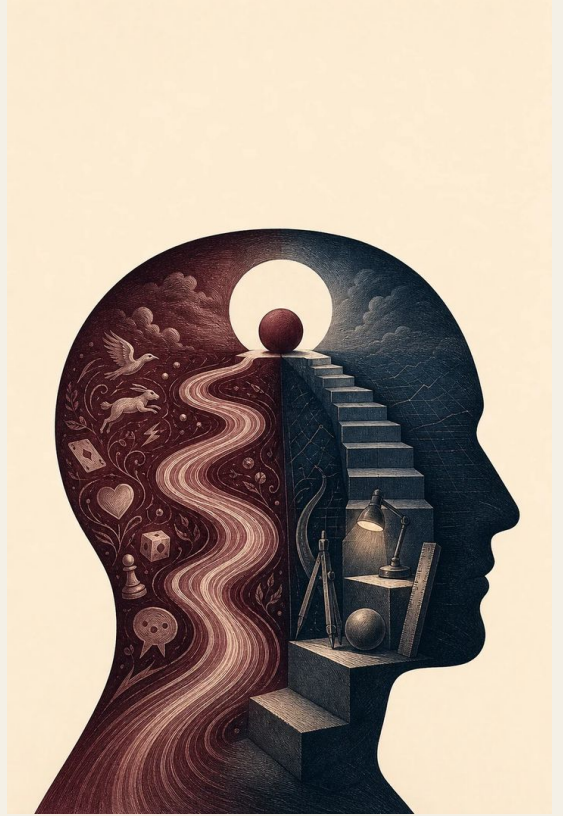


DANIEL KAHNEMAN

Hızlı ve Yavaş Düşünme

31 sayfalık görselleştirilmiş geniş özet



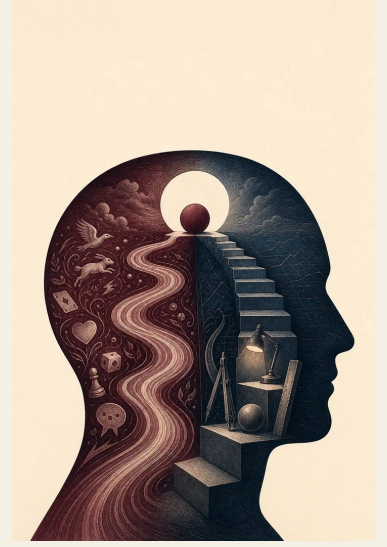
16 özgün bölüm gravürü · Gündelik örnekler
Ana fikirler · Eleştiriler · Akılda kalan sahneler

Özgün eserin yerini tutmayan açıklamalı okuma rehberi

OKUMAYA BAŞLAMADAN ÖNCE

Bu rehberin pusulası

Bir fiyat etiketinin ilk gördüğümüz sayısı pazarlığımızı etkileyebilir. Kötü bir haber, dünyadaki tehlikeyi olduğundan büyük hissettirebilir. Bir projenin geçmişteki benzerlerini unutup bu kez her şeyin kusursuz gideceğini düşünebiliriz. Daniel Kahneman bu şaşırtıcı hataları iki akılda kalıcı oyuncuyla anlatır: Hızlı, çağrışımlı ve çabası çalışan Sistem 1 ile hesap yapan, dikkat isteyen Sistem 2. Bu rehber kitabın bütün büyük bölümlerini koruyor; kavramları alışverişten doktor kararına, tatilden iş planına uzanan sahnelerle açıyor. Aynı zamanda iki sistemin gerçek beyin bölmeleri değil anlatım benzetmeleri olduğunu, her sezginin hata sayılmayacağını ve sosyal hazırlama gibi bazı ünlü deneylerin tekrar sınamalarında tartışma çıktığını açıkça belirtiyor.



Bu kitap nasıl okunmalı?

Bu kitap bir hata avcılığı yarışması değildir. Kahneman'ın amacı insanı aptal ilan etmek değil, çoğu gün mükemmel iş gören hızlı düşünmenin hangi koşullarda düzenli biçimde yanılabilirdiğini göstermektir.

Sistem 1 ve Sistem 2, kafamızda yaşayan iki küçük kişi değildir. Biri otomatik işlemler, diğeri dikkat isteyen işlemler için kullanılan öğretici adlardır. Aynı kararın içinde ikisi de yer alabilir; aralarında kesin bir duvar yoktur.

Her bölümde üç soru kullanacağız: Zihin hangi kestirmeyi yaptı, bu kestirme normalde neden işe yarıyor ve hangi bilgi onu yanıltıyor? Böyle okuyunca kavramlar ezber listesi olmaktan çıkar, günlük kararlar için kontrol paneline dönüşür.

KULLANIM ÖNERİSİ

Bir oturuşta bitirmek zorunda değilsiniz; her gravür bir sonraki durak için hafıza kancasıdır.

YOL HARİTASI

22 durakta kitabın bütünü

- | | | | |
|----|--|----|--|
| 01 | Bu kitap nasıl okunmalı? | 12 | Sonucu bildikten sonra geçmiş dümdüz görünür |
| 02 | Sopayla topun bir liralık şaşırtmacası | 13 | İtfaiyecinin sezgisi ile borsa tahmini aynı mı? |
| 03 | Dikkatin dar ışığı | 14 | Proje içeriden kısa, dışarıdan uzun görünür |
| 04 | Tembel denetçi neden hemen atlamaz? | 15 | Kazanç ve kayıp nereden ölçülür? |
| 05 | Çağrışım makinesi boşluğu doldurur | 16 | Kupayı vermek almaktan daha acı |
| 06 | İlk sayı pazarlığın görünmez kazığı | 17 | Aynı ameliyat, başka cümle |
| 07 | Haberlerde çoksa dünyada da çok sanmak | 18 | Nadir ihtimaller neden hem korkutur hem cezbedici gelir? |
| 08 | İkna edici profil ile gerçek olasılık | 19 | Yaşayan ben ile hatırlayan ben |
| 09 | Küçük hastanenin büyük dalgalanması | 20 | Kitabın sınırları ve tekrarlama tartışması |
| 10 | Pilotun başarısı neden ortalamaya döner? | 21 | Bir dakikalık harita |
| 11 | Gördüğün her şeymiş gibi | 22 | Akılda kalacak beş görüntü |

YENİ BÖLÜM

BİRİNCİ KISIM · İKİ ÇALIŞMA TARZI

BU BÖLÜMÜN DURAKLARI

- Sopayla topun bir liralık şaşırtmacası
- Dikkatin dar ışığı
- Tembel denetçi neden hemen atlamaz?
- Çağrışım makinesi boşluğu doldurur



Bu ara sayfa metni uzatmak için değil, zihinde yön duygusu kurmak için var. Sağdaki gravürü bölümün hafıza kapısı olarak kullanın; soldaki başlıklar ilerledikçe aynı ana sorunun farklı yüzlerini gösterecek.

Sopayla topun bir liralık şaşırtmacası



Sopa ve top sorusu, akıcı ilk cevabın küçük bir yavaş denetimle nasıl değişebildiğini gösterir.

Bir sopa ile top birlikte 1 lira 10 kuruş olsun. Sopa toptan 1 lira pahalıysa top kaç kuruştur? Zihin çoğu kişiye hemen 10 kuruş der. Cevap akıcı ve ikna edicidir, fakat sopa 1 lira 10 kuruş olursa toplam 1 lira 20 kuruşa çıkar.

Yavaşça denklem kurunca topun 5, sopanın 1 lira 5 kuruş olduğu görülür. İlk cevap rastgele değildir; zihin toplam ile farkı birbirine karıştıran kolay bir işlem yapmıştır. Sistem 1 soruya benzeyen daha basit bir soruyu yanıtlamıştır.

Hızlı düşünme konuşmayı anlamak, yüzü tanımak ve ani tehlikede frene basmak için vazgeçilmezdir. Her işlemi uzun hesaplara yapsaydık markette bir rafın önünden ayrılamazdık. Sorun hız değil, hızın ürettiği cevabın denetlenmeden onaylanmasıdır.

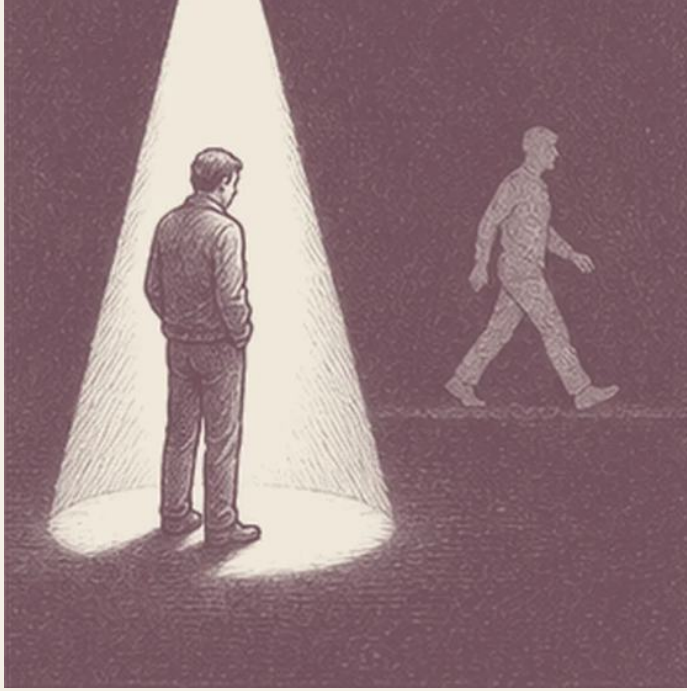
Sistem 2 kontrol edebilir ama dikkat pahalıdır. Yorgunken, acelemiz varken veya cevap hoşumuza gitmişken denetim zayıflar. Bu yüzden basit görünen kritik bir hesapta kalem kullanmak, zekasızlık değil iyi tasarımıdır.

Sopa ve top, kitabın küçük amblemidir: Aklımıza ilk gelen cevap bazen yalnızca aklımıza ilk gelendir.

BİRİNCİ KISIM · İKİ ÇALIŞMA TARZI

03. DURAK

Dikkatin dar ışığı



Dikkat bir projektör gibi seçtiği alanı aydınlatır; görüntüde bulunan her şey bilinçte görünmez.

Kalabalık bir istasyonda arkadaşınızla konuşurken arkanızdaki ilan değişebilir ve siz fark etmeyebilirsiniz. Göz açık olduğu halde görmek, dikkatin oraya ayrıldığı anlamına gelmez. Zihin kameradan çok seçici bir sahne ışığı gibi çalışır.

Ünlü bir görevde insanlardan top paslarını saymaları istenir. Sayıya gömülen bazı izleyiciler kadrajdan geçen olağanüstü bir figürü bile kaçıır. Sonradan görüntü gösterilince bunu nasıl görmediklerine inanamazlar.

Sistem 2 bir işi dikkatle yaparken başka işlere ayıracak kaynağı azalır. Araç kullanırken zor bir adresi arayan kişinin radyoyu kısması bu yüzden tanıdıktır. Ses yolu kapatmıyordur; dikkat yükünü azaltmak isteriz.

Kaçırdığımız şeyi kaçırdığımızı da bilmeyebiliriz. Bu durum tanıklıkta, tıpta ve iş güvenliğinde önemlidir. 'Bakıyordum, demek ki görürdüm' güvenilir bir kural değildir.

Dikkat ışığı güçlüdür ama dardır. Önemli kararları tek kişinin gözüne bırakmamak, kontrol listesi ve ikinci göz kullanmak bu insani sınırı kabul etmektir.

Tembel denetçi neden hemen atlamaz?



Yavaş denetçi her hızlı cevabı incelemez; dikkat pahalı olduğu için çoğu günlük öneriyi otomatik olarak onaylar.

Kahneman Sistem 2'yi biraz tembel bir denetçiye benzetir. Denetçi gerektiğinde hesap yapar, kurala uyar ve dürtüyü bastırır; fakat her küçük işlem için masadan kalkmak istemez. Çoğu öneriyi hızlı sistemden kabul eder.

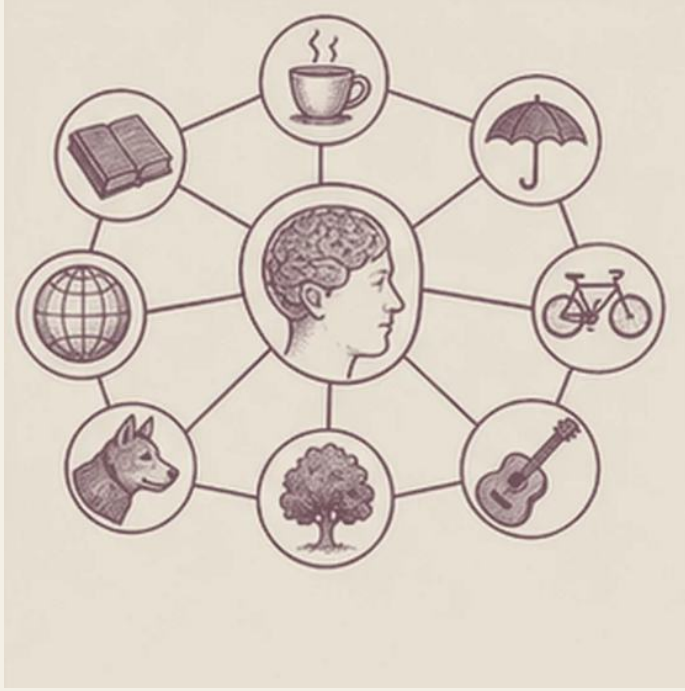
Uzun bir günün sonunda internetten alışveriş yaparken sepete eklenen ürünü daha az sorgulamamız bu tabloya uyar. Dikkat ve özdenetim sınırsız pil değildir. Yine de bunun basit bir enerji deposu gibi ölçüldüğü bazı eski iddialar daha sonra tartışılmıştır.

Denetçinin tembelliği bütünüyle kusur değildir. Sabah kapıyı açmak, tanıdık yolda yürümek ve her sözcüğü anlamak için kurul toplasaydık hayat kilitlenirdi. Alışkanlıklar zihinsel emeği tasarruf eder.

Asıl soru hangi kararı otomatiğe bırakacağımızdır. Ucuz, geri döndürülebilir seçimlerde hız işe yarar. Sağlık, büyük para ve başkasının hayatını etkileyen kararlarda küçük bir bekleme aralığı değerlidir.

İyi karar veren kişi her zaman yavaş değildir; yavaşlamaya değen yeri tanır.

Çağrışım makinesi boşluğu doldurur



Çağrışım ağı bir düşünceden komşusuna sıçrayarak hız kazandırır, bazen eksik kanıttan tamamlanmış hikaye üretir.

'Muz' sözcüğünden sonra 'sarı', 'meyve' veya 'maymun' daha kolay akla gelir. Zihin tek tek dosya çekmek yerine bağlantılı bir ağ çalıştırır. Bir düşünce komşusunu uyandırır, o da başka bir kapıyı açar.

Bu ağ sayesinde yarım cümleyi tamamlar, yüz ifadesinden niyet sezer ve hikayeyi hızla kavrarız. Fakat ağ kanıt görmeden de tutarlı sahne kurabilir. Bir kişi için önce 'soğuk' kelimesini duyunca belirsiz davranışını daha mesafeli yorumlayabiliriz.

Kitap hazırlama etkilerine geniş yer verir: Önce görülen bir işaret sonraki düşünceyi kolaylaştırabilir. Kelime tanıma gibi temel hazırlama etkileri sağlamdır; bazı geniş sosyal davranış iddiaları ise tekrarlama çalışmalarında aynı gücü göstermemiştir.

Bu ayırım önemlidir. İlginç bir deney, bütün insanların gizli düğmelerle uzaktan yönetildiğini kanıtlamaz. Etkinin büyüklüğü, koşulu ve tekrar edilebilirliği ayrı ayrı sorulmalıdır.

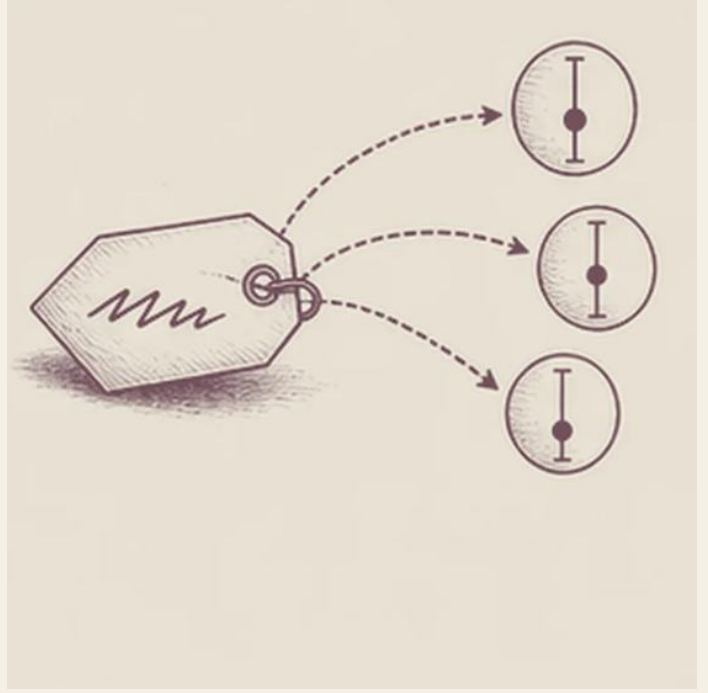
Çağrışım makinesi dünyayı hızlı anlamlandırır. Onu susturamayız; fakat kurduğu ilk hikayenin tek mümkün hikaye olmadığını hatırlayabiliriz.

YENİ BÖLÜM

İKİNCİ KISIM · KESTİRMELER

BU BÖLÜMÜN DURAKLARI

- İlk sayı pazarlığın görünmez kazığı
- Haberlerde çoksa dünyada da çok sanmak
- İkna edici profil ile gerçek olasılık
- Küçük hastanenin büyük dalgalanması
- Pilotun başarısı neden ortalamaya döner?

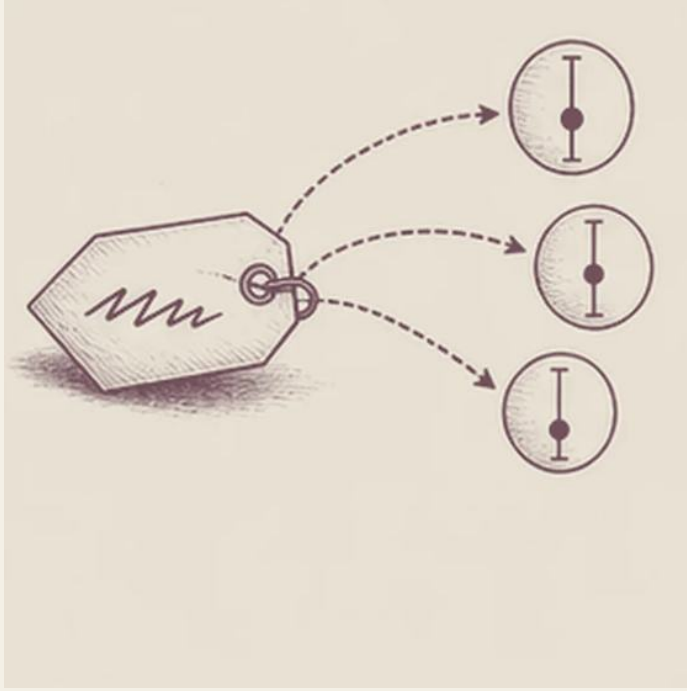


Bu ara sayfa metni uzatmak için değil, zihinde yön duygusu kurmak için var. Sağdaki gravürü bölümün hafıza kapısı olarak kullanın; soldaki başlıklar ilerledikçe aynı ana sorunun farklı yüzlerini gösterecek.

İKİNCİ KISIM · KESTİRMELER

06. DURAK

İlk sayı pazarlığın görünmez kazığı



İlk görülen sayı görünmez bir çapa gibi sonraki tahminlerin hareket edeceği alanı daraltabilir.

Bir emlakçı önce çok yüksek bir fiyat söylerse sonraki indirim makul görünebilir. İlk sayı konuyla ilgisiz olsa bile tahminleri kendi yönüne çekebilir. Kahneman buna çapalama etkisi der.

Gemi yaşı sorulmadan önce rulette büyük sayı gören birinin tahmini, küçük sayı göreninkinden yüksek çıkabilir. İnsanlar sayının rastgele olduğunu bilse bile zihin o çevrede cevap aramaya başlar.

Pazarlıkta satıcının ilk rakamı yalnız teklif değil, ölçü cetveli olur. İndirim yüzdesi aynı cetvele bağlı olduğu için sahte bir kazanç hissi doğabilir. Savunma, ilk fiyattan önce bağımsız piyasa aralığı hazırlamaktır.

Çapa her kişiyi aynı miktarda çekmez ve sihir değildir. Bilgi, uzmanlık ve açık karşılaştırma etkisini azaltabilir. Fakat 'bana işlemez' demek kanıt sayılmaz; çünkü hareket çoğu zaman bilinç dışında başlar.

Bir sayı masaya geldiğinde önce kaynağını sorun: Ölçüm mü, istek mi, rastgele başlangıç mı? Cetvel eğriyse hassas hesap da eğri sonuç verir.

İKİNCİ KISIM · KESTİRMELER

07. DURAK

Haberlerde çoksa dünyada da çok sanmak



Canlı ve sık tekrarlanan haberler belleğe kolay gelir; kolay hatırlamak, olayın gerçekten daha sık olduğu anlamına gelmez.

Uçak kazası görüntüleri günlerce ekranda kalır; sıradan trafik kazaları tek tek haber olmaz. Bu yüzden uçuş riski zihinde olduğundan daha büyük, her gün kullanılan yol daha sıradan hissedilebilir.

Zihin bir olayın olasılığını hesaplarken belleğe sorar: Bundan kaç örnek kolayca bulabiliyorum? Canlı, yeni ve duygulu örnekler hızlı gelir. Kahneman bu kestirmeye bulunabilirlik der.

Kestirme bazen akıllıdır. Mahallede üç dükkana aynı hırsız girmişse kolay hatırlama gerçek bir artışı gösterebilir. Sorun, medyanın seçimi veya kişisel travmanın görünürlük ile sıklık arasındaki bağı bozmasıdır.

Bir hastalığı yaşayan arkadaşınız olması, riskin sizin için arttığını göstermeyebilir; yalnız zihinsel yakınlığı artırır. Tersine sessiz ilerleyen yaygın riskler manşet olmadığı için küçümsenebilir.

Canlı örneği çöpe atmayın, yanına taban oranını koyun. Hikaye 'bu olabilir' der; sayı 'ne kadar sık olur' sorusunu yanıtlar.

İkna edici profil ile gerçek olasılık



Bir profil mesleğin kalıbına benzeyebilir, fakat gerçek olasılık o mesleğin toplumdaki başlangıç sıklığını da içerir.

Sessiz, düzenli ve kitap düşkünü bir kişi anlatıldığında onun kütüphaneci olduğunu tahmin etmek kolaydır. Profil kalıba uyar. Fakat toplumda satış görevlisi sayısı kütüphaneciden çok fazlaysa başlangıç oranı sonucu etkiler.

Temsil edicilik kestirmesi 'Bu kişi hangi hikayeye benziyor?' sorusunu yanıtlar. Olasılık sorusu ise hem benzerliği hem de grupların ne kadar yaygın olduğunu ister. Zihin çoğu zaman yalnız renkli profili kullanır.

Bir girişimci enerjik ve parlak sunum yapıyor diye şirketinin başarılı olma olasılığı kendiliğinden yükselmez. Sektördeki kapanma oranı, sermaye ve müşteri verisi de masada olmalıdır.

Kalıplar bütünüyle işe yaramaz değildir; deneyimden özet bilgi taşıyabilir. Fakat küçük bir betimleme, güvenilir istatistiği silmemelidir. Özellikle işe alımda profil hikayesi önyargıyı bilim kılıfına sokabilir.

İyi soru şudur: Bu betimlemeyi hiç görmeseydim başlangıç olasılığını kaç verirdim? Sonra yeni kanıtın onu ne kadar değiştirmesi gerektiğini düşünün.

İKİNCİ KISIM · KESTİRMELER

09. DURAK

Küçük hastanenin büyük dalgalanması



Küçük örneklerde rastlantı daha sert dalgalanır; birkaç gözlem bütün topluluğun temiz minyatürü değildir.

Bir şehirde küçük ve büyük hastane olsun. Erkek bebek oranının bir yıl boyunca yüzde 60'ı aştığı günler hangisinde daha çok görülür? Birçok kişi eşit der; oysa küçük hastanede günlük doğum az olduğu için rastlantı daha geniş sallanır.

On kez para atınca yedi tura şaşırtıcı değildir. On bin atışta yüzde 70 tura son derece şaşırtıcıdır. Örnek büyüdükçe rastlantısal uçlar genellikle daralır.

İnsanlar küçük örneklerin bütünü kusursuz temsil etmesini bekler. Üç müşterinin övgüsüyle ürünün harika, iki kötü haftayla yatırımın çürük olduğuna karar veririz. Küçük sayı gürültüyü karakter gibi gösterir.

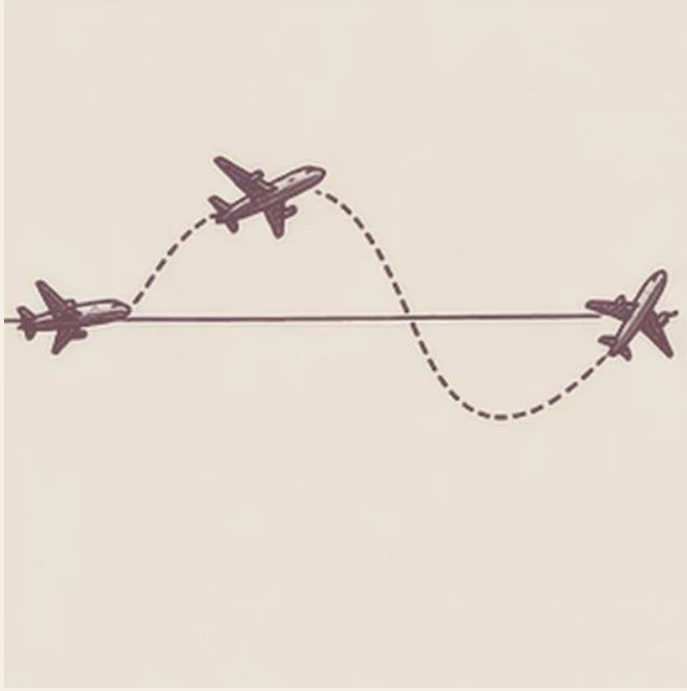
Küçük örnek hiçbir şey anlatmaz demek de yanlıştır. İlk ipucunu verir; yalnız güven aralığı geniştir. Kararın ağırlığına göre daha çok veri veya tekrar gerekir.

Dalgalanan küçük hastane, istatistikte sık unutulmuş bir resmi akılda tutar: Az sayıda olay, şansın sesini yükseltir.

İKİNCİ KISIM · KESTİRMELER

10. DURAK

Pilotun başarısı neden ortalamaya döner?



Aşırı iyi veya kötü performansın ardından daha sıradan sonuç gelmesi, müdahale olmasa da beklenebilen ortalamaya dönüş olabilir.

Bir eğitmen olağanüstü iniş yapan pilotu övdükten sonra sonraki inişin kötüleştiğini, kötü inişi azarladıktan sonra ise düzeldiğini görür. Buradan övgünün bozduğu, cezanın geliştirdiği sonucunu çıkarabilir.

Oysa olağanüstü sonuçların bir kısmı beceriye, bir kısmı da rüzgar gibi geçici şansa bağlıdır. Aşırı iyi günün ardından daha sıradan, aşırı kötü günün ardından daha sıradan sonuç gelmesi doğaldır. Buna ortalamaya dönüş denir.

Bir öğrenci en kötü sınavından sonra özel ders alıp yükselirse bütün artışı derse yazmak kolaydır. Ders yararlı olabilir; fakat başlangıç zaten olağandışı düşükse bir miktar dönüş beklenirdi. Karşılaştırma grubu bu yüzden değerlidir.

Ortalamaya dönüş kader değildir ve her değişimi açıklamaz. Yalnız aşırı ölçümden sonra doğal bir geri hareket beklendiğini söyler. Nedensel hikaye kurmadan önce bu matematiksel gölge kontrol edilmelidir.

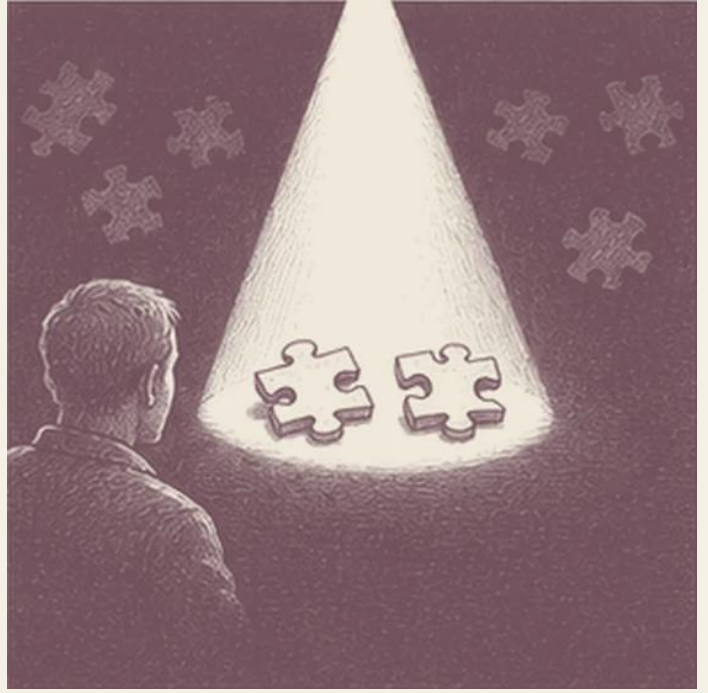
Pilot sahnesi, geri bildirimin değerini azaltmaz. Bize yalnız ödül ve cezanın etkisini görmek için ilk bakıştan daha iyi deney gerektiğini öğretir.

YENİ BÖLÜM

ÜÇÜNCÜ KISIM · AŞIRI GÜVEN

BU BÖLÜMÜN DURAKLARI

- Gördüğün her şeymiş gibi
- Sonucu bildikten sonra geçmiş dümdüz görünür
- İtfaiyecinin sezgisi ile borsa tahmini aynı mı?
- Proje içeriden kısa, dışarıdan uzun görünür

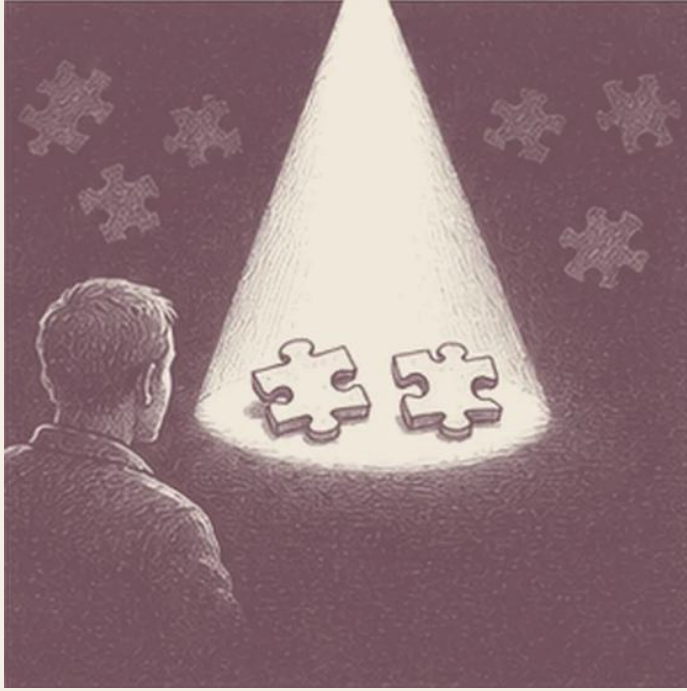


Bu ara sayfa metni uzatmak için değil, zihinde yön duygusu kurmak için var. Sağdaki gravürü bölümün hafıza kapısı olarak kullanın; soldaki başlıklar ilerledikçe aynı ana sorunun farklı yüzlerini gösterecek.

ÜÇÜNCÜ KISIM · AŞIRI GÜVEN

11. DURAK

Gördüğün her şeymiş gibi



Zihin elindeki birkaç uyumlu parçadan tamamlanmış öykü kurar; görünmeyen kanıt sessiz kaldığı için eksiklik hissedilmez.

Bir iş adayının sıcak konuşması ve düzgün özgeçmişi elimizdeyse zihin hızla güvenilir bir kişi hikayesi kurar. Bilmediğimiz referanslar, ölçülmemiş beceriler ve görüşme günündeki şans sahnenin dışında kalır.

Kahneman bu eğilimi 'elde olan bilgi her şeymiş gibi' düşünmekle anlatır. Zihin tutarlı hikayeyi, bilginin miktarından daha çok sever. İki uyumlu ipucu, on karışık ipucundan daha ikna edici hissedebilir.

Haber başlığı suçlayıcıysa kişi hakkındaki ilk yargı oluşur; sonraki düzeltme aynı güce ulaşmayabilir. Eksikliği görmek için özel çaba gerekir, çünkü görünmeyen veri kendi adına bağırılmaz.

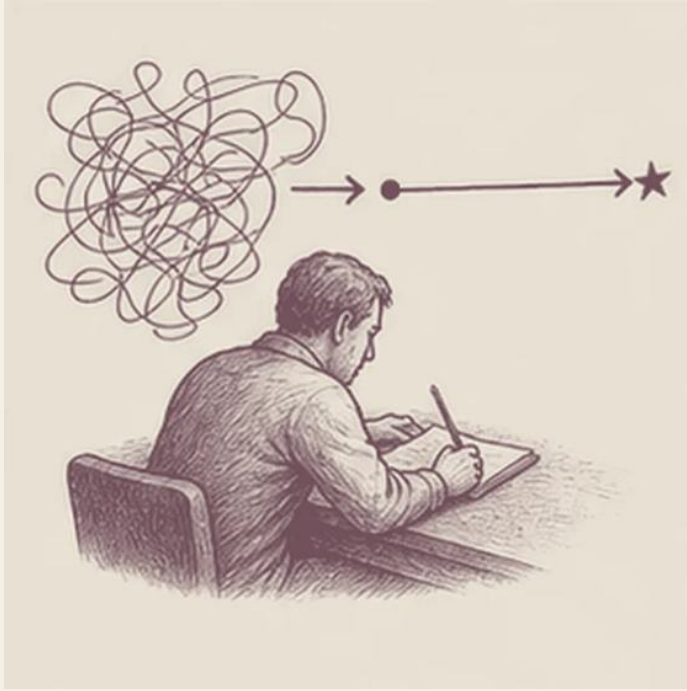
Çözüm her kararı sonsuz veriyle boğmak değildir. Önemli kararda kısa bir 'Neyi bilmiyoruz?' turu yapmak, karşı kanıt aramak ve ayrı gözlemcilerin değerlendirmesini önce bağımsız almak hikaye baskısını azaltır.

Projektörün içi çok aydınlıksa sahnenin geri kalanının karanlık olduğunu unutmak kolaydır.

ÜÇÜNCÜ KISIM · AŞIRI GÜVEN

12. DURAK

Sonucu bildikten sonra geçmiş dümdüz görünür



Sonuç öğrenilince geçmişteki dağınık işaretler kaçınılmaz bir yol gibi dizilir; karar anındaki belirsizlik görünmez olur.

Bir şirket battığında eski haberlerdeki her sorun işaret gibi parlar. Başarılı olduğunda aynı riskler cesaretin kanıtı sayılabilir. Sonucu öğrendikten sonra geçmişteki belirsizlik silinir.

Geri görüş yanlılığı 'zaten belliydi' duygusu üretir. Oysa karar anındaki insanlar geleceğin hangi dalının gerçekleşeceğini bilmiyordu. Sonuç, eski ihtimalleri yeniden boyar.

Bu yanlılık yöneticiyi yalnız sonuçla değerlendirmeye iter. İyi süreç kötü şansla kaybedebilir, kötü süreç iyi şansla kazanabilir. Kumar masasında tek el, stratejinin kalitesini göstermez.

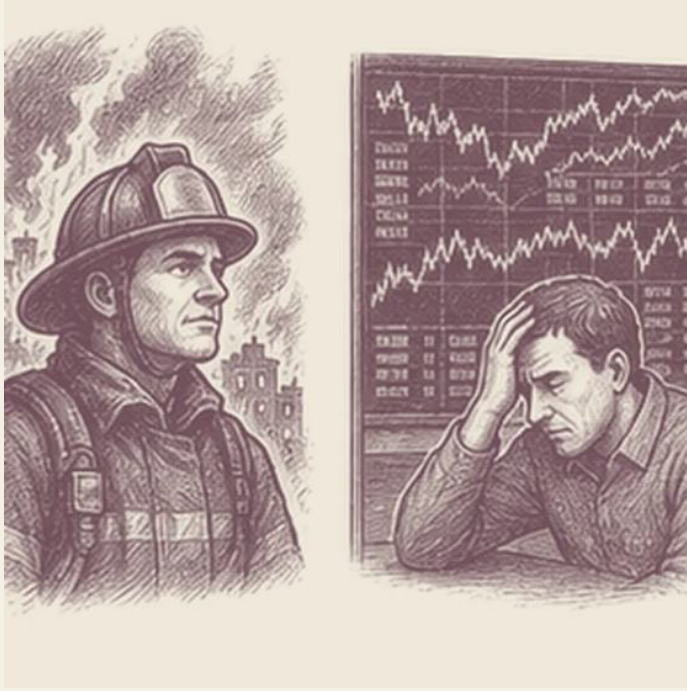
Karar günlüğü yararlıdır: Karardan önce ne bildiğinizi, hangi olasılıkları verdiğinizi ve neyin fikrinizi değiştireceğini yazın. Sonra hafızanın başarı hikayesine küçük bir kayıt karşı koyar.

Geçmiş film değildir; sonucu bilen anlatıcının yeniden kurguladığı bir hikayedir. Adaletli ders çıkarmak için eski belirsizliği geri çağırarak gerekir.

ÜÇÜNCÜ KISIM · AŞIRI GÜVEN

13. DURAK

İtfaiyecinin sezgisi ile borsa tahmini aynı mı?



Uzman sezgisi, düzenli ortam ve hızlı geri bildirimle eğitildiğinde güçlenir; gürültülü alanda güven doğruluğu garanti etmez.

Deneyimli bir itfaiyeci zeminde açıklayamadığı bir tuhafılık hissedip ekibini çıkarabilir; saniyeler sonra döşeme çöker. Yıllarca yinelenen düzenler, bilinçli cümle kurulmadan tanınabilir.

Kahneman ile uzmanlık araştırmacısı Gary Klein'in ortak ölçüsü iki koşula bakar: Çevrede öğrenilebilir düzen var mı ve kişi hızlı, güvenilir geri bildirim aldı mı? Satranç ve bazı acil durumlar bu koşulları sağlayabilir.

Borsa gibi yüksek gürültülü alanlarda aynı olay nadiren aynı sonucu üretir. Birkaç başarılı tahmin, kalıcı uzmanlık görüntüsü yaratabilir. Güven duygusu doğruluk ölçeri değildir; hikayenin zihinde ne kadar akıcı olduğudur.

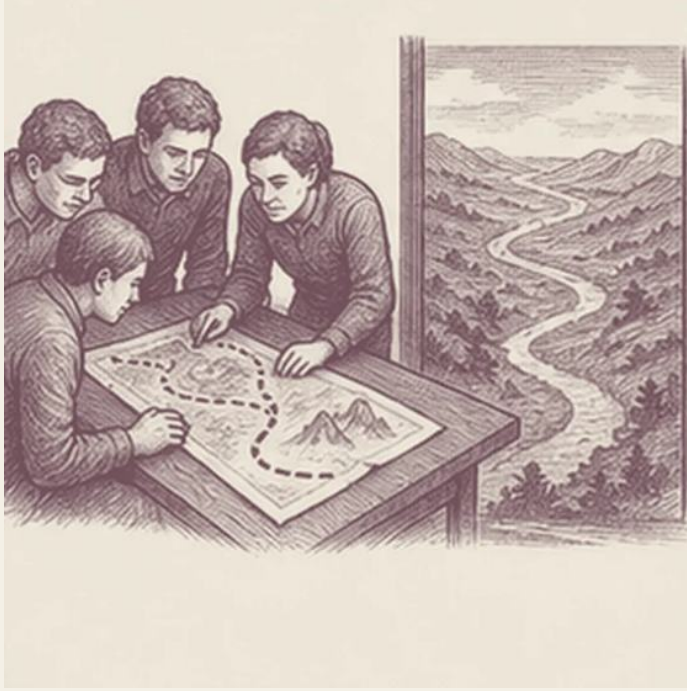
Doktorun yıllara dayanan örüntü bilgisi değerlidir, fakat nadir hastalıkta taban oranı ve test sonucu yine gerekir. Sezgiyle istatistik düşman değil, farklı koşullarda kullanılan araçlardır.

Bir uzmanın sözünü değerlendirirken ününden önce eğitim sahasını sorun: Düzen tekrar ediyor muydu, hatayı çabuk görebiliyor muydu?

ÜÇÜNCÜ KISIM · AŞIRI GÜVEN

14. DURAK

Proje içeriden kısa, dışarıdan uzun görünür



İçeriden plan kusursuz görünürken dışarıdan bakış, benzer projelerin gerçek süre ve başarısızlık dağılımını hatırlatır.

Bir ekip yeni ders kitabını iki yılda bitireceğine inanır. Herkes kendi planını, yeteneğini ve güzel işbirliğini görür. Benzer ekiplerin çoğunun yedi yılda bitirdiği veya bıraktığı bilgisi ise kenarda kalır.

İçeriden bakış özel hikayeyi anlatır: Kim ne yapacak, işler nasıl ilerleyecek? Dışarıdan bakış benzer projelerin gerçek dağılımını sorar. Planlama yanılgısı, ilk hikayenin ikinci veriyi bastırmasıdır.

Ev tadilatında ustaya yalnız bu evin kaç hafta süreceğini sormak yerine son yirmi benzer işin ortancasını sorun. Sonra gerçekten özel olan koşullar için düzeltme yapın. Referans sınıfı kaba ama sağlam bir başlangıç verir.

İyimserlik girişim enerjisi yaratabilir; hiç kimse bütün güçlükleri canlı hissetse başlamayabilir. Fakat bütçe ve takvim, motivasyon konuşmasından farklı bir görevdir. Umutla muhasebeyi aynı tabloya yazmamak gerekir.

Dışarıdan bakış kişisel hikayeyi küçümsemez. Onu dünyadaki benzer hikayelerin içine yerleştirir.

YENİ BÖLÜM

DÖRDÜNCÜ KISIM · KARARLAR

BU BÖLÜMÜN DURAKLARI

- Kazanç ve kayıp nereden ölçülür?
- Kupayı vermek almaktan daha acı
- Aynı ameliyat, başka cümle
- Nadir ihtimaller neden hem korkutur hem cezbedici gelir?



Bu ara sayfa metni uzatmak için değil, zihinde yön duygusu kurmak için var. Sağdaki gravürü bölümün hafıza kapısı olarak kullanın; soldaki başlıklar ilerledikçe aynı ana sorunun farklı yüzlerini gösterecek.

DÖRDÜNCÜ KISIM · KARARLAR

15. DURAK

Kazanç ve kayıp nereden ölçülür?



Aynı sonuca yükselerek veya düşerek ulaşmak farklı hissedilir; karar duygusu seçilen referans noktasına bağlıdır.

Maaşınızın 40 binden 50 bine çıkmasıyla 60 binden 50 bine düşmesi aynı son gelire ulaştırır. Buna rağmen hisler ters olur. Zihin yalnız son serveti değil, başladığı noktaya göre değişimi değerlendirir.

Kahneman ve Amos Tversky'nin beklenti teorisi, kararların referans noktasına bağlı olduğunu söyler. Sıfır çizgisi bankadaki mutlak toplam değil; dün, beklenti, komşu veya ilan edilen hedef olabilir.

Bir mağaza önce fiyatı yükseltip sonra indirim yazdığında referans noktamızı etkiler. Ürün aynı olduğu halde '200 lira kazandım' hissi doğar. Gerçek soru alternatif mağazalarda ne ödendiğidir.

Referans noktası sabit değildir. Zam kısa süre sonra yeni normale dönüşür; ilk sevinç azalır. Bu uyum, daha fazlasının neden her zaman aynı mutluluk artışını vermediğini kısmen açıklar.

Kararda önce sıfır çizgisini bulun. Bazen tartıştığınız seçenekler değil, gizlice seçilmiş başlangıç noktası duyguyu yönetir.

DÖRDÜNCÜ KISIM · KARARLAR

16. DURAK

Kupayı vermek almaktan daha acı



Sahip olduğumuz kupadan vazgeçmek kayıp gibi hissedildiği için, satışta istediğimiz fiyat satın alma isteğimizden yüksek olabilir.

Bir gruba kahve kupası verilir, diğerine satın alma fırsatı sunulur. Kupaya sahip olanların istediği satış fiyatı, sahip olmayanların vermek istediğinden yüksek olabilir. Sahiplik, nesneyi kayıp tarafına taşır.

Kayıptan kaçınma, eşit miktardaki kaybın benzer kazançtan çoğu durumda daha ağır hissedilmesini anlatır. Yüz lira bulmanın sevinci, yüz lira kaybetmenin acısını tam dengeleyebilir.

Bu yüzden insanlar kötü yatırımı sırf zararı kabul etmemek için tutabilir veya değişimin olası kaybını büyütüp mevcut düzenin görünmeyen maliyetini küçümseyebilir. Statüko bedava değildir ama kayıp gibi görünmez.

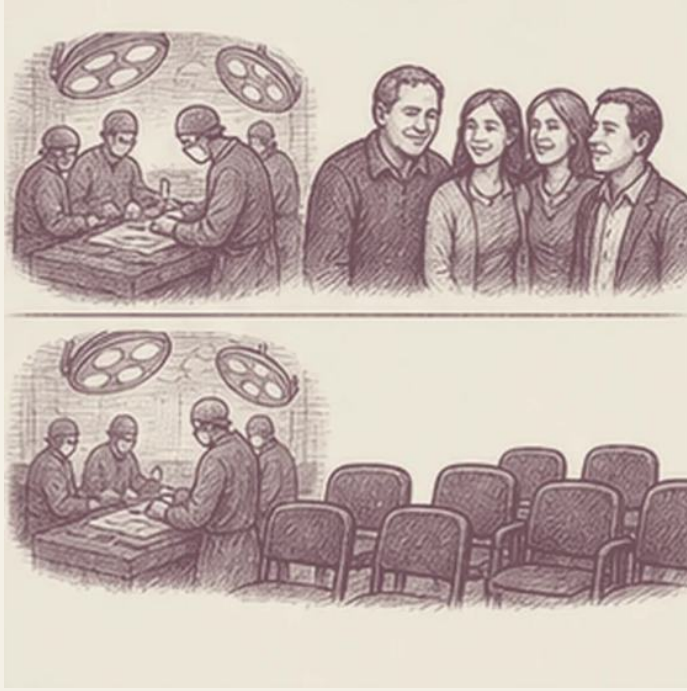
Etkiler bağlama göre değişir; her insan ve her karar aynı oranı göstermez. Laboratuvar bulgusunu değişmez doğa yasası gibi kullanmak kitabın kendi uyarısına ters düşer.

Kupayı elinize aldığınız anda fiyatın değişmesi, değer in yalnız nesnede değil, sahiplikle kurulan ilişkide de üretildiğini gösterir.

DÖRDÜNCÜ KISIM · KARARLAR

17. DURAK

Aynı ameliyat, başka cümle



Yaşama ve ölüm çerçeveleri aynı ameliyat oranını farklı hissettirebilir; eşdeğer sunumları yan yana görmek gerekir.

Bir doktor ameliyat için 'Yüz hastanın doksanı yaşıyor' diyebilir. Başka doktor 'Yüz hastanın onu ölüyor' der. Sayısal bilgi aynıdır; yaşama ve ölüm çerçevesi karar duygusunu değiştirebilir.

Çerçeveleme etkisi, kararın yalnız sonuca değil nasıl sunulduğuna bağlı olduğunu gösterir. Et yüzde 80 yağsız dendiğinde, yüzde 20 yağlı denmesine göre daha çekici gelebilir.

Her dil seçimi çerçevedir; tamamen çerçevesiz konuşamayız. Etik görev önemli kararda eşdeğer sunumları yan yana koymak, mutlak sayıları göstermek ve gizlenen karşı seçeneği görünür kılmaktır.

Siyasette vergi 'yük', yatırım veya 'ortak katkı' olarak adlandırılabilir. Sözcük yalnız süs değildir; hangi değer ve kaybın öne çıkacağını düzenler. Yine de çerçeve etkisi insanların hiçbir gerçek tercihi olmadığı anlamına gelmez.

Aynı ameliyatı iki cümleyle duyunca fikriniz değişiyorsa durup veriyi ortak bir biçime çevirin. Dil değişsin, hesap aynı kalsın.

DÖRDÜNCÜ KISIM · KARARLAR**18. DURAK**

Nadir ihtimaller neden hem korkutur hem cezbedici gelir?

Piyango bileti küçük bir olasılığa büyük ağırlık verir; sigorta da küçük felaket ihtimalini satın alınabilir huzura çevirir. İnsan nadir sonuçları bazen olması gerekenden fazla, bazen deneyiminde hiç görmeyince az önemser.

Beklenti teorisinde olasılıkların psikolojik ağırlığı düz değildir. Kesinlik ile yüzde 99 arasındaki fark, yüzde 40 ile 41 arasından daha büyük hissedilebilir. Kesin kazancı korumak için riskten kaçarken kesin kayıptan kaçmak için risk arayabiliriz.

Tek karar ile tekrar eden karar ayrılmalıdır. Bir kez oynanan küçük riskin duygusu, yüzlerce benzer kararın toplam hesabından farklıdır. İşletmeler geniş çerçeveye portföye, birey ise tek olaya bakabilir.

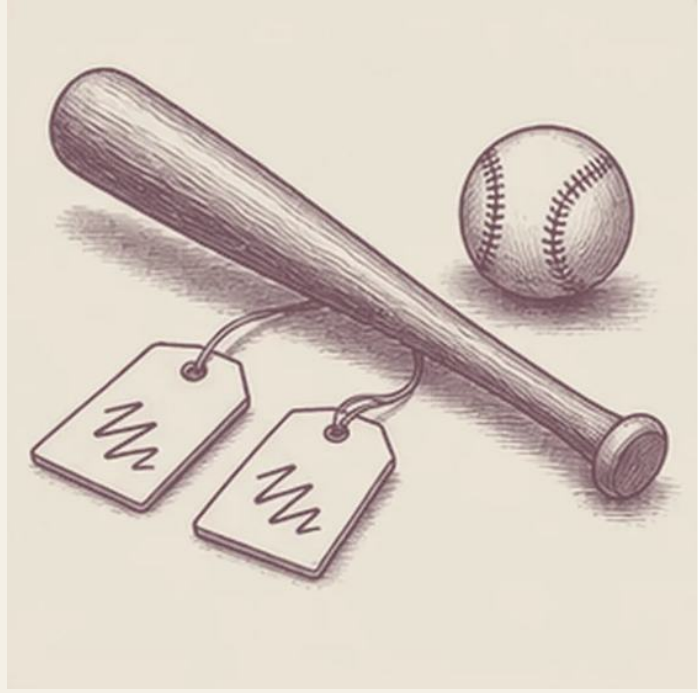
Nadir olayda yalnız 'olur mu' değil, 'olasılık kaç, zarar ne, kaç kez karşılaşacağım ve telafi gücüm var mı' diye sorun. Düşük olasılık büyük yıkım yaratıyorsa önlem yine akıllıca olabilir.

YENİ BÖLÜM

BEŞİNCİ KISIM · İKİ BENLİK

BU BÖLÜMÜN DURAKLARI

- Yaşayan ben ile hatırlayan ben



Bu ara sayfa metni uzatmak için değil, zihinde yön duygusu kurmak için var. Sağdaki gravürü bölümün hafıza kapısı olarak kullanın; soldaki başlıklar ilerledikçe aynı ana sorunun farklı yüzlerini gösterecek.

BEŞİNCİ KISIM · İKİ BENLİK**19. DURAK****Yaşayan ben ile hatırlayan ben**

Bir tatilin her günü güzel geçebilir, fakat son gün bavul kaybolursa anı o kötü sonla renklenir. Yaşayan ben binlerce anı tecrübe eder; hatırlayan ben hikayeyi seçilmiş birkaç sahneyle saklar.

Kahneman acı veren tıbbi işlemlerde zirve ve sonun hatıradaki orantısız rol oynayabildiğini anlatır. Süre uzasa bile daha yumuşak bir son, toplam deneyimin anısını iyileştirebilir. Buna süreyi ihmal ve zirve-son örüntüsü denir.

Bu ayrım tatil planını garipleştirir: Fotoğraf ve final için mi, yaşanacak saatler için mi seçim yapıyoruz? İkisi de gerçek insani çıkar olabilir, fakat aynı şeyi ölçmez.

Mutluluğun tek sayısı yoktur. Günlük duygular, yaşam memnuniyeti ve hatırlanan hikaye farklı sorulara cevap verir. Birini ölçüp hepsini bildiğimizi sanmak hatadır.

YENİ BÖLÜM

SINIRLAR VE BUGÜN

BU BÖLÜMÜN DURAKLARI

- Kitabın sınırları ve tekrarlama tartışması



Bu ara sayfa metni uzatmak için değil, zihinde yön duygusu kurmak için var. Sağdaki gravürü bölümün hafıza kapısı olarak kullanın; soldaki başlıklar ilerledikçe aynı ana sorunun farklı yüzlerini gösterecek.

SINIRLAR VE BUGÜN

20. DURAK

Kitabın sınırları ve tekrarlama tartışması

Kitabın ana omurgası karar bilimine büyük katkı yaptı, fakat içindeki her deney aynı güçte değildir. Özellikle insanların davranışını küçük kelime veya çevre ipuçlarıyla değiştirdiği iddia edilen bazı sosyal hazırlama sonuçları daha büyük tekrar çalışmalarında zayıf ya da tutarsız çıktı.

Kahneman da araştırmacıları daha sağlam tekrarlar yapmaya çağırdı. Bu gelişme kitabı çöpe atmaz; bilimde bir paketin içindeki bulguların ayrı ayrı tartılması gerektiğini gösterir. Çapa, kayıp çerçevesi veya taban oranı gibi alanların kanıt yapısı da kendi içinde değerlendirilmelidir.

Sistem 1 ve 2 fiziksel beyin haritası değildir. Hızlı düşünme her zaman kötü, yavaş düşünme her zaman doğru değildir. Uzun uzun düşünen insan da yanlış veri, çıkar veya önyargıyla kötü karar verebilir.

Yanlılık listesi başkalarını küçümseme aracına dönüşebilir. En kolay yanlılık, kendimizi tarafsız gözlemci saymaktır. İyi kullanım, etiketi karşısındaki yapıştırmadan önce süreç, veri ve geri bildirim düzenini iyileştirmektir.

Kitabın kalıcı hediyesi kusursuz zihin vaadi değil, hatanın öngörülebilir olduğu yerlerde çevreyi daha iyi tasarlama alışkanlığıdır.

YENİ BÖLÜM

SONUÇ

BU BÖLÜMÜN DURAKLARI

- Bir dakikalık harita
- Akılda kalacak beş görüntü



Bu ara sayfa metni uzatmak için değil, zihinde yön duygusu kurmak için var. Sağdaki gravürü bölümün hafıza kapısı olarak kullanın; soldaki başlıklar ilerledikçe aynı ana sorunun farklı yüzlerini gösterecek.

SONUÇ

21. DURAK

Bir dakikalık harita

Hızlı düşünme çağrışımlı, otomatik ve ucuzdur; yavaş düşünme dikkat, hesap ve denetim ister. Zihin çoğu zaman zor sorunun yerine kolayını cevaplar ve elindeki az bilgiden tutarlı hikaye kurar.

Çapalar tahmini, bulunabilir örnekler risk duygusunu, temsili profiller taban oranı kullanımını etkiler. Küçük örnekler şansı büyütür, aşırı sonuçlar ortalamaya dönebilir, sonuç bilgisi geçmişî kaçınılmaz gösterir ve içeriden bakış projeyi olduğundan kolay hissettirir.

Kararlar referans noktasına bağlıdır; kayıp çoğu zaman eşit kazançtan ağır gelir ve aynı sonuç farklı çerçevede farklı hissedilir. Deneyimleyen ben ile hatırlayan ben aynı mutluluk hesabını yapmaz. Çözüm her zaman daha çok düşünmek değil; kontrol listesi, taban oranı, dışarıdan bakış, bağımsız tahmin ve iyi geri bildirimdir.

22. DURAK

Akılda kalacak beş görüntü

Sopa ve top: İlk cevap kontrol ister. Projektör: Dikkat dar alanı görür. Fiyat çapası: İlk sayı cetveli büker. Küçük hastane: Az veri çok sallanır. Kahve kupası: Sahiplik kaybın ağırlığını değiştirir.

Bir karar çok önemliyse bu beş görüntüyle kısa tur yapın. Cevabım fazla mı akıcı? Neyi görmüyorum? Başlangıç sayısını kim koydu? Örnek yeterli mi? Vazgeçmeyi kayıp saydığım için mi tutunuyorum?

Amaç sezgiyi susturmak değildir. Sezgi hayatı taşır; iyi düzenlenmiş yavaş kontrol, yalnızca uçurum kenarlarında korkuluk olur.

KAYNAKLAR VE KAPSAM

Neye dayandık, nerede durduk?

- [1] Macmillan - Hızlı ve Yavaş Düşünme resmi kitap tanıtımı
- [2] Nobel Prize - Daniel Kahneman Nobel dersi
- [3] Nobel Prize - Sınırlı akılcılık ve karar verme özeti
- [4] Nature - Davranış biliminde tekrarlanabilirlik bağlamı
- [5] PMC - Sosyal hazırlama çalışmalarının çok laboratuvarlı sınaması

TELİF VE SORUMLULUK NOTU

Bu çalışma eğitim ve araştırma amacıyla hazırlanmış özgün bir özet ve yorum rehberidir. Kitabın cümlelerini yeniden üretmez ve özgün eserin yerini tutmaz. Sağlık ve psikoloji başlıkları genel bilgi verir; tanı, tedavi veya kişiye özel profesyonel öneri değildir.

SON CÜMLE

Amaç sezgiyi susturmak değildir. Sezgi hayatı taşır; iyi düzenlenmiş yavaş kontrol, yalnızca uçurum kenarlarında korkuluk olur.