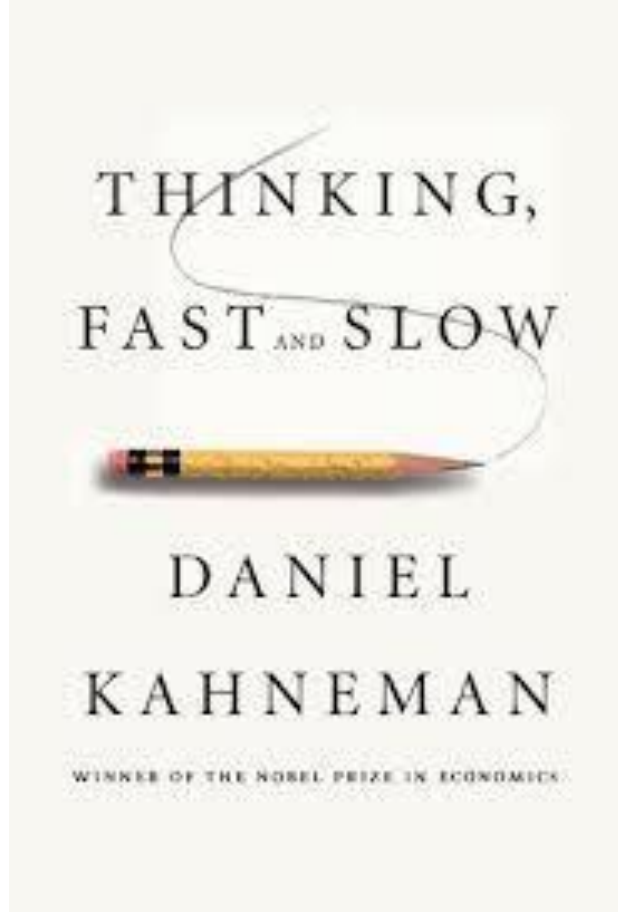


Hızlı Düşünmek – Yavaş Düşünmek

Daniel Kahneman



Daniel Kahneman: 1934 Doğumlu Kahneman 1954 yılında Kudüs İbrani Üniversitesini bitirdikten sonra doktorasını California Berkeley Üniversitesinde yaptı. Kudüs İbrani Üniversitesi, British Columbia Üniversitesi, Berkeley ve Princeton'da Mikro Ekonomi ve Psikoloji dallarında eğitim verdi.

10/12/2002'de Stokholm'da Nobel Ekonomi ödülünü alan Kahneman Dünya'da "Beklenti Teorisi" olarak bilinen Teoriyi kuran deneysel iki psikologdan biridir.

Giriş

Neden başkaları hakkında konuşup dedikodu yaparız? Çünkü başkalarının hatalarını bulup çıkarmak kendi hatalarımızın farkına varmaktan daha kolay ve eğlencelidir. Neye inanıp neyi istediğimizi sorgulamak bize çoğu zaman zor gelir ancak bunu yapmamız gereken zamanlarda başkalarının bilgi ve fikirlerinden yararlanabiliriz. Çoğumuz arkadaşlarımız ve meslektaşlarımızın yaptığımız seçimleri nasıl değerlendireceklerini tahmin edebiliriz. Dolayısıyla öngörülen bu yargıların niteliği ve içeriği bizim için önemlidir. Hakkımızda olumlu dedikodu yapılmasına dair beklentimiz o kadar güçlüdür ki genel olarak daha iyi kararlar almamızı sağlarken insanı öz eleştiri yapmaya da iter. Zira, kimliğimizi aklımız belirler; kararlarımızı ve eylemlerimizi (yemek seçimi dahil) düşüncelerimiz şekillendirir. Dolayısıyla nasıl düşündüğümüzü keşfetmek, özümüzde ne olduğumuzu keşfedip kendimizi daha iyi anlamamıza ve neden belirli davranışlar sergilediğimizi kavramamıza yardımcı olur. Dahası, büyük çoğunluğumuz zihnimizin çalışma şekline oldukça memnun olsa da bazılarımız, en azından belli yönlerden olumlu değişiklikler yapma gereksinimi duyar. Nasıl düşündüğümüzü keşfetmek bir bakıma, gerek özel gerekse profesyonel yaşamımızda kendimizi geliştirebilmenin yolunu açar.

Düşünce hakkında düşünmek, aklın işleyişine kafa yormak geleneksel olarak felsefe ve ekonomi uzmanlarının ele aldığı, spekülasyona açık bir konu ancak son zamanlarda psikoloji ve nörobilim (sinir sistemini inceleyen disiplinlerarası bilim dalı) sayesinde daha ampirik (deneye dayalı) bir süzgeçten geçirilmeye başlamıştır. Uzun zamandır konu üzerine çalışan Nobel Ödüllü psikolog Daniel Kahneman'ın çalışmalarından tıp, hukuk, felsefe, finans, istatistik ve askeri strateji alanlarında yararlanılmaktadır. 2011'de yayınlanan bu kitabında hızlı ve yavaş düşünme şekillerini ele alan Kahneman'a göre insanların yaptıkları hataların da belli kalıpları vardır. Önyargı veya temayül olarak bilinen sistematik hatalar belirli koşullarda tekrarlanır. Ne düşündüğünüz sorulduğunda aklınızdan geçenleri bildiğiniz inancıyla cevaplarınız ki bu çoğu zaman bilinçli bir düşüncenin bir diğerine yol açtığı düzenli bir akıştır. Ancak akıl yalnızca bu şekilde çalışmaz. Bilincinizde oluşan izlenim ve düşüncelerin çoğu siz nasıl olduğunu fark etmeden doğar. Kafamızın içinde usulca sürüp giden zihinsel işleyiş izlenimlerin, sezgilerin ve kararların büyük kısmını ortaya çıkarır. İnsan sezgilerinin etkisinde kalarak farkında olmaksızın yanlış hükümler verir. Yine de, hatalarımıza rağmen çoğunlukla sağlıklı kararlar verip doğru yargılara varırız ve uygun davranışlar sergileriz. Genellikle izlenimlerimiz ve duygularımızın bizi yönlendirmesine izin veririz. Sezgilerimize dayalı seçimlerimize, inançlarımıza duyduğumuz güven de çoğunlukla haklıdır ama her zaman değil. Çünkü bazen yanlış yapsak bile kendinden emin dururuz. Oysaki dışarıdan bakan biri hatalarımızı çok daha iyi gözlemleyebilir. Kötü kararların ve seçimlerin yarattığı hasarı azaltmak adına doğru müdahale şansını yakalamak için doğru teşhislerde bulunmak önemlidir.

Başkalarının ve kendimizin yanlış hükümlerini ve seçimlerini belirleyip kavrama becerimizi geliştirmenin mümkün olduğuna inanan Kahneman, insanın vardığı yargı ve kararların daha iyi kavranması için yeni terimler gerektiği kanısında. Düşünce dediğimiz olguyu 2 farklı sisteme ayırmış. Kahneman'ın Sistem 2 adını verdiği, normalde düşünce olarak algıladığımız sistem, yavaş düşünmedir. Kastidir, istemlidir ve bu nedenle doğal olarak düşünceye hakim olduğumuzu sanırız. Bu akşam ne yiyeceğimizi düşünürken, alacağımız hisse senetlerine karar verirken veya matematiksel bir hesaplama yaparken Sistem 2 çalışmaktadır. Sistem 1 ise bunun aksine otomatiktir, istem dışıdır ve durmadan harıl harıl çalışır. Çevreyi sürekli olarak inceler ve vücudun algıladığı uyaranları ışık hızında işler.

Sistem 1 bilgiyi doğal dürtüler ve içgüdülerle edinir fakat aynı zamanda öğrenme becerisine sahiptir. Bunu da çağrışımlar yoluyla yapar. Başka bir deyişle, özgün uyaranlarla bilinen uyaranlar arasında ortak özellikler, zaman ve mekan boyutunda yakınlık veya nedensellik üzerinden bağlantı kurar. Sistem 1 çevremizde olan biten hakkında en kısa sürede izlenim edinebilmek üzere

tasarlanmıştır ve bu etrafımızda cereyan eden olaylara hemen tepki verebilmemizi sağlar. Bu durum tehlike anlarında özellikle önem kazanır. Sistem 1, bunu bir dizi genel kural ve ilkelere dayanarak gerçekleştirir (buna sezgisel kısa yol denir). Özünde zamanı gelince bize yardımcı olmaya odaklı, bizi tehlikelerden korumaya eğilimli olan bu sezgisel kısa yollar, çoğunlukla gerçekten yararlıdır ama bu süreçte hataların yaşanması da kaçınılmazdır. Sistem evrim geçirdiğimiz ortama özel olarak tasarlanmıştır ki bu günümüzdeki yaşantımızdan oldukça farklıdır. Dolayısıyla sistemin neden olduğu hatalar da artmaktadır. Daha önemlisi Sistem 1'in geliştirdiği izlenimler sürekli Sistem 2'ye aktarılır. Gerçekten de Sistem 1 ne zaman sıradışı veya tehlikeli bir şey hissetse Sistem 2 hemen duruma yardımcı olmak üzere otomatik olarak devreye girer. Sistem 2 devre dışı olduğu zamanlarda (başta tehlike olmadığı zamanlarda) Sistem 1'in kendisine sunduğu önerilerle beslenir. Sistem 1'in edindiği izlenimler bizi anlık olaylarda korumakta oldukça etkili olsa da uzun vadeli planlar geliştirmedeki payı çok azdır. İşte bu bağlamda çok daha problematik olmaktadır.

Sistem 2, elbette Sistem 1'in izlenimlerini bastırma ve ortaya çıkan hataları engelleme becerisine sahiptir. Fakat Sistem 2, Sistem 1 tarafından etkilendiğinin (ve yanlış yönlendirildiğinin) neredeyse hiçbir zaman farkında olmadığından yaşanan hataları yakalayabilme konusunda doğal bir beceriden yoksundur. Kitabın büyük bölümü, Sistem 1'in faaliyetlerini ve önyargılarını keşfederek okuyucunun sistemin nasıl işlediği ve Sistem 2'yi nasıl etkilediği ve nasıl yanlış yönlendirebildiği hakkında bilinçlendirmeye ayrılmıştır. Fakat bu mücadelenin sadece yarısıdır, zira Sistem 2 doğası gereği Sistem 1'in hatalarını yakalama konusunda beceriksiz olduğu gibi bu hataları düzeltmede de sınıfta kalır. Sistem 2 sadece (ekonomi çevrelerinde yaygın olarak kabul edilen anlamıyla) rasyonellik abidesi değildir. En göze batan eksikliği, olasılık ve istatistik konusunda doğası gereği yetersiz olmasıdır ancak neyse ki Sistem 2 bu konuda gelişime açıktır.

Kitabın kalanında bu konuya odaklanan Kahneman, meslektaşı deneysel psikolog Amos Tversky ile birlikte oluşturduğu Beklenti Teorisi kuramında, bireylerin sonuçları kesin olan şeyleri abartarak bunlara, sonuçları kesin olmayan şeylerden daha fazla değer verdiklerini öne sürer. Yani insanlar karışık, riskli durumlarda, karar verirken, her zaman mantıklı ve akılcı davranmazlar. Mâkul kararlar almayan insan modeli, sosyal bilim ve ekonomi alanında genel kabul görmüş, rasyonel ve mantıklı davranan, kendi çıkarlarını gözeten insan modeliyle çelişmiştir. 1970'lerde sosyal bilimciler arasında yaygın olan görüşe göre 'insanlar genelde rasyoneldir, normalde mantıklı düşünürler ve mantıktan uzaklaştıkları durumların çoğu korku, sevgi ve nefret gibi duygularla açıklanabilir'. Kahneman ve Tversky'nin deneysel bir bakış açısıyla yaklaşarak yaptıkları akademik çalışmalar bu görüşe kafa tutmuş ve zihnin hatalara açık olduğu fikrinin yaygınlaşmasını sağlamıştır. Bilişsel ve sosyal psikoloji alanındaki son gelişmeler bizi zihnin işleyişine dair aydınlatmaktadır. Günümüzde sezgisel aklın kusurları kadar mucizeleri de olduğu ispatlanmıştır. Belirsizlik durumunda alınan kararların hepsinin sezgiye dayalı olmadığı artık anlaşılmıştır. Özellikle uzmanların doğru sezgileri, uzun süreli tecrübenin etkisiyle daha iyi açıklanır. Yeni durumlarda bildik öğeleri fark etmeyi öğrenen uzmanlarda geçerli sezgiler oluşur ve buna uygun şekilde davranırlar. Bir sorun karşısında sezgisel düşünce mekanizması elinden geleni yapar. Konuyla ilgili bir deneyimi veya bilgisi varsa tanıdık koşullarda kişinin aklına gelen sezgisel çözüm doğrudur. Konuyla ilgili bir beceriye sahip değilsek veya karşılaşılan problem zorsa, bu durumla farkında olmadan daha kolay bir soruya karşılık bularak başa çıkarız. Zihnimizde oluşan sezgisel kestirmeler özünde bu şekilde gerçekleşir. Bazense aklımıza ne adamakıllı bir çözüm ne de sezgisel bir yanıt gelir. Anında çözüm arayışının tıkandığı böyle zamanlarda çoğu kez kendimizi daha yavaş ve çaba gerektiren bir düşünme şeklinin içinde buluruz. Öte yandan istatistiksel düşünmenin zorlukları aklımızın sınırlarını da tanımlar. Bildiğimizi sandığımızı şeylere duyduğumuz aşırı güven ve yaşadığımız dünyanın belirsizliğiyle cehaletimizin boyutunu anlamamaktaki ısrarımız hata yapmamızı kolaylaştırır.

SİSTEM 1 ÜZERİNDEN DÜŞÜNME KONUSUNA GİRİŞ

Hızlı Düşünme - Yavaş Düşünme

Kendimizi zihin ve bedenimizin tek hakimi olarak görürüz. Tüm kontrol ve yetki bizde sanarak fikirleri net, alternatifleri tartan, müzakere eden ve kendi değer yargılarına dayanarak seçimler yapan bir "karar verici" olduğumuzu varsayabiliriz (seçimlerimizin esasında davranışlarımızı kontrol ettiğini unutmadan). Kahneman bu düşünme şeklini Sistem 2 olarak adlandırmıştır: "kendimiz hakkında düşünürken Sistem 2 ile özdeşleşiriz. Fikirleri olan, seçimler yapan, ne düşüneceğine ve ne yapacağına karar veren bilinçli, mantık yürüten bir benlik". Fakat ona göre Sistem 2, Sistem 1 olarak adlandırılan başka bir düşünme şekli tarafından sandığımızdan çok daha fazla etkilenmektedir. Bu, algı ve bellek dahil otomatik zihinsel etkinliğin tümünü kapsayan hızlı düşünmedir.

Sistem 2'nin aksine Sistem 1 otomatik ve istem dışıdır; bu nedenle çoğu zaman fark edilmez. Sistem 1 hızlı çalışır, bunun için kişi çaba göstermez, istemli kontrol hissi yoktur. Sistem 1 aralıksız olarak dış çevreyi (ve aynı zamanda zihnimizi) gözlemler ve edindiği bilgilerden aceleyle oluşturulmuş ve süzgeçten geçmemiş izlenimler aktarır. Her şeyin ötesinde Sistem 1, hayatta kalma ve üremeye yönelik biyolojik gereksinimler anlamında özellikle önemli bilgileri edinme gayretindedir. Başka bir deyişle, fırsat ve daha da önemlisi tehlike gözetmektedir. Sistem 1 organizmanın hayatta kalması için çözüm bulması gereken temel sorunları sürekli olarak değerlendirecek şekilde evrim geçirmiştir: Ne durumdayım? Bir tehlike veya önemli bir fırsat mı var karşımda? Üzerine gitmeli mi yoksa kaçınmalı mıyım? Karşılaştığımız durumlar her zaman iyi veya kötü olarak değerlendirilir ve bu sonuca göre geri çekilme veya yaklaşma gerçekleşir.

Kayda değer bir durum olmadığı hallerde Sistem 1 rölantide kalır, bir yere kadar rahattır ve kendi işlevlerine devam eder. Ancak önemli bir durumla karşılaşıldığında Sistem 1 strese girer ve duruma yardımcı olması için Sistem 2'yi harekete geçirir. Zorlukla karşılaşan Sistem 1 anlık olarak karşılaşılan sorunu çözecek daha detaylı ve konuya özel işleyişe destek olması amacıyla Sistem 2'yi devreye sokar. Kişi kendisini şaşırtan bir durum karşısında ortaya çıkan istemli dikkat odaklanmasını fark edebilir. Sistem 1'in muhafaza ettiği dünya modeline ters düşen bir olay meydana geldiğinde Sistem 2 devreye girer.

Modern dünyada yaşayan ortalama insanlar gerçek acil durumlarla sık sık karşılaşmaz. Dahası, günlük olayların büyük kısmı hemen tepki göstermeyi gerektirmez. Fakat evrim geçirdiğimiz (ve sistem 1'in de evrildiği) ortamda durum çok farklıydı. Bu sistem o zamandan beri değişim geçirmedi. Örneğin şehir ortamında yaşayan bir insanın karşılaştığı durumların gerektirdiği tepkiler, Afrika bozkırlarında dolaşan bir ceylana kıyasla çok daha sıradandır. Fakat aralıksız şekilde tehdit seviyesi değerlendirmesi sağlamak üzere evrim geçiren bir sinir sistemi mekanizmamız var ve bunun şalteri hiçbir zaman kapanmadı. Başka bir deyişle, Sistem 1'in bize sağladığı aceleyle oluşturulmuş ve süzgeçten geçmemiş izlenimlere evrim geçirdiğimiz ortama kıyasla o kadar da ihtiyacımız kalmamış olmasına rağmen beyinlerimiz bu izlenimleri aynı hızda üretmeye devam etmekte.

Herhangi bir anda elde edilebilecek bilgi sınırlıdır. Bununla birlikte, Sistem 1'den sürekli olarak en kısa sürede olabildiğince doğru izlenim edinmesi beklenmektedir. Bunu başarmak için Sistem 1'in mutlaka kestirme yollar belirlemesi ve mümkün mertebe bilgiye dayalı tahminlerde bulunması gerekir. Bu kestirme yollar ve bilgiye dayalı tahminler bazı anlarda hatalı olabildiğinden en doğrusu Sistem 1'in her daim temkinli olmaya çalışmasıdır. İnsanlar kolayca benzerlik kurarak, çağrışım yoluyla veya gelişigüzel düşünebilirken istatistiksel düşünmek neden bu kadar zordur? Çünkü Sistem 1 buna göre tasarlanmamıştır. Şimdi Sistem 1'in işleyişine daha yakından bakalım.

Sistem 1 Mercek Altında

Çağrışım Makinesi

Muhafaza ettiği dünya modeli herhangi bir şekilde ihlal edildiğinde Sistem 1'in Sistem 2'yi yardıma çağırdığından bahsetmiştik. Sistem 1'in dünya modeli kalıtsal yetilerden oluşur, içeriği de büyük ihtimalle kalıtsal bilgilerden. Örneğin; çevremizi algılamaya, nesnelere tanımaya, ilgilimizi odaklamaya, kayıp yaşamamaya hazır şekilde dünyaya geliriz.

Bununla birlikte, zihnimizdeki dünya modeli ağırlıklı olarak (benzeşim, zaman ve mekan içindeki yakınlık veya nedensellik gibi) farklı yollardan birbirine bağlanan fenomenler ve olaylar arasında çağrışımlar yaratmak yoluyla meydana gelmekte ve sürekli olarak güncellenmektedir. Örneğin bir limon sarı rengini, sıçan kanalizasyonu, soğuk algınlığı ise virüsü çağrıştırmak. Bu bağlantılar oluşturulup güçlendirildiğinde çağrışımlardan oluşan fikir örüntüleri hayatımızdaki olayların yapısını temsil eder hale gelip şimdiki zamanı yorumlayışımızı ve geleceğe yönelik beklentilerimizi belirler. Başka bir deyişle zihnimizdeki fikirler birbiriyle bağlantılı bir ağ bünyesinde birer nodül haline gelir. Bunun bütünü ise Sistem 1'in dünyayı temsil etmekte ve anlamakta kullandığı modeli oluşturur.

Sistem 1'in şaşırtıcı işleyişini keşfetmek için aşağıdaki sözcüklere bir göz atın:

Muz

Kusmuk

Üst satırı okuduğunuz andan itibaren aklınızdan pek çok şey geçti. Bazı iğrenç görüntüler ve sevimsiz anılar. Bunun nedeni ilkiyle ikincisi arasında tutarlı bir hikaye oluşturmaya çalışan Sistem 1'in ikinci sözcüğün yarattığı olumsuz etki nedeniyle muzun sebep olduğu kusma vakasını düşündürdü ve ister istemez muza karşı geçici bir tikslenme oluştu, hatta belki yüzünüzü buruşturdunuz. Böyle olması için mantıklı bir sebep yoktu ama Sistem 1 otomatik olarak böyle işledi. Çağrışımsal aktifleşme denen bu işlem sırasında uyarılan düşünceler diğerlerini tetikledi. Sözcükler anıları çağrıştırdı, anılar duyguları uyandırdı. Yani bilişsel, duygusal ve fiziksel tepkiler birbirine bağlı olarak gelişti. Zihnimizde bu zincirin oluşmasına neden olan mekanizma, aralarında benzerlik, zaman-mekan devamlılığı ve nedensellik bulunan düşüncelerin ilişkilendirilmesiyle meydana gelir. Psikologlar, düşüncelerin çağrışımsal bellek denen geniş bir ağ sisteminde birbirine bağlı düğümler olduğunu düşünür. Bu bağlantıların farklı tipleri vardır: nedenler ve etkiler (mikrop - grip) ; nesnelere ve özellikleri (çimen-yeşil); nesnelere ve kategorileri (muz-meyve). Artık aklın bilinçli düşüncelerin sırayla geçtiği bir yapı olmadığını biliyoruz. Çağrışımsal belleğin işleyişi aynı anda çok sayıda bağlantının kurulmasıyla dalgalar halinde gerçekleşir. Uyarılan bir düşünce daha birçoğunu uyandırır. Dahası etkinleşen bu düşüncelerin sadece birkaçı bilincimize kaydolacaktır. Çağrışımsal düşüncenin işleyişi benliğimizden gizli, sessiz ve derindedir. Aklımızın nasıl işlediğine sınırlı bilgimiz olduğunu kabul etmek zor ama gerçek kendimiz hakkında sandığımızdan çok daha az şey biliyoruz. Vardığımız yargıların, aldığımız kararların, yaptığımız tercihlerin bilinçli ve özerk olmadığını kanıtlayan araştırmalar mevcut.

Hazırlanma (*Priming*) Etkisi

Eylem halindeyken ne zaman beynimizde bir fikir tetiklense (doğrudan ve dolaylı deneyimlere dayanarak) onu çağrıştıran diğer fikirler de beyin içinde "hazır" hale gelir (buna "*priming*" etkisi yani hazırlayıcı etki denir). Hazırlanma etkisi Sistem 1'in herhangi bir duruma/olaya yönelik çabuk bir izlenim edinmesine ve durumun/olayın daha fazla ilgi gerektirip gerektirmediğini belirlemesine yardımcı olur. Bilinçaltında gerçekleşen bir süreçtir ve bu nedenle çoğunlukla fark edilmez ancak etkileri deney ortamında görülebilmektedir. Örneğin kısa bir süre önce YEMEK kelimesini gördükten veya duyduktan sonra ÇOR_ _ kelimesindeki boşluğu ÇORAP yerine ÇORBA şeklinde doldurmaya daha eğilimli olursunuz. Tam tersi de olabilir elbette. YEMEK nasıl ÇORBA fikrini tetikliyorsa, GİYİNME fikri de akla ÇORAP getirir.

İşin ilginç, hazırlanma etkisi davranışlarımızı da etkileyebilir. Örneğin, yapılan bilimsel deneylerden birinde öğrenci deneklere 5 kelimedenden oluşan gruptan birini seçerek 4 kelimelik cümleler kurmaları istenmiştir. Bu 5'li kelime grupları ya nötr (örneğin buldu, o, sarı, hemen, şeyi) veya (Florida, unutkan, kel, beyaz, kırışık gibi) yaşlılıkla ilgili terimlerle hazırlanmıştı. Soruların ardından deneklerin koridorun sonuna kadar yürümeleri istenmiş ve yürüme süreleri gizlice araştırmacılar tarafından kayıt altına alınmıştır. Bir de ne görelim! Yaşlılıkla ilgili kelimelerle cümle oluşturan denekler diğerlerine göre daha yavaş yürümüştü. "Florida etkisi" iki aşamalı hazırlanmaya neden olmuştur. Birincisi, "yaşlı" kelimesi kullanılmamış olsa bile kelime dizisi yaşlılıkla ilgili fikirleri tetikledi; ikincisi bu düşünceler yaşlılıkla ilişkili bir davranış biçimine neden olarak yavaş yürümeye sebep oldu. Tüm bunlar biz farkında olmadan gerçekleşti. Deney sonrasında mülakata alınan öğrenciler kelimelerin ortak bir kavramdan seçildiğini fark etmediklerini belirtmiş ve hiçbirini birinci deney sonrasındaki davranışlarının okudukları kelimelerden etkilenebileceğini kabul etmemiştir. Yaşlılık fikri bilinçli bir farkındalık yaratmamış olmasına karşın davranışları yine de değişmiştir.

Daha da tuhaf bir örneğe bakalım. Araştırmacılar deney ortamı olarak çalışanların düzenli olarak kendilerine çay veya kahve hazırladığı ve bu içecekler karşılığında gönüllü olarak diledikleri kadar ödeme yaptığı bir ofis mutfağını seçmiştir. Deneyin birinci aşamasında mutfak duvarına saksı çiçeği resmi, ikinci aşamada ise bir çift gözün resmi asılmıştır. 10 haftalık bir dönemde duvardaki resim haftada bir değiştirilmiştir. Deney sonunda araştırmacılar çalışanların kutuya bırakmayı uygun gördüğü katkı paylarını haftalık olarak karşılaştırmıştır. Çalışanlar arasında duvardaki dekorasyonlar konusuna değinen olmamış fakat kutuya bırakılan katkı payları büyük farklılık göstermiştir. Göz resminin olduğu haftalarda kutuya bırakılan katkı payı saksı çiçeği asılı olduğu haftalara kıyasla üç kat fazlaydı. Belli ki izlendiklerini sembolik olarak hatırlatan bir unsur bireylerin daha iyi davranışlar sergilemesine neden olmuştur. Bu etki beklendiği gibi herhangi bir farkındalık olmadan meydana gelmiştir. Bu Sistem 1'in Sistem 2'yi nasıl etkileyebileceğine dair can alıcı bir örnektir ve aynı zamanda Sistem 1'in nasıl da kolay suistimal edilebileceğini korkutucu bir şekilde de ortaya koymaktadır.

Bağlam ve Nedensellik

Bağlam

Sistem 1'in bilgiyi nasıl edindiğini ve kendine ait dünya modeliyle nasıl karşılaştırdığını, bunu olay/durum karşısında olabileceklere hazırlıklı olmak için nasıl kullandığını, garip veya sıradışı bir olay/durumla karşılaştığında (özellikle de bir fırsat ve daha da önemlisi bir tehlike anında) Sistem 2'yi devreye nasıl soktuğunu artık biliyoruz. Fakat Sistem 1 aynı zamanda olay/durumlara ve fenomenlere anlam kazandırmak ve (üzerinde yaşayan insanlarla birlikte) dünya hakkında yargılarda bulunmak için ciddi çaba göstermektedir. Unutmamak gerekir, Sistem 1'den bu işlemi çok hızlı gerçekleştirmesi beklenir, dolayısıyla kestirme yollar ve bilgiye dayalı tahminlerden yararlanmak durumundadır.

Her şeyden önce, Sistem 1 elindeki sınırlı ve bazı durumlarda bölük pörçük bilgiye dayanarak tutarlı bir hikaye yaratmak için vargücüyle çalışır. Bu işlemi kolaylaştırmak için Sistem 1 bilginin kendisine ulaştığı bağlama bakar. Fakat bazı durumlarda bağlam eksiktir. Böyle durumlarda Sistem 1 en olası bağlamı varsayıp bir tahminde bulunur. Örneğin aşağıdaki cümleyi okuyup kafanızda bir imge oluşmasına izin verin: "Ayşe lastiği değiştirmesi gerektiğini fark etti". Şehirde yaşayan çoğunluk gibi gözünüzün önüne patlak lastiğini değiştirmek üzere olan bir kadın imgesi gelecektir. Fakat bu cümle muğlaktır. Bundan hemen önceki cümle "Çocuğun pantolonu düşüp duruyordu" olsaydı gözünüzün önüne gelecek imge çok farklı olurdu. Aklımıza pantolon geldikten sonra lastik kelimesi artık arabalarla ilişkili olmaktan çıkmıştır. Açık ve net bir bağlam yokluğunda Sistem 1 kendi başına olası bir bağlamı kendi yaratır. Bu işin ardında Sistem 1 olduğundan eminiz çünkü cümlenin farklı yorumlanabileceği olasılığından haberimiz yoktu.

Nedensellik

Sistem 1'in kendisine ulaşan bilgileri mantıklı bir şekilde anlamlandırmak için başvurduğu bir diğer strateji de etrafında cereyan eden olayları açıklayabilecek bir neden aramaktır. Sistem 1'in olay/durumları açıklayabilmek için nedensel bir hikaye yaratma eğilimi öğrendiğimiz bir şey değildir, daha çok kalıtsaldır. Bu durum 6 aylık bebekleri konu alan deneylerde bile kanıtlanmıştır. Söz konusu deneylerde bebekler sıkça karşılaşılan sebep-sonuç senaryolarına maruz bırakılmıştır (ör. daireyle kesişen kare). Bu sebep-sonuç senaryoları nedensellik zincirinin dışına çıkacak şekilde değiştirildiğinde bebeklerin konuya ilgisi artmaktadır (ör. dairenin kare ile kesişmediği hallerde). Bu durum bebeklerin başka bir sonuç beklentisi içinde olduğu ve sonuç karşısında şaşırıldıklarını işaret etmektedir. Belli ki nedensellik hakkında doğuştan bir fikrimiz var ve Sistem 1'in ürünü olan bu fikirler, nedensellik kalıplarına ilişkin akıl yürütmeye dayanmıyor.

Bunların yanında Sistem 1, olay/durumların arkasında kasti nedenler aramaya hazırdır. Doğası gereği mekanik nedenler ve etkene bağlı nedenler arasındaki farkı anlayabilme kapasitesine sahiptir. Örneğin, soyut nesnelere insanları andırarak şekilde davranış gösterdiği senaryolarda insanlar senaryoyu doğal olarak insana özgü amaçlar kapsamında yorumlayacaktır. Amaçlar ve hislerin algılanması karşı konulamaz bir durumdur. Sadece otistik bireyler böyle bir deneyim yaşamaz. Bu yatkınlığın çok küçük yaşlardan itibaren ortaya çıktığını tekrar hatırlatalım. Örneğin, bir yaş altındaki bebekler zorbalık yapanla, mağdur olan arasındaki farkı tespit edebilir.

Sistem 1 mekanik ve kasti nedenleri arayıp tespit etmek üzere evrim geçirmiş olsa da, kasti nedenlere gelindiğinde çok daha hassas ve tetiktir. Şu örnek senaryoyu ele alalım: "New York'un kalabalık sokaklarında şehrin turistik yerlerini dolaşarak geçirdiği güzel bir günün ardından Jale cüzdanının yerinde olmadığını fark etti". Bu kısa öyküyü okuduktan sonra aklınıza bir "yankesicilik" olayı gelmesi sizi şaşırtmasın! Yapılan deneylerden birinde yukarıdaki (ve buna benzer bir dizi) kısa öyküyü okuyan katılımcılar, sürpriz bir anımsama testine alınmıştır. Burada "yankesici" kelimesi metinde geçmediği halde "turistik yerler" ifadesinden daha çok akılda kalmıştır. Bu durumu bağlantılı tutarlılık kuralları daha iyi açıklar. Cüzdanın kayıp olması birçok nedene bağlanabilir: cüzdan cepten düştü, restoranda unutuldu vs. Fakat kayıp cüzdan, New York ve kalabalık kelimelerinin bir araya gelmesi, kayba neden olanın bir yankesicilik olayı olduğu kanaatini doğurmaktadır.

İçimizdeki nedenselliğe odaklı radar sisteminin nasıl bu şekilde evrildiğini görmek çok da zor değil. Öncelikle sebep ve sonuç doğada da birbiriyle bağlantılıdır. Bu kapsamda daha hazırlıklı olmak ve doğru tepkiyi vermek için belirli bir olay/durumu ortaya çıkaran bir sebep olduğunu varsaymak, bunu araştırıp tespit etmek iyi bir genel stratejidir. Unutmamak gerekir ki olay/durumların büyük kısmı rastgelelik veya kör talih ile daha rahat açıklanabilir. Bu nedenle bu türden varsayımlar bazı zamanlarda hatalar yapmamıza neden olabilmektedir.

Kasti nedensellik olduğunu varsaymak da iyi bir seçenek olabilir zira sürekli olarak başka etkenlerle uğraşmaktayız. Dahası, yaşadığımız en derin korkuların kaynağı bu kasıtlı etkenlerdir (günümüzde büyük oranda başka insanlar ancak evrimsel geçmişimizde yırtıcı hayvanlar da buna dahildi). Örneğin, çalının içinden veya karanlık bir arka sokaktan gelecek hışırtının rüzgardan değil de kasıtlı bir etkenden geldiğini varsaymak hayatta kalma olasılığımızı arttıracaktır. Bu bilgiler ışığında mekanik ve/veya kasti nedensellik konusunda tahmin yürütmenin çoğu zaman doğru olduğu, olmadığı durumlarda yapılan hatanın temkini elden bırakmamış olma yönünde sonuçlanacağını görebiliriz. Tüm bunlar Sistem 1'in özellikleri ile örtüşmektedir.

Ne Görüyorsan O: NGO (*What You See Is All There Is: WYSIATI*)

Sistem 1, karşısında cereyan eden olayları anlamlandırmanın yanında deneyimlediği olay/durum hakkında karara varma ve değerlendirme sürecini de yürütmektedir. Benzer durumlarda olduğu gibi Sistem 1 izlenimlerini olabildiğince çabuk oluşturmak için kestirmeler bulmak ve bilgiye dayalı tahminler yürütmek durumundadır. Temelde Sistem 1'in yaptığı elindeki sınırlı bilgilerle durumu tam anlamadan hükme varmaktır. Bu bilgiler ise (anı yaşadığı düşünülürse) kişinin hemen önünde cereyan edenle ve/veya akla hemen gelen fikirlerle sınırlıdır.

Kısıtlı kanıtlara dayalı karar alma ve değerlendirme uzmanı Sistem 1 sadece el altındaki bilgileri dikkate almaya o kadar meyillidir ki kitapta söz konusu durumu temsil etmek için Ne Görüyorsan O'nu ifade eden NGO (*WYSIATI-What You See Is All There Is: Her şey Gördüğünden İbaret anlamında*) kısaltması kullanılmıştır. NGO özelinde şu örneğe bakalım: "Ahmet iyi bir lider olacak mı? Kendisi zeki olduğu kadar güçlü...". Edindiğimiz ilk izlenime göre soruya olumlu cevap verme eğilimi vardır. Ne de olsa zeka ve güç lider olmak için önemli meziyetler ve elimizdeki iki sığata dayanarak ortaya atılacak en iyi hikaye bu. Kısaca söylemek gerekirse, elimizdeki bilgilere dayanarak varabileceğimiz en kesin sonuç bu. Ama burada eksik kaldığımız bir nokta var! Soruyu kapsamlı şekilde analiz etmedik. Yani kendimize, "birinin liderlik becerileri hakkında bir kanaate varmadan önce ne gibi bilgilere ihtiyacım var?" türünde bir soru yöneltmedik. Bu Sistem 1'in sorumluluk alanı dışındadır. Herhangi bir olay/durum karşısında eldeki bilgiler ışığında aceleyle oluşturulmuş ve süzgeçten geçmemiş ilk izlenime hemen erişmek çok faydalı olabilir. Fakat, herhangi bir yargıya varırken bu aceleyle oluşturulmuş ve süzgeçten geçmemiş ilk izlenimlere dayanırsak bizi nasıl yanıltabileceklerini de kolayca fark edebiliriz. Örneğin, yukarıdaki durum kapsamında süreci biraz ağırdan almayı deneyip sözünü ettiğimiz soruyu yöneltme zahmetinde bulunsaydık zeka ve gücün iyi bir lider olmanın en önemli özellikleri olmadığını fark eder, hatta başka niteliklerin eksikliğinde bu meziyetlerin geri tepebileceğini bile anlayabilirdik. Özgün cümleye tekrar bakıp kendimize "takip eden iki sıfat yoz ve zalim olsaydı ne olurdu?" sorusunu sorsak nasıl bir hata yaptığımızı çok daha net bir biçimde anlardık.

Yerine Koyma (*Substitution*)

NGO'ya ek olarak Sistem 1 'in alalecele hükümlere varmak ve değerlendirme yapmak için kullandığı başka yollar da vardır. Örneğin, cevabını bilmediğimiz bir soruyla karşılaştığımızda Sistem 1 zaman kaybetmeden işe koyularak alakalı ancak cevabı çok kolay bir soruya cevap verip bu bilgiyi Sistem 2'ye, daha zor olan sorunun cevabı olarak sunar. Sistem 2 çoğu zaman olup bitenin farkında bile değildir. Kahneman, Sistem 1'in bu kurnazlığına yerine koyma adını vermiştir.

Farz edelim ki Ford hissesi satın almanın doğru bir yatırım olup olmadığı konusunda size bir soru yöneltildi ve konu hakkında çok da bir şey bilmiyorsunuz. Sistem 1 bu durum karşısında Ford arabaları hakkındaki düşünceleriniz gibi konuyla alakalı bir soru üretmek bunu ilk sorunun cevabı olarak Sistem 2 'ye ulaştırabilir. Başka bir örnek verelim. Size siyasi bir partinin başkan adayına ait bir fotoğraf gösterildi ve hakkında neredeyse hiçbir şey bilmediğiniz bu kişinin ne kadar başarılı olacağını tahmin etmeniz istendi. Sistem 1 bu kapsamda fotoğraftaki kişinin ne kadar yetkin ve kendinden emin görüldüğü konusunda bir soru üretebilir.

Bir araya geldiklerinde NGO ve yerine koyma hem ilginç hem de oldukça gülünç bir hal alabiliyor. Örneğin, konuyla ilgili yapılan deneylerden birinde katılımcılara 2 soru yöneltildi: 1) Bugünlerde ne kadar mutlu hissediyorsun?; 2) Geçen ay kaç kişiyle flört ettin? Araştırmacılar deneklere soruları bu sıralamayla sorduklarında öğrencinin flört sayısının kendilerini ne kadar mutlu hissettikleriyle hiç ilintili olmadığı görülmüştür. Demek ki öğrenciler için flörtleşme, mutluluklarını değerlendirmede önemli bir kriter teşkil etmiyor. Ancak araştırmacılar soruların sıralamasını değiştirdiğinde önemli bir değişiklik fark edildi. Sorular bu sıralamayla sorulduğunda

flört edilen kişi sayısı ile mutluluk hissi arasındaki ilişki psikolojik ölçekte elde edilebilecek en yüksek seviyelerde seyretti. Flört sorusu öğrencilerin aklına mutluluk seviyeleriyle ilgili bir bilgi soktu ve duygusal tepkiye neden oldu. Hissedilen mutluluk seviyesi hakkında genel bir soru sorulduğunda bu bilgi ve yarattığı ruh hali öğrencinin düşünce yapısını etkiledi. Oysa öteki sıralamada küçük ve göz ardı edilebilecek bir unsur temsil etmişti.

Benzer bir deneyde araştırmacılar öğrencilerden oluşan deneklere yakındaki bir fotokopiciye gidip tek bir sayfa çektirmelerini istemiştir. Bu görevin ardından deneklerden yaşam memnuniyeti hakkında bir anket cevaplamaları istenmiştir. Deneklerin yarısının fotokopi makinasının bozuk para haznesinde bulmaları için 10 sent yerleştirilmiştir. Deney sonunda, parayı bulan şanslı deneklerin genel olarak hayattan duydukları memnuniyet seviyesi belirgin şekilde yüksek çıkmıştır.

Sistem 1 İnsanlar Hakkında Hüküm Verirken: Sterotipler, İlk İzlenimler ve Hale Etkisi

Sterotipler

İnsanları değerlendirmeye geldiğinde Sistem 1'in bireyler hakkında sterotiplere dayanarak hüküm vermeye eğilimli olduğunu bilmek çok da şaşırtıcı olmasa gerek. Sterotiplerin büyük oranda hatalı olduğu artık iyice anlaşılmıştır fakat elde başka bilgi olmadığı durumlarda işi şansa bırakmaktan bir nebze iyi kabul edilebilecek bir yöntemle herhangi biri hakkında ilk izlenim çabucak yaratılır. Bu da uygulamanın Sistem 1 için kıymetli olmasına yeterlidir.

İlk İzlenimler

Benzer şekilde, Sistem 1'in ilk izlenimlere fazlasıyla aldanma eğiliminde olduğunu bilmek de şaşırtıcı olmayacaktır. İlk izlenimlerin ne kadar önemli olduğu klişe raddesinde kafamıza kakılmıştır fakat bu olgunun ne kadar güçlü olduğunu yeterince vurgulamak olanaksızdır. Durumu daha net anlatabilmek için şu deneye bir göz atalım. Psikolog Solomon Asch, deneklerine iki hayali karakter olan Alan ve Ben'in onlara ne düşündürdüğünü sormuştur. İki karakter şu şekilde tanımlanmıştır: Alan- Zeki, gayretli, dürtüleriyle hareket eden, eleştirel, inatçı, kıskanç; Ben – kıskanç, inatçı, eleştirel, dürtüleriyle hareket eden, gayretli, zeki. İki karakter için verilen tanımlamaların aynı olduğunu fark etmiş olmalısınız. Tek farkı kelimelerin sıralaması. Buna rağmen denekler her zaman Ben yerine Alan'ı daha iyi bir insan olarak nitelemiştir. İşin gerçeği şudur, ilk izlenim hemen oluşturulur, bunu takip eden bilgiler edinilen ilk izlenim ışığında değerlendirilir. Kahneman'ın dediği gibi "listenin başındaki kişilik özellikleri daha sonra listelenen özelliklerin anlamını değiştirecek güçte. Zeki birinin inatçı olması gerekçelendirilebilir, hatta saygı bile uyandırabilir fakat kıskanç ve inatçı birinin zekası onu daha tehlikeli kılar".

Hale Etkisi

Sistem 1'in insanları değerlendirmede kullandığı üçüncü bir kestirme yol da "hale etkisi" olarak bilinir. Hale etkisi bir kişi hakkındaki her şeyi sevme veya nefret etme eğilimidir – hem de henüz o kişi hakkında bilmediğiniz onca şeye rağmen. Sistem 1 bu süreçte bir kişiyi tek veya birkaç özelliğini temel alarak değerlendirir ve bu izlenimini diğer özelliklere uygulayıverir. Örneğin, bir davette Lale adında bir bayanla tanıştınız. Kendisi cana yakın ve iletişim kurması kolay biri izlenimi verdi. Lale hayır işlerine bağış yapma teklifinde bulunulabilecek biri olarak öne çıkıyor. Aslında Lale'nin cömertliği hakkında ne biliyoruz? Doğru cevap: neredeyse hiçbir şey. Fakat Lale'yi sevdiniz ve onu düşündüğünüzde içinizde olumlu hisler var. Cömertliği ve cömert insanları da seviyorsunuz. Bu noktada çağrışım yoluyla Lale'nin cömert biri olduğunu düşünme eğilimindediniz. Artık cömert olduğuna inandığınız için Lale'yi daha fazla seviyorsunuz çünkü onun iyi özelliklerine cömert sıfatını eklediniz.

Sistem 1 ile 2 Arasındaki Etkileşim

Sistem 1, genel anlamda ne yapar dediğimizde spesifik bir anda küçük bir avantaj yaratmak denebilir. Hakkını verelim ki Sistem 1 bu görevini çok iyi bir şekilde yapar. Benzer durumlar için geliştirdiği modeller doğrudur, kısa vadeli öngörülerini de genellikle doğrudur. Dahası, zor durumlar karşısında verdiği ilk tepkiler de hızlı ve genellikle yerindedir. Fakat anlık durumlar karşısında devreye girmesi bir yana, Sistem 1'in edindiği izlenimler, üzerine düşünmek ve uzun vadeli planlar yapmak üzere Sistem 2'ye aktarılmaktadır. Söz konusu izlenimlerin bu anlamda bir değeri olabilir ancak hızlı karar verme uğruna kesinlik/doğruluk unsuru feda edildiğinden yanlış hükümlere varma ve hatalara neden olma olasılığı hiç de göz ardı edilemeyecek seviyededir.

Neyse ki Sistem 2, Sistem 1'in kendisine aktardığı izlenim ve sezgileri değerlendirme becerisine sahiptir. Dolayısıyla gerektiğinde bu izlenim ve sezgileri geçersiz kılabilir. Sistem 1'den kaynaklanan bazı sezgisel hatalar Sistem 2'nin kasıtlı olarak devreye sokulmasıyla engellenebilir.

Sorun şu ki, en iyi zamanında bile Sistem 2 oldukça tembel bir yaratılışa sahiptir. Kahneman'a göre "Sistem 2'nin temel özelliği gerçekleştirdiği işlemlerin çaba gerektirmesidir. Bir diğer özelliği olan tembellik ise olabildiğince az çaba gösterme eğiliminde olmaktır". Bunlar biyolojik tasarruf dediğimiz konuya girer. İster zihinsel ister fiziksel çaba göstermek enerji gerektirir. Enerji çok değerli bir biyolojik kaynaktır. Bir organizma enerji kullanmak zorunda değilse kullanmaz yani enerjisini boşa harcamaz. Bu olgunun akılda kalıcı bir adı bile var: Asgari Çaba Kanunu. Bu kanun, evrimsel olarak benliğimize kazınmıştır.

Asgari Çaba Kanununa örnek olması için şu problemi bir düşünün: Bir tenis raketi ve topunun toplam fiyatı 1,10 dolardır. Raket toptan bir dolar daha pahalıdır. Top ne kadardır? Büyük olasılıkla aklınızda bir rakam belirdi ve cevabınız 10 sent oldu. Tebrikler! Asgari Çaba Kanunu'nu uyguladınız. Kanunu ihlal ettiyseniz problemin cevabını kontrol etmesi için Sistem 2'yi devreye soktunuz. Kafanızdan şöyle bir şey geçmiş olabilir. Top 10 sent ise toplam fiyat 1,20 dolar olurdu (raket 1,10\$, top 10 sent), 1,10 değil. Bu cevap doğru değil o nedenle işlemi daha dikkatli yapmak için Sistem 2'yi çalıştırdınız. Doğru cevap 5 sentti. Neredeyse herkes yukarıdaki soruyu doğru cevaplama becerisine sahiptir. Tek yapılması gereken Asgari Çaba Kanunu'nu ihlal etmek ve Sistem 2'yi harekete geçirmek. Oysa çoğumuz bunu yapmıyoruz. Bugüne kadar raket ve top sorusu binlerce üniversite öğrencisine soruldu ve elde edilen sonuçlar şok edici. Harvard, MIT ve Princeton gibi sayılı kurumlardaki öğrencilerin %50'si soruyu içgüdüleriyle çözerek yanlış cevap vermişlerdir. Başarı oranı daha düşük üniversitelerde bu oran %80'lere çıkmıştır.

Daha kötüsü yorgun, aç veya başka bir şeyle meşgulken Sistem 2'yi devreye alma olasılığımız daha da azalır. Bu sezgisel olarak mantıklı duyulabilir fakat hem laboratuvar hem de saha çalışmalarında bilimsel olarak kanıtlanmıştır. Konuyla ilgili çok dikkat çekici bir örnek verelim. İsrail'de gerçekleştirilen bir araştırmada şartlı tahliye hakimlerinin verdiği tahliye kararı sayısı yemek saati veya çay molalarından uzaklaştıkça belirgin şekilde azalmaktadır. Çalışmada, şartlı tahliye kararı en son yemek molası ile karşılaştırıldı. Olumlu cevaplar her yemekten sonra zirve yaparak %65 mertebesine ulaşırken, hakimin bir sonraki yemeğine son iki saat kala olumlu cevap oranı giderek azalmakta ve yemekten hemen önce neredeyse sıfıra düşmektedir. Kahneman'ın dediği gibi "aç ve yorgun hakimler daha kolayına gelen şartlı tahliye taleplerini geri çevirme eğiliminde olduğu görülür. Yorgunluk ve açlığın bunda bir rolü mutlaka vardır".

İşin iyi tarafı yeterince motivasyonumuz olduğunda bu rehaveti üzerimizden atacak gücümüz var. Yukarıdaki örnekte olduğu gibi iyi dinlenmiş ve iyi besleniyor olmanın da etkisi yadsınmaz. Belki de ihtiyacımız olan motivasyonun bir bölümünü Sistem 1'in bazı durumlarda bizi ne kadar yanıltabildiğini ve büyük hatalara neden olduğunu daha iyi anlayarak elde edebiliriz.

Referans Noktası (*Anchoring*) Etkisi

Önceki bölümde gördüğümüz gibi çağrışımlarla öğrenmek beynin gelen bilgiyi tahlil edebilmesine yardımcı olacak bir dünya modeli oluşturmasına olanak vermektedir. Gerçek zamanda olgular ve olaylar beyni çağrışım yapan fikirlerle hazırlar ve hazır edilen fikirler sistem 1'in belirli bir duruma tepki vermesine yardımcı olur.

Bununla beraber hazırlanma belli durumlarda bizi yanıltabilir. Kahneman ve Tversky'nin birlikte yaptığı deneye bir göz atalım: Çalışma kapsamında öğrenci deneklerden Afrika kıtasında BM'ye üye olan ülkelerin oranı konusunda bir tahmin yürütmeleri istenmiştir. Fakat soruyu yöneltmeden önce öğrencilerden üzerinden 0 ile 100 arası rakamlar bulunan bir çarkifelek çevirmeleri istenmiştir. Öğrenciler çarkifeleğin sadece 10 veya 65'te duracak şekilde önceden programlandığından habersizdi. Gönül isterdi ki çarkifeleği çevirerek elde edilecek rastgele bir sayı dünya siyaseti ile ilgili bir konu hakkındaki tahminlerimizi etkilemesin. Fakat deneyde tam olarak da bu oldu. 10 ve 65 rakamlarını gören deneklerin ortalama tahminleri sırasıyla %25 ve %45'ti. Bu deneyden elde edilen sonuçlar garip ve hatta ürkünç duyulabilir. Fakat buna neden olan olguya hiç de yabancı değiliz. Hatta günlük yaşantımızda o kadar önemli bir yer teşkil ediyor ki bunun bilimsel adını bilmekte fayda var: Referans Noktası Etkisi. Bu etki, kişinin miktar hakkında öngöründe bulunmadan bilinmeyen bir miktar için zihninde uygun bir dayanak noktası bularak bir değer belirlemesi olarak tanımlanabilir. Temelde şöyle özetlenebilir: ilk rakam bilinçaltı tarafından kısa bir süreliğine referans alınmakta ve bu referans noktasına sabitleme durumu daha sonra meydana gelen düşünme işlemlerini çarpıtmaktadır.

Bazı durumlarda referans noktasına sabitleme gayreti, Sistem 1'in karşılaştığı her şeyi dış görünüşe göre algılama eğilimiyle birlikte (buna saflık da denebilir) daha da belirgin hale gelmektedir. Sistem 1 aynı zamanda telkine de açıktır. Yani, karşımızdaki aklımıza bir şey getirerek bazı şeyler görmemize, duymamıza veya hissetmemize neden olduğunda. Bu durumu bir örnekle inceleyelim: Bir süre önce Iowa'da (ABD) bir kasabada alışveriş yapmak üzere süpermarkete gelen müşteriler konserve çorba fiyatlarının normalden %10 daha ucuz olduğunu fark eder. Raflarda bazı günlerde "MÜŞTERİ BAŞINA 12 ÜRÜN SINIRLAMASI" ibaresi görünürken bazı günlerdeyse "MÜŞTERİ BAŞI SINIRLAMASI YOK" yazmaktaydı. Müşteriler sınırlama olduğu günlerde ortalama 7 ürün alırken sınırlamanın olmadığı günlerde iki katı ürün satın almıştır.

Referans noktasına sabitleme etkisi örneğin maaş belirleme veya bir konut için fiyat tespit etme gibi zamanlarda da ortaya çıkabilmektedir. Konuyla ilgili yapılan deneylerden birinde gayrimenkul uzmanlarından satışta olan bir eve fiyat biçmeleri istenmiştir. Uzmanların yarısına evin gerçek değerinin çok üstünde bir satış rakamı gösterilirken diğer yarısına ise evin değerinin çok altında bir satış rakamı gösterilmiştir. Deney sonrasında gayrimenkul uzmanları görmüş oldukları liste fiyatının verdikleri cevaplara hiçbir etkisi olmadığı konusunda ısrar etmiş olmalarına rağmen, referans noktasına sabitleme etkisi %41 oranındaydı. Burada referans noktası etkisi şöyle işliyor: iki ortalama arasındaki sayısal fark iki referans noktası arasındaki farka bölünür. Başka bir deyişle, sabitleme ölçütü tembelce referans noktasını bir ortalama olarak benimseyen insanlar için %100 iken, referansı tamamen yok sayabilen insanlar için sıfırdır. Referans noktasına sabitleme etkisinden kurtulmak çok zor olabilmektedir. Fakat bu konuda yardımcı olabilecek faydalı stratejiler de yok değil. Örneğin, yapılan çalışmalardan birinde denekler tarafından halihazırda devrede olan dayanak noktasına karşı savlar ortaya atılması sağlanmıştır. Yani Sistem 2'yi devreye alma komutu başarılı olmuştur.

Genel anlamda, bir şeyin kasten aksini düşünme stratejisi iyi bir savunma stratejisi olabilir zira bu etkileri oluşturan önyargılı düşünceleri etkisiz hale getirmektedir.

Çerçeveleme Etkisi

Çerçeveleme etkisi birçok yönden referans noktası etkisine benzerlik gösteren bir olgudur. Çerçeveleme etkisi, problem veya sorunun sunulma şeklinin vereceğimiz tepkiyi/cevabı etkileyebileceği gerçeğine dayanmaktadır. Çerçeve, farkındalığımızı problem veya sorunun belirli bir unsuruna odaklar ki bu da belirli çağrışımları tetikler ve nihayetinde vereceğimiz tepkide belirleyici bir rol oynar. Örneğin, esasında olay tek olsa da 1998 dünya kupasını İtalya'nın kazanması ile ilgili bir soruya vereceğiniz tepki ile 1998 dünya kupasını Fransa'nın kaybetmesi ile ilgili bir soruya vereceğiniz tepkiden çok farklı olacaktır.

Çerçeveleme etkisini çok belirgin bir şekilde ortaya çıkaran çalışmalardan biri Harvard Tıp Fakültesinde görevli doktorların katılımıyla gerçekleştirilmiştir. İlk aşamada doktorlara kanser hastalarında cerrahi girişim ve radyasyon tedavisini karşılaştıran bir çalışmaya dayanan istatistiksel veriler gösterilmiştir. Beş yıllık hayatta kalma verilerine bakacak olursak cerrahi girişim açık ara önde olsa da kısa vadede radyasyondan daha risklidir. Cerrahi girişimin kısa vadeli risklerine gelindiğinde doktorların yarısına hayatta kalma oranları gösterilmiş (1 ay sonra %90); doktorların diğer yarısına ise ölüm oranları hakkında veriler gösterilmiştir (1 ay sonra %10). Sonuçlar baştan bellidir. İkinci çerçeve (doktorların %50'si) ile kıyaslandığında cerrahi girişimi tercih edenler ilk çerçevede çok daha fazlaydı (doktorların %84'ü). Mantık süzgecinden geçirdiğimizde iki tanım aslında aynıdır. Düşüncelerini gerçeklere dayalı şekillendiren bir karar verici sorunun nasıl sunulduğundan bağımsız olarak aynı cevabı verirdi. Fakat, artık biliyoruz ki Sistem 1'in duygusal kelimelere kayıtsız kaldığı zamanlar yok denecek kadar azdır. Özetle ölüm kötüdür, hayatta kalmak iyidir. %90 hayatta kalma oranı umut vericidir, %10 ölüm riski korkutucudur.

Daha önce de belirtildiği gibi çerçeveleme bir bakıma zihnimizi belirli bir parça bilgi veya bir dizi koşula doğru yönlendirerek işlemektedir ve bu Sistem 1'in öncelik vereceği bir konu haline gelmektedir. Çerçeveleme en azından bir noktaya kadar NGO (ne görüyorsan o) etkisi kapsamında açıklanabilir. Sistem 1'in tesiriyle ortaya çıkan hatalar konusunda belki de en büyük rol NGO'nundur. Şimdi bu hatalara daha yakından bakalım.

NGO ve Özgüven

NGO'nun en saf halini görebilmenin en iyi yolu hikayenin sadece bir yanını dinledikten sonra o konu hakkında bir değerlendirmede bulunmamızı istemektir. Örneğin, iki savunma avukatının argümanlarını dinledikten sonra mahkemede süregelen bir dava hakkında yorum yapmamız istendiğinde yorumlarımız ağırlıklı olarak bu argümanlar çerçevesinde şekillenecektir. İlk bakışta bu durum çok şaşırtıcı gelmeyebilir. Ancak çalışmaya katılanlar durumdan haberdardı ve hikayenin sadece bir tarafını dinleyenler rahatlıkla karşı bir argüman geliştirebilirdi. Fakat biz insanlar genellikle bunu yapmıyoruz. Örnekte görüldüğü gibi hikayenin dinlediğimiz tarafının tesirinde kalıp bu yönde ikna oluyoruz.

Argümanın sadece bir tarafını dinleyen denekler bu yönde ikna olmakla kalmayıp hikayenin her iki tarafını da dinleyen deneklere kıyasla varmış oldukları kanaat konusunda kendilerine daha çok güveniyordu. Kahneman'a göre karşı argümanların eksikliğinde hikayenin sadece bir tarafını bilen deneklerin durum özelinde çok daha tutarlı bir hikaye yaratmasına neden olmaktadır. Sistem 1 için tutarlılık bağımlılık gibidir. Devamlı olarak tutarlılık peşindedir ve bulunduğu zaman da tatmin olur. Durumun böyle olduğu aşikârdır zira tutarlılık olması bir hikayenin gerçekliğinin en basit ve temel belirleyicisi ayrıca kurması en kolay ve çabuk olanıdır. Üstelik ortaya çıkardığımız hikaye genellikle makul bir davranışı destekleyecek kadar gerçeğe yakın olmaktadır. Sistem 1'in aradığı da tam olarak budur. Bunun bir sonucu olarak Sistem 1, elinin altındaki bilginin eksiksiz olmasından ziyade yarattığı hikayenin tutarlılığına inanmaktadır.

Tezat oluşturan bilginin eksikliğinde sadece daha tutarlı bir hikaye yaratılmaz, aynı zamanda daha az bilgiyle daha tutarlı bir hikaye de yaratılabilir. Çoğunlukla da böyle olur. Kahneman'ın dediği gibi "bir konu hakkında daha az bilgiye sahip olmak eldeki bilgileri tutarlı bir hikayenin içine

yerleştirmeyi daha da kolaylaştırmaktadır”. Başka bir deyişle (mantığa aykırı gelse de) bir şey hakkında sezgisel olarak ne kadar ikna olmuş isek elimizdeki bilgiler de o kadar azdır.

Bu ters olguyu kanıtlamak adına akıllıca denebilecek laboratuvar deneyleri de gerçekleştirilmiştir. Bu deneylerden birinde araştırmacılar deneklerden kendinden emin davrandıkları anları listelemelerini ve daha sonra genel olarak kendilerinden ne kadar emin olduklarını değerlendirmelerini istemiştir. Deneklerden yarısından kendinden emin davrandıkları 6 durumu/zamanı listelemeleri, diğer yarısına ise bu duruma 12 örnek vermeleri istenmiştir. Araştırmacıların hipotezine göre kendinden emin olma durumuna 6 örnek vermesi istenen deneklerin 12 tane vermesi gerekenlere göre kendilerini daha kendinden emin hissedeceklerdi. Bunun nedeni daha çok örnek vermesi istenen deneklerin kaçınılmaz olarak kendinden emin davrandıkları durumları/olayları hatırlamakta daha fazla zorlanacak olmasıydı. Araştırmacıların beklentilerine göre yaşanan bu zorluk 12 tane örnek listelemesi gereken deneklerin kendilerini kendinden emin görme algılarıyla çelişecek ve hayatta genel olarak kendilerinden o kadar da emin olmadıklarını düşündürtecektir.

Deney sonuçları beklentilerle tutarlıydı. 12 örnek vermesi istenen denekler 6 örnek vermesi istenen deneklere kıyasla kendilerinden daha az emin olduklarını düşünmüşlerdir. Dahası, kendinden emin olmadan davrandıkları 12 örnek vermesi istenen denekler ise kendilerini kendinden oldukça emin olarak nitelemiştir. Ezik davranışta bulunduğunuz zamanlar hakkında örnek bulmakta zorlanıyorsanız kendinizi hiç ezik görmeme kanaatine varma olasılığınız yüksektir. Deneklerin kendilerini değerlendirme süreci örnek bulmada yaşadıkları zorluk/kolaylık tarafından şekillendirilmekteydi. Olayların akışkan bir biçimde hatırlanması hali hatırlanan olay sayısının önüne geçmiştir.

Bu deney benzer senaryolarla defalarca tekrarlanmış, sonuçlar her zaman aynı çıkmıştır. Bunların belki de en ilginç şudur: insanlardan bir konuyu desteklemek üzere ne kadar fazla argüman yaratması istenirse yaptıkları seçimler konusunda kendilerine olan güvenleri o kadar azalmaktadır.

NGO ve Tahmin Yürütme

Aklımızda örnek üretme rahatlığımız da Sistem 1 yoluyla bizleri etkilemektedir. Örneğin bir kategorinin sıklığını tahmin etmek veya karşılaştığımız tehdidin tehlike potansiyelini belirlemek gibi. Benzer durumlar hafızadan çağrılır, bu işlem kolay ve akıcıysa söz konusu kategorinin büyük olduğu yargısına varılır. Bunu bir örnekle destekleyelim: Ünlüler arasında boşanma veya siyasi seks skandallarının sıklığı hakkında bir tahminde bulunmamız istense yapacağımız tahminler konu hakkında aklımıza ne kadar kolay örnek gelmesi ile bağlantılı olacaktır çünkü bu konular basında geniş yer bulmaktadır. İşte bu nedenle ünlü çiftler arasında boşanma ve siyasi seks skandallarının sıklığı konusunu abartma eğilimi gösteririz.

Buna ek olarak, bizi etkileyen başka bir unsur da kişisel deneyimlerdir. Örneğin, eşimize kıyasla ev işi yaptığımız zamanlar konusunda aklımıza daha fazla örnek geldiğinden bu konudaki katkımızı abartma olasılığımız daha fazladır. Bunu kanıtlamak için bilimsel bir çalışma da yapılmıştır. Eşlerden ev işlerine ne kadar katkıda buldukları konusunda bir tahminde bulunmaları istenmiştir. Beklendiği üzere kişilerin kendi katkılarını %100'den fazla görmekte olduğu sonucu çıkmıştır.

Belirli bir örneğin özgünlüğü, canlılığı ve keskinliği o örneğin ne kadar kolay aklımıza geldiğini de etkiler. Bu da düşünmemizi etkiler. Dahası, özgün ve keskin senaryolar basında daha çok yer almakta çünkü bunlar bizim özellikle ilgilimizi çekmekte ve böylelikle etkiyi şiddetlendirmektedir. Potansiyel bir tehdidin neden olabileceği tehlike konusunda tahmin yürütürken bu, özellikle belirgin hale gelmektedir. Şu örnekleri düşünelim: Astım hastalığı kasırgalardan 20 kat daha fazla can almasına rağmen insanlar kasırgaların daha ölümcül olduğunu düşünmektedir. Kalp krizi tüm kazaların toplamından iki kat daha fazla can almaktadır fakat çalışmaya katılanların %80'i kaza

nedeniyle ölmenin daha olası olduğunu düşünmektedir. Diyabet hastalığı kazalardan 4 kat fazla can alırken katılımcılar kazaların 300 kat fazla can aldığına inanmaktadır. Açık ve net biçimde ölüm nedenleriyle ilgili tahminler medyada yer alan haberlere göre şekillenmektedir; medya ise özgün ve akılda kalıcı haberlere daha çok yer vermektedir.

Olası tehditlere yönelik tahminlerimizdeki önyargılar özellikle tehlikelidir çünkü önyargılar kamu politikalarını bile etkilemekte hatta çarpıtmaktadır. Hukuk uzmanı Cass Sunstein de bu fenomeni incelemiş ve tanımlayabilmek için 'bilgi çağlayanı' terimini geliştirmiştir. Kahneman'a göre bilgi çağlayanı göreceli olarak küçük bir olay hakkında çıkan haberlerle başlayıp toplumsal panik yaratan ve büyük ölçekli devlet müdahalesi gerektiren bir noktaya gelebilecek ve kendi kendini besleyebilen bir olaylar silsilesidir. Sunstein bu duruma örnek olarak New York'taki Love Canal çevre felaketi ve özellikle elmalara sıkılan bir kimyasal olan Alar'ın halk arasında yarattığı korkuyu göstermekte. Günümüzde bilgi çağlayanına en iyi örnek olarak terörist tehditlerden kaynaklanan tedirginlik gösterilebilir. Terör saldırılarında ölen insan sayısı diğer ölüm nedenlerine kıyasla çok az olsa da basın-yayında yer alan dehşet verici görüntüler sürekli tekrarlanarak herkesin tedirgin olmasına neden olmaktadır.

Bazı meselelerin toplumun zihninde yer etmesi, bazılarının silinip gitmesi insanların kolayca hatırladıkları konuları değerlendirmeye meyilli olmalarıyla açıklanabilir. Bu büyük oranda meselelerin medyada bulunduğu yer ile belirlenir. Daha çok tekrarlananlar zihinde yer ederken diğerleri unutulur. Aslında medyanın göstermeyi seçtiği gündem, kamuoyunun zihnini kurcaladığını düşündüğü şeylere karşılık gelir. Otoriter rejimlerin bağımsız medya üzerine uyguladığı giderek artan baskı da rastlantı değildir. Çünkü dramatik olaylar, ünlüler hakkındaki haberler hemen halkın ilgisini uyandırır. Medyayı besleyen çılgınlıklar olağanlaşır. Eğitim kalitesinin düşmesi veya sağlık hizmetlerine ayrılan kaynaklar gibi çok daha kritik ancak heyecan uyandırmayan meseleler ise medyada pek az yer bulur.

İki Benlik

Anımsama sürecinin bizi etkilediği bir başka durum geçmiş deneyimlerimiz ve bunun bir uzantısı olarak genel mutluluk halimiz hakkında ne düşündüğümüzdür. Özellikle, anımsayan benlikle deneyimleyen benlik çoğu zaman birbiriyle çelişmektedir. Kahneman'a göre bu ikisi arasındaki fark o kadar büyüktür ki iki ayrı benliğe sahip olduğumuzu söylemek kesinlikle yanlış olmaz. Hatırlayan benlik Sistem 2'nin yapılandırdığı bir şeydir. Ancak dönemlerin ve yaşantıların değerlendirildiği ayırt edici özellikler belleğimize aittir. Sürenin görmezden gelinmesi gibi Sistem 1'de oluşan kurallar her daim Sistem 2 değerlerine uymaz. Sürenin önemli olduğuna inanırız ama belleğimiz bize bunun böyle olmadığını söyler. Hatırlayan benlik varoluşumuzun özünde zamanın ölçülebilir en büyük kaynak olduğu gerçeğini umursamaz. İnsanlar bu eğilim yüzünden kısa süren yoğun bir sevinci orta halli bir mutluluğa tercih eder. Ya da kısa süren ama dayanılabilir bir acıdan uzun süreli orta düzeyde bir acıya kıyasla daha çok korkar. İnsanlar genelde sonu kötü bitecekse bir işe kalkışmamayı yeğler. Hatırlayan belleğin süreyi görmezden gelmesi, dorukları ve sonları abartması ve bazı şeyleri sonradan anlayabilmesi onu deneyimlerimizi çarpıtmaya elverişli hale getirir.

NGO ve Optimizm

Optimizmle karıştığında NGO çok ilginç biçimlerde bizi yanılgıya düşürebilir, özellikle de konu kişisel projelerimiz olduğunda. Kahneman kendi hayatından çok ilginç bir örnek vermekte. Bu hikaye Kahneman'ın "liselerde yargılama ve karar vermeyi öğretme" odaklı bir müfredat hazırlamak üzere ortak bir projede çalıştığı dönemden. Projenin birinci yılına girildiğinde ekip "müfredatın detaylı bir çerçevesini belirlemiş, birkaç üniteyi yazmayı tamamlamış ve sınıflarda birkaç pilot ders vermişti". Kahneman bu aşamada meslektaşlarına müfredatı tamamlamanın ne kadar süreceğini tahmin etmelerini istemiş. En hızlı 18 ay içinde en fazla 30 ay içinde diyenler olmuş. Yapılan tahminler arasında iki yıllık bir süre öne çıkıyormuş. Kahneman bu noktada daha önce benzer projelerde çalışmış bir ekip arkadaşı olduğunu hatırlayıp kendisine böyle projelerin

tamamlanması için genellikle ne kadar süre gerektiğini sorusunu yöneltmiş. S. Fox adlı bu kişi biraz da utanarak böyle projelerin yaklaşık %40'ının henüz tamamlanma aşamasına gelmeden iptal edildiğini, tamamlanan projelerin ise yedi ila on sene arasında sürdüğünü belirtmiştir. Bu rakamlar ekip üyelerinin yaptıkları tahminlerle örtüşmüyordu. Tahminler ise projenin erken aşamasında ne kadar ilerleme kaydedildiği hakkındaki birinci elden bilgilere ve de ekibin ne kadar motive olduğuna göre şekilleniyordu.

Buna göre ekip gözlerinin önündeki uyarı işaretini görmezden gelip hiçbir şey olmamış gibi ilerlemeye devam etmiştir. Müfredat kitabının hazırlanması tam tamına sekiz sene sürmüştü. Bu yetmezmiş gibi, kitap yetkililere teslim edilene kadar Milli Eğitim Dairesi bünyesinde konuya karşı işin başında duyulan heves yitirilmişti ve çalışma uygulamaya alınmadan rafa kaldırıldı. Geri dönüp baktığında Kahneman kendisinin ve ekip arkadaşlarının tipik bir NGO - optimizm nöbeti geçirdiklerine inanıyor. NGO ekibin erken aşamada kaydettiği ilerleme ve projenin başında duyulan motivasyon hissiyle kendini göstermişti. Hissettikleri optimizm ise en iyi durum senaryosuna göre tahminlerde bulunmalarına neden olmuştu. Kahneman ve ekibi kendilerinden önce benzer projelerde çalışan ekiplerin çalışmalarını bitirmek için ne kadar süre harcadıklarını dikkate almış olsaydı her iki hatanın da önüne geçilebilirdi, fakat bunu yapmadılar. Kahneman'ın dilinde anlatacak olursak, ekip dışı bakış açısına güvenmek gerekiyorken ekip içi bakış açısı dikkate alınmış ve bu da ekip üyelerini yanıltmıştır.

Küçük ölçekli işletmelerden büyük kamu çalışmalarından kadar sayısız projenin başarısızlıkla sonuçlanmasının nedeni işte bu kısır bakış açısına güvenmektir. Devlet projelerinin tahminlerden çok daha pahalıya mal olması ve beklenenden çok daha uzun sürede tamamlanmasının da, küçük ölçekli işletmelerin %65'inin ilk beş yılda batmasının da ana nedenlerinden biri budur.

Kahneman'a göre optimizm ve kendine aşırı güvenme toplumdaki birçok sıkıntının baş nedenlerinden biri olmayı sürdürmektedir. Yine de bu yaklaşımların hepsini kötülemek haksızlık olur. Kahneman insanın sebat edebilmesini bu özelliklere bağlıyor ve bundan da iyi şeyler çıkabileceğine inanmakta. Optimizm ve özgüven konularına biraz daha değindikten sonra ilerleyen bölümlerde detayına gireceğimiz kayıptan kaçınma konusunu ele alacağız.

İstatistikleri Bir Neden Olarak Görme Hatası

Önceki bölümlerde gördüğümüz gibi Sistem 1 olay/durum ve olgular karşısında neden aramak ve belirlemek üzere hazırlanmıştır. Bu strateji çoğu zaman bize iyi hizmet etmektedir zira doğal süreçler nedenlere bağlıdır ve bu nedenleri belirlemek birçok durum karşısında nasıl bir tepki vermemiz gerektiğini belirlemeye yardımcı olmaktadır. Buna rağmen, bazı zamanlarda esiri olduğumuz nedensel önyargılar bizi yolumuzdan saptırabilir çünkü her şeye bir neden, özellikle de kasti bir neden bulma eğilimindeyiz - işin belirleyicisi şans veya istatistiki kirlilik olduğu zamanlarda bile.

Örneğin iş bir sonuç dizisine bakmaya geldiğinde konuyla ilgili örneklem boyutu küçüldükçe uç noktalarda sonuçların çıkması olasılığı artmaktadır. Fakat Sistem 1 herhangi bir olgu için bir neden üretmeye istekli olduğundan tamamen istatistiki olan etkiye nedensel ve dolayısıyla hatalı bir açıklama üretme eğilimindedir.

Şimdi buna gerçek hayattan bir örnek verelim: Araştırmacılar okulların başarı düzeyini belirleyen işaretleri araştıran bir çalışma başlatmış. Yaptıkları tespitlerden biri, daha küçük okulların daha etkileyici sonuçlar veriyor olmasıymış. Örneğin Pennsylvania eyaletindeki 1662 arasındaki en başarılı 50 okulun 6'sı küçükmüş. Bu 4 faktörlü bir aşırı temsildir. Bu bilgiler ışığında araştırmacılar küçük okulların büyüklere kıyasla daha başarılı olduğu sonucuna varmıştır. Elde edilen bu sonuç Bill Gates Vakfının küçük okullar kurmaya yönelik ciddi yatırımlar yapmasına neden olmuştur. Hatta bu çalışma kapsamında bazı büyük okullar bölünerek küçültülmüştür. Bu çalışmanın sonucu daha bir çok yardım kuruluşunun yanında ABD Eğitim Dairesini de etkilemiştir.

Fakat burada bir sorun var: varılan sonuç yanlış. Küçük okullardaki düşük öğrenci sayısı rakamların çarpıtılmasına neden olmuştur. Gates Vakfına bu raporları sunan istatistikçiler en kötü okulların özellikleri hakkında araştırma yapmış olsalardı kötü okulların da ortalamadan az olduklarını görürlerdi. Olayın aslı şöyle: küçük okullar ortalama olarak daha iyi savi yanlış. Küçük okullar sadece daha değişkendir.

Bu örnekten görüldüğü üzere küçük örneklem gruplarının etkisini anlama başarısızlığını sıradan insanlar kadar durumu çok daha iyi bilmesi gereken uzmanlar da gösterebiliyor. Ve görüyoruz ki bu hata o kadar nadir bir şey değil. Konu hakkında yapılan çalışmalardan birinde psikologların yaygın olarak çok küçük örneklem grupları kullandıkları ve bu nedenle gerçek hipotezlerini doğrulama olasılıklarının %50'den öteye geçemediğı ortaya konmuştur. Sorunun temelinde psikologların çalışma için gerekli olan uygun büyüklükteki örneklem grubunun belirlenmesi için gerekli olan oldukça basit matematik işlemini yapmayı ihmal edip hatalı sezgisel kısa yollara bel bağlamaları olmuştur.

Şansı Bir Neden Olarak Görme Hatası

Nedensel açıklamalar arama eğilimimiz, şansın da rol oynadığı durumlarda da bizi yanlış yönlendirebilmektedir. Örneğin, iş dünyası medyası başarılı şirketleri övüp CEO'larını yüceltmeye çok isteklidir. Fakat uzun dönem istatistiklere bakıldığında şans faktörünün de burada önemli bir rol üstlendiğı görülmektedir. Birkaç örnek verecek olursak: karlılık ve hisse senedi getirisi bazında **Built to Last** adlı kitapta yer alan en başarılı şirketlerle o kadar başarılı olmayan şirketler arasındaki fark çalışmadan hemen sonraki dönemde neredeyse tamamen kapandı. Ünlü **Search for Excellence** raporunda tespit edilen şirketlerin ortalama karlılıkları kısa bir süre sonra sert bir şekilde düştü. Fortune dergisinin "En Beęenilen Şirketler" yazı dizisini konu alan bir çalışma en kötü puana sahip şirketlerin 20 yıllık bir süre zarfında en beğenilen şirketlerden çok daha yüksek bir hisse senedi getirisine ulaştığını tespit etmiştir. İstatistik dilinde bunlar "ortalamaya geri dönüş" örnekleridir. Bu durum, sıradışı fakat şansa dayalı sonuçların zaman içinde istatistiksel normlara geri dönmesi eğilimidir.

Bu şirketlerin CEO'larına gelirsek, Kahneman üst düzey yöneticilerin bir fark yaratabileceğini kabul ediyor fakat istatistiklere bakıldığında hiçbiri iş dünyası medyasının iddia ettiğı seviyelerin yakınından bile geçmiyor. Şirketin başarısı ile şirketi yöneten CEO'nun kalitesi arasındaki ilinti en fazlasıyla iyimser bir tahminle 0,30 kadar yüksek olabilir. Bu değer %30'luk bir örtüşmeye denk gelmekte. Bunu kafamızda daha iyi canlandırabilmek için iki şirketi karşılaştırsak: 0,30'luk bir örtüşme eşleşmelerin %60'ında güçlü bir CEO'nun güçlü bir şirketi yönettiğine işaret eder – başka bir deyişle rastgele tahminler yapmaktan sadece %10 fazla. Demek ki CEO'lara sık sık gösterildiğine tanık olduğumuz ölçüsüz hayranlığı o kadar da hak ettikleri söylenemez.

İstatistikleri Okuma Eksikliği

İstatistiklerin etkilerini anlamada çektiğimiz güçlük, nedensellik için hatalı öngörülerde bulunmamızı fersah fersah geçmektedir. Bu kapsamdaki önemli noktalardan biri birçok farklı senaryoyu anlamamızda önem taşıyan istatistiksel temel oranları dikkate almama eğilimimizdir. Bu konuyu daha da açmak için sıradaki örneğe bakmakta yarar var: Bir taksi dün gece bir çarpıtı-kaçtı olayına karıştı. Şehirde iki taksi şirketi bulunmakta – Mavi ve Yeşil Taksi. Elimizde şu veriler var: Şehirdeki taksilerin %85'i yeşil, %15'i ise mavi. Tanıklardan biri olaya karışan taksinin mavi olduğunu belirtti. Mahkeme kaza gecesi koşullarını tekrar oluşturarak tanığın güvenilirliği test etmiş ve tanığın iki rengi %80 doğru ve %20 yanlış teşhis ettiğini tespit etmiştir. Kazaya karışan taksinin yeşil değil de mavi olma olasılığı nedir?

Siz de çoğunluk gibiyse cevabınız %80 olacaktır, ancak bu rakam yanlıştır. Cevap tanığın güvenilirliğini dikkate alıyor fakat şehirdeki mavi taksilerin oranını işaret eden temel değeri hiç dikkate almıyor. Doğru olasılığı hesaplamak için iki bilgi de büyük önem taşımaktadır fakat

çoğumuz temel oranı hesaba katmayı akıl etmiyor. Doğru cevap %41'dir ve buna ancak her iki bilgiyi dikkate aldığımızda ulaşmamız mümkündür.

İstatistiksel temel oranlar birçok problem türünde dikkate alınması gereken bir değerdir fakat istatistik eğitimi almadıkça çoğunluğumuz bu bilgiyi göz ardı etmektedir. Bu durum özellikle de ilgimizi temel orandan başka yöne çekecek bilginin elimizde bulunduğu durumlarda geçerlidir. Kahneman'ın dediği gibi, "istatistiksel temel oranlar genelde hafife alınır ve bazı durumlarda göz ardı edilir, özellikle de durum/olaya özel başka bilgiler olduğu zamanlarda".

Kayıplardan Kaçınma

Sistem 1'in Sistem 2'yi etkilediği ve çarpıttığı son yol ise kayıplardan kaçınmadır. Bir başka deyişle kazanımlardan mutluluk duyup kayıplardan mutsuz olmasıdır. Fakat eşit oldukları varsayılsa bile yaşadığı kayıplardan duyduğu mutsuzluk eline geçen kazanımların mutluluğundan fazladır. Bu, değişik zamanlarda bizi güvende tutması için evrim geçiren Sistem 1'in doğal bir sonucudur. Olumlu ve olumsuz beklenti veya deneyimlerin gücü arasındaki asimetrinin evrimsel bir tarihesi vardır. Tehditleri fırsatlardan daha önemli olarak tahlil eden organizmaların hayatta kalma ve üreme şansları daha fazladır.

Kayıptan kaçınma durumunu rahatça görebilmek için şu örneği inceleyelim: "Yazı tura ile kumar oynama teklifi aldınız. Tura gelirse 100 TL kaybedeceksiniz. Yazı gelirse 150 TL kazanacaksınız." Bu oyun ilginizi çekti mi? Oynamayı kabul eder misiniz? Rasyonel olarak bakıldığında bu çok iyi bir kumar oyunu çünkü beklenen değer olumlu. Fakat insanların çoğu bu oyunu oynamayı kabul etmez çünkü çoğunluk için 100 TL kaybetmenin verdiği korku 150 TL kazanma umudundan çok daha yükündür. Kayıptan kaçınma tam olarak da budur.

İnsanların kayıplardan kaçınma dereceleri farklıdır. Şahsen ne kadar kayıptan kaçınan biri olduğunuzu tespit etmek için kendinize şu soruları yöneltin: "100 TL kaybetme şansını eşit olarak dengelemek için kabul edebileceğim en düşük kazanç nedir? İnsanların çoğu bu sorunun cevabına 200 TL dolayında demektedir. Kahneman'ın belirttiği gibi kayıptan kaçınma oranı birçok deneyde ölçülmüştür ve genellikle 1,5 - 2,5 aralığında dolaşmaktadır.

Kayıptan kaçınma günlük hayatımızda birçok ilginç yolla karşımıza çıkmaktadır. Örneğin, hepimiz iyi biliyoruz ki tüketici talebi fiyatlara göre seyretmektedir. Fiyatı düşenin talebi yükseltmekte, fiyat yükselişleri ise talebi azaltmaktadır. Bununla birlikte, bu düzenekte bir asimetri mevcuttur: fiyat artınca yaşanan talep azalması fiyatlar düşünce yaşanan talep artışından daha fazladır. Ekonomi uzmanlarının öngördüğü gibi market müşterileri fiyatlar düşünce daha fazla yumurta, portakal suyu veya balık almakta fakat ekonomik kuram öngörülerinin aksine fiyat artışının yarattığı etki azalmaya kıyasla neredeyse iki kat fazladır. Bunun arkasında fiyat düşüşlerini bir kazanç, fiyat artışlarını ise kayıp olarak görmemiz yatmaktadır. Daha önce de gördüğümüz gibi kayıplar kazanımlardan daha önemli sayılmaktadır.

Kayıptan kaçınma eğilimi, müzakere/pazarlık süreçlerinin çoğunda da devreye girmektedir. Özellikle de mevcut sözleşmelerin tekrar müzakere edilmesi, örneğin toplu pazarlıklar ve uluslararası ticaret veya silah ambargoları örneklerinde olduğu gibi. Bu durumlarda mevcut şartlarda yapılacak en küçük değişikliğin taraflardan biri için taviz verme olarak algılanma olasılığı yüksektir. Kayıplar kazançlardan önemli olduğuna göre pazarlık sürecinde yeni şartlar nedeniyle kaybettiğini düşünen taraf diğer tarafa kıyasla istediğini elde etmek için daha büyük bir mücadele verecektir. Bu durum herhangi bir değişiklik yapılmasını çok zorlaştırmaktadır. Bu süreçler tüm tarafların bir şekilde feragat etmesini gerektirdiği durumlarda ise özellikle riskli bir hal almaktadır. Giderek küçülen bir pasta için sürdürülen pazarlıklar özellikle zordur çünkü işin içinde kayıplar vardır. Büyüyen paylar söz konusu olduğunda insanlar genellikle çok daha rahat davranır.

Kayıplarımızı Azaltmak

Kayıptan kaçınmanın karşımıza çıktığı bir diğer durum, kayıplarımızı azaltırken yaşadığımız sıkıntılardır. Bunun nedeni, uzun vadede faydalı olacağını bilsek de kayıpları azaltmanın genellikle o an bir kayıp yaşanmasını gerektirmesidir ki bu, her zaman Sistem 1'i zorlamaktadır. Kahneman'ın belirttiği gibi "kayıpları azaltmak adına mantıklı bir karar almaya gelindiğinde büyük bir kaybı kabullenmek fazlasıyla zor, tamamen rahata ermenin umudu ise fazlasıyla caziptir.

Bu olgunun sıkça karşımıza çıktığı anlardan biri de değer kaybetmekte olan bir hisseyi elden çıkarmamanın cazibesidir. Bu cazibe kaybeden hisse veya kazanan hisse satmak arasında bir karar vermek gerektiğinde iyice kendini hissettirmektedir. Bunun nedeni değer kaybeden bir hisse satmak kaybı gerçeğe dönüştürüp hayata geçirmek, değer kazanan hisseyi satmak ise bir kazanımı hayata geçirmektir. Sistem 1 açısından kazanım tarafında olmak kayıp tarafında olmaya her zaman yeğlenir. Bu mekanizmanın etkisi çok açık biçimde ortaya konmuştur. Finans alanında yapılan araştırmalar değer kazanan hisse satma eğiliminin değer kaybeden hisse satma eğiliminden çok daha güçlü olduğunu birçok çalışmayla kanıtlamıştır. Bu önyargıya meyil etkisi denmektedir.

Değer kazanan hisse senedi yerine değer kaybedenleri satmak bir çok nedenden ötürü affedilmez bir hatadır. Her şeyden önce değer kazanan hisseler kaybedenlerden en azından kısa vadede daha üstün performans gösterme eğiliminde olup net etkisi kayda değerdir. Dahası bir kaybı gerçeğe dönüştürmek vergilerinizi düşürürken kazancı gerçeğe dönüştürmek vergilerinizi arttırır. Bu esaslı yatırımcıların çok iyi bildiği bir şeydir. Gerçekten de, her yıl meyil etkisinin ortadan kalktığı bir ay vardır – Aralık ayı. Bu dönemde yatırımcıların aklı sadece bir şey ile meşguldür: Vergiler. Bununla birlikte bu eğilimin yıl boyunca sürmesine engel olacak belirli bir neden yok. Kahneman'ın belirttiği gibi "vergi avantajından yıl boyunca yararlanmak mümkün fakat yılın 11 ayı boyunca zihinsel muhasebe işlemleri finansal sağduyunun önüne geçmektedir."

Kayıpları azaltmada yaşadığımız zorluklar iş ilişkilerinde ve hatta askeri çatışmalarda bile karşımıza çıkmaktadır. Örneğin, daha üstün teknolojiye yetişmekte geç kalan şirketler gelişmelere ayak uydurabilmek için varlıklarını anlamsızca savurur. Yenilgi kabul etmesi o kadar zor bir şeydir ki kaybeden taraf diğer tarafın zaferinin kesinleşmesinden sonra bile savaşmaya devam etme eğilimindedir.

Riskten Kaçınma

Kahneman'a göre kayıptan kaçınma güdüsünün ortaya çıktığı en tehlikeli durumlardan biri sürekli olarak riskten kaçınmamızı telkin etmesidir, hem de potansiyel faydaların potansiyel kayıplardan daha üstün olduğu durumlarda bile (150 TL kazanma veya 100 TL kaybetme kumarında olduğu gibi). Kayıp yaşama korkumuz bu türden kumarlara bulaşmamayı gerekçelendirebilir fakat işin gerçeği şudur ki düşük olasılıklı şeyleri sürekli deneyerek uzun vadede kazanma şansımız var. Bu yaklaşım uzun vadeli düşünmeyi gerektirdiğinden Kahneman, bu durumu geniş çerçevelenme olarak tanımlamıştır. Geniş çerçevelenme aldığımız birçok kararda bize yardımcı olabilmektedir. Bunların arasında doğru sigorta poliçesini satın almak, alınacak hisse senetlerini belirlemek ve iş planı geliştirmek sayılabilir.

Uzmanlaşan Sezgiler

Buraya kadar Sistem 1'in bizi yanıltmayı başardığı durumlara sayısız örnek verdik fakat Sistem 1'in gerçekten de çok iyi faaliyet gösterdiği bir alan var. Sistem 1'in bu özelliği Malcolm Gladwell'in ünlü kitabı "Göz Kırpmaya:¹ Düşünmeden Düşünmenin Gücü" adlı kitabında kahraman olarak karşımıza çıkıyor. Bu özellik satrançtan, basketbola, yangın söndürmeden araba sürmeye kadar birçok faaliyette ve meslekte devreye girmektedir. Örneğin satranç ustaları oyun tahtasına bir bakış atarak bir sonraki hamlelerini belirleyebilmektedir. Akıllarına gelen hamleler neredeyse her zaman güçlü ve bazen de yaratıcıdır.

1 Bak www.ozetkitap.com Kitap Özetleri Blink Malcolm Gladwell

Yanmakta olan bir ev çökmeden hemen önce binayı terk etme isteği doğan itfaiye eri örneğinde olduğu gibi itfaiyeci tehlikenin sezgisel olarak farkındadır. Yani bildiğini bilmeden bilmektedir.

Kahneman bu örneklere uzmanlık veya sezgisel beceri gösterileri olarak atıfta bulunmaktadır. Bu kapsamda uzmanlık kelimesi muhtemelen daha doğru bir seçimdir zira kişinin kapasitesi sezgisel (yani kesinlikle farkında olmaksızın) olabilir fakat bu doğal olarak içimizde olmaz, geliştirmesi yılların deneyimine dayanmaktadır. Satranç örneğine dönecek olursak Kahneman'ın belirttiği gibi satranç ustaları üzerinde yapılan araştırmalar bu kişilerin performanslarını zirveye taşımaları için en azından 10 bin saat (6 sene boyunca günde 5 saat satranç oynamak şeklinde) alıştırma yaptıklarını göstermiştir.

Sezgisel uzmanlığı her alanda geliştirmek mümkün değildir. Sezgisel uzmanlık yeterli oranda düzen ve sürekliliğin olduğu, bu düzen ve sürekliliği gözlemleyip kavramak için yeterli fırsatın tanındığı ortamlarda gelişebilir. Bunun nedeni sezgisel uzmanlığın çevremizden farkında olmadan çarpıcı işaretler alması yoluyla gelişiyor olmasıdır. Hatadan arınmış sezgiler, bir uzmanın içindeki Sistem 1 tarafından kullanılmayı öğrenilmiş son derece geçerli işaretler sayesinde oluşmaktadır, Sistem 2 bunlara bir isim vermeyi henüz öğrenmemiş olsa bile. Akademisyen Herbert Simon sezgisel uzmanlık için daha da net bir tanım geliştirmiştir: Yaşanan durum bir işaret vermiştir, bu işaret hafızada tutulan bilgiye uzman erişim sağlamıştır, bu bilgi de gerekli olan cevabı sunmaktadır. Sezgiler aslında farkında olarak tanımlamaktır, ne fazlası ne azı.

Uzman sezgiler çoğu zaman gerçekten doğru ve yerinde olabilir. Bu durum uzmanın kendine olan güveninde ortaya çıkmaktadır. Fakat elbette istisnalar mevcuttur. Uzmanın kendine duyduğu güven bazı durumlarda kaynağı şüpheli (eksik bilgilere dayanan) sezgilere neden olabilmektedir. Sezgilerimizin neye dayandığını belirlemek çoğu zaman olanaksız. Dahası belirli bir faaliyet veya mesleğin bazı unsurları uzman sezgilere dayanırken bazıları da dayanmayabilir. İşte bu nedenden ötürü uzmanlar bile sahte sezgiler üretebiliyor ve bunlara kanabiliyor.

Planlama Yanılgısı

Yanlış planlama, yaygın iyimser eğilimin kendini gösterdiği durumlardan yalnızca biridir. Genelde dışarıdan bir görüş alınarak ve nihai sonuç ışığında değerlendirildiğinde ilk yapılan tahminlerin neredeyse saçma olduğu görülür. Planlama yanılgısına düşen planlar ve tahminler en iyi senaryoya gerçek olamayacak kadar yakındır ve benzer vakalarla ilgili istatistiklere başvurarak düzeltilebilirler. Proje sonuçlarıyla ilgili aşırı iyimser öngörülere dünyanın her yerinde rastlamak mümkündür. Buna iş dünyasından, kişilerin özel hayatlarından veya hükümetlerin tecrübelerinden örnekler sıralanabilir. Mesela İskoçya'daki yeni meclis binasının 1999'da başlayan inşaatı 2004'te bittiğinde masraf işin başındaki tahmini maliyetin 10 katına ulaşmıştı. 2002'de ABD'de yapılan bir anketin sonucu evdeki hesabın çarşıya uymadığını açıkça gösterir. Mutfağını yeniden yaptıranlar bunun ortalama 19 bin dolar tutacağını öngörmüş olmalarına rağmen sonunda işin maliyeti 38 bin dolara çıkmıştır. Gerek mutfak renovasyonu gerek silah sistemleri satışı olsun müteahhitlerin asıl kazancı orijinal plana yapılan eklemelerden oluşur. Bu öngörülerdeki başarısızlık müşterilerin isteklerinin zaman içinde kaç mal olacağını tahmin edememiş olmalarıdır. En başında daha gerçekçi bir plan yapılırsa ve ona uyulsa sonunda ödenen miktar daha az olacaktır.

Öte yandan ön bütçe hataları hep masum değildir. Gerçekçi olmayan planları yapanlar genelde müşterisine veya şefine proje onaylatma peşindedir. Projelerin sadece artan maliyet veya teslim süresinde gecikme yüzünden yarım bırakılmasına az rastlanır. Böyle durumlarda yanlış planlamanın önüne geçmek için en büyük sorumluluk planı onaylayacak karar vericilere aittir. Eğer dışarıdan bir görüş almak gerektiğini fark etmezlerse planlama hatasına düşmeleri kaçınılmazdır.

Planlama hatasının azaltılması için dışarıdan (başka bir gözle) bakmak ve benzer girişimlerde kullanılan bilgilere dayanarak sonuçlarının ve proje öngörülerinin kapsamlı bir çerçevede değerlendirilmesi gerekmektedir. Planlama hatasının düzeltilmesi için yapılması gereken de dışarıdan bakmaktır. Planlama uzmanı B. Flyvberg'in ulaşım projelerinde yararlandığı *referans sınıfı öngörüsü* geniş bir veri tabanı kullanarak da uygulanabilir. Muhtemel maliyet-süre artışı, farklı

projelerin başarı düzeyleri gibi istatistiksel bilgiler kullanılabilir.

Standart rasyonel ekonomi modelinde insanlar ihtimaller yüksek olduğunda riske girer. Yeteri kadar yüksek bir başarı ihtimaline karşılık masraflı bir başarısızlık olasılığını kabul ederler. Buna alternatif olarak Kahneman, Dan Lavallo ile birlikte karar verirken iyimser eğilimin risk almanın kaynağı olduğunu öne süren bir teori öne sürmüştür. Riskli projelerin sonuçları öngörülürken yöneticiler kolayca planlama yanlışlığına kurban gidebilirler. Kararlarını kazanç, kayıp ve olasılıkları rasyonel bir şekilde hesaplamak yerine hayali bir iyimserliğe kapılıp verirler. Faydaları olduğundan fazla tahmin edip masrafları eksik değerlendirirler. Yanlış hesaplamalar ve olası hataları atlayıp başarı senaryoları atıp tutarlar. Neticede bütçe veya süre dahilinde gerçekleşmesi ya da beklenen sonuçları sağlaması -hatta bitirilmesi- mümkün olmayan işlere teşebbüs ederler. Bu açıdan insanlar sıklıkla (ama her zaman değil) riskli projelere girer çünkü karşılıklarına çıkacak ihtimallere dair aşırı derecede iyimserdirler. Muhtemelen insanların neden mahkemeye başvurduklarını, neden savaş başlattıklarını ve niye şirket açtıklarını açıklayan da bu durumdur.

Projenin mantıklı bir girişim olduğundan emin olup başlıca sorunların ekip içinde doğru dürüst tartışılmasını sağlamak liderin görevidir. Ancak bu sınavdan geçmek hiç de kolay değildir. Liderlerin üzerine gidip yanlışlarını kabul etmeleri için gerektiğinde baskı uygulamak da şarttır. Herhangi bir kriz anında yön değiştirmek daha kolaydır. Fakat hata yaptığını itiraf edip düzeltmek daha güçtür. Genelde ders çıkarmak adına olan biten üzerine kafa yormak insanlara zor gelir.

Kapitalizmin Motoru

Çoğumuz dünyanın olduğundan daha iyi bir yer olduğuna inanır, kendi tutumlarımızın gerçekten olduğundan daha olumlu, hedeflerimizin de olduğundan daha ulaşılabilir olduğunu düşünürüz. Aynı zamanda geleceği az çok öngörebilme yetimizi abartmaya da meyilliyiz. Tüm bunlar iyimser bir aşırı özgüveni besler. Bunun sonuçlarını kararlar açısından değerlendirdiğimizde iyimser yani optimistik eğilimin bilişsel yanlışlık yönünden en öne çıkan eğilim olduğu söylenebilir. Bu hem bir nimet hem de risk olabilir. Bu yüzden iyimser bir mizaca sahipseniz hem mutlu hem de dikkatli olmalısınız. Bazı şanslı insanlar diğerlerinden daha iyimserdir. Eğer kalıtsal olarak iyimserliğe meyilliyeniz ve her şeyin iyi yanını, bardağın dolu kısmını görmeyi seçenlerdenseniz, kimsenin size ne kadar şanslı olduğunuzu söylemesine gerek yok, zaten kendinizi şanslı hissedersiniz. Fakat çocuğunuz için bir dilek hakkınız olsa iyimser olmasını dilemeden önce dikkatlice düşünmelisiniz. Çünkü normalde optimistler neşeli ve iyimser olur, bu yüzden de sevilirler; başarısızlık ve zorluklara dayanıklıdır; depresyona girme ihtimalleri düşüktür; bağımsızlık sistemleri güçlüdür; sağlıklarına özen gösterirler ve gerçekten de daha uzun yaşarlar. Onlar için umut, hep deneyimin önüne geçer. Mesela boşansalar bile yeniden evlenmeye hazırdırlar. İyimser insanların hayatımızdaki rolü bayağı orantısızdır. Verdikleri kararlar değişim yaratır; mucitler, girişimciler, siyasi ve askeri liderler onlardan çıkar. Geldikleri yere zorluklardan geçerek ve risk alarak varırlar. Yeteneklidirler ve çoğunlukla sandıklarından bile daha şanslıdırlar. Başarı öyküleri aldıkları kararlara güvenme ve olayları kontrol etme becerilerinin ispatıdır. Başkalarının kendilerine duyduğu hayranlık özgüvenlerini pekiştirir. Demek ki başkalarının hayatlarında en çok etkisi olanlar muhtemelen iyimser ve kendine aşırı güvenen insanlardır; üstelik farkında olduklarından çok daha fazla risk almaya meyillidirler.

Bireyler veya kurumlar gönüllü olarak belirli riskler aldıklarında iyimser eğilim bazen en baskın rolü oynar. Sıklıkla risk alanlar karşısındaki ihtimalleri düşük tahmin ederler ve ihtimalleri öğrenmek için yeterli çabayı göstermezler. Riskleri yanlış değerlendirdikleri için iyimser girişimciler aslında öyle olmasalar bile hesabını bildiklerini zannederler. Gelecek başarılarına duydukları güven morallerini yüksek tutmalarını sağlar ve bu da başkalarından destek görmelerini ve onların kaynaklarından yararlanmalarına imkan tanır. Çalışanlarının moralini de yükselterek başarılı olma beklentisini pekiştirirler. Harekete geçmek gerektiğinde ise optimizm bazen hayali bir iyimserliğe bürünse de sonu hayırlı olabilir.

Girişimci hayallere gelince örneğin ABD’de küçük ölçekli bir işletmenin piyasada 5 yıl dayanma şansı %35’tir ancak küçük işletmeciler bu istatistiğin kendileri için geçerli olduğuna inanmaz. Bazı insanlar sahiden bazı özelliklerinin birçok kişiden üstün olduğuna inanır. Elbette ki piyasada da bunun belli sonuçları vardır. Büyük şirket yöneticileri başka bir firmayı daha iyi yöneteceklerini düşünerek maliyetli birleşme veya satın almılara büyük paralar akıtırlar. Genelde bunun karşılığında borsada alıcı şirketin değeri düşer. Çünkü tecrübe göstermiştir ki büyük firmaları birleştirme gayreti genelde başarısız olur. Yanlış yönlendirilen alımlar “hubris hipotezi” ile açıklanır: alıcı firmanın yöneticileri sandıkları kadar işinin ehli değildir. Optimist CEO’ların şirket yöneticilerini bizzat sahip oldukları şirket hisselerinin miktarından belirleyen ekonomi uzmanları son derece iyimser olanlarının aşırı risk aldığını gözlemlemiştir. Dikkat çekici biçimde CEO’ları aşırı optimistik olan alıcı şirketlere ait hisselerin birleşmelerde daha fazla değer kaybettiği görülür. Anlaşılan borsa kendine aşırı güvenli CEO’ları saptayabilir. Buna göre hatalı yatırımlar yapan şirket yöneticileri bunu başka insanların parasıyla oynadıkları için yapmaz. Tersine kendi kaybedecekleri ne kadar çoksa o kadar fazla risk alırlar. Aşırı güvenli CEO’ların sebep olduğu zarar iş dünyası basınının ün kazandırmasıyla birlikte şiddetlenir çünkü ödül kazanan CEO’lar hemen ardından beklenenden düşük performans göstermeye başlar ve hem borsa hem işletme performansı düşer. Aynı zamanda CEO’nun tazminatı artar ve iş dışında etkinliklere daha fazla zaman ayırmaya başlarlar.

Risk alanların çoğu sonunda hüsrana uğrasa da iyimser girişimcilerin risk alma huyları şüphesiz ki kapitalist toplumun ekonomik dinamiklerine büyük katkıda bulunur. Ancak küçük işletmelerin muhtemelen sonu kötü olacak kararlarının desteklenmesini istemeleri halinde hükümetlerin birkaç yıl içinde batacak firmalara kredi vermeleri mantıklı mıdır? Davranışsal ekonomistlerin çoğu insanların tasarruf oranını kendi başlarına yapabileceklerinden daha çok arttırmasına destek olan özgürlükçü ve babacan uygulamalardan yanadır. Yine de devletin küçük işletmelere yardım edip etmemesi ya da nasıl yardım edeceği sorusunun cevabını vermek o kadar kolay değildir.

Girişimci iyimserlik, ümitli düşünce ile açıklamak cazip gelebilir fakat duygular işin sadece bir kısmıdır. Bilişsel yanlılığın girişimci iyimserlikte büyük payı vardır. Özellikle Sistem 1’in özelliği olan NGO önemli rol oynar. Çünkü hedefe odaklanıp plana sabitlenerek ilgili taban oranları görmezden geliriz. Bu da bizi planlama yanlılığına iter. Ne yapmak istediğimize ve ne yapabileceğimize odaklanıp başkalarının planlarını ve becerilerini görmezden geliriz. Hem geçmişçi açıklarken hem de geleceği öngörürken becerinin nedensel rolü üzerine odaklanır şans yok sayarız. Bu da bizi kontrol yanlılığına iter. Bildiklerimize ve odaklanıp bilmediklerimizi görmezden gelerek inandıklarımıza aşırı derecede bel bağlamış oluruz. Girişimciler iş kurarken çabalarının firmada ne yaptıklarına ne dereceye kadar dayandığı sorulduğunda çabucak cevaplarlar. Başaracaklarından emin olmasalar bile kaderlerinin elinde olduğunu sanırlar ama yanılırlar. Çünkü yeni kurulan bir işin akıbeti kendi gayreti kadar rakiplerinin başarısına ve piyasadaki değişimlere bağlıdır. Buna rağmen NGO devreye girer ve girişimciler doğal olarak planları, eylemleri ve o andaki tehdit ve fırsatlar gibi en iyi bildiklerine odaklanır, fon bulmaya yönelirler. Rakipleri hakkında pek bir şey bilmedikleri için rekabetin fazla rolü olmadığı bir gelecek hayali kurmaları da normaldir. Rakipleri görmezden gelme haline rekabeti ihmal kusuru denir. İnsanların aslında gayet ortalama performans gösterdikleri halde kendilerinin başkalarından daha iyi olduğunu düşünmeleri ve zor bir soruya daha kolay bir soruyu cevaplayarak yanıt vermeleri şaşırtıcı değildir. Sistem 1’in NGO işleyişi “yerine koyma” ile birlikte “rekabeti ihmal kusuru” ve “ortalamanın üstünde” etkisi yaratır. Rekabeti ihmal kusurunun sonucunda piyasaya giren firmalar aşırı artar ve pazarın karlı biçimde sürdürebileceğinden fazla sayıda rakip oluşur. Piyasaya atılan için sonu hüsrana olsa da bütün olarak bakıldığında ekonomiye etkisi olumlu olabilir. Hatta ekonomi çevresinde kendisi batan ancak daha nitelikli rakiplerin dikkatini yeni pazarlara çeken girişimci firmalara “iyimser şehitler” denir, çünkü bu durum yatırımcıları için kötü fakat ekonomi için iyidir.

Abartılı bir iyimserliği destekleyen duygusal, bilişsel ve sosyal etkenler birleştiğinde insanların kafası bulanır ve bazen sonuçlarını bilseler almayacakları riskler almalarına neden olur. Ekonomik alanda risk alanların tehlikeli bahislere girmeye can attığını gösteren bir kanıt yoktur yalnızca daha çekingen insanların farkında oldukları risklerden çok haberdar değildirler. Aşırı iyimserliğin karar verme üzerine etkileri karmaşıktır ancak iyi uygulamaya eklenen iyimserlik kesinlikle olumlu bir şeydir. Başlıca yararı aksiliklere karşı dirençli olmaktır. İyimser tutum özünde başarıları üstlenmek ancak başarısızlıklardan pek az suçluluk duymaktır. Eleştirici olmayan iyimserlik ve NGO eğilimlerine maruz kalan planların zarar görmesini engellemek ve tatsız sürprizleri bir nebze azaltmak için *premortem* denen son durum öncesi bir inceleme yapılması kısmen yararlı olacaktır. Çünkü herhangi bir projede görev alan ekip lider tarafından bir karar alındı mı ona dair bir kuşku duyulsa bile bastırılır. Böylece grup içinde aşırı bir güven oluşur ve sadece kararı destekleyenlerin sesi duyulmaya başlar. Bu ön inceleme sayesinde kuşklar meşruluk kazanır ve kararı destekleyenler bile projenin sonuçlanmasının önündeki daha önce göz önünde bulundurmadıkları olası tehditleri araştırmaya başlar. Bir başka avantajı da bilgi sahibi bireylerden de daha etkin biçimde yararlanılmasına imkan tanınmasıdır.

Sonuç

Ekonomi uzmanları R. Thaler ve C. Sunstein tarafından 2008'de yayınlanan **Nudge** adlı kitap uluslararası ün kazanmış ve davranışsal ekonomistlerin başucu kitabı olmuştur. Literatüre kazandırdıkları birçok sözcükten ikisi de **Ekonlar ve İnsanlar**'dır. Günlük hayatta inançları gerçeğe dayalıysa, tercihleri çıkarları ve değerlerine uygunsa, mantığa uygun davranan insanlara mantıklı deriz. Rasyonel lafı ise daha kasten ve hesaplı biraz da soğuk tavrı çağırıştırır. Fakat günlük dilde rasyonel bir insan kesinlikle mantıklı insandır. Öte yandan bu sıfatın ekonomistler ve karar teorisyenleri için bambaşka bir anlamı vardır. Rasyonellik bir kişinin inançları ve tercihlerinin akılcıca ve mantığa uygun olmasından öte kendi içinde tutarlı oluşuyla tahlil edilir. Rasyonel bir insan, diğer inançlarıyla tutarlı olduğu sürece hayaletlere de inanabilir veya tercihleri kendi içinde tutarlıysa nefret edilmeyi sevmeye yeğleyebilir. Yani rasyonellik akla uygun olsun olmasının mantıklı bir tutarlılıktan ibarettir. Bu anlamda Ekonlar rasyoneldir fakat İnsanların rasyonel olamayacağını gösteren fazlasıyla kanıt mevcut. Bir Ekon, hazırlama etkisinden, NGO'dan veya dar çerçeveden etkilenmez. İnsanlarınsa bunlardan sürekli olarak kaçınması mümkün değildir. Rasyonelliğin tutarlılık olarak tanımlanması kısıtlayıcıdır, aklımızın almayacağı mantık kurallarına uyulmasını buyurur. Bu tanımdan yola çıkarsak mantıklı insanlara rasyonel diyemeyiz ama buna dayanarak mantıksız ve irrasyonel olduklarını da söyleyemeyiz. İrrasyonel lafı ise dürtüleriyle hareket etmeyi, duygusallığı ve makul bir muhakemeye inatçı bir direnci akla getirir.

Kahneman'ın Tversky ile birlikte yaptığı araştırmalar, bazen referans verildiği gibi insanların yaptıkları seçimlerin irrasyonel olduğunu savunmaz; İnsanların rasyonel özne modeliyle tam olarak açıklanamadığını göstermiştir. İnsanlar irrasyonel olmasına rağmen daha doğru yargılara varmak ve doğru kararlar almak için sıklıkla yardıma ihtiyaç duyarlar. Hatta bazen kanunlar ve kurumlar bu yardımı sağlayabilir. Bu savlar zararsız görünebilir ama bir hayli tartışmalıdır. Milton Friedman liderliğindeki Şikago ekolü ekonomistlerine göre insan rasyonelitesine güvenmek insanları kendi seçimlerinden korumanın gereksiz hatta ayıp görüldüğü bir ideolojiye bağlıdır. Öznelerin rasyonel olduğu varsayımı, kamu düzenine özgürlükçü yaklaşımın entelektüel temelini oluşturur: Seçimleri başkalarına zarar vermedikçe bireylerin seçme hakkına karışma! Özgürlükçü politikalar ticari pazarların etkinliğine duyulan hayranlıkla daha da desteklenmiştir. Nobel ödüllü Gary Becker'a göre, vargücüne doyum arayan rasyonel bir ögenin ileride bunun bir bağımlılığa dönüşeceğini de rasyonel bir kararla kabul edebilir. Örneğin obezitenin salgın gibi yayılmasının nedeni insanların yakında şeker hastalığına çare bulunacağına güvenmesi olabilir. İnsanların tuhaf davrandığını fark ettiğimizde böyle yapmalarının iyi bir nedeni olabileceği ihtimalini gözden geçirmeliyiz. Psikolojik yorumlamalara ancak nedenlerin mantıksız, inanılmaz olduğu durumlarda başvurulması gerekir.

Ekonlara ait bir ülkede devletin kenara çekilip başkalarına zarar vermedikçe herkesin istediğini yapmasına izin vermelidir. Eğer biri motosiklete kasksız binmeyi tercih ediyorsa özgürlükçüler bunu seçme hakkını destekler. Yurttaşlar yaşlılıkları için para biriktirmiyorsa ya da bağımlılık yapan bir madde kullansalar bile ne yaptıklarını biliyorlardır. Esasında emeklilikleri için tasarruf yapmayanlara bir sürü yemek yiyip yüklü bir hesap ödemekten şikayetçi birine acındığından daha fazla acındığı da söylenemez. Haliyle Şikago ekolüyle aşırı rasyonel özne modelini reddeden davranışsal ekonomi uzmanları arasında sıkı bir çekişme vardır. Her iki taraf da özgürlüğün tartışmaya açık bir değer olmadığı fikrindedir ancak davranışsal ekonomistler için hayat insan rasyonelliğine inananlar için olduğundan daha karmaşıktır. Hiçbir davranışsal ekonomi uzmanı yurttaşlarına dengeli beslenip sadece maneviyatla ilgili televizyon programlarını seyretmeye zorlayan bir devletten yana olamaz. Ancak davranışsal ekonomistler için özgürlüğün bir bedeli vardır ki bu kötü seçimler yapan bireylerden kaynaklanan toplumun kendisini ödemek zorunda hissettiği bir bedeldir. Dolayısıyla bireylerin kendi hatalarından korunması gerekir mi gerekmez mi davranışsal ekonomistleri zorlayan bir ikilemdir. Şikago ekolü ise bu sorunla uğraşmaz çünkü rasyonel özneler yanlış yapmaz ve özgürlük bedelsizdir.

Thaler ve Sunstein'in savunduğu özgürlükçü paternalizm liberaller kadar muhafazakarları da kapsayan geniş bir siyasi yelpazeye hitap eder. Bu anlayışa göre devlet ve kurumların uzun vadeli çıkarlarına uygun şekilde insanların karar alması için dürtüklemesine izin verilmelidir. İngiltere başta olmak üzere pek çok ülkede geçerlidir. ABD'de Başkan Obama yönetimi de bu yaklaşımı benimser. İngiliz hükümetinin yeni kurduğu idari birimin görevi de davranışsal ekonomi prensiplerinden hükümetin amaçlarına ulaşmasına destek olacak şekilde yararlanılmasını sağlamaktır. Thaler bu birimin danışmanıdır. Sunstein ise Obama tarafından psikoloji ve davranışsal ekonomi derslerini uygulama fırsatı bulabileceği bir idari göreve getirilmiştir. Dolayısıyla yaptıkları açık, basit, çarpıcı ve anlamlı açıklamalara dair tavsiyelerin arkasındaki mantığı takdir etmek zor değildir. Sunumun ne kadar önemli olduğunu da unutmamak gerekir. Örneğin potansiyel bir getiri kaybı olarak çerçevelenebilir ve bu kazanç olarak sunulmasından daha etkili olabilir.

İnsanların iyi kararlar verebilmesi için yardıma ihtiyaçları olduğu kanısında olan Kahneman bu yardımı özgürlükleri kısıtlamadan sağlamanın bilinçli ve müdahaleci olmayan yolları olduğunu öne sürer. Ayrıca öğrenilen derslerin politika geliştirmede de kullanılması gerektiği inancındadır. Ona göre alınacak önlemlerin insanları uzun vadeli çıkarlarını destekleyecek kararlar alacak şekilde güdümlenmesi gerekmektedir. Bu önlemlerden bazıları zaten benimsenmiş durumdadır. Mesela sosyal sağlık hizmetlerine otomatik kayıt, ürün etiketlerinde yağ oranlarının belirtilmesi gibi.

İnsanların zayıflıklarından yararlananlara karşı da korunması gerekir. Bu zaafların başında Sistem 1'in gariplikleri ve Sistem 2'nin tembelliği gelir. Rasyonel öznelerin önemli kararları dikkatli bir şekilde alacağı ve elindeki bilgiyi doğru kullanacağı varsayılır. Fakat insanlar bir kontratı imzalamadan önce küçük puntuyla yazılmış yerleri okumazlar bile. Aslında çözüm basittir: şirketlerin sözleşmelerini ekonomistlerin değil normal insanların okuyup anlayacağı şekilde hazırlamaları gereklidir. Bu tavsiyeye karşı çıkanlar müşterileri iyi bilgilendirilirse kar kaybedecek olan firmalardan olmuştur. Ama bu da iyiye işarettir. Çünkü şirketlerin müşterilerine daha iyi ürünler sunarak rekabet ettiği bir dünya, kandırmayı en iyi beceren şirketin kazandığı bir dünyadan yeğdir.

Sistem 1'in bizi yanıltabildiği yolları daha iyi öğrenmek kişisel ve profesyonel yaşantımıza katkı sağlayabilir. Peki insanlarda neredeyse istisnasız bulunan yanlılık/eğilimlere ilişkin ne yapılabilir? Hem kişisel hem de kurumsal açıdan yargılarımızı ve kararlarımızı nasıl geliştirebiliriz? Bunun az ve öz cevabı, kayda değer bir gayret göstermedikçe pek mümkün değildir. Kahneman kendi tecrübelerine dayanarak Sistem 1'in eğitilemediğini belirterek sezgisel düşünmede aşırı güven, aşırıya kaçan çıkarımlar ve planlama yanlılıklarına bu konular üzerine çalışmaya başlamadan önce olduğu kadar meyilli olduğundan bahseder.

Kahneman'ın zihnin işleyişindeki iki farklı mekanizmayı açıklamak için kurguladığı Sistem 1 ve Sistem 2 terimleri sayesinde aklımızın otomatik işleyen Sistem 1 ve çaba gerektiren Sistem 2 arasındaki her an bozulabilecek bir etkileşim halinde çalıştığını ve bu 2 sistemin farklı durumlara farklı tepkiler verebileceğini artık anlamış bulunuyoruz. Gerektiğinde dikkat kesilen Sistem 2 görüşlerimizi dile getirirken, seçim yaparken sıkça Sistem 1 tarafından oluşturulan duygu ve düşünceleri aktarır veya mantığa uygun kılar.

Prensipte Sistem 1 bünyesinde oluşan hataları önlemenin yolu çok basit: bilişsel bir mayın tarlasında olduğunuza dair işaretleri fark edip yavaşlamak ve Sistem 2'den destek istemektir. Yanılsama içeren durumlarda yapılması gereken de budur. Çünkü ilk izlenimlerimize güvenmek yanlış olabilir ancak gerektiğinde bunu uygulamak oldukça zordur. Mesela iki ucunda farklı yönlere bakan oklar olan çizgilerin hangisinin daha uzun olduğu sorusuna ilk bakıştaki algımızla verdiğimiz yanıt tam anlamıyla bir optik yanılsamadır. İnsan zihni ancak Sistem 2 devreye girince iki çizginin de aynı uzunlukta olduğunu fark eder. Bilişsel yanılsamalarda ise işin aslını kavramak bu kadar kolay olmayabilir. Üstelik gerektiğinde bu hassas işlemi yapabilmek maalesef pek olası değildir. Keşke ciddi bir hata yapmadan önce bizi uyaran bir zil olsaydı kafamızın içinde! Bazen mantığın sesi hatalı bir sezginin yüksek ve net sesinden daha kısık olabilir. Karar aşamasının stresiyle sezgilerinizi sorgulamak da pek tatsızdır çünkü başınız dertteyken en son isteyeceğiniz şey daha fazla kuşku. Esasında kendinizi zor bir duruma sokmadan önce farkına vardığınızdan çok daha kolayca başkalarının adeta bir mayın tarlasında dolaşmakta olduğunu fark edebilirsiniz. Çünkü durumu gözlemleyenler bilişsel açıdan meşgul olmadıkları için bilgilenmeye, eylemi gerçekleştirenlerden çok daha müsaittir. Dolayısıyla nasıl hareket edilmesi gerektiğine dair karar vericilerden ziyade eleştirmenler ve dışarıdan bakanların fikri geçerli olabilir.

Hatalardan sakınmak açısından bireylere kıyasla örgütler daha beceriklidir. Çünkü zaten daha yavaş düşünen mekanizmalardır ve düzenli kurallı bir işleyişi dayatma gücüne sahiptirler. Örgütler fazlasıyla işe yarayan kontrol listeleri oluşturup uygulanmasını mecbur edebilir. Bunun yanında öngörülerin referans sınıfına dayalı oluşturulması, *premortem* yapılması gibi uygulamaları yürütebilirler. Kısmen de olsa örgüt bünyesindekilerin tehlikeli adımlar atılmadan önce birbirini uyarıp kollayacağı bir zihniyet geliştirilebilir. Bir örgüt veya kurum ne üretirse üretsin, tasarımdan imalata kadar ürünlerinin kalitesinden sorumludur. Aynı şekilde doğru kararların verilebilmesi için çözülecek sorunun çerçevelenmesi, ilgili bilginin toplanması, konu üzerine düşünülüp kararın yeniden gözden geçirilmesi ve tüm bunların rutin olarak benimsenerek etkin bir biçimde yapılması şarttır.

Karar mekanizmasını geliştirmek için yapılacak çok şey vardır. Örneğin kurumsal alanda etkin toplantılar düzenleme becerisini öğreten sistematik bir eğitim verilmelidir. Basit bir kural yardımcı olabilir: Herhangi bir mesele tartışılmadan önce kurulun tüm üyeleri konu hakkındaki görüşlerini özet halinde kağıda dökmelidir. Bu uygulama grup içindeki bilgi ve fikir çeşitliliğinin doğru şekilde değerlendirilmesine yarar. Standart uygulama olan açık oturum ilk ve iddialı konuşmacıların söylediklerine ağırlık verilmesine diğerlerinin mecburen gerilerinde kalmasına neden olur.

Neticede yapıcı eleştiri yapabilmek için bu alanda daha zengin bir terminoloji oluşturulması gereklidir. Varılan yargıların hatalı olduğu teşhis edilirken tıbbın hastalığa yaklaşımı gibi ele alınması gerekmektedir ki olgunun hassas yanları, çevresel etkenler, belirtiler, tedavi ve bakım sürecine dair detaylar birlikte değerlendirilebilsin. Sabitleme, dar çerçeveleme, veya aşırı tutarlılık gibi terimler, yanlılık ve eğilim hakkında nedenleri, etkileri ve karşılığında ne yapılması gerektiği dahil, tüm bildiklerimizi hatırlayıp gözden geçirmemizi sağlar.

Doğru dürüst dedikodu daha iyi kararlar alınmasına neden olur. Karar vericiler bazen etraflarındaki dedikoducular ve geleceğin eleştirmenlerinin sesine kulak vermekte kendi tereddüt ve kuşklarını duymakta olduklarından daha iyidir. Eleştirmenlerinin adil ve bilgili olduğuna güvendiklerinde ve kararlarının yalnızca sonuçlarına değil nasıl alındıklarına göre de yargılanacağını bildiklerinde daha iyi seçimler yapacaklardır.

-SON-