

---

# BLINK

## MALCOLM GLADWELL

---

### *Doğru Görünmeyen Heykel*

Eylül 1983'te bir sanat simsarı, California'daki J. Paul Getty müzesine gelerek elinde M.Ö. 6. yy'dan kalma, Kouros tabir edilen çıplak erkek heykeli bulunduğunu söyledi. Dünya üzerinde sadece 200 kadar Kouros olup, bunların çoğu hasarlı şekilde topraktan çıkarılmıştır. Oysa 2 metre boyundaki bu heykel neredeyse kusursuzdu. Satıcı heykele 10 milyon dolar istiyordu.

Getty müzesi tedbirli davrandı. Kourosu alıp kılı kırk yaran bir incelemeye tabi tuttu. Elektron mikroskobu, spektrometre, röntgen vb benzeri en yeni teknikler uygulandı. Hepsisi de heykelin gerçek olduğuna işaret ediyordu.

Müze tatmin olmuştu. Satın alınıp, 1986 sonbaharında sergilenmeye başlandı. Ancak bir problem vardı. Sergiyi gezen antik yunan heykeli uzmanları, heykelde adlandıramadıkları bir tuhaflık seziyorlardı. Müze endişelenmeye başlamıştı. Sahte iddialarının artması üzerine, heykel Atina'ya götürüldü ve uzmanların katıldığı bir sempozyum düzenlendi. Katılımcılar, heykelin sahte olduğu konusunda mutabık kaldılar. Getty Müzesi, avukatlarıyla, bilim adamlarıyla ve aylar süren tetkikleriyle bir sonuca varmış, Dünyanın en ünlü yunan heykel sanatı uzmanları ise, sadece heykele bakarak ve bir şeylerin doğru olmadığını hissederek başka bir sonuca varmışlardı.

Müze, araştırmalarını biraz daha sürdürdükten sonra, kataloguna Kouros'un resmini koyup altına şöyle yazdı: 'M.Ö. 550 veya modern taklit'. Müzenin 14 ay süren incelemesine karşı uzmanlar iki saniyelik bir bakışta sahtekârlığı sezmişlerdi.

İşte bu kitap, o ilk iki saniye hakkındadır.

### *Hızlı ve Kolay*

Iowa'lı bilim adamları basit bir deneye giriştiler. Bir grup kağıt oyuncusuna, ikişer mavi, ikişer kırmızı dört deste kart verip, kendi tercihlerine göre teker teker açmalarını istediler. Her bir kart oyuncuya para kazandırıyor veya kaybettiriyordu. Oyunun amacı mümkün olduğunca para kazanmaktı. Ancak oyuncuların bilmediği bir şey vardı. Kırmızı desteler mayın tarlasıydı. Kazançlar büyük, ama kayıplar çok daha büyüktü. Mavi destelerdeki kartlar ise azar azar düzenli bir şekilde kazandırıyor. Oyuncuların çoğu yaklaşık 50 kart bazısı 80 kart açtıktan sonra olup biteni fark ediyor ve kartları ona göre açıyorlardı.

Bilim adamları aynı deneyin tekrarlarında, oyuncuları birer makineye bağlayıp ellerindeki terlemeyi ölçtüler. Ellerdeki ter bezleri sıcağa olduğu kadar strese de tepki verir. Oyuncuların daha onuncu kartta,

yani bilinçli fark edışten tam 40-70 kart önce elleri terlemeye başıyordu. Daha da önemlisi, davranışları da aynı şekilde değişiyor ve git gide mavi desteden daha fazla kart açıyorlardı. Başka bir deyişle, oyuncular kartların özelliğini bilinçli olarak fark etmeden çok önce, sezgisel olarak fark ediyorlar ve ona göre davranıyorlardı.

Bu deney bize ne gösteriyor? Kazanç-kayıpların yüksek, hızın önemli olduğu, aynı anda gelen bir sürü yeni kafa karıştıracı bilginin anlamının çözülmeye çalışıldığı durumlarda, beynimiz iki farklı strateji uygular. Birincisi, alışıık olduğumuz bilinçli stratejidir. Öğrendiklerimizi gözden geçirir ve bir sonuca varırız. Bu strateji mantıklıdır ve kesin neticeye ulaştırır; ancak hem yavaştır, hem de epeyce bilgi gerektirir. Öteki strateji çok daha hızlıdır; ancak sakıncası başlangıçta tamamen bilinçaltı olmasıdır. Mesajlarını terleme gibi farklı kanallardan iletir. Beynimiz, bir sonuca ulaştığını bize söylemeden sonuca ulaşır. Yunanlı uzmanların beyinleri de böyle çalışmıştı. Kouros'a bir bakmışlar; hiçbir kanıta gerek duymadan yeni yapılmış olduğunu anlamışlardı. Nerden bildiklerini biliyorlar mıydı? Hayır, ama biliyorlardı işte.

## *İçimizdeki Bilgisayar*

Beynin, bu şekilde hızla sonuçlara sıçramasına, “adaptif bilinçaltı” adı verilir ve bu tür karar mekanizmalarının araştırılması, psikolojinin en önemli yeni alanlarından biridir. Adaptif bilinçaltı, Freud'un sözünü ettiği, yüzleşemeyeceğimiz kadar rahatsız edici arzularla, anılarla ve hayallerle dolu karanlık ve bulanık yerle karıştırılmamalıdır. Bu yeni adaptif bilinçaltı kavramı, insan olarak yaşamımızı sürdürmemiz için gerekli pek çok veriyi hızla ve sessizce işleyen dev bir bilgisayar şeklinde düşünölmektedir. Yolda üzerimize doğru bir kamyon geldiğini aniden fark ettiğimizde durup bütün seçeneklerimizi düşünmeye vaktimiz olur mu? Tabii ki hayır. Bir tür olarak insanoğlunun, bu güne kadar neslini sürdürebilmesinin bir sebebi de, çok az bilgiye dayalı çok hızlı karar verebilme becerisinin gelişmiş olmasıdır. Adaptif bilinçaltı Dünyayı ölçüp biçer; bizi tehlikelere karşı uyarır; hedeflerimizi belirler ve en uygun biçimde harekete geçmemizi sağlar.

Yeni biriyle tanıştığimizda, işe almak için biriyle görüştüğümüzde, ani ve stres altında karar vermemiz gerektiğinde beynimizin bu kısmını kullanırız. Verdiğimiz kararların pek çoğu doğru çıkar. Ancak bu tür ani kararlardan hep kuşku duyarız. Yaşadığımız dünya, bir kararın kalitesinin, onu vermek için harcadığımız süre ve emekle doğrudan bağlantılı olduğunu varsayar. “Acele işe şeytan karışır”, “ Dur da bir düşün”, “Kitabın kapağına bakarak karar verme” deriz. Yalnızca bilinçli kararlarımıza güveniriz. Oysa, özellikle stres altında verilen ani kararlar ve ilk izlenimler doğru çıkar. 'Blink' in (Bu kitabın) ilk amacı, çabuk verilen kararların da pekâlâ temkinli ve bilinçli olarak verilen kararlar kadar doğru olabileceğini göstermektir. Ancak içgüdülerimizin bize ihanet ettiği durumlar da vardır. Örneğin; Getty Kouros'unun sahte (en azından kuşkulu) olduğu aşıkârken, Müzenin kendi uzmanları neden yabancı uzmanların fark ettiğini fark edemediler? Bunun cevabı, bu sezgilerin şu veya şu şekilde kenara itilmiş olmasıdır. Bir kere bilimsel ve teknik veriler çok ikna ediciydi. Daha da önemlisi, Getty heykelin gerçek olmasını çok istiyordu. O yüzden, uzmanları da içgüdülerine gözlerini kapamışlardı.

*Düşünce tarzımızda bilinçaltı çok kuvvetli bir güçtür; fakat yanılmaz değildir. İşsel bilgisayarımız her zaman gerçek durumun şifrelerini çözemez; yön değiştirilebilir. İçgüdüsel tepkilerimiz, sık sık*

diğer ilgilendiklerimizle, his ve algılarımızla rekabete girer. Öyleyse, iççüdülerimize ne zaman güvenmeliyiz? Hızlı ve doğru karar verme becerimiz saptığında, bunun birçok kendine has ve tutarlı sebebi vardır. Bu sebepler tanımlanıp anlaşılabilir. Güçlü iç bilgisayarımızı ne zaman dinleyeceğimiz, ne zaman kulak asmayacağımız öğrenilebilir. Kitabın ikinci amacı budur.

Üçüncü amaç ise, ani yarqılarımızın ve ilk izlenimlerimizin eğitilebilip kontrol altına alınabileceğine sizi inandırmaktır. İlk iki saniyede doğruyu bilme yeteneği, birkaç talihlinin tekelinde değildir. Hepimiz besleyip geliştirebiliriz.

Kendimizi ve Dünyayı anlamaya çalışırken, büyük konulara, geniş alanlara çok fazla dikkatimizi verir, yeni bir insanla tanıştığımızda, karmaşık bir durumla karşılaştığımızda veya baskı altında karar vermek zorunda kaldığımızda, aniden ortaya çıkan sezgilerimizi ve vardığımız sonuçları önemsemeyiz. Peki ama, sezgilerimizi ciddiye alsak ne olurdu? Dürbünle ufku taramaktan vazgeçip, en güçlü mikroskopla kendi karar verme sürecimizi ve davranış şeklimizi inceleysek? Sanıyorum savaşların gidişatı, market raflarında gördüğümüz ürünlerin türleri, çevrilen filmlerin tarzı, polislerin eğitimi vs. değişirdi. Ve küçük küçük bu değişiklikler bir araya gelseydi, Dünya daha iyi olurdu. Bir göz kırpmaya kadar geçen sürede, aylarca yapılan mantıklı analizler kadar değerli teşhisler bulunabileceğine inanmamız gerekir. Getty müzesinin küratörü Marion True, Kouros hakkındaki gerçekte ortaya çıktığında şöyle demişti: “Ben her zaman, bilimsel görüşlerin estetik yargılardan daha tarafsız olduğuna inanmıştım; ama ne kadar hatalı olduğumu şimdi anladım.”

## *İnce Dilim Teorisi*

### *Azıcık bilgi nasıl çok işe yarar?*

Washington Üniversitesinde psikolog John Gottman'ın odasına, bir gün genç bir evli çift geldi. Karşılıklı koltuklara oturdular. Kulaklarına ve parmak uçlarına, kalp atışlarını, ne kadar terlediklerini ve vücut sıcaklığını ölçen elektrotlar ve sensörler bağlandı. Karşılıklarına, söyledikleri ve yaptıkları her şeyi kaydeden video kameralar kondu. Kendilerinden, evliliklerinde çözüm bekleyen bir sorunu, 15 dakika boyunca kameralar önünde tartışmaları istenip, yalnız bırakıldılar. Sorun, kadının köpeğiydi. Erkek onu sevmiyordu. Aralarındaki konuşma-tartışma, her evde olan türdendi. Birbirlerine öfkelenmeden, kızmadan, hakaret etmeden yürüttüler.

Bu çiftin köpekle ilgili 15 dakikalık bandını seyrederek, evlilikleri hakkında fikir edinebilir misiniz? Çoğunuz, buna hayır diyecektir. Evliliklerde para, çocuklar, işe gibi daha önemli konular vardır. Taraflar bazen sevecendirler, bazen kavgalı. Bir çifti gerçekten tanımak için haftalar, hatta aylar boyu, farklı ortamlarda izlemek gerektiğini düşünürsünüz. Oysa John Gottman bunun doğru olmadığını 1980'den bu yana 3000 çift üzerinde yaptığı araştırmaıyla kanıtlamıştır. Gottman, bir karı-kocanın konuşmasını 1 saat izleyerek, çiftin 15 yıl sonra evli kalıp kalamayacağını %95 doğrulukla tahmin edebilmektedir. 15 dakika izlerse, başarı oranı %90'dır. Bunu da, “İnce Dilimleme” adını verdiği ve bantları kare kare izleyerek çiftlerin yüzündeki küçümseme, öfke, savunma, üzüntü, sitem gibi 20 ayrı duygu ifadesini inceleyerek başarmaktadır. İnce Dilimleme, bilinçaltınızdaki tecrübelerinizin çok kısa anlarına (ince dilimlerine) dayanarak, mevcut durum ve davranışlarda benzerlik bulma yeteneğidir. Getty'de uzmanların bir bakışta Kouros'un sahte olduğunu

anlamaları, ince dilimleme sayesinde. Karmaşık bir yargıya bu kadar az bilgiyle, bu kadar kısa sürede ulaşmamız nasıl mümkün oluyor? Gottman'ın video-bantları kare kare izleyerek duygu ifadelerinde belli bir düzen, belli bir benzerlik bulması gibi, bilinçaltı da, zihnimizi hızla ve otomatik bir şekilde tarayarak benzerlik kurar. Böylece, bir evliliğin qidişatı ya da daha pek çok karmaşık şey, 15 dakikalık bir incelemeyle anlaşılabilir.

Gottman'ın bulgularına göre bir evliliğin uzun ömürlü olabilmesi için, birliktelik sürecinde olumlu duyguların, olumsuz duygulara nazaran çok daha baskın olması gerekir. Olumlu duygu tampon gibidir; karşınızdakine sinir olmanızı engeller. Eş kötü bir şey bile yapsa, "Aman canım, gününde değil" deyip geçersiniz. Olumsuz duygular hakimse, eşin söylediği nispeten nötr bir laf bile batar. Eş olumlu bir şey yapsa, bencil birinin yaptığı olumlu şey olarak görülür. Üstelik bu tutum kalıcıdır. Bir taraf ilişkiyi düzeltmeye çalışsa bile, buna düşmanca manipülasyon gözüyle bakılır. Evlilik bir defa bu havaya girdi mi, %94'ü sona erer.

İlişkinin bozulmasında en önemli dört yaklaşım; savunma, dinlememe, eleştiri ve hor görmedir. Hor görme -tepeden bakma- diğer üçünden de önemli olup, peşinden öğrenmeyi getirir. Gottman videobantları izlerken, bilhassa bu duyguların varlığına bakar.

Ani bir karar verirken veya tahminde bulunurken, bilinçaltınız önemsiz bütün ayrıntıyı bırakıp önemli olana odaklanır. Şu bir gerçek ki, bilinçaltının ince dilimlemesi, çoğunlukla uzun uzadıya düşünmekten, kılı kırk yarmaktan daha iyi bir sonuca ulaştırır bizi. Bazen, bir insanın sadece yaşadığı yeri görmek, kişiliği hakkında, kendini görmekten daha iyi fikir verir.

İster inanın, ister inanmayın. Doktorların, haklarında tazminat davası açılma riski, yaptıkları tıbbi hatalarla pek az alakalıdır. Doktorun kişisel düzeyde ilgi ve yaklaşımı, çok daha önemlidir. Yarı, haklarında tazminat davası açılmış; yarı, açılmamış bir grup doktor üzerinde yapılan araştırmalar, hastasına vakit ayıran, neler olduğunu açıklayan, sorularına cevap veren, kısaca, hastasına insanca davranan doktorların yolunun mahkemeye düşmediğini göstermiştir. Siz de, bir dahaki sefer bir doktorun karşısına oturduğunuzda, sizi dinlemediğini, tepeden baktığını, size saygı göstermediğini hissederseniz, tepkinize kulak verin; doktoru ince dilimleyip hakkında karar vermişsiniz demektir.

İnce dilimleme, olağanüstü ve şaşırtıcı bir yetenek değildir; insan olmanın bir parçasıdır. Yeni birisiyle tanıştığımızda, bir şeyi çabucak anlamamız gerektiğinde veya yeni bir durumla karşılaştığımızda, birkaç saniyede ince dilimleme yapıp bir karara varırız.

## ***Kilitli Kapı: Ani Kararların Gizli Yaşamı***

Eski tenis oyuncusu ve antrenörü Braden, bir tenis maçı seyredirken oyuncunun ne zaman "çift hata" yapacağını (servis kaçıracağını), hemen her seferinde tahmin edebiliyor; ama neye dayanarak bu tahmini yaptığını bilemiyordu. Oyuncunun raketi tutuşu mu, topu fırlatışı mı? Başvurduğu kanıtlar, bilinçaltının derinliklerinde gibiydi ve bulup çıkaramıyordu.

Bilinçaltından yükselen düşünce ve kararlarla ilgili ikinci kritik gerçek budur. Ani yargılar, öncelikle, olağanüstü hızlıdır; en ince dilim tecrübelerine dayanır. Kart deneyindeki oyuncular da, Kouros'un sahte olduğunu söyleyen yunan uzmanlar da doğruyu sezmişler; ancak neden böyle hissettiklerini, kelimelerle dile getirememişlerdi. Hızlı farkındalık ve ani yargılar kapalı bir kapının ardında gerçekleşir. Braden bu odanın içine bakmaya çalışmış, bütün gece oturup servisin hatalı olacağını nasıl olup ta önceden bilebildiğini merak etmişti.

Bizler, kapalı kapı gerçeğiyle pek baş edemiyoruz. Hızlı yargıların ve ince dilimlerin muazzam gücünü kabullenmek başka şeydir; bu kadar esrarengiz görünüşlü bir şeye güvenmek başka şey. George Soros'un başarısının bir sebebi de budur; piyasada pozisyon alırken bilinçaltı muhakemesinin değerini bilir.

Oysa bizlere, genelde bilim adamlarına, belgelere, kanıtlara, avukatlara güvenmek daha akılcı gelir. Bence bu yanlış bir tutum ve eğer verdiğimiz kararların kalitesini iyileştirmek istiyorsak hızlı yargıların gizemli yapısını kabul etmeliyiz.

"Priming" denen bir deneyde, deneklere birbiriyle alakasız ve bağlantısız cümleler verilmiş ve görünüşte bunların gramer hatalarını düzeltmeleri istenmiştir. Gerçekte ise, bu cümlelerin içindeki "endişeli", "yaşlı", "gri", "yalnız" "kırıksık", "tombala" gibi kelimelerle deneklerin bilinçaltına "yaşlılık" kavramı empoze edilmiştir. Nitekim, testten çıkan deneklerin hal ve tavırları yaşlılara benzemiştir. Benzer bir deneyde, bir grubun yarısına içinde "saldırganca", "pervasız", "kaba", "rahatsız etmek", "taciz", "müdahale", "ihlal" kelimeleri bulunan cümleler verilirken, diğer yarısına "saygı", "düşünceli", "takdir etmek", "sabırlı", "boyun eğme", "kibar", "nazik" kelimelerini içeren cümleler verilmiş ve tüm gruptan, testten çıkınca test yöneticisiyle konuşmaları istenmiştir. Ancak test yöneticisi kasten meşgul görünmüş ve denekleri kapıda bekletmiştir. Bilinçaltına kaba kelimeler işlenen kişiler ortalama 5 dakika içinde, beklemeye itiraz ederken kibar kelimeler işlenen kişiler hiç sesleri çıkmadan beklemişlerdir.

Yine başka bir deneyde, siyahi üniversite öğrencilerine uzmanlık (master) programı giriş sınavı soruları sorulmuş; rastgele yarısından, test kâğıdının başına ırklarını da yazmaları istenmiştir. İrkini yazan grubun başarı oranı, diğer bütün şartlar aynı olduğu halde, yarıya düşmüştür. Toplum olarak bizler, testlere çok güveniyoruz. Zira kişilerin yetenek ve bilgilerinin doğru bir göstergesi olduklarına inanıyoruz. Ama gerçekten öyle mi? Prestijli bir özel okulun beyaz öğrencisi, üniversite giriş sınavında fakir bir semtin siyahi öğrencisinden yüksek puan alıyorsa, bunun sebebi yalnızca daha iyi bir öğrenci olması mı, yoksa prestijli bir okulun beyaz öğrencisi olmak, "akıllı" olduğu fikrini kafasına işliyor mu?

Açıkçası, bu deneylerin sonuçları oldukça rahatsız edicidir. Özgür irade olduğunu zannettiğimiz şeyin, büyük ölçüde bir illüzyondan ibaret olduğuna işaret etmektedir. Çoğu zaman kendimizi otomatik pilota bağlarız. Herhangi bir olayda düşünce ve davranış tarzımızın niteliği ve niceliği, farkında olduğumuzdan çok daha fazla dış etkenlerin etkisi altındadır.

Kişilere, nasıl bir insanla tanışıp ilişki yaşamak istedikleri sorulduğunda çeşitli özellikler sayarlar, sonrada, bunca seçenek varken gidip bu özelliklerin pek azını taşıyan birini bulurlar. Neden? Sayılan özellikler bilinçüstü idealidir; oturup düşündüğünde bunları istediğine inanmaktır. Fakat birisiyle tanıştığında o kişiyi tercih etmesine yol açan kriterler, kilitli kapının ardındadır. Biz insanlar hikâye anlatmasını severiz; gerçekte

açıklamamız olmayan şeylere pek kolay açıklama buluruz. Düşünce ve davranışlarımızı etkileyen şeylerin farkında değiliz; ama farkındayız zannederiz. Cahilliğimizi kabul edip daha sık “bilmiyorum” desek iyi olur.

## *Warren-Harding Hatası*

### *Neden uzun, esmer, yakışıklı adamların etkisi altında kalırız?*

1899 yılında bir sabah Ohio’da iki adam aynı anda ayakkabılarını boyatırken karşılaştılar. Biri avukat ve lobici Harry Daugherty idi. Olağanüstü zekası ve kurnazlığıyla Ohio siyasetinin Makyavelli’si, perde arkasında iş bitirici, insan sarrafı ve siyasi fırsatçıydı. Diğeri Ohio eyaletinin Marion kasabasında bir gazetenin editörü Warren Harding’di. Bir hafta sonra eyalet senato seçimlerini kazanacaktı.

Daugherty, Harding’i şöyle bir süzdü ve gördüğünden adamakıllı etkilendi. Zira Harding 35 yaşında, siyah saçları, bronz teni, orantılı kafası, yüz hatları, omuzları ve gövdesi ve ışıldayan gözleri ile, yakışıklılığın ötesinde biriydi. Sesi, davranışındaki kibarlığı, gülümsemesi ise, cömert, iyi kalpli ve arkadaş canlısı biri olduğuna işaret ediyordu.

Daugherty Harding’i süzerken, o saniye aklına Amerika’nın tarihini değiştirecek bir fikir geldi. Bu adamdan harika bir Başkan olmaz mıydı? Harding, pek zeki biri değildi. Poker ve golf oynamayı, içki içmeyi, kadınların peşinden koşmayı severdi. Karısının ve Daugherty’nin sayesinde bir siyasi mevkiden diğere yükselirken hiç sivrilmedi. Konuşmaları “Laf ordusu araziye tarayıp kendine fikir arıyor” şeklinde tanımlanıyordu. Ama bütün bunlara rağmen Başkanlığa kadar ilerledi. İki yıl sonra da ani bir ‘inme’den öldü. Kendisi Amerika’nın en kötü Başkanlarından biri olarak tarihe geçti.

### *İnce dilimlemenin karanlık tarafı*

Blink’te şimdiye kadar size, ince dilimlemenin ne kadar güçlü olduğunu ve bir olaya, bir şeye çok kısa bir sürede derinlemesine bakabilme yeteneğimiz sayesinde mümkün olabildiğini anlattım. Peki ya bu hızlı düşünce zinciri, bir şekilde sekteye uğrarsa? Ya yüzeyden derine hiç inmeden ani yargıya varırsak? Deneyde gri, kırıksık, tombala lafları, insanların yaşlı gibi davranmasına yol açmıştı. Aynı şekilde, insanların görünüşteki özellikleri de - bedenleri, renkleri, cinsiyetleri vs - bir takım çağrışımları tetikleyebilir. Örneğin Warren Harding’i görenler, olağanüstü yakışıklılığına ve kafasına bakıp, cesaretli, zeki ve dürüst birini gördüler. Hiç de öyle olmadığı halde. Yüzeyin altına inmediler.

Warren Harding hatası, ani hükümlerin karanlık tarafıdır. Önyargı ve ayrımcılığın kökünde bu yatar. Bu yüzden, bir işe doğru adayı seçmek bu kadar zordur; nice vasat insanlar, dev sorumluluk isteyen görevlere bu yüzden gelirler. İnce dilimleme sayesinde ilk izlenimimiz, bazen aylar süren araştırmalardan daha doğru çıkar. Ancak hızlı yargılamanın bizi yanılttığı durumları da kabul etmek ve anlamak zorundayız.

İrk ve cinsiyet gibi konularda tutumlarımız, iki ayrı düzeyde seyreder. Birincisi, bilinçli tutumlardır; ayırım yapmadığımızı inanırız. Bilinçaltı tutumlarımızı kasten seçmeyiz, hatta farkında bile olmayabiliriz. *Dev bir bilgisayar olan bilinçaltımız, yaşadığımız deneyimleri, karşılaştığımız insanları, öğrendiğimiz dersleri, okuduğumuz kitapları, seyrettiğimiz filmleri vs.yi toparlayıp, bütün verileri sessiz sedasız özümseyerek, bir*

görüş-fikir oluşturur. İşin kötüsü, bu bilinçaltı tutumlarımız, sahip olduğumuzu zannettiğimiz değerlere tamamen ters düşebilir. Bu da davranışlarımızı etkiler. İş görüşmelerinde zencilere yaklaşımımız farklıdır. Uzun boylulara eğilimimiz fazladır; Fortune 500 listesindeki CEO'ların %58'i 1.80'in üzerindedir. Bu kasıtlı bir önyargı mı? Tabii ki değil. Pek çoğumuz, liderliği etkileyici fiziksel görünümle birleştiririz. Bırakın CEO'ları sıradan çalışanlarda bile, uzun boyluların yıllık gelir ortalaması yüksektir. Seçim kararlarımız sandığımızdan daha mantıksız olduğundan, böylece olabildiğine vasat insanlar çok iyi yerlere gelebilir.

## Müşteriye Önem Vermek

New Jersey Nissan bayi satış müdürü Bob Golomb, ayda ortalama 20 arabayla sıradan bir satıcının iki katı araba satıyor. Otomobil satıcıları dünyasında Golomb tam bir virtüöz. Bob Golomb gibi başarılı bir satıcı olmak, olağanüstü bir ince dilimleme yeteneği gerektirir. Hiç tanımadığınız biri mağazaya girer. Muhtemelen hayatının en pahalı alışverişini yapacaktır. Bazıları tedirgin, bazıları heyecanlıdır. Bazıları ne istediğini tam olarak bilir, bazılarının hiçbir fikri yoktur. Bazıları arabalar hakkında çok şey bilir, satıcının fazla bilgi vermesini hakaret kabul eder. Bazıları elinden tutulup yol gösterilsin ister. Bir satıcı başarılı olmak istiyorsa, karşılaşmasının ilk birkaç saniyesinde bütün bilgileri toparlayıp işlemeli ve kendi davranışını ona göre ayarlamalıdır. Golomb bu tür ince dilimlemeyi başarıyla yapıyor.

Golomb'un iki temel prensibi var. Birincisi "müşteriye önem vermek". Bunun doğal sonucu olarak, satış tamamlandıktan sonra bile, müşteriyle ilgilenmeyi sürdürür. İkincisi, müşterinin ihtiyaçları ve kafasından geçenler hakkında milyon tane hızlı yargıya varsa bile, "kimseyi görünüşüne göre yargılamamak". Bu yüzden kapıdan her girenin alışveriş etme ihtimalinin eşit olduğuna inanır. "Bu işte önyargı, ölüm öpücüğüdür; herkese elinden gelen gayreti göstermelisin" diyor. Oysa satıcıların çoğu, klasik Warren-Harding hatasına düşerler. Kişinin dış görünüşünden edindikleri izlenimlerin, ilk bakışta fark ettikleri diğer bilgileri boğup yok etmesine izin verirler.

Warren Harding hatasına düşmemek için ne yapmalıyız? Burada sözünü ettiğimiz önyargılar kolayca çözüm bulacağımız kadar aşikar değil. Bunun cevabı şu: İlk izlenimlerimiz karşısında çaresiz değiliz. Bilinçaltından, beynin içindeki kilitli kapının ardından yüzeye çıksalar da, kontrol altına alınabilirler.

İlk izlenimimizi yaratan, yaşadığımız tecrübeler ve içinde bulunduğumuz ortamdır. Söz konusu izlenimlerimizi içeren deneyimlerimizi değiştirmek suretiyle, ince dilimleme tarzımızı ve böylece ilk izlenimlerimizi de değiştirebiliriz.

## Van Riper'in Büyük Zaferi

Paul Van Riper, çocukluk hayalini gerçekleştirerek Deniz Kuvvetlerine katılmıştı. Uzun süre Vietnam'da görev yaptı. Disiplinli ve adil bir komutandı. Savaşı masasından değil bizzat cepheden yürütürdü. Onurlu ve uzun bir meslek hayatından sonra emekli olmuştu.

2000 yılının baharında Pentagon'dan bir üst düzey görevli gurubu, Van Riper'i ziyarete geldi. Pentagon, "Millenium Challenge" adını verdiği bir tatbikatın planlama aşamasındaydı. Tarihin o güne kadar görülen büyük ve en parlak tatbikatıydı. 2,5 yıl sonra, 2002 Haziran-Ağustos'unda gerçekleştirildiğinde, 250 milyon



dolara mal olacaktı; bazı ülkelerin tüm savunma bütçelerinden fazlasına. Millenium Challenge senaryosuna göre Basra körfezindeki ülkelere birinde bir anarşist komutan devletine ters düşmüş, tüm bölgeyi savaşa sürüklemekle tehdit ediyordu. Kendisine sadık dini ve etnik kesimden aldığı destek sayesinde, ciddi bir gücü vardı. 4 ayrı terör örgütünü yönetiyordu. Tam bir Amerika düşmanıydı. Paul Van Riper'e bu anarşist komutan rolü teklif edildi.

### *Körfezde bir sabah*

Amerikan ordusunun tatbikatlarını yürüten grubun adı "Joint Forces Command" Birleşik Kuvvetler Komutanlığı'dır. JFCOM olarak bilinir. Pentagon askeri organizasyonlarla ilgili yeni fikirleri ve stratejileri burada dener.

Tatbikatın planlanması 2000 yazında başladı. JFCOM yüzlerce askeri analisti, uzmanı ve yazılımcıyı bir araya topladı. Tatbikatlarda Amerika ve dostları her zaman Mavi Takım, düşman Kırmızı Takım'dır. JFCOM iki takım için de her türlü bilgiyi içeren dosya hazırladı. Tatbikat başlamadan önce iki takım bir dizi "spiral egzersiz" le ortamı hazırladılar. Bunun tam bir kostümlü savaş provası olduğu, bir yıl sonra Amerika güçlü bir etnik tabana sahip, teröristleri barındırdığı sanılan bir körfez ülkesini işgal ettiğinde ortaya çıkacaktı.

Millenium Challenge'in açıklanan amacı, Pentagon'un savaş usulleri hakkında bir dizi yeni ve radikal fikirlerini test etmektir. "Çöl Fırtınası"ndan sonra Pentagon, iki ağır silahlı organize ordunun açık alanda karşılaşip çarpıştığı klasik savaşların, geride kaldığına kanaat getirmişti. Gelecekteki çatışmalar her bağlamda yaygın olacaktır: açık alanlarda olduğu kadar şehirlerde yer alacak; silahlar kadar fikirlerle beslenecek; ordular kadar, kültür ve ekonomileri kapsayacaktır. Bir JFCOM analistinin ifadesiyle, "Bir sonraki savaş sadece askere karşı asker olmayacak. Sonucu belirleyen faktör, imha ettiğiniz tank sayısı, batırdığınız gemi sayısı, düşürdüğünüz uçak sayısı da olmayacak. Sonucu belirleyen faktör, düşmanınızın sistemini nasıl parçalayacağınız olacak. Vuruşma değil, savaş yapma yeteneğimizi arttırmaya çalışmalıyız. Silahlı kuvvetler ekonomik sisteme bağlıdır; o da kültürel sisteme ve kişisel ilişkilere. Bütün bu sistemler arasındaki bağlantıları anlamak zorundayız.

Millenium Challenge'da Mavi Takıma, tarihte görülmemiş teknik imkânlar verildi. İnanılmaz miktarda bilgi ve istihbarat ellerinin altındaydı. Metodolojileri mantıklı, akıllı, sistematik ve hassastı. Pentagon'un cephanesindeki her türlü oyuncak onlarındı. Düşmanların siyasi, askeri, ekonomik, toplumsal ve kurumsal ortamını nasıl etkileyeceklerini araştırdılar. Tatbikat bittikten sonra yapılan basın açıklamasında şöyle diyeceklerdi: "Şu anda teşkilatların elinde, iletişimi ve enerjiyi etkileyecek, güç dengelerini bozacak imkânlar var. İki asır önce Napolyon: "Bir general hiç bir şeyi kesin bilmez; düşmanını hiç açıkça görmez; nerede olduğunu kesin bilmez" demişti. Savaş sislerle örtülüydü. Millenium Challenge'in amacı, yüksek kapasiteli uyduların, sensorların ve bilgisayarların yardımıyla o sisi kaldırmaktır".

Kırmızı takımın komutanı olarak Van Riper'in seçilmesi bu yüzdendi, çünkü kendisi tam aksini savunuyor; Savaş üzerindeki sisin kaldırılamayacağına inanıyordu. Evindeki kütüphanesi, savaş stratejisi üzerine kitaplarla doluydu. Mantıklı analizden nefret etmiyordu; ama çatışmanın ortasında, belirsizlikler içinde, zaman baskısı altındayken, karar verme mekanizmasının kurallarına uygun şekilde bütün seçenekleri dikkatle ve sükûnetle mukayese etmenin imkânsız olduğuna inanıyordu. Zaten hemşireler, yoğun bakım



görevlileri, itfaiyeciler gibi baskı altında karar vermek zorunda olan kişiler üzerinde yapılan çalışmalar, bu görevlilerin duruma bir bakıp, deneyimlerine ve içgüdülerine dayanarak anında harekete geçtiklerini göstermişti. Van Riper savaş alanında da böyle karar verildiğini düşünüyordu. Dolayısıyla MC, yalnızca iki ordunun kapışması değil, birbirinin tam zıttı iki askeri felsefenin kapışmasıydı. Mavi takım veri tabanlarıyla, matrisleriyle, metodolojileriyle düşmanın niyetlerini ve yeteneklerini anlamaya çalışırken, kırmızı takım bambaşka hazırlıklar içindeydi. Bilgisayarların öngördüğü şekilde davranmaya hiç niyeti yoktu. Nitekim tatbikat başladıktan sonra Mavi Takımın tüm hesaplarını alt üst eden taktikler uyguladılar. Mavi takım feci bir fiyaskonun altında ezildi. Neden böyle olmuştu?

## *Spontaneliğin yapısı*

Doğaçlama tiyatrodaki oyuncular hangi konuda, hangi karakteri oynayacakları hakkında hiçbir fikirleri olmadan dekorsuz bir sahneye çıkarlar ve dinleyicilerden aldıkları rasgele bir öneriyi, aralarında hiç tartışmadan 30 dakikalık bir oyun haline getirirler.

Doğaçlama komedi, Blink'in üzerinde durduğu düşünme tarzının harika bir örneğidir. Oyuncuların, hiçbir konu veya metin yardımı olmaksızın, anında karmaşık kararlar vermelerini gerektirir. Son derece rasgele ve kaotik görünür; ama gerçekte ne rasgele ne de kaotiktir. Oyun öncesinde uzun provalar, sonrasında derinlemesine kritik yapılır. Neden? Çünkü doğaçlama bir dizi kurallarla yönetilen bir sanat biçimidir. Sahnedeki herkesin bu kurallara uyması gerekir; aynı basketbol gibi. Basketbol da, saliselik spontane kararlarla yüklü karmaşık, hızlı bir oyundur. Bu spontanelik maç öncesinde saatlerce tekrar tekrar düzenli ve bezdirici antrenmanla mümkün olur. Sahada herkes titizlikle belirlenmiş rolünü oynar. Doğaçlamayı da, Millenium Challenge'ı da anlamının anahtarı budur; *spontanelik rasgelelik değildir*. Van Riper'in takımı, rakiplerinden daha akıllı, daha şanslı olduğu için körfez tatbikatını kazanmadı. *İnsanların hızlı ilerleyen, stres seviyesi yüksek durumlarda verdiği kararların ne derece doğru olduğu, eğitimin, kuralların ve provaların bir fonksiyonudur. Başarılı spontanelik için, doğru koşulların yaratılması gerekir. Van Riper'in sözleriyle: "Emrimdekilerin durumu değerlendirip neler olduğunu anlamalarına fırsat veririm. Tatbikatta ilk söylediğim şey, komuta altında olacakları fakat kontrol altında olmayacaklarıydı. Bundan kastım, genel kılavuzluğun bende ve kurmaylarımda olacağı, fakat sahadaki kuvvetlerin tepeden gelen karmaşık emirlere tabi olmayacağıydı. İlerlerken kendi inisiyatiflerini kullanacak, inovatif olacaklardı."*

Bu tür bir yönetim sisteminin tabii ki riskleri vardır. Adamların her an ne yaptığını bilemezsiniz. Ama onlara adamakıllı güvenmeniz gerekir. Bu ilkeler eşliğinde, genellikle çok daha başarılı sonuçlar elde edersiniz.

## *Acil Serviste Kriz*

Chicago'daki Cook County Hastanesi Dünyanın ilk kan bankasının kurulduğu, kobalt ışını tedavisinin gerçekleştirildiği ve kesik parmak birleştirmesinin yapıldığı hastanedir. Bir zamanlar travma merkezi o kadar ünlüydü ki, ER adlı TV dizisine ilham vermişti. 1990'ların sonunda da eski başarılarına yaraşır bir proje başlattı: Göğüs ağrısı şikayetiyle acil servise başvuran hastalara doktorların teşhis koyma yöntemini değiştirdi. Projeyi 1996 da Hastaneye başhekim olarak tayin edilen Brendan Reilly başlattı.

Reilly göreve başladığında Hastanenin pek çok sorunu vardı; ama bunların en önde geleni, kalp krizleriyle nasıl baş edileceğiydi. Her gün acil servise gelenlerin çoğu (30 kişi civarında) kalp krizi geçirmekte olduğunu düşünüyordu. Bu 30 kişi yatakların çoğunu işgal ediyor; doktor ve hemşirelerin bütün vaktini alıyor; diğer hastalara göre acil serviste daha uzun süre kalıyor; kaynakların çoğunu tüketiyorlardı. Tedavi protokolü uzun, fazla ayrıntılı, ama sonuca ulaştırmayan türdendi. EKG her zaman doğru sonuç vermiyordu. O yüzden doktorlar, hasta hakkında mümkün olduğunca fazla bilgi alıyorlar ve sonra da tahmin yürütüyorlardı. Tabii ki, tahminler de hataya yol açıyordu. Nitekim göğüs ağrısı şikâyetleriyle Amerikan hastanelerine başvuran hastaların %2 si ile %8 i gerçekten kalp krizi geçirdiği halde evlerine yollanır. Daha da sık görülen durum, doktorların risk almayı, gerekli gereksiz pek çok test yapmalarınıdır.

Reilly soruna çözüm arayışına girdi. 1970'lerde Lee Goldman adındaki bir kardiyolog kalp krizini teşhis için yüzlerce vakayı bilgisayara yüklemiş ve ortak noktalarını aramış, sonunda bir algoritma – bir denklem - geliştirmişti. Buna göre doktorlar EKG sonucunu şu üç acil risk faktörüyle birleştirmeliydi: 1) Hastanın duyduğu ağrı kararsız bir ağrı mı? 2) Hastanın akciğerinde su var mı? 3) Hastanın tansiyonu 10'un altında mı?

Goldman'ın algoritmasının her yerde uygulanması, daha uzun araştırmaları gerektiriyordu; bu yüzden buna talip çıkan olmadı. Anlaşılan, bir denklemin eğitimli bir doktordan daha iyi teşhiste bulunabileceğine kimse inanmak istemiyordu. Reilly hariç. Reilly doktorlarından, ilk birkaç ay eski yöntemleri, daha sonra da bu algoritmayı kullanmalarını istedi. 2 yıl boyunca toplanan veriler Goldman denkleminin eski usulden daha doğru sonuç verdiğini gösterdi. Üstelik gerçek hastalara hiç vakit kaybetmeden müdahale edilmesini sağladığı için daha güvenliydi.

Bu deney neden önemlidir? Çünkü biz karar verenlerin elinde ne kadar bilgi olursa o kadar iyi olduğuna tartışmasız inanırız. Gittiğimiz uzman, daha uzun muayene ve daha fazla test gerektiğini söylediğinde kimse itiraz etmez. MC de Mavi takımın kazanacağına kesin gözüyle bakılıyordu; zira ellerinde kırmızı takımdan çok daha fazla bilgi vardı. Oysa o kadar ayrıntılı bilgi iç de avantaj sağlamaz; karmaşık bir olgu altında yatan gerçeği çözmek için pek az bilgiye ihtiyaç vardır. Hatta fazlası zararlıdır, kafamızı karıştırır. Satranç tahtasına baktığınızda her şeyi görürsünüz; ama bu, oyunu kazanacağınız anlamına gelmez. Gerçekten başarılı bir karar süreci, içgüdüsel ile bilinçli düşünme arasında denge kurmayı gerektirir. Cook County Hastanesinin doktorları başarılı oldu; çünkü Goldman, bilgisayarının başına oturup toplayabildiği bütün bilgileri aylarca değerlendirmiş ve bu formülü bulmuştu. *En karmaşık ilişkilerin ve problemlerin bile belli bir düzeni vardır. Bu düzen ortaya çıkarılabildiğinde doğruya ulaşmak kolaylaşır. Karar verenleri bilgi yükü altında ezmek bu düzeni görmeyi kolaylaştırmaz, zorlaştırır. Başarılı bir karar verici olabilmek için fazlalıkları atmamız gerekir.* Bir ayıklama süreci sekteye uğradığında- ayıklamayı beceremezsek veya ayıklamak istemezsek veya çevremiz ayıklamamıza fırsat vermezse, başımız dertte demektir.

Bir deneyde, büyük bir süper marketin içine tadım standı kuruldu. Standda bir süre 6 cins reçel tadıma sunuldu; daha sonra da 24 cins. Amaç, reçel cinslerinin sayısının, reçel satışlarında etkili olup olmayacağını görmektir. Alışlagelmiş kanaat, müşterilere ne kadar seçenek verilirse satın alma ihtimalinin o kadar arttığı yolundadır; çünkü zevklerine tam uyan ürünü bulabilirler. Oysa deneyde tam aksi ortaya çıktı. 6 cinsli standda tatmak için duranların %30'u reçel satın alırken, 24 cinslide sadece %3'ü aldı Neden? Çünkü,

insanlara fazla seçenek verilirse kafaları karışır ve paralize olurlar. Bir çırpıda karar vermek istiyorsak, sadeliği korumalıyız.

## *Millenium Challenge – II*

Kırmızı takımın Basra Körfezinde Mavi takım üzerinde sürpriz zaferini izleyen iki gün boyunca JFCOM ofislerinde çıt çıkmadı. Sonra devreye girip saati geri aldılar. Bütün batırılan gemiler yüzdürüldü; ölüler diriltildi; füzeler esrarengiz biçimde imha edildi; radarları kapatıldı. İkinci turun gidişatı satır satır senaryolaştırılmıştı. Sonucu beğenmezlerse, yenisini yazacaklardı. Tabi ki mavi takım kazandı. Pentagon deneyini ikinci turda aksatacak hiçbir sürprize, hiçbir bilinmeyene, gerçek hayatın kargaşa ve karmaşıklıklarına yer yoktu. Pentagon ve JFCOM'dakiler adamakıllı coştular. Savaşın üstündeki sis kalkmıştı. Artık Pentagon Basra Körfezine güvenle saldırabilirdi. Öyle ya, ellerindeki bu kadar bilgi ve imkânla, diktatörü öldürüp bölgeye istikrar getirmek ne kadar zor olabilirdi ki?

## *Kenna İkilemi*

### *İnsanlara soru sormanın doğru ve yanlış usulü*

Rock yıldızı Kenna küçüklüğünden beri müziğe meraklıydı; U2 hayranıydı. Demo kaseti şans eseri Atlantic Records'un eşbaşkanı Craig Kallman'ın eline geçti. Kollman'a, her hafta şarkıcı adayları tarafından 100-200 şarkı gönderilir. Bunları hafta sonları şarkıları dinlerken, en büyük çoğunluğunu 8-10 saniyede CD player'ından çıkarır; hiçbir işe yaramayacaktırlar. 8-10 tanesini beğendiği için ayırır. Binde bir de, bir şarkı veya şarkıcı onu yerinden zıplatır. Kenna'yı dinlediğinde de böyle olmuştu. Hemen albüm yapıldı. Çekilen video klip, MTV de 475 kez yayınlandı. Başka bir deyişle müzikten gerçekten anlayanlar Kenna'ya bayıldılar. Halkın da aynı tepkiyi vereceğini ve albümlerinin kapış kapış satılacağını zannettiler. Gelgelelim sonuç böyle olmadı.

Müzik sektöründe bir sanatçının başarılı olabilmesi için, şarkılarının radyolarda çalınması gerekir. Radyolar da, dinleyicilere hitap edeceği, piyasa araştırmalarıyla kesin kanıtlanmış şarkıları çalar ancak. O yüzden plak şirketleri bir sanatçıya milyon dolarlar harcamadan önce birkaç bin dolara piyasa araştırması yaptırırlar. Araştırma, yeni şarkıları internete koyarak, müzikseverlere telefonda dinleterek veya CD göndererek yürütülür. Kenna'nın albümünün bu testlerden başarıyla geçeceği sanılıyordu ama, bir türlü potansiyel dinleyicilerden geçerli not alamadı. Radyoda yayınlanabilmesi için dinleyicilerin onu sevdiğinin kesin kanıtı lazımdı. Bu kanıt ortada yoktu. Kenna'nın istikbal vadeden kariyeri sekteye uğramıştı.

### *İlk izlenimlere ikinci bakış – Kola savaşları*

Halkın ne isteyeceğini tahmin etmek zordur. Bunu öğrenmenin en kesin yolu tüketicilere doğrudan doğruya sormak gibi görünür. Ama bu gerçekten öyle mi? İnsanlar bir ürün hakkında tepkilerini anlatmaya pek heveslidirler fakat iş bilinçaltlarından gelen görüşlere ve kararlara geldiğinde söyledikleri pek de doğruyu yansıtmaz. Araştırma ve anket şirketleri, ne yazık ki bu geçeceği her zaman dikkate almazlar.

1980 lerin başında Coca Cola şirketi, gelecekte endişe duymaya başladı. Bir zamanlar açık ara öndeysen, Pepsi adım adım arayı kapatıyordu. Tadım denemelerine katılanlar hep Pepsi'yi beğeniyordu. Bir şeyler yapma baskısını hisseden Coca Cola, yeni ürün çıkartma hazırlıklarını başlattı. Coke'un efsanevi gizli formülüyle oynayarak, daha tatlı ve daha az keskin - Pepsi'ye daha çok benzeyen- New Coke'u piyasaya sürdüler. New Coke tadım testlerinden başarıyla geçti. Firmanın CEO'su yeni ürünü, "Firmanın yaptığı en doğru adım" şeklinde tanımladı. Öyle ya, tüketicilere doğrudan ve basit şekilde tepkileri sorulmuş, onlar da eski Coke'u değil, yeni Coke'u beğendiklerini söylemişlerdi. Yeni Coke nasıl başarısız olabilirdi ki?

Ama oldu işte. Hem de felaket bir şekilde. Firma birkaç ay sonra, orijinal formülü Klasik Coke olarak piyasaya sürdü. Ondan sonra da, New Coke ortadan yok oldu gitti. Asıl tuhafı, tadım testlerinde çok başarılı olan Pepsi de, daha fazla ilerleyemeden olduğu yerde kaldı. Coca Cola, hala dünyanın bir numaralı içeceği. New Coke'un hikâyesi insanların gerçekten ne düşündüğünü öğrenebilmenin ne kadar zor olduğunun bir kanıtıdır.

### *Körün köre kılavuzluğu*

Tadım testlerinde tüketiciler tüm kutuyu içmezler, sadece bir-iki yudum alırlar. Yan yana dizili 3-4 ürünü tadıp, hangisini daha çok beğendiklerini söylerler. Oysa yudum, oturup içeceğin tamamını içmekten çok farklıdır. Bazen yudumun tadı iyi geldiği halde, tüm şişenin gelmeyebilir. Bu yüzden evlere gönderilerek yapılan testler, en doğru sonucu verir. Tüketicinin suni bir ortamdayken değil, evinde, TV karşısında iken hissettikleri, ürün piyasaya çıktığında hissedeceklerini yansıtır. Ayrıca, tadımda genellikle daha tatlı olan ürün beğenilir; fakat tüm şişe içildiğinde bu tat fazla gelebilir.

Süpermarkette veya mağazalarda alışveriş ederken bilinçaltı, ambalajla ürünü ayırt etmez. Ürünü bir bütün olarak görür. Bu yüzden, aynı kalitede olup da, ambalajı daha fazla beğenilen ürünün satışı da daha fazla olur. Örneğin meşrubat şişesinde sarı bulunması limonu, bir konservede maydanoz resmi bulunması tazeliği çağırır. İnsan resmi bulunması kişisel ilişki kurulmuş izlenimini verir. Şeftalinin konserve kutusunda değil de kavanozda satılmasının, satışlara büyük katkısı olmuştu; tıpkı dikkörtgen dondurma kutularının yerine yuvarlak kutular kullanılmasında olduğu gibi. İnsanlar tadının daha iyi olacağını zannettikleri şeye, 3-5 kuruş fazla vermeye hazırdır. Firmaların bu küçük "hile"lerini öğrenince, "arkamızdan iş çeviriyorlar" deriz ama, arkamızdan iş çeviren kim? Firmalar mı, yoksa bilinçaltımız mı?

Yalnız şu da bir gerçek ki, ambalajın cazibesi, tadı kötü olan hiçbir ürünü sattıramaz. Burada söylemek istediğim, ağızımıza bir şey koyduğumuzda göz açıp kapayıncaya kadar tadını beğenip beğenmediğimize karar verirken, yalnızca dilimizin tat alma tomurcuklarından gelen kanıtlara tepki vermekle kalmıyoruz; gözlerimizden, anılarımızdan, hayallerimizden gelen kanıtlar da devreye giriyor. Firmaların bir boyuta hitap edip de, diğerini dikkate almaması aptallık olur.

Coca Cola- Pepsi rekabetinde tadım testleri, gözler bağlı olarak yapılmış ve daha tatlı olan Pepsi öne çıkmıştı. Ancak, bu fark satışlara yansımamıştı. Neden? Çünkü gerçek dünyada kimse içeceğini gözleri bağlı içmez ki! İmajı, şişesi, hatta logosundaki kırmızısı gibi markayla ilgili tüm bilinçaltı çağrışımlarımızı tatla birleştiririz.

Kenna vakasında da mı böyle olmuştu? Piyasa araştırmacıları, şarkılarından birini telefonda dinleterek veya internete koyarak dinleyicilerin tepkilerini almanın, albümün ne kadar satacağını tahmin etmeye yeterli olacağını düşünüyordular. Başka bir deyişle, müzikseverler bir şarkıyı saniyeler içinde ince dilimleyebilirler, zannediyorlardı. Evet, prensip olarak bu doğru, ama ince dilimleme belli bir bağlam içinde yapılmalı. Bir evliliğin sağlamlığını çabucak teşhis etmek mümkündür; ama çifti ping-pong oynarken seyrederek değil, ilişkilerinde önemli yer tutan bir konuya tartışırken izleyerek. Bir doktora tazminat davası açılma riskini kısa bir görüşmesine dayanarak ince dilimleyebilirsiniz; ama bu görüşmeyi hastasıyla yapıyorsa. Kenna'yı beğenenler de Onunla yüz yüze gelmiş veya videosunu izlemiş kişilerdi. Bu ek bilgi olmadan sırf dinleyerek, Kenna hakkında karar vermek, körlemesine yapılan Pepsi- Coke testine benziyordu.

## *Ölüm koltuğu*

İki ünlü endüstriyel tasarımcı tarafından en ergonomik şekilde tasarlanan Aeron Ofis Koltuğu, şekliyle, malzemesiyle, mekanizması ile alışıl gelmiş koltuklara hiç benzemiyordu. İnsanlar ofis koltuğu seçerken, kalın minderli, yüksek arkalıklı, taht benzeri, statü sembolü olacak koltuklar seçer. Aeron, bunun tam tersiydi. Minder yerine tarih öncesi dev bir böceğin iskeletine benzeyen ađ örgüsü ve tuhaf çıkıntılı olan, ince yapılı, siyah plastikli, saydam bir nesneydi. Prototip üzerinde yapılan piyasa araştırmaları, koltuğun tam bir fiyasko olacağını gösteriyordu. Buna rağmen firma projeye çok para harcadığı için üretime devam kararı aldı. Peki, ne oldu? Başlangıçta hiçbir şey yoktu. Fakat çok geçmeden tasarımla ilgilenenlerin dikkatini çekti. Tasarım ödülleri aldı. Derken New-York'tan California'ya, yeni ekonominin çıplak estetiğine uygun bir kült objesi oldu. Satışlar hızla artarak, firmanın en fazla satılan koltuğu oldu. Her yerde taklitleri çıktı. Önceleri çirkin denen şey şimdi herkese güzel görünüyordu.

Gözü kapalı tadım testi, Kolaları ince dilimlemek için yanlış bir bağlamdı. Aeron'da ise, tüketicilerin ilk izlenimini toplama çabası, farklı bir nedenle başarısızlığa uğramıştı. Testlere katılanlar ilk izlenimlerini ifade ederken, duygularını yanlış yorumladılar. Nefret ettiklerini söylediler. Fakat esas söylemek istedikleri, koltuk o kadar yeni ve alışılmamıştı ki yadırgamışlardı. Nefret ettiğimiz şeyler arasında öyle ürünler vardır ki, sadece tuhaf oldukları için öyle hissederiz; bizi huzursuz ederler. Onları anlayıp sevmemiz zaman alır. Bu olgu, her çirkin bulduğumuz şey için geçerli değildir. Bazı şeyler, çirkinse hep çirkin kalır. Piyasa araştırmalarının sorunu, kötü ile farklı arasındaki ayırımı her zaman yapamamalarıdır.

Kenna'nın müziği de yeni ve farklıydı. Yeni ve farklı olanlar, piyasa araştırmalarında en yanlış sonuç verenlerdir. Ancak, sektörlerinin uzmanları bu tespitin kapsamında değildir. Doğuştan gelen yeteneklerini uzun yıllar süren eğitim, emek ve tecrübe ile birleştiren bu ustalar, bilinçaltının kilitli kapısının ardında ne olup bittiğinin farkındadırlar. Ne ambalajın etkisi altında kalırlar ne de yeni ve farklıyı, kötü ile karşılaştırlar. Bir konuda iyi olduğumuzda, önem verdiğimizde o tutku ve deneyim ilk izlenimlerimizin tabiatını temelden değiştirir.

Kenna'ya gelince; müzik sektörünün uzmanları ve gerçek müzikseverlerin bu kadar beğenmesine, Columbia Records'dan albüm çıkarmasına rağmen piyasa araştırmalarını aşamadığı için hala radyoların TOP 40 listesine giremiyor.

## Bronx'da Yedi Saniye

### Nazik bir sanat – zihin okuma

3 Şubat 1999 gecesi, Gineli bir göçmen olan Diallo gece yarısı işten eve dönmüş, ev arkadaşıyla konuştuktan sonra dışarı çıkmış, merdivenlerin başında duruyordu. O sırada caddeye, içinde sivil giyimli dört polisin bulunduğu, işaretsiz bir araba döndü. Polislerin hepsi beyazdı, hepsi kot-sweatshirt giymişti, hepsi baseball şapkası takıyordu ve hepsi 9 mm'lik yarı otomatik taşıyordu. Görevi New York'un en yoksul semtlerinde devriye gezmek olan "Sokak Suçları Dairesi"nde çalışıyorlardı. Diallo'nun halinden şüphelenip, aşağı çağırdılar. Polislerin ifadesine göre Diallo, eve doğru yürüyüp elini sağ cebine atarak, siyah bir nesne çıkardı. Polisler bunu silah zannedip Diallo'nun üzerine toplam 41 kurşun boşalttılar.

### Üç ölümcül hata

Hızlı kararların en yaygın ve en önemli türü, başkaları hakkında verdiğimiz hükümler ve edindiğimiz izlenimlerdir. Birisinin yanında olduğumuz her dakika, onun ne düşündüğü veya hissettiği hakkında tahmin yürütürüz. Karmaşık yüz ifadelerini kolayca yorumlarız. Başkalarının niyetlerini ve hislerini anlama çabası, klasik ince dilimlemedir. Birisinin zihnini okumak için, belli belirsiz saliselik ipuçlarını yakalamak kadar temel ve otomatik içgüdü yoktur. Ancak, o şubat akşamı devriye gezen dört sivil polis, Diallo'nun zihninden geçenleri okuyamamıştı. Ürkek ve korkmuş bir insanın davranışını, silahlı karşı koyma sanmışlardı. Polisler mahkemede aklandı; fakat tüm şehirde protesto gösterileri yapıldı.

Bu tür zihin okuma hataları hepimizin başına gelebilir. Sayısız tartışmanın, anlaşmazlık ve yanlış anlaşılmaların, gücenmelerin altında bu yatar. O kadar ani ve esrarengizlerdirler ki, nasıl anlayacağımızı bilemeyiz.

## Zihin Okuma Projesi

Zihin okuma üzerinde en fazla çalışan psikologlar Paul Ekman ve Wallave Friezen'dir. Tıp kitaplarını inceleyip, yüz kaslarını ve yüzün bu kasları kullanarak yaptığı 43 temel hareketi listelediler. Bu temel hareketlerden de 3000 bileşimi tanımlayarak okuma ve yorumlama kurallarıyla birlikte, "Yüz hareketi Kodlama Sistemi" (FACS) adını verdikleri 500 sayfalık bir katalogda topladılar. Evlilikler üzerine çalışan Gottman, çiftlerin duygusal durumunu analiz etmek için bu katalogu kullanır. Diğer araştırmacılar, şizofreniden kalp hastalıklarına kadar her şeyde bundan yararlanır. Hatta, çizgi film yapımcılarının bile başvuru kitabıdır.

Yüz, duygular hakkında olağanüstü zengin bir bilgi kaynağıdır. Bu bilgi yalnızca beyin içinde olup bitenlerin bir sinyali değil, bir bakıma ta kendisidir. Bazı deneylerde insanlara öfke, üzüntü, korku gibi çeşitli yüz ifadeleri gösterilmiş ve bu ifadelerin aynısını yapmaları istenmiştir. Bu sırada ölçülen kalp atışları ve vücut sıcaklığı, bu duyguları gerçekten hissettiklerini göstermiştir. Başka bir deneyde, gülmesi mekanik olarak engellenen kişilerin, izledikleri çizgi filmleri komik bulmadıkları ortaya çıkmıştır. Oysa biz, önce bir duyguyu

hissettiğimizi, sonra yüzümüzde ifade ettiğimizi, yüzümüzün duyguların bir uzantısı olduğunu sanırız. Bu deneyler ise, sürecin aynı zamanda tersine de işleyip duyguların yüzde başlayabileceğini göstermiştir.

Yüz kaslarının temel duygulara verdiği tepki, birkaç saniye de olabilir, elektrotlarla ölçülebilecek kadar kısa da. Ama hep oradadır. Bu demek değil ki, yüzümüzü hiç kontrol edemeyiz. İstemsiz tepkilerimizi bastırmak için istemli kaslarımızı kullanabiliriz; fakat baskılanan duyguların ufacık bir kısmı, bir şekilde sızar. İstemli hareketlerle, mimiklerle duygularımızın bilinçli sinyalini vermeye çalışırız. Oysa istemsiz ifade sistemimiz, bir bakıma daha önemlidir. İnsanoğlu, otantik duygularının sinyalini verecek şekilde evrimleşmiştir. O yüzden, belli etmediğimizi sandığımız duyguları çevremizdekiler hemen okur. Mesela, insanlardan gülümsemesi istendiğinde tek kas çalışır, içten gelen gülümsemede iki kasın bileşimi. Üstelik, gerçek gülümsemede ikinci kası engelleyemeyiz; ne kadar bastırmak istesek de. Bu yüzden hepimiz, genelde otomatikman ve kolayca zihin okuyabiliriz. Fakat o gece hiç biri Diallo'nun yüzündeki masumiyeti, merak ve korkuyu anlayamadı. Neden?

## *Bir Köpekle Tartışmak*

Polisiye dizilerde sürekli olarak silahlar çekilir, kovalamacalar olur, insanlar öldürülür; sıradan bir olaymış gibi cesedin başında sigara yakılır; sonra da bir bara gidilip bira içilir. Sanki silahla adam vurmak sıradan bir olaymış gibi. Oysa, gerçek hayatta hiç de öyle değildir. Polis memurlarının %90'ından fazlası, meslek hayatlarını hiç silah atmadan tamamlar.

Silahlı çatışmaya giren polislerle yapılan konuşmalarda aynı ayrıntılar tekrar tekrar ortaya çıkmaktadır: olağanüstü görüş berraklığı ("Kurşunun ilerleyişini gördüm"), tünel bakışı ("Etrafımdaki her şey yok olmuştur"), hislerin azalması ("Silahın patladığını duymadım") ve zamanın durduğu hissi. İnsan vücudu, aşırı strese böyle tepki verir. Hayatımızın tehlikede olduğu bir durum söz konusu olduğunda, zihnimiz algılarımızın boyutunu ve çeşidini adamakıllı sınırlar. Ses, hafıza ve sosyal sorumlulukları feda ederek bizi, önümüzdeki tehdidin üzerine yoğunlaştırır.

Peki, strese verilen tepki aşırıya kaçtığında ne olur? Stresin performansı arttırdığı optimum uyarı seviyesi, kalp atışlarının 115 ila 145 aralığında olduğu zamandır. Örneğin, sporcular en iyi bu aralıkta başarı gösterirler. Ancak pek az kişi, bu aralıkta kalabilir. Çoğumuz baskı altındayken aşırı uyarılırız ve belli bir noktayı geçtiğinde, vücut o kadar çok bilgi kaynağını kapatmaya başlar ki, işe yaramaz hale geliriz. 145 ten sonra karmaşık motor becerileri yok olmaya başlar. Eller tutmaz olur. 175'te algılama süreci tamamen durur. Ön beyin şalterini indirir, orta beyin (beynin bir köpekle aynı olan bölgesi) ön beyni ele geçirir. Bakış açısı da kısıtlanır. Davranış aşırı saldırganlaşır. Öfkeli veya korkmuş biriyle tartışmaya kalktınız mı hiç? Tartışamazsınız; köpeğinizle tartışsanız daha iyidir. Kendisine kurşun sıkılanların çoğunun bağırsakları boşalır; zira kalp atışlarını 175'in üstüne çıkararak bir tehditte vücut fizyolojik kontrolü gereksiz görür. Kan, kasların yüzeyinden çekilip içinde toplanır. Evrimde bunun amacı, kasları adamakıllı sertleştirerek bir çeşit zırh haline getirmek ve bir yaralanma durumunda kanamayı azaltmaktır. Fakat, bu değişim bizi sakar ve çaresiz kılar. Telefon numaralarını hatırlamaz, tuşlara basamaz oluruz. Bu yüzden birçok emniyet müdürlüğü, hızlı takipleri yasaklamıştır. Yalnızca suçluyu kovalama sırasında masum birine çarpma tehlikesinden değil, (her yıl kovalamaca kazalarında 300 vatandaşımızı kaybediyoruz), fakat aynı zamanda



kovalama sonrasında olanlar yüzünden de yasaklanmıştır; zira yüksek hız tam da polisleri aşırı uyarılma durumuna getiren şeydir. Böyle bir hız sonunda, aşırı uyarılmış durumdayken çeşitli eyaletlerde masum insanları öldürmeleri, bu ülkede yaşanan en büyük 3 isyanın sebebi olmuştur. Aşırı uyarılma zihin körlüğü yaratır.

### *Beyaz boşluk bulunmaması*

Başkan Ronald Reagan'a yapılan suikastta korumalar, Başkanı korumayı neden becerememişti? 1981 Martında Washington'da, Reagan otelden çıkmış limuzinine doğru yürürken John Hinkley adında biri, Reagan'ın çevresine 6 kurşun yağdırmıştı. Korumanın görevi, kalabalığı gözleriyle tarayıp yüzleri ve zihinleri okumaktır. Peki, Reagan'ın korumaları saldırganın niyetini neden okuyamamıştı o gün? Eğer olayın videosunu seyrederseniz, açıkça görürsünüz: *zaman yoktu. Bu da zihin körlüğünün ikinci en önemli nedenidir.*

Korumada en önemli faktör, "beyaz boşluk" denen, hedefle potansiyel saldırgan arasındaki mesafedir. Bu mesafe ne kadar uzak olursa, koruma o kadar kolay zihin okur, o kadar kolay harekete geçebilir. Hinkley gazetecilerin ortasında, Başkana bir metreden az bir mesafede duruyordu. Bu olayda suikastçının silahını çekmesi, 6 kurşunla üç kişiyi öldürüp Başkanı yaralaması ve korumalar tarafından yere yatırılması arasında yalnızca 1.8 saniye geçmişti.

*Zaman, aşırı derecede kısaysa, en basit içgüdüsel tepkiler verilir. İnanmasak ve tasvip etmesek bile, bize şablonlarımız ve önyargılarımız kılavuzluk eder.* İnce dilimleme ve ani karar verme yeteneğimiz olağan üstüdür; ama bilinçaltımızdaki dev bilgisayarın bile çalışmak için birkaç saniyeye ihtiyacı vardır. Bu yüzden birçok emniyet müdürlüğü, devriye arabalarındaki iki polisi teke indirmiştir. Zira görüldü ki, polisler yanlarında biri olmayınca daha temkinli, daha yavaş oluyorlar. Pervasızlığı bir kenara bırakıp, başlarını daha az derde sokuyorlar. Bunun yanında, polis eğitiminde, olay yerine gitmeden önce yapmaları gereken hususlara, sonrası kadar önem verilmelidir. Uygulamalı eğitimde suç senaryoları tekrar tekrar oynanmalı ki, kanıksansın ve gerçek olayda, aşırı uyarılıp zihin körlüğüne uğranması ihtimali azalsın. Zihin okuma da eğitimin bir parçası olmalıdır.

### *Gözlerle Dinlemek*

Klasik müzik dünyası, yakın zamana kadar özellikle Avrupa'da, beyaz erkeklerin tekelindeydi. Kadınların erkekler kadar iyi çalamayacağına inanılıyordu. Bazı tür eserler için, kuvvetleri, tavırları veya dayanıklılıkları yetersizdi. Bunun bir önyargı olduğu da düşünülüyordu; zira şefler, müzik direktörleri ve maestroların dinlediği seçmelerde, hep erkekler daha iyi performans gösteriyordu. Bu müzik uzmanları, hangi şartlarda olursa olsun çarçabuk ve objektif bir biçimde bir performansın kalitesini ölçebilirlerdi.

Fakat son 20-30 yıl içinde klasik müzik dünyası devrim geçirdi. Amerika'da müzisyenler sendikalaşım, hakları için mücadele ettiler. Seçmelerin de belli kurallara bağlanmasını istediler. Seçimi yalnızca bir şef değil, heyet yapacaktı. Aday ile jüri arasında perde olacaktı. İsimle değil numarayla bilineceklerdi.

Bu yeni kurallar ülke çapında uygulanmaya konduka tuhaf bir Şey oldu: orkestralar kadınları işe almaya baŐladılar. Semelerde perde konması yaygınlaŐınca en büyük Amerikan orkestralarında kadın çalgıcıların sayısı 5 kat arttı. İlk izlenimin yalnızca dinledikleri müzikten geldiğini, adayın tipinin, fiziğinin, tavırlarının hiç etkisi altında kalmadıklarını zanneden seçiciler, ne kadar yanıldıklarını anladılar.

### *Kk bir mucize*

Klasik müzik devriminden alacağımız güçlü bir ders var. Yıllardır Şefler, ilk izlenimlerinin yanlıŐlıđını neden fark etmediler? Çünkü bu hatayı hepimiz, sıklıkla yaparız. İlk izlenimlerimizin nereden veya ne anlama geldiğini bilmediğimizden, ne kadar nazik olduğunu da fark etmeyiz. Bu gücümüzü ciddiye alıyorsak bilinçaltımızın yargılarını deđiŐtiren, eğilimini deđiŐtiren etkenlerin varlığını da kabul etmemiz gerekir.

Orkestralar önyargılarıyla yüzleŐince ne yaptılar? Sorunu zdler. Oysa genellikle bir göz kırpması süresince edindiğimiz izlenimi, deđiŐmez doğru sanırız. Bilinaltımızdan yzeyeye kprenler üzerinde hiç kontrolümüzün olmadığını düŐünürüz. Oysa, eğer ani hükmümüzü verdiğimiz ortamı deđiŐtirebilirsek, hükmümüzü de değiştirebiliriz. Böylece askerlerimizi, acil servis elemanlarımızı veya polislerimizi de hata yapmaktan koruyabiliriz.

### *Chancellorsville Dersi*

Amerikan sivil savaŐının en ünlü çatıŐmalarından biri, 1863 baharında Virginia'nın Chancellorville kasabası yakınlarında olmuŐ, efsanevi Güneyli komutan Robert Lee, Kuzeyli komutan Joe Hooker ile karŐılaŐmıŐtı. Hooker kağıt üzerinde, asker sayısı, cephane, strateji, konum, zeka gibi her bakımdan Lee'den üstündü; Gelgelelim, savaŐlar kğıt üzerinde yapılmadığından, Hooker'ın ordusu sonuçta ağır bir yenilgiye uğramıştı.

Blink için araştırma yaparken yürüttüğüm görüŐmeler arasında beni fazla etkileyen kişi General Van Riper oldu. Chancellorville, Van Riper'in özel ilgi alanıydı. Evi tavanlara kadar kitap doluydu. Van Riper bana Őunu öğretti; gerektiği anda akıllıca içgüdülerle tepki verebilmek, ancak çok uzun ve ağır bir eğitim ve tecrübe ile mümkün olabilir. Van Riper de kütüphanesi ve Vietnam ormanlarında elde ettiği birikimler sayesinde mavi takımı yenebilmiŐti.

Hooker ve Lee çarpıŐmasına gelince: normalde iki ordu arasındaki mücadelede ne olabileceğini tahmin edebiliriz. İki tarafın da askerlerini sayarız. Her iki ordunun cephanesinin büyüklüğünü ve niteliğini karŐılaŐtırırız. Stratejilerini, askeri istihbaratlarının kalitesini, konumlarının gücünü karŐılaŐtırır, tarafların avantaj ve dezavantajlarını bir matematik problemi gibi alt alta toplarız. Oysa, gerçek hayatta, (muharebe alanları, acil servisler, polisin bir Őpheliyle karŐılaŐması gibi) ok hareketli, götürüsü büyük durumlarda bu tür alıŐılagelmiŐ, rutin analizler pek işe yaramaz. *Kişinin yaŐam boyunca öğrenerek, izleyerek ve yaparak kazandığı bilgelik, kısacası muhakeme lazımdır.* Komutan Lee komutan Hooker'ın anında harekete geçme konusundaki kararlılığını hissetmiŐ, böylece anında Hooker'ı ŐaŐırtacak bir plan yapabiliymiŐti. Bu yeteneği sayesinde, kendi ordusunun iki katı büyüklükteki orduyu yenebilmiŐti. Muhakeme nemlidir. Kazananları kaybedenlerden ayıran muhakemedir. Muhakeme kırılıgandır; naziktir. *Tecrbelerimizle, değerli bir yetenek kazanırız: gerektiği anda harekete geçebilme becerisini.* Fakat bu yetenek kolayca sapabilir. Diallo vakasında dört polisin yanlış yargıya varması, Diallo'nun kara tenli olması ve arada beyaz boşluk

bulunmamasıydı. İçgüdüsel karar verme sürecinin gerçek tabiatını anlayabilirsek, buldukları şartlar yüzünden doğru muhakeme yapıp doğru yargıya varamayanlara karşı da bağışlayıcı oluruz. Chancellorville muharebesinde Kuzeyli komutan Hooker, Güneyli komutan Lee hakkında çok daha fazla bilgi sahibiydi; ama savaşı kaybeden o oldu. Kouros vakasında Müze, Heykelin gerçekliğini teyit için her türlü teknik analizi yapmıştı; fakat sahte olduğunu Atina'daki uzmanlar, sadece bir bakışla anlamışlardı. Klasik müzik seçmelerinde maestrolar, adayı görmedikleri zaman, giyiminden, fiziğinden etkilenmedikleri, sadece müziği dinledikleri için, daha doğru karar veriyorlardı.

Daha az bilgi ile daha doğru sonuca ulaşma meselesi, kitap için yaptığım görüşmelerde, en fazla gündeme getirilen konu oldu. Bilgiden doygunluğa erişmiş bir dünyada yaşıyoruz. Parmaklarımızın ucunda her an sınırsız bilgi var. Yeterli bilgi sahibi olmadığımız durumlarda ev ödevini yapmamakla suçlanırsınız. Fakat, bazen de çok miktarda bilgi bize büyük maliyetler getirir. "Bilgi" ile "anlama"yı karıştırır olduk.

Pearlharbour'da Japonlar Amerikan istihbaratını tam anlamıyla gafil anlamışlardı. Bunun sebebi Japonların niyeti hakkında yeterli bilgiye sahip olunmaması değildi; aksine, yığın yığın bilgi vardı. Japonların kullandığı şifreler bile çözülmüştü. Sorun da buradaydı zaten. Ordu analistleri aşırı bilgi altında ezilip kalmışlardı. Ağaçlara bakmaktan ormanı görmüyorlardı. Bu arada, Japonların 1941 yazında ve sonlarında, Japonların neye hazırlandıklarını en iyi kim tahmin etmişti dersiniz? Gazeteciler. Ordu'nun bütün gizli raporlarını okumaktansa, yalnızca Newyork Times'ı takip etseniz, Japonların niyetlerini çok daha iyi anlardınız. Bunun sebebi, gazetecilerin Japonlar hakkında daha fazla şey biliyor olması değildi. Daha az bildiklerinden, tüm resmi görebiliyorlardı.

11 Eylül sonrasında da Kongre ayaklanmış, FBI, CIA ve NASA (Milli Güvenlik Teşkilatı)'nın teröristler hakkında yeterli bilgi sahibi olmadığından yakınıyor, istihbarat toplama kapasitemizi güçlendirmeyi öneriyorlardı. Acaba mı? Doğru karar vermenin anahtarı bilgi değil, anlamadır. İlkinin içinde yüzdüğümüz halde, ikincisinde çaresiz durumdayız.

Van Riper Hakkın Hakkında son bir şey daha: Onunla tanıştığımda Irak savaşı henüz başlamamıştı. Fakat Orta Doğu bulutlanıyordu. Van Riper'in o gün bana söylediklerini hiç unutmayacağım. Riper Irak'ta savaş ihtimalinden büyük endişe duyuyordu. O noktada Washington'dakiler, kısa ve zaferle sonuçlanacak bir savaştan söz ediyorlar; çabucak çarpışıp kolayca kazanacaklarını söylüyorlardı. Van Riper tecrübelerine dayanarak, bunun mümkün olmadığını düşünüyor, Bağdat'ı fethetmeye kalkışmadan önce, ne kadar uzun ve zor bir savaş olacağı hakkında dürüst olmamız gerektiğine inanıyordu. Üstelik, ordudan emekliye ayrılmış arkadaşları da aynı şekilde düşünüyorlardı. Geriye dönüp baktığımda keşke diyorum, Van Riper Irak'la ilgili tahmin ve içgüdülerini Amerika'nın geri kalanlarıyla paylaşabilseydi.

## *Ne Zaman Göz Kırpmalı, Ne Zaman Düşünmeli?*

Bana tekrar tekrar sorulan bir soru, ne zaman içgüdülerimize güveneceğiz, ne zaman bilinçli bir şekilde enine boyuna düşüneceğiz. Bunun kısmen cevabı şu: açık ve net seçimlerde bilinçli analiz en iyisidir. Analiz ve kişisel tercihler karmaşıktıkça, çok farklı değişkenler arasında bocaladığımızda, bilinçaltı düşünce süreci daha üstün olabilir. Bunun, alışagelmış kabullerin tam aksi olduğunun farkındayım. Normalde önemsiz meselelerde, ani kararlarımızın en doğrusu olduğunu düşünüyoruz. Şu kişi çekici mi? Canım şeker

istiyor mu? Fakat yapılan deneyler, beynimizde bilinçaltından sorumlu olan dev bilgisayarın, birbirine rakip çok sayıda değişkenle uğraşırken, en iyi performansı sergilediğini göstermiştir. Örneğin alışverişte, mutfak eşyası gibi ufak tefek şeyleri hiç düşünmeden alanlar, bir süre sonra pişman oldukları halde, düşünüp taşınarak alanların memnuniyeti devam etmiştir. Mobilya gibi daha karmaşık ve pahalı alışverişlerde bunun tam tersi gözlenmiş, çok fazla düşünenler pişman olurken, içlerinden gelen sese güvenenler bu pişmanlığı pek yaşamamışlardır.

*Bilinçaltı'nın babası Sigmund Freud da benimle aynı kanaattedir, şöyle demişti: "Önemsiz bir meselede karar verirken bütün lehteki ve aleyhteki faktörleri dikkate almanın yararını her zaman gördüm. Ancak eş seçmek, meslek seçmek gibi hayati meselelerde karar içimizdeki derinliklerden gelmeli"*

Bu cevabın, "Bilinçaltımıza mı güvenelim, bilinçli analize mi?" sorusunu kısmen karşılayacağını söylemişim az önce. Gerçek şu ki bu soruya tam olarak ne ben, ne de bir başkası cevap verebilir. En iyisi, her vakada bilinçaltı ile bilinçli analizin doğru karışımını bulmaya çalışmaktır. Bu da zamanımızın kritik sorunlarından biridir. Örneğin, öğretmensiniz bir öğrenciyi değerlendirirken standart testlere ne kadar ağırlık vereceksiniz, öğrencinin motivasyonu, tutumu, geleceği hakkındaki kendi kanaatlerinize ne kadar? Bir girişimciyseniz, yeni bir ürün için kumar oynarken piyasa araştırmalarının verilerine ne kadar, ürün hakkındaki kendi içgüdülerinize ne kadar? Bir sporcunun maçlardaki performansı ne kadar önemli, kişiliği ve saha dışındaki davranışları ne kadar? Michael Jordan'ı ele alalım. 12 yaşındayken en uzun boylu, en hızlı zıplayan basketçi değildi. İstatistikleri de ülkenin en iyisi değildi. Michael Jordan'ı yaşlılarından ayıran şey, tutumu ve motivasyonu idi. Ama bu nitelikler, formel testlerle ve istatistiklerle ölçülemez. Bunu ölçmek için uzun yıllar tecrübe kazanmış, her türlü bilgiyi toplayarak bilinçli ve bilinçaltı veri tabanı oluşturmuş bir uzman olmak gerekir. İster basket takımı olsun, ister şirket, en başarılı kurumlar, rasyonel analizi içgüdüsel yargıyla nasıl birleştireceğini bilenlerdir. Getty müzesi avukatları, jeologları ve arkeologları çağırarak hata yapmamıştı, bir tek bu tür uzmanlığa güvenmekle hata yapmıştı.

### *Harekete geçmeye çağrı*

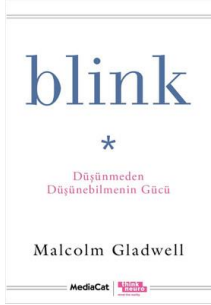
Klasik müzik seçmelerinde jüri ile aday arasına perde koymak gibi son derece basit bir önlemlerle Amerika'daki büyük senfoni orkestralarında çalan kadın oranı %5 'ten %50'ye çıkmıştır. Orkestralarda kadınlara karşı ayırimcılığı kaldırmak için başka çareler aramaya kalksaydık, eminim uzun toplantılar, seminerler yapacak, kadınların daha iyi çalması için eğitim programları hazırlayacak, orkestraları kendi derebeylikleriymiş gibi yöneten maestro'ların önyargılarını gidermeye çalışacak, kısacası daha global ve uzun vadeli önlemler peşinde koşacaktık.

Öyleyse ne yapmalıyız? Önümüzdeki 20 yılı, toplumdaki bilinçaltı ırk sorununu çözmeye harcaabiliriz veya adaleti saptıran hatalı izlenimleri derhal ve pratik bir şekilde onarma yoluna gidebiliriz. Adalet sistemi Klasik müzik dünyasını örnek alabilir. Jüri ile sanık arasına perde konabilir. Daha da iyisi, sanık duruşma salonunda değil, başka bir odada oturur, kendisine sorulan sorulara e-mail veya bir aracı vasıtasıyla cevap verir, böylece jüri, sanığın yaş, cinsiyet, ten rengi gibi niteliklerinden ön yargı oluşturmaz.

Bilinçaltımızın gizli saklı bölmelerini araştırmak yeterli değildir. Zihnin nasıl çalıştığını, insan yarqılarının güçlerini ve zaaflarını öğrendiğimize göre, harekete geçme sorumluluğu da bize aittir.

## Yazar Hakkında

### Malcolm Gladwell kimdir?



Malcolm Gladwell, 1963 İngiltere doğumludur. İnşaat profesörü İngiliz bir baba ile Jamaikalı psikoterapist bir annenin oğlu olarak Kanada'da büyümüştür. Tarih öğrenimini tamamlayıp New York'a yerleşen yazar 1987-1996 yılları Washington Post'ta ekonomi, ve bilim konularında yazdı, bir süre de bu gazetenin New York Bürosu'nu yönetmiştir. 1996'dan bu yana The New Yorker dergisinin yazarları arasında yer alan Gladwell 2000'de yayınladığı Kıvılcım Ânı (The Tipping Point) ile çok büyük bir başarı yakalamış ve 2005'te yayınlanan Göz Açıp Kapayınca Dek (Blink) ile başarısını katlayıp İş Dünyasının itibar edilen bir gurusu haline gelerek "Pazarlamanın Yeni Tanrısı" olarak anılmaktadır. Akademisyen değil gazeteci kökenli olan yazar işletmecilikte bilimsel devrimlere yol açan bakışıyla Peter Drucker'ı anımsatmaktadır.

Kitapta bahsedilen örnekleri merak ettiyseniz aşağıdaki linklere tıklamanız yeterli!

- Doğru Görünmeyen Heykel – [The J.Paul Getty Müzesi Kauros Heykeli](#)
- Iowa Kumar Testi – [Blink Ek 1](#)
- "Priming" – [Deneye dair kısa bir açıklama](#)
- Warren Harding Hatası – [Konuyla ilgili bir blog yazısı](#)
- Paul Van Riper – ["Mızıkçı Generali Neden Yazmadılar" Hürriyet Gazetesi,2002](#)
- Reçel Tadım Deneyi – [Seçim Paradoksu](#)
- New Coke – [New Coke Vakası](#)
- Aeron Ofis Koltuğu – [Koltuk görseli](#)
- Diallo – [Amadou Diallo ile ilgili haber](#)
- Yüz Hareketi Kodlama Sistemi – [Yüz İfadesi Kodlama ile ilgili bir yazı](#)
- Ronald Reagan – [Suikast anı videosu](#)
- Chancellorsville – [Chancellorsville Savaşı hakkında bilgi](#)