korumak için onlarla ilgili bazı ayrıntıları sakladı.) “Bu kadın kronik bir alkolik. Onun için tipik bir gün, yataktan kalkıp o gün her ne iecekse onu bulmaya çalışmak demek. Düşüp bayıldığı çok oluyor. İlk hafta gelmiş olan bir kişi var. Metadon tedavisindeydi. Psikiyatrik tedavi görmüştü. On bir yıl cezaevinde kalmış ve ardından üç yıl sokaklarda yaşamıştı; üstüne üstlük kalbi delikti.”

Toplama stratejisi Mangano'nun St. Louis'de uyguladığı kadar basitti: Bedava bir daire ister misin? Kayıt yaptıranlar ya YMCA'da bir stüdyo ya da kentin bir başka yerindeki bir binada onlar için kiralanmış bir daire alıyordu; programın kuralları er-

çevesinde çalışmayı kabul etmek koşuluyla. Y'nin eskiden "racquetball" kortlarının olduğu bodrum katında kurum on sosyal hizmet görevlisinin çalıştığı bir komuta merkezi kurdu. Sosyal hizmet görevlileri haftada beş gün sabah 08.30 ile 10.00 arasında toplanıp programdaki herkesin durumunu özenle yeniden gözden geçiriyorlardı. Konferans masasının çevresindeki duvarda doktor randevuları, mahkeme tarihleri ve ilaç programları listelerinin bulunduğu birkaç büyük beyaz tahta vardı. "Sistemin işlemesi için çalışan oranımızın bire on olması gerekiyor" diyordu Post. "Oraya gidip insanları buluyor ve konutlarında durumlarının nasıl olduğunu değerlendiriyorsunuz. Bazen bir kişiyle her gün iletişim içinde oluyoruz. İdeal olarak, iki günde bir iletişim kurmak istiyoruz. Şu an bizi gerçekten kaygılandıran yaklaşık on beş kişi var."

Hizmetlerin maliyeti yılda evsiz müşteri başına 10.000 dolar civarında. Denver'da bir stüdyo daire ayda ortalama 376 dolar ya da yılda 4.500 doların biraz üzerinde; bu da kronik bir evsizin barınma ve bakım gereksinimlerini en fazla 15.000 dolara ya da sokaktaki maliyetinin yaklaşık üçte birine karşılayabilmeniz anlamına geliyor. Fikir, programa katılan insanların dengeye kavuştuktan sonra bir iş bulmaları ve kiralarnın giderek daha büyük bir bölümünü kendileri karşılayabilmeleri ki bu da kişinin programa olan yıllık maliyetini 6.000 dolar civarına düşürecektir. Bugün itibariyle yetmiş beş destek barınma birimi daha eklenmiş bulunuyor ve evsizlik planı gelecek on yıl için sekiz yüz birim daha gerektiriyor.

Hiç kuşkusuz, gerçek bu kadar derli toplu değil. Evsizlerin en hasta ve en sorunlu olanlarının dengeye kavuşturulabileceği ve sonunda çalışabileceği fikri sadece bir umut. Bazıları belli ki bu noktaya ulaşamayacak: Sonuçta, bunlar zor vakalar. "Bir adam

var, yirmili yaşlarında” diyordu Post. “Karaciğeri çoktan siroz olmuş. Bir keresinde kanındaki alkol ,49 çıktı ki bu miktar çoğu insanı öldürmeye yeter. Verdiğimiz ilk mekana bütün arkadaşlarını getirdi, parti verdiler, orayı harap ettiler ve bir cam kırdılar. Sonra ona bir başka daire verdik ve aynı şeyi yaptı.”

Post adamın aylardır ayık olduğunu söyledi. Ancak belli bir noktada yeniden kötüleşip belki bir başka daireyi de harap edebilirdi ve bir sonraki adımda onun için ne yapabileceklerini belirlemek zorundaydılar. Post, daha az önce, New York kentinde benzer bir programı yürüten birileriyle bir konferans görüşmesi yapmıştı ve yardım alan kişilere bu kadar çok şans tanımanın sadece onları daha da sorumsuz davranmaya teşvik edip etmediğini konuşmuşlardı. Büyük olasılıkla bazılarını buna teşvik ediyordu. İyi de alternatif neydi? Genç adam tekrar sokaklara bırakılırsa, sisteme maliyeti daha da yüksek olacaktı. Mevcut sosyal yardım felsefesi, bağımlılık yaratmaktan kaçınmak için, devlet yardımının geçici ve koşullu olması gerektiğini kabul ediyor. Ancak alkolmetreyi üflediğinde sonucu ,49 çıkan ve yirmi yedi yaşında karaciğerinde siroz olan biri inisiyatif ve cezalara normal yolla tepki vermez. “Birlikte çalışılması en karmaşık olan insanlar sokaklara geri dönmekten hiç korkmayacak kadar uzun süre evsiz kalmış olanlar” diyordu Post. “Yaz gelir ve onlar ‘Sizin kurallarınıza uymam gerekmiyor’ der.” Güç yasasına dayalı evsiz politikası, normal dağılıma dayalı sosyal politikanın tam tersini yapmalı. *Bağımlılık yaratmalı:* Sistem dışındaki insanların gelmesini ve YMCA’nın bodrum katındaki o on sosyal hizmet görevlisinin denetimi altında yaşamlarını yeniden inşa etmelerini istiyorsunuz.

Güç yasasına dayalı evsiz politikası konusunda bu kadar şaşırtıcı olan da bu. Ekonomik perspektiften bakıldığında bu yak-

laşımın mükemmel bir anlamı var. Oysa ahlaki bir perspektiften bakıldığında adil görünmüyor. Denver bölgesinde binlerce insanın günlük yaşadığı, iki üç işte birden çalıştığı ve bir yardım elini fazlasıyla hak ettiği kuşkusuz ve hiç kimse onlara yeni bir dairenin anahtarını vermiyor. Oysa çılglık çılgılığa edebe aykırı sözler söyleyen ve büyük yudumlarla Dr. Tich yuvarlayan adam o anahtarını alıyor. Sosyal yardım alan annelerin süresi dolduğunda, onlara verdiğimiz parayı kesiyoruz. Oysa evsiz adam dairesini harap ettiğinde ona bir başka daire veriyoruz. Sosyal yardımların ahlaki doğruluğu olması gerekiyor. Bu yardımları dullara, malulen emeklilere ve küçük çocukları olan yoksul annelere sunuyoruz. Kaldırımda bayılan evsiz adama bir daire vermenin ise farklı bir mantığı var. Sadece verimle ilgili.

Ayrıca sosyal yardım dağıtımının keyfi olmaması gerektiğine inanıyoruz. Sadece yoksul annelerden bazılarına ya da gelişigüzel seçilmiş bir grup malulen emekliye yardım etmiyoruz. Resmi bir kritere uyan herkese yardım ediyoruz ve devlet yardımının ahlaki güvenilirliği biraz da bu yaygınlıktan geliyor. Ancak Denver evsizlik programı Denver'daki her kronik evsize yardımcı olmuyor. Destek barınma programı için bekleyenler altı yüz kişilik bir liste oluşturuyor; bütün bu insanların bir daireye kavuşması yıllar alacak, bazıları ise hiçbir zaman bir daireye kavuşamayabilir. Programı yaymak için yeterli para yok ve herkese bir parça yardım etmeye çalışmak –yaygınlık ilkesine uymak– az sayıda insana çok yardım etmek kadar yüksek bir maliyet-yarar oranı sağlamıyor. Bu durumda adil olmak barınak ve aşevleri sağlamak anlamına geliyor ve barınak ve aşevleri evsizlik sorununu çözmiyor. Birkaç zor vaka söz konusu olduğunda, alışılmış ahlaki sezgilerimiz pek işe yaramıyor. Güç yasası sorunları bizi hoş olmayan bir tercihle karşı karşıya bırakıyor.

Ya ilkelerimize bağı kalınız ya da sorunlarımızı çözeriz. İkisini birden yapamayız.

#### 4.

Denver'ın kent merkezindeki eski YMCA'nın birkaç mil kuzeybatısında, I-25 otoyolundan Speer Bulvarı'na ayrılan otoyol çıkışı üzerinde, yol tarafında, oradan geçen araçların emisyonlarını uzaktan ölçen bir cihaza bağı büyük bir elektronik tabela vardır. Gerektiğı gibi çalışan bir kirlilik kontrolü ekipmanına sahip bir otomobil geçtiğinde tabelada "İyi" işareti yanar. Kabul edilebilir sınırların üzerinde kirlilik yayan bir otomobil geçtiğinde ise "Kötü" işareti yanar. Speer Bulvarı çıkışında dikilip belli bir süre tabelayı izlerseniz neredeyse her otomobilin skorunun "İyi" olduğunu görürsünüz. Bir Audi A4 –"İyi." Bir Buick Century –"İyi." Bir Toyota Corolla –"İyi." Bir Ford Taurus –"İyi." Bir Saab 9-5 –"İyi" ve böyle sürüp gider; yirmi dakika filan sonra haşatı çıkmış eski bir Ford Escort ya da allanıp pullanmış bir Porsche geçene ve "Kötü" işareti yanana kadar. Speer Bulvarı'ndaki işareti izleyerek algıladığınız egzoz sorunu tablosu ve YMCA'daki sabah toplantılarını dinleyerek algıladığınız evsizlik sorunu birbirine çok benzer. Oto emisyonları, güç yasasına dayalı bir dağılım izler ve hava kirliliğı örneğı, birkaç zor vakaya odaklı sorunlarla neden bu kadar çok mücadele ettiğimize yeniden göz atmamızı sağlar.

Otomobillerin büyük bölümü, özellikle yeni otomobiller, olağanüstü temizdir. Tıkır tıkır çalışan iyi durumdaki 2004 model bir Subaru sadece yüzde ,06 oranında karbon monoksit içeren, önemsiz bir egzoz düzeyine sahiptir. Ancak neredeyse her otoyolda –yaş, kötü onarım, sahibinin kasıtlı olarak kurca-

laması gibi- herhangi bir nedenle, karbon monoksit düzeyleri yüzde 10'u aşan -neredeyse yüz kat daha yüksek olan- az sayıda otomobil vardır. Denver'da yoldaki araçların yüzde 5'i otomobil kaynaklı kirliliğin yüzde 55'ini üretmektedir.

“Diyelim ki bir otomobil on beş yaşında” diyor Donald Stedman. Kendisi Denver Üniversitesi'nde kimyager ve otomobil emisyonları uzmanı. Speer Caddesi'ndeki tabelayı onun laboratuvarı kurdu. “Bilindiği gibi, bir otomobil ne kadar eskiyse bozulma olasılığı o kadar yüksektir. İnsanlarla aynı. Ve *bozulmak* derken herhangi bir mekanik aksaklığı kastediyoruz; bilgisayar artık çalışmamaktadır, yakıt enjeksiyonu açık kalmıştır, katalizörün işi bitmiştir. Bu bozuklukların yüksek emisyonlarla sonuçlanması hiç de sıradışı değildir. Veritabanımızda mil başına yetmiş gram hidrokarbon salınımında bulunan en az bir otomobil vardır; böyle bir miktar, bu otomobilden çıkan egzoz gazlarıyla neredeyse bir Honda Civic kullanabileceğiniz anlamına gelir. Sadece eski otomobiller değil. Taksiler gibi, çok yol yapmış yeni otomobiller de söz konusu. En başarılı ve en az dikkat çekmiş kontrol ölçümlerinden biri doksanlarda Los Angeles'taki bir bölge savcısı tarafından yapılmıştır. Los Angeles Uluslararası Havaalanı'na gitmiş ve bütün Bell Cabs taksilerinin çok büyük miktarlarda salınımında bulunduğunu keşfetmiştir. Bu taksilerden biri her yıl kendi ağırlığını aşan miktarda salınımında bulunuyordu.”

Stedman'ın görüşüne göre, mevcut egzoz kontrol sistemleri fazla anlam ifade etmiyor. Denver'daki bir milyon motosiklet kullanıcısı, her yıl, içlerinden yüzde 90'ına hiç de gerekmeyen bir test için, bir emisyon merkezine gitmek -işinden zaman ayırmak, kuyrukta beklemek ve 15 ya da 25 dolar ödemek- zorunda. “Herkes meme kanseri muayenesinden geçmiyor” diyor



Stedman. “Herkes AIDS testi yaptırmıyor.” Dahası, yerinde egzoz kontrolleri, kurala uymayan az sayıdaki aracı bulmak ve bunların hatalarını gidermek konusunda iyi bir iş çıkarmıyor. Motoru çok kuvvetli, çevreyi çok kirleten spor otomobillere sahip araba meraklılarının teste girdikleri gün arabalarına temiz bir motor taktıkları biliniyor. Bazıları ise otomobillerini emisyon testinin zorunlu olmadığı uzak bir kasabaya kaydettiriyorlar ya da test noktasına “sıcak” bir halde –otoyoldaki sıkı bir sürüşün hemen ardından– geliyorlar ki bu kirli bir motoru temiz göstermenin iyi bir yolu. Bazıları da testi henüz yaptırmak zorunda olmadıkları gelişigüzel bir zamanda yaptırıyorlar, çünkü kirli motorlar son derece değişken ve bazen kısa bir süre için temiz çalışıyorlar. Stedman, kentteki denetim tarzının hava kalitesinde herhangi bir fark yaratıp yaratmadığına ilişkin fazla kanıt olmadığını söylüyor.

Bunun yerine Stedman mobil testi öneriyor. 1980’lerin başlarında, otoyolda sürüş halindeki arabaların emisyonlarını anında ölçüp analiz etmek için kızılötesi ışınları kullanan, valiz büyüklüğünde bir cihaz icat etti. Speer Caddesi’ndeki tabela Stedman’ın cihazlarından birine bağlı. Stedman kentlerin onun cihazından yarım düzine kadarını kamyonetlere koyup bu kamyonetleri kent çevresindeki otoyol çıkışlarına park etmeleri ve buralarda testi geçemeyen herkesi yolun kenarına çekmeye hazır bir polis arabası bulundurmaları gerektiğini söylüyor. Yarım düzine kamyonet günde otuz bin arabayı test edebilir. Stedman’ın tahminlerine göre, Denver’daki motosiklet sürücülerinin şu an yerinde testlere harcadıkları 25’er dolarla kent her yıl gerçekten kirli yirmi beş bin aracı saptayıp düzeltebilir ve Denver metropol bölgesi içindeki otomobil emisyonlarını birkaç yıl içinde yüzde 35 ila 40 azaltabilir. Kent egzoz sorununu yönetmeyi bırakıp sona erdirmeye başlayabilir.

Neden hepimiz Stedman yöntemini benimsemiyoruz? Burada hiçbir ahlaki engel söz konusu değil. Polisin bozuk bir far ya da kırık bir dikiz aynası için insanları yolun kenarına çekmesine alışkınız ve listelerine kirlilik kontrol cihazlarını da eklemeleri zor olmaz. Ancak, kirliliği hepimizin eşit oranda katkıda bulunduğu bir sorun olarak düşünmek biçimindeki içgüdüsel sosyal tercihimize ters düşer. Kolektif sorunları güven verici bir hızla ve kuvvetle uzaklaştıran kurumlar geliştirdik. Kongre bir yasayı kabul ediyor. Çevre Koruma Dairesi bir düzenlemeyi yürürlüğe koyuyor. Oto endüstrisi arabalarını biraz daha temiz hale getiriyor ve hava da –çabucak– daha iyi hale geliyor. Ancak Stedman Washington ve Detroit'te olup bitenleri fazla önemsemiyor. Hava kirliliğini kontrol altına alma sorunu, yasalardan çok, onlara uymakla ilgili bir şey. Bir politika sorunu olmaktan çok, denetleme sorunu ve Stedman'ın önerdiği çözümün sonuçta tatmin edici olmaktan uzak bir yanı var. Yaklaşık bir valiz büyüklüğündeki garip bir aygıtla donatılmış yarım düzine kamyonetle Denver'daki hava kirliliğine son vermek istiyor. Bu kadar büyük bir sorunun çözümü bu kadar küçük çaplı olabilir mi?

Christopher başkanlığındaki komisyonun bulgularını tatmin edici olmaktan bu denli uzak kılan da buydu. Normal bürokratik onarım mekanizmaları için fazla büyük görünen sorunlarla karşı karşıya kaldığımızda birincilik madalyası kazanan paneller kuruyoruz. Silip süpüren reformlar istiyoruz. İyi de komisyonun en unutulmaz gözlemi neydi? Kelepçeli zanlıları dövmek gibi şeyler yapmış ve yine de üstlerinden “çoğunlukla yasalara saygı gösteren ve halka güven aşılayan bir tavır sergilediğini” açıklayan bir performans değerlendirmesi almış bir polis memurunun bilinen geçmişi idi. Bu bir polis memuru-

ru hakkında onun dosyasını okumadan söylediğiniz bir şeydir ve Christopher başkanlığındaki komisyonun raporunda ima edilen şey, sadece polis şeflerinin memurlarına ait dosyaları okumalarını sağlayarak bile LADP'nin bu sorunun çözülmesini kolaylaştırabileceğiydi. LADP'nin sorunu politika sorunu değil, uyumluluk sorunuydu. Teşkilatın zaten yürürlükte olan kurallarına bağlılık göstermesi gerekiyordu ve kurumsal dönüşüme susamış bir halkın ıstımk etmek istediğı şey bu değildir. Güç yasası dağılımı gösteren sorunları çözmek, sadece ahlaki sezgilerimizi değil, politik sezgilerimizi de ihlal ediyor. Sonuçta, evsizlere bu kadar uzun süredir birbirinden farksız tek bir grup gibi davranma nedenimizin sadece daha iyisini yapmayı bilmememiz olmadığı sonucunu çıkarmak kolay. Neden, daha iyisini yapmayı bilmek istemiyor olmamızdı. Eski yöntem daha kolay geliyordu.

Güç yasasına dayalı çözümler sağın fazla ilgisini çekmiyor, çünkü özel davranışı hak etmeyen insanlara özel davranmayı gerektiriyor; solun da fazla ilgisini çekmiyor, çünkü adaletten çok, verimliliğı önemsemesi Chicago ekolü maliyet-yarar analizinin soğuk yoğun hesaplarını ortaya koyuyor. Milyonlarca dolar tasarruf, daha temiz hava ya da daha iyi bir polis teşkilatı vaadi bile böyle bir rahatsızlığı bütünüyle telafi edemez. Denver'ın son derece popüler belediye başkanı John Hickenlooper son birkaç yıldır evsizlik sorunu üzerinde bıkmadan usanmadan çalışıyor. Geçen yaz yıllık kente sesleniş konuşmasında bu konuya diğer tüm konulardan daha fazla zaman ayırdı. Bu konuşmasını kasıtlı bir sembolizmle kent merkezinde evsizlerin alışveriş arabaları ve çöp torbalarıyla her gün bir araya geldiğı Civic Center Park'ta yaptı. Kentin bu konuda neler yaptığını tartışmak için, birçok kez, yerel radyo programlarına çıktı. Evsiz nüfusun kentin kay-

naklarını nasıl kuruttuğunu göstermek için çalışmalar yaptırdı. Ancak “Süpermarkete giderken hâlâ beni durdurup ‘Evsiz insanlara, şu serserilere yardım edeceğinize inanamıyorum’ diyen insanlar var” diyor.

## 5.

Birkaç yıl önce bir sabah erken saatlerde Marla Johns eşi Steve’den bir telefon aldı. Steve işteydi. “Beni aradı ve uyardı” diye aktarıyor anımsadıklarını Marla. “Tıkanmıştı ve telefonda ağlıyordu. Polis memurlarından birinin başına bir şey gelmiş olabileceğini düşündüm. ‘Aman Tanrım, ne oldu?’ diye sordum. ‘Murray dün gece öldü’ dedi.” Bağırsak kanamasından ölmüştü. O sabah polis teşkilatında bazı memurlar Murray için saygı duruşunda bulundu.

“Zaman geçip giderken gün geçmiyor ki o aklıma gelmesin” diye devam etti Marla. “Noel geliyor; Noel’de hep ona hediye alırdım. Sıcacık eldivenlerinin, battaniyesinin ve paltosunun olduğundan emin olmalıydım. Sonra karşılıklı saygı vardı. Bir keresinde sarhoş bir hasta, sedyeden fırlayıp bana doğru geliyordu; Murray de sedyesinden fırlayıp yumruğunu sıktı ve ‘Benim meleğime dokunma’ dedi. Biliyor musunuz, sistem tarafından denetlendiğinde, inanılmazdı. Ev hapsinde kalır, iş bulur, para biriktirir, her gün işine gider ve içki içmezdi. Yapması gereken her şeyi yapardı. Bazı insanlar var ki biri onları denetlediği zaman toplumun çok başarılı bireyleri olabiliyorlar. Murray onu kontrol edecek birine gereksinim duyuyordu.”

Hiç kuşkusuz, Reno’da Murray’e gereksinim duyduğu yapıyı sağlayacak bir yer yoktu. Biri bunun çok pahalıya mal olacağına karar vermiş olmalıydı.

Şöyle diyordu Marla: “Eşime, Murray’ın cenazesini teslim almak isteyen biri olmadıysa, ben teslim almak istiyorum, dedim. Onu isimsiz bir mezarda bırakamazdım.”

13 Şubat 2006

# *Görüntüleme Sorunu*

MAMOGRAFİ, HAVA KUVVETLERİ VE BAKMA SINIRLARI

## *1.*

İlk Körfez Savaşı'nın başlangıcında Amerikan Hava Kuvvetleri, Irak'ın İsrail'de ateşlediği Scud füzelerini bulup imha etmek için F-15E Strike Eagle avcı jetlerinden oluşan iki filo gönderdi. Füzeler modifiye edilmiş düz yataklı traktör römorklarının arkalarından çoğunlukla geceleri fırlatılıyor, batıdaki çölde 1035 kilometrekarelik bir "Scud alanı" çevresinde gizlice ilerliyordu. Plan avcı jetlerinin günbatımından gündoğumuna kadar alanda devriye gezmesiydi. Scud fırlatıldığında geceyi aydınlatıyordu. F-15E pilotu fırlatma noktasına doğru uçuyor, çölde kesişen çizgiler oluşturan yolları takip edip, uçağın altında 4,5 millik bir alanın yüksek çözünürlükte kızılötesi görüntülerini alabilen LANTIM navigasyon ve nişan alma tankı adlı 4,6 milyon dolarlık, en ileri teknoloji cihazı kullanarak hedefin yerini belirliyordu. Boş bir çölün ortasında cüsseli bir traktör römorkunu yakalamak ne kadar zor olabilirdi ki?

Düşürülen Scud haberleri araziden neredeyse anında gelmeye başladı. Çöl Fırtınası komutanları gururlanmıştı. "Savaşın son-

ra Nellis Hava Kuvvetleri Üssü'ne gittiğimi anımsıyorum” diyor eski Hava Kuvvetleri albayı Barry Watts. “Büyük bir platform yapıp Çöl Fırtınası'nda uçan bütün Hava Kuvvetleri jetlerini bu platforma yerleştirdiler; önlerinde küçük afişler ve savaşta hangi uçağın ne yaptığını açıklayan tüm veriler vardı. Ve her birinin yakaladığını iddia ettikleri Scud fırlatıcıları topladığınızda, sayı neredeyse yüzü buluyordu.” Hava Kuvvetleri yetkilileri Scud fırlatıcıların vuruş sayısını tahmin etmiyorlardı; onlara kalırsa *biliyorlardı*. Neredeyse mükemmel görüntü alan 4 milyon dolarlık bir kameraları vardı ve bir görüntünün gerçeğin ağırlığını taşıdığı fikrinden çok daha derinlere yerleşmiş birkaç kültürel refleks söz konusudur. “Bu görüntünün sadece yalan söylememesi değil, söyleyememesi, bir inanç meselesi, bir inanç ilkesidir” diye yazmıştır Charles Rosen ve Henri Zerner. “Kameraya gözlerimizden daha çok inanmak eğilimindeyiz.” Böylelikle Scud avında zafer ilan edildi; düşmanlıklar sona erene ve Hava Kuvvetleri Çöl Fırtınası'ndaki hava hareketlerinin etkililiğini saptayacak bir ekip atayana kadar. Ekip kesin olarak düşürülen Scud'ların gerçek sayısının sıfır olduğunu söyledi.

Sorun pilotların derinlik algısının kusurlu olduğu gece saatlerinde uçuyor olmalarıydı. LANTIM karanlıkta görebiliyordu; ama kamera ancak doğru yere çevrildiğinde çalışıyordu ve doğru yer belirgin değildi. Bu arada pilotun avını bulmak için sadece beş dakika kadar süresi vardı, çünkü Iraklılar füzeyi fırlattıktan hemen sonra Bağdat ile Ürdün arasındaki otoyolun altında bulunan birçok yeraltı kanalından birine saklanıyorlardı ve pilotun tüm çölü taramak için kullandığı ekran sadece 15 cm x 15 cm'lik ölçüm yapıyordu. “Bu tıpkı şehirlerarası yolda soda pipetinden bakarak araba kullanmak gibiydi” diye aktarıyor anımsadıklarını savaş boyunca çok sayıda Scud avı görevinde uçmuş olan

Tümgeneral Mike DeCuir. Bir Scud fırlatıcının o ekranda tam olarak nasıl görüldüğü de açık değildi. “Yerde bunlardan birine ait bir istihbarat fotoğrafımız vardı. Ancak siyah-beyaz ekranda 20 bin fit yukarıdan ve beş mil ya da daha uzak bir mesafeden nasıl görünebileceğini hayal etmeniz gerekiyordu” diye devam etti DeCuir. “O zaman elinizdeki çözünürlükle bir şeyin büyük bir kamyon olduğunu ve tekerleklerinin bulunduğunu söyleyebiliyordunuz, ancak o yükseklikte bundan daha fazlasını söylemek zordu.” Savaş sonrası analizler, pilotların vurduğu hedeflerden bazılarının gerçekte yanıltıcı tuzaklar olduğunu, Iraklılar tarafından eski kamyonlardan ve füze yedek parçalarından yapıldığını gösterdi. Bazıları ise otoyolda Ürdün’e petrol taşıyan tankerlerdi. Sonuçta tanker uzun, parlak, silindir biçiminde bir cisim taşıyan bir traktör römorkudur ve 20 bin fit yükseklikte, saatte 400 mil hızla ilerlerken 15 cm x 15 cm’lik bir ekranda bir füzeye çok benzeyebilir. “Bu her zaman yaşadığımız bir sorundu” dedi Körfez Savaşı’nı analiz eden ekipte çalışmış olan Watts. “Gece vaktidir. Sensörde bir şey var sanırsınız. Silahlarınızı açarsınız. Bombalar atılır. Ne yaptığınızı söylemek gerçekten zordur.”

Bir başka deyişle, gecenin bir yarısı görüntü alabilen yüksek teknoloji bir kamera üretebilirsiniz, ancak sistem sadece kamera doğru yere çevrildiğinde çalışır ve o zaman bile görüntüleri kendini açıklar nitelikte değildir. Yorumlanmaları gerekir ve insana düşen yorumlama görevi, teknik bir görev olan görüntü kaydından çoğu kez daha büyük bir engeldir. Scud avından alınan ders buydu: Görüntüler açıklık getirmeyi vaat eder, ancak gerçekte çoğu kez kafa karıştırır. Zapruder filmi John F. Kennedy suikastını kuşatan tartışmayı gidermekten çok yoğunlaştırmıştı. Rodney King’in dövülmesiyle ilgili video kaydı polis vahşeti konusunda yaygın karmaşaya yol açtı; ayrıca şiddet



uygulamakla suçlanan polis memurlarının beraatına ilişkin jüri kararına temel oluşturdu. Bununla birlikte, bu sorunlar belki de hiçbir yerde mamografi alanında olduğu kadar belirgin olmamıştır. Mükemmele yakın bir görüntü elde edebilirsiniz tümörleri ciddi zararlar vermeye devam etmeden önce yakalayıp yok edebileceğiniz mantığıyla, radyologlar en gelişmiş röntgen kameralarını geliştirerek bunları kadınların memelerinde tümör taraması yapmak için kullanmaya başladılar. Ancak mamografi-nin yararları konusunda hâlâ çok kafa karışıklığı var. Görüntü-lere çok fazla güveniyor olabilir miyiz?

## 2.

New York kentindeki Memorial Sloan-Kettering Kanser Merkezi'nde meme görüntüleme biriminin başında ellili yaşlarında genç ruhlu bir adam olan ve aktör Kevin Spacey'le çarpıcı bir benzerlik gösteren Doktor David Dershaw bulunuyor. Geçenlerde bir sabah Sloan-Kettering binasının arkasındaki ofisinde oturup bir mamogramın nasıl okunması gerektiğini açıklamaya çalıştı.

Dershaw işe bir röntgeni çalışma masasının arkasındaki ışık kutusu üzerine yerleştirerek başladı. “Kanser kendini iki belirti-den biriyle gösterir” dedi. “Yumru ve şişlikler var mı diye bakarsınız; bir de kalsiyuma bakarsınız. Eğer belirti bulursanız bir karar vermeniz gerekir: Belirti kabul edilebilir düzeyde mi, yoksa kansere bağlı bir durum olabilir mi?” Röntgene işaret etti. “Bu kadın kanser. Bu minik kalsifikasyonlar var. Görebiliyor musunuz? Ne kadar küçük olduklarını görebiliyor musunuz?” Bir büyüteç çıkardı ve bir dizi beyaz benek üzerine tuttu; kanser gelişirken kalsiyum birikintileri oluşturur. “Aradığımız şey bu” dedi.

Sonra Dershaw ışık kutusu üzerine bir dizi slayt ekledi ve bu beyaz beneklerin bütün çeşitlerini açıklamaya başladı. Bazı kalsiyum birikintileri oval ve saydamdır. “Bunlara yumurta kabuğu kalsifikasyonları denir” dedi Dershaw. “Ve temelde iyi huyludurlar.” Bir diğer tür kalsiyum memedeki birçok kan damarının iki tarafından birinde demiryolu rayları gibi uzanır; bu da iyi huyludur. “Sonra kalın, ağır ve mısır patlağı gibi görünen kalsiyum vardır” diye devam etti Dershaw. “Bu sadece ölü dokudur. İyi huyludur. Sıvı içinde yüzen minik kalsiyum keseleri biçiminde bir diğer kalsifikasyon vardır. Buna ‘kalsiyum sütü’ denir. Bu da her zaman iyi huylu olan bir diğer tür kalsiyumdur.” Işığın önüne yeni bir dizi slayt yerleştirdi. “Sonra böyle görünen kalsiyum vardır; düzensiz. Bütün bunlar farklı yoğunluk, farklı boy ve farklı konfigürasyondadır. Bunlar çoğu kez iyi huyludur, ancak bazen kanserden kaynaklanır. Şu demiryolu raylarını anımsıyor musunuz? Bu bir tüpün içine yerleşmiş olan kalsiyumdur, ancak tüpün dış kısmının düzensiz olduğunu görebilirsiniz. Bu kanserdir.” Dershaw’un açıklamaları kafa karıştırıcı olmaya başlıyordu. “İyi huylu dokularda her zaman iyi huylu olan belli kalsifikasyonlar vardır” dedi. “Her zaman kanserle ilişkili olan belli türler vardır. Ancak bunlar spektrumun uç noktalarıdır ve kalsiyumun çok büyük bölümü ortalarında bir yerdedir. Ve kalsiyumun kabul edilebilir olup olmadığını ayırt etmek açık ve kesin bir şey değildir.”

Yumrular için de aynı şey geçerli. Kimi yumrular sadece iyi huylu hücre topaklarıdır. İyi huylu olduklarını söyleyebilirsiniz, çünkü kütlenin duvarları yuvarlak ve yumuşak görünür; kanserde hücreler öyle çılgınca bölünüp çoğalır ki tümörün duvarları çentikli olmak ve çevredeki dokuya girmek eğilimindedir. Ancak bazen iyi huylu yumrular tümöre benzer, bazen de tü-

mörler iyi huylu yumrularla büyük benzerlik gösterir. Ve bazen ayrı ayrı ele alındığında kuşkulu olabilecek kadar çok kütlenez vardır, ancak bunlar o kadar dağınıktır ki çıkarılan akla uygun sonuç, bunun sadece kadın memesinin normal görünümü olduğudur. “Göğsünüzün CAT taraması varsa, kalp her zaman kalp gibi görünür, aort her zaman aort gibi görünür” dedi Dershaw. “Bu nedenle, ortada bir yumru bulunduğu anda anormal olduğu açıktır. Bir mamograma bakmak, kavramsal olarak, vücudun diğer herhangi bir yerinin görüntülerine bakmaktan farklıdır. Diğer her şeyin anatomisi vardır; zorunlu olarak kişiden kişiye değişmeyen bir anatomi. Oysa meme üzerine böyle standartlaşmış bir bilgiye sahip değiliz. Bir hastayla karşı karşıya olduğumuzda bence herhangi birinin vermesi gereken en zor karar şudur: Bu kişi normal mi? Üstelik bu kararı bireyden bireye akla uygun biçimde değişiklik gösteren bir kalıp olmaksızın, hatta bazen sağ tarafta ve sol tarafta aynı olan bir kalıp olmaksızın vermek zorundayız.”

Dershaw mamografinin görüntülere ilişkin normal beklentilerimize uymadığını söylüyordu. Örneğin, fotoğrafın icadından önceki günlerde hareket halindeki bir at, *ventre à terre* ya da “karın aşağı doğru” geleneğiyle çizilerek ve boyanarak temsil ediliyordu. Atlar ön ayakları kafa hizasının ötesine, arka ayakları ise doğrudan geriye uzanmış olarak çiziliyordu, çünkü hareketin bulanıklığı içinde atın dörtmala gidişi böyle görünüyordu. Sonra 1870’lerde, dörtmala giden bir atın o ünlü sıralı fotoğraflarıyla Eadweard Muybridge ortaya çıktı ve bu *ventre à terre* geleneğinin sonu oldu. Bir atın nasıl dörtmala gittiğini artık biliyorduk. Fotoğraf artık gerçeğin kendisini yakalayabileceğimizi vaat ediyordu.

Mamografide ise durum farklı. Kalsiyum ve yumrulardan söz edişimiz açık ve belirgin. Oysa bunların fotoğrafı görünürde fark-

lı olan bu kategorilerin gerçekte ne kadar bulanık olduğunu kanıtlıyor. Washington Üniversitesi Harborview Tıp Merkezi'nde doktor ve bulaşıcı hastalık uzmanı olan Joann Elmore bir kere-sinde kurul sertifikalı on radyologdan 150 mamograma bakma-larını istedi; bunlardan 27'si meme kanseri olan kadınlara aitti, 123'ü ise sağlıklı olduğu bilinen kadınlara. Radyologlardan biri ilk seferde kanserlilerin yüzde 85'ini bildi. Bir diğeri ise sadece yüzde 37'sini. Biri aynı röntgenlere bakıp vakaların yüzde 78'in-deki kuşkulu kütleleri gördü. Bir diğerk doktor kanser vakaları-nın yarısındaki "fokal asimetrik yoğunluğu" gördü; bir diğeri ise hiç "fokal asimetrik yoğunluk" görmedi. Özellikle şaşırtıcı bir mamogram vardı ki üç radyolog onun normal olduğunu düşü-nürken, ikisi anormal, ancak büyük olasılıkla iyi huylu oldu-ğunu düşündü, dördü kararsız kalırken biri de kanser olduğundan emin oldu. (Hasta iyiydi.) Bu farklılıkların bazıları doktorların becerisiyle ilgili ve radyologların daha sıkı bir eğitim ve dene-yimle meme röntgenlerini daha iyi okuyabilir hale geldiklerine ilişkin çok miktarda kanıt var. Ancak bir röntgende görülebilen-lerin o kadar büyük bir bölümü belirsiz bir alana denk düşüyor ki bir mamogramı yorumlamak aynı zamanda biraz da mizaçla ilgili. Kimi radyologlar belirsiz bir şey görüyor ve ona normal demekten rahatsız olmuyor. Diğerleri ise belirsiz bir şey gör-düklerinde kuşkuya kapılıyor.

Bu radyologların olabildiğince kuşkulu davranmaları gerekti-ği anlamına mı geliyor? Böyle düşünebilirsiniz, ancak tedbirlilik de sadece bir başka sorun yaratıyor. Elmore çalışmasında kan-serleri en çok teşhis edebilen radyolog, aynı zamanda kanser ol-mayan kadınların yüzde 64'üne hemen ek incelemeler –biyopsi, ultrason ya da ek röntgenler– önerdi. Gerçek dünyada, bu kadar görülmedik oranda sağlıklı hastayı, biyopsi ve diğerk testler için,

gereksiz yere, zaman ve para harcamakla, kaygı ve rahatsızlık hissetmekle karşı karşıya bırakan bir radyolog kendini mesleğiyle ciddi bir uyumsuzluk içinde bulurdu. Mamografi, doktorların hastaları için kahramanca zaman harcamalarının hoşgörüleceği tıbbi tedavi yöntemlerinden biri değildir. Mamografi bir *görüntüleme* yöntemidir: Sağlıklı olanları kapsamaması gerekir ki hastalara daha fazla zaman ayrılabilsin, daha fazla özen gösterilebilsin. Görüntüleme yöntemi görüntüleyemezse, yararlı olmaktan uzaklaşır.

Dartmouth Tıp Fakültesi'nde tıbbi sonuç uzmanı olan Gilbert Welch, mevcut meme kanserinden ölüm oranları düşünüldüğünde, altmış yaşındaki her bin kadından dokuzunun gelecek on yıl içinde meme kanserinden öleceğine işaret etti. Eğer bu kadınlardan her biri her yıl mamogram çektirmiş olsaydı, bu rakam altıya inecekti. Bir diğer deyişle, bu bin kadını gören radyolog üç kadını kurtarmak için on yıl içinde on bin röntgen okuyacaktı ve bu hesap mamografinin etkililiğine ilişkin olası en cömert tahmin kullanıldığında geçerli. Bir radyoloğun üstlenmesi gereken mantık, pek çok sayıda belirsiz şeyin normal olmasının, bir diğer deyişle, pek çok sayıda belirsiz şeyin gerçekten normal olması anlamına geldiği. Radyologlar bu anlamda havaalanlarında bagajları kontrol edenlere çok benziyor. Bir valizin ortasındaki koyu renk kütlenin bomba olmama olasılığı çok yüksek, çünkü daha önce valizlerde bunun gibi bin tane koyu renk kütle gördünüz ve hiçbirisi de bomba değildi; eğer içinde belirsiz bir şey olan her valizi işaretleyseydiniz, hiç kimse uçuşunu gerçekleştiremezdi. Ancak hiç kuşkusuz bu onun bomba olmadığı anlamına da gelmiyor. Devam etmek için elinizdeki tek şey onun röntgen ekranında neye benzediği ve ekran nadiren size yeterli bilgi verir.

## 3.

Dershaw yeni bir röntgen alarak ışık kutusunun üzerine koydu. Kırk sekiz yaşındaki bir kadına aitti. Mamogramlar memedeki yoğunluğu gösterir: Doku ne kadar yoğunsa röntgenler de o kadar yoğundur, görüntüyü oluşturan siyah beyaz varyasyonları yaratırlar. Yağ ışını hemen hemen hiç soğurmadağı için siyah görünür. Meme dokusu, özellikle daha genç kadınların kalın meme dokusu, röntgende açık gri ya da beyaz gölgeler halinde kendini gösterir. Bu kadının memeleri, memenin arka tarafında yağdan, öne doğru ise daha yoğun bez dokusundan oluştuğı için röntgen bütünüyle siyahtı ve meme ucunun arkasında büyük, beyaz, yoğun bir buluta benzeyen bir şey vardı. Sol memenin siyah, yağlı kısmında açıkça görülebilen beyaz bir nokta vardı. “Şimdi, bu kansere benziyor, şu küçük, lekeli, düzensiz, içeri sızmış şey” dedi Dershaw. “Beş milimetre kadar.” Röntgene bir an baktı. Bu mamografinin en iyi haliydi: Çözülmesi gereken bir sorunun net bir görüntüsü fotoğrafı. Sonra eline bir kalem aldı ve tümörün tam sağındaki yoğun bulutu işaret etti. Tümör ve bulut kesinlikle aynı renkteydi. “Bu kanserin kendini belli etmesinin tek nedeni memenin yağlı kısmında olması” dedi. “Eğer bu kanseri alıp memenin yoğun kısmına koyarsanız onu asla göremezsiniz, çünkü kütlenin beyazlığı normal dokunun beyazlığıyla aynı. Eğer tümör orada olsaydı dört kat daha büyük olabilirdi ve yine de biz onu göremeyebilirdik.”

Üstelik mamografinin özellikle en çok zarar veren tümörleri atlama olasılığı yüksektir. Araştırmacı patalog Peggy Porter’ın yönetimindeki bir ekip Group Health Cooperative of Puget Sound’da beş yıl içinde tanısı konmuş olan 429 meme kanserini inceledi. Bunlardan 279’u mamografiyle saptanmıştı ve büyük

bölümü çok erken, Birinci Evre denilen dönemde teşhis edilmişti. (Kanser tümörün ilk konumundan ne kadar uzağa yayıldığına göre, dört evrede sınıflandırılır.) Tümörlerin çoğu küçüktü, iki santimetrenin altındaydı. Patologlar bir tümörün ciddiyetini “mitotik sayı” –hücrelerin bölünme hızı– gibi ölçütlerle sınıflandırır. Görüntülemeyle saptanan tümörler, vakaların yaklaşık yüzde 70’inde “düşük” olarak sınıflandırılmıştı. Bunlar büyük olasılıkla başarıyla tedavi edilebilecek türden kanserlerdi. “Çoğu tümör çok çok yavaş gelişir ve kalsiyum birikintileri oluşturmak eğilimindedir; mamogramların yaptığı da bu kalsifikasyonları saptamaktır” dedi Ohio’da hematolog-onkolog olan Leslie Laufman; kendisi Ulusal Sağlık Enstitülerinin geçenlerde düzenlenen meme kanseri danışma panelinde görev aldı. “Sanki işin doğası gereği, mamogramlar yavaş büyüyen tümörleri sap-tıyor.”

Bununla birlikte, Porter çalışmasında, yüz elli kanser mamografide atlanmıştı. Bunlardan bazıları mamogramın göremediği tümörlerdi; örneğin, memenin yoğun kısmında saklanmış olanlardı. Ancak çoğunluğu, mamogram çekildiği zaman henüz hiç ortada yoktu. Bu kanserler düzenli mamogram çektiren ve son ziyaretlerinde kanserin hiçbir belirtisini göstermedikleri kendilerine resmen söylenmiş olan kadınlarda teşhis edilmişti. Bununla birlikte, röntgenler arasında geçen süre içinde kendileri ya da doktorları elle yaptıkları muayenede memelerinde bir yumru keşfetmişlerdi. Bu arada ortaya çıkan “interval” kanserlerin Üçüncü Evre’de olma olasılığı iki kat, yüksek bir mitotik sayı ortaya koyma olasılığı ise üç kat daha fazlaydı. Yüzde 28’i lenf düğümlerine sıçramıştı. Görüntülemeyle teşhis edilen kanserlerde ise bu oran yüzde 18’di. Bu tümörler o kadar saldırgan- dı ki iki mamogram arasında geçen süre içinde teşhis edilebilir hale gelmişti.

İnterval tümör sorunu, neden meme kanseri uzmanlarının ezici çoğunluğunun elli-altmış yaş risk grubundaki kadınların düzenli mamografi çektirmeleri gerektiğinde direttiklerini açıklıyor. Porter'ın çalışmasında kadınlar üç yıl gibi uzun aralıklarla mamografi çektirdi ve bu durum interval kanserlerin gelişimi için yeterince geniş bir pencere yaratmış oldu. İnterval kanserler neden birçok meme kanseri uzmanının mamogramların düzenli ve eksiksiz klinik meme muayeneleriyle takviye edilmesi gerektiğine inandıklarını da açıklıyor. (*Eksiksiz*, muayene, özel eğitilmiş bir uzman tarafından, meme başına en az beşer dakika olmak üzere, köprücük kemiğinden göğüs kafesinin altına kadar olan bölgeyi, her seferinde bozuk para büyüklüğünde bir alan olmak üzere, üç farklı basınç düzeyinde –hemen derinin altı, memenin ortası ve göğüs duvarına bastırarak– elle muayeneyi tanımlamaktadır.) Mamografinin etkililiğine ilişkin önemli çalışmalardan birinde –1980'lerde Kanada'da yürütülen ikili çalışmadan birinde– düzenli olarak eksiksiz meme muayenesi yapılan, ancak mamografi çektirmeyen kadınlar, eksiksiz meme muayenesi yapılan ve düzenli olarak mamografi çektiren kadınlarla karşılaştırıldı ve iki grup arasında meme kanserinden ölüm oranları açısından hiçbir fark olmadığı görüldü. Kanada'daki çalışmalar tartışmalıdır ve bazı meme kanseri uzmanları, mamografinin yararlarını, olduğundan daha önemsiz göstermiş olabileceklerine inanmıştır. Ancak Kanada'daki çalışmalardan alınan temel dersler yadsınamaz: Beceri sahibi bir çift parmak ucunun, bir memenin sağlığı hakkında olağanüstü miktarda bilgiye ulaşabileceği ve bir fotoğrafta gördüğümüz şeyi, otomatik olarak, diğer duyularımızla öğrendiklerimizden daha üstün tutmamamız gerektiği.

“Parmağın santimetrekare başına yüzlerce sensörü var” diyor duyuşsal psikofizik uzmanı Mark Goldstein; kendisi işi hekimleri



ve hemşireleri klinik muayene sanatı konusunda eğitmek olan MammaCare adlı şirketin kurucu ortağı. “Bilim ya da teknoloji-  
de, yakalayabildiği uyarımların kapsamı açısından, insan parma-  
ęının duyarlılığına yaklaşabilmiş hiçbir şey yok. Mükemmel bir  
araç. Oysa biz dokunma duyumuzda görme duyumuzda güvendiği-  
miz kadar güvenmiyoruz.”

#### 4.

17 Ağustos 1943 gecesı ABD Sekizinci Hava Kuvvetleri’nden  
iki yüz B-17 bombardıman uçağı İngiltere’den Almanya’nın  
Schweinfurt kentine doğru yola ıktı. İki ay sonra 228 adet  
B-17 Schweinfurt’a ikinci kez saldırmaya koyuldu. Savaşın  
en ağır bombardıman gecelerinden ikisiydi ve Müttefiklerin  
Schweinfurt’taki deneyimi, görüntü paradigmasına ilişkin daha  
zor fark edilen –ancak bazı durumlarda daha ciddi– bir sorunun  
örneğidir.

Schweinfurt saldırıları ABD ordusunun doğru bombardıman  
ilkesine bağlılığından ortaya ıktı. Stephen Budiansky’nin ha-  
rika yeni kitabı *Air Force*’ta kaleme aldığı gibi, Birinci Dünya  
Savaşı’nda hava bombardımanlarından alınan en önemli ders,  
bir hedefi sekiz veya on bin fitten vurmanın son derece zor bir  
görev olduğuydu. Mücadelenin en cıvcıvli zamanında, bombacı  
uçağın hızına, o anda etkili olan rüzgarların hızına ve yönüne  
ve uçağın savrulup dönme hareketine ve yükselip alçalmasına  
uyum sağlarken bombalama vizörünün seviyesini de sürekli ko-  
rumak zorundaydı. Bu karmaşık trigonometrik hesaplar gerekti-  
ren çok zor bir görevdi. Teknik zorluklar da dâhil, çeşitli neden-  
lerle, İngilizler tam isabet peşinde olmaktan vazgeçmişti: Hem  
Birinci hem de İkinci Dünya Savaşı’nda İngiliz ordusu Alman

sivil nüfusu öldürmek, onların malını mülkünü ellerinden almak ya da morallerini bozmak amacıyla, bombaların kent bölgeleri üzerine gelişi güzel bırakıldığı bir *moral* stratejisi ya da *bölgesel bombardıman* stratejisi izliyordu.

Ancak Amerikan ordusu isabetli bombardıman sorununun çözülebilir olduğuna inandı. Çözümün büyük bir bölümü Norden bombalama vizörü adında bir şeydi. Bu devrim, New York kentindeki bir fabrikada faaliyet gösteren Carl Norden adında yalnız ve geçimsiz bir dâhinin çalışmasıydı. Norden, bombanın bırakılacağı doğru noktayı saptamak için iniş takımını, tekerlekleri ve jiroskopları kullanarak uçuş hızını, yüksekliğini ve yan rüzgarları hesaplayan Mark XV adlı yirmi iki buçuk kilogramlık mekanik bir bilgisayar yaptı. Mark XV yirmi bin fit yükseklikten bir turşu fıçısını vurabilirdi, diye övünüyordu Norden'in iş ortağı. ABD onu geliştirmek için 1,5 milyar dolar harcadı ki bu, Budiansky'nin işaret ettiği gibi, atom bombasını yapmak için harcanan miktarın yarısından fazladır. "Hava üslerinde Norden'ler güvenli mahzenlerde kilit altında tutuluyor, uçaklara silahlı muhafızlar eşliğinde naklediliyor ve uçak havalanana kadar branda bir kılıfla örtülü kalıyordu" diyor Budiansky. Bombardıman uçaklarının artık görebildikleri her şeyi vurabileceklerinden emin olan Amerikan ordusu, bombardıman konusunda, Nazilerin savaş faaliyetleri açısından kritik olan hedefleri saptamaya ve selektif olarak yok etmeye yönelik bir stratejik yaklaşım geliştirdi. 1943 başlarında General Henry (Hap) Arnold –Hava Ordu Kuvvetleri'nin başındaki isim– Alman ekonomisini analiz ederek kritik hedefleri önermek için seçkin sivillerden oluşan bir grup kurdu. Bombardıman Danışma Komitesi Birleşik Devletler'in Almanya'nın rulman fabrikalarını hedeflemesi gerektiğini saptadı, çünkü rulmanlar uçak üretimi açısından kri-

tikti. Ve Alman rulman endüstrisinin merkezi Schweinfurt'tu. Müttefiklerin iki saldırıda verdiği kayıplar şaşırtıcıydı. Ağustos saldırısında otuz altı B-17, Ekim saldırısında ise altmış iki bombardıman uçağı düşürülmüştü ve iki operasyon arasında yüz otuz sekiz uçak daha fena halde hasar görmüştü. Ancak savaşın sonucu henüz belli olmamışken, bunun ağır bir bedel olmadığı düşünülüyordu. Ve hasar raporları geldiğinde Arnold "Artık Schweinfurt bizim!" diye bayram etti. Yanılıyordu.

Sorun, Scud avında olduğu gibi, hedefin bulunamaması ya da hedef olduğu sanılan şeyin gerçekte bir başka şey çıkması değildi. B-17'ler, Norden Mark XV'lerinin yardımıyla, rulman fabrikalarını çok kötü vurmuştu. Sorun, hedefleri konusunda Hava Kuvvetleri yetkililerinin kafalarında var olan görüntünün onlara gerçekten bilmeleri gereken şeyi anlatmamasıydı. Almanların fazlasıyla rulman stoğuna sahip olduğu ortaya çıktı. Ayrıca İsveç'ten ve İsviçre'den ithal ettikleri miktarı artırmaları da zor değildi ve birkaç küçük tasarım değişikliğiyle, uçak üretimindeki rulman gereksinimini büyük oranda azaltabilirlerdi. Dahası, fabrika binaları bombardımandan büyük hasar görmüş olsa da içlerindeki makineler hasar görmemişti. Rulman ekipmanının şaşırtıcı derecede dayanıklı olduğu ortaya çıktı. "Rulman eksikliği nedeniyle tank, uçak ya da başka bir silahın üretilmemesi söz konusu değildi" diye yazmıştı Nazi üretim şefi Albert Speer savaştan sonra. O halde bir sorunu görmek ve onu anlamak iki farklı şey.

Son yıllarda, son derece isabetli uzun menzilli silahların ortaya çıkmasıyla, Schweinfurt sorunu daha da ciddileşti. Sonuçta, eğer bir evin arkasındaki mutfak hedef alıp vurabiliyorsanız, bütün binayı bombalamanız gerekmiyor. O halde bombanız 454 kilogram yerine 90 kilogram olabilir. Bu da tek bir uçağa beş kat daha fazla bomba sığdırabilir ve tek bir sorti yaptığında beş

kat daha fazla hedef vurabilirsiniz demektir ki kulağa hoş geliyor; artık beş kat daha fazla hedefle ilgili istihbarata gereksinim duymanız dışında. Ve bu istihbaratın beş kat daha fazla spesifik olması gerekiyor, çünkü eğer hedef mutfakta değil de yatak odasındaysa hedefi ıskalarsınız.

Son Irak Savaşı'nda ABD komutasının karşı karşıya kaldığı sorun da buydu. Harekatın başlarında ordu Saddam Hüseyin'in ya da diğer önemli Baat yetkililerin saklandığı düşünülen spesifik hedeflere yönelik bir dizi hava saldırısı gerçekleştirdi. Kelle uçurma denilen bu girişimlerin sayısı elli oldu ve her bir saldırı, modern zamanların GPS güdümlü bombalarının, belirlenen hedefi, bir avcı uçağından, on üç metreden vurabileceği gerçeğinden yararlandı. Saldırıların isabeti göz kamaştırıcıydı. Bir keresinde bir restoran yerle bir edildi. Bir diğer saldırıda bomba bir üssün içine gömüldü. Ancak sonuçta her bir saldırı başarısız oldu. "Sorun isabet değil" diyor, yüksek teknolojlili silahların sınırlamaları üzerinde kapsamlı biçimde kalem oynatan Watts. "Sorun hedefe ilişkin bilgilerin kalitesi. Bize gerekli bilgi miktarı son on yıl içinde bir iki kat arttı."

## 5.

Mamografinin de bir Schweinfurt sorunu var. Bu durum hiçbir yerde meme ucuna süt taşıyan kanalların içinde kalsifikasyonların oluşmasıyla kendini gösteren ve duktal karsinoma in situ ya da DCIS olarak bilinen meme lezyonunda olduğu kadar belirgin değildir. DCIS bu kanalların ötesine yayılmamış bir tümördür ve o kadar miniktir ki mamografi çektirmeksizin kendisinde DCIS olduğundan haberdar olabilecek kadın sayısı çok azdır. Son yirmi otuz yıl içinde, düzenli meme röntgeni çektirenlerin

sayısı arttıkça ve mamografinin çözünürlüğü yükseldikçe, DCIS tanılarının sayısı da hızla arttı. ABD’de artık her yıl elli bin yeni vaka teşhis ediliyor ve mamografiyle teşhis edilen neredeyse her DCIS lezyonu hemen gideriliyor. İyi de DCIS’lerin hedef alınıp yok edilmesi meme kanserine karşı verilen savaşta nasıl bir anlam ifade ediyor? Her yıl ilk evredeki kanserlerden elli binini yakalamamıza karşılık, geç evredeki invazif kanser sayısının da azalmasını bekliyor olmalısınız. İnvazif meme kanseri oranı, her yıl aynı küçük, sabit artışla olmak üzere, son yirmi yıl boyunca yükselmeye devam etti.

1987’de Danimarkalı pataloglar kırklı yaşlarında başka nedenlerle ölen ve meme kanseri oldukları bilinmeyen kadınlar üzerinde bir dizi otopsi yaptılar. Pataloglar her vakada ortalama 275 meme dokusu örneğine baktılar ve kadınların yaklaşık yüzde 40’ında –çoğunlukla DCIS olmak üzere– kansere ilişkin bazı kanıtlar buldular. Meme kanserinin kadın ölümleriyle bağlantısı yüzde 4’ün altında olduğu için, belli ki daha uzun yaşamış olsalar bile bu kadınların büyük çoğunluğu meme kanserinden ölmeyecekti. “Bana göre, bu durum, bu tür genetik değişikliklerin gerçekten sıklıkla yaşandığını ve kadınların sağlığı üzerinde hiçbir etki yaratmadan gerçekleşebildiğini gösteriyor” diyor San Francisco’daki Kaliforniya Üniversitesi’nde meme kanseri uzmanı olan Karla Kerlikowske. “Bedenin bütün bu onarım mekanizması söz konusu ve bu tümörlerin başına gelen de belki buydu.” Tıbbi sonuç uzmanı Gilbert Welch kanserojen büyümenin şansa kalmış gelişigüzel doğasını anlamakta başarılı olmadığımızı ve müdahale edilmezse en sonunda bizi öldürecek bir süreç olduğunu varsaydığımızı düşünüyor. “Kanser araştırmaları konusunda uluslararası bir kuruluş olan International Agency for Research on Cancer’dan bir patalog bir keresinde bana yap-

tığımız gelmiş geçmiş en büyük hatanın DCIS'e 'karsinoma' sözcüğünü iliştiirmek olduğunu söyledi" diyor Welch. "Karsinoma onunla ilişkilendirildiği an ansızın doktorların terapi önermelerine neden oldu, çünkü ima edilen şey, bunun karşı konulmaz biçimde ilerleyerek invazif kansere dönüşen bir lezyon olduğuydu. Oysa durumun her zaman böyle olmadığını biliyoruz."

Bununla birlikte, vakaların bir bölümünde DCIS ilerleyerek daha ciddi bir şeye dönüşüyor. Bazı çalışmalar bunun çok seyrek olduğunu ileri sürüyor. Diğer çalışmalar ise önemli ölçüde kaygılanmayı gerektirecek kadar sık olduğunu. Kesin bir yanıt söz konusu değil ve belli bir DCIS tümörünün kanaldan büyüyen lezyonlar arasında mı yer aldığını, yoksa herhangi bir anlama gelmeyen çoğunluğun bir parçası mı olduğunu sadece bir mamograma bakarak söylemek kesinlikle olanaksız. İşte bu nedenle kimi doktorlar her DCIS'ı yaşamı tehdit edici bir lezyon gibi ele almaktan başka seçenek olmadığını hissediyorlar ve bu da vakaların yüzde 30'unda mastektomi (memenin ameliyatla alınması), yüzde 35'inde ise lumpektomi (yumrunun ameliyatla alınması) ve radyasyon anlamına geliyor. Daha iyi bir görüntü almak sorunu çözer miydi? Gerçekten çözmezdi, çünkü sorun gördüğümüz şeyin ne olduğunu tam olarak bilmememiz. Üstelik fotoğraflar daha iyi hale geldikçe kendimizi öyle bir konuma yerleştirdik ki giderek nasıl yorumlayacağımızı bilmediğimiz daha çok şey görüyoruz. DCIS söz konusu olduğunda, mamogram gerçek anlamda anlaşılmayan bilgiler veriyor. "Bin dokuz yüz seksenlerin başlarından bu yana neredeyse yarım milyon kadın DCIS teşhis ve tedavisi aldı; bu daha önce neredeyse hiç bilinmeyen bir teşhisti" diyor Welch kanser taramasını kuşatan istatistiksel ve tıbbi belirsizliklerin parlak bir anlatımı niteliğindeki *Should I Be Tested for Cancer?* adlı yeni kitabında. "Bu artış

daha sıkı bakmanın –bu durumda ‘daha iyi’ mamografi ekipmanının– doğrudan bir sonucu. Ancak sanırım neden bunun bazı kadınların haklı olarak bilmemeyi tercih edebileceği bir teşhis olduğunu görebilirsiniz.”

## 6.

DCIS hakkında rahatsız edici olan şey, hiç kuşkusuz, bu tümöre yaklaşımımızın kanserle mücadelenin nasıl işlemesi gerektiğine ilişkin bir ders kitabı örneğine benzemesi. Güçlü bir kamera kullanın. Ayrıntılı bir fotoğraf çekin. Tümörü olabildiğince erken saptayın. Hiç vakit kaybetmeden ve atak bir biçimde tedavi edin. Düzenli mamogramları teşvik etmeye yönelik kampanyalar bu erken teşhis savını büyük başarıyla kullanmıştır, çünkü sezgisel bir anlamı var. Bir tümörün yarattığı tehlike görsel olarak temsil ediliyor. Büyük kötü; küçük daha iyi, metastaz olasılığı daha düşük. Ancak burada da tümörler görsel sezgilerimize meydan okuyor.

Houston’daki M. D. Anderson Kanser Merkezi’nin Biyo-istatistik ve Uygulamalı Matematik Bölümü başkanı Donald Berry’ye göre, tümör boyundaki fazladan her santimetre, bir kadının ölüm riskini sadece yüzde 10 kadar artırıyor. “Bir tümör boyu olduğunu düşünün ki aşıldığında tümör öldürücü olsun, altında kalındığında ise öldürücü olmasın” diyor Berry. “Sorun şu ki eşik değişiyor. Bir tümör bulduğumuz zaman çoktan metastaz yapmış olup olmadığını bilmiyoruz. Ve onun metastaz sürecine yol açan bir tümör boyu olup olmadığını ya da vücudun diğer bölgelerinde gömlek değiştirmesi için bütün ihtiyacınızın birkaç milyon hücre olup olmadığını bilmiyoruz. Daha büyük bir tümöre sahip olmanın daha kötü olduğunu gözlemliyoruz. Ancak

şaşırtıcı derecede daha kötü değil. Bu ilişki düşündüğünüz kadar büyük değil.”

Meme kanseri tümörlerinin yakın zamanda yapılan bir genetik analizinde bilim adamları yıllardır takip edilen meme kanserli kadınları seçtiler ve iki gruba ayırdılar; kanseri hafifleyenler ve kanseri vücudun geri kalanına yayılanlar. Daha sonra bilim adamları her bir kanserin belirgin hale geldiği ilk ana geri döndüler ve kimin iyiye gidip kimin iyiye gitmeyeceğini, o ilk anda, öngörmenin olanaklı olup olmadığını saptamak için, binlerce geni analiz ettiler. Erken teşhis böyle bir öngöründe bulunmanın olanaksız olduğunu varsayıyor: Bir tümör gerçekten tehlikeli hale gelmeden önce alınıyor. Oysa bilim adamları –kanserin bir mamogramda ilk teşhis edildiği aralık olan– bir santimetre aralığındaki tümörlerde bile görünüşe göre kanserin kaderinin çoktan yazılmış olduğunu keşfettiler. “Tümörden, onu vücuttan çıkarttığınız an, bilgi alabileceğiniz bir biyolojinin var olduğunu gördük; bu biyoloji, kanserin metastaz yapıp yapmayacağını güçlü biçimde öngörür nitelikte” diyor Merck’te gen dışavurumu ekibinin bir üyesi olan Stephen Friend. “Küçük bir tümörün masum olduğunu düşünmek hoşumuza gidiyor. Gerçek şu ki o masum yumruda, geleceği az ya da çok tahmin edebilme potansiyeli anlamına gelen pek çok davranış söz konusu.”

Burada iyi haber, söz konusu genlerin biyolojik izlerini takip etmek üzere diğer testleri –hatta kan testlerini– kullanarak, meme kanserlerini sonunda genetik düzeyde görüntüleyebilecek olmanız. Bunu yapmak, meme kanserinde kronik bir sorun olan aşırı tedavi konusunda da işe yarayabilir. Tümörleri metastaz yapacak olan küçük bir grup kadını ayırıştırabilirsek, geri kalanları alışılmış ameliyat, radyasyon ve kemoterapi uygulamasından kurtarabiliriz. Genetik imza araştırması, birçok bilim adamının



meme kanseriyle savaş konusunda iyimser olmasının nedenlerinden biri. Ancak daha fazla ya da daha iyi görüntü almakla hiçbir ilgisi olmayan bir gelişme. Görüntünün ötesine geçmekle ilgili.

Mevcut koşullar altında mamografinin neden bu kadar çok tartışma yarattığını anlamak zor değil. Görüntü kesinlik vaat ediyor ve o bu vaadi yerine getiremiyor. Kırk yıllık araştırmalardan sonra bile, kritik elli-altmış yaş grubu kadınların, meme röntgenlerinden ne kadar yarar sağlayabileceği konusunda yaygın bir anlaşmazlık söz konusu. Elli yaş altı ve yetmiş yaş üstü kadınların düzenli mamografi çektirmesi gerektiği fikrini haklı gösterecek yeterli kanıt olup olmadığı da ayrı bir tartışma konusu. Bu anlaşmazlığı çözmenin bir yolu var mı? Donald Berry, büyük olasılıkla olmadığını söylüyor; mamografinin kesin yararlarına ilişkin soruyu tam olarak yanıtlayabilecek bir klinik çalışma, uygulanamayacak kadar kapsamlı (beş yüz binin üzerinde kadının katılımını gerektirir) ve pahalı (milyarlarca dolara mal olur) olmak zorundadır. Sonuçta ortaya çıkan kafa karışıklığı, mamografi çeken radyologları, yanlış tedavi davalarının başlıca hedeflerinden biri haline getirdi. “Sorun şu ki mamografi çekenler –radyoloji grupları– yüz binlerce mamografi çekiyor ve kadınlarda bunların işe yaradığı, iyi bir şey olduğu izlenimini yaratıyor ve onlara eğer bir yumru teşhis edilirse ve birçok durumda erken teşhis edilirse hayatta kalma olasılıklarının daha yüksek olduğunu söylüyorlar” diyor E. Clay Parker. Kendisi Floridalı bir davacının avukatı ve Orlandolu bir radyolog aleyhine açtığı dava geçenlerde 5,1 milyon dolarlık bir tazminatla sonuçlandı. “İyi de sıra kendilerini savunmaya geldiğinde, gerçek şu ki kanseri teşhis etseniz bile bu bir fark yaratmıyor, diyorlar. Siz de kafanızı kaşıyarak ‘O zaman neden mamografi çekiyorsunuz?’ diye soruyorsunuz.”

Yanıt, mamogramların hayat kurtarmak açısından hatasız olmak zorunda olmaması. Mamografinin yararına ilişkin alçak-

gönüllü bir tahmin, meme kanserinden ölüm riskini yüzde 10 kadar azalttığı; bu da ellili yaşlarındaki ortalama bir kadın için yaşamında fazladan üç gün kadar bir süre ya da bir diğer deyişle, on saatlik bir bisiklet yolculuğunda kask takmaya eşdeğer bir sağlık avantajı anlamına geliyor. Bu önemsiz bir avantaj değil. ABD'deki milyonlarca yetişkin kadınla çarpıldığında her yıl binlerce hayat kurtarmak demek ve radyasyon, ameliyat ve umut vaat eden yeni ilaçlar içeren tıbbi bir tedavi planıyla bir araya geldiğinde, meme kanserli kadınlarla ilgili gelecek tahminlerini aydınlatmaya yardımcı oluyor. Mamografi bizim olmasını istediğimiz kadar iyi değil. Ancak yine de onunla, onsuz olabileceğimizden daha iyi durumdayız.

“Bu işi çok yapanlarımız arasında, mamografiyi savunma çabalarımızın fazla kaçmış olabileceğini düşünenlerin sayısı artıyor” dedi Dershaw “ve buna niyetlenmemiş olsak da mamografinin gerçekte başardığından daha fazlasını başardığı algısı yaratılmış olabilir.” Konuşurken bir kadının mamogramına bakıyordu; tümörü birkaç santimetre daha sağda olsa görünmez olabilirdi. Böyle bir röntgene bakmak onda gerginlik yaratıyor muydu? Dershaw kafasını salladı. “Teknolojinin sınırlamalarına saygı duymak zorundasınız” dedi. “Benim mamogramla işim mamogramla bulamayacağım bir şeyi bulmak değil. Mamogramla bulabileceğim bir şeyi bulmak. Eğer bunu kabullenmeyeceksem mamogramları okuyor olmamalıyım.”

## 7.

Şubat 2002'de Irak Savaşı başlamadan hemen önce Dışişleri Bakanı Colin Powell Irak'ın uluslararası hukuku ihlal ettiğini ilan etmek için Birleşmiş Milletler'in önüne çıktı. Irak'ın kıdemli

askeri yetkilileri arasındaki telefon konuşmalarının dökümünü sundu; kitle imha silahlarını saklama girişimlerini tartışır gibiydiler. Powell görgü tanıklarının anlatımıyla mobil biyolojik silah tesislerinden söz etti. Ve en ikna edicisi, bir dizi görüntü sundu; Tacî'deki Iraklıların kimyasal mühimmat tesisleri olduğunu söylediği, üzerine dikkatle notlar eklenmiş, yüksek çözünürlükte uydu fotoğrafları.

“Birkaçını göstermeden önce uydu görüntüleri hakkında bir şeyler söylememe izin verin” diye söze girdi Powell. “Size göstermek üzere olduğum fotoğrafları yorumlamak bazen sıradan biri için, benim için, zor. Fotoğraf analizi gibi özenli bir iş yıllarca ama yıllarca deneyim kazanmış uzmanların ışıklı masalarda fotoğrafları saatlerce ama saatlerce dikkatle gözden geçirmelelerini gerektiriyor. Ancak ben size bunları gösterirken görüntü uzmanlarımıza göre ne anlama geldiklerini, neye işaret ettiklerini özetlemeye ve açıklamaya çalışacağım.” İlk fotoğrafın tarihi 10 Kasım 2002’ydi, daha üç ay öncesiydi ve Iraklıların tüm kitle imha silahlarından arınmış olmaları gereken zamanın üzerinden yıllar geçmişti. “Size daha yakın bir fotoğraf sunayım” dedi Powell, ilk fotoğrafın bir yakın plan versiyonuna geçerken. Yanına bir araç park edilmiş olan, dikdörtgen biçimindeki bir binayı gösteriyordu. “Soldaki görüntüye bakın. Solda dört kimyasal mühimmat deposundan birinin yakın planı var. İki ok, depolar da kimyasal mühimmatın saklandığına ilişkin kesin işaretlerin varlığını gösteriyor. ‘Güvenlik’ diyen yukarıdaki ok, bu tür bir depoya ilişkin imza niteliğinde bir tesise işaret ediyor. Bu tesisin içinde depoda oluşabilecek herhangi bir sızıntıyı kontrol etmek için özel nöbetçiler ve özel ekipman var.” Sonra binanın yanındaki araca geçti. Bunun imza niteliğindeki bir diğer kalem olduğunu söyledi. “Bir şeylerin kötüye gitmesi durumunda rad-

yoaktif maddelerden arınma aracı... Şu dördü çevresinde hareket ediyor ve insanlar farklı depolarda çalışırken ihtiyaca göre hareket ediyor.”

Powell’ın analizi, hiç kuşkusuz, bunun ne tür bir kamyon olduğunu fotoğraftan söyleyebileceğinizi varsayıyordu. Oysa kamyonların yukarıdan çekilmiş fotoğrafları her zaman istediğimiz kadar belirgin değildir; petrol tankı taşıyan kamyonlar bazen tıpkı Scud fırlatıcıları taşıyan kamyonlar gibi görünür ve bir fotoğraf iyi bir başlangıç olsa da neye baktığınızı gerçekten bilmek istiyorsanız büyük olasılıkla bir fotoğraftan daha fazlasına gereksiniminiz vardır. Fotoğraflara CIA’de uzun yıllar görüntü analistliği yapmış olan Patrick Eddington’la birlikte baktım. Eddington onları yakından inceledi. “Bunların radyoaktif maddelerden arınma aracı olduğunu söylemeye çalışıyorlar” dedi. Dizüstü bilgisayarında bir fotoğraf vardı ve onu daha iyi görmek için daha yakından baktı. “Ancak çözünürlük benim öyle olmadığını düşündüğümü söylemem için yeterli; orada başka radyoaktif maddelerden arınma aracı da görmüyorum.” Eddington, standart radyoaktif maddelerden arınma aracının Sovyet yapımı üstü kapalı bir kamyonet olduğunu söyledi. Bu kamyon fazla uzundu. İkinci bir görüş almak için Eddington, başkan yardımcılığı sırasında George H. W. Bush’un kişisel istihbarat görevlilerinden biri olan yirmi yedi yıllık CIA analisti Ray McGovern’i önerdi. “Uzmansanız bunun gibi fotoğraflardan bir cehennemi diğerlerinden ayırabilirsiniz” dedi McGovern. Bir yorum daha duymuştu. “Bence,” dedi “bu bir itfaiye kamyonu.”

13 Aralık 2004



# *Kendine Mal Edilmiş Bir Şey*

FİKİR HIRSIZLIĞI SUÇLAMASI  
YAŞAMINIZI BERBAT ETMELİ Mİ?

## 1.

2004 yılı ilkbahar mevsiminde bir gün Dorothy Lewis adlı bir psikiyatr New York'ta çalışan arkadaşı Betty'den bir telefon aldı. Betty, Broadway'de *Frozen* adlı oyunu daha yeni izlemişti; oyun, İngiliz oyun yazarı Bryony Lavery tarafından kaleme alınmıştı. “Her nasılsa bana seni anımsattı. Gerçekten görmelisin’ dedi” diye aktarıyordu anımsadıklarını Lewis. Betty'ye oyunun neyle ilgili olduğunu sordu ve Betty karakterlerden birinin seri katilleri inceleyen bir psikiyatr olduğunu söyledi. “Ve ben de ona ‘Aya gitmeye ne kadar ihtiyacım varsa, bu oyunu görmeye de o kadar ihtiyacım var’ dedim.”

Lewis son yirmi beş yıldır seri katilleri inceliyor. Onunla işbirliği yapan nörolog Jonathan Pincus'la birlikte seri katillerin öngörülebilir psikolojik, fiziksel ve nörolojik fonksiyon bozukluğu modellerine yakalanmak eğiliminde olduklarını gösteren pek çok araştırma raporu yayınladı: Neredeyse hepsi çocukluklarında yürek parçalayıcı fiziksel ve cinsel suiistimallerin kur-

banı olmuştu ve neredeyse hepsi bir tür beyin hasarı ya da akıl hastalığından mustarıptı. 1998'de *Guilty by Reason of Insanity* başlığı altında yaşamını ve işini anlattığı biyografisini yayınladı. Ted Bundy'yi elektrikli sandalyeye gitmeden önce ziyaret eden son kişiydi. Dünyada çok az insan seri katiller hakkında kafa yormak için Dorothy Lewis kadar çok zaman harcamıştır; bu nedenle, Betty ona *Frozen*'ı görmesi gerektiğini söylediğinde, otobüs şoförünün tatili gibi etkilendi.

Ancak telefonlar gelmeye devam etti. *Frozen* Broadway'de yürekten övgüler alıyordu ve Tony'ye aday gösterilmişti. Dorothy Lewis'i tanıyan ve oyunu izleyen herkes, onun da mutlaka izlemesi gerektiğini söylüyordu. Haziran'da *Frozen*'ın oynanmakta olduğu tiyatrodaki bir kadından telefon aldı. "Bu alanda çalıştığımı ve katilleri gördüğümü duymuştu ve gösteriden sonra oyun üzerine bir konuşma yapıp yapamayacağımı merak ediyordum" dedi Lewis. "Bunu daha önce bir kez yapmıştım ve keyifli olmuştu; bu nedenle, elbette yanıtını verdim. Ve 'Lütfen bana senaryoyu gönderebilir misiniz? Çünkü oyunu okumak istiyorum' dedim."

Senaryo geldi ve Lewis okumak için oturdu. Oyunun başlarında gözüne bir şey takıldı, bir cümlecik: "O günlerden biriydi." Lewis'in kitabında söz ettiği katillerden biri bu ifadeyi kullanılıyordu. Ancak bunun sadece bir tesadüf olduğunu düşündü. "Sonra, uçakta arkadaşına mektup yazan kadının sahnesi var. Adı Agnetha Gottmundsdottir. Mektubu iş arkadaşı nörolog David Nabkus'a yazıyor. Ve bununla daha da fazlasının sürüp gitmekte olduğunu fark ettim ve bütün bu insanların bana neden oyunu görmemi söyleyip durduklarını da anladım."

Lewis satır satır altını çizmeye başladı. Kendisi New York Üniversitesi Tıp Fakültesi'nde çalışmıştı. *Frozen*'daki psikiyatr

da New York Üniversitesi Tıp Fakültesi'nde çalışıyordu. Lewis ve Pincus idamlıklar bölümündeki on beş mahkum arasında bir beyin hasarı çalışması yapmıştı. Gottmundsdottir ve Nabkus da idamlıklar bölümündeki on beş mahkum arasında bir beyin hasarı çalışması yapıyordu. Bir keresinde Lewis seri katil Joseph Franklin'i muayene ederken, adam garip, cinsellik içeren bir biçimde onu kesik kesik koklamıştı. Gottmundsdottir de oyundaki seri katil Ralph tarafından kesik kesik koklanıyordu. Bir keresinde Lewis, Ted Bundy'yi muayene ederken adamı yanağından öpmüştü. Gottmundsdottir *Frozen*'ın bazı kısımlarında Ralph'ı öpüyor. "Her şey olduğu gibi oradaydı" diye devam etti Lewis. "Evde oturmuş oyunu okuyordum ve onun kendim olduğunu fark ettim. Garip bir biçimde soyulduğumu ve tacize uğradığımı hissettim. Sanki biri, ruha inanmıyorum ama eğer öyle bir şey varsa, onu çalmıştı, sanki biri benim özümü çalmıştı."

Lewis oyun üzerine hiç konuşma yapmadı. Bir avukat tuttu. Ve New Haven'dan *Frozen*'ı görmeye geldi. "Kitabımda" diyordu, "siyah omuz çantamla aceleyle evden dışarı çıktığımdan ve iki siyah küçük defterim olduğundan söz ediyorum ve oyun onun" -Agnetha'nın- "bir konuşma yapmak üzere büyük bir siyah çanta ve bir omuz çantasıyla aceleyle dışarı çıkışıyla başlıyor." Lewis küçükken kız kardeşini karnından ısırıldığını yazmıştı. Sahnede Agnetha yüksek sesle uçakta bir hostese saldırdığını ve "onun boğazını ısırıldığını" hayal ediyordu. Oyun sona erdiğinde oyuncular sahneye geldi ve izleyicilerin sorularını aldı. "İzleyicilerden biri 'Bryony Lavery psikiyatr fikrini nereden aldı?' diye sordu" diyordu Lewis. "Ve oyunculardan biri, erkek başrol oyuncusu, 'Ah, bunu bir İngiliz tıp dergisinde okuduğunu söyledi' dedi." Lewis kocaman çocuksu gözleriyle ufak tefek bir kadındı; anımsadıklarıyla şimdi o gözler daha da



kocaman açılmıştı. “Frontal loba ve limbik sisteme meraklı bir kafa doktoru bir oyun yazsaydı hiç umursamazdım. Bunlar orada ortalık yerde yapılacak şeyler. Televizyonda her hafta *Law & Order* ya da *C.S.I.* dizisinde böyle şeyler görüyorum ve benim Jonathan’la birlikte günışığına çıkardığım materyalleri kullandıklarını görüyorum. Bu harika. Böylesi kabul edilebilir bir şey olurdu. Oysa o daha fazlasını yaptı. Benim kendi yaşamımla ilgili şeyleri aldı; kendimi tacize uğramış hissetmeme neden olan da işin bu kısmı.”

Ve avukatının ricasıyla Lewis oturup Lavery’nin oyununda kendisine sorgulanabilir gelen kısımları detaylandıran bir çizelge hazırladı. Çizelge on beş sayfa uzunluğundaydı. İlk bölüm *Frozen* ile Lewis’in kitabı *Guilty by Reason of Insanity* arasındaki tematik benzerliklere ayrılmıştı. Diğeri, daha aleyhteki bölüm, *Frozen*’dan pasajlarla Lewis’in 1997 yılına ait bir dergideki kısa biyografisinden pasajlar arasında, neredeyse kelimesi kelimesine aynı olan on iki örneği –belki toplam 675 sözcük– sıralıyordu. Biyografinin başlığı “Hasarlı”ydı (“Damage”). *The New Yorker*’ın 24 Şubat 1997 sayısında çıkmıştı. Benim tarafımdan kaleme alınmıştı.

## 2.

Sözcükler onları kaleme alan kişiye aittir. Bundan daha basit olan çok az sayıda etik kavram söz konusudur, özellikle de toplum fikri mülkiyetin yaratılmasına giderek daha fazla enerji ve kaynak aktarıyorken. Son otuz yıl içinde telif hakkı yasaları güçlendirildi. Mahkemeler fikri mülkiyetin korunmasını sağlamak konusunda daha istekli hale geldi. Korsanla mücadele Hollywood’un ve müzik endüstrisinin takıntısı oldu; akademik

dünyada ve yayıncılık dünyasında ise fikir hırsızlığı kötü bir yazınsal davranış biçimi olmaktan uzaklaşıp suça çok daha yakın bir şey haline geldi. İki yıl önce, Doris Kearns Goodwin'in diğer birkaç tarihçiden pasajlar aşırıldığı anlaşıldığında, Pulitzer Ödülü komitesinin yönetim kurulundan istifa etmesi istenmişti. Neden istenmesin ki? Banka soymuş olsaydı, ertesi gün kovulacaktı.

"Hasarlı" üzerinde 1996 güzü boyunca çalışmıştım. Dorothy Lewis'i Bellevue Hastanesi'ndeki ofisinde ziyaret ediyor ve onun seri katillerle yaptığı görüşmelerin video kasetlerini izliyordum. Bir keresinde onunla Missouri'de buluştum. Lewis, başka suçların yanı sıra vatandaşlık hakları lideri Vernon Jordan'ı ve pornografi yayıncısı Larry Flynt'i silahla öldürme suçunu üstlenen Joseph Franklin'in duruşmasında ifade veriyordu. Duruşmada Franklin'in bir keresinde bir televizyon kanalına verdiği röportajın video kaseti gösterildi. Kendisine hiç pişmanlık duyup duymadığı soruluyordu. Ben şöyle yazdım:

"Pişmanlık duyduğunu söyleyemem" dedi. Tekrar sustu ve sonra ekledi: "Üzüldüğüm tek şey yasal olmaması."

"Yasal olmayan nedir?"

Franklin sanki kendisine saatin kaç olduğu sorulmuş gibi yanıtladı: "Yahudileri öldürmek."

Bu konuşma *Frozen*'da neredeyse kelimesi kelimesine yinelenmişti.

Lewis, diye devam ediyordu makale, Franklin'in, eylemlerinden tam olarak sorumlu olduğu duygusunu taşımıyordu. Onu nörolojik bir işlev bozukluğunun ve çocuklukta yaşadığı fiziksel suiistimalin kurbanı olarak görüyordu. "Kötülük suçu ile hastalık suçu arasındaki fark" diye yazmıştım, "günah ile semptom

arasındaki farktır.” Bu ifade *Frozen*’da da vardı; bir değil, iki kez. Bryony Lavery’ye bir mektup faksladım:

Diğer yazarlara esin kaynağı olduğu için mutluyum ve yapıtımdan –çok miktarda olsa bile– alıntı yapmak için izin istemiş olsaydınız, yardımcı olmaktan sevinç duyardım. Ancak, iznim olmaksızın materyal aşırma hırsızlıktır.

Ancak neredeyse mektubu gönderir göndermez konuyu yeniden düşünmeye başladım. Gerçek şuydu ki soyulduğumu söylemiş olsam da hislerim böyle değildi. Özellikle kızgın da hissetmiyordum. Makalemin *Frozen*’daki yankıları hakkında bir şeyler işittikten sonra bir arkadaşşıma söylediğim ilk şeylerden biri, bunun Broadway’e gitmemin tek yolu olduğuydu ve bu yarı şaka yarı ciddi bir sözdü. Lavery’nin benden bir şeyleri kendine mal etmesini bir açıdan bir kompliman olarak kabul ettim. Daha usta bir yazar bütün bu Lewis referanslarını değiştirir ve benden yapılan alıntıları yeniden kaleme alırdı ki kökenleri tanınmaz hale gelsin. Ancak Lavery esin kaynağını gizleseydi, ben nasıl daha iyi bir duruma gelebilirdim ki?

Dorothy Lewis’in üzülmüş, kendi payına, anlaşılabilir bir şeydi. Dava açmayı düşünüyordu. Ve kazanma şansını artırmak için makalemin telif hakkını istedi. Önce kabul ettim, ancak sonra fikrimi değiştirdim. Lewis bana “yaşamını geri istediğini” söylemişti. Ancak görünen oydu ki yaşamını geri almak için önce onu benim elimden alması gerekiyordu. Bu biraz garip görünüyordu.

Sonra *Frozen*’ın senaryosunun bir kopyasını aldım. Onu nefes kesici buldum. Bunun amaca uygun bir yorum olmaması gerektiğinin farkındayım. Ancak uygundu: Sözcüklerimin elimden alındığını hissetmek yerine, onların daha büyük bir amacın bir

parçası haline gelmiş olduğunu hissettim. Eylül sonlarında haber patladı. *Times*, İngiltere’de *Observer* ve Associated Press, hepsi de Lavery’nin sözüm ona fikir hırsızlığına ilişkin haberler yayınladılar ve bu haberler tüm dünyada başka gazeteler tarafından da kullanıldı. Bryony Lavery makalelerimden birini görmüş, okuduğu şeye tepki vermiş ve bunu bir sanat yapıtında kullanmıştı. Ve şimdi ünü paramparça olmuştu. Bunda insana doğru gelmeyen bir taraf vardı.

### 3.

1992’de Beastie Boys “Pass the Mic” adlı bir şarkı çıkardı; şarkı caz flütçüsü James Newton’ın 1976’da bestelediği “Choir” adlı parçadan altı saniyelik bir alıntıyla başlıyordu. Alıntı, şarkı yüksek perdeden erkek sesiyle söylenirken aynı anda flütçünün enstrümanını “abartılı biçimde çaldığı” çok sesli bir alıştırma niteliğindeydi. “Choir”da Newton flütte bir do çalıyor, sonra şarkıyı do, re bemol ve do olarak söylüyordu; abartılı çalınan “do”nun yarattığı distorsiyon bu vokalle birleşip şaşırtıcı biçimde karmaşık ve unutulmaz bir ses yaratıyordu. “Pass the Mic”de Beastie Boys Newton’dan yaptıkları alıntıyı kırk kereden fazla tekrar ediyorlardı. Bu etki heyecan vericiydi.

Müzik dünyasında telif hakkına sahip yapıtlar iki kategoriye ayrılıyor: Kaydedilmiş performans ve bu performansın temelini oluşturan beste. Eğer bir rap şarkısı yazar ve Billy Joel’in “Piano Man” adlı parçasından alıntı yapmak isterseniz, önce “Piano Man” kaydını kullanmak için kayıt yerinden, sonra besteyi kullanmak için Billy Joel’den (ya da müziğinin telif hakları kimdeyse ondan) izin almak zorundasınız. “Pass the Mic” için Beastie Boys ilk izni –“Choir” kaydını kullanma haklarını– al-

dılar, ancak ikinci izni almadılar. Newton dava açtı ve kaybetti; kaybetme nedeni, fikri mülkiyeti nasıl düşünmemiz gerektiğine ilişkin yararlı bir çıkış noktası olarak işlev görüyor.

Davada ihtilaf, Newton'ın performansının ayırt edilebilir nitelikte olması değildi. Herkes kabul ediyordu ki Beastie Boys kaydın telif ücretini ödediğinde Newton'ın performansının lisansını gerektiği gibi almıştı. Ve alıntıda, temel alınan müziği kaydetmiş olup olmadıkları konusunda da hiçbir soru işareti yoktu. İhtilaf sadece Beastie Boys'un ikinci izni istemesinin gerekli olup olmadığıydı: Bu altı saniyenin altında yatan beste, onu Newton'a ait kılacak kadar ayırt edilebilir ve özgün müydü? Mahkeme, olmadığını söyledi.

“Choir” davasında Beastie Boys lehine başlıca bilirkişi New York Üniversitesi'nde müzik profesörü olan Lawrence Ferrara'ydı ve ondan mahkemenin kararını açıklamasını istediğimde ofisinin köşesindeki piyanonun başına geçti ve şu üç notayı çaldı: Do, re bemol, do. “Bu kadar!” diye bağırdı. “Başka hiçbir şey yok! Kullanılan buydu. Bunun ne olduğunu biliyor musunuz? Bir dokunuştan, dönüşten başka bir şey değil. Binlerce ve binlerce kez yapılmıştır. Bunun onlara ait olduğunu hiç kimse söyleyemez.”

Sonra Ferrera klasik müziğin o en ünlü dört notalık dizisini, Beethoven'ın Beşinci Senfonisi'nin açılışını çaldı: Sol, sol, sol, mi bemol. Bu kesinlikle Beethoven'dı. İyi de özgün müydü? “Bu daha zor bir vaka” dedi Ferrera. “Yine de gerçekte bunu diğer besteciler yazdı. Beethoven bunu bir piyano sonatında yazdı ve buna benzer figürleri Beethoven'dan önceki bestecilerde bulabilirsiniz. *Da-da-da dammm, da-da-da dammm*'dan –şu sürelerde basılan şu notalardan– söz ediyorsanız tamam. Ancak sadece dört perde, sol, sol, sol, mi bemol mü? Bunlar hiç kimseye ait değil.”

Ferrera bir keresinde Katolik halk müziği bestecisi Ray Repp tarafından dava edilen Andrew Lloyd Webber için bilirkişi olarak görev yaptı. Repp, Lloyd Webber'in 1984'te çıkardığı *The Phantom of the Opera*'daki "Phantom Song" adlı şarkının açılışındaki birkaç ölçünün ondan altı yıl önce, 1978'de, kendisi tarafından yapılmış olan "Till You" adlı besteye çok büyük benzerlik gösterdiğini söylüyordu. Ferrara hikayeyi anlatırken tekrar piyanonun başına oturdu ve her iki şarkının da başını, ardı ardına çaldı; kuşkusuz, çarpıcı bir benzerlikleri vardı. "İşte Lloyd Webber" dedi, çalarken her bir notayı yüksek sesle söyleyerek. "İşte Repp. Aynı dizi. Tek fark Andrew'un mükemmel bir dördüncü, Repp'in ise altıncı yazması."

Ancak Ferrara sözünü henüz bitirmemişti. "Andrew Lloyd Webber'in 1978'den önce yazdığı her şeyi göreyim, dedim; *Jesus Christ Superstar, Joseph, Evita*." Her partisiyonu taradı ve *Joseph and the Amazing Technicolor Dreamcoat*'ta aradığı şeyi buldu. "'Benjamin Calypso' adlı şarkı." Ferrara onu çalmaya başladı. Hemen tanıdık geldi. "'Phantom Song'un ilk pasajı. Hatta aynı notaları kullanıyor. Ama durun; daha da iyisi var. İşte *Joseph*'ın 1969'daki bir konser performansından 'Close Every Door.'"' Ferrara ince, bakımlı bıyığıyla canlı, hareketli bir adam ve Lloyd Webber davası hakkında kafa yormak onu yerinde hoplatıp durmaya yetti. Tekrar çalmaya başladı. "Phantom'un ikinci pasajıydı. "'Phantom'un ilk yarısı 'Benjamin Calypso'da. İkinci yarısı 'Close Every Door'da. Aynılar. Tam olarak. Hatta ilk temada 'Benjamin Calypso' ihtilafı temanın ilk yarısına davanın şarkısından daha yakın. Lloyd Webber 1984'te bir şey yazıyor ve onu kendisinden aşırıyor."

"Choir" davasında Beastie Boys'un parçayı taklit etmeleri hırsızlık anlamına gelmiyordu, çünkü çok sıradandı. "Phantom"

davasında Lloyd Webber'in taklit ettiği iddia edilen Şey hırsızlık anlamına gelmiyordu, çünkü söz konusu materyal suçlayan kişinin özgün materyali değildi. Telif hakları yasası altında, önemli olan Şey, bir başkasının yapıtını taklit etmeniz değildir. *Neyi* taklit ettiğiniz ve *ne kadar* taklit ettiğinizdir. Fikri mülkiyet doktrini, “Çalmayacaksın” diyen etik ilkenin doğrudan bir uygulaması değildir. Özünde *çalabileceğiniz* belli durumların olduğu görüşü söz konusudur. Örneğin, telif hakları koruması belli bir süreyle sınırlıdır; bir Şey kamusal alana geçtikten sonra, herkes onu kısıtlama olmaksızın taklit edebilir. Ya da bodrum katındaki laboratuvarınızda meme kanserine yönelik bir tedavi icat ettiğinizi düşünün. Aldığınız herhangi bir patent, fikri mülkiyetinizi yirmi yıl korur; bu süreden sonra herkes buluşunuzu alabilir. Başlangıçta yarattığınız Şeyin tekeli size ait olur, çünkü insanlar kanser ilaçları gibi Şeyler icat etsin diye onlara ekonomik teŐvikler sağlamak isteriz. Ancak –uygun bir süreden sonra– herkes sizin meme kanseri tedavinizi çalmaya başlar, çünkü olabildiğince çok sayıda insanın sizin buluşunuzu taklit etmesi de toplum çıkarınadır; ancak bu yolla diğerleri ondan bir Şeyler öğrenir, onu temel alır ve daha iyi ve daha ucuz alternatifler yaratır. Fikri mülkiyeti korumakla sınırlamak arasındaki bu denge gerçekte Anayasa’da da saklıdır: “Kongre, Yazarlara ve Mucitlere kendilerine ait Yazıları ve Buluşları için sınırlı Sürelerde –*sınırlı* koşulluna dikkat edin– özel Hak vererek, Bilimin ve yararlı Sanatların İlerlemesini destekleme gücüne sahiptir.”

#### 4.

O halde –tıpkı diğer türlerdeki mülkiyetin sahiplerine ait olması gibi– sözcüklerin onları yazana ait olduğu doğru mu? Gerçekte,

hayır. Stanford hukuk profesörü Lawrence Lessig'in *Free Culture* adlı kitabında ileri sürdüğü gibi:

Günlük dilde, telif hakkını “mülkiyet” hakkı olarak adlandırmak bir parça yanıltıcı, çünkü telif hakkı mülkiyeti, biraz garip bir tür mülkiyet... Arka bahçenize koyduğunuz piknik masasını aldığım zaman, ne aldığımı biliyorum. Bir şey alıyorum, bir piknik masası ve ben onu aldıktan sonra, o sizde olmuyor. İyi de –örneğin, Sears’a gidip bir masa satın alarak ve onu arka bahçeme koyarak– arka bahçeye bir piknik masası koymak gibi size ait güzel bir fikri aldığımda ne almış oluyorum? O zaman aldığım şey ne?

Bu önemli bir fark olsa da sorun sadece piknik masalarının fikirler karşısındaki varlık konumları değil. Sorun, normalde –aslında çok az istisna dışında pratik açıdan her durumda– dünyaya salınan fikirlerin bedava olması. Her gün bunu yaparsam tuhaf görünecek olsam da sizin giyim tarzınızı taklit ettiğimde sizden hiçbir şey almış olmuyorum... Bunun yerine, Thomas Jefferson’ın dediği gibi (ve birinin giyim tarzını taklit ettiğimde özellikle doğrudur), “Her kim benden bir fikir alırsa, benimkini eksiltmeksizin kendine bilgi kazandırır; her kim benim mumumdan kendi mumunu yakarsa, beni karanlıkta bırakmaksızın aydınlanır.”

Lessig, fikri mülkiyette özel çıkarlarla toplum çıkarları arasında bu çizgiyi çekmek söz konusu olduğunda, mahkemelerin ve Kongre’nin, son yıllarda, özel çıkarlar yönünde fazla ileri gitmiş olduğunu ileri sürüyor. Örneğin, Lessig, bazı gelişmekte olan ülkelerin *paralel ithalat* denilen şey yoluyla –ilaçları, patentli ilaç üretmek için ruhsat almış bir diğer gelişmekte olan ülkeden satın alarak– Batı’daki ilaçların ucuz versiyonlarına erişmek için verdikleri mücadele hakkında kalem oynatıyor. Bu hareket sayısız hayat kurtarabilirdi. Ancak ABD karşı çıktı; Batılı ilaç



şirketlerinin kârlarını azaltacağı için değil (nasılsa gelişmekte olan ülkelere o kadar çok patentli ilaç satmıyorlar), fikri mülkiyeti ihlal ettiği için. “Kültür olarak, bizler bu denge duygusunu yitirdik” diyor Lessig. “Geleneğimizle hiçbir bağlantısı olmayan belli bir mülkiyet köktenciliği şimdi bu kültüre egemen olmuş durumda.”

Bununla birlikte, Lessig’in fikri mülkiyet aşırılığı olarak kınadığı şey fikri mülkiyetin sınırları olduğunu kabul ediyor. ABD gelişmekte olan ülkelerin Amerikan ilaçlarının daha ucuz versiyonlarına hiçbir zaman ulaşamayacağını söylemedi. Sadece bu ilaçların patent süreleri sona erene kadar beklemek zorunda olduklarını söyledi. Lessig’in fikri mülkiyetin uzlaşmaz savunucularına yönelik savlarının neredeyse tümü taklit etme hakkıyla taklitten koruma hakkı arasındaki çizgilerin *nerede* ve *ne zaman* çekilmesi gerektiğiyle ilgili; çizgi çekmek *gerekip gerekmediğiyle* ilgili değil.

Ancak fikir hırsızlığı farklı ve onu bu kadar garip kılan da bu. Bir yazarın bir diğer yazarı taklit etmesinin ne zaman kabul edilebilir olduğunu yönlendiren etik kurallar fikri mülkiyet topluluğunun en ekstrem konumundan daha da ekstrem: Edebiyat söz konusu olduğunda taklit etmenin *asla* kabul edilebilir olmadığına şöyle ya da böyle karar vermiş durumdayız. Uzun zaman olmadı, Harvard hukuk profesörü Laurence Tribe 1985’te yayınlanan *God Save This Honorable Court* adlı kitabı için tarihçi Henry Abraham’dan materyal aşırılık suçlandı. Suçlama ne anlama geliyordu? Muhafazakâr bir yayın olan *The Weekly Standard*’ta çıkan bir açıklamada Joseph Bottum birbirine benzer anlatım örnekleri verdi, ancak Bottum’un dumanı tüten silahı şu aşırılmış tek cümleydi: “Taft, Pitney’in Mahkeme’nin dava veremediği ‘zayıf bir üyesi’ olduğunu açıkça ilan etti.” Bu kadar. On iki sözcük.

*Frozen* hakkında bilgi sahibi olduktan kısa bir süre sonra müzik endüstrisinde çalışan bir arkadaşımı görmeye gittim. Yukarı Doğu Yakası'nda, oturma odasındaki büyük, rahat koltuklarında karşılıklı otururken arkadaşım dağ gibi bir yığın oluşturan CD'lerin üzerinde çalışıyordu. Reggae şarkıcısı Shaggy'den "Angel"ı ve ardından Steve Miller Band'den "The Joker"i çaldı ve bana bas dizelerdeki benzerliğe dikkatle kulak vermemi söyledi. Led Zeppelin'in "Whole Lotta Love"ını ve ardından Muddy Waters'ın "You Need Love"ını çalarak Led Zeppelin'in esinlenmek için 'blues'u ne kadar derin araştırdığını gösterdi. Shabba Ranks and Crystal'dan "Twice My Age"i ve ardından 70'lerin pop standardı "Seasons in the Sun"ı çaldı; ben ilk şarkıda ikincinin yankılarını işitebilene kadar. Wham!'den "Last Christmas"ı, ardından da Barry Manilow'dan "Can't Smile Without You"yu çalarak Manilow'un bu şarkıyı ilk duyduğunda neden irkilmiş olabileceğini açıkladı ve sonra Kool and the Gang'den "Joanna"yı çaldı, çünkü "Last Christmas" farklı bir biçimde Kool and the Gang'e saygı niteliğindeydi. "Nirvana'da duyduğun şu ses" dedi arkadaşım belli bir yerde, "şu yumuşak ve sonra yüksek, patlayan şey, büyük oranda Pixies'den esinlenilmiştir. Ancak Kurt Cobain" –Nirvana'nın solisti ve şarkı yazarı– "öyle bir dahiydi ki onu kendisine ait kılmayı başardı. Peki ya 'Smells Like Teen Spirit'?" Burada belki de en ünlü Nirvana şarkısına değiniyordu. "Bu Boston'ın 'More Than a Feeling'i." Boston 'hit'inin yinelenen pasajını mırıldanmaya başladı ve şöyle dedi: "'Teen Spirit'i ilk duyduğumda 'Bu gitar hızı 'More Than a Feeling'den' dedim. Oysa farklıydı; aceleci, parlak ve yeniydi."

Bir diğer CD'yi çaldı. Rod Stewart'ın 1970'lerdeki çok büyük bir 'hit'i, "Do Ya Think I'm Sexy"ydi. Koro fark edilirliliği ve ilgi çekiciliğiyle bağımlılık yaratır nitelikteydi; çıktığı yıl

büyük olasılıkla milyonlarca Amerikalının duşta mırıldandığı türde bir melodiydi. Sonra Brezilyalı sanatçı Jorge Ben Jor'dan "Taj Mahal"i koydu; Rod Stewart'ın şarkısından birkaç yıl önce kaydedilmişti. Arkadaşım yirmili yaşlarında kent merkezindeki çeşitli kulüplerde DJ'lik yapmıştı ve belli bir noktaya geldiğinde dünya müziğine ilgi duymaya başlamıştı. "Bunu o zamanlar yakaladım" dedi. Yüzüne küçük, şeytani bir tebessüm yayıldı. "Taj Mahal" in açılış notaları çok Güney Amerikalıydı, az önce dinlediğimiz şeyden çok uzak bir dünyaydı. Ve sonra onu işittim. O kadar ortada ve belirgindi ki kahkahalar attım; neredeyse notası notasına "Do Ya Think I'm Sexy"dendi. Rod Stewart bu yinelenen pasajı kendi kendine bulmuş olabilirdi, çünkü benzerlik etkilenmenin kanıtı değildir. Brezilya'da yerel müzik dinlemiş ve işittiği şeyi beğenmiş de olabilirdi.

Arkadaşımda böyle yüzlerce örnek var. Oturma odasında oturup saatlerce müziğin şeceresini araştırabilirdik. Örnekler onu üzmüş müydü? Tabii ki hayır, çünkü bu etkilenme kalıplarının –aşırarak, eğip bükme, dönüştürme– yaratıcı sürecin tam kalbinde yer aldığını bilecek kadar müzikten anlıyordu. Doğru, taklit etmekte fazla ileri gidilebilirdi. Bir sanatçının bir diğer sanatçının yapıtını sadece tekrar ettiği zamanlar oluyordu ve bunun geçmesine izin vermek gerçek yaratıcılığı baskılıyordu. Ancak yaratıcı dışavurum politikalarında aşırı ihtiyatlı olmak da aynı derecede tehlikeliydi, çünkü eğer Led Zeppelin esinlenmek için blues'u o kadar derinlemesine araştırmakta özgür olmasaydı "Whole Lotta Love"ımız da olmazdı ve eğer Kurt Cobain "More Than a Feeling"i dinleyememiş ve gerçekten sevdiği bölümü alıp dönüştürememiş olsaydı "Smells Like Teen Spirit"imiz de olmazdı ve "Smells Like Teen Spirit" rock'ın evriminde "More Than a Feeling"den sonra gerçek bir ileri adımdı. Gerçek bir mü-

zik sorumlusunun dönüştürücü olan kendine mal ediş ile sadece türevsel kendine mal ediş arasındaki farkı anlaması gerekiyor ve anladım ki Bryony Lavery'nin kendine mal ettikleriyle ilgili tartışmada bu fark eksikti. Evet, benim yapıtımı taklit etmişti. Ancak hiç kimse onun neden taklit ettiğini, neyi taklit ettiğini ya da taklidinin daha büyük bir amaca hizmet edip etmediğini sormuyordu.

## 5.

Bryony Lavery o yıl Ekim başında beni görmeye geldi. Güzel bir Cumartesi öğleden sonraydı ve benim dairemde buluştuk. Ellili yaşlarında; kısa, karmakarışık sarı saçları ve solgun mavi gözleri vardı; kot pantolon ve yeşil, bol bir gömlek giymişti ve ayağında sabolar vardı. Deneyimsiz ve haşın bir tarafı vardı. Bir önceki gün tiyatro eleştirmeni Ben Brantley *Times*'ta onun yeni oyunu *Last Easter*'a karşı hiç de nazik olmamıştı. Oysa bu onun zafer anı olmalıydı. *Frozen* Tony'ye aday gösterilmişti. *Last Easter*, Off Broadway'de açılmıştı. Peki ya şimdi? Sıkıntılı bir halde mutfak masamda oturuyordu. "Tam bir duygu seline kapıldım" dedi, konuşurken sanki bir sigaraya gereksinimi varmış gibi gergin bir halde elleriyle oynayarak. "Sanırım insan çalışırken mutlak özgüven ile mutlak kuşku arasında gidip geliyor ve ben her ikisinden de kocaman birer yudum aldım. Kendime o kadar güveniyordum ki *Frozen*'dan sonra çok iyi yazabildim ve sonra bu durum bir kuşku gediği açtı. Bana baktı. "Çok üzgünüm" dedi.

Lavery açıklamaya başladı: "Yazarken olan şey şu; her nalsılsa çeşitli alanlara girdiğimi görüyorum. Bir haber ya da onun içerdiği herhangi bir şey ilgimi çektiği ve sahnede bir yeri var gibi görüldüğü için gazetelerden kesmiş olduğum şeyleri bu-

luyorum. Sonra yoğunlaşmaya başlıyor. Çorbanın koyulaşması gibi. Ve sonra bir hikaye, yine bir yapı ortaya çıkmaya başlıyor. Şeytanca akıllı seri katiller hakkında *Kuzuların Sessizliği* gibi korku romanları okuyordum. Ayrıca Moors Katilleri olarak da adlandırılan Yorkshire katilleri Myra Hindley ve Ian Brady'nin kurbanları hakkında bir belgesel görmüştüm. Birkaç çocuğu gizlice kaçırmışlardı. Her nasılsa öldürmek bana şeytanca akıllılık içeren bir şey değil gibi geldi. Akıllılığın tersiydi. Olabildiğince bayağı, aptalca ve yıkıcıydı. Hayatta kalanlarla yapılan şu görüşmeler var ve beni etkileyen şey onların belli bir zamanda donup kalmış gibi görünmeleri. Ve içlerinden biri 'Eğer o adam şimdi dışarı çıkmış olsa, ben bağışlayan bir adamım, ama onu bağışlayamadım. Onu öldürürdüm' diyordu. Bu *Frozen*'da var. Bunu düşünüyordum. Sonra annem çok basit bir ameliyat için hastaneye yattı ve operatör onun rahmini ve buna bağlı olarak da bağırsağını deldi ve annem karın zarı iltihabına yakalanıp öldü."

Lavery annesinden söz etmeye başlayınca durdu ve kendini toparlamak zorunda kaldı. "Annem yetmiş dört yaşındaydı ve bana öyle geliyor ki operatörü tamamen bağışladım. Kasıtlı, kötü niyetle yapılan bir hata olmadığını düşündüm. Annemin başına geldiği için çok üzgünüm, ancak kasıtlı bir hata değildi." Yine de Lavery'nin duyguları kafasını karıştırmıştı, çünkü kendi yaşamında yıllarca en ufak tefek nedenlerle kin beslediği insanlar olmuştu. "*Frozen* birçok açıdan bağışlamanın doğasını anlamaya yönelik bir çabaydı" dedi.

Lavery sonunda üç karakterli bir oyunda karar kılmıştı. Birincisi Ralph adında bir seri katil; bir genç kızı kaçırıp öldürüyor. İkincisi öldürülen kızın annesi Nancy. Üçüncüsü New York'tan bir psikiyatr, Agnetha; Ralph'ı muayene etmek için

Londra'ya gidiyor. Oyun süresince üç yaşam yavaş yavaş keşişiyor ve karakterler, bağışlama fikrini kabul ettikçe, yavaş yavaş değişiyor ve “çözölmüş” hale geliyor. Lavery, Ralph karakteri için Ray Wyre ve Tim Tate tarafından kaleme alınmış *The Murder of Childhood* adlı kitaptan yararlandığını söylüyor. Nancy karakteri için, kız kardeşi seri katiller Frederick ve Rosemary West tarafından öldürölmüş olan Marion Partington adında bir kadının *Guardian* için kaleme aldığı bir makaleden yararlanmış. Ve Agnetha karakteri için Lavery İngiltere'deki bir yayında tekrar yer alan makalemnden yararlanmış. “Anlayabilecek bir bilim adamı olsun istedim” dedi Lavery; kızınızı öldürmüş bir adamı nasıl bağışlayabileceğinizi açıklayabilecek, seri cinayetlerin bir kötölük suçu değil, hastalık suçu olduğunu açıklayabilecek bir bilim adamı. “Doğru ve kesin olsun istedim” diye ekledi.

O halde neden bana ve Lewis'e güvenmedi? Nasıl oluyordu da atfetmek konusunda doğruluk ve kesinlik konusunda gösterdiği kadar titizlik göstermiyordu? Lavery'nin buna verecek bir yanıtı yoktu. “Kullanmanın sorun olmadığını düşündüm” dedi utançla omuzlarını silkerek. “Size sormak hiç aklıma gelmedi. *Haber* olduğunu düşündüm.”

Bu açıklamanın ne kadar çaresizce yapıldığının ve yetersiz olduğunun farkındaydı ve makalemin oyunu yazmak için kullandığı kaynak materyalleri içeren büyük bir dosyada olduğunu ve dosyanın oyunun ilk kez sergilendiği dönem sırasında Birmingham'da kayboldüğünü söylediğinde bunun da ne kadar yetersiz göröndüğünün farkındaydı.

Ancak sonra Lavery diğer önemli esin kaynağı Marian Partington'dan söz etmeye başladı ve onun hikayesi daha da karmaşık hale geldi. Lavery *Frozen*'ı kaleme alırken onun deneyimlerine ne kadar güvendiği konusunda kendisini bilgilendirmek

için Partington'a mektup yazmıştı. Ve *Frozen* Londra'da sergilenmeye başladığında Partington'la bir araya gelip konuşmuşlar. İngiliz basınında Lavery üzerine yazılmış makaleleri okurken, fikir hırsızlığı suçlamaları su yüzüne çıkmadan çok öncesine, iki yıl öncesine ait *Guardian*'da, şunu buldum:

Lavery, Partington'ın yazdıklarına ne kadar çok şey borçlu olduğunun farkında ve bunu kabul etmeye istekli. "Her zaman buna değiyorum, çünkü Marian Partington'ın cömertçe yapıtına ne kadar çok şey borçlu olduğumun farkındayım... Böyle bir şey yazarken çok çok dikkatli olmak zorundasınız, çünkü insanların paramparça yaşamlarına dokunuyor ve onların bununla bilmeden karşılaşıp şaşkınlıklarını istemezsiniz."

O halde Lavery diğer insanların fikri mülkiyetine kayıtsız değildi; sadece benim fikri mülkiyetime kayıtsızdı. Bunun nedeni, onun gözünde, benden aldığı şeyin farklı olmasıydı. Benden aldığı şey, onun deyiimiyle "haber"di. Dorothy Lewis'e nörolojik muayeneyle katkıda bulunan Jonathan Pincus'u betimleyişimi taklit etmişti. Uzun süre yüksek strese maruz kalmanın yıkıcı nörolojik etkilerine ilişkin betimlemeyi taklit etmişti. Franklin'le yapılan televizyon röportajının bana ait çözümlemesini taklit etmişti. Suiistimal edilmiş çocuklara ilişkin bir çalışmadan yaptığım bir alıntıyı kullanmış ve Lewis'den kötülüğün doğasına ilişkin bir alıntıyı kopyalamıştı. Benim derin düşüncelerimi, çıkardığım sonuçları ya da yapılarımı taklit etmemişti. "Beynin içinden ortaya çıkan itkileri değiştirmek, doğru karar verebilme yeteneği sağlamak, davranışları ve karar alma sürecini düzenlemek, öğrenmek ve günlük yaşamdaki kurallara uymak korteksin –özellikle de korteksin alnın altında yer alan ve frontal lob olarak bilinen bölümlerinin– işlevidir" gibi cümleleri aşırırmıştı.

Böyle bir cümlede yazarlıktan gurur duymak zor. Tahminim o ki bu bir ders kitabında okuduğum bir şeyin üzerinde çalışılmış bir versiyonu. Lavery, Partington'a güvenmemenin yanlış olacağını biliyordu. Kızkardeşi bir seri katil tarafından öldürülmüş bir kadının kişisel hikayesini kendine mal etmek önem taşır, çünkü hikayenin gerçek sahibi için duygusal bir değeri vardır. Lavery'nin deyimiyle, bir insanın paramparça yaşamına dokunur. Fizyolojik işlevlerin standart tanımları aynı ligde midir?

Lavery'nin benim sözcüklerimi kullanmayı *nasıl* seçtiği de önemli. Türev niteliğinde bir iş için kullanıldığında, kendine mal etmek çizgiyi geçiyor. Doris Kearns Goodwin gibi Kennedy'lerin bir tarihini yazmak başka, atıfta bulunmaksızın Kennedy'lerin bir başka tarihinden bir şeyleri kendine mal etmek başka. Ancak Lavery, Dorothy Lewis'in bir başka biyografisini yazmıyordu. Bütünüyle yepyeni bir şey hakkında –bir kadının kızını öldürmüş olan adamla karşılaşması durumunda ne olacağı hakkında– bir oyun yazıyordu. Ve bu karşılaşmayı akla yakın kılmak için benim Lewis'in yapıtına ilişkin betimlemelerimi ve Lewis'in yaşamının ana hatlarını yapıtaş olarak kullandı. Yaratıcılığın da bu yolla işlemesi beklenmez mi? Sorun yeni bir fikrin hizmetindeki eski sözcükler değildir. Yaratıcılığı baskılayan şey, eski bir fikrin hizmetindeki yeni sözcüklerdir.

Ve bu fikir hırsızlığının ikinci sorunudur. Bu sadece aşırılık değildir. Yaratıcılığı neyin baskılayıp neyin baskılamadığına ilişkin daha kapsamlı sorudan kopuk hale gelmiştir. Bir yazarın bir diğer yazardan bir şeyleri olduğu gibi çalma hakkını kabul ediyoruz; düşünün bir, *Kuzuların Sessizliği*'nden kaç tane seri katil romanı klonlanmıştır. Oysa Kathy Acker, Harold Robbins'in bir cinsellik sahnesinden bölümlere yergili bir romanda kelimesi kelimesine yer verdiği için fikir hırsızlığıyla suçlanmıştı (ve davayla tehdit edilmişti). Ben bir gazetede çalışırken, rutin olarak



*Times*'tan "uygun bir hikaye bulmaya" gönderiliyorduk: Bir başkasının fikrinin yeni bir versiyonunu yapmaya. Ancak *Times*'ın sözcüklerinden herhangi birini –hatta en sıradan ifadeleri– "olduğu gibi alırsak" bu kovulmaya neden olan bir kusur olurdu. Fikir hırsızlığı etiği küçük farklılıkların narsizmine dönüştü: Gazetecilik son derece türevsel bir doğasının olduğunu kabul etmediği için, özgünlüğü cümle düzeyinde dayatması gerekiyor.

Dorothy Lewis *Frozen*'la ilgili olarak onu en çok inciten şeylerden birinin Agnetha'nın işbirliği yaptığı David Nabkus'la bir ilişkisinin olduğunun ortaya çıkması olduğunu söylüyor. Lewis, işbirliği yaptığı Jonathan Pincus'la bir ilişki yaşamış olduğunun düşünülmesinden korkmuş. "Bu kara çalmak" dedi bana Lewis. "Orada tanınıyorum. Yeterince insan beni arayıp 'Dorothy oyun seninle ilgili' dedi ve eğer bu noktaya kadar her şey doğruysa, insanın kafasında ilişki de doğru hale geliyor. Tacize uğramış hissetmemin bir nedeni de bu. Eğer birinin yaşamını alıp onu kesinlikle tanıyabilir kılıyorsanız, bir ilişki yaratmazsınız ve bunu kesinlikle oyunun canalcı noktası yapmazsınız."

İzleyiciler arasında oturup "karakter"inin bu patavatsızlığa izin verdiğini görmenin Lewis için ne kadar şok edici olduğunu anlamak kolay. Ancak gerçek şu ki Lavery, Agnetha için bir ilişki yaratma hakkına sahip, çünkü Agnetha, Dorothy Lewis değil. Hayali bir karakter; Lewis'in yaşamından alınmış, ancak bütünüyle hayali koşullar ve eylemlerle donatılmış. Gerçek yaşamda Lewis, Ted Bundy'yi yanağından öptü ve *Frozen*'ın kimi versiyonlarında Agnetha, Ralph'ı öpüyor. Oysa Lewis, Bundy'yi sadece önce adam onu öptüğü için öptü ve bir katilin öpücüğüne karşılık vermekle bunu başlatmak arasında büyük bir fark var. Agnetha'yı ilk gördüğümüzde aceleyle evden çıkıyor ve uçağa aklından cinayetle ilgili düşünceler geçiyor. Dorothy Lewis de

evden dışarı kendini atıyor ve cinayetle ilgili bir şeyler düşünüyor. Ancak bu sahnenin dramatik işlevi, o an bize Agnetha'nın deli olduğunu düşündürmek. Ve Lewis'e ilişkin kaçınılmaz gerçek onun deli olmadığı: Kendisinin ve yapıtının sarsılmaz egemenliği nedeniyle, insanların suçluluğa ilişkin inançlarını yeniden düşünmeye başlamalarına yardımcı oldu. Bir diğer deyişle, Lewis sadece Lavery'nin onun yaşam öyküsünü nasıl taklit ettiğine üzülüyor, Lavery'nin onun yaşam öyküsünü nasıl *değiştirdiğine* de üzülüyor. Sadece fikir hırsızlığına üzülüyor. Sanata da üzülüyor ve duyguları kesinlikle anlaşılabilir, çünkü sanatın değişimleri her açıdan fikir hırsızlığı kadar tedirgin edici ve kırıcı olabilir. Sadece, sanat, bir etik boşluğu değil.

*Frozen*'ın ilk eleştirilerini okuduğumda tekrar tekrar eleştirmenlerin atıfta bulunmaksızın "Kötülük suçu ile hastalık suçu arasındaki fark, günah ile semptom arasındaki farktır" cümlesinin bir versiyonunu görüyorum. Hiç kuşkusuz, bu benim ifadem. Onu ben yazdım. Lavery benden aşırıldı ve şimdi eleştirmenler ondan aşırıyor. Fikir hırsızından fikir hırsızlığı yapılıyor. Bu durumda hiçbir "sanat" savunması yok: Bu cümleyle yeni hiçbir şey yapılmıyordu. Ve bu bir "haber" değildi. İyi de günahlar ve semptomlar" gerçekten bana mı ait? Anlaşılan o ki Gandhi'den de aynı iki sözcüğü kullanan bir alıntı var ve bütün bir İngiliz edebiyatını yarıp geçseydim, eminim, yola kötülük suçları ile hastalık suçlarının saçıldığını görürdüm. "Phantom" vakasına ilişkin temel gerçek şu ki Ray Repp, eğer Andrew Lloyd Webber'den bir şey aşırıdıysa, kesinlikle bunun farkında değildi ve Andrew Lloyd Webber de kendi kendisinden aşırıyor olduğunun farkında değildi. Yaratıcı mülkiyetin, diye anımsatıyor bize Lessig, birçok yaşamı vardır; gazete kapımıza gelir, insan bilgisi arşivinin bir parçası haline gelir, sonra ona balık sarılır. Ve fikir-

ler üçüncü ve dördüncü yaşamlarına geçene dek, nereden gelmiş olduklarının izini ve nereye gidiyor olduklarının kontrolünü kaybederiz. Fikir hırsızlığı köktencilerinin son sahtekârlığı, bizi bu etki zincirleri ve evrim yokmuş gibi, bir yazarın sözcükleri kutsal evliliğin çocuklarıymış ve sonsuz bir yaşama sahipmiş gibi davranmaya teşvik etmeleridir. Ben de sadece kabul edebilirim ki o cümleyle güzel, uzun bir yolculuk yaptım ve onu kendi haline bıraktım.

“Gerçekten kesinlikle berbattı çünkü karakterime olan inançma saldırıyor” dedi Lavery benim mutfak masamda otururken. Arkasındaki tezgahın üzerinde bana getirdiği bir buket çiçek duruyordu. “Kesinlikle korkunç bir duygu. Dikkatsizlik etmenin acısını yaşamak zorunda kaldım. Olanları onarmak istiyorum ve bunu nasıl yapacağımı bilmiyorum. Sadece yanlış bir şey yapmakta olduğumu düşünmemiştim... ve sonra *New York Times*’ta ve dünyanın her kıtasında haber çıkıyor.” Uzun bir sessizlik oldu. Kalbi kırılmıştı. Ancak, daha da önemlisi, kafası karışmıştı, çünkü oldukça sıradan 675 sözcüğün duvarları nasıl yerle bir edebildiğini anlamamıştı. “Korkunçtu ve berbattı.” Ağlamaya başladı. “Olup bitenleri hâlâ sindiremedim. Bu bir amaca hizmet edecek... amaç her neyse.”

22 Kasım 2004

# *Noktaları Birleştirmek*

## İSTİHBARAT REFORMUNUN ÇELİŞKİLERİ

### 1.

1973 sonbaharında Suriye ordusu İsrail sınırına çok sayıda tank, büyük top bataryası ve piyade yığmaya başladı. Güneyde de eşzamanlı olarak Mısır ordusu tüm izinleri kaldırmış, binlerce yedeği göreve çağırılmış ve büyük bir askeri tatbikat başlatmış, Süveyş Kanalı boyunca yollar inşa ediyor ve uçaksavarların ve büyük topların mevkillerini ayarlıyordu. 4 Ekim'de bir İsrailli hava keşif görevi Mısırlıların büyük topları saldırı pozisyonuna getirdiklerini belirledi. O akşam İsrail askeri istihbarat ajansı Aman, Port Said ve İskenderiye yakınlarındaki Sovyet filosunun yelken açtığını ve Sovyet hükümetinin Sovyet danışmanların ailelerini havayoluyla Kahire ve Şam'dan çıkarmaya başladığını öğrendi. Sonra 6 Ekim sabahı saat dörtte İsrail askeri istihbarat direktörü ülkenin en güvenilir istihbarat kaynaklarından birinden acil bir telefon aldı. Kaynak, o gün ilerleyen saatlerde Mısır ve Suriye'nin saldıracağını söylüyordu. İsrail'in en üst düzey yetkilileri hemen bir toplantı yaptı. Savaş eli kulağında mıydı? Aman'ın başında bulunan Tümgeneral Eli Zeira kanıtları

çabucak inceledi ve saldırı olacağını sanmadığını söyledi. Yanı-  
lıyordu. O gün öğleden sonra Suriye doğudan saldırarak İsrail'in  
Golan Tepeleri'ndeki zayıf savunma güçlerini ezdi; Mısır ise  
güneyden saldırarak İsrail mevkillerini bombaladı ve sekiz bin  
piyadeyi Süveyş sularına döktü. Önceki haftalarda yapılan tüm  
uyarılara karşın İsrailli yetkililer şaşırды. Noktaları neden birleş-  
tirememişlerdi?

6 Ekim öğleden sonrasında başlayarak geriye doğru gider-  
seniz, saldırıya işaret eden ipuçları zinciri apaçık ortada görü-  
nüyor; İsrail istihbarat servisinde bir şeylerin çok kötü gittiği so-  
nucunu çıkarabiliyor olmanız gerekir. Diğer yanda, Yom Kippur  
Savaşı'nın birkaç yıl öncesinden başlayarak ilerler ve İsrail istih-  
baratının bildiklerini, onların bildiği sırayla kafanızda yeniden  
canlandırırsanız, çok daha farklı bir tablo ortaya çıkar. 1973 son-  
baharında Suriye ve Mısır kesinlikle savaşa gitmeye hazırlanır  
gibiydi. Ancak, o dönemin Ortadoğu'sunda ülkeler her zaman  
savaşa gitmeye hazırlanır gibiydi. Örneğin, 1971 sonbaharında  
Mısır'ın hem devlet başkanı hem de savunma bakanı savaş saati-  
nin yaklaşmakta olduğunu açıkça ilan etti. Mısır ordusu seferber  
edildi. Kanala tanklar ve köprü kurma ekipmanı gönderildi. Sal-  
dırı mevkilleri hazır hale getirildi. Ve hiçbir şey olmadı. 1972 yılı  
Aralık ayında Mısırlılar tekrar seferber oldu. Ordu kanal boyun-  
ca güçlü siperler inşa etti. Güvenilir bir kaynak İsrail istihbaratına  
saldırının an meselesi olduğunu söyledi. Hiçbir şey olmadı. 1973  
ilkbaharında Mısır devlet başkanı *Newsweek*'e "savaşın yeniden  
başlaması için şimdi ülkesindeki her şeyin ciddi biçimde sefer-  
ber olduğunu" söyledi. Mısır kuvvetleri kanala daha da yaklaştı.  
Süveyş boyunca geniş siperler inşa edildi. Kan bağışları toplandı.  
Sivil savunma personeli seferber edildi. Bütün Mısır'da karartma  
yapıldı. Güvenilir bir kaynak İsrail istihbaratına saldırının eli ku-  
lağında olduğunu söylemişti. Saldırı gerçekleşmedi. 1973 yılının

Ocak ve Ekim ayları arasında Mısır ordusu hiç savaşa gitmeksizin *on dokuz kez* seferber oldu. İsrail hükümeti ise komşularından gelen her savaş tehdidinde seferber olamadı. İsrail yurttaş ordusuna sahip küçük bir ülke. Seferberlik yıkıcı ve pahalı olurdu ve İsrail hükümeti şunun son derece farkındaydı ki Mısır'la Suriye savaş konusunda ciddi değilken İsrail, ordusunu seferber ederse, sadece seferberlik eyleminin kendisi bile, bu ülkelerin savaş konusunda ciddileşmelerine neden olabilirdi.

Diğer işaretler de dikkat çekici görünmüyordu. Sovyet ailelerin eve gönderilmiş olması, Arap ülkeleriyle Moskova arasındaki bir kopuştan başka bir anlama gelmiyor olabilirdi. Evet, sabah saat dörtte, güvenilir bir kaynak, öğleden sonra geç saatlerde yapılacak bir saldırı konusunda kesin konuşmuştu, ancak bu kaynağın son iki saldırı haberi de asılsız çıkmıştı. Dahası kaynak, saldırının günbatımında olacağını söylemişti ve günün bu kadar geç bir saatinde gelen bir saldırı havadan ateş açmak için yeterli zaman bırakmıyordu. Bir diğer deyişle, İsrail istihbaratı Arapların niyetini göremedi, çünkü Mısır ve Suriye 6 Ekim 1973 günü öğleden sonra gerçekten saldırıya geçene kadar niyetlerine ilişkin belli bir model söz konusu değildi. Olanlar Rorschach testine özgü bir mürekkep lekesi gibiydi. Geçmişe bakıldığında açıkça görünen bir şey, gerçekleşmeden önce nadiren açıktır. Bu belirgin biçimde ortada olan bir konu, ancak yine de tekrar edilmeyi gerektiriyor, özellikle de bizler sürpriz 11 Eylül saldırılarının suçlusunu belirleme sürecinin ortasındayken.

## 2.

11 Eylül sonrası yapılan birçok başarısızlık değerlendirmesi arasında en çok dikkat çeken John Miller, Michael Stone ve Chris

Mitchell'in *The Cell: Inside the 9/11 Plot, and Why the F.B.I. and C.I.A. Failed to Stop It* başlıklı çalışması oldu. Yazarlar hikayelerine Kasım 1990'da Yahudi Savunma Ligi'nin kurucusu Haham Meir Kahane'yi Manhattan'daki Marriott Hotel'in balo salonunda silahla öldürmekten tutuklanan El Sayyid Nosair ile başlıyorlar. Nosair'in New Jersey'deki dairesi aranmış ve aramalarda on altı koli dolusu dosya bulunmuştu; dosyalara şunlar da dâhildi; Ordu Özel Harp Okulu'nun eğitim kılavuzları; en üst rütbedekiler tarafından gönderilen telgrafların kopyaları; bomba yapım broşürleri; Özgürlük Heykeli, Rockefeller Merkezi ve Dünya Ticaret Merkezi gibi belirgin noktaların, üzerine Arapça notlar alınmış haritaları. *The Cell*'e göre, Nosair'in silah kaçakçılarıyla ve Brooklyn'deki İslami radikallerle bağlantısı vardı ki onlar da iki buçuk yıl sonra Remzi Yusuf tarafından ustaca planlanan Dünya Ticaret Merkezi saldırısının arkasındaki kişilerdi; sonra Remzi Yusuf 1994'te Manila'da ortaya çıktığında papayı öldürmeyi, Pentagon ya da CIA'ye bir uçak düşürmeyi ve kıtalararası on iki uçağı eşzamanlı olarak bombalamayı planladığı anlaşıldı. Ve Yusuf Filipinler'de kimlerle işbirliği yapıyordu? Muhammed Halife, Veli Han Emin Şah ve İbrahim Münir; hepsi de Usame bin Ladin adlı karanlık bir milyonerle birlikte mücadele eden, ona bağlılık yemini etmiş ya da onun için çalışan kişilerdi.

Miller, geçmiş on yıllık dönemin büyük bölümünü, bir televizyon ağında muhabirlik yaparak geçirdi ve *The Cell*'in en iyi bölümleri, onun bu terörist hikayesiyle ilgili kendi deneyimlerini anlatıyor. Olağanüstü bir gazeteci. Şubat 1993'te ilk Dünya Ticaret Merkezi saldırısı yaşandığında otomobilinin ön panelindeki el fenerini kapıp kent merkezinde acil araçları takip etti. (Olup bitenleri öğrenmenin en iyi yolunun onun konuşmalarına kulak kabartmak olduğu sonucuna varan bir grup gazeteci saldı-

n bölgesinde sürekli onu takip etti; ben de onlardan biriydim.) Miller New York'taki anti-terör dairesinin başında bulunan FBI ajanlarıyla –özellikle de Neil Herman ve John O'Neill'le– arkadaş oldu ve kafasını El Kaide'ye taktı. El Kaide *U.S.S. Cole*'u bombaladıktan sonra, FBI ile birlikte Yemen'deydi. 1998'de Islamabad'daki Marriott otelinde kameramanıyla birlikte sadece Aktar olarak tanıdıkları biriyle görüştüler ve bu kişi onları Usame bin Ladin'le röportaj yapmak için sınırdan gizlice Afganistan tepelerine kaçırdı. *The Cell*'de 1990'dan 11 Eylül'e uzanan dönem kesintisiz, çok etkileyici bir hikaye oluşturuyor: El Kaide'nin evrimi. “Bu bizim başımıza nasıl geldi?” diye soruyor kitap ilk sayfalarında. Yazarların ileri sürdüğü yanıt, Kahane cinayetini 11 Eylül'e bağlayan “süreç” izlenerek bulunabilir. Geçtiğimiz on yılın olaylarında, açıkça “tekrar eden bir model” olduğunu açıklıyorlar. Aynı sav geçtiğimiz Aralık ayında yayınlanan 11 Eylül soruşturma raporunda Senato İstihbarat Komitesi Başkan Yardımcısı Senatör Richard Shelby tarafından da ileri sürülüyor. Bu rapor Shelby'nin büyük bir terör saldırısına işaret eden, ancak atlanmış ya da yanlış yorumlanmış tüm sinyalleri özenle gösterdiği açık seçik ve güçlü bir belge. CIA şüpheli iki El Kaide ajanının, Halid el Mihdar ve Navaf el Hazmi'nin ülkeye giriş yaptığını biliyordu, ancak FBI'a ya da NSC'ye (Ulusal Güvenlik Konseyi) söylemedi. Phoenix'teki bir FBI ajanı şu cümleyle başlayan bir not gönderdi: “Bu iletişimin amacı, Usame bin Ladin'in ABD'ye sivil havacılık üniversite ve yüksekokullarına girecek öğrenciler göndermek amacıyla koordine çabalar içinde olma olasılığını FBI'a ve New York'a bildirmektir.” Ancak FBI asla bu bilgi doğrultusunda hareket etmedi ve teröristlerin uçakları silah olarak kullanmak istediklerine ilişkin açıklamalarla bu bilgi arasında bağlantı kurmakta başarısız oldu. FBI şüpheli



terörist Zacarias Moussaoui'yi uçuş okulundaki kuşkulu davranışları nedeniyle gözaltına aldı, ancak iddiasını daha kapsamlı bir terörist davranış tablosuna entegre edemedi. “En temel sorun şu ki... İstihbarat grubumuz teröristlerin sembolik Amerikan hedeflerine saldırma merakı konusunda 11 Eylül 2001’den önce elinde olan ‘noktaları birleştirmek’te yetersiz kaldı” diye açıklıyor Shelby’nin raporu. “Noktaları birleştirmek” deyimi raporda o kadar sık geçiyor ki bir tür mantra haline geliyor. Geriye dönüp bakıldığında, bir modelin olduğu gün gibi ortadaydı, ancak göklere çıkarılan Amerikalı istihbaratçılar onu kesinlikle görmedi.

Bununla birlikte, bu başarısızlık değerlendirmelerinden hiçbiri Yom Kippur Savaşı’nın ortaya çıkardığı soruyu yanıtlamıyor: Bu model saldırıdan *önce* apaçık ortada mıydı? Bu soru –olaylara ilişkin kararımızı, olaylar gerçekleştikten sonra yeniden gözden geçirip geçirmediğimiz– psikologların çok dikkat ettiği bir soru. Örneğin, Richard Nixon’ın tarihi Çin ziyaretinin arifesinde, psikolog Baruch Fischhoff bir grup insandan yolculuğun bir dizi olası sonucunu tahmin etmelerini istedi. Yolculuğun Çin ile ABD arasında kalıcı diplomatik ilişkiye yol açma olasılığı neydi? Nixon’ın Çin lideri Mao Tse-tung ile en az bir kez görüşme olasılığı neydi? Nixon’ın yolculuğu başarılı bulma olasılığı neydi? Sonuçta yolculuk diplomatik bir zafer oldu ve Fischhoff daha sonra tekrar aynı insanlara giderek ziyaretin farklı sonuçlarına ilişkin tahminlerini anımsamalarını istedi. Gördü ki katılımcılar şimdi ezici çoğunlukla gerçekte olduklarından daha iyimser olduklarını “anımsıyorlardı.” Başlangıçta Nixon’ın Mao’yla görüşmesinin beklenemeyeceğini düşünmüş olsanız bile, daha sonra, basın Nixon’un Mao’yla görüşmesine ilişkin haberlerle dolu olunca, görüşme olasılığının oldukça yüksek olduğunu düşünmüş oldu-

ğunuzu “anımsıyordunuz.” Fischhoff bu fenomeni “tırmanan determinizm” olarak adlandırıyor –geçmişe dönüp bakınca, olup bitenlerin gerçekte kaçınılmaz olduğuna ilişkin duygunun içimizde büyümesi– ve tırmanan determinizmin başlıca etkisinin, beklenmedik olayları beklenen olaylara dönüştürmek olduğuna işaret ediyor. “Bir olayın gerçekleşmesi, onun gerçekleşme olasılığını yeniden tanımlanırken artırıyor ve bu olayı başlangıçtaki olasılığın anımsanması durumunda olabileceğinden daha az şaşırtıcı kılıyor.”

Shelby raporunu ya da *The Cell*’de Nosair’den bin Ladin’e uzanan kesintisiz hikayeyi okumak, insanı FBI ve CIA’in noktaları birleştirmiş olması durumunda 11 Eylül’de yaşananların hiç de sürpriz olmayabileceğine ikna ediyor. Peki ya bu adil bir eleştiri mi, yoksa sadece bir tırmanan determinizm vakası mı?

### 3.

7 Ağustos 1998’de El Kaideli iki terörist Nairobi’deki ABD büyükelçiliğinin önünde patlayıcı dolu bir kargo kamyonunu infilak ettirerek 213 kişinin ölümüne ve dört binden fazla kişinin yaralanmasına yol açtı. Miller, Stone ve Mitchell Kenya’daki büyükelçilik saldırısını istihbarat başarısızlığının ders kitaplarına yaraşır bir örneği olarak görüyorlar. CIA’in saldırıdan çok önce Kenya’da bir El Kaide hücresi saptadığını ve üyelerinin gözetim altında olduğunu söylüyorlar. Ellerinde bir El Kaide ajanı tarafından yazılmış ve “mühendislerin” –bomba yapımcılarının kod adıydı– Nairobi’ye gelmek üzere olduğunu söyleyen bir mektup vardı. ABD’nin Kenya büyükelçisi Prudence Bushnell daha fazla güvenlik için Washington’a yalvarmıştı. Seçkin bir Kenyalı avukat ve yasa yapıcının söylediğine göre, Kenya istihbarat servisi

ABD istihbaratını 7 Ağustos'tan aylar önce gizli saldırı planı hakkında uyardı ve Usame bin Ladin'in şirketlerinden birinde çalışan Mustafa Mahmud Said Ahmet adlı bir adam Kasım 1997'de Nairobi'deki ABD büyükelçiliğine gelip Amerikan istihbaratına binayı havaya uçurma planından söz etti. Bizim yetkililerimiz ne yaptı? Kenya hücresinin liderini –bir ABD yurttaşı– yurda dönmeye zorladılar ve sonra ansızın grubu gözetim altında tutmaktan vazgeçtiler. Sekiz sayfalık mektuba aldırmadılar. İddiaya göre, Kenya istihbarat servisinin uyarısını Mossad'a gösterdiler; Mossad bunu ele almadı ve Ahmet'i sorguladıktan sonra onun güvenilir olmadığına karar verdi. *The Cell*'de bize anlatıldığına göre, saldırıdan sonra kıdemli bir Dışişleri Bakanlığı yetkilisi Bushnell'i telefonla arayarak “Böyle bir şey nasıl olabilir?” diye sordu.

“Patlamadan beri ilk kez” diye yazıyor Miller, Stone ve Mitchell, “Bushnell'in korkusu öfkeye dönüştü. Çok fazla şey vardı. ‘Size bir mektup yazdım’ dedi.”

Bu bütünüyle müthiş aleyhte bir şey, ancak tırmanan determinizm tuzağına denk düşmüyor mu? Tırmanan determinizm testini geçtiği hiç de açık değil. Geçmişin düzeltilmiş bir versiyonu. Amerikan istihbaratının gözetimi altında olan bütün o diğer insanlar hakkında, başka kaç uyarı alındığı hakkında, zamanında umut verici görünüp de hiçbir yere götürmeyen başka kaç ihbarın gelmiş olduğu hakkında hiçbir şey işitmiyoruz. İstihbarat toplamının temel zorluğu her zaman “kirlilik” sorunu olmuştur: Gereksiz bilgilerin gerekli bilgilerden çok daha yaygın ve bol olduğu gerçeği. Shelby'nin raporu FBI'ın anti-terör biriminde geliş tarihleri 1995'e kadar uzanan *altmış sekiz bin* askıda ve havale edilmemiş ipucu olduğuna değiniyor. Ve büyük olasılıkla, işe yarar olanlarının sayısı birkaç yüzü geçmez. Kısacası, analistler

seçici olmak zorunda ve Kenya'da alınan kararlar, bu standarda göre, akla uygun görünmüyor. Hücrenin gözetimine son verildi, iyi de hücrenin lideri ülkeden ayrılmıştı. Bushnell Washington'ı uyardı, ancak *The Cell*'de belirtildiği gibi, Afrika'da her zaman bombalı saldırı uyarıları vardı. Mossad yetkilileri Kenya istihbaratının güvenilir olmadığını ve söylenenler doğru olsa bunları Mossad'ın da bilmesi gerektiğini düşündü. Ahmet, bin Ladin için çalışıyor olabilirdi, ancak yalan makinesi testini geçememişti ve daha önce Afrika'da diğer büyükelçiliklere de benzer –asılsız– uyarılarda bulunduğu öğrenilmişti. Bir adam ofisinize gelip yalan makinesi testini geçemediğinde ve bütün kasabayı dolaşarak doğruluğu kanıtlanmamış o aynı hikayeyi anlatıp durduğu bilindiğinde onu geri çevirdiğiniz için suçlanabilir misiniz?

Ağustos 2001'de iki El Kaide ajanı, Abdülkadir Es Sayed ve el Hilal olarak tanınan bir adam arasında geçen ve İtalyan istihbaratı tarafından kaydedilen konuşmanın deşifresinden alıntı yaparken Miller, Stone ve Mitchell de aynı hatayı yapıyor. Bunun “11 Eylül saldırılarını tahmin eder görünen” bir diğer istihbarat parçası olduğunu söylüyorlar.

“Uçak eğitimi alıyorum” diyor el Hilal, Es Sayed'e. “Tanrı izin verirse bir dahaki sefere seni görmeye gelirken yanımda bir pencere ya da uçaktan bir parça getirebilmeyi umut ediyorum.”

“Ne, planlanmış bir cihat mı var?” diye soruyor Es Sayed.

“İleride haberleri dinle ve şu sözcükleri anımsa: ‘Yukarıda, yükseklerde’ diye yanıtlıyor el Hilal. Es Sayed, el Hilal'in ülkesi Yemen'de gerçekleşecek bir operasyona değindiğini sanıyor, ancak el Hilal düzeltiyor: “İyi de sürpriz saldırı başka bir ülkeden gelecek, asla unutamayacağın saldırılardan biri olacak.”

Bir dakika sonra el Hilal plandan söz ediyor: “Güneyden kuzeye, doğudan batıya giden dehşet verici bir şey. Planı yapan kişi

deli bir adam, ancak dahi. Onların [şoktan] donakalmalarına neden olacak.”

Bu ipuçları açısından umut verip de boşa çıkan bir görüşme. Şimdi 11 Eylül’e değiniyormuş gibi görünebilir. Ancak hangi anlamda bu bir “öngörü”ydü? Ne zaman, ne yer, ne yöntem, ne de hedef belirtiyordu. Sadece orada bir uçakla çarpıcı bir şey yapmaktan söz etmeyi seven teröristler olduğunu ortaya koyuyordu; unutulmamalı ki bu görüşme onları geçmiş otuz yılın diğer teröristlerinden belirgin biçimde ayırmıyor.

Gerçek dünyada istihbarat her zaman belirsizdir. Düşmanın niyetlerine ilişkin bilgiler fazla ayrıntı içermemek eğilimindedir. Ve ayrıntı açısından zengin bilgiler, düşmanın niyetlerine az yer verir. Örneğin, 1941 yılı Nisan ayında Müttefikler Almanya’nın Rusya sınırına çok büyük bir ordu göndermiş olduğunu öğrendiler. İstihbarat tartışmaya yer bırakmıyordu: Askerler gözle görülüp sayılabiliyordu. Ancak bu durum ne anlama geliyordu? Churchill, Hitler’in Rusya’ya saldırmak istediği sonucuna vardı. Stalin, Hitler’in saldırı konusunda ciddi olduğu sonucuna vardı, ancak sadece Sovyetler Birliği’nin Almanya’nın verdiği ultimatomun koşullarına uymaması durumunda. İngiltere dışişleri bakanı Anthony Eden, Hitler’in Rusların daha da fazla ödün vermesi umuduyla blöf yaptığını düşündü. İngiliz istihbaratı –en azından başlangıçta– Hitler’in sadece olası bir Sovyet saldırısına karşı doğu sınırını güçlendirmek istediğini düşündü. Bu istihbarat parçasının kesin olabilmesinin tek yolu, Müttefiklerin Almanya’nın gerçek amacını gösteren ikinci bir istihbarat parçası elde etmeleriydi; el Hilal ile Es Sayed arasındaki telefon konuşması gibi. Aynı biçimde, el Hilal’in telefon konuşmasının bizim için kesin olabilmesinin tek yolu, Müttefiklerin Alman askerlerinin ilerle-

yişine ilişkin bilgileri kadar ayrıntılı istihbarata sahip olabilmemizdi. Ancak istihbarat servisleri her iki tür bilginin ellerinde olabilmesi lüksüne nadiren sahip oluyorlar. Analistleri de insanların aklının içini okumuyor. Bu beceri ancak geriye bakılarak kazanılıyor.

*The Cell* bize 11 Eylül'den önceki birkaç ay içinde Washington'ın kaygıdan çılgına döndüğünü söylüyor:

[2001'in] yaz başlarında, hükümetle işbirliği yapmaya başlamış olan [gözetimdeki bir El Kaide ajanının] verdiği bilgiler ve şüpheli El Kaide üyeleri arasındaki telefon trafiğinin aniden artması, soruşturmayı yapanları bin Ladin'in önemli bir operasyon planlamakta olduğuna –yerine ulaşmadan yakalanan bir El Kaide mesajı “Hiroşima tarzı” bir olaydan söz ediyordu– ve bunu en kısa zamanda yapmayı planlamakta olduğuna ikna etti. Yaz boyunca CIA saldırıların eli kulağında olduğu konusunda Beyaz Saray'ı sürekli uyardı.

Bu kaygıların bizi korumamış olduğu gerçeği istihbarat topluluğunun içinde bulunduğu sınırlamaların kanıtı değil. İstihbaratın içinde bulunduğu sınırlamaların kanıtı.

#### 4.

1970'lerin başlarında David H. Rosenhan adlı bir Stanford Üniversitesi psikoloji profesörü bir ressam, bir üniversite mezunu, bir çocuk doktoru, bir psikiyatr, bir evhanımı ve üç psikologu bir araya getirdi. Onlardan takma isimler altında, birtakım sesler duydukları şikayetiyle farklı psikiyatri hastanelerine başvurmalarını istedi. Bunların alışılmadık sesler olduğunu ve *boş, güm ve çukur* gibi sözcükler duyduklarını söylemeleri talimatı verildi. Bu giriş hikayesinin dışında, sahte hastalara, her soruyu doğru

yanıtlamaları, normalde nasıl davranıyorlarsa öyle davranmaları ve –her fırsatta– hastane ekibine seslerin yok olduğunu ve söz konusu semptomları artık yaşamadıklarını söylemeleri talimatı verildi. Sekiz denek ortalama on dokuz gün hastanede yatırıldı. Deneklerden biri neredeyse iki ay hastanede tutuldu. Rosenhan hastanelerdeki ekiplerin oyunun hiç farkına varıp varmayacaklarını görmek istiyordu. Asla farkına varmadılar.

Rosenhan tarafından yapılan test, bir açıdan, klasik bir istihbarat sorunu. Bir sinyal (akıl sağlığı yerinde bir insan) vardı, karmaşık ve kafa karıştırıcı bir gürültü ortamı (bir akıl hastanesi) içine gömülmüştü ve istihbarat analistlerinden noktaları birleştirmeleri istenmişti. Ve hayret verici biçimde başarısız oldular. Sekiz sahte hastaya hastanede kaldıkları süre içinde toplam iki bin yüz hap verildi. Psikiyatrik görüşmelerden geçtiler ve patolojilerini belgeleyen ciddi vaka özetleri kaleme alındı. Rosenhan sahte hastalardan nasıl tedavi edildikleri konusunda notlar almalarını istemişti ve bu davranışları hemen sözde patolojilerinin bir parçası haline geldi. “Hasta yazma davranışına kenetlenmiş” diye not almıştı bir hemşire sürekli, kötü bir şeyin habercisi olarak. Başvuru üzerine hasta olarak etiketlendiklerinden, teşhisi bulandıramıyorlardı. Deneklerden biri bir gün koridorları arşınlarken sıcakkanlı bir hemşire “Sinirli misin?” diye sordu. “Hayır” diye düzeltti, boş yere, “sıkıldım.”

Bu sorunun çözümü yeterince açık görünüyor. Akıl sağlığı yerinde olan insanların da bazen akıl hastanelerine kabul edilebildiği konusunda doktorların ve hemşirelerin uyarılması gerekiyordu. Bu nedenle Rosenhan bir araştırma ve eğitim hastanesine gitti ve sonraki üç ay içinde herhangi bir zamanda tekrar bir ya da daha fazla sayıda sahte hasta göndereceği konusunda ekibi bilgilendirdi. Bu kez üç aylık bir dönem içinde kabul edi-

len 193 hastadan 41'i ekibin en az bir üyesi tarafından neredeyse bütünüyle sağlıklı bulundu. Bununla birlikte, bir kez daha yanılıyorlardı. Rosenhan hiç kimseyi göndermemişti. Bir tür istihbarat sorununu çözmeye çalışırken (olmayan bir şeyin teşhis edilmesi), hastane sadece bir diğer tür sorun yaratmıştı (olan bir şeyin teşhis edilmemesi). Bu tırmanan determinizmin ikinci ve belki de daha ciddi bir sonucu: Geçmişin sorunları olduğuna inandığımız şeyleri düzeltmeye can atarak gelecek için yeni sorunlar yaratıyoruz.

Örneğin, Pearl Harbor yaygın biçimde örgütsel bir başarısızlık olarak kabul edilmişti. ABD'nin elinde Japon saldırısını öngörmek için gerekli bütün kanıtlar vardı, ancak sinyaller çeşitli istihbarat servislerine dağılmış durumdaydı. Ordu ve donanma birbiriyle konuşmadı. Bütün zamanlarını tartışmaya ve rekabet etmeye harcadılar. 1947'de Merkezi Haber Alına Örgütü CIA'in yaratılma nedeni biraz da budur; bütün istihbaratın tek bir yerde toplanıp değerlendirilmesini sağlamak. Pearl Harbor'dan yirmi yıl sonra ABD Domuzlar Körfezi'nde bir diğer istihbarat başarısızlığı felaketini yaşadı: Kübalıların mücadele etme kapasitesini ve Fidel Castro'ya verdiği desteği, Kennedy yönetimi büyük oranda hafife aldı. Bununla birlikte, bu kez teşhis bütünüyle farklıydı. Irving L. Janis ünlü "grup düşüncesi" çalışmasında, Domuzlar Körfezi fiyaskosunun temel nedeninin operasyonun son derece küçük, kenetlenmiş bir grup tarafından gerçekleştirilmesi olduğu sonucuna vardı; sıkı bağlar, tartışma ve rekabetin yararlı etkilerini baskılamıştı. Bu kez sorun merkezileşmekti. Savaş sonrası dönemin en etkili örgütsel sosyologlarından biri olan Harold Wilensky, Franklin D. Roosevelt tarafından teşvik edilen "yapıcı rekabet"i överek kendi yolundan sapmış oldu; Wilensky Büyük Bunalım'ın ekonomik sıkıntılarının nasıl gide-



rileceği konusunda Başkan'ın böylesine müthiş bir istihbarata sahip olmasının nedenini de buna bağlıyor. 1967'de yayınlanan klasik yapıtı *Organizational Intelligence*'da Wilensky Başkan'ın şunları yaptığına işaret ediyor:

Adı bilinmeyen bir istihbaratçının bilgilerini, bir diğerini zorlamak ve kontrol etmek için kullanır, her ikisini de canlı, harekete hazır kılardı; güçlü kişilikleri görevlendirir ve onların işlerini aralarında çatışma yaşamalarını garanti edecek biçimde yapılandırır... Dışişlerinde Moley ve Welles'e Dışişleri Bakanı Hull'ın görevleriyle çakışan görevler verdi; korumacılık ve iktidarla Ickes ve Wallace'a aynı misyonları verdi; devlet yardımında hem görevleri hem de başharfleri değiştirerek Ickes'i Kamu İşleri İdaresi'ne (PWA), Hopkins'i ise Proje (İlerleme) İdaresi'ne (WPA) atadı; politikada Farley göreve atama yetkisinin kontrolü için kendini diğer politik danışmanlarla rekabet eder bir halde buldu. Sonuç: Hem uzmanların hem de Başkan'ın ana konuları gelişip tehlikeli bir hal almadan aşağıdan gelir gelmez ele almak zorunda kalmalarıyla, iddiaların zamanında duyurulması.

11 Eylül'den önceki istihbarat topluluğumuz bu felsefenin doğrudan bir sonucuydu. FBI ve CIA'in birbirine rakip olması gerekiyordu; tıpkı Ickes ve Wallace gibi. Ancak artık fikrimizi değiştirmiş durumdayız. Senatör Shelby bize FBI ve CIA'in birbiriyle tartıştığını ve rekabet ettiğini onaylamayan bir tavırla anlatıyor. Raporunda, 11 Eylül hikayesi "kurumlar arasında (ve içerisinde) bilginin hemen ve verimli biçimde paylaşılmamasının tehlikeleri konusunda ibret olmalıdır" sonucuna varıyor. Shelby yeniden merkezileşme ve işbirliğine daha fazla odaklanma istiyor. "Bilgi toplamak için, tartışmacı bürokrasilerin üzerinde ve onlardan bağımsız, ulusal düzeyde merkezi bir bütünlük" isti-

yor. İstihbarat servisinin küçük, birbirine son derece kenetlenmiş bir grup tarafından yürütülmesi gerektiğini düşünüyor ve bu nedenle, FBI'nın anti-terör işinden bütünüyle uzaklaştırılmasını öneriyor. Shelby'ye göre;

FBI sanığın suçuna ilişkin kanıt destekli raporların elde edilmesini, karar alrna sürecini desteklemek için eksik ve parça parça bilgileri temel alarak olasılık türünden anlam ve sonuç çıkarma çabalarına üstün tutan, köklü biçimde yerleşmiş eğilimler tarafından yönetilmeli... Yasaları uygulayan kurumlar bilgileri ele alıyor, sonuçlara varıyor ve gerçekte sadece istihbarat kuruluşlarından *farklı* düşünüyor. Kuşku yok ki istihbarat analistlerinden iyi polis çıkmıyor, polislerden de iyi istihbarat analisti çıkmadığı iyice açıklık kazandı.

Başkan George W. Bush 2003 birlik mesajında Shelby'nin istediğini yaptı ve –FBI ve CIA'nın anti-terör faaliyetlerini bir araya getiren özel bir birim olarak– Terörist Tehdit Entegrasyon Merkezi'nin kuruluşunu ilan etti. İstihbarat işinin bir zamanlar üstün tutulan kültürel ve örgütsel çeşitliliği şimdi küçümseniyor.

Yine de gerçek şu ki 11 Eylül sonrasında eski sistemi savunmak da aynı derecede kolay. FBI'nın CIA gibi düşünmemesi bir avantaj değil mi? Sonuçta en iyi tahmini içeren analizlerden ikisi FBI tarafından yapıldı; Zacarias Moussaoui'nin özel eşyalarını gizlice aramak için yetki isteyen Minneapolis ofisinin talebi ve artık ün kazanmış olan o Phoenix notu. Her iki durumda da FBI'nın analizinde değerli olan şey, tam olarak, geleneksel “büyük resim”den –analistin olasılık türünden anlam ve sonuç çıkarışından– farklılık gösterme biçimiydi. Sahadaki FBI ajanları tek bir vakaya odaklanıyor, derinlemesine araştırıyor ve sanığın suçuna ilişkin kanıt destekli raporuna ulaşıyordu; bu rapor olası bir El Kaide tehdidi hakkında çok şey söylüyordu.

Aynı şey rekabet konusundaki sözde sorun için de söylenebilir. *The Cell* polis Filipinler’de Remzi Yusuf’un işbirlikçisi Abdülhakim Murat’la paylaştığı dairede arama yaptıktan sonra neler olduğunu anlatıyor. FBI’nın anti-terör biriminden ajanlar hemen Manila’ya uçtu ve “CIA’le karşılaştı.” FBI ve CIA’le ilgili eski bir özdeyişe göre ifade edilirse, FBI Murat’ı ipte sallandırmak istiyordu, CIA ise onun peşine takılmak. İki grup sonunda birlikte çalıştı, ancak sadece zorunluluktan. Bu “rekabet ve güvensizlikle bozulan” bir ilişkiydi. İyi de bu tür bir rekabette yanlış olan neydi? Miller, Stone ve Mitchell’in bize anlattığı gibi –FBI’nın eski ulusal anti-terör şefi– Neil Herman’ın “CIA ile çalışmaya yönelik gerçek itirazının prosedürle hiçbir ilgisi yoktu. Sadece CIA’in Remzi Yusuf’u bulmakta herhangi bir yardımının olacağını hiç düşünmüyordu. ‘O zamanlar CIA’in bir banyonun içindeki bir kişiyi bile bulabildiğini sanmıyorum.’” diyor Herman. “Lanet olsun, o banyoyu bile bulabildiklerini sanmıyorum.” Reformcuların her zamanki varsayımına göre, FBI ile CIA arasındaki rekabet zorunlu olarak kavgacı, birlikte çalışması gereken, ancak çalışamayan insanların bir işlev bozukluğu. Ancak bu aynı zamanda şirketlerin daha çok çalışmasına ve daha iyi ürünler çıkarmasına yol açan piyasa rekabetinin bir versiyonu olarak da görülebilir.

Mükemmel istihbarat sistemi diye bir şey yok ve görünürdeki her ilerleme bir ödün gerektiriyor. Örneğin, birkaç ay önce Kanada’da gözaltında bulunan ve New York’ta sahtekârlık suçlarından aranan bir şüpheli, polise beş Arap göçmenin adlarını ve fotoğraflarını vererek onların sınırdan ABD’ye geçmiş olduklarını söyledi. FBI 29 Aralık’ta alarına geçerek adları ve fotoğrafları internet sitesinin “terörle savaş” bölümünde yayınladı. “Ülkeye neden kaçak girdiklerini, ülkede ne yaptık-

larını bilmemiz gerekiyor” diyerek Başkan Bush bile konuya dâhil oldu. Sonra anlaşıldı ki Kanada’daki şüpheli, bir hikaye uydurmuştu. Daha sonra bir FBI yetkilisi CIA’in “tedbirli olmakta aşırıya kaçarak” fotoğrafları dolaşıma soktuğunu söyledi. Bugün istihbarat servislerimiz son derece duyarlı. Ancak bu tür bir duyarlılığın bedelleri yok değil. Siyaset bilimci Richard K. Betts’in “Analiz, Savaş ve Karar: İstihbarat Başarısızlıkları Neden Kaçınılmaz” başlıklı denemesinde kaleme almış olduğu gibi “Uyarı sistemlerini daha duyarlı hale getirmek, sürpriz riskini azaltıyor, ancak yanlış alarm sayısını da artırıyor ki bu da sonuçta yine duyarlılığı azaltıyor.” Dışarıya koşturup pence-relerimizi kimyasal saldırıya karşı yalıtmak için yapışkan bant satın aldıktan sonra hiçbir şey olmazsa, hükümetin uyarı ışığı kesintisiz haftalarca turuncuda kaldıktan sonra hiçbir şey olmazsa, çok geçmeden yolumuza çıkan her uyarıdan kuşku duymaya başlarız. Pearl Harbor’daki pasifik filosu eli kulağındaki Japon saldırısının işaretlerine karşı neden bu kadar tepkisizdi? Çünkü 7 Aralık 1941’den önceki hafta Japon denizaltılarının bölgede olduğuna ilişkin yedi ayrı uyarıyı dikkate alıp kontrol etmişlerdi ve yedisi de asılsız çıkmıştı. Rosenhan’ın psikiyatrları akıl sağlığı yerinde olanları atlamıştı; sonra her yerde akıl sağlığı yerinde insanlar görmeye başladılar. Bu bir değişiklik, ancak ilerleme değil.

## 5.

Yom Kippur Savaşı’nın ardından İsrail hükümeti özel bir soruşturma komisyonu oluşturdu ve çağrılan tanıklardan biri de Aman’ın başındaki Tümgeneral Zeira oldu. Savaşın eli kulağında olmadığına neden direttiğini sordular. Yanıtı basitti:

Genel Kurmay Başkanı kararlar almak zorundadır ve kararları açık olmalıdır. Aman başkanının Genel Kurmay Başkanı'na verebileceği en büyük destek, nesnel bir biçimde yapılmış olması koşuluyla, açık ve anlaşılması kolay bir tahmin sunmaktır. Kabul edilmelidir ki tahmin ne kadar açık ve keskinse hata da o kadar açık ve keskin olacaktır; ancak bu Aman'ın başkanı için profesyonel bir tehlikedir.

Tarihçiler Eliot A. Cohen ve John Gooch *Military Misfortunes* adlı kitaplarında, ölümcül sonuç veren şeyin Zeira'nın emin olma durumu olduğunu ileri sürüyorlar: "Aman liderlerinin kusurlu olduğu Eylül ve Ekim 1973 başarısızlıkları, Mısır'ın saldırıda bulunmayacağına ilişkin inançlarında değil, karar alıcıların gözünü kamaştıran aşırı özgüvenlerinde yatıyor... Başbakan, genel kurmay başkanı ve savunma bakanını durumun belirsizliği konusunda uyarmak yerine –son güne kadar– hiç savaş olmayacağına direttiler, işte bu kadar."

Ancak, hiç kuşkusuz, Zeira savaş sorusuna açık seçik bir yanıt vermişti, çünkü politikacıların ve halkın ondan talep ettiği şey buydu. Hiç kimse belirsizlik istemiyor. Bugün FBI bize renk kodu bulunan uyanlarda bulunuyor ve terörist ajanlar arasında artan gevezeliklerden söz ediyor ve bu bilgiler bizim için çileden çıkarıcı, çünkü çok muğlak. *Artan gevezelik* ne demektir? Bir tahmin istiyoruz. Düşmanlarımızın niyetlerinin, istihbarat servislerinin parçaları birleştirebileceği bir yapboz olduğuna ve ortaya açık bir hikayenin çıkacağına inanmak istiyoruz. Ancak nadiren açık bir hikaye söz konusu; en azından, her şey olup bitikten sonra, girişimci bir gazeteci ya da bir soruşturma komitesi o hikayeyi yazmaya karar verene dek.

10 Mart 2003

# *Başarısızlık Sanatı*

NEDEN BAZI İNSANLAR TIKANIRKEN  
DİĞERLERİ PANİKLER

## 1.

1993 Wimbledon finalinin üçüncü ve sonucu belirleyecek setinde Jana Novotna'nın alt edilemeyecek kadar güçlü görüldüğü bir an vardı. 4-1 öndeydi ve durum 40-30 iken servis atıyordu; şöyle ki maçı kazanmasına bir oyun, teniste en çok göz dikilen şampiyonluğu kazanmasına ise sadece beş sayı kalmıştı. Rakibi Steffi Graf'a daha yeni bir backhand vuruşu göndermişti; top fileyi sıyırmış ve kortun uzak tarafına o kadar hızlı bir biçimde inmişti ki Graf sadece topu arkasından seyredebilmişti. Merkez Kort'taki tribünler kalabalıktı. Kent Dükü ve Düşesi kraliyet locasındaki alışılmış yerlerindeydi. Novotna beyazlar içinde, harekete hazır ve kendinden emindi; sarı saçlarını alnına taktığı bir bant yatıştırıyordu. Sonra bir şey oldu. Servis attığı top doğrudan fileye gitti. Durdu ve ikinci servis atışı için kendini topladı –savrulma, yaylanma– ancak bu kez daha kötüydü. Hareketleri isteksiz görünüyordu; sadece kollardan ibaret; bacakları ve gövdesi yokmuş gibi görünüyordu. Çift hata yaptı. Bir sonraki pu-

anda Graf'ın yüksek vuruşuna karşılık vermekte yavaştı ve bir forehand'i fena halde ıskaladı. Oyun sayısı için servisi kullanırken sert atışı doğrudan fileye gitti. Setler 5-1 olacakken şimdi 4-2 olmuştu. Graf servis atıyor: Kolay bir zafer, 4-3. Novotna servis atıyor. Topu yeterince yüksekte fırlatmıyordu. Kafası aşağıdaydı. Hareketleri dikkate değer biçimde yavaşlamıştı. Bir kez, iki kez, üç kez çift hata yaptı. Graf'ın bir forehand vuruşu ile ileri uzanan Novotna, ona 4-4 pozisyonuna geçmek için gerekli zamanı kazandıracak yüksek bir forehand vuruşu yerine, açıklanamaz biçimde, doğrudan Graf'a giden alçak, düz bir vuruş yaptı. Zafere ne kadar şaşırtıcı derecede yakın olduğunu fark etmiş miydi? Daha önce hiç önemli bir turnuva kazanmamış olduğunu anımsamış mıydı? Ağın karşı tarafına bakmış ve Steffi Graf'ı –Steffi Graf!– kuşağının en büyük oyuncusunu görmüş müydü? Geri çizgide Graf'ın servis atışını beklerken Novotna şimdi gözle görülür derecede sarsılmıştı, ileri geri sallanıyor, aşağı yukarı zıplıyordu. Kendi kendine fısıltıyla konuştu. Gözleri kort çevresinde dolaştı. Novotna sanki ağır çekimde hareket eder gibi, tek bir oyun bile alamadı: 5-4 Graf. Novotna çizginin kenarında bir havluyla raketini, yüzünü ve sonra bütün parmaklarını tek tek sildi. Servis atışı sırası ondaydı. Basit bir voleyi ıskaladı, kafasını salladı ve kendi kendine konuştu. İlk servis atışında başarısız oldu, ikincisini attı, sonra bunu izleyen vuruşlar sırasında bir backhand vuruşunda o kadar kötü bir hata yaptı ki top bir füzenin fırlatılışı gibi raketinden sıyrılıp gitti. Novotna tanınmaz bir haldeydi; seçkin bir tenis oyuncusu değil, bu işe yeni başlamış biri gibiydi. Baskı altında dağılıp gidiyordu, ancak bunun tam olarak neden yaşandığı kendisi için olduğu kadar bütün o izleyiciler için de şaşırtıcıydı. Baskının içimizdeki en yüksek potansiyeli ortaya çıkarması beklenmez mi? Daha çok

çaba gösteririz. Daha fazla odaklanırsınız. Adrenalinimiz yükselir. Ne kadar iyi performans gösterdiğimizi daha fazla önemseriz. O halde ona ne olmuştu?

Şampiyonluk sayısında Novotna, Graf'a alçak bir lob vuruşu gönderdi. Graf ona geri çevrilemez bir vuruşla karşılık verdi ve neyse ki karşılaşma sona erdi. Novotna, şaşkın bir şekilde fileye doğru ilerledi. Graf onu iki kez öptü. Ödül töreninde Kent Düşesi Novotna'ya ikincilik ödülünü verdi –küçük gümüş bir kupa– ve kulağına bir şey fısıldadı; Novotna'nın son yapmış olduğu şey onu yakalamıştı. Novotna, terli ve yorgun, işte orada öylece inci gerdanlığı ve beyaz saçlarıyla zarif Düşes'e boyu uzun olduğu için yukarıdan bakıyordu. Düşes uzanıp onun başını aşağıya, kendi omzuna doğru çekti ve Novotna ağlamaya başladı.

## 2.

İnsanlar bazen baskı altında bocalar. Pilotlar kaza yapar, dalgıçlar boğulur. Rakiplerin ters bakışları altında basketbolcular potayı, golf oyuncularını bayrak direğini bulamaz. Böyle bir şey olduğunda, duruma göre, insanların *paniklediğini* ya da spor dilini kullanırsak *tıkanıldığını* söyleriz. İyi de bu sözcükler ne anlama gelir? İkisi de aşağılayıcı. Tıkanmak ya da paniklemek bırakmak kadar kötü kabul edilir. İyi de başarısızlığın her biçimi eşdeğer midir? Ve başarısız olma biçimimiz, kim olduğumuz ve nasıl düşündüğümüz hakkında neler söyler? Başarının saplantı haline geldiği bir çağda yaşıyoruz; yetenekli insanlar zorlukları ve engelleri aşarken, bunu başarmalarının sayısız biçimi açığa vuruluyor. Ancak yetenekli insanlar bazen başarısız da oluyor ve başarısızlığın sayısız biçiminin açığa vurulmasından da öğrenilecek çok şey var.



*Tıkanmak* kulağa muğlak ve her şeyi kuşatan bir sözcük gibi geliyor, oysa çok spesifik bir tür başarısızlığı tanımlıyor. Örneğin, psikologlar motor becerileri test etmek için çoğunlukla basit bir video oyunu kullanıyor. Sizi yan yana dizilmiş dört kutunun gösterildiği bir bilgisayar ekranı ile yine yan yana dizilmiş, kutulara karşılık gelen dört tuşun bulunduğu bir klavye önüne oturtacaklar. Ekrandaki kutuların içinde tek tek çarpı işaretleri belirlemeye başlayacak ve size her seferinde kutunun karşılığı olan tuşa basmanız istenecek. Virginia Üniversitesi psikologlarından Daniel Willingham'a göre, bu çarpı işaretlerinin hangi sıralama ile belireceği size önceden söylenirse, doğru tuşa basarken ortaya koyduğunuz tepki süresi çarpıcı biçimde ilerleme gösterecek. İlk birkaç turda, sıralamayı öğrenene kadar, oyunu çok dikkatli bir biçimde oynayacak ve sonra giderek hızlanacaksınız. Willingham bunu *açık öğrenme* olarak adlandırıyor. Ancak size çarpı işaretlerinin düzenli bir sıralamayla belirdiğinin söylenmediğini varsayın; oyunu bir süre oynadıktan sonra bile, belli bir modelin söz konusu olduğunun farkında değilsiniz. Yine de hızlanacaksınız: Sıralamayı bilinçli olmaksızın öğreneceksiniz. Willingham bunu *üstü kapalı öğrenme* olarak adlandırıyor; farkında olmaksızın gerçekleşen öğrenme. Willingham, size bir şey –örneğin, nasıl backhand ya da forehand küt vuruş yapacağınız– ilk kez öğretildiğinde, onun üzerinde çok kasıtlı, mekanik bir biçimde düşünüp taşındığınızı söylüyor. Ancak siz bu şeyde daha iyi hale geldikçe, sorumluluğu üstü kapalı sistem devralıyor: Düşünmeden, akıcı bir biçimde backhand vuruş yapmaya başlıyorsunuz. Üstü kapalı öğrenmenin kısmen yer aldığı bazal ganglia güç ve zamanlamayla ilgilidir ve sistem harekete geçtiğinde, vuruşu ve doğruluk ve kesinliği –saatte yüz mil hızla bir drop shot yapma ya da servis atma becerisini– geliştirmeye başlarsınız. “Bu ya-

avaş yavaş gerçekleşecek bir şeydir” diyor Willingham. “Birkaç bin forehand vuruş yaparsınız, bir süre sonra buna hâlâ zihniniz veriyor olabilirsiniz. Ancak fazla değil. Sonunda elinizin ne yapmakta olduğunu gerçekten hiç fark etmezsiniz.”

Bununla birlikte, stres koşulları altında, bazen sorumluluğu açık sistem devralır. İşte tıkanmak bu anlama gelir. Jana Novotna Wimbledon’da bocaladığında bunun nedeni vuruşları hakkında tekrar düşünmeye başlamış olmasıydı. Akıcılığını, stilini kaybetmişti. Servis atışlarında çift hata yaptı ve güç ve zamanlama açısından en büyük duyarlılığı gerektiren vuruşlar olan küt vuruşlarda hata yaptı. Başka biri gibiydi, çünkü bir anlamda tekrar başa dönmüştü; tenise yeni başlayan biri gibi yavaş, dikkatli, tartarak oynuyordu: Servis atışı yaparken, forehand küt vuruş ve vole vuruş yaparken küçüklüğünde ilk tenis öğrendiğinden beri kullanmamış olduğu bir öğrenme sistemine bel bağlamaktaydı. Aynı şey New York Yankees ikinci kalecisi Chuck Knoblauch’un başına da geldi; topu birinci kale çizgisine fırlatmakta çok zorlandı. Yankee Stadyumu’nda kırk bin hayranının önünde oynamanın verdiği stres altında Knoblauch kendini açık öğrenme sistemine geri dönmüş bir halde buluyor, yine bir Amatörler Ligi oyuncusu oluyordu.

Panik ise bütünüyle bambaşka bir şey. Aşağıdaki tüplü dalış kazasını göz önüne alın; bunu bana NASA’da insan faktörleri uzmanı olan arkadaşım Ephimia Morphey anlattı: “Yaklaşık on yıl önce Kaliforniya’daki Monterey Körfezi’nde yapılan bir açık deniz sertifika dalışıydı. On dokuz yaşındaydım. İki haftadır dalıyordum. Bu benim açık okyanusta eğitimim olmaksızın yaptığım ilk dalıştı. Sadece yakın bir arkadaşım ve ben. Yaklaşık kırk fit derinliğe, okyanusun dibine inmek ve regülatörlerimizi ağzımızdan çıkarıp üzerimizde taşıdığımız yedek regülatörü

takarak onunla soluk almayı deneyimleyeceğimiz bir egzersiz yapmak zorundaydık. Arkadaşım kendi payına düşeni yaptı. Sıra bendeydi. Regülatörümü çıkardım. İkinci regülatörümü aldım. Ağzıma yerleştirdim, borular açılsın diye soluğumu vererek üfledim, sonra soluk aldım ve şaşırdım, ağzıma gelen suydı. İçime su çekmiştim. Sonra o ağızlığı, hava kaynağıma, tüpüme bağlayan hortum çıktı ve hortumdan çıkan hava patlayarak yüzüme geldi.”

“Hemen elim partnerimin hava kaynağına uzandı, sanki onu çekip alacaktım gibi. Düşünmeden yapmıştım. Fizyolojik bir tepkiydi. Gözlerim ellerimin sorumsuzca bir şey yaptığını görüyor. Kendi kendimle savaşıyorum. Yapma. Sonra ne yapabileceğim konusunda zihnimi yokladım. Ve aklıma hiçbir şey gelmedi. Tek bir şey anımsayabildim: Sen kendin için bir şey yapamıyorsan, dalış arkadaşın yapsın. Elimi öylece serbest bıraktım ve orada sadece öylece durdum.”

Bu, paniğin, ders kitaplarına yaraşır bir örneği. O an Morphey düşünmeyi bırakmıştı. Bir hava kaynağı daha, hem de mükemmel çalışan bir hava kaynağı daha olduğunu ve dakikalarca önce ağzındakini çıkardığını unuttu. Partnerinin de kolayca paylaşılabilir çalışan bir hava kaynağı olduğunu unuttu ve partnerinin regülatörünü çekip almanın her ikisini de tehlikeye atacağını unuttu. Sahip olduğu tek şey, o en temel içgüdüydü: Hava al. Stres kısa dönemli belleği ortadan kaldırıyor. Çok deneyimli insanlar paniklememe eğilimi gösterir, çünkü stres kısa dönemli belleği baskıladığında, hâlâ kullanabilecekleri biraz deneyim kalıntısı vardır. İyi de Morphey gibi bir aceminin nesi vardı? *Ne yapabileceğim konusunda zihnimi yokladım. Ve aklıma hiçbir şey gelmedi.*

Panik psikologların algıda daralma dediği şeye de neden olur. Yetmişlerin başlarında yapılan bir çalışmada bir grup de-

nekten bir basınç odasında altmış fitlik bir dalış olduğunu hissettikleri bir şeyi yaşarken görsel keskinlik gerektiren bir iş yapmaları istendi. Aynı zamanda çevrelerinde ne zaman küçük bir ışık yanıp söndüğünü görürlerse bir düğmeye basmaları istendi. Basınç odasındaki deneklerin nabızı, kontrol grubundakilerden çok daha yüksekti; bu da onların stres altında olduğunu gösteriyordu. Bu stres onların görsel keskinlik gerektiren işi doğru yapmalarını etkilemedi, ancak çevrede yanıp sönen ışığı fark etmek konusundaki dikkatleri kontrol grubundakilerin gösterdiği dikkatin sadece yarısı kadardı. “Tek bir şeye odaklanmak ya da takılmak eğilimi gösteriyorsunuz” diyor Morphew. “İniş uyarı ışığının söndüğü ve böylelikle pilotların iniş takımlarının açık olup olmadığını bilebilmelerinin hiçbir yolunun olmadığı ünlü bir uçak örneği vardır. Pilotlar ışığa o kadar odaklanmışlardı ki otomatik pilotun devredışı kaldığını hiç kimse fark etmedi ve uçağı düşürdüler.” Morphew dalış arkadaşının hava kaynağına uzandı, çünkü görebildiği tek hava kaynağı oydu.

Panik, bu anlamda, tıkanmanın tam tersi. Tıkanmak çok fazla düşünmekle ilgili. Panik ise çok az düşünmekle. Tıkanmak içgüdü kaybıyla ilgili. Panik ise içgüdüye geri dönmekle. İkisi aynı görünebilir, oysa farklı dünyalar.

### 3.

Bu ayrım neden önemli? Bazı durumlarda fazla önemli değil. Kapalı bir tenis maçını kaybederseniz, tıkanığınızın mı paniklediğinizin mi fazla önemi yoktur; her iki durumda da kaybetmişsinizdir. Ancak başarısızlığın nasıl gerçekleştiğinin neden başarısız olunduğunun anlaşılması açısından önemli olduğu bazı durumların da bulunduğu kesindir.

John F. Kennedy, Jr.'ın öldüğü uçak kazasını ele alın. Uçuşun ayrıntıları iyi biliniyor. Temmuz 1999'da bir Cuma akşamı Martha's Vineyard'a gitmek için eşi ve eşinin kız kardeşiyle birlikte yola çıktı. Puslu bir geceydi ve Kennedy, Connecticut kıyı şeridine paralel uçuyor, aşağıdaki ışıkları kılavuz olarak kullanıyordu. Rhode Island, Westerly kıyı şeridinden ayrılarak doğrudan Rhode Island Sound'a yöneldi ve o noktada belli ki karanlık ve pus yüzünden yönünü şaşırarak bir dizi olağandışı manevraya başladı: Uçağını sağa, okyanusa doğru yatırdı ve sonra da sola doğru. Yükseldi ve alçaldı. Hızlandı ve yavaşladı. Destinasyonuna sadece birkaç mil kala Kennedy uçağının kontrolünü kaybetti ve okyanusa düştü.

Kennedy'nin hatası teknik açıdan kanatlarını düz tutmayı başaramamasıydı. Bu kritikti, çünkü bir uçak bir tarafa doğru yatığında, dönmeye başlıyor ve kanatları dikey kaldırma gücünün bir bölümünü kaybediyor. Kontrol edilmeden bırakılırsa, bu süreç hızlanıyor. Yana yatma açısı artıyor, dönüş giderek keskinleşiyor ve uçak yere doğru sürekli daralan bir spiral içinde süzülmeğe başlıyor. Pilotlar bunu mezarlık spirali olarak adlandırıyor. Ve Kennedy neden spiral dalışı durdurmadı? Çünkü düşük görüş ve yüksek stres zamanlarında kanatlarınızı düz tutmak –hatta bir mezarlık sarmalında olup olmadığınızı bile bilmek– şaşırtıcı derecede güçleşiyor. Kennedy baskı altında başarısız oldu.

Kennedy gündüz ya da parlak ay ışığında uçuyor olsaydı, sorun yaşamazdı. Eğer bir pilotsanız, doğrudan kokpitten baktığınızda, kanatlarınızın açısı, önünüzdeki ufku düz çizgisinden apaçık ortada olacaktır. Oysa dışarısı karanlıkken, ufuk gözden kaybolur. Uçağın eğimine ilişkin hiçbir dış ölçüt yoktur. Yerdeyken, karanlıkta bile, iç kulaktaki harekete duyarlı mekanizmalar sayesinde, düz olup olmadığınızı biliriz. Oysa spiral dalışta uça-

ğın G-kuvvetinin iç kulak üzerindeki etkisi, uçağı düz olmasa bile, pilotun, uçağın tam anlamıyla düz olduğunu hissetmesi anlamına geliyor. Aynı şekilde, kalkıştan sonra otuz derece eğilen bir jet yolcu uçağında olduğunuz zaman, yanınızdaki yolcunun kucağındaki kitap sizin kucağınıza kaymayacaktır ya da yerdeki bir kalem uçağın “aşağı doğru” olan kısmına yuvarlanmayacaktır. Uçmanın öyle bir fiziğı vardır ki bir dönüşün ortasındaki bir uçak kabindeki birinde her zaman uçağın dümdüz olduğu duygusunu yaratır.

Bu zor bir kavram ve onu anlamak için uçmak üzerine mükemmel bir kitap olan *Inside the Sky*'ın yazarı William Langewiesche ile birlikte uçmaya gittim. San Jose Havaalanı'nda, Silikon Vadisi milyarderlerinin özel uçaklarını tuttukları jet merkezinde buluştuk. Langewiesche kırklı yaşlarında, sağlam yapılı, iyice bronzlaşmış ve (en azından *The Right Stuff* filminden bu yana) pilotlardan beklendiğı biçimde yakışıklı bir adam. Akşam karanlığında havalanarak, kıyıdaki ışıkları geride bırakana ve gece ufku silene kadar, Monterey Körfezi'ne doğru ilerledik. Langewiesche uçağın hafif sola yatmasına izin verdi. Ellerini kumanda kolundan çekti. Artık gökyüzü bana hiçbir şey anlatmıyordu, bu nedenle aletlere odaklandım. Uçağın burnu düşüyordu. Jiroskop bana önce on beş, sonra otuz, daha sonra da kırk beş derece yan yattığımızı söyledi. “Şimdi bir spiral dalıştayız” dedi Langewiesche soğukkanlılıkla. Hava süratimiz sürekli artıyordu; 180 deniz milinden 190'a, 200'e çıktık. Altimetredeki ibre aşağı doğru hareket ediyordu. Uçak dakikada üç bin fit hızla bir taş gibi düşüyordu. Hızlandıkça motorun vınlamasındaki hafif artışı ve rüzgar sesini biraz duyabiliyordum. Ancak eğer Langewiesche ve ben konuşuyor olsaydık, bunların hiçbirini yakalayamazdım. Kabin basıncı düşürülmüş olmasaydı kulaklarım

patlayabilirdi; özellikle de dalışın dik kısmında. İyi de bunların ötesinde ne vardı? Hiçbir şey. Spiral dalışta, G-yükü –eylemsizlik kuvveti– normaldir. Langewiesche’nin deyimiyle, uçak spiral dalışı seviyor. Dalışa başladığımızdan beri geçen süre altı yedi saniyeden fazla değildi. Langewiesche ansızın kanatları düzleştirdi, uçağın burnunu yükseltmek için tekrar kumanda koluna yapıştı ve dalıştan çıktı. Ancak o zaman G-yükünün bütün kuvvetini hissettim; beni koltuğumda geriye doğru itiyordu. “Yana yatırken hiç G-yükü hissetmezsin” dedi Langewiesche. “Özel bilgi ve deneyimi olmayanlar için bundan daha kafa karıştırıcı bir şey yoktur.”

Langewiesche’ye ne kadar bir süre daha düşebilirdik diye sordum. “Beş saniye içinde uçağın sınırlarını aştık” diye yanıtladı; dalıştan çıkmaya çalışmanın yarattığı kuvvetin uçağı parçalara ayırabileceğini kastediyordu. Gözlerimi aletlerden ayırıp, Langewiesche’den, bu kez bana söylemeden, tekrar spiral dalış yapmasını istedim. Oturup bekledim. Langewiesche’ye istediği zaman dalışa başlayabileceğini söylüyordum ki ansızın yerime yapıştım. “Şimdi bin fit irtifa kaybettik” dedi.

Uçağınızın yaptığı şeyi, yukarıdaki gibi, deneysel olarak hissedememe hali; işte gece uçuşunu bu kadar stresli kılan şey bu. Ve Kennedy’nin Westerly’de Connecticut kıyı şeridinin kılavuz ışıklarını arkasında bırakıp denize doğru yöneldiğinde hissetmiş olması gereken stres de buydu. O gece Nantucket’a uçmuş olan bir pilot Ulusal Taşımacılık Güvenlik Kurulu’na (NTSB) Martha’s Vineyard’a inerken aşağı baktığını ve “hiçbir şey görmediğini” söyledi. “Hiç ufuk yoktu ve hiç ışık yoktu... Adada elektrik kesintisi yaşanıyor olabileceğini düşündüm.” Kennedy o an her anlamda kördü ve içinde bulunduğu tehlikeyi biliyor olmalıydı. Aletli uçuşta çok az deneyimi vardı. Vineyard’a uç-

tuğunda büyük çoğunlukla ya ufuk ya da ışıklar gözle görülebiliyordu. Finaldeki o tuhaf manevralar dizisi Kennedy'nin pusun içindeki çılgınca aydınlık arayışıydı. Kayıp ufku geri kazanmak için Martha's Vineyard'ın ışıklarını bulmaya çalışıyordu. Ulusal Taşımacılık Güvenlik Kurulu'nun kazayla ilgili raporunun satırları arasında da onun çaresizliğini hissedebilirsiniz:

2138 civarında hedef güney yönünde sağa dönüş yapmaya başladı. 30 saniye kadar sonra hedef inişini 2200 fitte durdurdu ve 30 saniye daha süren bir yükselişe geçti. Bu süre boyunca hedef dönüşü durdurdu ve hava sürati 153 KIAS\* civarına düştü. 2139 civarında hedef 2500 fitte düz uçuşa geçti ve güneydoğu yönüne doğru uçuştı. 50 saniye kadar sonra hedef sola dönmeye başladı ve 2600 fite tırmandı. Hedef sola dönmeye devam ederken dakikada yaklaşık 900 fit hıza ulaşan bir düşüşe geçti.

İyi de Kennedy tıkanıyor muydu, yoksa panikliyor muydu? Burada bu iki durum arasındaki ayrım kritik. Tıkanmış olsaydı, açık öğrenme sistemine geri dönmüş olurdu. Kokpitteki hareketleri çarpıcı biçimde yavaşlar ve seri olmaktan uzaklaşırdı. Pilot olarak aldığı ilk derslerin mekanik, bilinçli uygulamasına geri dönerdi ve bu iyi bir şey olurdu. Kennedy'nin düşünmesi, aletlere odaklanması ve ufku görebildiği zamanlar ona hizmet eden içgüdüsel uçuştan vazgeçmesi gerekiyordu.

Oysa o bunun yerine, bütün göstergelere göre, panikledi. Aletli uçuş konusunda aldığı dersleri anımsamaya gereksinim duyduğu anda, zihni durmuş olmalı; tıpkı Morpheus'un sualtında yaşamış olduğu gibi. Aletleri yeniden gözden geçirmek yerine, tek bir soruya odaklanmış görünüyor: Martha's Vineyard'ın ışık-

\* Ç.N. KIAS (Knots indicated airspeed): Hava süratinin knot (deniz mili) cinsinden ifadesi.



ları nerede? Kennedy'nin jiroskopu ve diğer aletleri, "sualtında panik" deneylerindeki çevre ışıkları kadar görünmez hale gelmiş olabilir. Uçaktaki his konusunda içgüdülerine geri dönmüştü ve kuşku yok ki karanlıkta içgüdüler size hiçbir şey söyleyemez. NTSB raporu Piper'ın kanatlarının, son kez 9:40'ı yedi saniye geç, düz olduğunu ve uçağın 9:41 civarında suya çarptığını söylüyor; o halde burada kritik süre altmış saniyenin altındaydı. Dakikayı yirmi beş saniye geç, uçak kırk beş dereceden büyük bir açıda eğilmişti. Kokpitteki his normal olabilir. Belli bir noktada Kennedy dışarıda artan rüzgarı ya da motorun hız toplarken gürlemesini işitmiş olmalı. Yine içgüdülerine dayanarak kumanda koluna tekrar yapışarak uçağın burnunu kaldırmaya çalışmış olabilir. Ancak, önce kanatları düzleştirmeden kumanda koluna tekrar yapışmak, sadece spirali daha da sıkı hale getirir ve sorunu artırır. Kennedy hiçbir şey yapmamış da olabilir; kontrollerin başında donup kalmış ve uçağı suya çarparken o hâlâ çılgınca Vineyard'ın ışıklarını aramış olabilir. Bazen pilotlar bir spiral dalıştan çıkmaya bile çalışmazlar. Langewiesche buna "yukarıdan aşağıya kadar tek bir G" diyor.

#### 4.

O gece Kennedy'nin başına gelenler, paniklemekle tıkanmak arasındaki ikinci bir büyük farkı da gösteriyor. Paniklemek, dolaylı olarak anladığımız türden, geleneksel başarısızlıktır. Kennedy panikledi, çünkü aletli uçuş hakkında yeterince bilgi sahibi değildi. Havada bir yıl daha geçirmiş olsaydı, paniklemeyebilirdi ve bu da bizim inandığımız şeye uygun düşüyor; performans, deneyimle ilerlemelidir ve baskı, çalışkan olanların aşabileceği bir engeldir. Ancak tıkanmak içgüdüsel açıdan çok az anlam ifade

ediyor. Novotna'nın sorunu işine düşkün olmamak değildi; tenis turnuvasındaki herkes kadar mükemmel bir kondisyonu ve eğitimi vardı. Peki deneyim onun ne işine yaradı? 1995'te Fransa Açık'ın dördüncü turunda Novotna, Graf karşısında olduğundan çok daha şaşırtıcı biçimde tıkanı, üçüncü sette 5-0'lık bir üstünlüğü kaptırdıktan sonra Chanda Rubin'e yenildi. Rubin karşısındaki çöküşünün biraz da Graf karşısındaki çöküşünden kaynaklandığı –ikinci başarısızlığın birincisine dayandığı, üçüncü sette 5-0 önde olsam da yenilebilirim düşüncesini olası kıldığı– pek de kuşku götürmez görünüyor. Paniklemek geleneksel başarısızlıkta, tıkanmak da çelişkili başarısızlık.

Stanford Üniversitesi psikologlarından Claude Steele ve arkadaşları geçtiğimiz yıllar çeşitli deneyler yaparak belli grupların stres altında nasıl performans gösterdiğini incelediler ve bulguları tam da tıkanmayı bu kadar garip kılan şeyin merkezine denk düşüyor. Steele ve Joshua Aronson, Stanford öğrencilerinden bir gruba standart bir test uyguladıklarında ve onlara bu testin onların zihinsel becerisini ölçtüğünü söylediklerinde beyaz öğrenciler siyahi öğrencilerden daha başarılı oldu. Ancak aynı test, beceriyle ilişkilendirilmeksizin, sadece genel bir laboratuvar aracı olarak sunulduğunda, siyahlarla beyazların aldığı sonuçlar neredeyse aynıydı. Steele ve Aronson bu farkı “stereotip tehdidi” olarak adlandırdıkları şeye bağlıyorlar: Siyahi öğrenciler, kendi gruplarına ilişkin bir stereotiple karşı karşıya kaldıkları bir durumda bırakıldıklarında –burada zekayla ilişkili bir stereotip söz konusu– ortaya çıkan baskı, performanslarının zarar görmesine yol açıyor.

Steele ve diğerleri, grupların olumsuz biçimde tanımlandığı her durumda stereotip tehdidinin işbaşında olduğunu görürler. Bir grup nitelikli kadına bir matematik testi uygulayıp

kendilerine bu testin onların nicel becerisini ölçeceğini söylediğinizde, aynı derecede nitelikli erkeklerden çok daha başarısız olacaklardır; aynı testi sadece bir araştırma aracı olarak sunduğunuzda ise erkekler kadar başarılı olacaklardır. Ya da Steele'in eski öğrencilerinden biri olan, Tufts Üniversitesi profesörlerinden Julio Garcia'nın yürüttüğü bir dizi deneyi ele alalım. Garcia bir grup beyaz, atletik öğrenciyi bir araya getirdi ve beyaz bir görevlinin gözetiminde onlara bir dizi fiziksel test uyguladı: Zıplayabildikleri kadar yükseğe zıplamak, ayakta uzun atlama yapmak ve yirmi saniyede ne kadar şınav çekebileceklerini görmek. Sonra görevli onlardan aynı şeyleri bir kez daha yapmalarını istedi ve tahmin edebileceğiniz gibi, Garcia öğrencilerin bütün hareketlerde bu kez biraz daha başarılı olduğunu gördü. Sonra Garcia ikinci bir grup öğrenciyi bu testlerden geçirdi, ancak bu kez test ilk seferinde beyaz bir görevli gözetiminde uygulanırken ikincisinde onun yerini Afrika kökenli bir Amerikalı aldı. Bu kez beyaz öğrenciler dikey sıçrayışta iki deneme arasında hiçbir ilerleme göstermedi. Deneyi tekrar yaptı, ancak bu kez beyaz görevlinin yerine önceki siyah görevliden daha uzun boylu ve daha kilolu bir siyah görevli getirdi. Bu denemede beyaz öğrenciler ilk sefer olduğu kadar yükseğe zıplayamadılar. Ancak şınav çekme performansları her durumda aynı kaldı. Sonuçta, beyazların siyahiler kadar şınav çekemeyeceği gibi bir stereotip söz konusu değil. Etkilenen hareket dikey sıçrayıştı, çünkü kültürümüz şöyle diyor: Beyazlar sıçrayamaz.

Siyahi öğrencilerin aldıkları testlerde beyaz öğrenciler kadar iyi olmadıkları ya da beyaz öğrencilerin siyah öğrenciler kadar iyi sıçramadıkları, hiç kuşkusuz, yeni bir haber değil. Sorun şu ki baskı altındaki bu tür bir başarısızlığın hep panik olduğunu

varsaydık. Yeterince iyi performans göstermeyen sporculara ve öğrencilere ne deriz? Acemi pilot ya da dalgıçlara söylediğimiz şeyi: Daha çok çalışmalarını, işe ciddiyetle sarılmalarını, yetenekleriyle ilgili testleri daha ciddiye almalarını. Oysa Steele diyor ki siyahi ya da kız öğrencilerin stereotip tehdidi altındaki performanslarına baktığınızda, testi panikleyerek alan öğrencilerdeki o çılgın tahminleri görmüyorsunuz. “Gördüğünüz şey, dikkatlilik ve seçenekler konusunda tekrar fikir yürütme” diye açıklıyor. “Gidip onlarla görüştüğünüzde, herhangi bir stereotip tehdidi durumunda kendi kendilerine ‘Bak, burada dikkatli olacağım. Bir şeyleri birbirine karıştırmayacağım’ dedikleri duygusuna kapılıyorsunuz. Bu stratejiyi uygulamaya karar verdikten sonra sakinleşip testi çözüyorlar. Ancak standart bir testte başarılı olmanın yolu bu değil. Bunu ne kadar yaparsanız, size yardımcı olan sezgilerden, hızlı işleme sürecinden o kadar uzaklaşıyorsunuz. İyisini yapmış olduklarını düşünüyorlar ve iyisini yapmaya çalışıyorlar. Oysa öyle değil.” Bu tıkanmak, paniklemek değil. Garcia’nın sporcuları ve Steele’in öğrencileri Kennedy gibi değil. Novotna gibi. Başarısız oldular, çünkü yaptıkları şeyde iyiydiler: Sadece ne kadar iyi performans gösterdiklerini önemseyenler stereotip tehdidinin baskısını hisseder. Başarısızlığa yönelik alışılmış reçete –daha çok çalışmak ve testi daha da ciddiye almak– sadece onların sorunlarını artırmaya yarar.

Bu kavranması zor bir ders, ancak daha da zor olan gerçek şu ki tıkanmak, performans gösteren kişiyle daha az, performansın gerçekleştirildiği durumla ise daha fazla ilgilenmemizi gerektiriyor. Novotna, Graf karşısındaki çöküşünü engellemek için kendi başına hiçbir şey yapamadı. Onu kurtarabilecek tek şey –üçüncü setteki o kritik anda– televizyon kameralarının ka-

patılması, Dük ve Düşes'in eve gitmesi ve izleyicilere dışarıda beklemelerinin söylenmesi olurdu. Hiç kuşkusuz, sporda bunu yapamazsınız. Tıkanma spordaki rekabet dramasının temel bir parçasıdır, çünkü izleyiciler orada olmak zorundadır ve izleyici baskısının üstesinden gelme yeteneği, şampiyon olmanın ne anlama geldiğinin bir parçasıdır. Ancak aynı amansız inatçılığın yaşamlarımızın geri kalanını da yönetiyor olması gerekmez. Bazen yetersiz bir performansın kişinin doğuştan gelen yeteneğini değil, izleyici kitlesinin genel özelliğini yansıttığını ve bazen kötü bir test sonucunun kötü bir öğrencinin değil, iyi bir öğrencinin işareti olduğunu öğrenmemiz gerekiyor.

## 5.

1996 Masters golf turnuvasının ilk üç turunda Greg Norman en yakın rakibi İngiliz Nick Faldo'ya görünürde aşılamaz bir üstünlük sağladı. Dünyanın en iyi oyuncusuydu. Takma adı Shark'tı (köpekbalığı). Golf sahalarında tembel tembel gezinmiyordu; sarışın ve geniş omuzluydu; oyun alanında süzülüp ilerlerken arkasında golf sopalarını taşıyan kişi ona yetişmeye çalışıyordu. Sonra turnuvanın final günü dokuzuncu deliğe sıra geldi. Norman Faldo'yla eşleşmişti ve ikisinin de ilk vuruşları iyiydi. Şimdi karşılarında yeşillik vardı. Bayrak direğinin önünde dik bir yamaç vardı ki yakın vurulan her top tepeden aşağıya, unutuluşa yuvarlanıp gitsin. Önce Faldo vurdu ve top güvenle uzaklara indi, deliği oldukça geride bıraktı.

Sıra Norman'daydı. Topun tepesine dikildi. "Burada önlemeye çalışmanız gereken tek şey kısa top" dedi spiker, apaçık ortada olanı açıklayarak. Norman salındı ve sonra donup kaldı, sopası havadaydı, uçmakta olan topu izliyordu. Top kısa düş-

müştü. Top 27,4 metre geride tepeden aşağı yuvarlanırken Norman tepkisiz bir ifadeyle izledi ve bu hatayla birlikte içinde bir şeyler kırıldı.

Onuncu delikte, topu sola doğru kavisli vurdu, üçüncü atışını da deliğin uzağına yaptı ve topu deliğe sokabilecek küçük vuruş şansını kaçırdı. On birincide Norman topu deliğe sokmak için gerekli sayıda vuruş yapmaya çalışırken 106 metrelik –bütün hafta boyunca yaptığı türde– bir küçük vuruş yaptı. Sopayı kavramadan önce gevşeme çabasıyla ellerini ve bacaklarını silkeledi. Dümdüz giden üçüncü fazladan vuruşu da ıskaladı. On ikide, Norman topu doğrudan suyun içine gönderdi. On üçte, çam yaprakları yığınının içine. On altıda hareketleri o kadar mekanik ve uyumsuzdu ki salındığında kalçaları vücudunun ilerisine doğru uzandı ve top bir diğer göletin içine girdi. Burada golf sopasını aldı ve hüsrana uğramış bir halde çimenlerde tırpana benzer bir hareket yaptı, çünkü yirmi dakikadır ortada olan şey artık resmileşmişti: Hayatının şansını kaçırmıştı.

Faldo güne Norman'ın altı vuruş gerisinde başlamıştı. İkisi izleyici kalabalığının arasından on sekizinci deliğe doğru yavaş yavaş yürümeye başladıklarında Faldo dört vuruş öndeydi. Ancak bu son adımları yavaş yavaş attı, sadece en küçük onay işaretlerini verdi, başını aşağıda tuttu. O gün yeşilliklerde ve golf alanlarında neler olup bitmiş olduğunu anladı. Ve tıkanmanın o özel görgü kurallarına bağlıydı; kendi kazandığı şeyin bir zaferden daha az, Norman'ın çektiği şeyin de bir yenilgiden daha az olduğu anlayışı.

Her şey sona erdiğinde Faldo kollarını Norman'a doladı. “Ne diyeceğimi bilmiyorum; sadece seni kucaklamak istiyorum” diye fısıldadı ve sonra tıkanmış birine söyleyebileceğiniz tek şeyi söyledi: “Olup bitenler konusunda kendimi berbat hissediy-

yorum. O kadar üzgünüm ki.” Bu sözle birlikte iki adam ağlamaya başladı.

21-28 Ağustos 2000

# Patlama

CHALLENGER PATLAMASI GİBİ BİR FELAKET İÇİN  
KİM SUÇLANABİLİR? HİÇ KİMSE VE BUNA ALIŞSAK İYİ OLUR

## 1.

Teknoloji çağında felaketin bir ritüeli var. Uçaklar düştüğünde ya da kimyasal fabrikalar havaya uçtuğunda, daha sonra derinlemesine incelemeler yapacak, görüşmeler gerçekleştirecek ve ciddiyetle sonuçlar çıkaracak olan soruşturma kurullarına sunulan bulgular eşliğinde –kıvrılmış metale ya da parçalanmış betona ait– her bir fiziksel kanıt parçası özenle konumu belirlenen, haritası çıkarılan, etiketlenen ve analiz edilen bir tür fetiş objesi haline geliyor. Bir kazadan öğrendiklerimizin bir diğerini önleyebileceği ilkesine dayalı ve etkinliğinin ölçütlerinden biri de Amerikalıların Üç Mil Adası'ndan sonra nükleer endüstriye son vermemeleri ve her yeni uçak kazasının ardından gökleri terk etmemeleri olan bir güven tazeleme ritüeli bu. Ancak felaket ritüelleri nadiren 28 Ocak 1986'da güney Florida üzerinde patlayan *Challenger* uzay mekiği vakasında olduğu kadar çarpıcı biçimde sergileniyor.



Patlamadan elli beş dakika sonra, son parçalar da okyanusa düştüğünde, kurtarma gemileri sahnedeydi. Suda yüzen kalıntılar için yüz elli bin deniz mili taranırken, kaza mahalli çevresindeki okyanus zemininin de denizaltılar tarafından araştırılmasıyla, tarihteki en büyük deniz kurtarma operasyonuna dönüşen bir şeyin parçası olarak, bu gemiler orada üç ay kaldı. 1986'nın Mayıs ayı ortalarında kurtarma ekibi daha önce sadece kuşkulandırılmış olan şeyi doğrulayan kömür haline gelmiş bazı metal parçaları buldu: Patlama, mekiğin roket ateşleyicilerinden birindeki bozuk bir contanın alevlerin dışarı sızarak dış yakıt tankını tutuşturmasına yol açmasından kaynaklanmıştı.

Başkanlığa bağlı özel bir soruşturma komisyonu, kazanın nedeninin doğrulanmasının ardından, Haziran'da, bozuk contanın hem NASA'nın hem de onunla çalışan ana üstlenici şirket olarak Morton Thiokol'ün kalitesiz mühendisliğini ve gevşek yönetimini yansıttığı sonucuna vardı. Ağır biçimde cezalandırılan NASA felaketten alınan derslerle yeniden tasarlanan yeni bir mekik –*Discovery*– ile otuz iki ay sonra tekrar ortaya çıkmak için bir kez daha işe koyuldu. *Challenger* sonrası gerçekleştirilen bu ilk uçuş esnasında Amerika soluğunu tutup izlerken, *Discovery* ekibi kısa bir anma töreni yaptı. “Sevgili arkadaşlar,” dedi görev komutanı Kaptan Frederick H. Hauck, ölmüş olan yedi *Challenger* astronotuna seslenerek, “sizin kaybınız bizi özgüvenle yeniden başlamaya zorladı.” Ritüel tamamlanmıştı. NASA yine işbaşındaydı.

İyi de felaket ritüellerimizin altında yatan varsayımlar ya doğru değilse? Ya bu ölümle sonuçlanan kazalar gelecekteki kazaları önlememize yardımcı olmuyorsa? Son birkaç yıl içinde bir grup bilim insanı uçak kazaları ya da Üç Mil Adası kri-

zi gibi şeyleri izleyen ritüellerin güven tazelemek için gerçek birer fırsat olduğu kadar kendi kendini kandırma çabası da olduğuna ilişkin sarsıcı bir sav ortaya koymaya başladı. Bu revizyonistlere göre, yüksek teknoloji kazalarının nedenleri hiç de belirgin olmayabilir. Bu nedenler, yarattığımız teknolojik sistemlerin karmaşıklığı içerisinde, daha en başından yerlerini alıyor olabilir.

Sosyolog Diane Vaughan'ın kaleme aldığı ve 28 Ocak 1986'ya zemin hazırlayan olayların gerçekten en güvenilir ilk tam analizi olan *The Challenger Launch Decision* adlı kitabın yayımlanmasıyla bu revizyonizm şimdi *Challenger* felaketine de uzanmış durumda. Geleneksel görüşe göre, *Challenger* kazası NASA'daki insanların işlerini yapmamaları nedeniyle gerçekleşen bir anomalidir. Ancak, Vaughan'ın çalışmasının sonucu bunun tam tersi: Kazanın NASA'daki insanlar işlerini tam da yapmaları gerektiği gibi yaptıkları için gerçekleştiğini söylüyor. "NASA'da kötülük getirecek hiçbir köklü karar alınmadı" diyor Vaughan. "Daha çok, görünürde zararsız bir dizi kararın alınması, uzay dairesini yavaş yavaş bir felakete sürükledi."

Vaughan'ın analizinin hararetle tartışılacağı kuşku götürmez, ancak sadece kısmen haklı olsa bile bu tür bir savın olası etkileri çok büyük. Modern çağda, temsil ettikleri risklerin en azından yönetilebilir olduğu anlayışıyla, kendimizi enerji santralleri, nükleer silah sistemleri ve saatte yüzlerce uçağın inip kalktığı havaalanları gibi şeylerle kuşattık. Oysa eğer felaket potansiyeli gerçekte karmaşık sistemlerin normal işleyişi içerisindeyse, bu varsayım yanlış. Riskler kolayca yönetilemez, kazalar kolayca önlenemez ve felaket ritüellerinin hiçbir anlamı yok. *Challenger* hikayesi en başta trajikti. On yıl sonra yeniden anlatıldığında ise sadece basmakalıp.

## 2.

*Challenger* patlamasına ilişkin tartışmayı anlamanın belki de en iyi yolu ondan önceki bir kazadan yola çıkmak; Mart 1979'da Üç Mil Adası (Three Mile Island-TMI) nükleer enerji santralinde felaketin eşiğine gelinmişti. TMI kazasını soruşturan başkanlık komisyonunun vardığı sonuç, kazanın, kısmen santral operatörleri cephesinde olmak üzere, insan hatasından kaynaklandığıydı. Ancak revizyonistlerin ileri sürdüğüne göre, orada olup bitenlere ilişkin gerçek bundan çok daha karmaşık ve iddiaları ayrıntılı olarak incelenmeye değer.

TMI'daki sorun santralin arıtıcı denilen bir tür dev su filtresindeki bir tıkanmayla başladı. Arıtıcı sorunları TMI'da alışılmadık ya da özellikle ciddi değildi. Ancak bu kez tıkanma nemin santralin hava sistemine sızmasına yol açmış, elde olmadan iki vanayı harekete geçirmiş ve santralin buhar jeneratörüne soğuk su akışını engellemişti.

Şans eseri, TMI'nın tam da bu duruma uygun bir yedek soğutma sistemi vardı. Ancak o gün, hiç kimsenin gerçekten bilmediği nedenlerle, yedek sistemin vanaları açık değildi. Kapalıydı ve kontrol odasında onların kapalı olduğunu göstermesi gereken gösterge, üzerindeki bir şaltere asılı olan onarım etiketiyle kapanmıştı. Bu da reaktörü bir başka yedek sisteme, özel bir tür imdat vanasına, bağlı hale getirmişti. Ancak, şanssızlık bu ya, o gün imdat vanası da düzgün çalışmıyordu. Kapanması gerekirken açıldı ve bütün bunlar yetmezmiş gibi, kontrol odasında operatörlere imdat vanasının çalışmadığını bildirmesi gereken ölçme aleti de çalışmıyordu. TMI'nın mühendisleri olanları fark ettiğinde atom reaktörü göbeği radyoaktif sızıntıya neden olan aşırı ısı ile tehlikeli biçimde neredeyse erime noktasına gelmişti.

Bir diğerk deyişle, burada beş ayrı olayın yol açtığı önemli bir kaza söz konusuydu. Kontrol odasındaki mühendislerin bunlardan haberdar olmasının hiçbir yolu yoktu. Bu olayları daha da ciddi hale getirecek apaçık hatalar yapılmamıştı ya da şaşırtıcı derecede kötü kararlar alınmamıştı. Ve bütün bu arızalar –arıtıcıdaki tıkanma, kapalı vanalar, gözden uzak kalan gösterge, hatalı imdat vanası ve bozuk ölçme aleti– kendi başlarına o kadar önemsizlerdi ki tek tek küçük birer sıkıntıdan daha fazlasını yaratmazlardı. Kazaya neden olan şey, küçük olayların beklenmedik biçimde etkileşime girerek önemli bir sorun yaratmasıydı.

Bu felaket türü, Yale Üniversitesi sosyologlarından Charles Perrow'un *normal kaza* olarak adlandırdığı meşhur şey. *Normal* derken Perrow bunun sıklıkla yaşandığını kastetmiyor; teknolojik açıdan karmaşık bir faaliyetin normal işleyişi içerisinde beklenebilecek bir kaza olduğunu kastediyor. Perrow, modern sistemlerin binlerce parçadan oluştuğunu ve hepsinin de birbirleriyle öngörülemez biçimlerde karşılıklı ilişki içinde olduğunu belirtiyor. Bu karmaşıklık düşünüldüğünde, küçük aksaklıkların bazı kombinasyonlarının en sonunda kaçınılmaz olarak felaket türünden bir şeye varabileceğini söylüyor. 1984'te kaleme aldığı kazalar üzerine tam bir klasik olan bilimsel incelemesinde Perrow çok bilinen uçak kazaları, petrol sızıntıları, kimyasal tesis patlamaları ve nükleer silah talihsizliklerinden örnekler vererek bunlardan kaçının normal olaylar olarak anlaşılabileceğini gösteriyor. Hatta *Apollo 13* filmini izlediyseniz, bütün o normal kazaların en ünlülerinden birinin mükemmel bir anlatımını görmüşsünüz demektir: Uzay aracının oksijen ve hidrojen tanklarındaki arızaların etkileşimi ve astronotların dikkatini gerçekt sorundan uzaklaştıran bir gösterge ışığı nedeniyle Apollo yolculuğu ters gitti.

Eğer bu “gerçek” bir kaza olsaydı –görev tek bir büyük ya da gayri meşru hata nedeniyle kötü gitseydi– hikayeden çok daha basit bir film çıkardı. Gerçek kazalarda insanlar suçlu hakkında öfkeyle atıp tutar ve onun peşini bırakmazlar. Kısacası, Hollywood maceralarında insanlar her zaman ne yapıyorlarsa, onu yaparlar. Oysa *Apollo 13*’ü sıradışı kılan şey, baskın duygunun öfke değil, şaşkınlık olması; görünürde bu kadar küçük nedenlerle bu kadar çok şeyin kötüye gitmesi karşısında duyulan şaşkınlık. Suçlanacak hiç kimse yoktu, günışığına çıkarılacak hiçbir karanlık sır yoktu, yardım için başvurulacak hiçbir şey yoktu; anlaşılınaz biçimde başarısız olan sistemi bütünüyle yeniden yaratmaktan başka yapacak hiçbir şey yoktu. Sonuçta, normal kaza en dehşet verici olanıydı.

### 3.

*Challenger* patlaması normal bir kaza mıydı? Dar bir anlamda, yanıt hayır. TMI’da olanların tersine, patlama, felakete yol açacak nitelikte tek bir arızadan kaynaklandı: Roket ateşleyicilerden sıcak gaz sızıntısını engellemesi gereken şu “o-ring”ler işlerini yapmadılar. Ancak Vaughan o-ring sorununun gerçekte sadece bir semptom olduğunu iddia ediyor. Kazanın nedeni NASA’nın kültürüydü, diyor, bu kültür *Challenger*’la ilgili bir dizi karara yol açtı ve bu kararlar normal bir kazanın çizgilerine çok uyuyordu.

Sorunun merkezinde, NASA’nın roket ateşleyicilerindeki o-ring’ler konusunda yaşadığı sorunları nasıl değerlendirmeyi tercih ettiği sorusu var. Bunlar roketteki dört segmentin her birinin ağzında bulunan ince lastik bantlar ve bu o-ring’lerin bir konserve şişesinin üzerindeki plastik conta gibi işlev görerek

roketin bütün parçalarının hava sızdırmayacak biçimde birbirlerine tam olarak kenetlenmesini sağlaması gerekiyordu. Ancak, daha 1981'den başlayarak, ardı ardına gelen tüm mekik uçuşlarında, o-ring'ler sürekli artan sorunlar göstermişti. Birkaç kere sinde plastik conta tehlikeli biçimde erimişti; bu sıcak gazların sızmak üzere olduğunu gösteren bir durumdu. Dahası, lastiğin sertleşmesi nedeniyle sıkı bir sızdırmazlık sağlayamadığı soğuk suda o-ring'lerin daha az etkili olduğuna ilişkin güçlü kuşkular vardı. 28 Ocak 1986 sabahı mekiğin fırlatma rampası bütünüyle buzla kaplanmıştı ve kalkış ısısı donma seviyesinin çok az üzerindeydi. Mekiğin roketlerini üreten Morton Thiokol'daki mühendisler bu düşük ısıları öngörerek fırlatmanın ertelenmesini önermişlerdi. Bununla birlikte, Morton Thiokol yöneticileri ve NASA, yetkilerini kullanarak bu öneriyi reddettiler ve bu karar o zamandan beri hem başkanlık komisyonunun hem de birçok eleştirmenin NASA'yı –kriminal olmasa da– çok kötü biçimde karar alıyor olmakla suçlamasına yol açtı.

Vaughan kararın ölümcül derecede kusurlu olduğunu tartışmıyor. Ancak çeşitli nüshaları ve NASA'nın kurum içi belgelerini içeren binlerce sayfayı gözden geçirdikten sonra, insanların ihmalkar davrandığına ya da çıkar ya da politika adına güvenliği apaçık feda ettiğine ilişkin hiçbir kanıt bulamıyor. NASA'nın yaptığı hataların normal faaliyet akışı içinde yapılmış olduğunu söylüyor. Örneğin, geriye dönüp bakıldığında, soğuk havanın o-ring performansını düşürmüş olduğu açıklık kazanabilir. Ancak o zaman açık değildi. Daha önce o-ring hasarından daha fazla zarar görmüş olan bir mekik 75 derece sıcaklıkta fırlatılmıştı. Ve daha önce NASA'nın mekikleri 41 derece hava sıcaklığında fırlatmayı önerdiği –ancak sonunda başka nedenlerle iptal ettiği– bir dizi uçuş için Morton Thiokol soğuk potansiyel tehli-

kesi hakkında tek bir kelime bile etmemişti; bu nedenle *Challenger* öncesi itiraz NASA'ya akla uygun değil, keyfi göründü. Vaughan fırlatma arifesinde yöneticilerle mühendisler arasında bir tartışma olduğunu doğruluyor, ancak mekik programında bu tür tartışmaların olağan olduğuna da işaret ediyor. Ve başkanlık komisyonu NASA'nın sürekli *kabul edilebilir risk* ve *kabul edilebilir erozyon* gibi ifadeler kullanmasına şaşırmış olsa da roket ateşleyicilerin bağlantı yerlerine ilişkin iç tartışmada Vaughan kabul edilebilir risklerle uçmanın NASA kültürünün standart bir parçası olduğunu gösteriyor. Hatta uzay mekiğinde kabul edilebilir olan risklere ilişkin listeler altı cilt tutuyordu. "O-ring erozyonunun kendisi öngörülmemiş olsa da sonuçta ortaya çıkmış olınası geniş ölçekli teknik sistemlere ilişkin mühendislik beklentilerine uygundu" diyor. "NASA'da sorunlar normaldi. *Anomali* sözcüğü günlük konuşmaların bir parçasıydı... Bütün mekik sistemi, sapmanın kontrol edilebileceği, ancak ortadan kaldırılamayacağı varsayımıyla işliyordu."

NASA, Vaughan'ın deyimiyle "sapmayı normalleştiren" kapalı bir kültür yaratmıştı; dış dünya için açıkça sorgulanabilir olan kararları NASA yönetimi ihtiyatlı ve akla uygun buluyordu. Kitabını bu denli kaygı verici kılan da onun bu iç dünyayı betimleyişi: Vaughan –her bir kararın TMI'yı felaketin eşiğine getiren başarısızlıklar zinciri kadar sıradan olduğu– fırlatma öncesi kararlar dizisini ortaya sererken, bir şeylerin kötüye gittiği ya da bir dahaki sefere düzeltilebileceği noktayı tam olarak bulabilmek zor. "*Challenger*'ı fırlatma kararının kurala dayalı bir karar olduğu gerçekten söylenebilir" sonucuna varıyor. "Ancak geçmişte her zaman işe yaramış olan kültürel anlayış, kural, prosedür ve normlar bu kez işe yaramadı. Trajediden sorumlu olan, kuralları çiğneyen yöneticilerin etik dışı hesapları değildi. Kurallara bağlılıktı."

## 4.

Bu soruna bakmanın bir başka yolu daha var; insanların riskle nasıl başa çıktığına ilişkin bakış açısından yola çıkmak. Modern felaket ritüelinin arkasındaki varsayımlardan biri de risk teşhis edilip ortadan kaldırıldığında sistemin daha güvenli kılınabileceği. Örneğin, mekikteki yeni roket ateşleyiciler eskisinden o kadar iyi ki *Challenger* tarzı bir kazanın tekrar yaşanma olasılığı daha düşük olmalı; doğru mu? Bu o kadar açık bir fikir ki onu sorgulamak neredeyse olanaksız gibi. Oysa bir diğer grup bilim insanının *risk dengesi* olarak adlandırılan kuram altında yaptığı da tam olarak bu. Akademik camia içinde, risk dengesi kuramının ne kadar yaygın biçimde uygulanabileceği ve uygulanması gerektiği üzerine büyük tartışmalar olduğunu söylemek gerek. Ancak Kanadalı psikolog Gerald Wilde tarafından da *Target Risk* adlı kitabında çok başarılı biçimde açıklanmış olan temel fikir son derece basit: Belli koşullar altında bir sistemi ya da kuruluşu daha güvenli hale getirir görünen değişiklikler gerçekte bunu yapmıyor. Neden mi? Çünkü insanlar, bir alanda daha düşük olan riskleri, bir başka alanda daha yüksek riskler olarak eşitlemek gibi bir temel eğilime sahip görünüyor.

Örneğin, yıllar önce Almanya’da gerçekleştirilen ünlü bir deneyi göz önüne alın. Münih’te bir taksi filosofunun bir bölümü, özellikle kaygan zeminlerde fren yapmayı geliştiren bir teknolojik yenilik olarak kilitlenmeyi önleyici fren sistemiyle (ABS) donatıldı. Filonun geri kalanı olduğu gibi bırakıldı ve –normalde birbiriyle uyumlu– iki grup üç yıl boyunca dikkatle ve gizlilik içinde gözlem altına alındı. Daha iyi frenlere sahip olanların daha güvenli araba kullanmalarını beklersiniz. Oysa bunun tam tersi oldu. Bazı şoförlere ABS vermek onların kaza oranında hiçbir değişiklik yaratmadı; hatta onları açıkça kötü sürücüle-



re dönüştürdü. Daha hızlı araba kullandılar. Daha keskin dönüş yaptılar. Şerit konusunda daha disiplinsiz davrandılar. Daha sert fren yaptılar. Öndeki arabalara iyice yaklaşma eğilimleri arttı. Trafikle fazla kaynaşmadılar ve çarpışmaktan kılpayı kurtuldular. Durumlar daha fazla yaşandı. Bir diğer deyişle, ABS sistemleri kazaları atlatmak için kullanılmadı; bunun yerine şoförler bu ekstra güvenlik ögesini kaza riskini artırmaksızın daha hızlı ve daha kayıtsızca araba kullanmak için kullandılar. Ekonomistlerin deyimiyle, azalan riski tasarruf etmeyip *tükettiler*.

Risk dengesi her zaman yaşanmıyor. Çoğu kez –örneğin, emniyet kemerinde olduğu gibi– zorunlu davranış, güvenliğe ilişkin bir riski sadece kısmen azaltıyor. Ancak ciddiyetle göz önüne alınmasını gerektirecek kadar da sık yaşanıyor. Neden işaretli yaya geçitlerinde, işaretsiz yaya geçitlerinde olduğundan daha fazla yaya öldürülüyor? Çünkü yaklaşmakta olan trafik konusunda daha dikkatsiz davranarak, işaretli geçidin sağladığı “güvenli” ortamı boşa çıkarıyorlar. İlaç şişelerinde çocukların açamadığı güvenli kapakların kullanılmaya başlaması, bir araştırmaya göre, neden ölümcül çocuk zehirlenmelerini önemli ölçüde artırdı? Çünkü yetişkinler ilaç şişelerini çocuklardan uzak tutmak konusunda daha dikkatsiz davranmaya başladılar.

Risk dengesi ters yönde de işliyor. 1960’ların sonlarında İsveç arabaların yolun sol tarafında kullanıldığı sistemden sağ tarafında kullanıldığı sisteme geçti; tam bir kaza salgınına yol açacağı düşünülebilecek bir değişiklikti bu. Oysa gerçekte tam tersi oldu. İnsanlar yeni trafik modeli konusundaki yabancılıklarını daha dikkatli araba kullanarak telafi ettiler. Değişikliği izleyen ilk on iki ay boyunca trafik kazalarından ölüm oranı yüzde 17 düştü; sonra yavaş yavaş tekrar eski seviyelere geri döndü. Wilde’nin sadece yarı alaycı biçimde ileri sürdüğü gibi, cadde-

lerini ve otoyollarını daha güvenli hale getirmek isteyen ülkeler, düzenli olarak, yolun bir tarafından diğer tarafına geçiş yapmayı düşünmeli.

Risk dengesinin NASA ve uzay mekiği için ne kadar geçerli olduğunu görmek fazla hayal gücü gerektirmiyor. *Challenger* komisyonunda görev yapan Nobel Ödüllü fizikçi Richard Feynman, NASA’da alınan kararların, sıklıkla alıntılanan deyimiyile, “bir tür Rus ruleti” olduğunu söylemişti. O-ring’lerde sorun çıkmaya başlayıp da hiçbir şey olmayınca uzay dairesi “sıradaki uçuşlar için riskin artık o kadar yüksek olmadığına” inanmaya başladı, diyordu Feynman, “standartlarımızı bir parça düşürebiliriz, çünkü geçen sefer paçayı kurtardık” düşüncesindeydiler. Ancak o-ring’leri onarmak bu tür risklerin sona erdiği anlamına gelmiyor. NASA’nın o-ring’ler kadar riskli olduğuna inandığı tam altı cilt dolusu mekik bileşeni var. Daha iyi o-ring’ler NASA’ya sadece Rus ruletini bir başka şeyle oynayacak özgüveni sağlıyor olabilir.

Bu can sıkıcı bir sonuç, ancak sizi şaşırtmamalı. Gerçek şu ki güvenliğe duyduğumuz sözde bağlılık, felaket ritüellerindeki rollerimizi içtenlikle canlandırmamız, hep belli bir ikiyüzlülüğü maskelemiştir. Gerçekte olası tüm dünyaların en güvenliğini istemeyiz. Ülke çapında saatte 55 mil olan hız sınırı, büyük olasılıkla, bir önceki kuşağın herhangi bir devlet müdahalesinden daha çok hayat kurtardı. Ancak Kongre’nin geçen ay bu sınırı minimum tartışmayla yükseltmesi, emniyet kemeri ve hava yastığı gibi şeylerin güvenlikle ilgili son gelişmelerini tasarruf etmektense harcamamız gerektiğini kanıtlıyor. Aynı durum son yıllarda uçak ve uçuş navigasyonu tasarımında gerçekleşen çarpıcı gelişmeler için de geçerli. Büyük olasılıkla, bu inovasyonlar havayolu kazası oranını olabildiğince aşağı çekmek için kulla-

nılabilirdi. Oysa tüketicilerin istediği bu değil. Onlar uçak yolculuğunun daha ucuz, daha güvenilir ya da daha rahat olmasını istiyorlar ve bu nedenle, güvenlikle ilgili gelişmeler, en azından kısmen, uçakları daha kötü hava ve daha ağır trafik koşullarında uçurarak ve indirerek tüketilmiş oluyor.

*Challenger* gibi kazaların bize öğretmesi gereken şey şu ki yüksek teknoloji felaketi potansiyelinin günlük yaşamla iç içe olduğu bir dünya inşa etmiş durumdayız. Gelecekte yine bir NASA uzay mekiği –en sıradan nedenlerle ve en iyi niyetle– yine alevler içinde düşecek. En azından bunu şimdiden kendi kendimize itiraf etmeliyiz. Ve eğer edemiyorsak –eğer bu katlanılamayacak kadar ağır geliyorsa– tek seçeneğimiz, uzay mekiği gibi şeylerden tamamen kurtulmayı düşünmeye başlamak.

22 Ocak 1996

# ÜÇÜNCÜ KISIM

## KİŞİLİK, KARAKTER VE ZEKA

*“Kruvaze bir takım giyiyor olacak.  
Düğmeleri iliklenmiş.’ Ve giymişti de.”*



# *Geç Çiçek Açanlar*

NEDEN DEHAYI ERKEN GELİŞMEYLE  
BİR TUTUYORUZ?

## *1.*

Ben Fountain, hukuk fakültesini bitirdikten sadece birkaç yıl sonra hikaye yazmak istediğine karar verdiğinde Akin, Gump, Strauss, Hauer & Feld'in Dallas ofislerinde gayrimenkul davalarına bakan birimin ortaklarından biriydi. Fountain'ın o güne dek yayınlamış olduğu tek şey hukukla ilgili bir makaleydi. Edebiyat eğitimi, sadece üniversitede katıldığı birkaç yaratıcı yazı dersinden ibaretti. Akşam işten eve döndüğünde yazmaya çalışırdı, ancak çoğu kez fazla bir şey yazamayacak kadar yorgun olurdu. İşinden ayrılmaya karar verdi.

“Çok fazla endişeliydim” diye aktarıyor anımsadıklarını Fountain. “Kendimi bir uçurumdan atlarmış ve paraşütün açılıp açılmayacağını bilmiyor gibi hissediyordum. Hiç kimse yaşamı boşa gitsin istemez ve ben avukatlık mesleğinde başarılıyım. İyi bir kariyerim olabilirdi. Ve annemle babam benimle çok gurur duyuyordu... Bu çılgıncaydı.”

Yeni yaşamına bir Şubat sabahı başladı; bir Pazartesi günü. Sabah 7:30'da mutfak masasının başına oturdu. Bir plan yaptı. Her gün öğle yemeği saatine kadar yazabilirdi. Sonra zihnini dinlendirmek için yirmi dakika yere uzanırdı. Sonra birkaç saat daha işinin başına dönerdi. Avukattı. Disiplini vardı. "Yazımı tamamlayamazsam kendimi berbat hissettiğimi çok çabuk anladım. Bu nedenle yazımı hep tamamladım. Bu bir meslekmiş gibi davrandım. Bugünün işini yarına bırakmadım." İlk hikayesi içeriden bilgi sızdırarak etik çizgiyi geçen bir borsa simsarı hakkındaydı. Altmış sayfa uzunluğundaydı ve yazmak üç ayını aldı. Hikayeyi tamamladığında tekrar işe koyuldu ve bir tane daha yazdı ve sonra bir tane daha.

Fountain ilk yılında iki hikaye sattı. Özgüvenini kazandı. Bir roman yazdı. Çok iyi olmadığına karar verdi ve onu bir çekmeceye kaldırdı. Sonra karanlık dönemi olarak tanımladığı şeye sıra geldi; beklentilerini derleyip toparlayarak yeniden işe koyuldu. *Harper's* dergisinde yayımlanan bir kısa hikaye kaleme aldı. New York'taki bir edebiyat ajansı hikayeyi gördü ve onunla anlaşma imzaladı. *Brief Encounters with Che Guevara* başlığı altında bir araya getirdiği kısa hikayelerini, bir Harper-Collins markası olan Ecco yayımladı. Eleştiriler heyecan vericiydi. *Times Book Review* onun için "yürek parçalayıcı" dedi. Hemingway Vakfı/PEN ödülünü kazandı. Ayrıca Book Sense Pick ödülü aldı. En çok satanlarda belli başlı bölgesel listelere girdi, San Francisco *Chronicle*, Chicago *Tribune* ve *Kirkus Reviews* tarafından yılın en iyi kitaplarından biri seçildi ve Graham Greene, Evelyn Waugh, Robert Stone ve John le Carré ile karşılaştırıldı.

Ben Fountain'ın yükselişi tanıdık bir hikaye gibi görünüyor: Taşralı genç adam ansızın edebiyat dünyasını kasıp kavurur.

Oysa Ben Fountain'ın başarısı ani olmaktan uzaktı. 1988'de Akin, Gump'taki işinden ayrılmıştı. O ilk yıllar yayımladığı her hikaye en az otuz kez geri çevrilmişti. Bir çekmeceye kaldırdığı roman dört yılını almıştı. Karanlık dönem 1990'ların tüm ikinci yarısını doldurmuştu. *Brief Encounters* ile başarısızlığını yenmesi, yazmak için ilk kez mutfak masasının başına oturduktan on sekiz yıl sonra 2006'da gerçekleşti. Taşralı “genç” yazar edebiyat dünyasını kırk sekiz yaşında kasıp kavurdu.

## 2.

Deha, popüler anlayışta, kaçınılmaz olarak erken gelişmeyle ilişkilendiriliyor; gerçekten yaratıcı bir şey yapmanın gençlik tazeliği, coşkusu ve enerjisi gerektirdiğini düşünmek eğilimindeyiz. Orson Welles başyapıtı *Yurttaş Kane*'i yirmi beş yaşında çekti. Yirmili yaşlarının sonlarına kadar yılda bir kitap yazan Herman Melville otuz iki yaşında *Moby Dick*'le zirveye ulaştı. Mozart o müthiş Mi Bemol Majör 9 numaralı Piyano Konçertosu'nu yirmi bir yaşında besteledi. Lirik şiir gibi kimi yaratıcı türlerde erken gelişmenin önemi değişmez bir kural haline gelmiştir. T.S. Eliot “J. Alfred Prufrock'ın Aşk Şarkısı”nı kaleme aldığı anda (“Yaşlanıyorum... Yaşlanıyorum”) kaç yaşındaydı? Yirmi üç. “Şairler genç yaşta zirve yapıyor” iddiasında yaratıcılık üzerine araştırmalar yapan James Kaufman. “Flow”un yazarı Mihály Csíkszentmihály de ona katılıyor: “En yaratıcı lirik şiirlerin gençler tarafından yazıldığına inanılıyor.” Yaratıcılık konusunda önde gelen otoritelerden Harvardlı psikolog Howard Gardner'a göre “Lirik şiir, yeteneğin erken keşfedildiği, parlak ışık saçtığı ve sonra erken yaşta sönüp gittiği bir alan.”



Birkaç yıl önce Chicago Üniversitesi'nden David Galenson adlı bir ekonomist yaratıcılığa ilişkin varsayımının doğru olup olmadığını araştırmaya karar verdi. 1980'den başlayarak yayımlanmış belli başlı kırk yedi şiir antolojisini gözden geçirdi ve en sık yer alan şiirleri saydı. Hiç kuşkusuz, bazı insanlar edebi liyakatin rakamlara dökülebileceği görüşüne karşı çıkacaktır. Ancak Galenson sadece, edebiyat uzmanlarının geniş bir kısmında, Amerikan ölçütlerinde, en önemli şiirlerin hangileri olduğunu düşündükleri konusunda bir nabız yoklaması yapmak istemişti. İlk on bir şiir sırasıyla T.S. Eliot'tan "Prufrock," Robert Lowell'dan "Skunk Hour," Robert Frost'tan "Stopping by Woods on a Snowy Evening," William Carlos Williams'tan "Red Wheelbarrow," Elizabeth Bishop'tan "The Fish," Ezra Pound'dan "The River Merchant's Wife," Sylvia Plath'den "Daddy," yine Pound'dan "In a Station of the Metro," yine Frost'tan "Mending Wall," Wallace Stevens'tan "The Snow Man" ve yine Williams'tan "The Dance." Bu on bir şiir sırasıyla yirmi üç, kırk bir, kırk sekiz, kırk, yirmi dokuz, otuz, otuz, yirmi sekiz, otuz sekiz, kırk iki ve elli dokuz yaşlarında kaleme alınmıştı. Galenson, lirik şiirin genç bir insanın oyunu olduğu görüşüne ilişkin hiçbir kanıt bulunmadığı sonucuna vardı. Kimi şairler en iyi eserlerini kariyerlerinin başında veriyor. Diğerleri ise on yıllar sonra. Frost'un antolojilere girmiş şiirlerinin yüzde 42'si, elli yaşından sonra kaleme alınmıştı. Bu oran Williams için yüzde 44, Stevens için ise yüzde 49.

Galenson "Eski Ustalar ve Genç Dahiler: Sanatsal Yaratıcılığın İki Yaşam Döngüsü" başlıklı çalışmasında aynı durumun filmlerde de geçerli olduğuna işaret ediyor. Evet, yönetmen olarak yirmi beşinde zirve yapan Orson Welles vardı. Ancak bir de *Cinayet Var, Arka Pencere, Kelepçeli Aşık, Harry'nin Derdi,*

*Ölüm Korkusu*, *Gizli Teşkilat* ve *Sapık* filmlerini –tarihte bir yönetmenin en çok afişte kalan filmlerini– elli dördüncü ve altmış birinci doğum günleri arasında yapmış olan Alfred Hitchcock vardı. Mark Twain *Huckleberry Finn'in Maceraları'nı* kırk dokuz yaşında yayımladı. Daniel Defoe *Robinson Crusoe'yu* elli sekiz yaşında kaleme aldı.

Bununla birlikte, Galenson'ın kafasından çıkaramadığı örnekler Picasso ve Cézanne'dı. Galenson bir sanatseverdi ve onların hikayelerini çok iyi biliyordu. Picasso ışık saçan dahiydi. Ciddi bir ressam olarak kariyeri yirmi yaşında ürettiği bir başyapıtla, *Çağrı: Casagemas'ın Toprağa Verilişi* ile başladı. Yirmi altı yaşında resmettiği *Avignon'lu Kadınlar* dâhil, çabucak kariyerinin en büyük yapıtlarını ortaya koydu. Picasso dehaya ilişkin alışılmış fikirlerimize mükemmel uyuyordu.

Cézanne ise uymuyordu. Cézanne'ın Paris'te bulunan Musée d'Orsay'daki odasına –dünyanın en iyi Cézanne koleksiyonudur– giderseniz, arka duvarda göreceğiniz başyapıtların tümü kariyerinin sonlarında üretilmiştir. Galenson, Picasso ve Cézanne'ın tablolarına müzayedelerde ödenen fiyatlarla bu yapıtların yaratılmış olduğu yaşları çizelge haline getirerek basit bir ekonomik analiz yaptı. Gördü ki Picasso'nun yirmili yaşlarının ortalarında ürettiği bir tablonun değeri, altmışlarında ürettiği bir tablonun değerinin ortalama dört katıydı. Cézanne için tam tersi geçerliydi. Altmışlı yaşlarının ortalarında yarattığı tabloların değeri, genç bir adamken yarattığı tabloların değerinin on beş katıydı. Gençliğin tazelik, coşku ve enerjisi Cézanne'a çok az yaramıştı. O geç çiçek açanlardandı ve bizler deha ve yaratıcılıktan söz ederken, bir nedenle, dünyanın Cézanne'larını göz önüne almayı unutmuştuk.

## 3.

Ben Fountain'ın yazmak için mutfak masasının başına oturduğu ilk gün iyi geçti. Borsa simsarıyla ilgili hikayenin nasıl başlaması gerektiğini biliyordu. Ancak ikinci gün "iyice tedirgin olduğunu" söylüyor. Bir şeyleri nasıl betimleyeceğini bilmiyordu. Kendini tekrar birinci sınıftaymış gibi hissetti. Sayfaya aktarılmayı bekleyen bütünyle oluşmuş bir vizyonu yoktu. "Bir binanın, bir odanın, bir bina cephesinin, bir saç kesiminin, giysilerin –sadece gerçekten temel şeylerin– zihinsel bir imajını yaratmak zorundaydım" diyor. "Bunları sözcüklere dökme becerim olmadığını fark ettim. Dışarı çıkıp görsel sözlükler, mimarlık sözlükleri satın almaya ve bunların okuluna gitmeye başladım."

İlgi duyduğu şeyler hakkında makaleler toplamaya başladı ve çok geçmeden Haiti'nin onu büyülediğini fark etti. "Haiti dosyası giderek kabarıyordu" diyor Fountain. "Ve tamam, işte benim romanım, diye düşündüm. Bir iki ay boyunca, oraya gitmeye gerçekten ihtiyacım yok, her şeyi hayal edebilirim, dedim. Ancak birkaç ay sonra, evet, oraya gitmek zorundasın, diye düşündüm ve böylelikle, 91'in nisan ya da mayıs ayında oraya gittim."

Haiti Creole dili şöyle dursun, Fransızca'yı bile çok az biliyordu. Hiç yurtdışına gitmemişti. Haiti'de hiç tanıdığı yoktu. "Otele ulaştım, merdivenleri çıktım ve merdivenlerin tepesinde o adam dikiliyordu" diye anlatıyor Fountain. "'Adım Pierre. Size bir rehber gerekli' dedi. 'Çok haklısınız, gerekli' dedim. Çok içten bir insandı ve kızları görmeye gitmek istemediğimi, uyuşturucu istemediğimi, bütün o şeylerin hiçbirini istemediğimi çok çabuk anladı" diye devam etti Fountain. "Ve sonra, *gürledi*, 'Sizi ona götürebilirim. Sizi o kişiye götürebilirim.'"

Fountain Haiti'den çok etkilenmişti. "Adeta bir fabrika gibi" diyor. "Son beş yüz yıl içinde olan her şey –sömürgecilik, ırkçılık, iktidar, politika, ekolojik felaketler– hepsi çok konsantre biçimde orada. Ayrıca orada kendimi içgüdüsel olarak oldukça rahat hissettim." Haiti'ye tekrar yolculuk etti, bazen bir haftalığına, bazen iki haftalığına. Arkadaş edindi. Onları Dallas'a davet etti. ("Haitililer evinizde kalmadıysa siz hiç yaşamamışsınız demektir" diyor Fountain.) "Demek istediğim, kenetlenmişim. Kesinlikle bırakıp gidemiyordum. Bütün bu sürecin şu çok mantıksız, doğrusallıktan çok uzak kısmı var. Çok spesifik bir dönem hakkında yazıyordum ve bilmem gereken belli şeyler vardı. Ancak gerçekten bilmem gerekmeyen şeyler de vardı. Save the Children yardım kuruluşu ile birlikte olan bir arkadaşla tanıştım; otobüsle yaklaşık on iki saatte gidilebilen Central Plateau'daydı ve benim oraya gitmek için hiçbir nedenim yoktu. Ama gittim. Otobüste rahatsız oldum ve toz yuttum. Zor bir yolculuktu, ancak çok eğlenceliydi. Kitapla hiçbir ilgisi yoktu, ancak yararsız da değildi."

*Brief Encounters with Che Guevara*'daki hikayelerden dördü Haiti hakkında ve bunlar kitabın en güçlü hikayeleri. Haiti duygusu taşıyorlar; içeriden dışarıya bir bakışla yazılmış gibiler; dışarıdan içeriye değil. "Roman bittikten sonra, bilmiyorum, benim için daha fazlasının olduğunu hissettim ve devam edebilirdim, orada daha derinlere gitmeye devam edebilirdim" diye aktarıyor anımsadıklarını Fountain. "Burada benim için her zaman bir şey var; her zaman. Kaç kez mi geldim? En az otuz kez."

Galenson, Picasso gibi dahilerin, nadiren bu tür açık uçlu keşiflerde bulunduğunu ileri sürüyor. Nereye gitmek istediklerine ilişkin açık bir fikirden yola çıkmak ve sonra bunu uygulama-

ya koymak açısından “kavramsal” olmak eğilimindeler, diyor. “*Araştırma* sözcüğüne verilen önemi anlayamıyorum” demişti bir keresinde Picasso ressam Marius de Zayas’a verdiği bir röportajda. “Benim görüşüme göre, aramak resimde hiçbir anlama gelmiyor. Mesele, bulmak.” Şöyle devam etmişti: “Sanatımda kullandığım çeşitli davranış biçimleri, bir evrim ya da bilinmeyen bir resim idealine atılan adımlar olarak kabul edilmemeli... Ben hiç deneme ya da deney yapmadım.”

Ancak geç çiçek açanlar, diyor Galenson, tam tersini yapmak eğiliminde. Onların yaklaşımı deneysel. “Hedefleri kesin olmadığı için yöntemleri de deneme niteliğinde ve artarak ilerliyor” diye yazıyor Galenson “Eski Ustalar ve Genç Dahiler”de ve şöyle devam ediyor:

Hedeflerinin belirsizliği, bu ressamaların nadiren başarılı olduklarını hissettikleri anlamına geliyor ve bunun sonucunda, kariyerlerine çoğu kez tek bir hedef arayışı egemen oluyor. Bu ressamlar kendilerini tekrar ediyor, aynı konuyu tekrar tekrar resmediyor ve deneysel bir deneme yanılma süreci içinde tarzlarını yavaş yavaş değiştiriyorlar. Her yapıt bir sonrakine zemin hazırlıyor ve genellikle hiçbir diğerklerinden üstün olmuyor; bu nedenle, deneysel ressamlar nadiren bir tablo için hazırlık niteliğinde spesifik eskizler çiziyor ya da planlar yapıyor. Bir resmin üretimini bir arayış süreci olarak kabul ediyorlar; bu süreçte imajı, imajın kendisini yaparken keşfetmeyi amaçlıyorlar; tipik olarak, öğrenmenin, tamamlanmış bir resmi yapmaktan daha önemli bir hedef olduğuna inanıyorlar. Deneysel ressamlar yeteneklerini kariyerleri boyunca yavaş yavaş geliştiriyor, yapıtları uzun dönemler içinde yavaş yavaş ilerliyor. Bu ressamlar mükemmeliyetçi ve tipik olarak, hedeflerine ulaşamamanın düşkünlüğü onları bezdiriyor.

Picasso'nun aramak değil, bulmak istediği yerde, Cézanne tersini söylüyordu: "Resimde yaptığım şey aramak."

Ancak deneysel bir yenilikçi, Haiti'ye otuz kez geri gider. Bu tür bir zihin, yapmak istediği şeyi böyle bulur. Cézanne eleştirmen Gustave Geffroy'un portresini yaparken, bu projenin bir başarısızlık olduğunu açıklayana kadar, üç ay boyunca poz vermesi için onu seksen kez karşısına oturttu. (Sonuç Musée d'Orsay'daki o dizi dizi başyapıtlardan biriydi.) Cézanne sanat simsarı Ambroise Vollard'ın portresini yaparken –portreyi yarım bırakana kadar– onu 150 kez sabah saat sekizden on bir buçuğa kadar mola vermeksizin kırıldı kırılacak bir platforma oturttu. Bir manzaranın resmini yapar, sonra tekrar yapar, sonra bir kez daha yapardı. Sinir krizlerinde tuvallerini parça parça etmekle nam salmıştı.

Mark Twain de aynıydı. Galenson, Twain'in deneme yanılma yöntemi üzerine edebiyat eleştirmeni Franklin Rogers'dan alıntı yapıyor: "Rutin yöntemi, bir romana yapısal bir planla başlamak gibi görünüyor, normalde bu planın kusurlu olduğu çok geçmeden ortaya çıkıyor ve güçlüğü aşacak yeni bir olaylar dizisi araştırıyor, yazmış olduklarını tekrar yazıyor ve yeni bir kusur onu süreci bir kez daha tekrar etmeye zorlayana kadar yola devam ediyor." Twain *Huckleberry Finn*'de o kadar çok oyalandı, umutsuzluğa kapıldı, yeniden gözden geçirdi ve vazgeçti ki kitabı tamamlaması neredeyse on yılını aldı. Dünyanın Cézanne'lerinin geç çiçek açma nedeni karakterlerindeki bir kusur, dikkatlerinin dağılması ya da azimli olmamaları değil, deneme yanılma yoluyla ilerleyen türde bir yaratıcılığın meyve vermesinin zorunlu olarak uzun zaman alması.

*Brief Encounters*'daki en iyi hikayelerden biri "Orta Cordillera'nın Soyları Tükenmeye Yüz Tutan Kuşları" adını ta-

şıyor. Kolombiya’da FARC gerillaları tarafından rehin alınan bir kuşbilimci hakkında. Fountain’ın yapıtlarının pek çoğu gibi kolay anlaşılır bir güzelliği var. Ancak yaratılışında kolay ya da güzel olan hiçbir şey yoktu. “Bu hikayeyle mücadele ettim” diyor Fountain. “Her zaman çok fazlasını yapmaya çalışıyorum. Demem o ki bu hikaye için çeşitli örnekler halinde büyük olasılıkla beş yüz sayfa yazmışımdır. Fountain şu an bir roman üzerinde çalışıyor. Bu yıl çıkmış olması gerekiyordu. Geç kaldı.

#### 4.

Galenson’ın yaratıcılığın bu türlere –kavramsal ve deneysel– ayrılabilmesine ilişkin görüşünün bazı önemli dolaylı anlatımları var. Örneğin, bazen geç parlayanların işe geç başlayanlar olduğunu düşünüyoruz. Belli bir şeyde iyi olduklarını elli yaşına gelinceye kadar fark etmiyorlar; bu nedenle de hiç kuşkusuz hayatta geç başarılı oluyorlar. Ancak bu tam olarak doğru değil. Cézanne da neredeyse Picasso kadar erken resim yapmaya başlamıştı. Bazen de onların geç *keşfedilmiş* sanatçılar olduğunu düşünüyoruz; dünya onların yeteneklerini takdir etmekte yavaş davranıyor. Her iki durumda da dahi ile geç çiçek açanın temelde aynı olduğu ve geç çiçek açmanın sadece dahiliğin pazar başarısızlığı koşulları altındaki hali sayılabileceği varsayımı söz konusu. Galenson’ın savının ileri sürdüğü şey ise başka; geç parlayanlar geç çiçek açıyor, çünkü onlar ancak kariyerlerinin daha geç bir döneminde yeterince iyi oluyor.

“Cézanne, heyecanının dış kişiliğine, yeterince gerçekçi bir nitelik veremediği için, içsel vizyonunun bütün o özellikleri, sürekli engelleniyor ve köstekleniyordu” diye yazmıştır büyük İngiliz sanat eleştirmeni Roger Fry, Cézanne’ın erken dönem

sanatıyla ilgili olarak. “Nasıl olduysa, doğuştan sahip olduğu bütün o nadir özelliklere yaraşır bir illüstrasyon yeteneğinden, her ressamın sanat okulunda öğrendiği o yetenekten yoksun kalmıştı; oysa Cézanne’ınkilere benzer vizyonları gerçeğe taşınak, bu yeteneği fazlasıyla gerektiriyordu.” Bir diğer deyişle, genç Cézanne çizemiyordu. Cézanne’ın otuz bir yaşında resmettiği *Ziyafet* için Fry şöyle yazar: “Cézanne’ın çok zayıf bir iş çıkardığını inkar etmek faydasız.” Şöyle devam eder: “Doğuştan daha mutlu ve daha bütüncü kişilikler, daha en başından kendilerini ahenkle dışavurabilir. Ancak doğası Cézanne’ınki gibi zengin, karmaşık ve çelişkili olanlar uzun bir kuluçka dönemi gerektirir.” Cézanne yakalanması o kadar zor bir şey için çaba harcıyordu ki onlarca yıl pratik yapmadan ustalık kazanamadı.

Bu Fountain’ın edebiyat dünyası tarafından fark edilmeye yönelik uzun süreli çabalarından çıkan düşündürücü ders. Büyük başarıya giden yolda, geç çiçek açan başarısız gibi görünecektir: Geç çiçek açan yeniden gözden geçirir, umutsuzluğa kapılır, rota değiştirir ve aylar ya da yıllar sonra tuvaleri kesip şeritlere ayırırken, ürettiği şey, hiçbir zaman çiçek açmayacak bir sanatçının ürettiği türden bir şeye benzeyecektir. Dahiler kolaydır. Dehalarının reklamını daha en başından yaparlar. Geç parlayanlar zordur. Sabır ve körü körüne inanç gerektirirler. (Lisede Cézanne’ın primitif eskizlerine bakıp da onu muhasebe eğitimine yönlendiren bir danışmanı olmadığına şükrederim.) Ne zaman geç çiçek açan biriyle karşılaşsak, onun gibi kaç kişiyi, yeteneklerini erken yargıladığımız için, engellemiş olabileceğimizi merak etmekten kendimizi alıkoyamayız. Ancak bu konuda yapabileceğimiz hiçbir şey olmadığını da kabul etmek zorundayız. Hangi başarısızlıkların çiçek açmakla sonuçlanacağını nasıl bilebiliriz ki?



Ben Fountain'la bir araya geldikten kısa bir süre sonra, 2002'nin en çok satan kitabı *Everything Is Illuminated*'in yazarı romancı Jonathan Safran Foer'i görmeye gittim. Fountain saçları kırışan bir adam, zayıf ve alçakgönüllü, bir arkadaşının deyişiyle "Georgia, Augusta'dan bir golf oyuncusuna" benziyor. Foer otuzlu yaşlarının başlarında ve neredeyse içki içmeyecek kadar genç gösteriyor. Fountain'ın bir yumuşaklığı var; sanki yıllar süren mücadele bir zamanlar sahip olduğu sivri köşeleri törpülemiş. Foer, konuşmada tam hızını almışken ona dokunacak olursanız, elektriğe kapılabileceğiniz izlenimini uyandırıyor.

"Yazarlığa gerçekten arka kapıdan geldim" diyordu Foer. "Eşim yazar ve günlük tutarak büyümüş; bilirsiniz, anne babalar 'Işıklar söndürülüyor, yatma zamanı' der ve onun yorganın altında küçük bir el feneri varmış, kitap okurmuş. Ben başka insanlardan çok daha geç kitap *okumaya* başladığımı sanmıyorum. Sadece ilgimi çekmiyordu."

Foer, Princeton'a gitti ve birinci sınıfta Joyce Carol Oates'ten yaratıcı yazı dersi aldı. "Bir tür geçici heves gibiydi, belki de çeşitlilik içeren bir ders programım olması gerektiği duygusuna kapılmıştım" diye açıklıyor. Daha önce tek bir hikaye bile yazmamıştı. "Dürüst olmak gerekirse, bu konuda gerçekten hiçbir şey düşünmüyordum, ancak sömestr ortalarında bir gün sınıfa erken geldiğimde Oates 'Ah, seninle konuşma şansı bulduğuma sevindim. Yazılarının hayranıyım' dedi. Ve bu benim için *gerçek* bir keşifti."

Oates ona en önemli yazarlık niteliklerinden birine, enerjiye, sahip olduğunu söyledi. O ders için haftada on beş sayfa yazıyordu; her seminer için komple bir hikaye.

"İçinde çatlak olan bir baraj neden çok fazla su sızıntısı yapar?" dedi gülerek. "İçimde sadece küçük bir şey vardı, bu bir basınç gibiydi."

İkinci sınıf öğrencisi olarak bir yaratıcı yazı dersi daha aldı. O yaz Avrupa'ya gitti. Ukrayna'da büyükbabasının memleketi olan köyü bulmak istiyordu. Bu yolculuğun ardından Prag'a gitti. Orada edebiyatla ilgilenen her öğrencinin yapacağı gibi Kafka okudu ve bilgisayarının başına oturdu.

"Sadece yazıyordum" dedi. "Bitene kadar ne yazdığımı bilmiyordum. Bir kitap yazma niyetiyle ilerlemiyordum. On haftada üç yüz sayfa yazdım. *Gerçekten* yazdım. Daha önce hiç böyle yazmamıştım."

Yazdıkları Ukrayna'da büyükbabasının memleketi olan köyü ziyaret eden Jonathan Safran Foer adında bir çocukla ilgiliydi. Bu üç yüz sayfa *Everything Is Illuminated*'in –Foer'i kuşağının en farklı edebi seslerinden biri kılan mükemmel ve olağanüstü romanın– ilk taslağıydı. Daha on dokuz yaşındaydı.

Foer kitap yazmanın sanatını yıllarca ama yıllarca özenle biletiğiniz diğer yollarından söz etmeye başladı. "Ben bunu yapamadım" dedi. Buna şaşırmuş görünüyordu. Deneysel bir yenilikçi olmanın nasıl işlediğinden hiç anlamadığı açıktı. "Demek istiyorum ki öğrenmeye çalıştığınız sanat, özgün olmak mı, bunu düşünün. Özgün olma sanatını nasıl öğrenebilirdiniz?"

Ukrayna'ya ziyaretini anlatmaya başladı. "Ailemin memleketi olan küçük kasabaya gittim. Adı Trachimbrod, kitapta kullandığım isim. Gerçek bir mekan. Ama biliyor musunuz, komik olan ne? Kitaba girmeyi başaran tek araştırma parçası." İlk cümleyi yazdı ve onunla gurur duydu ve nasıl ilerleyeceği konusunda kafasının içinde gel gitler yaşadı. "İlk haftayı sadece bu ilk cümleyle ne yapacağımı kendi kendime tartışarak geçirdim. Ve karar verdikten sonra kendimi artık sadece yaratmaya verecek kadar serbest hissettim ve bundan sonrası çok çileden çıkarıcıydı."

*Everything Is Illuminated*'i okursanız, *Brief Encounters with Che Guevara*'yı okuduğunuzda kapıldığınız duygunun aynına kapılırsınız; bir edebiyat yapıtı sizi kendi dünyasına çekerken deneyimlediğiniz esrime duygusu. Her ikisi de sanat yapıtı. Sadece, Fountain ve Foer, sanatçı olarak, birbirine ancak bu kadar az benzeyebilirdi. Fountain Haiti'ye otuz kez gitti. Foer Trachimbrod'a sadece bir kez gitti. "Demek istiyorum ki bu hiçbir şeydi" dedi Foer. "Orada kesinlikle hiçbir deneyimim yoktu. Kitabım için sadece bir başlangıç noktasıydı. Doldurulması gereken boş bir yüzme havuzu gibiydi." Romanı için esin almakla geçen toplam süre: Üç gün.

## 5.

Ben Fountain avukatlığı bırakıp yazar olmaya sadece kendi başına karar vermedi. Evli ve bir ailesi var. Eşi Sharon'la ikisi de Duke'daki hukuk fakültesindeyken tanıştı. O Akin, Gump'ta gayrimenkul davalarına bakarken, eşi de Thompson & Knight'ta vergiyle ilgili birimde ortaklığa doğru ilerliyordu. İkisi Dallas'ın kent merkezinde aynı binada çalışıyordu. 1985'te evlendiler ve Nisan 1987'de bir oğulları oldu. Fountain'ın ona seslendiği adla, Sharie, işe dönmeden önce dört aylık doğum iznini kullandı. O yıl sonunda ortaklar arasına katıldı.

"Oğlumuz kent merkezinde bir kreşteydi" diye aktarıyor anımsadıklarını Sharon. "Birlikte arabayla çıkardık, birimiz onu kreşe götürür, diğeri işe giderdi. Birimiz onu kreşten alırdı ve sonra akşam saat sekiz civarında banyosunu yaptıırıp yatırırdık; henüz hiçbir şey yememiş olurduk ve birbirimize bakıp 'Bu daha başlangıç' derdik." Suratını buruşturdu. "Bu belki bir iki ay böyle gitti ve Ben 'İnsanlar bunu nasıl başarıyor,

bilmiyorum' havasındaydı. Bu tempoda devam etmenin büyük olasılıkla hepimizi perişan edeceğini ikimiz de kabul ettik. Ben bana 'Evde kalmak ister misin?' dedi. Ben işimde oldukça mutluydum, o ise değildi; bu nedenle, bana göre, evde benim kalmamın hiçbir anlamı yoktu. Ve benim avukatlık dışında gerçekten yapmak istediğim hiçbir şey yoktu; onun ise vardı. Böylelikle 'Bak, bu işi senin yazmaya zaman ayırabileceğin biçimde bir parça kreş desteği alarak yapabilir miyiz?' dedim. Ve bunu yaptık."

Sharie oğullarını kreşe götürdüğü için Ben sabah saat yedi otuzda yazmaya başlayabiliyordu. Onu kreşten alması gerektiği için de öğleden sonra çalışmayı bırakıyor ve sonra alışverişi ve diğer günlük işleri yapıyordu. 1989'da ikinci bir çocukları, kızları oldu. Fountain artık evde kalıp çocuklarına bakan dört dörtlük bir Kuzey Dallahlı babaydı.

"Ben bunu ilk yapmaya başladığında, işe yaramayabileceğinden söz ediyorduk ve genel olarak 'Gerçekten işe yaramadığını ne zaman anlayacağız?' türünden şeyler konuşuyorduk, ben 'On yıl süre tanı' diyordum" diye aktarıyor anımsadıklarını Sharie. Ona göre, on yıl mantıksız görünmüyordu. "Bir şeyi sevip sevmediğinize karar vermek biraz zaman alır" diyor. Ve bu on yıl on iki yıla, on dört yıla ve sonra on altı yıla uzayıp çocuklar liseyi bitirdiğinde Sharie ona destek olmaya devam etti, çünkü Ben'in hiçbir şey yayımlamadığı bu uzun zaman diliminde bile onun hep daha iyiye gittiğinden emindi. Haiti yolculuklarıyla da arası iyiydi. "En azından ziyaret etmeyi bile denemediğiniz bir yer hakkında bir roman yazılabileceğini düşünemiyorum" diyor. Hatta bir keresinde onunla birlikte gitti; havaalanından kasabaya giderken yolun ortasında araba lastikleri yakan insanlar vardı.

“Ben oldukça iyi para kazanıyordum ve iki gelire ihtiyacımız yoktu” diye devam etti Sharie. Telaşsız, soğukkanlı bir hali var. “Yani, iyi olurdu ama tek gelirle de yaşayabiliyorduk.”

Sharie Ben’in eşiydi. Ancak aynı zamanda –eski bir sözcüğü kendimize mal edersek– “hami”siydi. Bu sözcüğün bugün küçümseyici bir yanı da var, çünkü artık sanatçıların (ve herkesin) pazaryeri tarafından desteklenmesinin çok daha uygun olduğunu düşünüyoruz. Oysa pazaryeri, sadece, sanatı kariyerinin başında ortaya çıkan ve –tam olarak fark edilen– Jonathan Safran Foer ya da –yeteneği yirmi yaşında Paris’e gittiği an bir sanat simsarı–nın ona ayda 150 frank maaş teklif edebileceği kadar apaçık ortada olan– Picasso gibi kişilere yarıyor. İşe plansız başlayan türden bir yaratıcı beyinseniz ve çalışarak deneyimlemeniz ve öğrenmeniz gerekiyorsa, sanatınızın gerçek düzeyine çıkması için gerekli uzun ve zorlu zaman dilimi boyunca sizi görececek birine gereksiniminiz var.

Cézanne’ın biyografisinde bu kadar eğitici olan şey de bu. Yaşamına ilişkin anlatımlar Cézanne’la ilgili olmakla başlayıp sonra hızla Cézanne’ın çevresinin hikayesine dönüşüyor. Öncelikle, her zaman, çocukluğundan en iyi arkadaşı Emile Zola var; bu aksi uyumsuzu taşradan Paris’e gelmeye ikna eden ve uzun, verimsiz yıllar boyunca onun koruyucusu, kollayıcısı ve koçu olan yazar.

İşte çoktandır Paris’te olan Zola’nın taşrada kalan genç Cézanne’a mektubu. Kardeşçe olmaktan çok babaca olan ses tonuna dikkat edin.

Bana tuhaf bir soru soruyorsun. Hiç kuşkusuz, insan eğer istiyorsa, her yerde olduğu gibi burada da çalışabilir. Üstelik Paris başka hiçbir yerde bulamayacağın bir avantaj sunuyor: 11’den 4’e kadar eski ustaları inceleyebileceğin müzeler. İşte

zamanını şöyle paylaştırmalısın. 6'dan 11'e kadar bir stüdyoya canlı modelden resim yapmaya gidersin; öğle yemeğini yersin; sonra 12'den 4'e kadar Louvre ya da Lüksemburg müzesinde istediğin başyapıtı kopyalayabilirsin. Bu dokuz saat iş demektir. Bence yeterli olmalı.

Zola mektubun devamında Cézanne'ın 125 frank aylık ücretle nasıl geçinebileceğini de tam olarak detaylandırıyor:

Ne harcaman gerektiğini de senin için hesaplayacağım. Ayda 20 franka kalacak bir oda; 18 meteliğe öğle yemeği ve 22 meteliğe akşam yemeği ki günde 2 frank ya da ayda 60 frank yapar... Sonra stüdyoya ödeme yapman gerek: En ucuzlarından biri olan Atelier Suisse sanırım 10 frank alıyor. 10 frank da tuvailler, fırçalar, boyalar için ekle; hepsi 100 yapıyor. O halde çamaşır, ışık ve ortaya çıkan binlerce minik ihtiyaç için 25 frankın kalıyor.

Camille Pissarro, Cézanne'ın yaşamındaki bir sonraki kritik kişilikti. Cézanne'ı kanatları altına alan ve ona ressam olmayı öğreten Pissarro'ydu. Yıllar boyunca, kırlara gidip yan yana çalıştıkları dönemler olacaktı.

Sonra Cézanne'ın elli altı yaşındaki ilk kişisel sergisinin destekçisi olan Ambrose Vollard vardı. Pissarro, Renoir, Degas ve Monet'nin ısrarlarıyla Vollard, Aix'de Cézanne'ın peşini bırakmadı. Bir ağaçta bir natürmort fark etti; oraya Cézanne tarafından nefretle fırlatılmıştı. Kasaba çevresinde koşuşturarak kendisinin Cézanne'ın tuvaillerini satın almaya hazır olduğu haberini yaydı. Ardından olanları biyografi yazarı Philip Callow *Lost Earth: A Life of Cézanne*'da anlatıyor:

Çok geçmeden bir kişi elinde bir kumaş parçasına sarılı bir objeyle Vollard'ın otelinde boy gösterdi. Resmi 150 franka sattı ve bu onu Vollard'la birlikte tekrar evine koşturup birkaç muhteşem Cézanne için daha nabız yoklamaya teşvik etti. Vollard bu parti için ona 1000 frank ödedi, sonra dışarı çıkarken adamın eşi tarafından küçümse-nerek pencereden dışarı atılan bir tuval neredeyse kafasına çarpı-yordu. Bütün resimler tavan arasında eski püskü eşyalardan oluşan bir yığınının içine yarı yarıya gömülmüş bir halde toz içindeydi.

Bütün bunlar Cézanne'ın nefretle yarım bırakacağı bir resim için Vollard tam 150 kez sabah saat sekizden on bir buçuğa ka-dar aralıksız poz vermeyi kabul etmeden önceydi. Anılarında anlattığına göre, bir keresinde Vollard uyuyakaldı ve eğreti plat-formdan tepetaklak yuvarlandı. Tepesi atan Cézanne onu azar-ladı: "Bir elma hareket eder mi?" Buna arkadaşlık deniyor.

Son olarak, Cézanne'ın babası, banker Louis-Auguste vardı. Cézanne'ın yirmi iki yaşında Aix'ten ilk ayrıldığı dönemden baş-layarak, Louis-Auguste onun faturalarını ödedi; Cézanne başarı-sızlığa uğramış bir özentiden başka bir şey olmadığını bütün sin-yallerini verdiği zamanlarda bile. Zola olmasaydı, Cézanne taşra-da bankerin mutsuz oğlu olarak kalırdı; Pissarro olmasaydı, resim yapmayı asla öğrenemezdi; (Pissarro, Renoir, Degas ve Monet'nin ısrarlarıyla) Vollard olmasaydı, tuvaleri bir tavan arasında çürü-yüp giderdi ve babası olmasaydı, Cézanne'ın uzun süreli çıraklığı parasal açıdan olanaksız olurdu. Bu olağanüstü bir hami listesi. İlk üçü -Zola, Pissarro ve Vollard- Cézanne var olmasaydı da ünlü olurlardı ve dördüncüsü öldüğünde Cézanne'a 400 bin frank bırakan alışılmadık derecede yetenekli bir girişimciydi. Cézanne sadece yardım almadı. Onun köşesinde bir rüya takımı vardı.

Bu da geç çiçek açanın son dersi: Başarısı, yüksek düzeyde, başkalarının çabalarına bağlıdır. Cézanne'ın biyografilerinde

Louis-Auguste hep aksi, sanattan anlamayan, yontulmamış ve oğlunun dehasını takdir etmeyen biri olarak ortaya çıkar. Oysa Louis-Auguste bütün o yıllar boyunca Cézanne'ı desteklemek zorunda değildi. Oğlunun gerçek bir mesleğinin olmasını istemeye hakkı vardı; tıpkı Sharie'nin, eşinin Haiti kaosuna tekrar tekrar yaptığı yolculuklara pekâlâ hayır demiş olabileceği gibi. Mesleğine ve konumuna uygun bir yaşam tarzına –yetinmiş olduğu Honda Accord yerine, Kuzey Dallas'taki nüfuzlu çiftler gibi bir BMW kullanmaya– hakkı olduğunu ileri sürebilirdi.

Oysa o, eşinin sanatına inandı, belki de sadece eşine inandı; tıpkı Zola, Pissarro, Vollard ve –kendine özgü o yakınan tarzıyla– Louis-Auguste'un Cézanne'a inanmış olduğu gibi. Geç parlayanların hikayeleri her zaman aşk hikayeleri ve onları anlamakta bu kadar zorlanmamızın nedeni de belki de bu. Başarısızlık gibi görünen bir şey için çek yazmaya devam edecek kadar sadık, vefalı ve istekli olmak gibi dünyevi meselelerin deha kadar görkemli bir şeyle hiç de ilişkili olmadığını düşünmek istiyoruz. Oysa bazen deha, görkemli olmanın yanından bile geçmiyor; bazen deha sadece yirmi yıl mutfak masanızın başında oturduktan sonra ortaya çıkan şey.

“Sharie bir kez bile paradan söz etmedi, bir kez bile, asla” dedi Fountain. Sharie yanında oturuyordu ve Fountain *Brief Encounters* için eşine ne kadar çok şey borçlu olduğunu bildiğini belli eder biçimde ona baktı. Gözleri doldu. “Ondan asla baskı görmedim” dedi. “Üstü örtülü olarak bile, ima olarak bile.”

20 Ekim 2008





# *Başarılı Olması En Çok Beklenen*

BİR İŞ İÇİN DOĞRU KİŞİNİN KİM OLDUĞUNU  
SÖYLEYEMEDİĞİMİZDE SEÇTİMİZİ NASIL YAPARIZ?

## *1.*

Missouri Üniversitesi Tiger'ları Oklahoma State Üniversitesi Cowboy'ları arasında o büyük Amerikan futbolu maçının olduğu gün, Dan Shonka adlı bir yetenek avcısı elinde portatif bir DVD oynatıcıyla Missouri, Columbia'daki otel odasında oturuyordu. Shonka, Ulusal Futbol Ligi'nden (NFL) üç takım için çalışıyor. Daha önce futbol antrenörüydü; ondan önce ise linebacker'dı; "tabii bu üç diz ameliyatı ve 45 kilo önceydi" diyor. Her yıl tüm ülkeden sekiz yüz ila bin iki yüz oyuncuyu değerlendirerek profesyonel takımların üniversite takımlarından kimleri seçeceklerine karar vermelerine yardımcı oluyor; bu da son otuz yılda büyük olasılıkla Amerika'daki diğer herhangi bir kişi kadar çok futbol maçı görmüş olduğu anlamına geliyor. DVD oynatıcısında akşamki büyük maç için ev ödevi vardı; Tiger'ların Nebraska Üniversitesi Cornhusker'ları karşısındaki bir önceki maçının montajlanmış bir videosu.

---

Ç.N. Bu bölümde geçen Amerikan futbolu terimlerinin tam Türkçe karşılıkları olmadığı için terimler orijinali gibi bırakılmıştır.

Shonka videoda dikkatini çeken bir şey gördüğünde durdurup geri sararak metotlu bir biçimde ilerledi. Missouri receiver'lerden ikisini, Jeremy Maclin ve Chase Coffman'ı beğendi. Takımın güçlü safety'si William Moore'a bayıldı. Ancak en çok Tiger'ların quarterback'i ve yıldızı olan Chase Daniel adlı kısa ama sağlam yapılı ve güçlü oyuncuyla ilgilendi.

"Top için yavaşlamak zorunda kalmasın diye quarterback'in hareket halindeki bir receiver'ı vurabildiğini görmek istiyorum" diye söze başladı Shonka. Yanında değerlendirme formlarından oluşan bir yığın vardı ve maçı izlerken Daniel'in yaptığı her atışı sınıflandırıyor ve derecelendiriyordu. "Sonra karar. Hey, eğer olmuyorsa bırak, bir başka gün oyna. Orada dikilip soluğunu yüzünde hissettiği bir adamla bir vuruş karşılayacak mı? Tam oraya adım atıp, pas atıp, yine de o vuruşu karşılayacak mı? Adam cepteyken daha iyi mi pas atıyor, yoksa hareket halindeyken de aynı derecede iyi pas atabiliyor mu? Mükemmel bir rakip istiyorsun. Dayanıklılık. Güçlerini, sertliklerini koruyabiliyorlar mı? Büyük hamleler yapabiliyorlar mı? Maçın sonlarında tüm sahayı koşup skor yapabiliyorlar mı? Sahayı görebiliyorlar mı? Takımınız önde olduğunda sorun yok. Ancak işinizi bitiriyorlarsa ne yapacağınızı görmek istiyorum."

Ekranına işaret etti. Daniel bir dart atmıştı ve o bunu yapar yapmaz, bir defans oyuncusu doğrudan ona çarpmıştı. "Nasıl fırladı, gördünüz mü?" dedi Shonka. "Tam orada dikildi ve tüm o koşuşturmaya karşın topu fırlattı. Bu çocuk çok cesur." Daniel 1.83 boyunda ve 102 kilo ağırlığındaydı; göğsü ve bedeni sımsıkıydı. Kendini beğenmişliğin sınırında bir özgüveni vardı. Hızla ve ahenkle atılıyordu. Defans oyuncularını atak biçimde engelliyordu. Kısa atışları ustalıklı yapıyordu, daha uzun atışları ise isabetliydi. Maçın sonunda, yüzde 78 gibi şaşırtıcı bir oran-

da paslarını tamamlamış ve Nebraska'ya kendi sahasında elli üç yılın en büyük yenilgisini yaşatmış durumdaydı. “Çok çabuk harekete geçirebilir” dedi Shonka. “Gerektiğinde gerçekten çok hızlı hareket edebilir.” Shonka gelecek vaat eden tüm üniversite quarterback'leri görmüş, atışlarını sınıflandırmış ve derecelendirmişti ve ona göre Daniel özeldi: “Ülkenin en iyi üniversiteli quarterback'lerinden biri olabilir.”

Ancak sonra Shonka 1999'da Philadelphia Eagles kadrosunda olduğu dönemden söz etmeye başladı. O yıl üniversite seçmelerinin ilk turunda beş quarterback alınmıştı ve her biri de şu an Chase Daniel'ın görüldüğü kadar umut verici görünüyordu. Oysa içlerinden sadece biri, Donovan McNabb, sonunda bu umudu boşa çıkarmamış oldu. Geri kalanlardan biri yeterince iyi bir başlangıçtan sonra sıradan biri oldu. İkisi bütünüyle başarısız oldu ve sonuncusu o kadar kötüydü ki Ulusal Futbol Ligi'nden atıldıktan sonra, Kanada Futbol Ligi'nden de atıldı.

Bir yıl önce, 1998'in Chase Daniel'ı olan Ryan Leaf'in başına da aynı şey geldi. San Diego Charger'ları onu seçmelerde ikinci oyuncu olarak aldılar ve anlaşma imzalarken 11 milyon dolar verdiler. Leaf çok kötü çıktı. 2002'de sıra Joey Harrington'daydı. Harrington Oregon Üniversitesi'ni bitirdiğinde altın çocuktuk ve seçmelerde alınan üçüncü oyuncuydu. Shonka onun başına gelenlere hâlâ bir anlam verebilmiş değil.

“Size söyleyeyim, Joey'i canlı izledim” dedi. “Bu adam kıvılcım saçıyor, dar alanlarda atış yapabiliyordu, kolları güçlüydü, boyu bosu vardı, zekası vardı.” Shonka siyah eşofmanlar içindeki 127 kiloluk eski bir linebacker ne kadar şaşkın görünebilirse o kadar şaşkıındı. “Şimdi konser piyanisti, biliyor musunuz? Ben gerçekten –ama gerçekten– Joey'i beğenmiştim.” Oysa Harrington'ın kariyeri Detroit Lion'larda başarısızlığa uğramış

sınırlı bir görevin ardından kaybolup gitmekten ibaretti. Shonka tekrar ekrana, ülkenin en iyi quarterback'ini olabileceğini hissettiği genç adamın takımıyla sahada ileri geri hareket edişine baktı. "Bu yetenek Ulusal Futbol Ligi'ne nasıl yansıyacak?" Yavaşça başını salladı. "Shoot."

Bu quarterback sorunu. Belli meslekler vardır ki adayların işe başladıktan sonra nasıl performans gösterecekleri hakkında, önceden neredeyse hiçbir şey kestiremezsiniz. O halde böyle durumlarda kimi seçeceğimizi nereden bilebiliriz? Son yıllarda bazı alanlar bu sorunla mücadele etmeye başladı, ancak hiçbir öğretmenlik mesleği kadar derin toplumsal sonuçlar içermiyor.

## 2.

Çağdaş eğitim araştırmalarında en önemli araçlardan biri *katma değerli* analiz. Belli bir öğretmenin sınıfındaki öğrencilerin akademik performansının ne kadarının ders yılının başıyla sonu arasında değişiklik gösterdiğini anlamak için standart test skorlarını kullanıyor. Hem Bayan Brown'un hem de Bay Smith'in üçüncü sınıf öğrencilerine ders verdiğini düşünün; bu öğrencilerin Eylül'de okulun ilk günü matematik ve okuma testlerinde başarı oranı yüzde 50. Öğrencilere Haziran'da yeniden test verildiğinde Bayan Brown'un sınıf başarısı yüzde 70 olurken, Bay Smith'in öğrencileri yüzde 40'a düşüyor. Katma değerli kuram, öğrencilerin sıralamasındaki bu değişikliğin Bayan Brown'un Bay Smith'den ne kadar daha etkin bir öğretmen olduğunun anlamlı bir göstergesi.

Bu sadece genel bir ölçüt, hiç kuşkusuz. Bir öğretmen sadece sınıfta ne kadar bilgi kazandırdığından sorumlu değil ve standart bir test bir öğretmenin öğrencilerine kazandırdığı her şeyi kap-

samayabilir. Yine de Brown ve Smith'i üç-dört yıl izlerseniz, öğrencilerin test sonuçları üzerindeki etkileri öngörülebilir olmaya başlıyor: Yeterince veriyle, en iyi ve en kötü öğretmenlerin hangileri olduğunu ayırt etmek olası. Dahası –ve bu eğitim dünyasını şaşırtıp harekete geçiren bulgu– iyi öğretmenlerle kötü öğretmenler arasındaki farkın çok büyük olduğu ortaya çıkıyor.

Stanfordlu ekonomist Eric Hanushek, çok kötü bir öğretmenin öğrencilerinin, bir ders yılında, ortalama yarım ders yılına eşit miktarda bilgi kazanacaklarını tahmin ediyor. Çok iyi bir öğretmenin sınıfındaki öğrencilerin ise bir buçuk ders yılına eşit miktarda bilgi kazanacaklarını tahmin ediyor. Bu fark tek bir yıl içinde bir yıla eşit miktarda bilgi anlamına geliyor. Öğretmenin etkileri okulun etkilerini de geride bırakıyor: Çocuğunuzun kötü bir okulda mükemmel bir öğretmenin olması, gerçekte, mükemmel bir okulda kötü bir öğretmenin olmasından daha iyi. Öğretmenin etkileri sınıftaki öğrenci sayısının etkilerinden de çok daha güçlü. Ortalama bir öğretmenden, başarı oranı yüzde 85 olan bir öğretmene geçiş yapmanın olumlu etkisine eşdeğer bir etki elde etmek için, ortalama öğrenci sayısını neredeyse yarı yarıya azaltmanız gerekir. Ve unutmayın, iyi bir öğretmenin maliyeti de ortalama bir öğretmen kadar; oysa sınıftaki öğrenci sayısını yarıya indirmek, iki kat sınıf açmanızı ve iki kat öğretmen istihdam etmenizi gerektirir.

Yakın zamanda Hanushek, öğretmen kalitesine bir parça olsun odaklanmanın ABD için ne anlama gelebileceğine ilişkin hızlı bir hesaplama yaptı. Dünya ülkelerini, okul çocuklarının akademik performansı açısından sıraladığınızda, ABD ortalamasının hemen altında, Kanada ve Belçika gibi daha yüksek performans gösteren bir kümeden yarım standart sapma daha düşük bir konumda yer alıyor. Hanushek'e göre, ABD, devlet

okullarındaki öğretmenlerin sadece en alt seviyedeki yüzde 6 ila 10'unu ortalama kalitede öğretmenlerle değiştirerek bu farkı kapatabilir. Yıllarca okul fonu seviyeleri, sınıflardaki öğrenci sayısı ve müfredat planlaması gibi konular hakkında kaygılandıktan sonra, birçok reformcu, hiçbir şeyin mükemmel bir öğretmen olma potansiyeline sahip insanlar bulmaktan daha önemli olmadığı sonucuna vardı. Ancak bir pürüz var: Hiç kimse mükemmel bir öğretmen olma potansiyeline sahip birinin neye benzediğini bilmiyor. Okul sisteminin de bir quarterback sorunu var.

### 3.

Missouri'nin Oklahoma State'e karşı başlama vuruşu yapma zamanı saat yediydi. Futbol için mükemmel bir akşamdı: Bulutsuz gökyüzü ve hafif bir güz esintisi. Taraftarlar saatlerdir stadyum çevresindeki otoparklarda kuyruk oluşturmuştu. Birçoğundan tüylü sarı-siyah Tiger (kaplan) kuyrukları sarkan arabalar üniversiteye giden yolları doldurmuştu. Bu Missouri'nin uzun yıllardır yaptığı en büyük maçlardan biri olacaktı. Tiger'lar yenilmezdi ve ülkenin 1 numaralı üniversite futbol takımı olma şansları vardı. Shonka sıkış sıkış kalabalıklar içinde kendine yol açarak basın tribününe oturdu. Aşağıda oyuncular bir satranç tahtasının üzerindeki taşlar gibiydi.

Topu önce Tiger'lar aldı. Chase Daniel hücum çizgisinin yedi yard gerisinde durdu. İkisi solunda, üçü sağında olmak üzere beş receiver'ı vardı; sahanın bir tarafından diğer tarafına eşit aralıklarla dizilmişlerdi. Çizgi oyuncuları da iyice yayılmıştı. Hamleler birbirini izledikçe, Daniel çizgi ortasından snap'i aldı, ayaklarını yerleştirdi ve topu hızlı yedi ve sekiz yardlık diyagonal paslarla beş receiver'ından birine fırlattı.

Tiger'ların yürüttüğü hücum tarzına *spread* deniyor ve üniversite futbolunda en iyi quarterback'lerin büyük bölümü –profesyonel takımlara seçilecek oyuncular– *spread* quarterback. Hücumdaki çizgi oyuncularının ve wide receiver'ların aralarındaki mesafeyi açarak sistem quarterback'in, top snap yapılma-ndan önce, karşı defansın niyetini anlamasını kolaylaştırıyor; çizgideki hareketlere bakarak defansı “okuyabiliyor” ve hiç kimse harekete geçmeden önce topu nereye fırlatacağına karar verebiliyor. Daniel liseden beri *spread*'de oynuyordu; bunun ustasıydı. “Bakın topu ne kadar çabuk dışarı çıkarıyor” dedi Shonka. “Bin biri, bin ikiyi zor bulursunuz ve top onun elinden çıkmıştır. Nereye gideceğini iyi biliyor. Herkes böyle dizildiğinde defans taktiğini gizleyemiyor. Chase onların ne yapacağını tam olarak bilebiliyor. Sistem quarterback'lerin kararlarını kolaylaştırıyor.”

Ancak Shonka'ya göre bu durum işleri kolaylaştırmıyordu. Bir üniversiteli quarterback'in profesyonel takımlarda ne kadar başarılı olacağını kestirmek her zaman zor olmuştu. Profesyonel maç kesinlikle daha hızlı ve daha karmaşıktı. Yine de *spread*'in ortaya çıkışıyla maçın iki seviyesi arasındaki uyum neredeyse tamamen ortadan kalkmıştı. NFL takımları *spread* kullanmıyor. Kullanamazlar. Profesyonel takımlarda defans oyuncuları üniversitedeki emsalleriyle karşılaştırıldığında hücum çizgisindeki bu büyük boşlukları vurup quarterback'i yapıştıracak kadar hızlıdır. NFL'de hücum çizgisi yakın kümelenmiştir. Daniel'ın beş receiver'ı olamaz. Çoğu kez sadece üç ya da dört receiver'ı olabilir. Çizgi ortasından yedi yard geride durma, ayaklarını yerleştirme ve topu nereye fırlatacağını anında bilme lüksüne sahip değildir. Orta çizginin hemen gerisinde çömelip snap'i doğrudan almak ve fırlatmak için ayaklarını yerleştirmeden önce geri koşmak zorunda kalabilir. Hücumdaki defans oyuncuları yedi yard



uzakta olmayacaktır. Daha en başından onun çevresini kuşatmış olacaklardır. Defans artık elini göstermeyecektir, çünkü sahaya o kadar yayılmış olmayacaktır. Artık niyetini gizleyebilecektir. Daniel snap yapılmadan önce defansı okuyamayacaktır. Maç başladıktan saniyeler sonra okumak zorunda kalacaktır.

“Spread’de iyice açılmış birçok adam görüyorsunuz” dedi Shonka. “Ancak Chase gibi bir adam NFL’ye gittiğinde receiver’larını hiçbir zaman bu kadar açık görmeyecektir; sadece birinin kayması ya da taktiğin çökmesi gibi bazı nadir durumlarda görebilecektir. Profesyonel takımda o top elinizden çıkarken, defans oyuncusunun yerini bir parça değiştirmek için gözlerinizi kullanmazsanız, araya girip topun önünü keseceklerdir. Ligde karşısında oynadıkları atletik yetenek inanılmazdır.”

Shonka konuşurken, Daniel takımını sahada yönlendiriyordu. Ancak neredeyse hep o hızlı, diyagonal paslarını atıyordu. NFL’de bundan çok daha fazlasını yapması gerekecekti; defansın üzerinden uzun, dikey paslar atmak zorunda kalacaktı. Bu tür atışları yapabilir miydi? Shonka bunu bilmiyordu. Ayrıca boy meselesi vardı. Hücum çizgisindeki büyük boşlukların Daniel’a topu fırlatıp sahayı görme fırsatı verdiği spread sisteminde 1.83’lük bir boy iyiydi. Oysa NFL’de boşluk olmayacaktı ve ona doğru koşan çizgi oyuncuları 1.86 değil, 1.98 boyunda olacaktı.

“Merak ediyorum” diye devam etti Shonka. “Görebilir mi? Yeni bir tür hücumda verimli olabilir mi? Bununla nasıl başa çıkacak? Onun orta çizgide hızla oyun kurduğunu görmek istiyorum. Spread’de olmayan taktikleri okuma yeteneğini görmek istiyorum. Onu cepte görmek istiyorum. Ayaklarını hareket ettirdiğini görmek istiyorum. Derin bir dalış ya da derin bir dönüş yaptığını görmek istiyorum. Bilirsiniz, sahada yirmi ila yirmi beş yardlık bir atış.”

Shonka'nın diğer Missouri yıldızlarını –safety Moore, receiver'lar Maclin ve Coffman– değerlendirmekte aynı kararsızlığı hissetmediği açıktı. Profesyonel takımlarda oynayabilecekleri maç da üniversitede oynadıklarından farklı olacaktı, ancak bu fark sadece aşamalardan biriydi. Missouri'de başarılı olmuşlardı, çünkü güçlü, hızlı ve yetenekliydi ve bu özellikler profesyonel futbola aynen yansıyor.

NFL'ye katılan bir üniversiteli quarterback ise tam tersi bütünüyle yeni bir oyun oynamayı öğrenmek zorunda. Shonka o efsanevi 1999 seçmelerinde ilk alınan quarterback'ten, Tim Couch'tan söz etmeye başladı. Couch, Kentucky Üniversitesi'nde iken akla hayale gelebilecek tüm rekorları kırdı. “Sahaya beş çöp bidonu koyarlardı” diye anlatıyor anımsadıklarını Shonka kafasını sallayarak “ve Couch orada dikilip topu her birinin içine atmaya başlırdı.” Oysa Couch profesyonel takımlarda tam bir fiyaskoydu. Profesyonel quarterback'lerin tam isabet ettirmesi gerekmediğinden değil. Bu işi iyi yapmak için gerekli isabet ettirme yeteneği ancak gerçek bir NFL maçında ölçülebilirdi.

Aynı biçimde, profesyonel takımlara seçilen bütün quarterback'lerin bir IQ testinden –Wonderlic Personel Testi'nden– geçmesi gerekiyor. Testin ardındaki kuram şu; profesyonel maç bilişsel açıdan üniversite maçına göre o kadar çok şey gerektiriyor ki yüksek zeka burada başarının önemli bir habercisi olmalı. Ancak ekonomistler David Berri ve Rob Simmons –rutin olarak basına sızdırılan– skorları analiz ettiklerinde Wonderlic skorlarının bu anlamda hiç de işe yarar göstergeler olmadığını gördüler. 1999 seçmelerinin birinci turunda alınan beş quarterback'ten biri, Donovan McNabb, içlerinde Hall of Fame başarısı olan tek kişi, en düşük Wonderic skoruna sahipti. Peki IQ skorları McNabb ile aynı aralıkta olan başka kimler

vardı? Gelmiş geçmiş en büyük quarterback'lerden ikisi, Dan Marino ve Terry Bradshaw.

Tahmin sorunlarıyla başa çıkmak için geri dönüp daha iyi göstergeler aramaya alışkınız. İyi bir doktor olmanın iletişim kurma, dinleme ve empati kurma yeteneği gerektirdiğini artık biliyoruz ve bu nedenle de tıp fakültelerinde test skorlarına olduğu kadar kişilerarası becerilere de dikkat etme baskısı artıyor. Tıp fakültesi öğrencilerini seçmekte daha akıllı davranırsak daha iyi hekimlere sahip olabiliriz. Ancak hiç kimse Dan Shonka'nın analizinde kilit bir öğeyi her nasılsa atladığından söz etmiyor: Algıları sadece bir parça daha açık olsaydı, Chase Daniel'in kariyer yörüngesini tahmin edebilirdi. Quarterback seçiminde sorun, Chase Daniel'in performansının öngörülemez olması. Hazırlandığı meslek o kadar özel ve uzmanlık gerektirir nitelikte ki kimin başarılı olup kimin olmayacağını bilebilmenin bir yolu yok. Hatta Berri ve Simmons bir quarterback'in seçmelerde nereden alındığıyla –yani, üniversitedeki performansına dayanarak ne kadar yüksek derecelendirildiğiyle– profesyonel takımda ne kadar iyi oynadığı arasında hiçbir bağlantı bulamadılar.

Chase Daniel, Oklahoma State karşısında sahada olduğu sürece, yedeği Chase Patton, yan çizgilerde dikilerek izledi. Patton tek bir down bile oynamadı. Missouri'deki dört yılı içinde, o noktaya kadar, toplam yirmi altı pas atmıştı. Ancak yine de Shonka'nın dünyasında Patton'ın Daniel'dan daha iyi bir profesyonel quarterback olabileceğini düşünenler vardı. Hatta Oklahoma State maçı haftası, ulusal spor dergisi *ESPN* –üniversite futbolunda en iyi oyuncuya verilen ödülü kastederek– “HEISMAN'I CHASE DANIEL KAZANABİLİR” başlığıyla iki oyuncuyu kapağına taşıdı. “YEDEĞİ SUPER BOWL'U KAZANMAYI BAŞARDI.” Neden herkes Patton'ı bu kadar çok sevmiştii? Bu net değil-

di. Belki pratikte iyi görünüyordu. Belki de tek bir üniversite maçında bile oynamamış bir quarterback'ın NFL'de bu sezon New England Patriot'lar için mükemmel oynuyor olması nedeniyle. Bir sporcuyla belirgin bir gerekçe olmaksızın bir dergi kapağına koymak insana saçma geliyor. Ancak belki de bu sadece quarterback sorununun uç noktaya taşınması demek. Eğer üniversite performansı bize hiçbir şey söylemiyorsa, hiç oynama şansına sahip olmamış birine de neden ülkedeki herhangi biri kadar iyi oynayan birine verdiğimiz değeri vermeyelim?

#### 4.

Okul öncesi eğitim veren genç bir öğretmeni düşünün; çevresinde yedi çocukla sınıfta yere oturmuş. Elinde bir alfabe çocuklara tek tek harfleri öğretiyor: "...A/apple (elma); C/cow (inek)." Ders kaydediliyor ve video kaset öğretmenin her bir hareketi için sınıflandırma ve puanlama yapan bir grup uzman tarafından izleniyor.

Otuz saniye sonra, grubun lideri –Virginia Üniversitesi Curry Eğitim Fakültesi dekanı Bob Pianta– kaseti durduruyor. Dairenin sağındaki iki küçük kızı işaret ediyor. Alışılmadık derecede hareketliler; dairenin ortasına doğru eğilip kitaba dokunmak için uzanıyorlar.

"Beni etkileyen şey, bu odada ne kadar canlı bir etkinin olduğu" dedi Pianta. "Öğretmenin yaptığı şeylerden biri, bir dokunma alanı yaratıyor olması. Ve onu diğer öğretmenlerden ayıran şey, çocukların hareket edip kitabı göstermelerine esnek biçimde izin vermesi. Çocukları sert bir biçimde oturmaya zorlamıyor."

Pianta'nın ekibi öğrenci-öğretmen etkileşimiyle ilgili çeşit-

li nitelikleri değerlendirmek için bir sistem geliştirdi. “Öğrenci perspektifine saygı” da bu nitelikler arasında; yani, öğretmenin öğrencilere sınıfa nasıl katılım gösterecekleri konusunda biraz esneklik tanıma becerisi. Pianta durdu ve öğretmenin başardığı şey açıklık kazanana kadar kaseti iki kez başa sardı: Çocuklar hareketliydi, ancak her nasılsa sınıf herkes için serbest hale gelmemişti.

“Daha yetersiz bir öğretmen çocukların eğilmesine yaramazlık olarak tepki verirdi” diye devam etti Pianta. “‘Şimdi bunu yapamayız. Hareket etmeden yerinde oturman gerek’ onları soğuturdu.”

Pianta’nın meslektaşlarından Bridget Hamre söze karıştı: “Bunlar üç-dört yaşında. Bu yaşta çocukların katılım göstermesi bizimkine benzemez; biz tetikte görünürüz. Onlar eğiliyor ve yerinde duramıyor. Bu onların tarzı. Ve iyi bir öğretmen bunu kötü bir davranış olarak yorumlamaz. Yeni öğretmenlere bu fikri öğretmenin ne kadar zor olduğunu görebiliyorsunuz, çünkü onlara öğrencinin perspektifine saygı göstermeyi öğrettiğiniz an, sınıfın kontrolünü bırakmanız gerektiğini düşünüyorlar.”

Ders devam etti. Pianta öğretmenin materyali kişiselleştirmeyi nasıl başardığına işaret etti. “C/cow (inek)” hangi çocukların daha önce bir çiftlik ziyaret ettikleri konusunda kısa bir tartışmaya dönüştü. “Bir çocuk ne zaman bir şey söylese, öğretmen neredeyse her seferinde ona karşılık veriyor ki bu bizim öğretmen duyarlılığı olarak tanımladığımız şey” dedi Hamre.

Sonra öğretmen çocuklara aralarında adı bu harfle başlayan biri olup olmadığını sordu. “Calvin” diyor adı Calvin olan bir çocuk. Öğretmen kafasını sallıyor ve “Calvin C ile başlıyor” diyor. Ortadaki küçük kız “Ben!” diyor. Öğretmen ona dönüyor. “Senin adın Venisha. Vharfi. Venisha.”

Bu kilit bir andı. Virginia grubu tarafından analiz edilen bütün öğretmenlik öğeleri arasında, geribildirim –öğretmenin bir öğrencinin spesifik bir açıklamasına doğrudan, kişisel bir karşılık vermesi– akademik başarıyla en yakından ilişkili öğe gibi görünüyor. Öğretmen kıpırdanmalar ve gürültü patırtı ortasında “Ben!” açıklamasını yakalamakla kalmadı, onunla doğrudan ilgilendi.

“Şuna da dikkat edin, bu *mükemmel* bir geribildirim değil” dedi Hamre. “Yüksek kaliteli geribildirimde, daha derinlemesine anlamak için, ileri geri karşılıklı alışveriş söz konusudur.” O anı yönetmenin mükemmel yolu öğretmenin durup Venisha’nın isim kartını alması, üzerinde V harfini işaret etmesi, onun C harfinden nasıl farklı olduğunu göstermesi ve sınıfa her iki harfi de tekrar ettirmesi olurdu. Oysa öğretmen bunu yapmadı; ya aklına gelmedi ya da sağındaki kızların yerinde duramaması dikkatini dağıtmıştı.

“Diğer yanda, kızı bütünüyle göz ardı edebilirdi ki bu çok sık yaşanıyor” diye devam etti Hamre. “Çok sık yaşanan bir diğer şey de öğretmenin sadece ‘Yanlış’ demesi. Evet-hayır büyük olasılıkla en baskın geribildirim türü ve çocuğa öğrenmek anlamında neredeyse hiç bilgi sağlamıyor.”

Pianta buna neredeyse tıpa tıp benzer bir başka duruma ilişkin bir kaset daha gösterdi: Bir öğretmenin çevresinde okul öncesi dönemdeki çocuklar vardı. Ders birinin mutlu mu mutsuz mu olduğunu nasıl anlayabileceğimizle ilgiliydi. Öğretmen, Henrietta ve Twiggle adlı iki el kuklası arasındaki kısa diyalogu canlandırarak işe koyuldu: Henrietta bir parça karpuzu onunla paylaşana dek Twiggle mutsuzdur.

“Öğretmenin anlatmaya çalıştığı fikir, birinin yüzüne bakarak onun kendini nasıl hissettiğini, mutlu mu, mutsuz mu olduğunu anlayabileceğiniz” dedi Hamre. “Bu yaştaki çocuklar, onların

nasıl hissettiğini başlarına gelen bir şeye dayanarak söyleyebileceğinizi düşünme eğilimindedir. Kuklalarını kaybetmişlerdir ve bu nedenle mutsuzlardır. Öğretmenin anlatmaya çalıştığı şeyi ise gerçekten anlamıyorlar. O da bu nedenle zorlandı ve mücadele ediyor.”

“Bir şey yapmış ve sonra yüzümüzün resmini çizmiştik, anımsıyor musunuz?” diye başladı öğretmen. Yüzüne dokunarak, gözlerini ve ağzını işaret ediyor. “Biri mutlu olduğunda yüzü bize onun mutlu olduğunu söyler. Gözleri de söyler.” Çocuklar boş boş bakıyor. Öğretmen ileri atılıyor: “İzleyin. İzleyin.” Kocaman gülümsüyor. “Mutlu! Benim mutlu olduğumu nereden bilebilirsiniz? Yüzüme bakın. Mutlu olduğumda yüzümde nelerin değiştiğini söyleyin. Hayır, hayır, yüzüme bakın... Hayır...”

Yanındaki küçük kız “Gözler” diyor, dersi anlatmak için öğretmene öğrencilerinden birini kullanma fırsatı sağlayarak. Ancak öğretmen onu duymuyor. “Yüzümde ne değişti?” diye tekrar soruyor. Salt tekrarın gücüyle çocuklara erişebilirmiş gibi gülümsüyor ve kaşlarını çatıyor. Pianta kaseti durdurdu. Henrietta’nın Twiggie’ı karpuzunu paylaşarak mutlu etmesinin bir sorun olduğuna işaret etti; bu dersin neyle ilgili olduğuna örneklik etmiyordu.

“Biliyor musunuz, bununla başa çıkmanın daha iyi bir yolu çocuklar çevresinde yer alan bir şeyi dayanak noktası yapmak olurdu” dedi Pianta. “‘Sizi ne mutlu eder?’ diye sormalıydı. Çocuklar buna yanıt verebilirdi. Sonra ‘Böyle hissettiğiniz zaman yüzünüzün nasıl olduğunu bana gösterin. Tamam, peki, A’nın ve B’nin yüzü nasıl görünüyor? Şimdi de bana sizi neyin mutsuz ettiğini söyleyin. Mutsuzken yüzünüzün nasıl olduğunu gösterin. Ah, bakın, yüzü nasıl değişti!’ diyebilir. Konuyu ana hatlarıyla açıkladınız. Sonra çocukların bu konuda pratik yapmasını sağ-

layabilirdiniz ya da başka bir şey. Ancak bu böyle hiçbir yere varmayacak.”

“Yüzümde ne değişti?” diye tekrar etti öğretmen, bize sanki yüzüncü kez soruyor gibi geldi. Erkek çocuklardan biri dairenin ortasına doğru eğilerek, derse katılım göstermeye çalıştı, küçük bir çocuğun yapacağı biçimde. Gözleri öğretmende idi. “Otur!” diye tersledi onu öğretmen.

Pianta kasetleri ardı ardına oynattıkça modeller açıklık kazanmaya başladı. Bir heceleme testindeki cümleleri yüksek sesle okuyan bir öğretmen vardı ve her cümle onun kendi yaşamından –“Geçen hafta bir düğüne gittim”– ve bu durum öğrencilerin ilgisini çekecek bir şeyler söyleme fırsatını kaçırdığı anlamına geliyordu. Bir diğer öğretmen bilgisayarın başına geçip bir PowerPoint sunumu yapmaya kalkıştı ve bu sadece öğrencilerin ilgisini çekemediğini fark etmeye yaradı. O, görüntünün gelmesini beklerken sınıf kaosa sürüklenmişti bile.

Sonra o süperstar vardı; kot pantolonu ve yeşil polo gömleğiyle genç bir lise matematik öğretmeni. “Görelim” diye söze girdi genç adam, karatahtanın başında dikilerek. “Özel dik açılar. Bu konuda biraz pratik yapacağız, sadece fikirler üreterek.” İki üçgen çizdi. “Kenar uzunluğunu tanımlayın, eğer yapabilirsiniz. Yapamazsanız, hep birlikte yapacağız.” Konuşması ve hareketleri hızlıydı; Pianta bunun kötü bir şey olarak yorumlanabileceğini söyledi, çünkü söz konusu olan trigonometriydi. Kolay bir konu değildi. Ancak enerjisi sınıfa bulaşmış görünüyordu. Ve sürekli yardım sözü veriyordu. *Yapamazsanız, hep birlikte yapacağız.* Sınıfın bir köşesinde Ben adlı bir öğrenci vardı; birkaç dersi kaçırmış olduğu belliydi. “Neler anımsayabildiğine bir bak, Ben” dedi öğretmen. Ben kopmuştu. Öğretmen hemen yanına gitti: “Sana anlaman için yol göstereceğim.” Hemen bir öneri-



de bulundu: “Şuna ne dersin?” Ben ödevine geri döndü. Öğretmen, Ben’in yanındaki öğrenciye geçti ve ödevine göz attı. “Bu tamam!” Üçüncü bir öğrenciye geçti, sonra dördüncüye. Ders başlayalı daha iki buçuk dakika olmuştu –yetersiz öğretmenin bilgisayarı açmak için harcadığı süre kadar– ve o çoktan problemi ortaya koymuş, sınıftaki neredeyse her öğrenciyi kontrol etmiş ve dersi bir adım ileri götürmek üzere tekrar karatahtanın başına geçmişti.

“Böyle bir grupta, standart işleyiş şöyle olurdu: Tahtanın başındadır, çocuklara ders anlatıyordur ve yaptıklarını kimin bilip kimin bilmediği konusunda hiçbir fikri yoktur” dedi Pianta. “Oysa bu öğretmen kişiselleştirilmiş geribildirimde bulunuyor. Geribildirim konusunda olağanüstü.” Pianta ve ekibi onu hayranlıkla izledi.

## 5.

Eğitim reformu çabaları tipik olarak öğretmenler için daha yüksek standartların dayatılmasıyla –öğretmen olmak için gerekli akademik ve bilişsel koşulları olabildiğince sert tutmakla– başlıyor. Oysa Pianta’nın kasetlerini izleyip, etkin eğitim öğelerinin ne kadar karmaşık olduğunu gördükten sonra, kuramsallığı bu kadar önemsemek tuhaf görünüyor. Elinde alfabeyle okul öncesi eğitim veren öğretmen, öğrencilerinin gereksinimlerine karşı duyarlıydı ve sağdaki iki kızın geri kalan öğrencilerin dikkatini dağıtmadan kıpırdanmalarına nasıl izin vereceğini biliyordu; trigonometri öğretmeni iki buçuk dakika içinde tüm sınıfı gözden geçirmeyi ve herkese kendisiyle kişisel olarak ilgilenildiğini hissettirmeyi başarıyordu. Oysa bunlar bilişsel beceriler değil.

Bir grup araştırmacı –Harvard eğitim fakültesinden ekonomist Thomas J. Kane; Dartmouth’dan ekonomist Douglas Staiger ve Amerikan İlerleme Merkezi’nden siyaset analisti Robert Gordon– eğitim sertifikasına ya da master derecesine sahip bir öğretmenin artı yarar sağlayıp sağlamadığını inceledi. Her ikisi de pahalı ve zaman alan referanslar ve hemen hemen her bölgede öğretmenlerin bu referanslara sahip olması bekleniyor; her ikisi de sınıf içinde fark yaratmıyor. Anlaşılan o ki test skorları, mezuniyet dereceleri ve sertifikalar –öğretme yeteneğiyle ne kadar ilişkili görünürse görünsün– başarının öngörülmesinde ancak bir quarterback’ın birkaç çöp bidonuna futbol topunu fırlatıp sokmaya çalışması kadar yararlı.

Bir diğer eğitim araştırmacısı, Jacob Kounin, bir keresinde “vazgeçirme” olaylarını, öğretmenin herhangi bir yaramazlığı durdurmak zorunda kaldığı durumları analiz etti. Örneklerden birinde “Mary sağındaki masaya doğru eğiliyor ve Jane’e bir şey fısıldıyor. İkisi kıkırdıyorlar. Öğretmen ‘Mary ve Jane, kesin şunu!’ diyor.” Bu bir vazgeçirme olayı. Ancak bir öğretmenin nasıl vazgeçirdiği –ses tonu, tavırları, seçtiği sözcükler– sınıf düzenini sağlamak açısından hiçbir fark yaratmaz gibi görünüyor. Bu nasıl olabilir? Kounin video kaset üzerinde geri gitti ve fark etti ki Mary Jane’e bir şey fısıldamadan kırk beş saniye önce Lucy ve John fısıldaşmaya başlamıştı. Sonra Robert bunu fark etmiş ve onlara katılmış, Jane’in kıkırdamasına yol açmıştı; bunun üzerine de Jane, John’a bir şey söylemişti. Sonra da Mary, Jane’e bir şey fısıldamıştı. Bu bulaşıcı bir yaramazlık zinciriydi ve gerçekte önemli olan, öğretmenin zincirin sonundaki davranış bozukluğuna nasıl son verdiği değildi, zincire daha başlamadan engel olup olamadığıydı. Kounin bu yeteneğe *withitness* adını verdi ve bunu “bir öğretmenin öğrencilere çocukların ne

yaptığını bildiği ya da kafasının arkasında şu dillere destan gözlerden olduğu mesajını (sözel olarak ‘Neler olduğunu biliyorum’ demektense) normal davranışlarıyla verebilmesi” olarak tanımlandı. Mükemmel bir öğretmen olmak için withitness yeteneğine sahip olmanız gerektiği kuşkuyla yer bırakmıyor. İyi de bir kişi yerinde duramayan Jane’ler, Lucy’ler, John’lar ve Robert’larla dolu yirmi beş kişilik bir sınıfın karşısına geçip düzen sağlamaya çalışmadan, onun withitness yeteneğine sahip olup olmadığını nereden bilebilirsiniz?

## 6.

Quarterback sorununun olası etkilerini belki de hiçbir meslek, finansal danışmanlık alanı kadar ciddiye almamıştır; finansal danışmanların deneyimi, eğitimde de neler olabileceğine ilişkin yararlı bir rehber. Öğretmen olmak için üniversite eğitimi almaktan başka resmi liyakat yok. Finansal hizmet şirketleri sadece en iyi öğrencileri arayıp bulmakla, mezuniyet derecesi istemekle ya da önkoşullar belirlemekle yetinmiyor. Yüksek performans gösteren bir finansal danışmanla düşük performans gösteren bir finansal danışman arasındaki farkı neyin yarattığını hiç kimse önceden bilmiyor; bu nedenle de bu alanda kapılar sonuna kadar açık tutuluyor.

“Yönelttiğim tipik bir soru ‘Bana tipik bir gününü anlat’ oluyor” diyor Minneapolis’teki North Star Resource Group eşbaşkanı Ed Deutschlander. “Eğer bu kişi ‘Beş buçukta kalkıyorum, on bire kadar, spor salonuna gidiyorum, kütüphaneye gidiyorum, derse gidiyorum, işe gidiyorum, ödev yapıyorum’ diyorsa şans var demektir.” Bir diğer deyişle, Deutschlander her kurumsal işverenin aradığı genel özellikleri arıyor.

Deutschlander, geçen yıl şirketinin yaklaşık bin kişiyle görüşüğünü ve kırk dokuz kişiyi beğendiğini söylüyor; demek ki görüşme yapılan her yirmi kişiden biri aday oldu. Bu adaylar gerçek finansal danışmanlar gibi davranmaya çalıştıkları dört aylık bir “eğitim kampı”na alındı. “Bu dört aylık dönem içinde en az on resmi müşteri kazanmayı başarmaları gerekiyordu” dedi Deutschlander. “Eğer bir kişi on müşteri kazanıp haftada en az on toplantı yapabiliyorsa, bu onun dört aylık dönem içinde yüzü aşkın tanıtım yapabilmesi anlamına gelir. Böylelikle biz onun bu oyunu oynayabilecek kadar hızlı olduğunu anlarız.”

Eğitim kampına davet edilen kırk dokuz kişiden yirmi üçü başarılı oldu ve çırak danışmanlar olarak işe alındı. Sonra gerçek eleme başladı. “En iyi performans göstermiş olanların bile bu işi yapabilecek biri olup olmadığını görmek gerçekten üç dört yıl alıyor” diyor Deutschlander. “Başlangıçta sadece yüzeyi kazıyorsunuz. Bundan dört yıl sonra, bu yirmi üç kişinin en az yüzde otuz ila kırkını elimizde tutmayı bekliyorum.”

Deutschlander gibi insanlara *bekçi* deniyor; bu unvan, bir mesleğin kapısında duranlardan, insanları ayırt etmelerinin –kapıdan kimin geçip kimin geçmeyeceğini belirlemelerinin– beklendiğini ortaya koyuyor. Ancak Deutschlander görevini kapıyı olabildiğince açık tutmak olarak görüyor: On yeni finansal danışman bulmak için, bin kişiyle görüşme yapmaya hazır. Bu yaklaşımın NFL’deki karşılığı, bir takımın en iyi üniversiteli quarterback’in kim olduğunu anlamaya çalışmaktan vazgeçip bunun yerine sadece üç dört iyi adayı denemesi olurdu.

Eğitimde olası etkiler daha da derin. Standartları yükseltmememiz gerektiğini ortaya koyuyor. Düşürmemiz gerekiyor, çünkü standartlar önem verdiğimiz şeylerle aynı çizgide değilse, onları yükseltmenin hiçbir anlamı yok. Öğretmenlik, kalbi bu iş

için atan ve üniversite eğitimi alınış olan herkese açık olmalı ve öğretmenler göreve başlamadan önce değil, başladıktan sonra değerlendirilmeli. Bu da mesleğe Ed Deutschlander'ın eğitim kampına eşdeğer biçimde başlamak gerektiği anlamına geliyor. Adayların ciddiyetle değerlendirilmesine olanak tanıyan bir çıracılık sitemine gereksinim var. Kane ve Staiger, mesleğin en tepesindekilerle en altındakiler arasındaki çok büyük farkları göz önüne alarak, tek bir iyi öğretmen bulmak için büyük olasılıkla dört adayı denemeniz gerektiğini hesapladılar. Bu da görev süresinin şimdiki gibi rutin olarak ödüllendirilemeyeceği anlamına geliyor. Şu an öğretmenlik mesleğinin maaş yapısı esneklikten son derece yoksun ve öğretmenleri gerçek performanslarına göre derecelendirmek istediğimiz bir dünyada bunun da değişmesi gerekir. Bir çırak, çırak ücreti almalı. Ancak eğer bir buçuk yıllık bilgiyi bir yılda kazandırabilen yüzde 85'lik öğretmenler bulursak onlara çok para ödemek zorunda kalacağız; hem kalmalarını istediğimiz için hem de insanların ansızın yüksek riske sahip bir meslek haline gelecek bir şeyi denemelerini sağlamanın tek yolu, böyle bir eleme sürecinde ayakta kalanlara sağlıklı bir ödül sunmak olduğu için.

Eğitimin quarterback sorununa bu çözümü uygulamak politik açıdan olası mı? Vergi mükellefleri iyi bir öğretmen bulmak için dört öğretmen denemenin maliyetini kabul etmeye pekâlâ yanaşmayabilir. Eğitim sendikaları, mevcut görev süresi düzenlemesinde küçük bir değişiklik yapılmasına bile direnç gösteriyor. Oysa reformcuların bütün istediği, North Star gibi şirketlerin yıllardır yapmakta olduğu şeyin öğretmenlik mesleğinde de taklit edilmesi. Deutschlander on danışman bulmak için bin kişiyle görüşme yapıyor. Kimlerin bu işi yapmak için gerekli özel karışıma sahip olduğunu belirlemek için büyük miktarlarda para

harcıyor. “Soyut ve somut maliyetler arasında” diyor “çoğu şirketin bir kişiye ilk üç dört yıl için yaptığı yatırım 100 bin dolar ile 250 bin dolar arasında” ve hiç kuşkusuz, birçok durumda, bu yatırım boşa gidiyor. Ancak eğer bu tür bir yatırım yapmaya ve bu tür bir sabır göstermeye hazırsanız, gerçek anlamda yüksek performans gösteren bir finansal danışmanınız oluyor. “Tam zamanlı hizmet veren yüz yirmi beş danışmanımız var” diyor Deutschlander. “Geçen yıl yetmiş biri –sektörün en başarılı uzmanlarının bir araya geldiği bir kuruluş olan– Million Dollar Round Table’a seçildi. Yüz yirmi beşimizden yetmiş biri bu elit grupta yer alıyor.” Bu bize, parasıyla ilgilenenlerin seçimine, çocuklarıyla ilgilenenlerin seçiminden daha çok önem verip daha çok sabır gösteren bir toplum hakkında neler söylüyor?

## 7.

Oklahoma State-Missouri maçının dördüncü çeyreğinin ortalarında Tiger’ların başı beladaydı. Bu yıl ilk kez oyunun sonlarına doğru gerideydiler. Skor yapmaları gerekiyordu, yoksa ulusal şampiyonluk şansını yitireceklerdi. Daniel çizgi ortasından snap’i aldı ve pas atmak için ayaklarını yerleştirdi. Receiver’ları gizliydi. Koşmaya başladı. Oklahoma State defans oyuncuları etrafını sardılar. Baskı altındaydı; bu spread’de nadiren başına gelmiş bir şeydi. Çaresizlikle topu doğrudan bir Cowboy defans oyuncusunun kolları arasına fırlattı.

Shonka yerinde zıpladı. “Bu Daniel değil!” diye bağırdı. “O topu böyle fırlatmaz.”

Shonka’nın yanında oturan Kansas City Chief’lerinin yetenek avcısı düşkünlüğüne uğramış görünüyordu. “Chase bir şeyi asla kapanın elinde kalsın diye fırlatmaz!

Daniel'ın hatasını kesin olarak görmek baştan çıkarıcıydı. Spread dağılmıştı. Sonunda baskı altındaydı. Bir NFL quarterback'i olmak nasıl bir şey, bu o anlama geliyordu, öyle değil mi? Ancak bir NFL quarterback'i olmak, bir NFL quarterback'i olmaktan başka hiçbir şeye benzemiyor. Öngörüde bulunmanın olanaksız olduğu bir sahada, öngörü, önyargıdan başka bir şey değil. Belki bu engel Daniel'ın iyi bir profesyonel quarterback olmayacağı anlamına geliyor, belki de ders alacağı bir hata yaptı. "Kocaman bir pastada," dedi Shonka "bu sadece incecik bir dilimdi."

15 Aralık 2008

---

\*Bu makale 2008 üniversite futbol sezonu sırasında yazılmıştır. Missouri sezonu 10-4 tamamladı ve -bir ara en favori Heisman Trophy ödülü adaylarından biri olarak kabul edilen- Chase Daniel süreç içinde silinip gitti. 2009 NFL seçmelerinde elendi, ancak Washington Redskin'lerle anlaşma yaptı.

# *Tehlikeli Zihinler*

SUÇ PROFİLİ ÇIKARMAK KOLAYLAŞTI

## *1.*

16 Kasım 1940'ta Manhattan'da Batı 64. Cadde'deki Consolidated Edison binasında işçiler bir pencere kenarında ev yapımı bir boru bombası buldular. Bir not iliştilirilmişti: "Con Edison düzenbazları, bu sizin için." Eylül 1941'de 19. Cadde'de Con Edison'ın genel merkezine sadece birkaç blok uzaklıkta Union Meydanı yakınında ikinci bir bomba bulundu. Bir çoraba sarılıp sokağa bırakılmıştı. Birkaç ay sonra New York polisi "Con Edison ettiğini bulacak; alçak eylemlerinin bedelini ödeyecekler" uyarısında bulunan bir mektup aldı. Bunu 1941 ile 1946 arasında on altı mektup daha izledi; hepsi büyük harflerle yazılmıştı, birçoğunda *alçak eylemler* ifadesi tekrar ediliyordu ve hepsi *F.P.* başharfleriyle imzalanmıştı. Mart 1950'de –diğerlerinden daha büyük ve daha güçlü– üçüncü bir bomba Grand Central Terminal'in alt katında bulundu. Bir sonraki, New York Halk Kütüphanesi'ndeki bir telefon kulübesine bırakılmıştı. Grand Central'a bırakılan bomba gibi o da patladı. 1954'te –herkesçe bilinen adıyla– Çılgın Bombacı dört kez korku saldı; bunlardan birinde Radio City



Music Hall'da izleyiciler arasından şarapnel fırlattı. 1955'te altı kez korku saldı. Kent ayağa kalktı. Polis hiçbir yere varamıyordu. 1956'nın sonlarında New York Kenti Polis Teşkilatı'nın suç laboratuvarından Müfettiş Howard Finney ve iki sivil görevli çaresizlik içinde James Brussel adlı psikiyatri ziyaret etti.

Brussel, Freud ekolündendi. West Village'da 12. Cadde'de yaşıyor ve pipo içiyordu. Kariyerinin başlarında Meksika'da, FBI için, karşı casusluk işi yapmıştı. *Instant Shrink: How to Become an Expert Psychiatrist in Ten Easy Lessons* dâhil birçok kitap yazdı. Finney, Brussel'in masasına bir yığın belge bıraktı: Patlamamış bombaların fotoğrafları, enkaz fotoğrafları, F.P.'nin özenle yazılmış mektuplarının fotostatları. "İki sivil görevlinin gözlerindeki bakış dikkatimden kaçmadı" diyor Brussel *Casebook of a Crime Psychiatrist* adlı anı kitabında. "Bu bakışı daha önce de görmüştüm, en çok da orduda, bu yeni moda psikiyatri işinin bütünüyle saçmalık olduğundan emin, sert, eski tarz, üst rütbeli subayların yüzünde."

Vaka materyallerine göz atmaya başladı. On altı yıldır F.P., Con Ed'in ona korkunç bir haksızlık yapmış olduğu görüşüne kafasını takmış durumdaydı. Klinik olarak paranoid olduğu açıktı. Ancak paranoyanın gelişmesi belli bir zaman alır. F.P. 1940'tan beri bombalı eylemler yapıyordu ki bu da onun şimdi orta yaşlı olduğunu akla getiriyordu. Brussel F.P.'nin polise gönderdiği notlardaki harflerin tam olarak nasıl yazıldığına yakından baktı. Düzenli bir adamdı. Tedbirliydi. İş sicili örnek alınacak türden olabilirdi. Dahası, dili belli bir eğitim düzeyine geldiğini akla getiriyordu. Ancak sözcük seçimi ve ifade, yapmacıklı bir nitelikteydi. Con Edison çoğu kez *the* Con Edison olarak geçiyordu. Ve *alçak eylemler* ifadesini hâlâ kim kullanırdı ki? F.P. yabancı doğumlu gibi görünüyordu. Brussel harflere daha yakından baktı

ve W harfleri dışında hepsinin mükemmel büyük harfler olduğunu fark etti. W harflerinin biçimi bozuktur, yan yana iki U harfi gibi. W harfleri bir çift göğüse benziyordu. Olay yeri tasvirlerine geçti. F.P. sinemalara bomba koyduğunda, koltuğu bir bıçakla alt kısmından yırtıyor ve patlayıcıları koltuk döşemesinin içine yerleştiriyordu. Bu bir kadının içine nüfuz etmeyi ya da bir erkeği hadım etmeyi –belki de her ikisini de– simgeleyen bir harekete benzemiyor muydu? F.P. büyük olasılıkla Oedipal dönemin ötesine geçememişti. Evlenmemişti, yalnızlığı seviyordu. Bir anne figürüyle yaşıyordu. Brussel bir sonuca daha vardı. F.P. Slav’dı. Nasıl ki boğma halkası kullanımı Akdeniz kökenli birini akla getirirse, bomba-bıçak kombinasyonu da onun Doğu Avrupalı olduğunu düşündürüyordu. Bazı mektuplar Westchester County’den postalanmıştı, ancak F.P. mektupları yaşadığı yerden postalamış olamazdı. Yine de güneydoğu Connecticut’ta geniş bir Slav nüfusa sahip bazı kentler vardı. Ve Connecticut’tan o kente gitmek için Westchester’dan geçmek zorundaydınız, öyle değil mi?

Brussel bir an durdu ve sonra kriminal profiller arasında efsane haline gelen bir sahne sergileyerek, bir öngöründe bulundu:

“Bir şey daha var.” Gözlerimi kapattım, çünkü tepkilerini görmek istemiyordum. Bombacıyı gördüm: Üstü başı kusursuz biçimde tertemiz, kesinlikle adam gibi. Uzun süren bir gelenek onları muhafazakâr kılana dek, yeni tarz giysilerden kaçınan bir adam. Onu net bir biçimde gördüm; gerçekte verilerin gösterdiğinden çok daha net bir biçimde. Hayal gücümün beni alt etmesine izin verdiğimi biliyordum, ancak engel olamadım.

“Bir şey daha var” dedim, gözlerim sınıksız kapalı bir halde. “Onu yakaladığınızda –ve yakalayacağınızdan eminim– Kruvaze bir takım giymiş olacak.”

“Tanrım!” diye fısıldadı dedektiflerden biri.

“Ve düğmeleri iliklenmiş olacak” dedim. Gözlerimi açtım. Finney ve adamları birbirlerine bakıyorlardı.

“Kruvaze bir takım” dedi Müfettiş.

“Evet.”

“Düğmeleri iliklenmiş.”

“Evet.”

Kafasını salladı. Başka hiçbir şey söylemeden gittiler.

Bir ay sonra George Metesky, New York’taki bombalı eylemlerle bağlantılı olarak polis tarafından tutuklandı. Milauskas olan soyadını değiştirmişti. Connecticut, Waterbury’de iki ablasıyla yaşıyordu. Bekardı. Üstü başı hep tertemizdi. Düzenli olarak kiliseye ayine gidiyordu. 1929’dan 1931’e kadar Con Edison’da çalışmıştı ve işte yaralandığını iddia ediyordu. Polislere kapıyı açtığında “Neden burada olduğunuzu biliyorum arkadaşlar. Benim Çılgın Bombacı olduğumu düşünüyorsunuz” dedi. Gece yarısıydı ve üzerinde pijamaları vardı. Polis giyinmesini istedi. Geri geldiğinde saçları kabarık biçimde arkaya doğru taranmıştı ve ayakkabıları yeni cilalanmıştı. Ayrıca kruvaze bir takım giymiş, düğmeleri iliklenmişti.

## 2.

FBI’nın ünlü kriminal profilcisi John Douglas *Inside the Mind of BTK*’de 1970’lerde ve 80’lerde Kansas, Wichita sokaklarını tehdit eden bir seri katilin hikayesini anlatıyor. Douglas *Kuzuların Sessizliği*’nde Ajan Jack Crawford’ın modeliydi. FBI’nın 1972’de Quantico’da Davranış Bilimi Birimi’ni kurmasına yardımcı olan öncü profilci Howard Teten’in koruması altındaydı; Teten de Brussel’in koruması altındaydı; birbirine sımsıkı kenetlenmiş

profilciler topluluğu içinde bu Freud tarafından analiz edilen analist tarafından analiz edilmek gibiydi. Douglas'a göre, Brus-sel kriminal profilciliğin babasıydı ve *Inside the Mind of BTK* hem tarz hem de mantık olarak her noktada *Casebook of a Crime Psychiatrist*'e bağlılık gösteren bir kitap.

*BTK* "Bind, Torture; Kill (Bağla, İşkence yap, Öldür)" sözcüklerinin kısaltmasıydı; katil Wichita polisine yazdığı alaycı notlarda kendini tanımlamak için bu üç sözcüğü kullanıyordu. İlk kez Ocak 1974'te korku saldı; otuz sekiz yaşındaki Joseph Otero, eşi Julie ve oğulları Joey'in yanı sıra bacasında meniyle bodrumda bir su borusuna asılı bulunan on bir yaşındaki kızlarını evlerinde öldürmüştü. Mart 1977'de bir genç kadını daha bağladı ve boğarak öldürdü ve ardından birkaç yıl içinde en az dört cinayet daha işledi. Wichita kenti ayağa kalktı. Polis hiçbir yere varamıyordu. 1984'te Wichita'dan iki dedektif çaresizlik içinde Quantico'yu ziyaret ettiler.

Toplantının FBI'nın adli bilim binasının birinci katındaki bir konferans salonunda yapıldığını yazıyor Douglas. O sıralar Douglas, Davranış Bilimi Birimi'ndeki kariyerinin onuncu yılına girmek üzereydi. En çok satanlar arasına giren ilk iki kitabı *Mindhunter: Inside the FBI's Elite Serial Crime Unit* ve *Obsession: The FBI's Legendary Profiler Probes the Psyches of Killers, Rapists, and Stalkers and Their Victims and Tells How to Fight Back* henüz yazılmamıştı. Yılda 150 vaka inceleyen Douglas, sürekli yollardaydı, ancak BTK aklından hiç çıkmıyordu. "Bazı geceler kalkıp kendi kendime 'Kim bu Allah'ın cezası BTK?' diye sorardım" yazmış. "Böyle bir adama bunları yaptıran ne? Onu harekete geçiren ne?"

Roy Hazelwood, Douglas'ın yanına oturdu. Zayıf bir adam olan ve sigaranın birini yakıp birini söndüren Hazelwood cinsel

suçlarda uzmanlaşmıştı ve en çok satanlar arasına girecek olan *Dark Dreams* ve *The Evil That Men Do* adlı kitapları yazacaktı. Hazelwood'un yanında ise Ron Walker adlı eski bir Hava Kuvvetleri pilotu vardı. Walker "çok akıllı" ve "olağanüstü hızlı bir araştırmacı"ydı diyor Douglas. Büronun üç adamı ve iki dedektif, kocaman bir meşe masanın çevresinde oturuyordu. "Oturumumuzun hedefi canımız çıkana kadar ilerlemeye devam etmekti" diyor Douglas. Meslektaşları –gerçek cinayetleri konu alan en çok satanlardan *Whoever Fights Monsters* ve *I Have Lived in the Monster* kitaplarının da yazarı– Robert Ressler'ın geliştirdiği tipolojiye güvenebilirlerdi. Amaç katilin bir resmini çizmekti –BTK nasıl bir adamdı, ne yapıyordu, nerede çalışıyordu, neye benziyordu– ve *Inside the Mind of BTK* bu sahneyle başlıyor.

Profilcinin gözünden anlatılmış suç hikayelerine artık o kadar alışkınız ki bu yazın türünün ne kadar cesur olduğunu kolayca gözden kaçırabiliriz. Geleneksel dedektif hikayesi cesetle başlar ve dedektifin suçluyu aramasına odaklanır. İpuçları izlenir. Bir ağ örülür, bu ağ genişleyerek çılgınca bir çeşitlilik gösteren şüphelileri içine alır: Kâhya, reddedilen âşık, yüreği acıyla dolu yeğen, gizemli Avrupalı. Bu bir polisiye ya da cinayet romanı ya da filmidir (*whodunit*). Profile dayalı türde ise ağ daralır. Olay yeri, katil arayışını başlatmaz. Bize katili tanımlar. Profil uzmanı vaka materyallerini dikkatle inceleyerek ayırır, uzakları araştırır ve *bilir*. "Genellikle bir psikiyatr bir adamı inceleyip onun ileride ne yapabileceği hakkında –şu şu uyarana nasıl tepki verecektir, şu şu durumda nasıl davranacaktır– akla uygun birkaç öngörude bulunabilir" diyor Brussel. "Benim yaptığım ise kehanet koşullarını tersine çevirmek. Bir adamın eylemlerini inceleyerek onun

Ç.N. Polisiye ya da cinayet romanı ya da filmi anlamına gelen *whodunit* sözcüğü "Kim yaptı?" anlamına gelen "Who done it?"in de kısaltmasıdır.

nasıl bir adam olabileceği sonucunu çıkardım.” Kruvaze takımlı, orta yaşlı bir Slav ara. Profil hikayeleri, polisiye, cinayet romanı ya da filmi, “whodunit” değildir; “hedunit”tir.\*

Hedunit’te profilci suçluyu yakalamaz. Bu yerel yasal yürütme organlarının işidir. O toplantı yapar. Çoğu kez, öngörülerini kağıda dökmez. Not almak, onu ziyarete gelen polisler kalmıştır. Sonraki soruşturmaya dâhil olma, hatta öngörülerini haklı çıkarma gereği hissetmez. Douglas bize bir keresinde yaşlı bir kadının vahşice dövüldüğü ve tecavüze uğradığı bir vakada kendisinin arabasıyla yerel polis karakoluna gidip görevini orada yerine getirdiğini anlatıyor. Suçu inceleyen dedektifler normal polislerdi, Douglas ise büronun adamıydı; bu durumda, onun bir masanın kenarına oturduğunu, diğerlerinin de sandalyelerini çekip onun çevresini sardığını hayal edebilirsiniz.

“‘Pekâlâ’ dedim dedektiflere... ‘İşte benim fikrim’” diye başlıyor Douglas. “On altı, on yedi yaşında bir lise öğrencisi... perişan görünüyor, saçları pis ve dağınık, genellikle bakımsız.” Devam etti: Yalnızlığı seviyor, biraz esrarengiz, kız arkadaşı yok, bastırılmış öfkeyle dolu. Yaşlı kadının evine geliyor. Yalnız olduğunu biliyor. Belki eskiden onun için ufak tefek işler yapmış olabilir. Douglas devam ediyor:

Hikayeme ara veriyorum ve oralarda bir yerde bu tanıma uyan biri olduğunu söylüyorum. Onu bulabilirlerse, suçluyu yakalamış olacaklar.

Dedektifler birbirine bakıyor. İçlerinden biri gülümsemeye başlıyor. “Sen medyum musun, Douglas?”

“Hayır” diyorum “ama olsaydım, işim çok daha kolay olurdu.”

Ç.N. *Whodunit* üzerinde kelime oyunu; “Who done it?” (Kim yaptı?) “He did it” (O yaptı) ifadesine dönüşmüştür. Profilci “kim” sorusunu yanıtlamak için ipuçlarına bakmaz, eylemlere bakıp “o yaptı” der, belli bir kişiye ya da kişilik tipine işaret eder.

“Çünkü birkaç hafta önce burada bir medyum vardı, Beverly Newton ve o da hemen hemen ayrı şeyleri söyledi.”

Douglas'ın bu benzetmeden hoşlanmadığını düşünebilirsiniz. Sonuçta, o Brussel'le çalışmış olan Teten'le çalışmış bir FBI ajanı. Birinci sınıf bir profilci, FBI'a suçla mücadeledeki ününü geri kazandırmış bir ekibin bir parçası, sayısız filme, televizyon programına ve en çok satan macera kitabına esin kaynağı oldu, kriminal zihnin acımasızlığıyla başa çıkmak için psikolojinin modern araçlarını kullandı ve polisin teki ona *medyum* diyor. Ancak Douglas itiraz etmiyor. Bunun yerine, içgörülerinin tanımlanamaz kökenleri üzerine, profencilik denilen bu gizemli sanatın tam olarak ne olduğu sorusunun hangi noktada ortaya çıktığı ve ona güvenilip güvenilmeyeceği üzerine derin derin düşünmeye başlıyor. Şöyle yazıyor Douglas:

Bir vakada yapmaya çalıştığım şey, incelemek zorunda olduğum bütün kanıtları iyice anlamak... Ve sonra kendimi zihinsel ve duygusal olarak suçlunun yerine koymak. Onun gibi düşünmeye çalışıyorum. Bu tam olarak nasıl oluyor, emin değilim, ben de ancak karakterlerinin tam olarak nasıl yaşam bulduğunu söyleyebilen Tom Harris –kendisine yıllar içinde danışmanlık yaptığım olmuştur– gibi romancılar kadar eminim. Bunda bir medyumluk öğesi varsa, ondan kaçmayacağım.

### 3.

1970'lerin sonlarında John Douglas ve FBI'dan meslektaşı Robert Ressler ülkede en çok nam salmış seri katillerle görüşmeye koyuldular. Kaliforniya'dan başladılar, çünkü Douglas'ın dediği gibi “Kaliforniya esrarengiz ve hayret verici suçlardan her za-

man daha büyük bir pay almıştır.” Sonraki aylar, hafta sonları ve çalışmadıkları günler, birbiri ardına federal cezaevlerine uğradılar; otuz altı katille görüşmelerini tamamlayana kadar.

Douglas ve Ressler bir katilin yaşamını ve kişiliğini, işlediği suçların doğasıyla ilişkilendiren bir model olup olmadığını öğrenmek istiyorlardı. Psikologların *homoloji* olarak adlandırdıkları şeyi, karakter ve eylem arasındaki benzeşmeyi arıyorlardı ve katillerden öğrendiklerini, işlemiş oldukları cinayetlerin özellikleri hakkında önceden bildikleri şeylerle karşılaştırdıktan sonra, böyle bir model bulduklarından emin oldular.

Seri katillerin iki kategoriden birine girdiği sonucuna vardılar. Kimi suç mahalleri mantık ve planlamaya ilişkin ipuçları ortaya koymaktadır. Kurban belli bir fanteziyi yerine getirmek için araştırılmış ve seçilmiştir. Kurbanı ele geçirmek bir hile ya da aldatmaca gerektirebilir. Suçlu, kontrolü suçu işlerken sağlar. Kurbanla vakit geçirir, fantezilerindeki rolü dikkatle canlandırır. Değişikliğe açık ve hareketlidir. Hemen hemen hiçbir zaman arkada bir silah bırakmaz. Cesedi dikkatle gizler. Douglas ve Ressler kendi kitaplarında bu tür suçlara *organize* suç diyorlar.

*Dezorganize* bir suçta, kurban mantıklı olarak seçilmez. Görünürde gelişigüzel seçilmiştir ve gizlice izlenip yakalanmış ya da tehditle yönlendirilmiş değildir, kendisine “ani saldırıda bulunulmuştur.” Katil mutfaktan bir et bıçağı kapabilir ve bıçağı arkada bırakabilir. Suç o kadar beceriksizce işlenir ki çoğu kez kurbanın karşı koyma şansı olur. Suç çok riskli bir ortamda işlenebilir. “Üstelik, dezorganize katilin, kurbanlarının kişiliklerine ilişkin hiçbir fikri ya da merakı yoktur” diye yazıyor Ressler *Whoever Fights Monsters*’da. “Onların kim olduğunu bilmek istemez ve çoğu kez onları hemen bayıltarak, yüzlerini örterek ya da bir başka yolla biçimsizleştirerek kişiliklerinin izlerini ortadan kaldıracak adımlar atar.”



Bu tarzlardan her biri, diye devam ediyor sav, belli bir kişilik tipine karşılık gelir. Organize katil akıllıdır ve iyi konuşur. Kendisini çevresindekilerden üstün hisseder. Dezorganize katil çekici değildir ve zayıf bir imajı vardır. Çoğu kez belli bir özü vardır. Evlenemeyecek ya da kız arkadaşı olamayacak kadar yabancı ve içine kapanıktır. Yalnız yaşamıyorsa, anne babasıyla birlikte yaşıyordur. Dolabına gizlediği pornografik malzemeler vardır. Eğer varsa, arabası harap haledir.

“Mobilyaların ev sahibinin karakterini açığa vurmasına çok benzer biçimde, suç mahallinin de katilin davranış ve kişiliğini yansıttığı varsayılır” diyor Douglas ve Ressler’ın da katkıda bulunduğu, suç üzerine yazılmış bir elkitabında. Ne kadar çok şey öğrenirlerse, bağlantılar da o kadar kesin hale gelirdi. Kurban beyazsa, katil de beyaz olurdu. Kurban yaşlıysa, katil cinsel açıdan toy olurdu.

“Araştırmalarımızda, seri saldırganların sıklıkla polis olma çabalarında başarısızlığa uğradıklarını ve özel güvenlik ya da bekçilik gibi benzer alanlarda görev aldıklarını keşfettik” diyor Douglas. Organize ırza geçme suçu işleyenlerin, aklının fikrinin “kontrol”de olduğu düşünüldüğünde, kontrolü simgeleyen bir sosyal kurumun onları büyülemesi anlamlıydı. Bu içgörü bir diğer tahmini beraberinde getirdi: “Kimi profillerimizde söylemeye başladığımız şeylerden biri de kimliği belirlenmemiş suçlunun (UNSUB: unknown subject) polislerinkine benzer bir araç, bir Ford Crown Victoria ya da Chevrolet Caprice, kullandığıydı.”

#### 4.

FBI’nin sistemi görünürde alışılmadık derecede yararlı görünüyor. Profil literatüründe yaygın olarak kullanılan bir vaka çalış-

masını düşünün. Bronx'taki bir apartmanın çatısında yirmi altı yaşındaki bir özel eğitim öğretmenin cesedi bulundu. Belli ki kadın sabah altı otuzda işe gitmek için evden çıktıktan hemen sonra kaçırılmıştı. Tanınmayacak hale gelene dek dövülmüş ve çorapları ve kemeriyle bağlanmıştı. Katil, kadının cinsel organlarına zarar vermiş, göğüs uçlarını kesip koparmış, vücudunu ısırlıklarla kaplamış, karnına açık saçık sözler yazmış, mastürbasyon yapmış ve sonra cesedin yanına dışkısını yapmıştı.

Bir FBI profilcisi olduğumuzu varsayalım. İlk soru: Irk. Kurban beyaz, o halde suçlunun da beyaz olduğunu söyleyelim. Diyelim ki adam yirmili yaşların ortalarıyla otuzlu yaşların başları arasında; FBI'da kayıtlı otuz altı erkek örnek bu yaş aralığında cinayet işlemeye başlamış. Suç organize mi, dezorganize mi? Belli ki dezorganize. Bronx'ta bir çatının tepesinde çıplak gün ışığında; yüksek risk. Peki, katilin sabah altı otuzda o binada ne işi var? Bir görevli olabilir ya da oralarda yaşıyordur. Her iki durumda da binaya aşına görünüyor. Yine de dezorganize, demek ki dengeli biri değil. Eğer bir işi varsa, en iyi olasılıkla mavi yakalıdır. Büyük olasılıkla, daha önce de şiddet ya da cinsellikle ilgili bir suç işlemiştir. Kadınlarla ilişkisi ya hiç yoktur ya da son derece sorunludur. Ve kadının cinsel organlarına verdiği zarar ve dışkısını yapması o kadar garip ki büyük olasılıkla ya ruh hastası ya da bir madde bağımlılığı sorunu var. Kulağa nasıl geliyor? Bunların bütünüyle doğru olduğu ortaya çıktı. Katil Carmine Calabro'ydu, otuz yaşında, bekar, işsiz, son derece sorunlu bir aktördü, akıl hastanesinde kalmadığı zamanlar cinayetin işlendiği binanın dördüncü katında dul babasıyla yaşıyordu.

İyi de bu profil gerçekte ne kadar yararlı? Calabro zaten polisin şüpheliler listesindeydi: Çatıda bir kişiyi öldürüp organlarına zarar vermiş olan birini arıyorsanız, dördüncü katta babasıyla ya-

şayan üstü başı darmadağınık, ruh hastası adamı da soruşturmanız için, bunu size söyleyecek bir profilciye gereksininiz yok.

İşte bu nedenle, FBI'ın profilcileri her zaman, ayrıntıları –polislin bir şüpheliyi hedef almasına olanak tanıyan bir şeyi– anlatarak, organize/dezorganize sistemin ana hatlarını takviye etmeye çalışmıştır. 1980'lerin başlarında Douglas, Marin County'de bir oda dolusu polis ve FBI ajanına San Francisco'nun kuzeyindeki tepelerde doğa yürüyüşü yapan kadınları öldüren Patika Katili hakkında bir sunum yaptı. Douglas'ın görüşüne göre katil klasik bir dezorganize suçluydu; ani saldırıda bulunmuştu, beyazdı, otuzlu yaşların başlarıyla ortaları arasındaydı, büyük olasılıkla “geçmişinde uykusunda altını ıslatma, yangın çıkarma ve hayvanlara işkence” vardı. Sonra katilin ne kadar asosyal görüldüğüne geri döndü. Neden bütün cinayetler yoldan millerce uzakta sık ağaçlı bölgelerde işlenmişti? Douglas katilin kendisiyle ilgili derinden utanç duyduğu bir durum nedeniyle, böyle gözden ırak olmaya gerek duyduğu yolunda mantık yürüttü. Bu bir kolunun ya da bacağının eksik olması gibi fiziksel bir şey miydi? İyi de o zaman nasıl ormanda millerce yürüyüp fiziksel olarak kurbanlarının hakkından gelebiliyordu? Son olarak Douglas'a öyle geliyordu ki: “Kısa bir sessizlikten sonra ‘Bir şey daha’ diye ekledim, ‘katilin bir konuşma engeli var.’”

Ve vardı da. Şimdi bu işe yarar bir ayrıntı. Yoksa değil mi? Sonra Douglas bize suçlunun yaşını otuzların başı olarak saptamış olduğunu, ancak gerçekte elli çıktığını söylüyor. Dedektifler profilleri, şüpheli sayısını azaltmak için kullanıyorlar. Eğer genel ayrıntıları doğru saptayamazsanız, belli bir ayrıntıyı doğru saptamanız işe yaramaz.

Lousiana eyaletinin başkenti Baton Rouge seri katili Derrick Todd Lee vakasında, FBI profili, suçluyu yirmi beş-otuz beş yaş-

ları arasında, “kadınlara yakışıklı ve çekici görünmek isteyen,” beyaz, erkek, mavi yakalı bir çalışan olarak tanımlamıştı. Profil şöyle devam ediyordu: “Bununla birlikte, kadınlarla, özellikle sosyal sınıf olarak kendisinden üstün kadınlarla etkileşime girmekte gelişmişlik ve incelik düzeyi düşük. Güzel bulduğu kadınlarla girdiği herhangi bir iletişim bu kadınlar tarafından ‘münasebetsiz’ olarak tanımlanabilir.” FBI katilin yirmi beş-otuz beş yaşları arasında, mavi yakalı erkek bir çalışan olduğunu bildi. Ancak Lee sevimli ve başkalarıyla kaynaşan biri çıktı; kovboy şapkası ve yılan derisi botlar giyip barlara giden tipte biri. Kız arkadaşları olan dışa dönük biriydi ve kadınların sevdiği adam olarak ün yapmıştı. Ve beyaz değildi. Siyahiydi.

Profil, soruların çoğunu doğru yanıtlarsanız geçeceğiniz bir test değildir. Bir portredir ve ortaya çıkan imajın işe yaraması için bütün ayrıntılar bir biçimde uyumlu olmalıdır. Doksanların ortalarında Britanya İçişleri Bakanlığı profillerin ne kadarının bir suçlunun yakalanmasını sağladığını görmek için 184 suç u inceledi. Profil bu vakaların beşinde işe yaramıştı. Bu sadece yüzde 2,7 yapıyor ki profilcinin varsayım listesinin alıcı ucunda yer alan dedektifin konumunu düşünürseniz, anlamlı. Kekeleme kısmına mı inanıyorsunuz? Otuz yaş kısmına mı inanıyorsunuz? Yoksa gerilim içinde yenilgiyi kabul mü ediyorsunuz?

## 5.

FBI’nın profil çıkarmasında daha derin bir sorun var. Douglas ve Ressler tipolojilerini oluşturmak için seri katillerden temsili örneklerle görüşmeler yapmakla kalmadılar. Çevrede her kim varsa hepsiyle konuştular. Katillerle standart bir protokole göre de görüşmediler. Sadece oturup sohbet ettiler ki bu psikolojik

bir sistem için özellikle sağlam bir temel değil. O halde seri katillerin organize/dezorganize olma düzeylerine göre gerçekten sınıflandırılıp sınıflandırılmayacağını merak edebilirsiniz.

Kısa bir süre önce Liverpool Üniversitesi'nden bir grup psikolog FBI'ın varsayımlarını test etmeye karar verdiler. Önce, genellikle organize olmaya işaret ettiği düşünülen suç mahalli özelliklerinin bir listesini çıkardılar: Belki cinsel eylemler sırasında kurban henüz ölmemişti, ceset belli bir şekilde yerleştirilmişti, cinayet silahı kayıptı, ceset gizlenmişti ya da işkence ve baskı söz konusu olmuştu. Sonra dezorganize olmaya işaret eden özelliklerin bir listesini çıkardılar: Belki kurban dövülmüştü, ceset gözden uzak bir yere terk edilmişti, kurbanın eşyaları etrafa saçılmıştı ya da cinayet silahı o an seçilmişti.

FBI haklıysa, bu iki listeden birindeki suç mahalli ayrıntılarının *bir arada bulunması* gerektiği yolunda mantık yürüttüler; şöyle ki bir suçta bir ya da daha fazla organize özellik görüyorsanız, orada diğer organize özelliklerin de bulunması olasılığı yüksek olmalıydı. Bununla birlikte, örnek olarak yüz seri katile baktıklarında, FBI'ın ayrımına yönelik hiçbir destek bulamadılar. Suçlar iki gruptan birine girmiyor. Anlaşılan o ki neredeyse her zaman birkaç kilit organize özellik ile gelişigüzel bir dizi dezorganize özelliğin bir karışımı söz konusu. Liverpool grubunun liderlerinden ve *The Forensic Psychologist's Casebook*'un yazarı Laurence Alison bana "İşin bütünü FBI'ın sandığından çok daha karmaşık" dedi.

Allison ve arkadaşlarından biri homolojiye de göz attılar. Douglas haklıysa, belli bir tür suç belli bir tür suçluya karşılık gelmeliydi. Bunun için Liverpool grubu İngiltere'de tecavüz suçlusu yüz yabancıyı içeren bir grup seçtiler ve onları -kılık değiştirme olup olmadığı, kompliman yapılıp yapılmadığı, bağ-

lamanın, ağzı bantlama ya da bağlamanın ve gözleri bağlamanın söz konusu olup olmadığı, özür dileme ya da kişisel eşyaların çalınmasının söz konusu olup olmadığı gibi- yirmi sekiz değişkene göre sınıflandırdılar. Sonra suçlardaki modellerin suçluların -yaş, iş, etnik köken, eğitim düzeyi, medeni hal, daha önce işlenmiş suçların sayısı ve uyuşturucu kullanımı gibi- özelliklerine uyup uymadığına baktılar. Bağlayan, ağzı bantlayan ya da bağlayan ve gözleri bağlayan tecavüz suçluları, örneğin, kompilman yapan ve özür dileyen tecavüz suçlularına benzediklerinden daha çok birbirlerine mi benziyorlardı? Yanıt hayır; biraz olsun benzemiyorlar.

“Gerçek şu ki farklı suçlular bütünüyle farklı nedenlerle aynı davranışları sergileyebiliyor” diyor FBI’ın yaklaşımına son derece eleştirel bir gözle bakan adli bilimci Brent Turvey. “Parkta bir kadına saldırıp, kadının gömleğiyle onun yüzünü kapatan bir tecavüz suçlusu var. Neden bunu yapıyor? Bu ne anlama geliyor? On farklı anlama gelebilir. Kadını görmek istemediği anlamına gelebilir. Kadının göğüslerini görmek, bir başka kişiyi hayal etmek ya da kadının kollarını etkisiz hale getirmek istediği anlamına gelebilir; bütün bunlar olası. “Sadece tek başına tek bir davranışa bakamazsınız.”

Birkaç yıl önce Alison, Bronx’ta yaşadığı binanın çatısında öldürülen öğretmen vakasını tekrar inceledi. FBI’ın suç profiline yönelik yaklaşımı böyle basit bir psikolojiye dayanıyorsa neden bu kadar güvenilir bir üne sahip, bunu merak ediyordu. Yanıtın, profillerin kaleme alınma biçiminde yattığından kuşkulanıyordu ve hiç kuşkusuz, çatı katilinin analizini, cümle cümle parçalara ayırdığında, neredeyse her yorumu destekleyebilecek kadar doğrulanamaz, çelişkili ve belirsiz bir dille dolu olduğunu gördü.

Astrologlar ve medyumlar bu numaraları yıllardır biliyordu. Sihirbaz Ian Rowland *The Full Facts Book of Cold Reading* adlı klasiğinde, bunları, yeni bir profilci için kolaylıkla bir elkitabı işlevi görebilecek biçimde, madde madde sıralıyor. Birincisi, Gökkuşağı Hilesi; “müşteriye hem bir kişilik özelliğini *hem de* tam tersini garanti eden bir açıklama.” (“Genel olarak oldukça sakın, alçakgönüllü biri olabilirsiniz, ancak doğru koşullar altında, eğer ruh haliniz uygunsa, herhangi bir partinin kesinlikle en canlı kişiliği olabilirsiniz.”) Adını *As You Like It*’te İnsanın Yedi Dönemi konuşmasını yapan karakterden alan Jacques Açıklaması, öngörüü öznenin yaşına göre biçimlendirir. Örneğin medyum, otuzlu yaşlarının sonlarında ya da kırklı yaşlarının başlarında olan birine “Bu konuda dürüstseniz, daha genç yaşlarda sahip olduğunuz bütün o hayallere ne olduğunu sıklıkla merak ediyorsunuz” der. Ayrıca, herkesin kabul edebileceği kadar genel bir iddia olan Barnum Açıklaması ve “daha spesifik bir şey geliştirmek için fazlasıyla yer bırakacak” biçimde dile getirilen, görünürde doğru, Bulanık Gerçek söz konusudur. (“Avrupa’yla bir bağlantı görüyorum; büyük olasılıkla, Britanya, ancak daha sıcak, Akdeniz civarında bir yer de olabilir.”) Ve bu sadece başlangıç: Komşunun Tavuğu tekniği, Saptırılmış Soru, Matruşka Bebekleri ve Küp Şeker de var; Çatallaştırma ve İyi Tahmin de cabası; ustaca bir kombinasyonla bir araya getirildiğinde hepsi de en kuşkucu gözlemciyi bile gerçek bir içgörünün varlığına ikna edebilir.

“Kariyer konularına geçerseniz, çocuklarla çalışmıyorsunuz, değil mi?” diye soracaktır Rowland deneklerine “Yok Olan Olumsuzluk” dediği bir örnekte.

*Hayır, çalışmıyorum.*

“Hayır, sanmıyorum. Bu gerçekten senin rolün değil.”

Hiç kuşkusuz, eğer denek farklı biçimde yanıt verirse, soruyu yöneltmenin bir başka yolu daha var: “Kariyer konularına geçersen, çocuklarla çalışıyorsunuz, değil mi?”

*Evet, aslında, yarı zamanlı çalışıyorum.*

“Evet, sanırım.”

Allison çatıdaki katilin profilini analiz ettikten sonra kişiyi okuma oyununun bir versiyonunu oynamaya karar verdi. İngiltere’de kıdemli polis memurları ve adli profesyonellerden oluşan bir gruba suçun ayrıntılarını, FBI tarafından hazırlanmış olan profili ve suçlunun bir tarifini verdi. Profili nasıl buldular? Son derece doğru. Sonra Alison aynı vaka materyalleri paketini bir başka grup polis memuruna verdi, ancak bu kez hayali bir suçlu yarattı, Calabro’dan bütünüyle farklı bir suçlu. Yeni katil otuz yedi yaşındaydı. Alkolikti. Sular idaresindeki işinden yakın zamanda kovulmuştu ve kurbanla daha önce, turlarından biri sırasında karşılaşmıştı. Dahası, Alison onun kadınlara karşı şiddet ile saldırı ve hırsızlık geçmişi olduğunu iddia etti. Sahte suçluyla eşleştirildiği zaman, bir grup deneyimli polis memuru, FBI’nın profilini ne kadar doğru buldu? Her şeyiyle, gerçek suçluyla eşleştirildiğinde bulunduğu kadar doğru.

O halde James Brussel o resim ve fotostat yığnında Çılgın Bombacı’yı gerçekten görmedi. Bu bir illüzyondur. Edebiyatçı Donald Foster’ın 2000’de yayımlanan *Author Unknown* adlı kitabında işaret ettiği gibi, Brussel anıları için öngörülerini baştan aşağı temizlemişti. Gerçekte polisler bombacıyı White Plains’de aramalarını söylemiş, New York Polis Teşkilatı’nın bomba birimini Westchester County’de yerel kayıtları dikkatle inceleyerek boş kürek çekmeye göndermişti. Ayrıca Brussel polise yüzünde yara



izi olan bir adam aramalarını söylemişti ki Metesky'nin yüzünde yara izi yoktu. Gece çalışan bir adam aramalarını söylemişti ve Metesky 1931'de Con Edison'dan ayrıldığından beri çoğunlukla işsizdi. Kırk-elli yaşları arasında birini aramalarını söylemişti ve Metesky ellinin üzerindeydi. "Sivil ya da askeri donanım malzemelerinde uzman" birini aramalarını söylemişti ve Metesky'nin bu konuyla en büyük yakınlığı bir makine atölyesinde sadece kısa süreli, sınırlı bir işte çalışması olmuştu. Ve Brussel, anılarında yazmış olduklarına karşın, bombacının bir Slav olabileceğini asla söylememişti. Gerçekte polise "Almanya'da doğmuş ve eğitim görmüş" bir adam aramalarını söylemişti; bu Çılgın Bombacı'nın kendisini bile itiraz etmeye yöneltecek kadar uzak bir tahmindir. Polis soruşturmasının doruk noktasında, New York *Journal American* Çılgın Bombacı'yla ilgili bir şeyler yayımlamayı önerdiğinde, Metesky "benim 'Cermenlik'le tek yakınlığım babamın bu ülkeye gelirken –altmış beş yıl kadar önce– yolcu uçağına Hamburg'dan binmiş olmasıdır" demek için öfkeyle kaleme sarılmıştı.

Vakanın gerçek kahramanı Brussel değildi; Con Edison'ın personel dosyalarını incelemekle görevlendirilmiş Alice Kelly adlı bir kadındı. Ocak 1957'de, 1930'ların başlarından kalma bir çalışan şikayetiyle tesadüfen karşılaştı: Hell Gate fabrikasında sıcak gazların geri tepmesiyle jeneratör temizleyicisinin yere devrilmesi. İşçi bundan yaralandığını söylemişti. Şirket ise yaralanmadığını. Ve Kelly eski çalışandan gelen kızgın mektup seli içinde bir tehdit olduğunu fark etti; bu Çılgın Bombacı'nın mektuplarından birinde de yer alıyordu. Dosyanın üzerindeki isim George Metesky'ydi.

Brussel gerçekte Çılgın Bombacı'nın zihnini anlamış değildi. Görünüşe göre anladığı tek şey, çok sayıda öngöründe bulunacak olursanız, yanlış öngörülerin çok geçmeden unutulup gideceği,

doğru çıkanların ise size ün kazandıracağıydı. Hedunit adli analizin zaferi değil. Bir parti numarası.

## 6.

“İşte bu adamda geldiğim nokta burası” dedi Douglas, *Inside the Mind of BTK* kitabının girişinde yer alan profil çıkarma işinin başlama vuruşunu yaparken. Yıl 1984’tü. Katil hâlâ serbestti. Douglas, Hazelwood ve Walker, Wichita’dan iki dedektifle meşe masanın çevresinde oturuyordu. Douglas ceketini çıkardı ve sandalyesine astı. “1974’te işe koyulduğumuz zaman, o yirmili yaşlarının ortalarıyla sonları arasındaydı” diye konuşmaya başladı Douglas. “Aradan on yıl geçtiğine göre, otuzlu yaşlarının ortalarıyla sonları arasında olmalı.”

Sıra Walker’daydı: BTK’nın hiç cinsel penetrasyonu olmamıştı. Bu “yetersiz, olgunlaşmamış bir cinsel geçmiş”i akla getiriyordu. “Yalnızlık meraklısı bir kişiliği olmalıydı. Ancak başkaları ondan uzak durduğu için yalnız değil; kendisi seçtiği için yalnız... Sosyal ortamlarla başa çıkabiliyor, ancak sadece yüzeysel olarak. Konuştuğu kadın arkadaşları olabilir, ancak yaşıtlı kadınlar grubu içinde kendini çok yetersiz hissedecektir.” Sırada Hazelwood vardı. BTK “çok mastürbasyon yapıyor olabilirdi.” Şöyle devam etti: “Bu adamla cinsel ilişkiye girmiş olan kadınlar onu karşı taraftan çok kendini düşünmeye meraklı soğuk, ilgisiz biri olarak tanımlayabilirdi.”

Sözü Douglas aldı. “Birlikte olduğu kadınlar ya ondan çok daha genç, çok naif ya da çok daha yaşlıdır ve karnını doyurmak için ona muhtaçtır” deme cesaretini gösterdi. Dahası, profildiler BTK’nın “yeterince iyi” ancak “kişiliksiz” bir otomobil kullanıyor olabileceğini söylediler.

Bu noktada, içgörüler üst üste yığılmaya başladı. Douglas daha önce BTK'nın evli olduğunu düşündüğünü söyledi. Ancak artık, belki de evli olmadığını düşünüyordu. BTK'nın alt orta sınıftan olabileceği, büyük olasılıkla kiralık bir evde yaşadığı yolunda spekülasyonda bulundu. Walker BTK'nın "mavi yakalı değil, daha düşük ücretli, beyaz yakalı bir işte çalıştığını" hissediyordu. Hazelwood onu "orta sınıftan" ve "iyi konuşabilen" biri olarak görüyordu. IQ'sunun 105 ile 145 arasında bir yerde olduğu konusunda konsensüse vardılar. Douglas onun askeriyeyle ilişkili olup olmadığını merak ediyordu. Hazelwood onun "anında memnuniyet"e gereksinim duyan bir "şimdi" insanı olduğunu söyledi.

Walker onu tanıyanların "onu anımsadıklarını, ancak hakkında gerçekten fazla şey bilmediklerini söyleyebileceklerini" söyledi. O zaman Douglas'ın aklına bir şey geldi – "Bu bir duyguydu, neredeyse bildiğinden emindi" – ve şöyle dedi: "Eğer şimdiki işinde bir tür üniforma giyiyorsa hiç şaşırmam... Bu adam kafadan çatlak değil. Tilki gibi."

Başlayalı neredeyse altı saat olmuştu. FBI'ın en iyi beyinleri Wichita dedektiflerine soruşturma için bir taslak vermişlerdi. Askeriyeyle ilişkisi olabilecek Amerikalı bir erkek arayın. IQ'su 105'in üzerinde olacak. Mastürbasyon yapmayı sevecek ve yataktaki soğuk ve bencil olacak. Yeterince iyi bir otomobili olacak. Bir "şimdi" insanı olacak. Kadınlarla rahat olmayacak. Yalnızlık meraklısı olacak. Sosyal ortamlarla başa çıkabilecek. İnsanlar onu anımsayabilecek. Ancak hakkında fazla şey bilmeyecekler. Hiç evlenmemiş, boşanmış ya da evli olacak ve eğer başından evlilik geçtiyse ya da şu an evliyse eşi ya ondan daha genç ya da daha yaşlı olacak. Yaşadığı ev kiralık olabilir de olmayabilir de; kendisi alt sınıftan, üst alt sınıftan, alt orta sınıftan ya da orta

sınıftan olabilir. Kafadan çatlak değil, tersine tilki gibi olabilir. Saydıysanız, burada bir Jacques Açıklaması, iki Barnum Açıklaması, dört Gökkuşağı Hilesi, bir İyi Tahmin, iki asla doğrulanmayacağı için gerçekte öngörü olmayan öngörü var ve BTK'nın gerçekte, yaşadığı toplumun temel bir direği, kilisesinin başı ve evli ve iki çocuk babası olduğuna ilişkin çarpıcı gerçeğe yakın hiçbir şey yok.

“Bu çözülebilir bir şey” dedi Douglas dedektiflere, ayağa kalkıp ceketini giyerken. “Size başka bir yardımımız olabilirse ahizeyi kaldırıp bizi aramaktan çekinmeyin.” Yüreklendirici bir gülümsemeyle sırt sıvazlamayı da ihmal etmediğini de, bunu hayal edebilirsiniz. “Bu adamı enseleyeceksiniz.”\*

12 Kasım 2007

---

\* Bu makale yayımlandıktan kısa bir süre sonra John Douglas'la NPR'da karşı karşıya geldik. Alison'la arkadaşlarının eleştirilerine iyi düşünülüp taşınmış bir yanıt vermesini bekliyordum. Ancak hızla ortaya çıktı ki Alison'ın ya da diğer akademik eleştirmenlerden herhangi birinin kim olduğu hakkında hiçbir fikri yoktu.



# *Yetenek Efsanesi*

ZEKİ İNSANLARI GÖZÜMÜZDE Mİ BÜYÜTÜYORUZ?

## *1.*

1990'larda dot-com patlamasının zirvesinde, Avrupa'nın en büyük ve en seçkin yönetim danışmanlık şirketi McKinsey & Company'de birkaç üst düzey yönetici Yetenek Savaşı olarak adlandırdıkları şeyi lanse etti. Ülkenin dört bir yanındaki yöneticilere binlerce anket gönderildi. Özel ilgiyi hak eden on sekiz şirket seçildi ve her bir şirkete, CEO'dan insan kaynakları kadrosuna dek herkesle görüşmek üzere, üç güne varan süreler için danışmanlar gönderildi. McKinsey Amerika'da en yüksek performansa sahip şirketlerin işe alma ve terfi gibi konuların ele alınışında diğer şirketlerden nasıl farklılık gösterdiğini belgelemek istiyordu. Ancak uzmanlar yığın yığın raporları, anketleri ve görüşme kopyalarını dikkatle incelediklerinde, kazananlarla kaybedenler arasındaki farkın, sandıklarından daha derin olduğuna ikna oldular. "Birbirimize baktık ve ampul ansızın yandı" diyor projeyi yürüten üç danışman –Ed Michaels, Helen Handfield-Jones ve Beth Axelrod– adını projeden alan kitapları *The War for Talent*'ta. En iyi şirketlerin, yetenek konusunu saplantı

haline getirmiş liderleri var, sonucuna vardılar. Bu şirketler en iyi performansla sahip çalışanlardan olabildiğince çok sayıda bulup işe alarak sürekli eleman alımı yapıyordu. Yıldızlarını seçip ayırıyor ve onları hak etmedikleri kadar ödüllendirerek sürekli daha üst konumlara doğru itiyorlardı. General Electric'ten kıdemli bir yöneticinin "Doğal sporculara, yetenekleri doğuştan en güçlü olanlara yatırım yapın" dediğini aktarıyor yazarlar, onu onaylayarak. "Gerekli spesifik deneyimden yoksun yıldızları görünürde onları aşan konumlara terfi ettirmekten korkmayın." Michaels, Handfield-Jones ve Axelrod'a göre modern ekonomide başarı "yetenek felsefesi" gerektiriyor: "Şirketin bütün düzeylerinde daha iyi yeteneklere sahip olmanın, rakiplerinizi nasıl geride bıraktığınızı gösterdiğine ilişkin köklü inanç."

Bu "yetenek felsefesi" Amerika'da yönetim konusunda doğru kabul edilen yeni yaklaşım. Birinci sınıf işletme okullarından mezun olanlara neden bu kadar büyük önem verildiğinin ve tepe yöneticilerin tazminat zarflarının neden bu kadar bonkörce olduğunun entelektüel savunusu. Modern şirkette, sistemin, yıldızları ne kadar güçlüyse ancak o kadar güçlü olduğu düşünülüyor ve geçtiğimiz birkaç yıl içinde danışmanlar ve yönetim guruları tüm dünyada bu mesajı kabul ettirmeye çalıştı. Bununla birlikte, hiçbirisi, mesajı McKinsey kadar heyecanla yaymadı ve McKinsey'in müşterileri arasında bir şirket vardı ki yetenek felsefesini herkesten daha çok benimsedi. Bu McKinsey'in yirmi ayrı proje yürüttüğü, yılda 10 milyon dolarlık fatura kestiği, McKinsey'den bir yöneticinin yönetim kurulu toplantılarına düzenli olarak katıldığı ve CEO'su da eski McKinsey ortaklarından olan bir şirketti. Bu şirket, hiç kuşkusuz, Enron'du.

Enron skandalı artık neredeyse bir yaşında. Şirketin iki tepe yöneticisi Jeffrey Skilling ve Kenneth'in şöhretleri zarar gördü.

Enron'un denetçisi Arthur Anderson sektörden uzaklaştırıldı ve şimdi müfettişler dikkatlerini Enron'un yatırım bankacılarına yöneltmiş durumda. Enron'un zarar görmekten büyük oranda kurtulan tek ortağı McKinsey ve gerçekte Enron kültürünün taslağını onun yaratmış olduğu düşünüldüğünde bu garip bir durum. Enron tam bir "yetenek" şirketi idi. Skilling 1990'da Enron Capital and Trade olarak bilinen kurumsal birimi kurduğunda "şirketi yeteneklerle doldurmak için, bulabildiği en iyi üniversite ve MBA mezunlarını kapsayan sürekli bir eleman akışı sağlamaya karar verdi" diyor Michaels, Handfield-Jones ve Axelrod. 90'larda Enron her yıl 250 yeni MBA mezununu işe alıyordu. "Süper Cumartesisler olarak adlandırdığımız bir şey vardı" diye aktarıyor anımsadıklarını eski bir Enron yöneticisi. "Harvard'dan yeni mezun beylerden bazılarıyla görüştüm ve bu çocuklar beni çok şaşırttı. Hiç duymadığım şeyler biliyorlardı." Bir zamanlar Enron'da en yüksek performans gösterenler aşırı derecede ödüllendiriliyordu ve kıdeme ya da deneyime bakılmaksızın terfi ettiriliyordu. Enron bir yıldız sistemiydi. "Enron'u rakiplerimizden ayıran tek şey çalışanlarımız, yeteneklerimiz" demişti Enron'un eski başkan ve CEO'su Lay, şirketin Houston'daki genel merkezine gelen McKinsey danışmanlarına. Bir diğer kıdemli Enron yöneticisi ise "Akıllı insanları işe alıyoruz ve onlara hak ettiklerini düşündüklerinden daha fazlasını ödüyoruz" açıklamasında bulunmuştu McKinsey'in ortaklarından biri olan ve 2001'de yayımlanan *Creative Destruction* adlı kitabında Enron'u öven Richard Foster'a.

Bir diğer deyişle, McKinsey'deki danışmanlar, modern ekonomide başarılı olmak için şirketlerin ne yapması gerektiğini söyledilerse, Enron yönetimi tam da onu yaptı. En iyi, en parlak olanları işe alıp ödüllendirdi ve şimdi iflas etmiş durumda.



Çöküşünün gerekçelerinin karmaşık olduğunu söylemeye gerek yok. İyi de ya Enron yetenek felsefesine karşın değil de, yetenek felsefesi yüzünden başarısız olduysa? Ya zeki insanları gözümüzde büyütüyorsak?

## 2.

McKinsey vizyonunun merkezinde Yetenek Savaşı savunucularının *farklılaştırma ve onaylama* olarak değindikleri bir süreç var. İşverenlerin yılda bir iki kez oturup “her bir birey hakkında gizlisiz saklısız, derinlemesine inceleme yapan, kurallara bağlı olmayan bir tartışma yaparak, çalışanları A, B ve C gruplarına ayırmaları gerektiğini” ileri sürüyorlar. A’lar meydan okumaya teşvik edilmeli ve orantısız biçimde ödüllendirilmelidir. B’ler cesaretlendirilmeli ve onaylanmalıdır. C’ler ya biçimlendirilip geliştirilmeli ya da şirketten gönderilmelidir. Enron bu öğüde neredeyse harfî harfine uyarak şirket içi Performans Değerlendirme Komiteleri kurdu. Üyeler yılda iki kez toplanıyor ve kendi kısımlarında çalışan herkesi on farklı kritere göre 1’den 5’e uzanan bir skalada derecelendiriyordu. Bu süreç *rank and yank* (*sıralama yap ve kuvvetle çek*) olarak adlandırılmıştı. Birimlerinde en yüksek dereceyi alanlar, bir sonraki yüzde 30’luk dilime girenlerden üçte iki daha fazla ikramiye alıyordu; en alttakiler ise ikramiye ve ekstra hisse senedi opsiyonu almıyordu ve bazı durumlarda işten kovuluyordu.

Sıralama nasıl yapılmalıydı? Ne yazık ki McKinsey danışmanları bu konuyu tartışmaya çok az zaman ayırdılar. Seçeneklerden biri, sadece en akıllı insanları işe alıp ödüllendirmek. Ancak, örneğin, IQ ile iş performansı arasındaki bağ, dikkate değer olmaktan belirgin biçimde uzak. 0,1 ve altının neredeyse hiçbir

korelasyon olmadığı, 0,7 ve üstünün ise güçlü bir korelasyon olduğu anlamına geldiği (örneğin, sizin boyunuzla anne babanızın boyu arasındaki korelasyonun 0.7 olduğu) bir skalada, IQ ve iş başarısı arasındaki korelasyon 0,2 ile 0,3 arasında. “IQ’nun yakalayamadığı, sağduyu türünden şeyler, özellikle insanlarla birlikte çalışmak” diyor Florida Eyalet Üniversitesi psikologlarından Richard Wagner. “Öğretimi değerlendirme biçimimizde her şey kendi başınıza çalışmanızla ilgili. Bir başkasıyla çalıştığınızda buna kopya çekmek deniyor. Gerçek dünyaya çıktıktan sonra, yaptığınız her şey başkalarıyla birlikte çalışmayı gerektiriyor.”

Wagner, Yale Üniversitesi psikologlarından Robert Sternberg ile birlikte, *örtük bilgi* olarak adlandırdıkları bu pratik bileşene ilişkin testler geliştirdi. Örtük bilgi kendi kendinizi ve diğerlerinizi nasıl yöneteceğinizi ve karmaşık sosyal durumlarda nasıl hareket edeceğinizi bilmek gibi şeyleri içeriyor. İşte testlerinden birinde yer alan bir soru:

Kuruluşunuzda önemli bir bölümün başına henüz terfi etmiş bulunuyorsunuz. Daha önce bu bölümün başındaki kişi daha önemsiz bir bölümde eşdeğer bir konuma transfer edildi. Sizin anlayışınıza göre, bu değişikliğin nedeni bölümün bir bütün olarak sıradan bir performans göstermiş olması. Göze batan eksiklikler yok, ancak algılama, bölümün çok iyi değil, şöyle böyle olduğu yolunda. Sizin göreviniz bölümü olumlu yönde biçimlendirip geliştirmek. Hızla sonuç bekleniyor. Yeni konumunuzda başarılı olmak açısından aşağıdaki stratejilerin kalitesini derecelendirin.

- Her zaman belli bir görevi, o görev konusunda güvenebileceğiniz en kıdemsiz kişiye aktarın.
- Üstlerinize sıklıkla ilerleme raporu verin.
- “İşe yaramaz” olduğuna inandığınız kişilerden kurtulmak

da dâhil, bölümünüzün kapsamlı biçimde yeniden örgütlenmesini ilan edin.

- d) Yapılacak işlerden çok, çalışanlarınıza odaklanın.
- e) İnsanların işleri konusunda kendilerini tam olarak sorumlu hissetmelerini sağlayın.”

Wagner böyle bir testte insanların ne kadar başarılı olduğunun, işyerinde ne kadar başarılı olacaklarını da öngördüğü sonucuna vardı: İyi yöneticiler (b) ve (e) seçeneklerini tercih ediyor; kötü yöneticiler ise (c) seçeneğini tercih etme eğiliminde. Ancak böylesi örtük bilgiler ile diğer tür bilgi ve deneyimler arasında hiç belirgin bir bağlantı yok. İşyerinde yeteneği değerlendirme süreci görüldüğünden çok daha karmaşık.

İşveren gerçekte potansiyeli değil, performansı değerlendirmek istiyor. Ancak bu da aynı oranda zorlu. *The War for Talent*'ta yazarlar Britanya Savaşı sırasında Kraliyet Hava Kuvvetleri'nin pilotları için A, B ve C rütbe sistemini nasıl kullanmış olduğundan söz ediyorlar. Ancak –(öldürülen düşman sayısı ya da filolarını yurda sağ salım ulaştırabilmek gibi) sınırlı ve görece objektif performans kriterlerinin söz konusu olduğu– avcı uçağı pilotlarını rütbelendirmek, örneğin pazarlama ya da iş geliştirmede yeni bir birim yöneticisinin nasıl performans gösterdiğini değerlendirmekten çok daha kolay. Ve yöneticinin performansını kim değerlendirsin istersiniz? Çalışmalar, bir kişinin emsalleri tarafından nasıl değerlendirildiğiyle patronu tarafından nasıl değerlendirildiği arasında çok az korelasyon olduğunu gösteriyor. İnsan kaynakları uzmanlarına göre performansı değerlendirmenin tek dikkatli yolu, olabildiğince spesifik kriterler kullanmak. Değerlendirme sürecindeki öznel kişisel tepkileri ortadan kaldırmak için, yöneticilerin yıl boyunca çalışanları hakkında ayrıntılı notlar almaları gerekiyor. Birinin performansına, ancak

onun performansını *biliyorsanız*, not verebilirsiniz. Ve Enron'un başına buyruk kültüründe bu kesinlikle olanaksızdı. Yetenekli olduğu düşünülen insanlar sürekli yeni görevlere itiliyor ve teşvik edici yeni zorluklarla karşı karşıya bırakılıyordu. Terfilerin yıllık getirisi yüzde 20'ye yakındı. Enron'un iklim türevleri işini başlatan havacı fıstık lakaplı Lynda Clemmons yedi yıl gibi kısa bir zaman diliminde aracılıktan ortaklığa, müdürlüğe, direktörlüğe ve en sonunda da kendi iş biriminin başına terfi etti. Hiç kimsenin bir görevde değerlendirilmeye olanak tanıyacak kadar uzun bir süre kalmadığı bir sistemde bir kişinin performansını nasıl değerlendirirsiniz?

Yanıt, performansı temel almayan performans değerlendirmeleri yapmakla yetineceğinizdir. Çöküşünden önce Enron hakkında yazılmış övgü dolu birçok kitap arasında en çok satanlardan olan ve yönetim danışmanı Gary Hamel tarafından kaleme alınan *Leading the Revolution* Enron'da enerji ticareti işini başlatan Lou Pai'nin hikayesini anlatıyordu. Pai'nin grubu bir felaketle başladı: Yeni serbestleştirilmiş pazarlarda konutlara elektrik satmaya çalışırken on milyonlarca dolar kaybetti. Hamel, sorun, pazarların gerçekten serbestleştirilmiş olmamasıydı, diye açıklıyor: "Pazarlarını rekabete açan ülkeler, hâlâ geleneksel kamu hizmetlerine büyük avantajlar sunmak için tasarlanan kuralları koyuyordu." Pai'nin milyonlarca doları riske atmadan önce bu kuralları dikkatle incelemiş olması gerektiği hiç kimsenin aklına gelmemiş görünüyor. Kendisine hemen elektrik ticareti işi kurma şansı verilen Pai, Enron'u 270 milyon dolara elden çıkartmadan önce de birkaç yıl ağır kayıplara yol açmıştı. Pai "yetenekli" olduğu için ona yeni fırsatlar verilmişti ve bu yeni fırsatlarda başarısız olunca... "yetenekli" olduğu için, ona tekrar yeni fırsatlar verilmişti. "Enron'da başarısızlık –sonu *Wall Street Journal*'ın baş sayfası olsa bile– ille de bir kariyeri batırmayabi-

lir” diyor Hamel, sanki bu iyi bir şeymiş gibi. Risk almayı teşvik etmek isteyen şirketlerin hatalara da katlanmaya hazır olması gerektiği düşünülebilir. İyi de eğer yetenek bir çalışanın gerçek performansından ayrı bir şey olarak tanımlanıyorsa tam olarak ne işe yarıyor?

### 3.

Yetenek Savaşı, A çalışanlarını şımartmaya, onlara fazla yüz vermeye yönelik bir sav anlamına geliyor. “Onları sürekli elinizde tutmak ve tatmin etmek –hatta mutlu kılmak– için elinizden gelen her şeyi yapmanız gerekiyor” diyor Michaels, Handfield-Jones ve Axelrod. “En çok yapmak istedikleri şeyi bulup kariyerlerini ve sorumluluklarını bu yönde biçimlendirin. Gerginlik yaratan bir patron ya da sıkıntı veren yolculuk talepleri gibi, onları kapı dışına itiyor olabilecek tüm sorunları çözün. Hiçbir şirket bunda Enron’dan daha iyi değildi. Sıklıkla anlatılan bir hikayeye göre, Avrupa’da doğalgaz ticaretinde aracı olarak görev yapan yirmi dokuz yaşındaki Louise Kitchen şirketin çevrimiçi bir ticaret işi geliştirmesi gerektiğine ikna oldu. Patronuna söyledi ve boş zamanlarında proje üzerinde çalışmaya başladı ta ki Enron’dan 250 kişi ona yardım ediyor olana kadar. Altı ay sonra, sonunda Skilling haberdar edildi. “Benden hiç sermaye istenmedi” diyordu daha sonra Skilling. “Benden hiç eleman istenmedi. Sunucuları çoktan satın almışlardı. Binayı çoktan ayırmaya başlamışlardı. Olay benim kulağıma geldiğinde yirmi iki ülkede yasal değerlendirmelere başlamışlardı.” Şöyle devam ediyordu Skilling onaylayan bir tavırla: “Bu kesinlikle şirketi ileri götürmeye devam edecek türden bir davranıştı.”

Şunu belirtmek gerekir ki Kitchin'in EnronOnline'ı yönetmesini olanaklı kılan nitelik bu işte iyi olması değildi. Bu işi yapmak istemesiydi ve Enron yıldızların ne isterlerse yaptıkları bir yerdi. "Şirketimizde kesinlikle esnek hareket gerekli. Ve işe aldığımız insanların niteliği bizi buna zorluyor" demişti Skilling, McKinsey ekibine. "Bu sistem her yöneticinin heyecan düzeyine katkıda bulunmakla kalmıyor, Enron'un işini, yöneticilerine en çok heyecan veren yönde biçimlendiriyor. Yine Skilling'in ifadesiyle: "Yeni bir iş birimine pek çok çalışan akın ediyorsa, bu söz konusu fırsatın iyi bir fırsat olduğuna dair iyi bir işarettir... Bir iş birimi insanları çok kolay kendine çekemiyorsa, bu söz konusu işin Enron'un içinde olmaması gereken bir iş olduğuna dair iyi bir işarettir." Bir CEO'nun, bir iş birimi *müşterileri* çok kolay kendine çekemiyorsa, bu söz konusu işin şirketin içinde olmaması gereken bir iş olduğuna dair iyi bir işarettir, demesini beklersiniz. Bir şirketin işinin, yöneticileri tarafından en *kârlı* bulunan yönde biçimlendiği varsayılır. Oysa Enron'da müşterilerin ve hissedarların gereksinimleri yıldızlarının gereksinimlerinden sonra geliyordu.

1990'ların başlarında Robert Hogan, Robert Raskin ve Dan Fazzini adlı psikologlar "Karizmanın Karanlık Yüzü" başlıklı bir deneme kaleme aldılar. Deneme kusurlu yöneticilerin üçe ayrıldığını ileri sürüyordu. Bunlardan biri, bir kuruluştaki zor kararlar almadığı ya da hiç düşman edinmediği için kolayca yükselen High Likability Floater (Cazibesi Yüksek Flatör) denilen tip. Bir diğeri, için için köpürüp düşmanlarına komplo kuran Homme de Ressentiment (Hınç Adamı). Üçü arasında en ilginç ise enerji, özgüven ve çekiciliğiyle kurumsal basamakları amansızca tırmanan Narsist. Narsistler korkunç yöneticilerdir. Önerileri kabul etmenin kendilerini zayıf göstereceğini düşünerek bunu yapmamakta diretirler ve diğerlerinin onlara söyleyecek işe

yarar hiçbir şeyi olmadığına inanırlar. “Narsistler başarı konusunda gerekenden fazla övgü almaya (güven duyulmaya) koşullanmıştır” diyor Hogan ve yazar arkadaşları, “hak ettiklerinden fazla başarı talebinde bulunmalarına yol açan nedenlerle, başarısızlıklarının ve eksikliklerinin sorumluluğunu kabul etmekten kaçınmaya da koşullanmış durumdadırlar.” Üstelik:

Narsistler tipik olarak diğerlerine göre daha büyük bir özgüvenle karar alır... ve kararları böylesi bir inançla alındığı için diğerleri de onlara inanmak eğilimindedir; böylelikle narsistler grup içinde hak ettiklerinden daha etkili olur. Son olarak, özgüvenleri ve kabul görmeye yönelik güçlü gereksinimleri nedeniyle narsistler “kendi kendine aday olma” eğilimindedir; bunun sonucunda, bir grup ya da örgütlenme içerisinde bir liderlik boşluğu ortaya çıktığında bunu kendileri doldurmak için acele ederler.

Tyco Corporation ve WorldCom Ağgözlü Şirketlerdi: Sadece kısa dönemli finansal kazanımlara meraklıydılar. Enron Narsist Şirketti; başarı konusunda gerekenden fazla güven duyulan, başarısızlıklarının sorumluluğunu kabul etmeyen, kurnazca hepimizi dehasına inandıran ve disiplinli yönetim yerine kendi kendine aday olma seçeneğini getiren bir şirket. *Leading the Revolution*’ın bir yerinde Hamel kıdemli bir Enron yöneticisinin izini sürüyor ve soluk soluğa anlattıkları –yüksekten atma, kendini beğenmişlik– yetenek felsefesi için bir ağıt olabilir:

“Nükleer füzyon reaksiyonunda atomları kontrol edemezsiniz” diyor Ken Rice, doğalgaz pazarlaması ve elektrik alım satımında Amerika’nın en büyük şirketi olan Enron Capital and Trade Resources (ECT) adlı şirketin başındayken. Siyah tişört, kot pantolon ve kovboy çizmeleri kuşanmış olan Rice beyaz tahtaya iş birimini bir nükleer reaktör olarak gösteren bir kutu çizdi. Kutunun için-

deki küçük daireler “kontrat başlatanlar”ı, anlaşma yapmak ve yeni iş yaratmakla görevli silahlı soyguncuları temsil ediyordu. Her daireye bir ok iliştilmişti. Rice’ın çiziminde okların hepsi farklı yönleri gösteriyordu. “İnsanların istedikleri yöne gitmelerine izin veriyoruz.”

Açgözlü Şirket ile Narsist Şirket arasındaki fark önemli, çünkü edindiğimiz başarıları tasarlama biçimimiz nasıl davrandığımızı belirliyor. Columbia Üniversitesi psikologlarından Carol Dweck insanların zekaları hakkında genellikle oldukça katı iki inançtan birine sarıldığını gördü: Zekalarını ya sabit bir özellik ya da biçimlendirilebilir ve zaman içinde geliştirilebilir bir şey olarak kabul ediyorlar. Bir keresinde Dweck bütün derslerin İngilizce görüldüğü Hong Kong Üniversitesi’nde bir çalışma yaptı. Dweck ve arkadaşları sosyal bilim öğrencilerinin oluşturduğu büyük bir gruba yaklaşıp İngilizce yeterlilik skorlarını söylediler ve dil becerilerini geliştirebilecekleri bir derse katılmak isteyip istemediklerini sordular. Skorları düşük olanların hepsinin ek derse kaydolmaları beklenir. Hong Kong Üniversitesi çok emek gerektiren bir kurum ve sosyal bilimlerde güçlü İngilizce becerileri olmaksızın başarılı olmak kolay değil. Bununla birlikte, gariptir, sadece biçimlendirilebilir zekaya inananlar bu derse ilgi gösterdi. Zekalarının sabit bir özellik olduğuna inananlar yetersiz görünmekten o kadar kaygı duydular ki evde kalmayı tercih ettiler. “Zekaları konusunda sabit bir görüşe sahip olan öğrenciler, akıllı görünmeyi, aptalca davranacak kadar çok önemsiyor” diyor Dweck, “kendi başarınız için gerekli bir şeyi öğrenme şansını kullanmamaktan daha aptalca ne olabilir ki?”

Benzer bir deneyde Dweck ergenlik öncesi dönemdeki öğrencilerden oluşan bir sınıfa zor problemlerle dolu bir test verdi. Öğrenciler testi tamamladıktan sonra, bir grup gösterdiği ça-



bayla övgü alırken, diğer grup zekasıyla övgü aldı. Zekalarıyla övgü alanlar zor ödevlerle uğraşmaya istekli değildi ve sonraki testlerde performansları hemen düşmeye başladı. Sonra Dweck çocuklardan bir başka okuldaki öğrencilere mektup yazarak çalışmadaki deneyimlerini anlatmalarını istedi. Dikkate değer bir şey keşfetti: Zekalarıyla övgü alan öğrencilerin yüzde 40'ı test skorları hakkında yalan söyleyerek notlarını daha yüksek göstermişti. Normalde yalan söyleyen insanlar değillerdi; diğer insanlardan daha az akıllı ya da daha az özgüven sahibi de değillerdi. Sadece insanlar kendilerini salt doğuştan gelen “yetenek”leri için öven bir çevreye sokulduklarında ne yapıyorsa onlar da onu yapıyordu. Kendilerini o tarife göre tanımlamaya başlıyor ve işler güçleşip imajları tehlikeye girince sonuçlarla başa çıkmakta zorlanıyorlardı. Ek ders almayacaklardır. Yatırımcıların ve halkın karşısına çıkıp hata yaptıklarını itiraf etmeyeceklerdir. Çok geçmeden yalan söyleyeceklerdir.

#### 4.

McKinsey ve onun Enron'daki yardımcılarının daha geniş kapsamlı başarısızlığı, bir kuruluşun zekasının sadece çalışanlarının zekasının bir işlevi olduğuna ilişkin varsayımlarıdır. Yıldızlara inanıyorlar, çünkü sistemlere inanmıyorlar. Bu bir açıdan anlaşılabilir, çünkü yaşamlarımızın bireysel başarıyla zenginleştirildiği çok ortada. Büyük romanları gruplar yazmıyor ve rölativite kuramını bulan, bir komite değil. Oysa şirketler farklı kurallarla çalışıyor. Sadece yaratmıyor, aynı zamanda uyguluyor, rekabet ediyor ve birçok farklı insanın çabalarını koordine ediyorlar ve bu işte 'en başarılı olan kuruluşlar sistemin yıldız olduğu yerler.

İkinci Dünya Savaşı'na ait Pearl Harbor hikayesinde bunun harika bir örneği var. ABD Donanması 1942 yılının ilk dokuz ayı boyunca bir felaket yaşadı. Atlantik kıyılarının hemen açığında ve Karayipler'de seyreden Alman denizaltıları ticaret gemilerini neredeyse dilediği zaman batırıyordu. Denizaltı kaptanları işlerinin rast gitmesine şaşırıyordu. "Bu ışık denizinin önünde, dertsiz tasasız bir yeni dünyanın göz kamaştırıcı ramp ışıkları karşısında, bütün ayrıntılarıyla bir satış kataloğundaki taslaklar kadar belirgin ve net biçimde geçiyordu gemilerin gölgeleri" diye yazmıştı bir denizaltı komutanı. "Bütün yapmamız gereken düğmeye basmaktır."

Bu durumu böylesine şaşırtıcı kılan şey, Atlantik'in diğer kıyısında Britanyalıların gemilerini denizaltı saldırılarına karşı korumakta çok daha az sıkıntı yaşamalarıydı. Üstelik Britanyalılar Amerikalılara sonar ve su bombası donanımları ve destroyerlerin yapısı hakkında bildikleri her şeyi seve seve aktarmıştı. Yine de Almanlar Amerikalıların kıyı bölgelerini felce uğratmayı başardı.

McKinsey'deki danışmanlar nasıl bir sonuç çıkarırdı, tahmin edebilirsiniz: Donanmanın yetenek felsefesinden yoksun olduğunu, Başkan Roosevelt'in Atlantik komutasının kilit konularına en yüksek performansa sahip kişileri ataması ve terfi ettirmesi gerektiğini söylerlerdi. Aslında o bunu çoktan yapmıştı. Savaşın başında esneklik ve gösterişten yoksun olan Amiral Harold R. Stark'ı Donanma Harekat Başkanlığı görevinden alıp yerine efsanevi Ernest Joseph King'i atamıştı. Donanmanın İkinci Dünya Savaşı'ndaki denizaltı çarpışmalarının tarihi niteliğindeki *The Tenth Fleet* adlı kitabında "Deha küstahlığına sahip büyük bir realisti" diyor onun için Ladislas Farago. "Kendine, deniz kuvvetleriyle ilgili konulardaki derin bilgisine ve fikirlerinin sağlamlığına sınırsız güveni vardı. Çevresindeki bütün o yeter-

sizliği, yeteneksizliği hoşgören Stark'ın tersine, King'in aptallara hiç tahammülü yoktu.”

Bir diğer deyişle, Donanmanın tepesinde fazlasıyla yetenek vardı. Olmayan şey, doğru bir örgütlenmeydi. Johns Hopkins'te askeri strateji uzmanı olan Eliot A. Cohen *Military Misfortunes in the Atlantic* adlı parlak kitabında şöyle diyor:

Denizaltılara karşı savaşın iyi bir biçimde yürütülebilmesi için, analistler –savaş gemilerinin, uçakların ve konvoy komutanlarının faaliyetlerini koordine etmek üzere bir komutan tarafından kullanılacak olan– istihbarat parçalarını, yön bulma araçlarını, görsel gözlemleri, deşifre edilen bilgileri ve bir denizaltı saldırısına ilişkin “belalı verileri” bir araya getirmek zorundaydılar. Böyle bir sentez neredeyse “gerçek zamanlı” –saatler, hatta bazı durumlarda dakikalar içinde– yapılmalıydı.

Britanyalılar bu işte üstündü, çünkü merkezi bir harekât sistemleri vardı. Kontrolörler Alman denizaltılarından oluşan “kurt sürüleri”nden daha akıllı davranmak için İngiliz gemilerini Atlantik'te satranç taşları gibi hareket ettiriyordu. Amiral King ise tam tersi merkezi olmayan bir yönetim yapısına güçlü biçimde inanıyordu: Yöneticilerin astlarına “*ne* yapacaklarını da *nasıl* yapacaklarını da” asla söylememeleri gerektiğine inanıyordu. Bugünün jargonunda onun “yarı esnek-yarı sıkı” bir yönetime inandığını söyleyebiliriz; McKinsey danışmanlarından Thomas J. Peters ve Robert H. Waterman'ın 1982'de yayınlanan ve en çok satanlar arasına giren *In Search of Excellence* adlı kitaplarında övdükleri türde bir yönetim bu. Ancak “yarı esnek-yarı sıkı” yönetim Alman denizaltılarını bulmanıza yardımcı olmuyor. 1942'nin büyük bölümünde Donanma teknik uygulama yeteneğine güvenerek akıllıca davranmaya çalışmayı sürdürdü

ve Britanyalılardan hareket dersleri almayı inatla reddetti. Donanma sahip olduğu teknik bilgiyi sahaya uygulamak için gerekli örgütsel yapıdan da yoksundu. Durum ancak Donanma-Atlantik'te denizaltılara karşı verilen bütün savaşları koordine eden tek bir birim olan- Onuncu Filo'yu kurduğunda değişti. Onuncu Filo'nun Mayıs 1943'te oluşturulmasından önceki bir buçuk yıl içinde Donanma otuz altı Alman denizaltısı batırmıştı. Sonraki altı ay içinde yetmiş beş denizaltı batırdı. "Onuncu Filo'nun yaratılması, denizaltılara karşı verilen savaşlar için, daha önceki örgütlenmelerden daha çok sayıda yetenekli birey sağlamadı" diyor Cohen. "Onuncu Filo'nun izin verdiği şey, örgütlenmenin ve yetkinin bir sonucu olarak, bu bireylerin eskisinden çok daha etkili hale gelmeleriydi." Yetenek miti kuruluşları akıllı kılanın insanlar olduğunu varsayıyor. Çoğunlukla, tam tersi geçerli.

## 5.

Bu ilkenin kanıtı Amerika'nın en başarılı şirketleri arasında bol miktarda görülüyor. Southwest Airlines az sayıda MBA'li alıyor, yöneticilerine alçakgönüllü rakamlar ödüyor ve "rank and yank (sıralama yap ve kuvvetle çek)" yaklaşımına göre değil, kıdeme göre artış uyguluyor. Ancak ABD'deki bütün havayolu şirketlerinin büyük farkla en başarılısı, çünkü rakiplerinden çok daha verimli bir yapılanma yarattı. Southwest'te yeni inmiş bir uçağın kalkışa hazır olması ortalama yirmi dakikalık bir süre alıyor ve yer mürettebatı olarak dört kişi, çıkış kapısında ise iki kişi gerektiriyor. (United Airlines'ta ise geri dönüş süresi otuz beş dakikaya yakın ve yer mürettebatı olarak on iki kişi, çıkış kapısında ise üç kişi gerektiriyor.)

Dev perakendeci Wal-Mart tarihinin en kritik dönemlerinden birini 1976'da Sam Walton "emekli olmayıp" dikkatle seçilmiş halefi Ron Mayer'i kovduğunda yaşadı. Mayer kırkını biraz geçmişti. Hırslıydı. Karizmatikti. Walton'ın biyografisini kaleme alan yazarlardan birinin deyiimiyle, Mayer "mali işlerden sorumlu dahi çocuk"tu. Ancak Walton, Mayer'ın Wal-Mart'ın kapsayıcı kültürünü hiçe sayarak, kurumsal ekip içinde, McKinsey'dekilerin dediği gibi "farklılaştırıcı ve onaylayıcı" olduğundan emindi. Mayer ayrıldı ve Wal-Mart ayakta kaldı. Sonuçta Wal-Mart bir kuruluş; yıldızlar takımı değil. Walton CEO olarak yakın zamana dek orduda ve Güney Missouri Eyalet Üniversitesi'nde görev yapan David Glass'ı getirdi: Şirket şimdi Fortune 500 listesinde 1 numara.

Procter & Gamble'ın da yıldız sistemi yok. Nasıl olabilir ki? Harvard ve Stanford'ın en iyi MBA mezunları Houston'da dünyayı yeniden keşfederek üç kat daha fazla para kazanabilecekken Cincinnati'ye taşınıp deterjan işinde çalışır mı? Procter & Gamble çekici değil. CEO'su ömür boyu mahkum -kurumsal kariyerine sıvı bulaşık deterjanı Joy'un marka müdürü yardımcısı olarak başlamış eski bir Donanma subayı- ve eğer Procter & Gamble'ın en iyisi Trivial Pursuit adlı genel kültür oyununu Enron'un en iyisiyle oynasaydı, Houston'dan gelen takım, hiç kuşkusuz, kolayca kazanırdı. Ancak Procter & Gamble bir yüzyıla yakın bir zamandır tüketim ürünleri alanına egemen oldu, çünkü yönetim sistemini ve on yıllar birbirini kovalarken Crest ve Tide gibi markalar için mücadeleyi kazanmasına olanak tanıyan güçlü pazarlama metodolojisini dikkatle yarattı. Amiral Stark, Procter & Gamble Donanması'ndan ayrılmazdı. Ancak birimlerarası bir yönetim komitesi, Onuncu Filo'yu daha savaş başlamadan kurardı.

## 6.

Sonuçta, Enron'a ilişkin en yıkıcı gerçekler arasında bir şey vardı ki yöneticileri en çok ondan gurur duyuyordu. İşe eleman alma konusunda McKinsey terminolojisinde “açık pazar” denilen şeye sahiptiler. Açık pazar sisteminde –McKinsey'in sabit örgütlenme fikrine yönelik saldırısı– herkes istediği işe başvurabiliyordu ve hiçbir yöneticinin hiç kimseyi engellemesine izin verilmiyordu. Kaçak avlanma teşvik ediliyordu. Kevin Hannon adlı bir Enron yetkilisi şirketin küresel geniş bant birimini kurarken Project Quick Hire olarak adlandırdığı şeyi lanse etti. Şirketin en yüksek performansa sahip yüz çalışanı Houston Hyatt'e Hannon'ın konuşmasını dinlemeye davet edildi. Toplantı salonunun dışına işe alma stantları kuruldu. “Hafta sona erece kadar Hannon geniş bant işine en iyilerden elli kişi almıştı” diyor Michaels, Handfield-Jones ve Axelrod “ve artık meslektaşlarının doldurması gereken elli boşluk söz konusuydu.” Hiç kimse, Enron kültürü hakkında kafa yormaları için para ödenen danışmanlar bile, bu elli boşluğun ilgili bölümlerin işleyişini aksatabileceğini, bir şirketin mevcut işlerindeki istikrarın iyi bir şey olabileceğini, Enron'un yıldız çalışanlarının kişisel memnuniyetlerinin, bir bütün olarak şirketin çıkarlarıyla çelişebileceğini düşünür görünmüyordu.

Bunlar yönetim danışmanlarının ortaya koyması gereken türde kaygılardır. Ancak Enron'un yönetim danışmanı McKinsey'di ve McKinsey de müşteriler kadar yetenek mitinin tutsağıydı. 1998'de Enron, Wharton'dan on MBA'liyi işe aldı; McKinsey ise kırkını. 1999'da Enron, Wharton'dan on iki MBA'liyi işe aldı; McKinsey ise altmış birini. McKinsey'deki danışmanlar kendileri hakkında inandıkları şeyleri Enron'a kabul ettirmeye çalışı-

yorlardı. “Onlarla çalışmaya başladığımızda bu sadece bir hafta sürmüyordu” diyor eski bir Enron yöneticisi, McKinsey’den gelip şirketin genel merkezindeki koridorlarda dolaşan parlak genç beyleri ve bayanları anımsadığında. “İki ila dört ay sürüyordu. Her zaman ortalıklarda oluyorlardı.” Sınırların dışında düşünme yeteneğine sahip insanları bulmak için oradaydılar. Herkes sınırların dışında düşünmek zorunda kalıyorsa, değiştirilmesi gerekenin belki de sınırlar olduğu asla akıllarına gelmiyordu.

22 Temmuz 2002

# *Yeni İletişim Ağları*

## İŞ GÖRÜŞMELERİ

### BİZE GERÇEKTE NELER ANLATIYOR?

#### 1.

Orta sınıf bir ailenin iki oğlundan büyüğü olan Nolan Myers, Houston'da büyüdü. Houston Gösteri Sanatları ve Görsel Sanatlar Lisesi'ne, ardından da tarih ve fen eğitimi almak niyetiyle Harvard'a gitti. Ancak kod yazmanın mutluluk verici sonuçlarını keşfettikten sonra bilgisayar bilimine geçiş yaptı. "Programlama bir kez kendinizi verdikten sonra bitirene dek bırakmadığınız şeylerden biri" diyor Myers. "Kendinizi veriyorsunuz ve bir de bakıyorsunuz ki saat sabahın dördü olmuş! Kesinlik ve doğruluğuna bayılıyorum." Myers kısa boylu ve biraz tıknaz; mavi gözleri var. Hemen gülümsüyor ve konuşurken vurgu yapmak için ellerini ve gövdesini oynatıyor. Harvard Chai Notes adlı klezmer orkestrasında çalışıyor. Anne babasıyla çok konuşuyor. Derslerden hep B ve B+ alıyor.

Myers son sınıfın son dönemlerinde teknoloji şirketleriyle yaptığı iş görüşmelerine çok zaman ayırdı. Teksas'ta Trilogy adlı bir şirketle görüştü, ancak oraya uygun olmadığını düşün-



dü. “Trilogy’nin yan kuruluşlarından biri gazetelere teknoloji alanında eğitim görmekte olan en iyi öğrencileri aradıklarını ve onlara 200 bin dolar ve BMW otomobil vereceklerini açıklayan ilanlar vermişti” diyordu Myers inanmadığını gösterir biçimde başını sallayarak. Bir diğer iş görüşmesinde bir programlama problemini çözmesi istendiğinde aptalca bir hata yaptı ve masada karşısında oturan görevli yanıtı onun önüne iterek “çözüm”ünün hiçbir işe yaramadığını söyledi. O anı anımsayınca Myers’ın yüzü kızarıyor. “O kadar gergindim ki. Hım, bu olur, diye düşündüm. Ancak, bunu dile getiriş biçimi, gerçekten gergin olduğuna inanmamızı engelliyor; belki de Myers’ın gerginlik dediği, kalbin azıcık pır pır etmesi olarak adlandırdığı şeydir. Myers telaşlanacak bir tipe benzemiyor. Yedinci sınıftaki büyük sınavdan bir gece önce her şey anlamsız hale gelip de paniklediğiniz zaman arayabileceğiniz türde bir kişi.

Nolan Myers’ı seviyorum. Hangi mesleği seçerse seçsin, çok başarılı olacağından eminim. Onunla doksan dakikadan fazla geçirmemiş olmama karşın bu iki şeyi söyleyebiliyorum. Mezuniyetinden hemen önce güneşli bir öğleden sonra Harvard Meydanı’ndaki Au Bon Pain’de bir kez bir araya geldik. Üzerinde lastik ayakkabılar, haki bir pantolon ve koyu yeşil desenli bir polo tişört vardı. Büyük sırt çantasını sertçe masanın altına, yere bıraktı. Ona portakal suyu aldım. Bana parasını ödemek için cüzdanını karıştırıp 1 dolar buldu; kabul etmedim. Pencerenin kenarına oturduk. Daha önce telefonda belki iki-üç dakika kadar konuşmuş, bu görüşmeyi ayarlamıştık. Sonra ben ona e-posta göndererek kendisini Au Bon Pain’de nasıl tanıyacağımı sordum. Tipik Myers fiyakası olduğuna –yine neredeyse hiçbir kanıt olmaksızın– ikna olduğum şu mesajı gönderdi: “22 yaşlarında, 1,73 boyunda, kumral düz saçlı, çok yakışıklı. :).” Ba-

bası, annesi, erkek kardeşi ya da profesörleriyle hiç konuşmadım. Onu hiç sevinçli, öfkeli ya da üzüntülü görmedim. Kişisel alışkanlıklarına, zevklerine ya da tuhaflıklarına dair hiçbir şey bilmiyorum. Hatta size onun hakkında neden böyle hissettiğimi bile söyleyemem. Yakışıklı, zeki, kendini iyi ifade edebilen ve komik biri, ancak onun hakkında vardığım sonuçlara belirgin bir açıklama getirecek “kadar” yakışıklı, zeki, kendini iyi ifade edebilen ve komik biri değil. Sadece onu seviyorum, beni etkiliyor ve eğer üniversite mezunu parlak gençler arayan bir işveren olsaydım, onu hemen işe alırdım.

Nolan Myers’ı Hadi Partovi’den duydum; kendisi telefonla internet erişimi sunan son derece ünlü yeni bir Silikon Vadisi şirketinin, Tellme’nin üst düzey yöneticilerinden. MIT, Harvard, Stanford, Caltech ya da Waterloo Üniversitesi’nde bilgisayar bilimi öğrencisi olup da bu bahar yazılım alanında bir iş arıyor olsaydınız büyük olasılıkla Tellme listenizin ilk sırasında yer alırdı. Partovi’yle Tellme’de –kimileri masalarının üzerine yerleştirilmiş ranzalarla– şirketin bütün programcı, pazarlamacı ve yöneticilerinin oturduğu yükselen açık salonun hemen çıkışındaki konferans odasında görüştüm. (Tellme geçenlerde eski bir matbaaya –bitişğinde dev bir depo bulunan alçak bir ofis binasına– taşındı ve yeni ekonomi mantığına uygun bir biçimde hemen eski ofisleri depoya, eski depoyu da ofislere dönüştürdü.) Partovi yirmi yedi yaşında, zeytuni tenli, kısa, kıvrıkcık, siyah saçlı, yakışıklı bir adam ve görüşmemiz boyunca sandalyesini kırk beş derece açıyla tehlikeli biçimde eğerek oturdu. Üstün nitelikli insanlar bulmanın ne kadar zor olduğuna ilişkin uzun bir nakaratın ardından ağzından tek bir isim çıktı: Nolan Myers. Sonra Myers’ın telefon numarasını ezbere söyleyiverdi. Myers’ın Tellme’ye gelmesini çok istemişti.

Partovi, Myers'ı son sınıftayken Ocak ayında Harvard'a yaptığı bir iş görüşmesi seyahatinde tanımıştı. "Berbat bir gündü" diye anımsıyor Partovi. "Görüşmelere yedide başladım ve do-kuza kadar devam ettim. Birini dışarı gönderirken diğerini içeri alıyordum." Her görüşmenin ilk on beş dakikasını Tellme'den -stratejisinden, hedeflerinden ve işinden- söz etmeye harcıyordu. Sonra herkese kısa bir programlama bilmecesi veriyordu. Bir saatlik görüşmenin geri kalanında Partovi sorular soruyordu. Myers'ın programlama testinde başarılı olduğunu ve kendisiyle otuz-kırk dakika konuştuktan sonra onun, Partovi'nin deyimiyle, "doğru malzeme" olduğuna karar verdiğini anımsıyor. Partovi'nin Myers'la geçirdiği süre benim onunla geçirdiğim süreden bile azdı. O da Myers'ın ailesiyle konuşmamıştı ve kendisini sevinçli, öfkeli ya da üzüntülü görmemişti. Myers'ın önceki yazı Microsoft'ta stajyer olarak geçirdiğini ve ABD'nin (binalarının sarmaşık kaplı olması nedeniyle Ivy League olarak anılan) sekiz saygın üniversitesinden birini bitirmek üzere olduğunu biliyordu. Ancak Tellme gibi bir yerde işe giren hemen hemen herkes elit bir üniversiteden mezundu ve Microsoft'un yaz programı altı yüzü aşkın stajyere açıktı. Partovi, Myers'ı neden bu kadar çok sevmiş olduğunu bile bilmiyordu. Sadece sevmişti işte. "Çok sezgisel bir çağrıydı" diyor.

Bu Nolan Myers'ın Microsoft'un CEO'su Steve Ballmer'la yaşadığı deneyimden çok farklı değildi. Aynı yılın daha erken bir döneminde Myers eski Microsoft stajyerleri için düzenlenen Gradbash adlı partiye katıldı. Ballmer orada bir konuşma yaptı ve sözlerinin sonunda Myers el kaldırdı. "Ballmer şirketin belli yönler doğrultusunda ayarlanmasından çok söz ediyordu" dedi bana Myers, "ben de ona bunun kendisinin diğer yönlerde yatırım yapma becerisini nasıl etkilediğini sordum. Yine küçük

yatırımlar yapacaklar mıydı?” Daha sonra Microsoft’tan bir yetkili Myers’a gelip “Steve senin e-posta adresini istiyor” dedi. Myers ona adresini verdi ve çok geçmeden Ballmer’la e-posta yoluyla haberleşmeye başladılar. Görünüşe göre, Ballmer onun Microsoft’a gelmesini fena halde istiyordu. “Beni araştırdı” diyor Myers. “Hangi grupla iş görüşmesi yaptığımı biliyordu ve kişisel olarak hakkımda çok şey biliyordu. Benim Microsoft’a gitmemden çok hoşlanacağını ve sorularım varsa onunla iletişime geçmem gerektiğini belirten bir e-posta gönderdi. Ben de ona yanıt verip teşekkür ettim. Tellme’yi ziyaret ettikten sonra, Ballmer’a Tellme’yle ilgilendiğimi, hangi gerekçelerle henüz emin olmadığımı ve bana söyleyeceği bir şey varsa kendisiyle konuşmaktan mutluluk duyacağımı açıklayan bir e-posta gönderdim. Telefon numaramı da verdim. Böylelikle beni aradı ve kalıplaşmış telefon sözlerinin ardından kariyer çizgisinden, Microsoft’un kariyerimi nasıl etkileyebileceğinden, Tellme hakkında ne düşündüğünden söz ettik. Ondan çok etkilenmiştim; o da benden gerçekten etkilenmiş görünüyordu.”

Ballmer’ı Myers’ı istediğine ikna eden neydi? Kısacık bir bakış! Nolan Myers’ı bir an için hareket halinde yakalamıştı ve böylelikle 400 milyar dolarlık bir şirketin CEO’su bir üniversite son sınıf öğrencisinin yurttaki odasına telefon ediyordu. Ballmer, Myers’ı her nasılsa sevdiğini biliyordu; Hadi Partovi’nin bildiği gibi ve Au Bon Pain’deki küçük sohbetimizden sonra benim de bildiğim gibi. İyi de neyi biliyorduk? Neyi bilebilirdik? Akla uygun hiçbir ölçüte göre, hiçbirimiz Nolan Myers hakkında kesinlikle hiçbir şey bilmiyorduk. Yeni ekonominin o bilindik sözüne göre, herhangi bir kuruluşun gerçek başarısı işe aldığı insanların kalitesinde yatıyor. Birçok teknoloji şirketinde, çalışanlardan, ofiste, bundan bir kuşak önce düşünülemeyecek

kadar içli dışlı yaşamaları isteniyor. Silikon Vadisi'ne özgü bir ofis prototipinde malzemeler –video oyunları, espresso bar, ranzalar, basketbol potaları– işyeri değil, eğlence salonu ögele-ri. Ve eğlence salonunda sadece arkadaşlarınızla oynamak ister-siniz. İyi de arkadaşlarınızı nasıl belirlersiniz? Bugün insanları işe almakla görevli kişiler tüm ülkede özgeçmişleri araştırıyor. İstihdam geçmişlerini ve rakiplerinin kadro çizelgelerini analiz ediyorlar. Referans veren kişileri arayıp benim Nolan Myers ile yaptığım şeyi yapıyorlar: Bir yabancıyla bir buçuk saat oturup o yabancıнын zekası ve kişiliği hakkında sonuçlara varmaya çalış-mak. İş görüşmeleri modern ekonominin temel geleneklerinden biri haline geldi. İyi de bir yabancıyla bir saat oturup konuştuk-tan sonra onun hakkında tam olarak neleri bilebilirsiniz?

## 2.

Harvard Üniversitesi'nde deneysel psikolog olan Nalini Ambady birkaç yıl önce Robert Rosenthal ile birlikte iyi öğretmenliğin sözel olmayan yönlerini incelemeye koyuldu. Araştırmasının temeli olarak, Harvard'daki bir eğitim programı sırasında ders veren öğretim üyelerinin kayda alındığı videokasetleri kullandı. Planı dış gözlemcilere kasetleri, sesi kapatarak izletip onlardan öğretmenlerin etkililiğini yüz ifadelerine ve fiziksel ipuçlarına bakarak derecelendirmelerini istemektir. Ambady üzerinde çalışacak en az birer dakikalık filmler olsun istiyordu. Ancak bütün kasetlere baktığında gerçekte öğretmenlerin öğrencilerden ayrı gösterildiği sürenin sadece onar saniye kadar olduğunu gördü. "Film karesinde öğrenciler olsun istemiyordum, çünkü belli ki derecelendirmede önyargıya yol açacaktı" diyor Ambady. "Bu nedenle, danışmanıma gittim ve 'Bu böyle olmayacak' dedim."

Oysa oldu. Kendilerine onar saniyelik sessiz video klipler sunulan gözlemciler öğretmenleri kişilik özellikleri içeren on beş maddelik bir kontrol listesine göre derecelendirmekte hiç zorlanmadılar. Ambady klipleri beşer saniyeye indirdiğinde de derecelendirmeler aynı oldu. Hatta sadece ikişer saniyelik videolar gösterdiğinde de aynı oldu. Ambady'nin öğretmen kliplerini izleyip en uzun klibi en kısa klipten ayıran sekiz saniyenin gereğinden fazla olduğunu fark edene kadar bu durum insana inanılmaz geliyor: İlk içgörü anının ötesine geçen her şey gereksiz. Acele karar verdiğimizde, bunu bir anda yaparız. Ve bunun bir karar olduğu çok açıktır: Dile getirmekte hiç zorlanmadığımızı hissederiz.

Ambady'nin bir sonraki adımı daha da dikkate değer bir sonuca yol açtı. Öğretmenlerin etkililiğine ilişkin bu acele kararları, bütün bir sömestr boyunca aldıkları derslerin ardından, aynı öğretmenlerin öğrencilerinin yaptığı değerlendirmelerle karşılaştırdı. İkisi arasındaki korelasyonun şaşırtıcı derecede yüksek olduğunu gördü. Hiç tanımadığı bir öğretmenin iki saniyelik sessiz video klibini izleyen bir kişinin onun ne kadar iyi bir öğretmen olduğu konusunda vardığı sonuçlar, o öğretmenin sınıfında bütün bir sömestr boyunca oturmuş bir öğrencinin vardığı sonuçlara çok benzeyecektir.

Son zamanlarda Toledo Üniversitesi psikologlarından Frank Bernieri de lisansüstü öğrencilerinden Neha Gada-Jain ile birlikte benzer bir deney yaptı; görüşmeleri yapacak iki kişi seçti ve onları etkili bir iş görüşmesinin gerektirdiği prosedür ve teknikler konusunda altı hafta eğitti. Sonra bu iki kişi çeşitli yaş ve altyapılarda doksan sekiz gönüllüyle iş görüşmesi yaptı. Görüşmeler on beş-yirmi dakika sürdü ve her bir görüşmenin ardından görüşmeyi yapan kişi görüştüğü kişi hakkında beş bölümden

oluşan altı sayfalık bir değerlendirme formu doldurdu. Başlangıçta çalışmanın amacı, görüşmeyi yapan kişilere kendilerini sevdirmek için tasarlanmış –görüşmeyi yapan kişinin fiziksel jestlerini ya da duruşunu taklit etmek gibi– sözel olmayan belli davranışlar konusunda eğitilmiş olan adayların normal davranan adaylardan daha iyi puanlar alıp almayacaklarını görmektir. Almadıkları ortaya çıktı. Ancak daha sonra Bernieri'nin bir başka öğrencisi, Tricia Prickett adlı bir öğrenci, görüşme kasetlerini ve değerlendirme formlarını kullanarak, tokalaşmanın her şey demek olduğuna ilişkin şu geleneksel sözü test etmek istediğine karar verdi.

“Adayın kapıyı çalıp içeri girdiği, tokalaştığı, oturduğu ve görüşmeyi yapan kişi tarafından karşılanırken gösterildiği on beş saniyelik videokaseti aldı” diye açıklıyordu Bernieri. Sonra Ambady gibi Prickett da bir grup yabancidan, görüşme yapanların kullanmış olduğu kriterleri kullanarak, adayları tokalaşma klibine göre derecelendirmelerini istedi. Bütün beklentilere karşın, derecelendirmeler, bir kez daha, görüşmeyi yapanların derecelendirmelerine çok benziyordu. “Adaylarda değerlendirilen on bir özellikten dokuzunda gözlemciler iş görüşmesinin sonucunu önemli ölçüde tahmin etti” diyor Bernieri. “Korelasyonların gücü olağanüstüydü.”

Bu araştırma Ambady'nin sonuçlarını bir adım ileri götürüyor. Toledo deneyinde görüşmeleri yapanlar görüşme sanatı konusunda eğitilmişti. Kapıdan çıkarken karşılarına çıkan bir öğretmenin yaptığı değerlendirmeyi alelacele not almıyorlardı. Bir görüşmeyi en mükemmel, önyargıdan en uzak biçimde aktarmak üzere tasarlanmış formal, ayrıntılı bir anket dolduruyorlardı. Yine de derecelendirmeleri sadece selamlaşmayı görmüş olan, sokaktaki sıradan insanların değerlendirmelerinden hiç de farklı değildi.

İşte bu nedenle, Hadi Partovi, Steve Ballmer ve ben, hepimiz Nolan Myers konusunda hemfikir olduk. Belli ki insanların birini tanıdıklarına inanmaları için onu tanımaları gerekmiyor. Ve belli ki Partovi'nin Myers'ı bir saat testten geçirdikten sonra sonuca varması, benim Au Bon Pain'deki doksan dakikalık dostça bir sohbetin ardından karar vermem ve Ballmer'ın Myers'ı bir soru sorarken izleyip dinleyerek beğenmesi arasında fazla bir fark yoktu.

Bernieri ve Ambady, ilk izlenimlerin gücünün, insanların diğerleri hakkında karar vermeye hazırlanırken belli bir prerasyonel beceriye sahip olduklarını ortaya koyduğuna inanıyorlar. Ambady öğretmen deneylerinde gözlemcilerden kaseti izlerken –bir dizi sayıyı ezberlemek gibi– dikkati dağıtma potansiyeline sahip bir bilişsel görev istediğinde de öğretmenlerin etkililiğine ilişkin kararları değişmedi. Ancak gözlemcilerinden karar vermeden önce derecelendirmelerini iyice düşünmelerini istediğinde, kararlarının doğruluğu önemli ölçüde azaldı. Düşünmek sadece engelleyici oluyor. “Burada devreye giren beyin yapıları çok ilkel” diye fikir yürütüyor Ambady. “Etkili olan bütün bu tepkiler büyük olasılıkla alt beyin yapıları tarafından yönetilmektedir.” O ilk anda algıladığımız şeyler, bir kişinin karakterine ilişkin oldukça temel özellikler gibi görünebilir, çünkü iki saniye sonra vardığımız sonuçlar, yirmi dakika sonra, hatta bütün bir sömestr sonra vardığımız sonuçlarla hemen hemen aynıdır. “Belki birinin dışadönük olup olmadığını hemen söyleyebilirsiniz ya da kişinin iletişim becerisini hemen tartabilirsiniz” diyor Bernieri. “Belki bu ipuçları ya da işaretler hemen erişilebilir ve belirgindir.” Bernieri ve Ambady insan sezgisinin güçlü bir formunun var olduğundan söz ediyor. Bu bir açıdan insanı rahatlatıyor, çünkü yabancı biriyle tanışır tanışmaz onun hakkında önemli bir şey yakalayabileceğimizi ortaya koyuyor. Bu Nolan



Myers'ı neden sevdiğimi açıklayamamaktan kaygı duymamam gerektiği anlamına geliyor, çünkü eğer bu tür kararlar düşünmeden veriliyorsa, açıklamayı da kesinlikle olanaksız kılıyor.

Ancak burada rahatsız edici bir şey de akla geliyor. Ben Nolan Myers'ın hünerli ve canayakın biri olduğuna inanıyorum. Oysa kısa görüşmemiz bana onun ne kadar dürüst olduğuna, bencil olup olmadığına, kendi kendine mi yoksa grup içinde mi daha iyi iş çıkardığına ya da diğer temel özelliklerine ilişkin bir fikir vermedi. Sadece tokalaşmayı gören insanların, tam bir görüşme yapan insanlarla aynı sonuçlara varması, belki bu ilk izlenimlerin fazlasıyla önemli olduğunu –zaman içinde edindiğimiz diğer bütün izlenimlere renk kattığını– da gösteriyor.

Örneğin, ben Myers'a okulu bitirip işe gitmek konusunda gerginlik hissedip hissetmediğini sordum; ilk işimden önce ne kadar heyecanlı olduğumu anımsadığım için, bu bana mantıklı bir soru gibi geldi. İş saatleri onu korkutuyor muydu? Ah, hayır, diye yanıt verdi, okul döneminde de zaten haftada seksen ila yüz saat çalışıyordu. “İyi olmadığını düşündüğün ve bu nedenle seni kaygılandıran şeyler var mı?” diye devam ettim.

Yanıtı netti: “İyi olmadığım ya da öğrenemediğim şeyler var mı? Sanırım gerçek soru işareti bu. Hakkında hiçbir şey bilmediğim, ancak bana doğru ortam ve doğru teşvik sunulduğunda başarılı olabileceğimi hissettiğim pek çok şey var.” Notlarımda bu karşılığın yanına “Mükemmel yanıt!” yazmışım ve iş görüşmelerini yapan bir kişi olarak, birinin davranışı beklentilerinize uyduğunda hissettiğiniz o küçük heyecanı anımsıyorum. Hemen onu sevdiğime karar verdiğim içindir ki yanıtında işittiğim şey, kararlılık ve özgüvendi. Baştan Nolan Myers'ı sevmediğime karar vermiş olsaydım, o yanıtta işittiğim şey, kibir ve yüksekte atma olurdu. İlk izlenim kendi kendini doğrulayan bir kehanet

haline geliyor: Duymayı beklediğimiz şeyi duyuyoruz. Görüşme, umarsızca, hoş olandan yana bir önyargıya neden oluyor.

### 3.

Ballmer, Partovi ve ben Nolan Myers'la tanıştığımızda bir tahminde bulunduk. Karşımızda nasıl davrandığına –konuştuğuna, hareket ettiğine ve düşünür görüldüğüne– bakarak, başka durumlarda nasıl davranacağına ilişkin sonuçlar çıkardık. Anımsayın, ben Myers'ın yedinci sınıftaki büyük sınavdan bir gece önce aradığınız türde bir kişi olduğuna karar vermiştim. Bu tür bir genelleme yapmakta haklı mıydım?

Bu sosyal psikologların yakından baktığı bir soru. 1920'lerin sonlarında gerçekleştirilen ünlü bir çalışmada psikolog Theodore Newcomb bir yaz kampında bulunan ergenlik dönemindeki erkek çocuklar arasında dışadönüklüğü analiz etti. Bir ortamda –örneğin, öğle yemeğinde– konuşkan olan bir çocuğun, gelecekte aynı ortamda ne kadar konuşkan olacağının da işaretini önemli ölçüde verdiğini gördü. Pazartesi günü öğle yemeğinde meraklı olan bir çocuğun salı günü öğle yemeğinde de meraklı olma olasılığı yüksekti. Ancak bir ortamdaki davranışı, bir başka ortamda nasıl davranacağı konusunda size hemen hemen hiçbir şey söylemiyordu: Birinin öğle yemeğinde nasıl davrandığına bakarak, örneğin, öğleden sonraki oyun saatlerinde nasıl davranacağını öngöremiyordunuz. Carleton College öğrencileri arasında gerçekleştirilen ciddiyet ve titizlikle ilgili daha yeni bir çalışmada araştırmacılar Walter Mischel, Neil Lutsky ve Philip K. Peake bir öğrencinin ödevlerinin ne kadar düzgün ya da kendisinin ne kadar dakik olduğunun, onun derslere ne kadar katıldığı ya da odasının ve kişisel görünümünün ne kadar düzgün ol-

duğu konusunda neredeyse hiçbir şey söylemediğini gösterdiler. Herhangi bir zamanda nasıl davrandığımız belli ki değişmez bir iç pusuladan çok, durumumuzun ayrıntılarıyla ilgili.

Bu sonucun sezgimizle bağdaşmadığı apaçık ortada. Çoğu kez insanların farklı durumlarda aynı karakter özelliklerini sergilediklerini varsayıyoruz. Bağlamın insanların davranışlarında oynadığı büyük rolü, alışkanlıkla, hafife alıyoruz. Örneğin, Newcomb yaz kampı deneyinde konuşkan, meraklı ve arkadaş canlısı olmanın bir ortamdan diğerine ne kadar az tutarlılık gösterdiğini ortaya koyan sonuçlar, kamp danışmanlarının yerinde yaptıkları ve kaydettikleri gözlemlerden çıkarılmıştı. Ancak yaz sonunda aynı danışmanlardan çocuklarla ilgili izlenimlerini son kez aktarmaları istendiğinde, çocukların davranışlarının son derece tutarlı olduğunu anımsıyorlardı.

“Yanılsamanın temeli, orada olan şeyleri algıladığımızdan, bir kişinin tabiatını okuyabildiğimizden her nasılsa emin olmamız” diyor Michigan Üniversitesi psikologlarından Richard Nisbett. “Birisiyle bir görüşmeniz olduğunda ve onunla bir saat geçirdiğinizde, bunu bir kişinin davranışlarından alınmış büyük olasılıkla önyargılı bir örnek olarak kavramsallaştırmak şöyle dursun, sadece bir örnek olarak bile kavramsallaştırmazsınız; oysa önyargılıdır. Bir hologramı, küçük ve bulanık bir imajı, ancak yine de kişinin bütününe görmekte olduğunuzu düşünürsünüz.”

Sonra Nisbett sıklıkla işbirliği yaptığı Lee Ross’a değindi; Ross, Stanford’da psikoloji dersleri veriyor. “Bir dönem istatistik derslerine giriyordu, bir dönem bol miktarda hümanist psikoloji içeren bir derse giriyordu. Öğretmenlerin değerlendirmelerini alıyor. İlki onun soğuk, sert, mesafeli, titiz ve sinirli olduğunu söyledi. İkincisi onu, toplum sorunlarıyla derinlemesine

ilgilenen ve çocukların büyümesini sağlayan bu harika iyi kalpli adam, diye tanımladı. Jekyll ve Hyde gibiydi. Her iki durumda da öğrenciler gerçek Lee Ross’u gördüklerini sanıyordu.”

Psikologlar bu eğilimi –sabit olduğu varsayılan karakter özelliklerine takılıp, bağlamın etkisini gözden kaçırma eğilimini– *Temel Çağrışım Hatası* olarak adlandırıyor ve bu hatayı, acele kararlar hakkında bildiklerimizle birleştirirseniz, görüşme daha da sorunlu bir karşılaşma haline geliyor. İlk izlenimlerimin Myers hakkında topladığım bilgilere renk katmasına izin vermekle kalmadım, bir görüşme ortamında bana nasıl davrandığının her zaman nasıl davrandığının da göstergesi olduğunu varsaydım. Görüşme yararlı olmadı değil; Myers hakkında öğrendiğim şey –ikimizin iyi anlaştığı– bir özgeçmişe bakarak ya da referanslarıyla konuşarak asla edinemeyeceğim bir şeydi. Sadece konuşmamızın sandığımdan daha az yararlı ve potansiyel olarak daha yanlış yönlendirici olduğu ortaya çıktı. Bu en temel insan ritüelinin –bir yabancıyla yapılan karşılıklı konuşmanın– mayın tarlası olduğu ortaya çıktı.

#### 4.

Nolan Myers’la tanışmamın üzerinden çok geçmeden Pasadena’dan Justin Menkes adlı bir insan kaynakları danışmanı ile konuştum. Menkes’in işi yüz yüze karşılaşmalardan nasıl anlam çıkarılacağını belirlemek; bunu unutmaksızın, bir saatini, görüşmelerin nasıl yapılması gerektiğini düşünüyorsa benimle öyle bir görüşme yaparak geçirmeyi kabul etti. İç yolculuk gibiydi; bir kafa doktoruna gitmekten farklı değildi; sadece, olayları çözmek için önünüzde yılların olmasa da ayların olması söz konusu değildi, bunun yerine, Menkes sırlarımı tek bir seansta

ortaya çıkarmaya koyulmuştu. Bana “İşinizin eleştirilmiş olduğu birkaç durumu anlatın. Eleştirilerle nasıl başa çıkmıştınız?” gibi yaygın biçimde yöneltilen bir soru yöneltilmiş olduğunu düşünün. Sorun, dedi Menkes, görüşme yapılan kişinin söylemesini beklediğimiz şeylerin fazlasıyla ortada olması. “Bir proje üzerinde çalışıyordum ve elimden gelenin en iyisini yapamadım” dedi, yarı içten, değişmeyen bir tempoda. “Patronum beni yapıcı bir biçimde eleştirdi. Ve projeyi yeniden yaptım. Beni üzdü. Ancak iyi bir sonuca ulaştırdık.” Aynı şey soru için de geçerli. “Arkadaşların senin hakkında ne söylerdi?” Bunun doğru yanıtı şudur: (önce bir sessizlik olması tercih edilir; size birinin bu soruyu yöneltebileceği daha önce hiç aklınıza gelmemiş gibi) “Sanırım benim sosyal biri olduğumu söyleyeceklerdir; ya bunu ya da çalışkan biri olduğumu.”

Myers ve ben apaçık ortada olan sorulardan da söz ettik. Ona “En büyük zayıflığın nedir?” diye sordum. “Üniversitedeki ilk yılımda bir proje üzerinde çalıştım; bir çocuk festivali. Burada Boston’da yardım için bir festival başlatmaya çalışıyordum. Ve benimle birlikte çalışanlar vardı. Üzerinde çalıştığımız projenin kapsamı –ne kadar sorumluluğumuz olduğu, işleri nasıl bitireceğimiz– konusunda kaygılanmaya başladım. Gerçekten frenlere bastım, ancak geriye dönüp baktığımda, bunu gerçekten yapabildik ve mükemmel bir iş yapmış olurduk, diye düşünüyorum” yanıtını verdi.

Sonra Myers gülümsedi ve mırıldanarak “Gerçekten bunun bir hata olduğunu düşünüyor muyum? Dürüst olmak gerekirse, hayır.” Ve hiç kuşkusuz, haklıydı. Gerçekte ona bütün sordüğüm, kişisel bir gücü bir zayıflık olarak tanımlayıp tanımlayamayacağıydı ve böyle bir yanıt vererek sadece görüşmenin yazılmamış kurallarına ilişkin bilgisini göstermişti.

Ancak, diyor Menkes, ya bu sorular, yanıtları açık etmeyecek biçimde, farklı olarak ifade edilirse? Örneğin: “Haftalık ekip toplantılarınızda patronun beklenmedik bir biçimde mevcut bir projedeki performansın hakkında saldırgan eleştirilerde bulunmaya başlıyor. Ne yaparsın?” Vicdan azabı hissettim. Ben ne yapardım? Yıllar önceki korkunç patronumu anımsadım. “Büyük olasılıkla üzülürdüm” dedim. “Ancak herhangi bir şey söyler miydim, emin değilim. Büyük olasılıkla, sadece yürüyüp giderdim.” Menkes yanıt konusunda kaygılı mı yoksa hoşnut mu olduğuna ilişkin hiçbir işaret vermedi. Sadece bir başka kişinin pekâlâ “Daha sonra gidip patronumla özel olarak görüşür ve ekibimin önünde beni neden utandırdığı konusunda onunla yüzleşirdim” gibi bir şey söylemiş olabileceğini işaret etti. Ben bir üstten gelen eleştiriyle –hatta uygunsuz eleştiriyle– büyük olasılıkla metanetle başa çıkabileceğimi söylüyordum; ikinci vakada aday yüzleşmeye daha yatkın bir tarz benimseyeceğini söylüyordu. Ya da en azından görüşmeyi yapan kişiye işyerinin ya metanet ya da yüzleşme gerektirdiğini söylüyorduk ve bunlar Menkes için cömertçe ve yerinde bilgi parçalarıydı.

Menkes bir diğer alana geçti; stresle başa çıkmak. Bu alanda tipik bir soru “Bana aynı anda birkaç şey yapmak zorunda kaldığın bir durumdan söz et. O durumla nasıl başa çıktın? Önce ne yapacağına nasıl karar verdin?” gibi bir şey olabilirdi. Menkes bunun da çok kolay olduğunu söylüyor. “Sadece çok iyi organize olmam gerekti” diye başladı yine o yarı içten, değişmeyen tempoda. “Aynı anda birden fazla şey yapmak zorunda kaldım. Öncelikleri belirlemek ve işleri uygun bir biçimde havale etmek zorunda kaldım. Patronuma sıklıkla geribildirimde bulundum.” İşte Menkes bunu bir başka biçimde şöyle ifade etti: “Öyle bir durumdasın ki çok önemli iki sorumluluğun var ve ikisini birden

yetiştirmeni olanaksız kılan bir bitiş tarihi söz konusu. İkisini birden yapamazsın. Bu durumla nasıl başa çıkarsın?”

“Şey,” dedim, “ikisine de bakıp hangisinde daha iyi olduğuma karar veririm; sonra patronuma gidip ‘İkisini de kötü yapmaktansa en iyisi birini iyi yapayım’ derim ve diğeri işi kimin yapabileceğini belirleriz.”

Menkes hemen yanııtmda çok etkili bir ayrıntıyı yakaladı. Hangi işi daha iyi yapabileceğimle ilgileniyordum. Oysa kilit sorun “şirketin” hangi işin yapılmasına daha fazla gereksinim duyduğu değil miydi? Bu yorumla değerli bir şeyi ortaya çıkarmıştım: İşle ilişkili bir kriz anında bencil bir düşünceden yola çıkıyordum. “Belki de sen biraz tek başına çalışabilen birisin” dedi Menkes diplomatik bir biçimde. “Bu gerekli bir bilgi parçası.”

Menkes kasıtlı olarak geniş kapsamlı sonuçlar çıkarmıyordu. Utangaç, konuşkan ya da açıksözlü insanlar değil de bazı bağlamlarda utangaç, bazı durumlarda konuşkan, bazı alanlarda ise açık sözlü insanlarsak, birini tanımak, bütün bu çeşitlemeleri ayırtırmak ve takdir etmek anlamına gelir. Menkes böyle bir ayırtırma sürecini başlatmaya çalışıyordu. Bu görüşme tekniği *yapılandırılmış görüşme* olarak biliniyor ve endüstriyel psikologların yaptığı çalışmalarda işyerindeki performansı öngörmekte başarılı olan tek görüşme biçiminin de bu olduğu gösterildi. Yapılandırılmış görüşmelerde format oldukça katı. Her adaya kesinlikle aynı biçimde davranılıyor. Sorular önceden yazılıyor. Görüşmeleri yapacak olanlar dikkatle eğitiliyor ve her aday önceden saptanmış bir dizi skalaya göre derecelendiriliyor.

Yapılandırılmış görüşmede ilginç olan, hedeflerinin ne kadar dar olduğu. Ben Nolan Myers’la görüşürken onun kim olduğuna ilişkin küresel anlamda bir gruplandırma yapıyordum; Menkes

benim çıkardığım bu genel anlamı çıkarmakla hiç ilgilenmiyor gibiydi; bir saatlik bir görüşmede bu beklentinin ne kadar aptalca olduğunun farkına varmış görünüyordu. Yapılandırılmış görüşmenin işe yaramasının tek nedeni gerçekte bir görüşme olmaması; geleneksel anlamda birini tanımakla ilgili değil. Bilgi toplamayı dert ettiği kadar, bilgiyi reddetmeyi de dert ediyor.

İş görüşmesi uzmanlarının, çoğu işvereni, yapılandırılmış görüşmeyi benimsemeye ikna etmekte olağanüstü zorlanması hiç de şaşırtıcı değil. İnsana doğru gelmiyor. Çoğumuz için birini işe almak temelde romantik bir süreçtir; iş görüşmesi randevunun cinsellikten arınmış bir versiyonu olarak işlev görür. Belli bir kimyamızın olduğu bir kişiyi aramaktayızdır; ortaya çıkan eşleşme gözyaşları içinde sona erse de, sonunda arayan ile arananın hiçbir ortak yönünün bulunmadığı ortaya çıksa da. Sınırsız bir aşk ilişkisi vaadi isteriz. Yapılandırılmış görüşme ise tam tersi sadece anlaşmalı bir evliliğin yavan mantığını ve pratikliğini sunmakta.

## 5.

Nolan Myers hangi işi seçeceği konusunda yoğun bir endişe içindeydi. Steve Ballmer'la telefonda yarım saat konuştu ve Ballmer çok ikna ediciydi. "Bana çok çok çok iyi öğüt verdi" diyor Myers, Microsoft CEO'suyla diyaloglarından söz ederken. "Bana en çok heyecan veren ve kariyerim için en iyisi olduğunu düşündüğüm yere gitmem gerektiğini hissediyordu. Bana akıl hocam olmayı önerdi." Myers ne yapacağı hakkında her gün annesiyle ve babasıyla konuştuğunu söylüyor. Şubat'ta Kaliforniya'ya uçtu ve cumartesi gününü bir Tellme yöneticisinden diğerine koşturup sorular sorarak ve yanıtlayarak geçirdi. "Temelde aradığım üç



şey vardı. Birincisi, şirketin uzun dönemli hedefleriydi. Beş yıl sonra kendilerini nerede görüyorlardı? İkincisi, şirkette hangi konuma oynayacaktım?” Durdu ve ansızın kahkaha atmaya başladı. “Ve üçüncüsünün ne olduğunu unuttum.” Mart’ta Myers, Tellme ile anlaştı.

Nolan Myers, Tellme’de başarılı olacak mı? Hiçbir fikrim olmasa da başarılı olacağını sanıyorum. Bu şimdi otuz-kırk yıl önce olduğundan daha zor bir soru. 1965 yılında olsaydık Nolan Myers çalışmak için IBM’e gider, lacivert bir takım giyer, küçük bir ofiste oturur ve başını önüne eğdi ve kişiliğinin ayrıntıları fazla önem taşımazdı. İşe almadan önce sizin kim olduğunuzu bilmesi IBM için o kadar önemli değildi, çünkü siz IBM’in ne olduğunu bilirdiniz. Armonk’un ya da Illinois’teki bir şubesinin kapısından içeri girdiğinizde, ne olmanız gerektiğini ve sizden nasıl davranmanızı beklediklerini bilirdiniz. Ancak Tellme’nin çalışma masalarının üzerinde ranzaların bulunduğu yükselen açık ofislerinden içeri girmek, Silikon Vadisi kültürünün ne kadar daha fazla çaba gerektirdiğinin yüzünüze çarpması demektir. Nolan Myers’a bir sosyal senaryo, o lacivert takım ve organizasyon şeması verilmeyecek. Bugünlerde bütün yeni teknoloji şirketleri gibi, Tellme de çalışanlarının akışkan bir ekibin bir parçası olmasını, esnek ve yenilikçi olmasını, hiyerarşi ve bürokrasi olmaksızın değişen gruplarla çalışmasını istiyor ve işyerinin eğlence salonu rolünü de üstlendiği bu ortamda kişiliğinizin ayrıntıları büyük önem taşıyor.

Bu yeni ekonominin çekiciliğinin bir parçası, çünkü Tellme’nin yükselen deposu, çalışmak için, eski IBM’in küçük ofis bölmelerinden daha verimli ve eğlenceli bir yer. Ancak burada tehlike, karakterin yeni önem kazanmış olan ayrıntılarını tartarken, yanlış yola saptırılmış olmamız. Görünüş ve karakter

açısından çekiciliğin –Temel Çağrışım Hatası’yla büyütülen tanımlanamaz, prerasyonel bir sezginin– bugün işe alma sürecinde önyargılar yaratmasına izin verirse, bütün yaptığımız, yeğeninizi işe alverdiğiniz o eski-çocuk iletişim ağını, tokalaştığınızda sizi en çok kim etkilediyse onu işe alverdiğiniz yeni-çocuk iletişim ağıyla değiştirmek olur. Sosyal ilerleme, dikkatli olmazsak, sadece açıkça keyfi olanı, açıkça keyfi olmayanla değiştirmenin yolu haline gelebilir.

Myers geçen yılın büyük bölümünü Bilgisayar Bilimine Giriş dersi vermeye yardımcı olarak geçirdi. Öğrencilerin bu dersi almasının nedenlerinden birinin de yazılım sektöründe iş bulmak istemeleri olduğunu fark ettiğini söylüyor. “Bütün bu iş görüşmelerinden geçtikten sonra, belli bir uzmanlık geliştirdiğime ve bunu paylaşmak istediğime karar verdim. Kendinizi potansiyel işverenlere takdim etmek, gerçek bir beceri ve sanat içeriyor. Ve bu nedenle, bu derste yaptığımız şey, işverenlerin ne tür şeyler aradığından –kişilik açısından neler aradığından– söz etmek. En önemli şeylerden biri, ne yaptığınız ve kim olduğunuz konusunda kendinden emin biri izlenimi bırakmanız. Bunu nasıl yaparsınız? Açık konuşun ve gülümseyin.” Ve Nolan Myers bunu söylerken gülümsedi. “Pek çok kişi için bu öğrenilmesi çok zor bir beceri. Ancak bir nedenle ben bunu sezgisel olarak anlamış görünüyorum.”

29 Mayıs 2000



# *Baş Belaları*

## PİTBULLARIN BİZE SUÇ HAKKINDA ÖĞRETEBİLECEKLERİ

### 1.

Güneşli bir kış öğleden sonrası Guy Clairoux iki buçuk yaşındaki oğlu Jayden'ı kreşten aldı ve Ontario, Ottawa'nın batı ucundaki evlerine geri dönmek üzere yürümeye başladılar. Eve varmak üzereydiler. Jayden arkadan geliyordu ve babasının sırtı dönükken bir arka bahçenin çitleri üzerinden bir pitbul fırladı ve Jayden'ın üzerine atladı. "Köpek onun kafasını ağzına aldı ve şöyle yapmaya başladı" diyordu Clairoux'un eşi JoAnn Hartley daha sonra. Kadın olayı dehşet içinde izlerken iki pitbul daha çitin üzerinden atlayarak saldırıya katıldı. Hartley ve Clairoux koşarak geldiler ve adam ilk köpeğin kafasını Jayden'ı bırakana kadar yumrukladı ve sonra çocuğu alıp annesine doğru fırlattı. Hartley oğlunun üzerine kapanarak bedeniyle onu korudu. Clairoux "JoAnn!" diye haykırdı üç köpek birden eşinin üzerine çökerken. "Boynunu kapat, boynunu kapat." Penceresinin önünde oturmakta olan bir komşu yardım istemek için çığlık attı. Onun partneri ve Mario Gauthier adlı bir arkadaşı dışarı koştu. Kom-

şulardan bir erkek çocuk hokey sopasını kapıp Gauthier'ye fırlattı. Gauthier köpeklerden birinin kafasına vurmaya başladı ta ki sopa kırılana kadar. “Durmayacaklardı,” diyordu Gauthier. “Siz duracak olsanız, hemen tekrar saldıracaklardı. Daha önce bir köpeğin bu kadar çılgına döndüğünü hiç görmedim. Tazman-ya canavarları gibiydiler.” Polis geldi. Köpekler uzaklaştırıldı ve Clairoux'larla kurtarıcılardan biri hastaneye kaldırıldı. Beş gün sonra Ontario'da yasa yapıcılar pitbul sahibi olmayı yasakladı. “Nasıl ki yüzme havuzunda büyük beyaz balinanın olmasına izin vermeyeceksek” demişti eyalet başsavcısı Michael Bryant, “uygar sokaklarımızda da bu hayvanlar olmamalı.”

On dokuzuncu yüzyılda boğaları kızdırmak ve köpek dövüşü için kullanılan buldogların soyundan gelen pitbullar “cesaret”leri için ve buna bağlı olarak saldırganlıklarının daha az baskılanmış olması nedeniyle yetiştirilegelmiştir. Köpeklerin çoğu dik dik bakmak ve hırlamak işe yaramadığında son çare olarak dövüşür. Bir pitbul ise çok az kışkırtmayla ya da hiç kışkırtma olmaksızın dövüşmeye hazırdır. Görünüşe göre pitbulların acıya toleransı yüksek; bu da onların tükenme noktasına kadar dövüşmelerini olanaklı kılıyor. Alman çoban köpeği gibi bekçi köpekleri tehdit olarak algıladıklarını çoğu kez ısırarak ve yakalayarak engellemeye kalkışırken, pitbullar düşmana maksimum zarar vermeye çalışır. Isırır, yakalar, sarsar ve parçalarlar. Hırlamazlar ya da saldırgan bir yüz ifadesini uyarı olarak algılamazlar. Sadece saldırırlar. “Saldırganlığı çoğunlukla kesen davranışlara karşı çoğu kez duyarsız olurlar” deniyor bu cinsle ilgili bilimsel bir değerlendirmede. “Örneğin, dövüşmek için yetiştirilmemiş köpekler, yerde yuvarlanarak ve yumuşak karınlarını göstererek, kavgada çoğu kez yenilgi ortaya koyuyorlar. Bazı vakalarda pitbulların böyle teslim olan köpeklerin karnını destekleri bildirilmiştir.”

Köpek ısırmalarıyla ilgili epidemiyolojik çalışmalarda insanları ciddi biçimde yaralayan ya da öldüren köpekler arasında pitbula fazla yer verilir ve bunun bir sonucu olarak bazı Batı Avrupa ülkelerinde, Çin’de ve Kuzey Amerika’nın birçok kent ve belediye bölgesinde pitbullara yasaklama ya da sınırlama getirilmiştir.

Hiç kuşkusuz, bütün pitbullar tehlikeli değildir. Çoğu hiç kimseyi ısırmaz. Bu arada, Dobermanlar, yumuşak tüylü çok iri köpekler olan Great Daneler, Alman çoban köpekleri ve Rottweilerlar da sıklıkla ısırın köpeklerdir ve geçenlerde bir Fransız kadını dünyada ilk kez yüz nakli yapılmasına neden olacak kadar kötü biçimde yaralayan köpek, hayret, bir Labrador retriever’dı. Pitbulların tehlikeli olduğunu söylerken bir genelleme yapıyoruz, tıpkı (birçok genç adamın mükemmel birer sürücü olmasına karşın) sigorta şirketlerinin otomobil kaskosu için genç adamlardan bizlerden aldıklarından daha fazla para alırken kullandıkları genellemeler gibi ve (aşırı kilolu orta yaşlı birçok erkeğin hiç kalp sorunu olmasa da) doktorların aşırı kilolu orta yaşlı erkeklere kolesterol ölçümü yaptırmalarını söylerken kullandıkları genellemeler gibi. Hangi köpeğin birini ısıracağını, kimin kalp krizi geçireceğini ya da hangi sürücülerin kaza yapacağını bilmediğimiz için, sadece genelleme yaparak tahmin yürütebiliyoruz. Hukukçu Frederick Schauer’in gözlemlediği gibi “geniş bir fırçayla resim yapmak, aldığımız kararların çoğu kez kaçınılmaz ve sıklıkla istenir bir boyutu.”

Ancak genelleme için kullanılan bir diğer sözcük de *stereotip* sözcüğüdür ve stereotipler çoğunlukla aldığımız kararların istenir boyutları olarak kabul edilmez. Spesifik olandan genel olana geçiş yapmak hem gerekli hem de çok risklidir. Bir doktor, istatistiksel destekle, belli bir yaş ve kilodaki erkekler hakkında genelleme yapabilir. Peki ya –yüksek tansiyon, aile geçmişi ve sigara alış-

kanlığı gibi– diğer özelliklerde genelleme yapmak daha çok yaşam kurtaracaksa? Her genellenenin arkasında, hangi faktörlerin dâhil edilip hangi faktörlerin dışarıda bırakılacağına ilişkin bir tercih söz konusu ve bu tercihler şaşırtıcı derecede karmaşık olabiliyor. Jayden Clairoux’un yaşadığı saldırıdan sonra Ontario yönetimi pitbullar hakkında bir genelleme yapmayı tercih etti. Oysa güçlü köpekler, güçlü köpekleri olan insanlar, küçük çocuklar ya da arka bahçe çitleri –hatta köpeklere, insanlara ve mekanlara ilişkin diğer şeyler– hakkında bir genelleme yapmayı da tercih edebilirdi. Doğru genelleme yaptığınızı nereden biliyoruz?

## 2.

Temmuz 2005’te Londra’daki metro ve otobüslerde yaşanan bir dizi bombalı saldırıdan sonra New York Kenti Polis Teşkilatı yolcuların çantalarını gelişigüzel aramak üzere metroya polis memurları göndereceğini açıkladı. Terörist avında gelişigüzel arama yapmak –genellemelerle yönlendiriliyor olmanın tersine– ilk bakışta aptalca bir fikir gibi görünüyor. *New York* dergisinden bir köşe yazarının o dönem yazmış olduğu gibi “Bir Batı Avrupa ya da Amerika hedefine saldırıda bulunmuş sadece “çoğu” değil, neredeyse her cihat savaşçısı Arap ya da Pakistanlı bir genç adam. Bir diğer deyişle, bir El Kaide teröristinin nasıl bir görünüşe sahip olduğunu oldukça kesin bir biçimde tahmin edebilirsiniz. Tıpkı İtalyan asıllı Amerikalıların sadece çok küçük bir bölümünün Mafya çetesinin üyesi olduğunun farkında olsak da Mafya üyelerinin nasıl bir görünüşe sahip olduğunu her zaman bildiğimiz gibi.”

Ama durun: Mafya üyelerinin nasıl bir görünüşe sahip olduğunu gerçekten biliyor muyuz? Çoğumuzun Mafya hakkındaki

bilgilerimizi borçlu olduğumuz *Baba* filminde Corleone ailesinin erkek üyelerini İrlanda ve Fransa kökenli Marlon Brando, Yahudi James Kaan ve iki İtalyan asıllı Amerikalı Al Pacino ve John Cazale canlandırmıştır. *Baba*'ya bakarsak, Mafya üyeleri Avrupa kökenli beyaz erkeklere benziyorlar ki genellemelere göre bu pek işe yaramıyor. İslamcı teröristlerin nasıl görüldüğünü saptayabilmek de bundan daha kolay değil. Müslümanlar Amişler gibi değil: Ayırt edilebilir kostümler giymiyorlar. Basketbol oyuncularına da benzemiyorlar; öngörülebilir boyları bosları yok. İslam tüm dünyayı kapsayan bir din.

“İrksal profile karşı bir politikamız var” diyordu bana New York Kenti emniyet müdürü Raymond Kelly. “Bu kuralı buraya geldiğim yıl Mart ayında koydum. Yanlış bir şey ve etkili de değil. Londra’daki bombalı saldırılara bakarsanız, Pakistan kökenli üç Britanyalı var. Jamaikalı Germaine Lindsay var. 21 Temmuz’daki bir sonraki grup var; Doğu Afrikalılar. 2004’ün başlarında Moskova’da bir metro istasyonunda kendini havaya uçuran Çeçen kadın var. O halde kimin profilini çıkaracaksınız? New York Kenti’ne bakın. New Yorkluların yüzde 40’ı ülke dışında doğmuş. Buradaki çeşitliliğe bakın. Kimin profilini çıkarmam bekleniyor?”

Kelly profil çıkarmanın “kategori sorunu” olarak adlandırılabilir bir şeye işaret ediyordu. Genellemeler bir insan kategorisini belli bir davranış ya da özellikle eşleştirmeyi gerektirir; aşırı kilolu orta yaşlı erkeklerle kalp krizi riskini, genç adamlarla kötü sürücülüğü. Ancak bu sürecin işe yaraması için, hakkında genelleme yaptığınız kategoriyi hem tanımlayabilmeniz hem de teşhis edebilmeniz gerekir. “Teröristlerin etnik kökenle nitelendirilmelerinin ne kadar kolay olduğunun farkında olmadıklarını mı sanıyorsunuz?” diye devam etti Kelly. “11 Eylül saldırganla-



rına bakın. Buraya geldiler. Tıraş oldular. Üstsüz barlara gittiler. Kaynaşmak istediler. Amerikan rüyasının bir parçası gibi görünmek istediler. Bunlar aptal insanlar değil. Bir terörist profilini gizlemek için Hasidik Yahudiler gibi giyinip metroya binemez mi? Evet. Bence profil çıkarmak sadece delilik.”

### 3.

Pitbul yasağı da bir kategori sorunu içeriyor, çünkü pitbullar, şans eseri, tek bir cins değil. Bu isim Amerikan Staffordshire teriyer, Staffordshire bul teriyer ve Amerikan pitbul teriyer gibi birbiriyle ilişkili çeşitli cinslerden köpekleri belirtiyor; hepsinin de iri ve kaslı bir gövdeleri, kısa bir burunları ve parlak, kısa tüyleri var. Bu nedenle, Ontario'daki yasa sadece bu üç cins değil, “görünüşü ve fiziksel özellikleri onlarla önemli ölçüde benzerlik gösteren bütün köpekleri” kapsıyor; “pitbul tipi” köpekler. İyi de bu ne anlama geliyor? Amerikan pitbul teriyer ile golden retriever karışımı bir köpek pitbul tipi midir, yoksa golden retriever tipi mi? Kaslı teriyerleri pitbul olarak düşünmek bir genellemeyse, tehlikeli köpekleri bir pitbulla önemli ölçüde benzerlik gösteren herhangi bir şey olarak düşünmek, genellemeye ilişkin bir genellemedir. “Bu yasaların pek çoğunun kaleme alınış biçiminde, neye pitbul diyorlarsa o pitbul” diyor Pennsylvania'da köpek barınağı yöneticisi olan Lora Brashears. “Ve çoğu insan için bu sadece insanı ısıran büyük, çirkin, korkunç bir köpek anlamına geliyor.”

Pitbul yasağının amacı belli ki pitbullara benzeyen köpekleri yasaklamak değil. Pitbul görünüşü, pitbul huyunun –bu köpeklerin paylaştığı bazı özelliklerin– temsilcisi niteliğinde. Ancak “pitbul-luk” niteliğinin kolay bulunmayan bir şey olduğu da

ortaya çıkıyor. Pitbul tipinin sözde belalı özellikleri –cesareti, kararlılığı, acıya karşı duyarsızlığı– çoğunlukla diğer köpeklerle yöneliktir. Pitbullar insanlarla dövüşmek için yetiştirilmemiştir. Tam tersi: Çoğunlukla izleyicilerin, bakıcısının, eğiticisinin ya da köpeklerle dövüşen bir köpeği iyi bir dövüşçü yapmakla ilgili diğer insanlardan herhangi birinin peşine giden bir köpek denetim altına alınırdı. (Pitbul dünyasında kural “İnsan yiyen ölür”dü.)

Georgia merkezli American Temperament Test Society adlı bir grup, yirmi beş bin köpeği, bir köpeğin insanların yanında gösterdiği denge, çekingenlik, saldırganlık ve sevecenliği değerlendirmek için tasarlanmış on bölümden oluşan standart bir deneye tabi tuttu. Bakıcı köpeği 183 santimetrelilik bir tasma kayışıyla alıp, silah sesi, bir şemsiyenin açılması ve tuhaf giyinmiş bir yabancıнын tehdit edici bir biçimde yaklaşması gibi uyaranlara verdiği tepkileri değerlendiriyor. Pitbulların yüzde 84’ü testi geçti; bu da pitbulları tazıların, Airadalelerin (sık tüylü iri bir teriyer), sakallı collielerin (bir tür çoban köpeği) ve bir dachshund (kısa bacaklı, uzun gövdeli, uzun ve sarkık kulaklı küçük bir köpek türü) cinsi dışında bütün köpeklerin üzerinde bir sıraya yerleştirdi. “Bin kadar pitbul tipi köpeği testten geçirdik” diyor ATTS’in başkanı Carl Herkstroeter. “Bunların yarısını ben testten geçirdim. Ve bu pitbullardan sadece birini saldırgan eğilimleri nedeniyle diskalifiye ettim. Son derece iyidiler. İyi huy-lular. Çocuklarla araları çok iyi.” Pitbulu diğer köpeklerle karşı saldırgan kılan özelliklerin, onu aynı zamanda insanlara karşı bu denli dostça kıldığı bile söylenebilir. “Bugünlerde terapi köpekleri olarak lisans alan pek çok pitbul var” diyor yazar Vicki Hearne. “Denge ve kararlılıkları, onları daha hareketli ve oyuncu köpekleri sevmeyen insanlarla çalışmak için mükemmel kılıyor.

Pitbullar konfor sağlamaya yöneltildiklerinde de kavga ederken olduğu kadar kararlılar, ancak bu kez kararlılıkları yumuşak olmakla ilgili. Ve korkusuz oldukları için herkese karşı yumuşak olabiliyorlar.”

O halde başa bela olan pitbullar hangileri? “Yasaların hedef aldığı pitbullar, onlara yetiştiricileri ya da eğiticileri tarafından kazandırılan ya da sahipleri tarafından dayatılan saldırgan eğilimlere sahip” diyor Herkstroeter. Kötü huylu bir pitbul kötü huylu hale getirilmiş bir köpektir; selektif üretimle, Alman çoban köpekleri ya da Rottweilerlar gibi daha büyük, insanlara karşı daha saldırgan cinslerle melezleştirilerek ya da insanlara karşı düşmanlık sergilemeye başlayacak biçimde koşullandırılarak. Bir pitbul insanlar için pitbul olma özelliğini dışavurduğu oranda değil, ondan sapma gösterdiği oranda tehlikelidir. Bir pitbul yasağı, gerçekte genel olmayan bir özellik ile ilgili bir genellemeye ilişkin bir genellemedir. Bu bir kategori sorunudur.

#### 4.

New York Kenti’ne ilişkin en şaşırtıcı şeylerden biri, 1990’ların ortalarında suç sayısındaki çok büyük ve halk arasında dikkat çeken azalmalardan sonra, suç oranının düşmeye devam etmesi. Örneğin, 2004’ten 2006’ya kadar New York’ta cinayetler yaklaşık yüzde 10, tecavüzler yüzde 12, hırsızlıklar ise yüzde 18’in üzerinde azaldı. Herhangi bir yılı seçersek, 2005’te oto hırsızlığı yüzde 11,8 azalma gösterdi. ABD’de nüfusu yüz bin ve üzerinde iki yüz kırk kenti kapsayan bir listede New York Kenti suç sıralamasında iki yüz yirmi ikinci; Kaliforniya, Fontana ve Florida, Port St. Lucie ile birlikte son sıralara yakın. 1990’larda

suçlarda görülen azalma kent yaşamındaki ve yönetimdeki büyük belirgin değişikliklere bağlanmıştı; uyuşturucu ticaretindeki azalma, Brooklyn’de nüfusun yaşlanması, *kırık cam politika-sının* başarıyla uygulanması. İyi de bütün bu büyük değişiklikler on yıl önce gerçekleşti. Suç oranı neden hâlâ düşmeye devam ediyor?

Bunun açıklaması polis taktiklerindeki değişiklikle ilgili olabilir. NYPD’nin ciddi suçların tam olarak nereden bildirildiğini gösteren bilgisayarlı bir haritası var ve tipik olarak bu harita suçların yüksek oranda görüldüğü ve sürekli değişim gösteren, bazıları sadece iki üç blokla sınırlı, birkaç düzine sıcak noktayı her an gösteriyor. NYPD’nin Emniyet Müdürü Kelly yönetiminde yaptığı şey haritayı *etki mntıkalarını* belirlemek için kullanmak ve –eskiden kent bölgelerine orantılı biçimde dağıtılan– yeni mezun polis memurlarını bu mntıkalara yönlendirmek; bazı durumlarda acil noktadaki polis memuru sayısı iki katına çıkarılıyor. “Mezun olan sınıfımızın üçte ikisini alıp deneyimli polislerle bağladık ve bu bölgelere odaklandık” diyordu Kelly. “Evet, zaman içinde olan şey şu; etki mntıkalarında suç oranını yaklaşık yüzde 35 azalttık.”

Uzmanlar yıllarca şiddetli suçların görülme oranının polisin varlığıyla *değişmediğini* –insanların anlık dürtü ve fırsatların yanı sıra yoksulluk, psikopatoloji ve kültürel işlev bozukluğu nedeniyle ciddi suçlar işlediğini– iddia ettiler. Blok çevresinde fazladan birkaç polis memurunun olmasının fazla fark yaratmayacağı düşünüldü. Oysa NYPD’nin deneyimi tersini ortaya koyuyor. Daha fazla polis, bazı suçların engellenmesi, bazılarının daha kolay çözülmesi, bazılarının ise yer değiştirmesi –sorunlu mahallenin dışına itilmesi– anlamına geliyor ki Kelly bunun iyi bir şey olduğunu söylüyor, çünkü yasaların çiğnenmesine hiz-

met eden kalıpları, faaliyetleri ve sosyal iletişim ağlarını parçalıyor. Bir diğer deyişle, New York Kenti (kategori) ile suç işleme (özellik) arasındaki ilişki dengesiz ve bu tür bir dengesizlik genellemelerimizin raydan çıkabileceği bir diğer yol.

Örneğin, Kenyalıların iyi uzun mesafe koşucuları olduğu-na ilişkin görüş neden yararlı bir pratik yol? Sadece bugün istatistiksel olarak desteklenebilir olduğu için değil. Neredeyse yarım yüzyıldır geçerli olduğu için ve Kenya'da uzun mesafe koşusu geleneğinin onu ancak felaket türünden bir şeylerin yerinden oynatabileceği kadar kökleşmiş olmasından. New York Kenti'nin suçtan muzdarip bir yer olduğuna ilişkin genelleme bir zamanlar doğrudu; şimdi ise doğru olmadığı apaçık ortada. New York'takinden daha fazla güvende olacakları düşüncesiyle Port St. Lucie gibi güneşli emeklilik bölgelerine taşınanlar ansızın yanlış tahminde bulunmuş kişiler konumuna düştüler.

Dengesizlik yasaların uygulanmasında da profil çıkarma konusunda sorun oluşturuyor. Hukuk profesörü David Cole bir keresinde Uyuşturucu ile Mücadele Dairesi (DEA: Drug Enforcement Administration) ajanlarının yıllar içinde şüpheli kaçakçılar hakkında genellemeler yapmak için kullandıkları kimi özellikleri bir araya getirdi. İşte bir örnek:

Gece geç geldi; sabah erken geldi; öğleden sonra geldi; uçaktan ilk inenlerden biri; uçaktan en son inenlerden biri; uçaktan ortalarında indi; havaalanında bilet satın aldı; erken rezervasyon yaptırdı; ikinci sınıf bilet aldı; birinci sınıf bilet aldı; gidiş bileti kullandı; gidiş-dönüş bileti kullandı; biletin karşılığını nakit ödedi; biletin karşılığını küçük değerli paralarla ödedi; biletin karşılığını büyük değerli paralarla ödedi; uçaktan indikten sonra ülke içi telefon konuşmaları yaptı; uçaktan indikten sonra uzak mesafe telefon konuşması yaptı; telefonla konuşur gibi yaptı; New York'tan Los

Angeles'a gitti; Houston'a gitti; bagajı yoktu; yepyeni bir bagajı vardı; küçük bir çantası vardı; orta boy bir çantası vardı; iki şişkin giysi çantası vardı; iki ağır valizi vardı; bagajıyla çok fazla ilgilen-di; bagajı onun değilmiş gibi davrandı; yalnız yolculuk etti; yolcu-luk ederken yalnız değildi; aşırı gergin davrandı; aşırı soğukkanlı davrandı; polisle göz teması kurdu; polisle göz temasından kaçın-dı; üzerinde pahalı giysi ve mücevherler vardı; üzerinde günlük giysiler vardı; uçaktan indikten sonra tualete gitti; havaalanında hızlı yürüdü; havaalanında yavaş yürüdü; havaalanında amaçsızca yürüdü; havaalanından taksiyle ayrıldı; havaalanından limuzinle ayrıldı; havaalanından özel otomobille ayrıldı; havaalanından ote-lin servis aracıyla ayrıldı.

Bu gerekçelerden bazıları, hiç kuşkusuz, saçma; DEA ajan-larının şüpheli uyuşturucu kaçakçılarını durdurmak için kul-landıkları genellemelerin belli bir rasyonelliğinin olmadığını ortaya koyuyor. Yine de listeye anlam vermenin bir yolu onu bir dengesiz özellikler kataloğu olarak düşünmek. Kaçakçılar bir seferinde karşılığını nakit ödeyerek gidiş bileti almış ve iki şişkin valiz taşımış olabilir. Ancak bunu yapmak zorunda değil-ler. Kaçakçılık kapasitelerini yitirmeksizin, kredi kartıyla satın alınmış gidiş dönüş biletine ya da tek bir sırt çantasına kolayca geçiş yapabilirler. Burada ikinci bir tür dengesizlik de söz ko-nusu. Bazılarının gidiş biletinden ve iki şişkin valizden vazgeç-melerinin nedeni belki de yasaları uygulayanların bu numara-ların farkına varmış olmasıydı; böylelikle belki de kaçakçılar, Arap ve Pakistanlı genç adamlara yöneltilen dikkatin fazla yo-ğunlaşması nedeniyle Doğu Afrikalılara geçiş yapan cihat sa-vaşçılarının Londra'da yapmış olabilecekleri şeyin bir benzerini yapmışlardı. Bir kategori ile bir özellik arasındaki ilişki hak-kında genelleme yapmak, bu ilişki dengeli olmadığına –ya da

genelleme davranışının kendisi genellemenin temelini değiştirdiğinde– işe yaramıyor.

Kelly, New York Kenti emniyet müdürü olmadan önce ABD Gümrük Hizmetleri'nin başı olarak hizmet veriyordu ve oradayken sınır kontrol polislerinin şüpheli kaçakçıları teşhis etmek ve aramak için kullandıkları kriterleri iyice gözden geçirip düzeltti. Kırk üç şüpheli özelliği içeren bir liste vardı. Bu listenin yerine geniş kapsamlı altı kriter içeren bir liste getirdi. Fiziksel görünümüne ilişkin şüpheli bir şey var mı? Gerginler mi? Bu kişiyi hedefleyen spesifik istihbarat var mı? Uyuşturucu kokusu alan köpek alarm veriyor mu? Evraklarında ya da açıklamalarında ters bir şey var mı? Bu kişiyle ilişkili olduğu düşünülebilecek kaçak mal var mı?

Burada ırk, cinsiyet ya da etnik kökene ilişkin hiçbir şey bulamayacaksınız; pahalı mücevherlere, uçaktan ilk ya da son inenlerden biri olmaya, çabuk çabuk ya da amaçsızca yürüyor olmaya ilişkin hiçbir şey. Kelly bütün dengesiz genellemeleri ortadan kaldırarak, gümrük memurlarını günden güne ya da aydan aya değişmeyen şeyler hakkında genelleme yapmaya zorladı. Kaçakçıların bir bölümü *her zaman* gergin olacaktır, hikayelerini *her zaman* yanlış anlayacaktır ve *her zaman* köpekler tarafından yakalanacaktır. İşte bu nedenle bu tür anlam çıkarmalar her zaman kaçakçıların beyaz mı, siyahi mi olduğuna, iki valizleri mi, tek valizleri mi bulunduğuna ilişkin anlam çıkarmalardan daha güvenilirdir. Kelly'nin reformlarından sonra Gümrük Hizmetleri tarafından yapılan aramaların sayısı yaklaşık yüzde 75 düştü, ancak başarıyla yakalananların sayısı yüzde 25 arttı. Memurlar kaçakçılar hakkında verdikleri oldukça kötü kararlardan, son derece iyi kararlara geçiş yaptılar. “Onları yaptıkları işte daha verimli ve daha etkili kıldık” diyordu Kelly.

## 5.

Pitbul tehditi görüşünün dayandığı genelleme dengeli mi, den-  
gesiz mi? Cinslerin tehlikeliliği konusunda elimizde bulunan en  
iyi veriler ölümcül köpek ısırmaları; bunlar belli tür köpeklerin  
ne kadar zarara yol açtığına ilişkin yararlı bir gösterge olarak  
işlev görüyor. 1970'lerin sonlarıyla 1980'lerin sonları arasında  
ABD'de ölümcül saldırılara yirmi beşi aşkın cins karıştı. Pitbul  
başı çekiyor, ancak yıldan yıla değişen çeşitlilik dikkate değer.  
Örneğin, 1981-1982 döneminde ölümlere beş pitbul, üç melez  
cins, iki St. Bernard, iki Alman çoban kırması, bir safkan Alınan  
çoban köpeği, bir husky, bir Doberman, bir Chow Chow (Çin  
aslanı), bir Great Dane, bir melez kurt köpeği, bir melez Eskimo  
köpeği ve bir melez pitbul neden olmuştu; ancak aralarında hiç  
Rottweiler yoktu. 1995 ve 1996'da ise liste on Rottweiler, dört  
pitbul, iki Alınan çoban köpeği, iki Eskimo köpeği, iki Chow  
Chow, iki melez kurt köpeği, iki çoban kırması, bir Rottweiler  
kırması, bir melez cins, bir Chow Chow kırması ve bir Great  
Dane içeriyordu. İnsanları öldüren köpekler zaman içinde de-  
ğişiyor, çünkü belli cinslerin popülerliği zaman içinde değişiyor.  
Değişmeyen tek şey köpekler tarafından öldürülen insanların  
toplam sayısı. Pitbullarla daha fazla sorun yaşadığımızda bu ille  
de pitbulların diğer köpeklerden daha tehlikeli olduğunun bir  
işareti olmayabilir. Sadece pitbullarının sayısının daha fazla ol-  
duğunun bir işareti olabilir.

“Beagle ya da küçük av köpeği dışında, Pomeranya köpek-  
leri ve diğer her şey dâhil, hemen hemen her cinsin ölümlere  
karıştığını gördüm” diyordu bana ASPCA kıdemli başkan yar-  
dımcısı ve köpek ısırmaları konusunda ülkenin önde gelen uz-  
manlarından biri olan Randall Lockwood. “Ve insanların bu



cinslere yasak getirilmesi konusunda yaygara kopardığını hiç duymasanız da her zaman malamute ya da Eskimo köpeklerine bağlanabilir bir-iki ölüm oluyor. Ölümcül köpek saldırılarını ilk incelemeye başladığımda, büyük oranda Alman çoban köpeği ya da çoban kırması ve St. Bernard gibi köpekler söz konusuydu; Stephen King de büyük olasılıkla bu nedenle Cujo'nun bir pitbul değil de St. Bernard olmasını tercih etmişti. Ben onlarca yıldır Doberman'ın karıştığı bir ölüm görmedim; oysa 1970'lerde oldukça yaygındı. O zamanlar tehlikeli bir köpek istediğinizde Doberman alırdınız. İlk pitbul vakamı 1980'lerin ortalarından ya da sonlarından önce gördüğümü sanmıyorum; Rottweilerları ise ancak birkaç yüz ölümcül köpek saldırısından sonra görmeye başladım. Ölümlerde şimdi bu köpekler ağır basıyor. Canalcı nokta şu ki durum zamanla değişiyor. Bu saldırgan bir köpeğe sahip olmak isteyen insanların hangi köpeği tercih ettiklerinin bir yansıması.”

Ancak tehlikeli köpeklere ilişkin daha dengeli genellemeler de az değil. Örneğin, 1991'de Denver'da yapılan bir çalışma, insanları ısırma hikayesi olan 178 köpeği, hiç ısırma hikayesi olmayan gelişigüzel seçilmiş 178 köpekle karşılaştırdı. Cinsler dağınıktı: Alman çoban köpekleri, Akitalar ve Chow Chowlar en ağırlıklı olarak temsil edilenler arasındaydı. (Çalışmada ısırılan köpekler arasında hiç pitbul yoktu, çünkü Denver 1989'da pitbulları yasakladı.) Ancak daha dengeli diğer bazı faktörler öne çıkıyor. Isırılan köpekler arasında erkekler dişilerden 6,2 kat daha fazlaydı ve dokunulmamış olanlar iğdiş edilmiş olanlardan 2,6 kat daha fazlaydı. Denver çalışması ayrıca ısırılan köpekler arasında zincirli olanların zincirsiz olanlardan 2,8 kat daha fazla olduğunu ortaya çıkardı. “Ölümlerle ilişkili köpeklerin yaklaşık yüzde 25'i o sırada zincirliydi ve uzun dönem zincirli kalmıştı”

diyordu Lockwood. “Şimdi bunlar saldırgan oldukları için mi zincirli, yoksa zincirli oldukları için mi saldırgan? Bir ölçüde her ikisi de. Bu hayvanların insanlarla sosyalleşme fırsatı olmamış. Hatta çocukların küçük insanlar olduklarını bile bilmeyebiliyorlar. Onları av olarak görme eğilimindeler.”

Birçok durumda can yakıcı köpekler ya aç ya da tıbbi yardıma muhtaç durumda oluyor. Çoğu kez saldırgan olaylarla dolu bir geçmişleri vardı ve ısırılan kurbanlar ağırlıklı olarak saldırıya açık durumdaki çocuklardı (özellikle de küçük erkek çocuklar) ve köpeğe muziplik yapmak ya da yerken rahatsız etmek gibi istemeden onu kışkırtacak bir şeyler yapmış olabiliyorlardı. Ancak en güçlü bağlantı, köpeğin can yakıcılık özelliğiyle belli tür köpek sahipleri arasında görülüyordu. Ölümcül köpek ısırması vakalarının yaklaşık dörtte biri daha önce yasadışı dövüşlere dâhil olmuştu. İnsanları ısıran köpekler birçok durumda sosyal açıdan izole köpekler, çünkü sahipleri de öyle ve can yakıcı olmalarının nedeni sahiplerinin can yakıcı bir köpek istemiş olması. Hurdalıkta –boğazınızı parçalayacakmış gibi duran– Alman çoban köpeği ile kılavuz Alman çoban köpeği aynı cinstir. Ancak aynı köpek değildir, çünkü sahiplerinin niyetleri farklıdır.

“Ölümcül bir köpek saldırısı sadece köpeğin ısırması ya da büyük ya da saldırgan bir köpek demek değildir” diye devam etti Lockwood. “Çoğunlukla kötü insan-köpek etkileşiminin yarattığı tam bir fırtınadır; yanlış köpek, yanlış bir ortamda yanlış insanın ellerinde yanlış bir geçmiş. Ölümcül köpek saldırılarıyla ilgili birçok yasal davada bulundum ve benim izlenimim, kesinlikle, bu vakalarda genellikle herkesin suçlu olduğu. Mahallede başıboş dolaşan üç yaşındaki bir erkek çocuk, çocuğunun neredede olduğunu bile bilmeyen bir kadının köpekleri dövüştüren erkek arkadaşının sahibi olduğu aç bırakılmış ve şiddet görmüş

köpeği tarafından öldürülüyor. Şöminenin önünde uyurken an-  
sızın deliren yaşlı Shep (çoban köpeği) değil. Çoğunlukla her tür  
uyarıcı işaret söz konusu.”

## 6.

Jayden Clairoux bir pitbul teriyer olan Jada ile onun bullmas-  
tiff kırması yavruları Agua ve Akasha'nın saldırısına uğramıştı.  
Köpeklerin sahibi yirmi bir yaşında, inşaatlarda çalışan ve ufak  
tefek işler yapan Shridev Café adlı bir adamdı. Clairoux'a sal-  
dırmadan beş hafta önce üç köpek serbest kalıp on altı yaşın-  
daki bir delikanlı ile onun dört yaşındaki üvey erkek kardeşine  
buz pateni yaparken saldırmışlardı. Çocuklar köpeklerle bir kar  
küreğiyle vurarak karşılık vermiş ve bir komşunun evine kaç-  
mışlardı. Café para cezasına çarptırılmış ve köpekleri on yedi  
yaşındaki kız arkadaşının evine taşımıştı. Başı sadece bir kez  
belaya girmede; birkaç ay sonra haneye tecavüzle suçlandı; bir  
başka sefer ise bir sokak kavgasıyla ilgili olarak şiddetli saldırı-  
la. “Shridev'in kişisel sorunları var” diyor vakaya danışmanlık  
eden köpek davranışları uzmanı Cheryl Smith. “Kesinlikle çok  
olgun bir kişi değil.” Agua ve Akasha şimdi yaklaşık yedi aylıktı.  
İlk saldırı sonrasındaki mahkeme emri evin dışına çıkarıldıkla-  
rında ağızlık takılmasını ve etrafı çevrili bir yerde tutulmaları-  
nı şart koştu. Ancak Café onlara ağızlık takmadı, çünkü daha  
sonra söylediğine göre, ağızlık alacak parası yoktu ve belli ki  
kentte hiç kimse gelip de onu bu emre uymaya zorlamadı. Bir-  
kaç kez köpeklerini itaat derslerine götürmekten söz etti, ancak  
bunu hiç yapmadı. Onları eğdi etme konusu da gündeme geldi  
–özellikle erkek olan Agua için– ancak maliyeti 100 dolardı ve  
belli ki bunun çok pahalı olduğunu düşündü; ilk saldırıdan sonra

belediye geçici olarak hayvanlara el koyduğunda da iğdiş edilmediler, çünkü Ottawa yasaları insanları ısırın köpeklerin iğdiş edilmesini öngörmüyor.

Bazı kişilerin anlattığına göre, ikinci saldırının gerçekleştiği gün, Café'nin kız arkadaşının evine bir ziyaretçi geldi ve köpekler uzaklaştırıldı. Dışarı bırakıldılar ve kar kümeleri arka bahçe çitlerinden kolayca atlanabilecek yüksekliğe ulaşmış durumdaydı. Jayden Clairoux durup köpekler gözlerini dikti ve "Köpek yavruları, köpek yavruları" dedi. Annesi bağırarak babasını çağırdı. Babası koşarak geldi ki bu da saldırgan köpeği öfkeli kılacak bir şeydir. Köpekler çitlerden atladı ve Agua Jayden'in kafasını ağzına alarak onu sarsmaya başladı. Bu ders kitaplarına girecek türden bir köpek ısırma vakasıydı: Saldırganlık geçmiş ve sorumsuz bir sahibi olan, iğdiş edilmemiş, kötü eğitilmiş, öfkeli köpekler her nasılsa serbest kalıp küçük bir çocuğun üzerine saldırıyor. Köpekler Ottawa'nın hayvan bürokrasisinden çoktan geçmiş durumdaydı ve belediye doğru türde bir genellemeye -cinse değil, tehlikeli köpeklerle ihmalkâr sahipler arasında var olduğu bilinen anlamlı bir bağlantıya dayalı bir genellemeye- ikinci saldırıyı kolayca engelleyebilirdi. Ancak bu birinin Shridev Café'yi takip ederek ağızlık satın alıp almadığını kontrol etmeye gitmesini, ilk saldırıdan sonra köpekleri iğdiş edilmeye göndermesini ve köpekleri küçük çocuklara saldıran kişilerin köpek sahibi olma hakkını ellerinden almayı garanti eden bir hayvan kontrol yasasını gerektirirdi. Bir diğer deyişle, daha titiz bir dizi genellemenin daha titiz bir biçimde uygulanmasını gerektirirdi. Sadece cinse yasak getirmek her zaman daha kolaydır.

6 Şubat 2006



## *Teşekkür*

Bu hikayelerin her biri *The New Yorker* dergisinin metin ve veri kontrol departmanları tarafından dikkat ve titizlikle mükemmel hale getirildi. Hepsi birer sihirbaz. Teşekkür ederim.

## *Tipping Point, Blink*

ve

## *Outliers*

kitaplarının yazarından

## *What the Dog Saw*

Malcolm Gladwell

Tıkanmakla panik olmak arasında nasıl bir fark var?  
Neden onlarca hardal çeşidi varken sadece bir çeşit ketçap var?  
Futbolculardan öğretmenlerin nasıl işe alınacağıyla ilgili ne öğrenebiliriz?  
Saç boyası 20. yüzyıl tarihiyle ilgili ne anlatır?

Malcolm Gladwell, son on yılda dünyamızı ve kendimizi anlama şeklimizi radikal bir şekilde değiştiren üç kitap yazdı: *Tipping Point, Blink* ve *Outliers*. Şimdi de yine son on yıl içerisinde *The New Yorker* dergisi için kaleme aldığı en iyi yazıları *What the Dog Saw* kitabında bir araya getiriyor.

Doğum kontrol hapının mucidinin acı hikayesi ve pasta sosunu icat eden öncü Howard Moscovitz'in şaşırtıcı icatları bu kitapta. Gladwell, et fırınları satarken Amerikan mutfağının kralı Ron Popeil'le oturuyor ve elinin bir dokunuşuyla vahşi hayvanları sakinleştirebilen Cesar Millan'ın sırlarını keşfediyor.

Zeka testlerini, etnik profilleri, "zaten biliyordum" yanılgısını inceliyor ve Silikon Vadisi'ndeki herkesin bir zamanlar neden aynı yeni mezunu işe aldığını anlatıyor.

**MALCOLM GLADWELL**, "İyi bir yazının başarısı ya da başarısızlığı ikna etme yeteneğinin gücüne bağlı değil ki" diyor. "İyi bir yazının başarısı ya da başarısızlığı sizi içine çekme, düşündürme, bir başkasının kafasındakilere göz atmanızı sağlama yeteneğine bağlı." *What the Dog Saw*, Malcolm Gladwell'i olağandışı gizli şeyleri ortaya çıkaran en zeki kaşif yapan tükenmez merakın ve bitmez enerjinin bir diğer örneği.



[www.kapital.com.tr](http://www.kapital.com.tr)  
[www.mediacaonline.com](http://www.mediacaonline.com)

