

# GÖRÜNMEYENİ DÜŞÜNMEK

## **BÖLÜM 1**

# **Görünmeyeni Düşünmek Ne Anlama Gelir?**

*Freakonomics (Görünmeyen Ekonomi, Boyner Yayınları, 2006) ve SuperFreakonomics* adlı kitapları yazdıktan sonra okurlarımızdan aşağıdakilere benzeyen çeşitli sorular almaya başladık. *Üniversite derecesi almanın hâlâ bir değeri var mıdır?* (Kısa cevap: Evet; uzun cevap: Yine evet.) *Aile işini bir sonraki nesle aktarmak iyi bir fikir midir?* (Kesinlikle evet, eğer bu işi batırmak istiyorsanız; veriler şirkete profesyonel yönetici getirmenin genellikle daha iyi olduğunu ortaya koyuyor.)\* *Bilekte görülen karpal tünel sendromu salgınına ne oldu?* (Gazeteciler bu hastalıktan kurtulunca bu konuda yazmayı kestiler ama aslında sorun özellikle mavi yakalı çalışanlar arasında devam ediyor.)

Bazı sorular varoluşla ilgilidir: *İnsanları gerçekten mutlu eden şey nedir? Gelir dağılımındaki adaletsizlik görüldüğü kadar tehlikeli midir? Omega-3 bakımından zengin bir diyet dünya barışına katkıda bulunur mu?* gibi.

İnsanlar, şoförsüz akıllı araçlar, anne sütüyle beslenme, kemoterapi, gayrimenkul vergileri, hidrolik kırılma tekniği ile kaya gazı

---

\* Japonya'daki aile şirketleri bu soruna uzun soluklu bir çözüm bulmuşlar: Aile dışından yeni bir CEO bulup bu kişiyi yasal olarak evlat ediniyorlar. O yüzden Japonya'daki evlatlıkların neredeyse hepsi erişkin erkeklerden oluşuyor.

## GÖRÜNMEYENİ DÜŞÜNMEK

çıkarılması, şans oyunları, duaların iyileştirici gücü, sanal ortamda flört, patent reformu, kaçak gergedan avcılığı ve sanal para birimleri gibi konuların olumlu ve olumsuz yönlerini merak ediyorlardı. Önce “obezite salgınına çözmemiz” için e-posta yolluyor; beş dakika sonra ise “derhal açlığı gidermemizi” bekliyorlardı.

Okurlar, sanki çözülemeyecek kadar zor bir bilmece veya problemin olmadığına inanıyor gibiydiler. Sanki geliştirdiğimiz, Freakonomics (Görünmeyen Ekonomi) adlı ameliyat pensi gibi bir aletle, toplumun içine nüfus edip, derinlerde gizlenmiş bilgeliği ortaya çıkarabileceğimiz gibi davranıyorlardı!

Keşke gerçek olsa!

Ama işin aslı, problem çözmek zordur. Eğer bir problem hâlâ mevcutsa, bunu pek çok kişinin çözmeye çalıştığına ama başaramadığına rahatlıkla bahse girebilirsiniz.

Kolay sorunlar buharlaşıp yok olur, ama zor olanlar varlığını sürdürür. Ayrıca, küçük bir soruyu bile doğru bir şekilde cevaplandırmak için ilgili verileri bulup, düzenleyip analiz etmek çok zaman alır.

İşte biz de bu yüzden bize gönderilen soruları cevaplamaya çalışıp hepsine yetişememek yerine bir kitap yazarak herkese Görünmeyeni\* düşünmeyi öğretsek belki daha iyi olur, diye düşündük.

. . .

Çok iyi bir futbol oyuncusu olduğunuzu ve ülkenizi Dünya Kupası şampiyonluğuna çok yakınlaştırdığınızı varsayın. Şimdi tek yapmanız gereken şu penaltı vuruşunu filelere göndermek. Olasılıklar sizin lehinize: İyi oyuncuların attığı penaltıların yaklaşık yüzde 75’i başarılı oluyor.

---

\* Konunun esasını oluşturan araştırma makaleleri ve diğer temel bilgiler için sayfa 181’deki Kaynaklar’a bakınız.

Topu işaretli yere koyarken seyirciler çılgınca bağırarak sizi destekliyor. Kale sadece 11 metre uzakta, 7 metre genişliğinde ve 7 metre yüksekliğinde.

Kaleci gözlerini dikmiş size bakıyor. Top sizin ayağınızdan çıktıktan sonra saatte 120 kilometre hızla yol alacak. Kaleci o kadar yüksek hızda gelen topa nereye doğru vurduğunuzu görmek için beklemeyi göze alamayacak, bir tahminde bulunacak ve ona göre bir tarafa atlayacak. Eğer kaleci yanlış tahminde bulunursa, sizin başarı şansınız yüzde 90'a çıkacak.

En iyi atış, kalenin köşesine doğru vurmaktır, çünkü kaleci vuruş yönünüzü doğru tahmin etse bile topa yetişip kurtarması o kadar da kolay olmayacaktır. Ama böyle bir vuruş hataya hiç şans bırakmaz: Hafif bir kaydırma bile golü tamamen kaçırmanıza neden olabilir. O yüzden biraz ortalayıp köşeden uzaklaştırabilirsiniz ama bu da kalecinin doğru tahminde bulunması halinde topu yakalama şansını yükseltecektir.

Ayrıca sağ veya sol köşe arasında da bir seçim yapmanız gerekir. Eğer çoğu oyuncu gibi sağ ayağınızı kullanıyorsanız, sol köşe sizin "güçlü" yönünüzdür. Bu daha fazla güç ve kesinlik anlamına gelir ama kaleci de bunu iyi bilir. O yüzden kalecilerin sol köşeye atlama oranları yüzde 57 iken, sağ köşeye atlama oranları yüzde 41'de kalır.

Diyelim ki seyirciler heyecanla bağırıyor, kalbiniz yerinden çıkacak gibi atıyor ve siz hayatınızı değiştirebilecek bu vuruşu yapmaya hazırlanıyorsunuz. Tüm dünyanın gözü ve ulusunuzun duaları sizin üzerinizde. Eğer gol olursa, adınız en çok sevilen kişilerle birlikte anılacak. Peki ya gol atmayı başaramazsanız... Bunu pek düşünmek bile istemiyorsunuz.

Seçenekler zihninizden hızla geçiyor. Güçlü tarafa mı yoksa zayıf tarafa mı? Köşeye doğru sert bir vuruş mu yapmalı, yoksa biraz daha ihtiyatlı mı olmalı? Acaba bu kaleciye karşı daha önce hiç penaltı vuruşu yapmış mıydınız? Eğer yaptıysanız, nereyi hedeflemiştiniz? O nereye doğru atlamıştı? Bütün bunları aklınızdan geçirirken kaleci-

nin de aklından neler geçirdiğini düşünürsünüz ve hatta onun sizin neler düşündüğünüzü düşündüğünü zihninizde kurarsınız.

Kahraman olma şansınızın yüzde 75 olduğunu bilirsiniz, ki bu hiç de fena bir olasılık değildir. Ama bu oranı yükseltmek daha iyi olmaz mı? Acaba bu problem üzerinde düşünmenin daha iyi bir yolu var mıdır? En iyi bildiklerinizden farklı düşünerek rakibinizi şaşırtmanız mümkün olabilir mi? Kalecinin sağa ve sola atlama seçeneklerini optimize etmeye çalıştığını bilirsiniz. Ama ya ne sağa, ne de sola doğru vurursanız? Ya en saçma şeyi yapıp kalenin ortasına doğru vurursanız?

Evet, kaleci şu anda orada duruyor ama atışınızı yaparken onun o noktayı boş bırakacağını biliyorsunuz. Verileri hatırlayın: Kalecilerin sola atlama oranı yüzde 57 ve sağa atlama oranı ise yüzde 41 olduğuna göre, ortada kalma oranları sadece yüzde 2. Sıçrayan kaleci ortaya doğru atılan topu da yakalayabilir ama bu ne kadar sık gerçekleşebilir? Keşke kalenin ortasına doğru yapılan tüm penaltı vuruşları hakkındaki verileri görebilseniz!

Tamam, bunu da biliyoruz: Her ne kadar riskli görünse de, ortaya doğru yapılan vuruşların başarı şansı köşeye doğru yapılanlardan yüzde 7 *daha fazla*.

Peki bu riski almaya hazır mısınız?

Diyelim ki hazırsınız. Topa doğru koşuyorsunuz, sol ayağınızı yerde tutup sağ ayağınızı kaldırıyorsunuz ve topu uçuruyorsunuz. *Gooooooooo!* diye müthiş bir uğultuyla sarsılıyorsunuz. Siz takım arkadaşlarınız tarafından sarmalanmanın bunaltısını yaşarken kalabalıklar da müthiş bir tatminle adeta patlıyor. Bu an sonsuza dek sürer; hayatınızın gerisi büyük ve neşeli bir parti olarak geçer; çocuklarınız refah içinde yaşayan, güçlü ve kibar bireyler olurlar. Tebrikler!

Kalenin orta noktasına doğru yapılan vuruşların başarı şansı önemli ölçüde daha yüksek olduğu halde, neden yapılan atışların sadece yüzde 17'si burayı hedef alır? Yani, bu oran neden bu kadar düşüktür?

Bir sebep, ilk bakışta ortayı hedef almanın çok kötü bir fikir gibi görünmesidir. Topu doğrudan kaleciye doğru atmak hiç doğal görünmez ve açıkca sağduyuya aykırı gibidir ama hastalıklara neden olan mikropları insanlara enjekte ederek onları hastalıktan koruma fikri de ilk başta öyle gelmiştir.

Ayrıca penaltı atışı yapan oyuncunun nereye doğru vuracağına kaleci tarafından bilinmemesi atışı yapan oyuncu için bir avantaj teşkil eder. Atıcılar her seferinde aynı şeyi yapsalar, başarı oranları düşerdi; orta noktaya daha çok yönelse, kaleciler buna uyum sağlardı.

Penaltı vuruşu yapan oyuncuların özellikle Dünya Kupası gibi yüksek riskli maçlarda ortayı tercih etmemelerinin üçüncü ve daha önemli bir sebebi daha vardır. Ama hiçbir futbolcu bunu itiraf etmez: Utanma korkusu.

Bu penaltı vuruşunu yapacak oyuncu olduğunuzu tekrar varsayalım. Bu en fırtınalı anda sizin gerçek güdünüz nedir? Bunun cevabı son derece açık gibi görünebilir: Takımınızın maçı kazanması için bu golü atmak istemek. Eğer gerçek buysa, o zaman istatistikler topu tam ortaya atmanızı söyler. Ama acaba sizin en gerçek güdünüz bu maçı kazanmak mıdır?

Kendinizi topun başında hayal edin. Tam ortayı hedef almak üzere kendinizi zihinsel olarak hazırladınız. Ama durun bir dakika – ya kaleci *atlamazsa*? Herhangi bir sebeple yerinde durur ve siz de topu onun tam karnına atarsanız ve o da yerinden hiç kıvıldamadan *kendi* ülkesini korumuş olursa? Ne kadar zavallı duruma düşmüş olursunuz! Bu durumda kaleci kahraman olur ve siz de başınıza gelebilecek bir suikastten kurtulmak için ailenizle birlikte ülkenizi terk etmek zorunda kalırsınız.

O yüzden konuyu yeniden değerlendirirsiniz.

Alışılmış, geleneksel yönü düşünürsünüz, köşeye doğru. Eğer kaleci doğru tahminde bulunup topu durdurabilirse, siz yine de cesur bir harekette bulunmuş ve o da bunu daha cesur bir atakla önlemiş

olur. Hayır, kahraman olmazsınız belki ama ülkenizden kaçmak zorunda da kalmazsınız.

Aptalca olma potansiyeli taşıyan bir şeyi yapmayarak kendi itibarınızı korumak gibi bir bencil güdüyle hareket ederseniz, köşeye doğru vurma olasılığınız artar.

Aptal durumuna düşmeyi göze alarak oyunu ülkeniz için kazanmaya çalışmak gibi müşterek bir güdüyle hareket ederseniz ise ortaya doğru vurursunuz.

Hayatta bazen doğrudan ortaya gitmek, izlenecek en cesur hareket olabilir. Şahsi menfaatlerimizle, daha ulvi iyiliklerin karşı karşıya kaldığı bir durumda nasıl davranacağımız sorulduğunda çoğumuz şahsi menfaatlerimizi tercih edeceğimizi pek itiraf etmeyiz. Ama tarihin açıkça ortaya koyduğu gibi, çoğu insan, ister doğası gereği, ister yetiştiriliş tarzı sonucu olsun, genellikle şahsi menfaatlerini başkalarının menfaatlerinin önüne koyar. Bu onları kötü insan yapmaz; sadece insan olduklarını belli eder.

Ama eğer tutkularınız sadece küçük şahsi zaferler kazanmanın ötesindeyse, sadece kişisel çıkarlarınızı düşünmek sizin için yeterli olmayabilir. Belki fakirliği yok etmeyi veya hükümetin daha etkin çalışmasını sağlamayı ya da firmanızı çevreyi daha az kirletmeye ikna etmeyi ya da çocuklarınızın birbiriyle kavgasını durdurmayı istiyorsunuz. Peki, herkesin böylesine kendi çıkarları için ayrı yönlere çektiği bir durumda, insanları aynı doğrultuya nasıl yönlendirebilirsiniz?

İşte biz bu kitabı bu tür soruları cevaplamak için yazdık. Son yıllarda belli bir problemi çözenin “doğru” ve kuşkusuz “yanlış” bir yolu olduğu şeklinde bir düşüncenin ortaya çıktığını fark ediyoruz. Bunun pek çok gürültüye sebep olması ve ne yazık ki problemlerin çözümsüz kalmasına yol açması kaçınılmazdır. Peki, bu konuda bir ilerleme sağlanabilir mi? Bunu başarabileceğimizi umuyoruz. Doğru veya yanlış yol, akıllıca veya aptalca yaklaşım, kırmızı veya mavi yol gibi ayrımlara dayanan fikirleri ortadan kaldırmak istiyoruz. Modern

dünya hepimizin biraz daha verimli, üretken, yaratıcı ve mantıklı bir şekilde, farklı bir açıdan, farklı güçlerle ve farklı beklentilerle düşünmemizi gerektiriyor. Artık yaklaşımlarımız ne korku ne de ayrıcalıkların; ne gözü kapalı iyimserlik ne de acı bir şüpheciliğin egemenliği altında kalmalı. Bunun yerine artık görünmeyeni düşünmemiz gerekiyor.

İlk iki kitabımız, nispeten basit fikirler üzerine kurulmuştu:

*Teşvikler modern hayatın köşe taşlarıdır.* Bunları anlamak veya çoğunlukla deşifre etmek, problemi ve nasıl çözülebileceğini anlamının sırrıdır.

*Neyin nasıl ölçülebileceğini bilmek karmaşık dünyayı daha az karmaşık hale getirir.* Karmaşıklık ve çelişkilerin kademe kademe ortadan kaldırılmasında sayıların gücünün yerini hiçbir şey tutamaz, özellikle de duygusal, dokunulması hassas konularda.

*Ahşılmış sağduyu, yani halk arasındaki yaygın inanışlar genellikle hatalıdır.* Bunun sorgusuz süalsiz kabulü; yarım yamalak, zarar verici ve hatta tehlikeli sonuçlar doğurabilir.

*Korelasyon (bağlantı) nedensellik anlamına gelmez.* İki şey birlikte hareket ettiğinde, birinin diğerine sebep olduğunu düşünmek kolay bir yoldur. Örneğin, evli çiftlerin bekarlardan daha mutlu olduğu gösterilebilir ama bu evliliğin mutluluk getirdiği anlamına gelir mi? Her zaman değil. Eldeki veriler, mutlu insanların evlenme oranının daha yüksek olduğunu ortaya koyuyor. Bir araştırmacının “Huyusuz ve somurtkan biriyle evlenmeyi kim ister ki?” sözü hiç aklımızdan çıkmaz.

Bu kitap da diğer kitaplarla aynı temel fikir üzerine inşa edilmiştir, ama bir farkla. İlk iki kitap pek reçete sunmuyordu. Onlarda genellikle ilginç bulduğumuz hikâyeleri anlattık ve bu şekilde toplumun gölgede kalmış, görünmeyen kısımlarını aydınlatmaya çalıştık. Bu kitap ise gerek hayatın küçük sıkıntılarını çözme konusunda, gerekse büyük küresel reformları başarma konusunda faydalı olabilecek tavsiyelerde bulunmayı amaçlamaktadır.



Bununla birlikte bu kitap, alışılmış anlamda bir “kişisel gelişim” kitabı değildir. Biz sizin kolaylıkla ve rahatlıkla yardım umacağınız kişilerden değiliz, zira bizim bazı tavsiyelerimiz insanın başını derde bile sokabilir.

Bizim düşünce tarzımız, ekonomik yaklaşım olarak bilinen düşünce yapısından ilham alır. Bu “ekonomi”ye odaklanmak anlamına gelmez, tam aksine. Ekonomik yaklaşım, bundan çok daha kapsamlı ve çok daha basittir. Ekonomik yaklaşım, dünyanın işleyişini anlamak, teşviklerin başarılı olup olmamasının sebeplerini, kaynakların nasıl dağıtıldığını ve insanların bu kaynaklara ulaşmada hangi engellerle karşılaştığını, bunların gıda veya ulaşım gibi somut mu, yoksa eğitim veya aşk gibi soyut mu olduğunu öğrenmek için içgüdüler veya ideolojiler yerine verilere inanmaya dayanır.

Bu düşünce biçiminin sihirli bir yönü de yoktur. Genellikle aşıkâr olan şeyler üzerinden hareket eder ve ortak akla büyük önem verir. Bu bakımdan görünmeyeni düşünmek, herkesin uygulayabileceği kadar basittir. Ancak bunun az sayıda insan tarafından uygulanması şaşırtıcıdır.

Peki, acaba bunun sebebi nedir?

Sebeplerden biri, siyasi, entellektüel veya başka önyargılarımızın dünyaya bakış açımızı gölgelemesi olabilir. En akıllı insanların bile gerçeklerle ilgili daha sağlam bir bakış açısına sahip olmalarını sağlayabilecek yeni bilgilere açık olmak yerine mevcut düşüncelerini destekleyen delilleri aramaya daha eğilimli olduklarını gösteren araştırmaların sayısı her geçen gün artmaktadır.

Ayrıca sürünün peşinden gitmek daha caziptir. En önemli güncel konularda bile, genellikle arkadaşlarımızın, çevremizin, ailemizin ve iş arkadaşlarımızın görüşlerini kabulleniriz. (Bu konu Bölüm 6’da daha ayrıntılı işlenecektir.) Bir açıdan bakıldığında, bu mantıklıdır: Yeni bir aile, çevre ve arkadaş bulmak yerine mevcutların düşünceleriyle uyumlu olmak çok daha kolaydır. Zira bu, sürünün peşinden koşmak, statükoyu kabullenmeye hazır, fikirlerimizi değiştirmeye

karşı dirençli ve düşünmeyi başkalarına bırakmaya istekli olduğumuz anlamına gelir.

Görünmeyi düşünmenin önündeki başka bir engel de, çoğu insanın kendi düşünce biçimini sorgulamaya vakit bulamaması ve hatta genelde düşünmeye pek vakit ayırmamasından kaynaklanır. En son ne zaman şöyle bir saat oturup araya başka hiçbir şey girmeden sadece düşündünüz? Çoğu kişi gibiyse, epey uzun zaman geçmiştir. Acaba bu içinde yaşadığımız hızlı çağın bir sonucu mudur? Belki de değil. İnanılmaz yeteneklere sahip, dünya çapında yazar ve aynı zamanda London School of Economics'in kurucusu olan George Bernard Shaw, bu düşünce açısından yıllar önce bahsetmişti. "Yılda iki veya üç defadan fazla düşünen çok az insan vardır." dediği söylenir. "Ben ise sadece haftada bir veya iki kez düşünerek, uluslararası üne sahip oldum."

Biz haftada bir veya iki kez düşünmeye çalışırız (Shaw kadar zeki olamasa da) ve sizi de aynı yönde teşvik ediyoruz.

Buradan mutlaka görünmeyi düşünmeyi isteyeceğiniz anlamı çıkartmayın. Zira bunun bazı sakıncaları vardır. Hakim olan rüzgarlardan çok farklı yöne gittiğinizi görebilirsiniz. Başkalarını rahatsız edecek şeyler söyleyebilirsiniz. Örneğin, belki üç çocuklu, sorumluluklarının bilincinde sevimli bir çiftle karşılaştığınızda otomobillerdeki çocuk koltuklarının zaman ve para israfı olduğunu yumurtlayabilirsiniz (kaza test sonuçları bunu gösteriyor aslında). Veya kız arkadaşınızın ailesiyle bayram yemeği yerken yöresel tarım hareketinin aslında çevreye zarar verici olduğu fikrini ağzınızdan kaçırabilirsiniz. Halbuki kızın babasının koyu bir yöresel meyve sebze tutkunu olduğunu ve masadaki yemeklerin sadece yetmiş beş kilometre çapındaki bölgede üretilenlerden seçildiğini öğrenirsiniz.

İnsanların sizi kaçık olarak nitelendirmesine veya size aşağılayıcı şekilde bakmalarına veya hatta kalkıp odayı terk etmelerine alışmanız gerekir. Zira bizler bunu ilk elden yaşayan canlı örnekleriz.