blink

*

Düşünmeden Düşünebilmenin Gücü

Malcolm Gladwell

2. BASKI

MediaCat

blink

BLINK
Copyright © 2005 by Malcolm Gladwell
All rights reserved including the rights of reproduction in whole or in part in any form

BLINK
Copyright © Kapital Medya Hizmetleri A.Ş. –İstanbul, 2013.
Bu kitabın tüm hakları Kapital Medya Hizmetleri A.Ş.'ye aittir.
Kaynak gösterilmeksizin kısmen veya tamamen alıntı yapılamaz,
hiçbir yöntemle kopya edilemez, çoğaltılamaz ve yayımlanamaz.

YAYINCI: Kapital Medya Hizmetleri A.Ş.

GENEL YAYIN YÖNETMENİ: Pelin Özkan

YAYIN KOORDİNATÖRÜ: Yavuz Türk

KAPAK UYGULAMA: Ahmet Kılıç

EDİTÖR: Yavuz Türk

GÖRSEL YÖNETMEN: Sena Altun Çakıroğlu

SATIŞ ve DAĞITIM SORUMLUSU: Salih Şahin

2. BASKI: Haziran 2014

YÖNETİM YERİ: Nispetiye Caddesi
Akmerkez E Blok Kat: 6 Etiler/İSTANBUL
Tel: (212) 282 26 40
Faks: (212) 282 26 32
e-posta: kitap@kapital.com.tr

MediaCat
KİTAPLARI

ISBN: 978-605-4584-49-9

Yayıncı Sertifika No: 16190

BASIM ve CİLT: Elma Basım Yayın ve İletişim Hizmetleri • Halkalı Cad. No: 164 B-4 Blok Sefaköy/Küçükçekmece/İSTANBUL Tel: (212) 697 30 30 • Sertifika No: 12058

blink

*

Düşünmeden
Düşünebilmenin Gücü

Malcolm Gladwell

Çeviri
Dilan Sarıoğlu

Annem ve babam,
Joyce ve Graham Gladwell'e

Giriş

Bu Heykelde Bir Terslik Var

Gianfranco Becchina adında bir sanat simsarı 1983 yılının Eylül ayında Kaliforniya'daki J. Paul Getty Müzesi'ne gider ve elinde MÖ 6. yüzyıla ait mermer bir heykel olduğunu söyler. *Kouros*[*1] olarak bilinen bu heykelin –sol bacağı önde ve kolları yanda duran, çıplak, genç bir erkek vücudu– dünya üzerinde yaklaşık 200 tane olduğuna inanılıyordu ve çoğu da mezar ve arkeolojik kazı alanlarından fena halde hasar görmüş veya parçalanmış bir halde çıkarılmıştı. Ancak iki metre boyundaki bu heykel neredeyse kusursuzdu. Üzerinde bulunan açık tonlardaki parıltı, onu diğer antik heykellerden ayırıyordu. Bu inanılmaz buluş için Becchina 10 milyon dolar civarı bir para talep ediyordu.

Getty tedbirli davrandı. Kourosu aldı ve üzerinde titiz bir inceleme başlattı. Bu heykel ile diğer kouroslar birbirleri ile örtüşüyor muydu? Cevap olumlu görünüyordu. Heykelin tarzı, Atina Ulusal Arkeoloji Müzesi'nde bulunan Anavyssos kourosunu anımsatıyordu; başka bir deyişle belirli bir döneme ve yere uyuyor görünüyordu. Nerede ve ne zaman bulunmuştu heykel? Kimse tam olarak bilmiyordu ama Becchina, Getty hukuk departmanına heykelin son dönem geçmişine dair bir tomar belge verdi. Kayıtlara göre kouros, 1930'lardan beri Lauffengerger adında İsveçli bir fizikçinin özel koleksiyonuna aitti ve Lauffengerger de heykeli Roussos adında tanınmış bir Yunan sanat simsarından almıştı.

Kaliforniya Üniversitesi'nden bir jeolog, Stanley Margolis, müzede iki gün boyunca heykelin yüzeyini yüksek çözünürlüklü stereomikroskop ile inceledi. Daha sonra heykelin sağ dizinin hemen altından aldığı bir santimetre çapında ve iki santimetre boyunda örneği, elektron mikroskobu, elektron mikroprob, kütle

spektrometresi, X-ışını kırınımı ve X-ışını floresansı kullanarak inceledi. Margolis heykelin Thasos Adası'ndaki Cape Vathy antik taşocağından çıkan dolomit mermerinden yapıldığı sonucuna vardı ve heykelin yüzeyi ince bir tabaka kalsit kaplıydı; ki bu, Margolis'in Getty'ye dediğine göre önemli bir gösterge idi çünkü dolomit, kalsite ancak yüzlerce, hatta binlerce, yılda dönüşmekteydi. Başka bir deyişle heykel orijinaldi.

Getty tatmin olmuştu. Kouros incelemesi başladıktan on dört ay sonra müze heykeli almayı kabul etti. 1986 sonbaharında heykel ilk defa görücüye çıktı. *New York Times* haberi baş sayfada verdi. Birkaç ay sonra Antikçağ yapıtları küratörü Marion True, *The Burlington Magazine*'e müzeye yeni katılan eser hakkında uzun ve övgü dolu bir yazı yazdı. "Şimdi elleri kalçasında sımsıkı kapalı ve hiçbir destek olmadan dimdik ayakta duran kouros, kardeşlerinin en iyi özelliği olan kendinden emin canlılığı ifade ediyor." True yazısını zirvede bitirdi, "Tanrı veya insanoğlu olsun kouros, Batı sanatının ergenlik çağının göz kamaştırıcı enerjisini somutlaştırıyor."

Ancak kouros'ta bir sorun vardı. Gerçek gibi görünmüyordu. Bu duruma ilk dikkat çeken Getty'nin yönetim kurulu üyesi Federico Zeri adlı İtalyan sanat tarihçisiydi. Zeri, Aralık 1983'te müzenin restorasyon stüdyosunda heykeli ilk gördüğünde kendini heykelin tırnaklarını incelerken buluverdi. Net bir şekilde ifade edemese de heykelin tırnaklarında bir hata var gibi görünüyordu. Bunun ardından Evelyn Harrison da benzer bir yorumda bulundu. Yunan heykelleri üzerine dünyanın önde gelen uzmanlarından biri olan Harrison, Getty Becchina ile satış işlemlerini sonuçlandırmadan hemen önce Los Angeles'taydı. Harrison, olaya ilişkin anımsadıklarını şöyle ifade ediyor: "O zamanlar küratör olan Arthur Houghton bizi heykelin bulunduğu aşağı kata götürdü. Heykelin üzerindeki örtüyü hızlı bir şekilde çekip, 'Henüz bizim değil ama birkaç haftaya kadar bizim olacak' dedi. Ben de 'Bunu duyduğuma üzüldüm,' dedim." Harrison ne görmüştü? Aslında kendisi de bilmiyordu. Houghton ilk örtüyü çektiğinde Harrison'ın hissettiği sadece bir önseziydi, bir şeylerin ters gittiğini söyleyen içgüdüsel bir his. Birkaç ay sonra Houghton bu sefer New York'taki Metropolitan Sanat Müzesi'nin eski yöneticisi Thomas Hoving'e gösterdi heykeli. Hoving, yeni bir şey gördüğünde aklından geçen ilk kelimeyi not ederdi ve kouros için kullandığı o ilk kelimeyi hiçbir zaman unutmayacaktı. "'Taze'ydi

– ‘taze’” dediğini hatırlıyor Hoving. Ve “taze”, iki bin yıllık heykele verilecek doğru bir tepki değildi. Geri dönüp baktığında, neden öyle bir tepki verdiğini anlıyor Hoving: “Daha önce, bu heykellerden kimi parçalar bulduğumuz Sicilya’da kazı yaptım. Hiçbir heykel toprağın altından, sanki Starbucks’tan alınmış lezzetli bir caffè latte’ye batırılmış gibi çıkmadı.”

Hoving, Houghton’a dönüp “Parasını ödediniz mi” diye sordu.

Houghton’ın yüzündeki şaşkın ifadeyi bugün bile hatırlıyor Hoving.

“Eğer ödediyseniz paranızı geri almaya çalışın, ödemediyseniz heykeli iade edin,” diye ekledi Hoving.

Getty endişelenmeye başladı ve Yunanistan’da kouros ile ilgili bir sempozyum düzenlemeye karar verdi. Heykeli paketlediler. Atina’ya gönderdiler ve ülkenin önde gelen heykel uzmanlarını sempozyuma davet ettiler. Bu sefer heykelle ilgili eleştirilerin şiddeti daha da arttı.

Harrison sempozyumda bir ara Atina Acropolis Müzesi yöneticisi George Despinis’in yanında duruyordu. Kourosa yalnızca bir kere baktı ve Despinis’in beti benzi attı: “Yerin altından çıkmış heykel gören herhangi biri, bu heykelin hiçbir zaman toprağın altında bulunmadığını söyleyebilir.” Atina Arkeolojik Topluluk yönetim kurulu başkanı Georgias Dontas, heykeli görür görmez donup kaldı: “Kourosu ilk gördüğümde benimle onun arasında bir cam varmış gibi hissettim.” Dontas’ı sempozyumdaki açıklamasıyla Atina Benaki Müzesi müdürü Angelos Delivorrias takip etti. Heykelin stili ve yapımda kullanılan mermerin Thasos’tan gelmesi arasındaki tezatlık üzerine uzun uzun konuştu. Daha sonra sıra asıl konuya geldi: Neden heykelin sahte olduğunu düşünüyordu? Çünkü heykeli ilk gördüğü anda, diyordu Delivorrias, bir “ani tiksinme” dalgası ile alabora olmuştu. Sempozyum bittiğinde katılanların büyük çoğunluğunun ortak görüşü kourosun olması gerekenle uzaktan yakından alakasının olmamasıydı. Getty’nin tüm avukatları, bilimadamları ile birlikte ve aylarca süren titiz araştırmanın sonunda ulaştığı sonuç ile dünyanın önde gelen birçok Yunan heykeli uzmanının –heykele şöyle bir bakıp hissettikleri “ani tiksinme” şeklinde ortaya çıkan– vardıkları sonuç birbirine tamamen zıttı. Peki haklı olan kimdi?

Uzun bir süre boyunca kimin haklı olduğu sorusuna bir yanıt bulunamadı. Kouros artık sanat uzmanlarının konferanslarda tartıştığı bir konu haline

gelmişti. Ama sonra Getty yavaş yavaş davayı kaybedeceğine dair sinyaller vermeye başladı. Örneğin Getty avukatlarının İsveçli fizikçi Lauffenberger'e kadar itina ile takip ettiği mektuplar sahte çıktı. 1952 tarihli bir mektupta kullanılan posta kodu, ancak 20 yıl sonra yürürlüğe girmişti. 1955 yılına ait başka bir mektupta belirtilen banka hesap numarası, 1963'e kadar açılmamıştı bile. Aslında aylar boyunca süren araştırmanın sonunda varılan sonuç, Getty kourosunun Anavyssos kourosu tarzında olduğu idi. Fakat bu sonuca da artık kuşkuyla bakılmaya başlandı: Yunan heykeli uzmanları heykeli ne kadar yakından inceledilerse o kadar farklı yere ve zamana ait, farklı stillerden oluşan, içinden çıkılmaz bir potporiyle karşı karşıya olduklarını gördüler. Genç adamın ince uzun ölçüleri, Münih'teki bir müzede bulunan Tenea kourosuna çok benziyordu; özel olarak şekil verilmiş, boncuklarla bezenmiş saçları da New York'taki Metropolitan Müzesi'nde sergilenen kourosu andırıyordu. Bu arada ayakları da, tabiri caizse, "modern" görünüyordu. Sonuçta anlaşıldı ki kouros, 1990 yılında bir İngiliz sanat tarihçisi tarafından İsviçre'de daha küçük boyutta ve parçalar halinde çıkarılmış bir heykele çok benziyor. Her iki heykel de benzer mermerden kesilmiş ve ikisine de neredeyse aynı tarzda şekil verilmişti. Ancak İsviçreli kouros antik Yunan'a ait olmak şöyle dursun, 1980'lerin başında Roma'daki bir taklitçinin atölyesinden çıkmaydı. Peki, Getty kourosunun yüzeyinin sadece yüzlerce veya binlerce yılda o hale gelebileceğini söyleyen bilimsel analizlere ne oldu? Aslında her şeyin gün gibi aşikâr olmadığı ortaya çıktı. Başka bir jeolog tarafından daha derinlemesine yapılan bir incelemede görüldü ki, patates kalıp ile sadece birkaç ayda dolomit mermer heykelin yüzeyini "yıllandırmak" mümkündü. Sonuç olarak, Getty'nin kataloğunda kourosun fotoğrafının altında "MÖ 530'lu yıllar veya günümüzde yapılmış taklit" ibaresi ile yer alıyor.

Federico Zeri, Evelyn Harrison, Thomas Hoving ve Georgias Dontas –ve diğerleri– kourosa bakıp "ani tiksinme" hissettiklerinde haklıydılar. Sadece iki saniye, şöyle bir bakmakla bile heykelin niteliğiyle ilgili Getty'nin on dört ayda anlayamadığı kadar çok şey gördüler.

Blink, işte bu iki saniye ile ilgili bir kitaptır.

1. Hızlı ve Basit

Sizden çok basit bir kumar oynamanızı istediğimi düşünün. Önünüzde dört deste iskambil kâğıdı var; ikisi kırmızı ve diğer ikisi de mavi kartlardan oluşuyor. Bu dört destedeki kâğıtların her biri ya size bir miktar para kazandırıyor ya da kaybettiriyor ve size düşen, kazancınızı artırmak için, her seferinde bir adet olmak kaydıyla kartları çevirmek. Ancak başta bilmediğiniz, kırmızı kartlar mayın bölgesi. Kazancı yüksek ama kırmızı kartta kaybettiğinizde, çok kaybediyorsunuz. Aslında sadece mavi kartlardan çekerek 50 dolarlık ödenek ve uygun cezalarla istikrarlı bir kazanç düzeni sayesinde kazanabilirsiniz. Soru ise şu: Bu sistemi çözmeniz ne kadar zamanınızı alır?

Iowa Üniversitesi'nden bir grup bilimcinin birkaç yıl önce yaptığı bu deneyin sonucunda ortaya çıkan, yaklaşık elli kart çevirdikten sonra çoğumuzun oyunda neler döndüğüne dair bir önsezi geliştirmeye başlamasıydı. Neden mavi kartları tercih ettiğimizi bilmiyoruz ama o noktada onların daha güvenli bir seçim olduğuna emin oluyoruz. Seksen kart çevirdikten sonra, yine, çoğumuz oyunu çözüyoruz ve ilk iki destenin neden kötü bir fikir olduğunu açıklayabiliyoruz. Buraya kadar tamam. Oyun ile ilgili biraz tecrübemiz de oldu. Bu doğrultuda oyun üzerine kafa patlattık ve bir teori oluşturduk. Sonunda iki kere ikinin dört ettiğini anladık. Öğrenme de zaten bu şekilde işliyor.

Ancak Iowa'lı bilimciler başka bir şey yaptı ve işte tam bu noktada deneyin garip kısmı başladı. Her bir oyuncuyu, avuç içlerinden salgılanan ter miktarını ölçen bir makineye bağladılar. Çoğu salgı bezinde olduğu gibi avuç içlerimizdeki salgı bezlerimiz de ısı gibi strese de tepki veriyor; gergin olduğumuzda avuç içlerimiz nemli olmasının nedeni budur. Iowa bilim adamları, oyuncuların kırmızı destelerde bir terslik olduğunu sezmeden *kırk* kart önce, daha onuncu kartta, kırmızı kartlara karşı stres belirtileri göstermeye başladığını gördüler. Daha da önemlisi, avuç içleri terlemeye başladığı anda davranış biçimlerinde de bir değişim olduğu gözlendi. Böylece, mavi kartları tercih etmeye ve kırmızı desteden giderek daha az kart çekmeye başladılar. Başka bir deyişle, daha oyunu çözdüklerini fark etmeden oyunu çözmüş oldular: Beklenen gerekli düzenlemeleri bilinçli bir şekilde yapmadan çok önce yapmaya başladılar.

Iowa deneyi elbette az sayıda konuyu ve stres algılayıcı cihazı kapsayan basit bir kart oyunu, ama aklımızın nasıl çalıştığına dair güçlü bir illüstrasyon. Burada

çıtaların yüksek olduğu, olayların hızlı geliştiği ve katılımcıların kısa bir sürede birçok yeni ve kafa karıştırıcı bilgiyi anlamdırmak zorunda olduğu bir durum söz konusu. Peki, Iowa deneyi bize ne anlatıyor? Bu süreçte beynimiz duruma anlam verebilmek için iki farklı strateji uygular. İlki, en iyi bildiğimiz bilinç stratejisidir. O güne kadar öğrendiklerimizi gözden geçirir ve bir karara varırız. Bu strateji mantıklı ve kesindir; ancak bize seksen karta mal olur. Yavaş işler ve çok fazla bilgi gerektirir. Bir de ikinci stratejiye göz atalım: İkinci strateji çok daha çabuk devreye girer. On karttan sonra işlemeye başlar ve neredeyse anında kırmızı destelerle ilgili problemi kavradığından çok daha akılcıdır. Tek dezavantajı ilk etapta tamamen bilinçaltında devreye girmesi. Mesajları, avuç içlerinin terlemesi gibi, dolaylı kanallardan gönderir. Beynimizin doğrudan doğruya sonuca vardığını bize bildirmeden sonuca varmasını içeren bir sistemdir bu.

Evelyn Harrison, Thomas Hoving ve Yunan uzmanların izledikleri bu ikinci stratejiydi. Önlerine gelen her bir muhtemel kanıt parçasını ölçüp biçmediler; sadece ilk bakışta anlaşılanları göz önünde bulundurdular. Düşünme biçimleri, bilişsel psikolog Gerd Gigerenzer'in de dediği gibi "hızlı ve basit"ti. Heykele kısa bir süre bakıp herhangi bir bilinçlilik durumu harekete geçmeden, beyinlerinin bir bölümünde birtakım hızlı hesaplamalar sonunda tıpkı oyuncuların avuç içlerinin terlemesi gibi bir şey *hissettiler*. Thomas Hoving için bu, aklına ilk gelen ve biraz da uygunsuz kaçan "taze" kelimesiydi. Angelos Delivorrias'a göre "ani tiksinme" ve Georgios Dontas için ise heykelle arasında cam varmış hissiydi. Nereden bildiklerini biliyorlar mıydı? Hayır. Ama *biliyorlardı*.

2. İçsel Bilgisayar

Beynimizin, yukarıdaki gibi, vakit kaybetmeden hemen sonuca atlayan kısmına "uyumsal bilinçaltı" deniyor ve bu türden karar verme edimini inceleyen dal, psikolojinin yeni ve en önemli inceleme alanlarından biridir. Burada bahsedilen uyumlu bilinçaltı Sigmund Freud'un tanımladığı bilinçli olarak düşünemediğimiz, bizi rahatsız eden arzularımızın, anılarımızın ve fantazilerimizin depolandığı karanlık ve kasvetli yer değil. Onun yerine, bu yeni uyumsal bilinçaltı kavramını, insanoğlunun zihninin işlevini yerine getirebilmesi

için hızlı ve sessiz bir şekilde fazlaca bilgi giren dev bir bilgisayar gibi düşünebilirsiniz. Dışarıda yürürken birden üzerinize doğru bir kamyonun geldiğini fark ettiğinizde durup düşünmeye vaktiniz var mı? Tabii ki yok. İnsanoğlunun bugüne kadar hayatta kalmasının yegâne sebebi, çok hızlı muhakeme yaparak karar alma mekanizmasına sahip olmasıdır. Psikolog Timothy D. Wilson'ın *Strangers to Ourselves* (Kendimize Yabancı) adlı kitabında da belirttiği gibi "Akıl, en verimli şekilde ancak üst düzey, sofistike düşünceyi bilinçaltına havale ederek çalışabilir; tıpkı modern bir jeti kullanan 'bilinçli' bir pilotun hiçbir girdisi olmaksızın otomatik pilota bağlı olarak çalışabilmesi gibi. Uyumsal bilinçaltı, çevresini anlamada, insanları tehlikelere karşı uyarmada, önüne hedef koymada karmaşık ve etkin bir şekilde çalışarak gayet başarılı bir iş çıkarır."

Wilson, içinde bulunduğumuz duruma bağlı olarak bilinçli ve bilinçdışı düşünme şeklimiz arasında gidip geldiğimizi söyler. Bir iş arkadaşınızı yemeğe çağırmak bilinçli olarak yaptığınız bir şeydir. Bunun üzerine düşünürsünüz. Eğlenceli olacağına kanaat getirirsiniz. Daha sonra da onu davet edersiniz. Ancak aynı iş arkadaşıyla aniden tartışmak, tamamen bilinçdışı –beynin başka bir bölümü ve farklı bir kişilik özelliğiniz doğrultusunda– alınmış bir karardır.

Ne zaman biriyle tanışsak, bir iş için görüşmeye gitsek veya ne zaman bir fikre tepki versek, stresli bir anda veya hemen karar almak zorunda kalsak beynimizin bu ikinci bölümünü kullanırız. Mesela üniversitedeyken bir öğretim üyesinin ne kadar iyi bir hoca olduğuna karar vermeniz ne kadar zamanınızı aldı? Bir ders? İki ders? Bir dönem? Psikolog Nalini Ambady, öğrencilere bir öğretmenin üç adet onar saniyelik (sessiz) videosunu izletti ve öğrencilerin öğretmenin performansını değerlendirirken hiç zorlanmadığını gördü. Ambady klipleri beşer saniyeye düşürdüğünde değerlendirmeler yine aynıydı. *İki* saniyelik görüntü sonunda bile öğrenci değerlendirmelerinde hiçbir değişiklik olmadı. Son olarak Ambady, öğretmen performansı anlık hükümleriyle bütün bir dönem aynı eğitmenin dersini alan öğrencilerin değerlendirmelerini karşılaştırdığında her ikisinin temelde aynı olduğunu gördü. Başka bir deyişle, hiç tanımadığı bir eğitimcinin iki saniyelik görüntüsünü gören bir kişinin, o eğitmenin performansı ile ilgili kanaati, aynı eğitmenin bütün bir yıl dersini almış öğrencilerin değerlendirmesiyle neredeyse eşdeğer çıkıyordu. Bu, uyumsal

bilinçaltımızın üzerimizdeki güçlü etkisine güzel bir örnektir.

Farkında olun veya olmayın aynı şeyi bu kitabı aldığınızda da yaptınız. Elinizde ne kadar süre tuttunuz kitabı? İki saniye? Ve o kısa sürede kitabın kapağı, adımla ilgili çağrışımlar ve kouros ile ilgili ilk birkaç cümle; hepsi üzerinizde bu önsözü buraya kadar nasıl okuduğunuzu aslen belirleyen bir intiba –düşünce, görüntü ve önyargı seli– bıraktı. O iki saniyede neler olduğunu hiç merak etmiyor musunuz?

Bu tür hızlı anlamlandırmalardan içten içe şüphe duyduğumuzu düşünüyorum. Bir kararın niteliğinin, oluşumunda sarf edilen çaba ve zamanla doğrudan bağlantılı olduğunu dayatan bir dünyada yaşıyoruz. Doktorlar zor bir teşhisle karşılaştıklarında daha çok test istiyorlar veya ne duyduğumuzu tam olarak anlamadığımızda ikinci bir görüşe ihtiyaç duyuyoruz. Peki, çocuklarımıza ne öğütlüyoruz? Acele işe şeytan karışır. Dereyi görmeden paçayı sıvama. Dur da bir *düşün*. Görünüşe aldanma. Olabildiğince çok bilgi toplamayı ve bir konuyu enine boyuna düşünmeyi, uzun uzun incelemeyi iyi bir şey sanıyoruz. Sadece bilinçli olarak alınmış kararlara güveniyoruz. Ancak öyle bir an gelir ki, özellikle gergin olduğumuzda, acele işe şeytan karışmaz veya anlık hükümlerimiz ve ilk izlenimlerimiz bulunduğumuz durumu daha iyi anlamamızı sağlar. *Blink*'in ilk görevi sizi çok basit bir hakikate ikna etmek; çok düşünmeden veya ani alınan kararlar, ince ince ve dikkatlice düşünülmüş kararlar kadar iyi olabilir.

Öte yandan *Blink* sadece kısa süreli bakışın gücüne övgü değildir. Aynı zamanda içgüdülerimizin bize ihanet ettiği anlarla da ilgileniyorum. Örneğin mademki Getty kourosunun sahte –ya da en azından kuşku uyandırıcı– olduğu ortadaydı; o halde neden müze onu satın aldı? Neden Getty'nin uzmanları on dört ay süren incelemeler boyunca o "ani tiksinme"yi hissetmedi? İşte bu, Getty'de neler olduğu ile ilgili en büyük soru işareti ve bu sorunun cevabı da o duyguların şu ya da bu nedenle görmezden gelindiğidir. Bu durumun asıl sebebi elde edilen bilimsel datanın ikna edici olmasıydı. (Jeolog Stanley Margolis kendi analizine o kadar güveniyordu ki, *Scientific American* dergisinde kendi metodunu anlatan uzun bir makale yayımlamıştı.) Ama daha çok Getty heykelin gerçek olmasını umutsuzca istiyordu. Dünya standardında bir koleksiyona sahip olmayı arzulayan genç bir müzeydi burası ve kouros, müze uzmanlarını

içgüdülerine karşı kör eden olağanüstü bir buluştu. Geçmiş bir zamanda dünyanın önde gelen antik heykel uzmanlarından Ernst Langlotz, sanat tarihçisi George Ortiz'e bronz bir heykelcik almak isteyip istemeyeceğini sorar. Ortiz, heykeli görmeye gider ve şaşkınlıktan olduğu yere çivilenir. Ortiz'e göre eserin sahte olduğu ayan beyan ortadaydı; çünkü heykel, tutarsız ve yarım yamalak öğelerle doluydu. O halde, nasıl oluyor da Langlotz gibi Yunan heykelleri üzerine bilgi sahibi olan dünyanın sayılı insanlarından biri bu sahteliğe kanabiliyordu?

Ortiz, Langlotz'un heykeli çok gençken, henüz uzmanlığının bugünkü görkemine ulaşmamışken aldığını söyleyerek açıklıyor bu durumu. "Sanırım" diyor Ortiz, "Langlotz bu esere âşık oldu; genç bir adamken satın aldığınız ilk esere âşık olursunuz ve muhtemelen bu, onun ilk aşkıydı. İnanılmaz bilgisine rağmen anlaşılan o ki, ilk değerlendirmesini yeterince sorgulayamadı."

Aslına bakarsanız bu, gerçek dışı bir açıklama değil; aksine düşünme biçimimiz hakkında temel bir noktaya değiniyor. Bilinçdışı konumumuz çok güçlü; ancak hata yapma olasılığını da unutmamamız gerekir. İçsel bilgisayarımızın her an ilk günkü gibi anında bir durumun "gerçekliğini" deşifre etmesini bekleyemeyiz. Baştan savılabilir, dalgınlığa gelebilir veya aciz bir durumda olunabilir. İçgüdüsel tepkilerimiz neredeyse sürekli olarak çevremizde gelişen her tür duyguyu, hissi ve ilginçlikleri takip etmeye çalışır. Sonuç olarak, ne zaman içgüdülerimize güvenmeliyiz ve ne zaman onlardan uzak durmalıyız? Bu soruların cevabını bulmak *Blink*'in ikinci görevi. Hızlı anlamlandırma güçlerimizde bir terslik olduğunda bunun sebebi gayet belirli ve tutarlı, bir dizi tanımlanabilir ve anlaşılabilir nedendir. Bu güçlü, yerleşik bilgisayarı ne zaman dinleyeceğimizi ve ne zaman ona aldırmayacağımızı öğrenmek mümkün.

Bu kitabın üçüncü ve en önemli görevi, sizi anlık hükümlerimizin ve ilk izlenimlerimizin eğitilebilir ve kontrol edilebilir olduğuna ikna etmektir. Buna inanması güç, biliyorum. Harrison, Hoving ve diğer sanat uzmanları Getty kourosuna güçlü ve sofistike tepkiler vermişlerdi ama bu fokurdayan cadı kazanının ateşi bilinçdışından gelmiyor muydu? O tür açıklanamayan bir tepki kontrol edilebilir mi? Gerçek şu ki, kontrol edilebilir. Nasıl kendimize tutarlı ve incelikli düşünmeyi öğretebiliyorsak, daha iyi anlık hüküm vermek için de kendimizi eğitebiliriz. *Blink*'te mesleklerinde usta ve başarılarını, hiç olmazsa bir

kısmını, bilinçdışı tepkilerini şekillendirmede, yönetmede ve eğitmede attıkları adımlara borçlu olan birçok doktor, general, spor koçu, mobilya tasarımcısı, müzisyen, oyuncu ve otomobil satıcısıyla tanışacaksınız. O iki saniyede bilmenin gücü, dünya üzerinde yalnız birkaç şanslı insana mucizevi bir şekilde bahşedilmiş bir Tanrı vergisi değil; hepimizin geliştirebileceği bir yetenektir.

3. Farklı ve Daha İyi Bir Dünya

Dünyadaki büyük farklılıkları temel alarak inceleyen ve esaslı konuları çözmeye çalışan birçok kitap vardır. Bu, onlardan biri değil. *Blink*, gündelik hayatımızın en küçük bileşenleri –ne zaman yeni biriyle tanışsak, karışık bir durumla karşılaşsak veya sıkıntılı bir anımızda karar vermek zorunda kalsak birdenbire ortaya çıkan anlık izlenimlerin ve kararların kaynağı ve muhteviyatı– ile ilgilenir. Kendimizi ve dünyayı anlama işine gelirsek, bence o büyük konuların üzerinde çok fazla duruyor ve bahsettiğimiz kısa süreli anları es geçiyoruz. Peki içgüdülerimizi ciddiye alsak ne olurdu? Ufku dürbünümüzle baştan sona taramaktan vazgeçip onun yerine kendi karar alma ve davranış mekanizmamızı yeryüzünün en güçlü mikroskobu ile incelesek daha iyi olmaz mıydı? Sanırım bu; savaşları, raflarda gördüğümüz ürünleri, yapılan filmleri, polislerin eğitilme biçimini, evli çiftlere verilen danışmanlıkları, iş görüşmelerini vb. değiştirebilirdi. Bütün ufak değişiklikleri birleştirebilseydik daha farklı ve daha iyi bir dünyada yaşıyor olurduk. Kendimize ve davranışlarımıza anlam kazandırma işinin, göz açıp kapayıncaya kadar geçen sürede elde edeceğimiz bilginin aylar sürecek mantıksal analiz kadar değerli olabileceğini kabul etmemizi gerektirdiğine inanıyorum ve umarım kitabın sonunda siz de inanıyor olursunuz. Sonunda kouros ile ilgili gerçek açığa çıktığında “Bilimsel kanının, her zaman estetik hükümlerden daha yansız olduğunu düşünürdüm,” dedi Getty’nin antik dönem küratörü Marion True ve ekledi: “Şimdi, yanıldığımı anladım.”

1Kouros, eski Yunancada genç erkek anlamına gelen bir sözcük. Zaman içinde, genç erkek bedenlerini tasvir eden heykeller için kullanılan bir tabir halini almıştır. –ed.n.

BİR

İnce Dilimler Teorisi: Minik Bir Bilgi Kırıntısı Nasıl Bu Kadar Çok Şey Anlatır

Birkaç yıl önce genç bir çift, John Gottman adlı psikoloğun laboratuvarını ziyaret etmek üzere Washington Üniversitesi'ne geldi. İkisi de yirmilerinde, sarışın, mavi gözlüydü; saçları özenerek dağıtılmış gibi görünüyordu ve şık gözlükleri vardı. Daha sonra laboratuvarda çalışanların bazıları onlar için "beğenilecek" bir çift dediler; zeki ve çekicilerdi ve ironiye meyleden bir espri anlayışları vardı. Bunu, Gottman'ın onların ilk ziyaretlerinde yaptığı görüntü kaydını seyrederek hemen fark etmek mümkün. Kocanın, adını Bill farz edelim, insanın içine işleyen oyunbaz bir hali vardı. Karısı Susan'ın ise hiçbir zorlama içermeyen nüktedan bir tavrı.

Çift, Gottman'ın çalışmalarını sürdürdüğü iki katlı binanın ikinci katındaki küçük bir odaya götürüldü ve bir platformun üstünde, birbirinden bir buçuk metre uzaklıkta duran iki sandalyeye oturtuldu. İkisinin de parmaklarında ve kulaklarında ciltlerinin ısısını, ne kadar terlediklerini, kalp atış hızlarını ölçen elektrotlar ve sensörler vardı. Sandalyelerinin altında ne kadar hareket ettiklerinin kaydını tutan birer hareket ölçer bulunuyordu. Biri kadına diğeri adama odaklanmış iki video kamera, söylenen ve yapılan her şeyi kaydediyordu. Kameralar çekime devam ederken çift, evliliklerinde onları çıkmaza sürükleyen herhangi bir şeyi konuşmak üzere 15 dakikalığına yalnız bırakıldı. Çiftimiz için tartışma konusu köpekleriydi. Küçük bir dairede oturuyorlardı ve kısa bir süre önce büyük bir köpek edinmişlerdi. Bill köpeği sevmiyordu ama Sue seviyordu. 15 dakika boyunca bu konu hakkında ne yapmaları gerektiğini konuştular.

Bill ve Sue'nun sohbeti, en azından ilk bakışta, çiftlerin her zaman yaptıkları türden konuşmaların gelişigüzel bir örneği gibiydi. İkisi de sinirlenmedi.

Herhangi bir olay çıkmadı, bir kriz yaşanmadı veya konuya dair farkındalık artmadı. Bill konuşmaya gayet makul bir ses tonuyla, “Ben köpekleri sevmiyorum,” diyerek başladı. Şikâyetleri esas olarak köpekle ilgiliydi, Susan ile ilgili değildi. Susan ise güya şikâyet ediyor, ama çiftin tartışmaları gerektiğini unuttukları anlar dahi oluyordu. Örneğin köpeğin kokup kokmadığı gündeme geldiğinde, Bill ve Sue yüzlerinde oluşan hafif bir gülümsemeyle, bir bakıma keyif de alarak atışmaya başlarlar.

Sue: Tatlım, köpek kokmuyor…

Bill: Bugün kokuyor mu diye baktın mı?

Sue: Baktım, gayet güzel kokuyordu. Hatta okşadım biraz, ellerim kokmadı, yağlanmadı. Senin ellerin de hiçbir zaman kokmuyor ve yağlanmıyor.

Bill: Evet komutanım.

Sue: Köpeğin kirlenmesine asla müsaade etmiyorum.

Bill: Evet komutanım, o bir köpek.

Sue: Benim köpeğim hiç kirlenmez. Sözlerine dikkat et.

Bill: Sen dikkat et sözlerine.

Sue: Hayır, sen dikkat et… Benim köpeğime kirli diyemezsiniz bayım.

I. Aşk Laboratuvarı

Bu on beş dakikalık kaydı seyrederek Sue ve Bill’in evliliği hakkında neler öğrenilebilir? İlişkilerinin sağlıklı olup olmadığını anlayabilir miyiz? Sanırım birçoğunuz Bill ve Sue’nun köpek hakkındaki tartışmalarının bir şeyleri açık etmediğini düşünüyorsunuz. Öncelikle biraz fazla kısa. Evlilikler para, seks, çocuklar, kariyer, anne-babalar gibi daha önemli konularla sürekli değişen kombinasyonlarda boğuşuyor. Bazen çiftler çok mutlular. Bazen kavga ediyorlar. Bazen birbirlerini öldürebilecek raddeye geliyorlar ama sonra bir tatile çıkıp eve yeni evliler gibi dönebiliyorlar. Bir çifti “tanıyabilmek” için onların her anına tanık olmamız gerektiğini düşünürüz: mutlu, yorgun, kızgın, gergin, memnun, sinir krizi geçirirken vb. Bill ve Sue’nun içinde bulunduğu rahat sohbet ortamı yetmez yani. Bir evliliğin geleceği gibi ciddi bir konuda doğru bir saptama yapabilmek için –dahası herhangi bir konuda saptama yapabilmek için– birbirinden farklı bağlamlarda bir sürü bilgi edinmemiz gerekiyor diye

düşünülür.

Ama John Gottman bunların gerekli olmadığını kanıtladı. 1980'lerden beri Gottman, Bill ve Sue gibi 3000'den fazla çifti Washington Üniversitesi kampusunun yakınındaki "aşk labaratuvarı"nda ağırladı. Her çift kamerayla kaydedildi ve sonuçlar Gottman'ın, bir sohbet esnasında ifade edilebilecek olası her türlü duyguya eş düşen 20 kategori içeren bir kodlama sistemi olan ve SPAFF diye adlandırdığı bir metotla analiz edildi. Örneğin iğrenme 1, hor görme 2, öfke 7, savunmacılık 10, sızlanma 11, üzüntü 12, diretme 13, tarafsızlık 14 ve liste böyle gidiyor. Gottman çalışanlarına insanların yüz ifadelerindeki ince farkları ve muğlak konuşmaları yorumlamayı öğretmiş. Bir evli çiftin kaydını seyrettiklerinde her saniyede oluşan duygu yansımasını bir SPAFF rakamıyla numaralandırıyorlar ve böylece 15 dakikalık tartışma 1800 rakamlık bir SPAFF dizisine dönüşüyor (900 kadın, 900 ise erkek için). Örneğin "7, 7, 14, 10, 11, 11" dizisi 6 saniyelik bir süreçte partnerlerden birinin kısa bir süreliğine kızdığı, sonra tarafsız konuma geçtiği, bir anlığına savunmacı hale büründüğü ve sonra da sızlanmaya başladığı anlamına geliyor. Sonra devreye elektrotlardan ve sensörlerden alınan veri giriyor, böylece kodları girenler kadının ya da erkeğin kalbinin ne zaman hızlı attığını, vücut ısısının ne zaman yükseldiğini, ne zaman hareketlendiklerini görebiliyor ve tüm veriler karmaşık bir formüle tabi tutuluyor.

Bu hesaplardan hareketle, Gottman dikkate değer bir sonuca ulaştı: Eğer bir karı kocanın 1 saatlik konuşmasını analiz edebilirse, çiftin 15 yıl sonra hâlâ evli olup olmayacağını, %95 doğruluk payıyla söyleyebileceğini kanıtladı. Gözlem süresi 15 dakika olduğundaysa başarı oranı %90 civarında seyrediyor. Kısa bir süre önce Gottman'la birlikte çalışan profesör Sybil Carrere, yeni bir araştırma için evli çiftlerin görüntü kayıtları üzerinde çalışırken sadece üç dakikalık kayda bakılarak da hangi çiftin boşanıp hangi çiftin evliliğini sürdürebileceğinin muazzam bir doğrulukla belirlenebileceğini keşfetti. Evlilik hakkındaki gerçekler birçok kişinin düşündüğünden çok daha kısa bir süre içinde ortaya çıkabiliyor.

John Gottman düzgün şekillendirilmiş sakalı, kır saçları ve baykuşumsu gözleri olan orta yaşlı bir adam. Kısa boylu ve çok etkileyici biri ve ne zaman kendisini heyecanlandıran bir şeyden bahsetse –ki bu neredeyse her zaman olan

bir şey– gözleri daha da çok parlıyor ve açılıyor. Gottman, Vietnam Savaşı sırasında vicdani retçiymiş ve hâlâ 60'ların çiçek çocuk ruhunu taşıdığını görmek mümkün, mesela örgü yağmurluğunun üstüne bazen Mao kepini takabiliyor. Eğitimi psikoloji üstüne ama MIT'de matematik de çalışmış ve matematiğin güvenilirliği ve netliği onu etkileyen şeylerden biri. Gottman'la tanıştığımda en iddialı kitabı olan 500 sayfalık bilimsel inceleme "Boşanmanın Matematiği" yeni basılmıştı ve bir kâğıt peçetenin üzerine denklemler çiziktirerek, o anda oluşturduğu grafiklerin de yardımıyla başım dönene dek bana kitabın ana fikrini anlatmaya çalıştı.

Gottman bilinçdışı düşüncelerle ilgili bir kitaba girmek için tuhaf bir örnek belki. Onun bakış açısında içgüdüsel hiçbir şeye yer yok. Ani hükümlere varmıyor. Bilgisayarının başına geçip kılı kırk yararak, saniyesi saniyesine görüntü kayıtlarını analiz ediyor. Gottman'ın çalışması bilinçli ve kasti düşünme eylemenin klasik bir örneği. Ama aslında Gottman bize hızlı anlamlandırma yetisinin bir parçası olan "ince dilimlere ayırma" diye adlandırabileceğimiz mevzu hakkında çok şey öğretebilir. "İnce dilimlere ayırma" kısacık tecrübeler sonucu gözlemleyebildiğimiz durum ve davranışlarda bilinçdışımızın tekrar eden kalıpları bulabilme becerisi demek. Evelyn Harrison, kourosa bakıp "bunu duyduğuma üzüldüm" derken ince dilimlere ayırma becerisini kullanıyordu. Tıpkı Iowa'da kumar oynayanların kırmızı desteye sadece on kart sonrasında verdikleri reaksiyonda olduğu gibi.

"İnce dilimlere ayırma" bilinçdışını bu denli heyecan verici yapan şeylerden biri. Ama aynı zamanda hızlı anlamlandırma yetisiyle ilgili en problem yaratan konu. Bu kadar kısa bir süre içinde karmaşık bir yargıya varmak için gerekli bilgiyi toplamak nasıl mümkün olur? Bunun cevabı bilinçdışımızın ince dilimlere ayırma yöntemini kullanırken aslında Gottman'ın görüntü kayıtlarıyla ve formüllerle yaptığı işlemin hızlı ve otomatik bir versiyonunu yapıyor olmasında yatıyor. Bir evlilik gerçekten de tek oturumda anlaşılabilir mi? Evet, anlaşılabilir; tıpkı görünürde çok karmaşık olan başka konuların da anlaşılabileceği gibi. Gottman'ın çalışması bunun nasıl mümkün olduğunu bize açıklıyor.

2. Evlilik ve Mors Alfabesi

Gottman'ın laboratuvarında çalışan SPAFF kod yazılımcısı ve yüksek lisans öğrencisi Amber Tabares'le Bill ve Sue'nun görüntü kaydını seyrettim. Bill ve Sue'nun kaydının yapıldığı odada oturup onların konuşmalarını izledik. Konuşma Bill'le açılıyor. Eski köpeği sevdiğini söylüyor Bill. Yenisinden pek haz etmiyor ama. Sesi kızgın ya da düşmanca değil. Gerçekten de hissettiklerini samimiyetle ifade etmek istiyormuş gibi görünüyor.

Tabares'in de dikkat çekmesi üzerine dikkatle dinleyince, aslında, Bill'in tavrının oldukça savunmacı olduğunu gördük. SPAFF dilinde ifade edecek olursak Bill, Sue'yu suçluyor ve bunu aynı fikirdeymiş gibi görünüp hemen zıttını söyleyerek, yani "evet, ama" taktiğini kullanarak yapıyordu. Bill, konuşmalarının ilk 66 saniyesinin 40 saniyesi boyunca "savunmacı" olarak kodlandı. Sue ise Bill'in konuşması esnasında bir anlığına da olsa gözlerini deviriyordu, ki bu klasik bir hor görme göstergesidir. Sonra, Bill köpeğin kulübesiyle ilgili yakınmaya başladı. Sue gözleri kapalı halde ve hafif küstah bir ses tonuyla yanıt verdi. Bill oturma odasında çitlerle çevrili bir hayvan barınağı istemediğini söyledi. Sue ise "Bu konu hakkında konuşmak istemiyorum," deyip gözlerini devirdi, bir usanma göstergesi daha. "'Gördünüz mü"' dedi Tabares, "usanma ve horgörme artıyor. Daha yeni başladık ve Bill'in bu süre boyunca savunmacı bir tavır sergilemesine ve Sue'nun defalarca gözlerini devirmesine tanık olduk."

İşin doğrusu tartışma esnasında ikisi de bariz biçimde düşmanca olarak nitelenebilecek bir tavır sergilemedi. Fark etmesi zor, küçük sinyaller ortaya bir iki saniyeliğine de olsa çıkıyordu ve bu esnada Tabares kaydı durdurup gördüklerini not ediyordu. Bazı çiftler kavga ettiklerinde gerçekten kavga ederler. Ama bu çiftin kavgası belli belirsizdi. Bill köpeğin sosyal hayatlarına olan etkisinden şikâyetçiydi, çünkü köpek dairelerine zarar vermesin diye eve erken dönmek zorunda kalıyorlardı. Sue ise bunun doğru olmadığını düşünüyordu ve "Bir şeyleri kemirecek olsa biz evi terk ettikten sonraki 15 dakika içinde de bunu yapabilir," diyordu. Bill ikna olmuş gibiydi. Başıyla küçük bir onay verdi. "Doğru, haklı olabilirsin," dedi ve ekledi: "Mantıklı bir açıklaması olmak zorunda değil aslında, durum şu: Ben köpek istemiyorum."

Tabares görüntü kaydına dikkat çekti: “‘Doğru, haklı olabilirsin’ diye başlamış olabilir, fakat durum ‘evet, ama’ taktiğine bir örnek. Sue’nun söylediklerini doğrulayarak başlasa da sonunda lafı yine köpeği istemediğine getirdi. Bill’in tavrı cidden fazla savunmacı. İlk başta ‘adam çok kibar, kadının söylediklerini kabul ediyor’ diye düşündüm, sonra fark ettim ki aslında ‘evet, ama’ taktiğini kullanıyor ve bu taktiğin oyununa gelmek işten bile değil.”

Bill konuşmaya devam ediyor: “Daha iyiye gidiyorum. İtiraf et. Bu hafta geçen hafta olduğumdan daha iyiyim, geçen hafta da önceki haftadan daha iyiydim.”

Tabares tekrar konuya daldı. “Bir araştırmada yeni evli çiftleri gözlemliyorduk ve sonu boşanma olan çiftlerde eşlerden birinin bir konu hakkında takdir edilmeyi istemesinin üstüne diğerinin takdir etmediğini fark ettik. Mutlu çiflerdeyse bir partner diğerini dinleyip ‘haklısın’ diyebiliyordu. Bu, öne çıkan bir farktı. Başıyla onay verip ‘evet’ ya da ‘hı-hı’ dendiği zaman bu partnere verilecek olan desteğin bir göstergesidir, ama bu görüntü kaydında Sue hiç öyle bir şey yapmıyor; bütün bir seans boyunca bir kere bile buna rastlamıyoruz. Kodlamayı yapana kadar bu hiçbirimizin dikkatini çekmemişti.

“Tuhaf” diye devam etti Tabares. “İçeri girdiklerinde mutsuz bir çift oldukları izlenimini edinmiyorsunuz. Ve seans bittiğinde onlardan kendi tartışmalarını seyretmeleri istendi; ikisi de kaydı çok şamatalı buldu. Aslında iyi görünüyorlar. Ama bilemiyorum. Kısa süredir evliler. Hâlâ cicim aylarındalar. Ama durum şu ki Sue çok katı. Görünürde köpek hakkında tartışıyorlar, ama aslında ne zaman bir anlaşmazlığa düşseler Sue hep çok katı. Bu, uzun vadede ciddi hasara yol açabilecek bir şey. İlk yedi yıllık süreyi doldurabilirler mi emin değilim. Yeterince olumlu duygular besleniyor mu acaba bu ilişkide? Çünkü olumluymuş gibi görünen şeyler aslında pek de olumlu değil.”

Tabares’in çiftte incelediği şey neydi? Teknik olarak olumlu ve olumsuz hisleri ölçüyordu aslında çünkü Gottman’ın bulgularına göre bir evliliğin sürdürülebilmesi için olumlu hislerin olumsuz olanlara oranı en azından beşe bir olmalı. Daha basit bakacak olursak, Tabares’in o kısa tartışmada incelemeye çalıştığı şey Bill ve Sue’nun evliliğinin geneline işlemiş bir rutindi, çünkü Gottman’ın araştırmasının merkezinde her evliliğin içinde herhangi bir iletişimde kendini gösteren kendine has bir rutin, bir nevi evlilik DNA’sı olduğu

fikri yatıyordu. Bu yüzden Gottman çiftlere nasıl tanıştıklarını anlattırıyor çünkü fark etmiş ki eşler ilişkilerinin en önemli kısmı olan tanışma ânını anlattıklarında bu rutin hemen yüzeye çıkıveriyor.

“Hemen anlaşılıyor” diyor Gottman. Bu kaydı dün seyrettim. Kadın şöyle diyor: “Hafta sonunda kayağa gittiğimiz sırada tanıştık ve kocam arkadaşlarıyla beraberdi. Ondan hoşlandım ve buluşmak üzere sözleştik. Ama sonra o çok içmiş ve eve dönüp uyumuş, ben de onu üç saat bekledim. Onu uyandırıp bana böyle davranılmasından hoşlanmadığımı söyledim. ‘Şu an kabalık ediyorsun,’ dedim. Ve o da ‘Evet, haklısın ama içkiyi biraz fazla kaçırmışım,’ dedi.” Daha ilişkinin başlangıcında rahatsızlık verici bir rutin var ve maalesef bu rutin ilişkinin geri kalanına da hâkim olmaya devam etmiş. “O kadar da zor değil” diyor Gottman. “Bu görüşmeleri yapmaya başladığımda insanların kötü günlerine denk geldiğimizi düşünüyordum. Ama tahminlerin doğruluk payı o kadar yüksek ki görüşmeyi tekrar yaptığınızda bile aynı rutinle karşılaşıyorsunuz.”

‘Gottman’ın dediklerini anlamanın yollarından biri mors kodlarıyla içiçe olan insanların ‘bilek’ dedikleri kavrama göz atmaktan geçiyor. Mors alfabesi her biri kendine has uzunluğa sahip nokta ve çizgilerden oluşur. Ama hiç kimse bu önceden belirlenmiş uzunluklara net olarak uyamaz. Operatörler mesaj yollarken, hele de eski tip anahtar kullanıyorlarsa, sinyallerin arasındaki boşluklarda ya da sinyallerin kendilerinde ufak ve kaçınılmaz değişiklikler yaparak bir ritm yaratırlar. Mors alfabesiyle iletişim kurmak aslında konuşmak gibidir. Herkesin kendine has bir tarzı vardır.

İkinci Dünya Savaşı sırasında İngilizler çoğunluğu kadın olan ve kendilerinden Alman frekanslarını gece gündüz dinlemesi beklenen binlerce sözde ‘alıcı’ya iş verdi. Almanlar tabii ki şifreli bir dille haberleşiyordu ve savaşın ilk kısmında, İngilizler mesajları anlayamıyordu. Ama bu çok önemli değildi, çünkü kısa bir süre içinde İngiliz alıcılar sadece sinyallerin ritmini dinleyerek mesajların farklı Alman ‘bilek’leri tarafından gönderildiğinin ve bu sayede de mesajların anlamları kadar önemli başka bir şeyin farkına vardılar: onları kimin gönderdiğinin. “Aynı frekansı belli bir süre dinlediğinizde, herbirinin kendine özgü bir kodlama ritmi olduğu için, o birimde kaç kişinin çalıştığını ve vardiya sistemlerinin nasıl işlediğini anlamak mümkündü,” diyor

bir İngiliz savaş tarihçisi olan Nigel West. Ve istisnasız bir şekilde kod yazanların hemen hemen hepsi yollamaları gereken mesajlardan bağımsız olarak kaçamak yapıp havadan sudan konuşuyordu. Bugün nasılsın? Kız arkadaşın nasıl? Munih'te hava nasıl? Alıcı olarak sizden duyduğunuz her tür bilgiyi not etmeniz bekleniyordu ve çok kısa bir süre içinde kodu giren o insanla bir yakınlık kurmaya başlamanız kaçınılmazdı."

Alıcılar takip ettikleri operatörlerin tarzlarıyla ilgili tanımlar yaptılar. Onlara isimler verip kişilikleriyle ilgili ayrıntılı teşhislerde bulundular. Alıcılar, mesajı yollayan kişinin kim olduğunu belirledikten sonra sinyalin geldiği yeri teşhis ediyorlardı. Bildikleri şeyler gittikçe çoğalıyordu. Kimin kim olduğunun yanı sıra kimin nerede olduğunu da biliyorlardı artık. Durum şu: "Alıcılar Alman operatörlerin tipik haberleşme özelliklerini o kadar yakından tanıdılar ki Avrupa'da nerede olurlarsa olsunlar onları takip edebilmeye başladılar. Bu, epey değerli bir bilgiydi, çünkü savaşın rotasını belirlemek, birliklerin nerede neler yaptığının bir şemasını çıkarmak artık mümkündü. Bir operatörün belli bir birliğe bağlı çalıştığını ve Floransa'da konumlandığını keşfettikten üç hafta sonra aynı operatörün Linz'den mesaj yolladığını fark edince o birliğin Kuzey İtalya'dan doğu sınırına transfer olduğunu anlayabiliyorlardı. Ya da mesela bir operatörün tank tamir birliğiyle çalıştığını ve her gün saat on ikide mesaj yolladığını keşfedebiliyorlardı. Ama büyük bir çatışma sonrasında aynı operatör hem on ikide hem dörtte hem de yedide sinyal yollayınca o birlikte işlerin karıştığını, yapılacak çok şey olduğunu varsayabiliyorlardı. Ve bir kriz anında, yüksek rütbelilerden biri 'Lutwaffe Fliegerkorps'un (Alman hava kuvvetleri filosu) İtalya'da değil de Tobruk sınırında olduğundan emin misin,' diye sorduğunda alıcı, 'Evet, mesajı yollayan kişi Oscar'dı, tam olarak eminim,' diyebiliyordu.

Tarzla ilgili asıl nokta doğal olarak kendilerini belli etmeleri. Operatörler özellikle birbirlerinden farklı olmaya çalışmıyorlar. Eninde sonunda farklı olmak zorunda kalıyorlar çünkü bazı kişilik özellikleri otomatik olarak, onlar farkında bile olmadan görünür hale geliyor, mors alfabesi kullanarak yollanan en küçük mesajda bile. Birkaç karakteri dinlememiz, özgün bir üslubun farkına varmak için yeterli oluyor. Değişmiyor ya da bir anlığına yok olmuyor bu tarz. Bu sayede İngiliz alıcılar sadece birkaç vuruşluk küçük bir mesajı dinleyip, yüzde

yüz emin olarak, evet, bu Oscar ve birliği kesinlikle Tobruk sınırında, diyebiliyorlardı.

Gottman'ın dikkat çekmek istediği şey ise iki insan arasındaki ilişkinin de doğal olarak ve istemsizce ortaya çıkan bir ayırt edici özelliğinin, yani bir tarzının olduğu. Bu nedenle bir evliliğin şifresini çözüp yorumlamak mümkün, çünkü ister mors alfabesiyle mesaj yollamak kadar basit, ister bir evlilik sürdürmek kadar karmaşık olsun insanların yaptığı her şeyin temelinde teşhis edilebilen ve değişmeyen bir üslup var. Boşanmanın olup olmayacağını tahmin etmek, tıpkı mors sinyal operatörlerini takip etmek gibi, tarzın teşhisiyle mümkün.

"İnsanların ilişkileri iki safhada olabilir," diye ekliyor Gottman. "İlki olumlu hislerin baskın olduğu safha; burada olumlu duygular sinir bozukluğunu bastırabiliyor. Bir nevi arabuluculuk. Eşlerden biri kötü bir şey yapınca diğeri 'şu an biraz gergin' diyebiliyor. Ya da olumsuz hislerin baskın olduğu safha olabilir ve bu safhada eşlerden birinin söylediği nispeten tarafsız bir söz bile negatif olarak algılanabilir. Olumsuz hisler baskınken kişiler birbirleriyle alakalı peşin hükümlere varırlar. Olumsuz hislerin etkisi altında olanlar, partnerleri olumlu bir şey yaparsa 'olumlu tarafa yönelen bir bencil olduğundandır' diye düşünürler. Bu safhaları dönüştürmek cidden zordur ve taraflardan biri durumu düzeltmeye çalışırken diğerinin bunu telafi olarak mı yoksa düşmanca bir davranış olarak mı göreceğini hangi safhada oldukları belirler. Karımla konuştuğumu ve onun bana 'çeneni kapatıp lafımı bitirmeme izin verecek misin?' diye sorduğunu düşünelim. Olumlu hislerin baskın olduğu durumda 'Kusura bakma, söz sende' diyebilirim. Bu durumdan çok hoşnut değilimdir ama yapıcı olmaya çalışıyorumdur. Olumsuz hislerin baskın olması durumunda ise 'Bıktım usandım senden, sen de beni konuşturmuyorsun. Huysuzun tekisin, tıpkı annen gibi,' derim."

Konuşmaya devam ederken Gottman bir kâğıt parçasına değişen borsa değerlerini andıran bir grafik çiziyordu. Yaptığı şeyin bir çiftin olumlu ve olumsuz hissiyatlarının iniş çıkışlarını teşhis etmek olduğunu ve kısa bir süre içinde durumun gidişatının ne olduğunun anlaşıldığını anlattı. Ardından, "Gördüğünüz gibi, kimi inişte kimi de yükselişte. Ama olumsuz hislere dogru bir düşüş başladığında yüzde doksan dördü düşmeye devam edecektir. Kötüye

gitmeye başlayınca durumu düzeltemiyorlar. Bunun sadece anlık bir şey olduğunu düşünmüyorum. İlişkilerinin bütününe nasıl baktıklarının bir göstergesi bu" diye ekledi.

3. Hor Görmenin Önemi

Gottman'ın başarı oranının sırrına biraz yakından bakalım. Gottman, evliliklerin her birinin kendine has bir yapısı olduğunu ve bu yapının bir çiftin iletişimlerine bakıp duygu değişimleri hakkında detaylı veri toplayarak anlaşılabileceğini keşfetmiş. Ama Gottman'ın sistemi hakkında çok ilginç olan diğer bir nokta ise doğru tahmin yapmayı basitleştirebilmesi. Çiftler üzerinde ince dilimlere ayırma tekniğini kullanana kadar bunun ne kadar mühim bir şey olduğunu ben de fark etmemiştim. Gottman'ın kasetlerinden, içinde on çiftin her birinin üç dakikalık konuşmalarının yer aldığı bir tanesini aldım. Çiftlerin yarısı, kayıt yapıldığı zamanı takip eden on beş yıl içinde boşanmışlardı. Yarısı da hâlâ birlikteydi. Acaba hangilerinin boşandığını tahmin edebilecek miydim? Edebileceğime emindim. Meğer yanılmışım. Tahminlerim berbattı. Yalnızca beş tanesini doğru cevaplayabildim, ki yazı tura atarak da bu performansı yakalayabilirdim.

Asıl zorluk ise görüntü kayıtlarının çok yorucu oluşuydu. Koca ihtiyatlı bir laf ediyordu. Karısı sessizce cevap veriyordu. Yüzünden ne olduğu belli olmayan bir his geçiyordu. Adam bir şey söyler gibi olup susuyordu. Kadın somurtuyordu. Adam gülüyordu. Biri bir şey mırıldanıyordu. Biri kaşlarını çatıyordu. Kaydı durdurup geri sarıyordum ve sürekli yeni bir şey keşfediyordum. Bir gülümseme kırıntısı görüyor ya da ses tonundaki minicik bir değişimi fark ediyordum. Çok yorucu gelmeye başladı. Sürekli olumlu ve olumsuz hislerin arasındaki oranı belirlemeye çalışıyordum. Ama olumlu hissi olumlu, olumsuzu olumsuz yapan şey neydi acaba? Susan ve Bill'den öğrendiğim kadarıyla olumlu gibi görünen şeyler aslında olumsuz olabiliyordu. Ve SPAFF tablosunda en az yirmi ruh hali olduğunun da farkındaydım. Hiç yirmi farklı hissi göz önünde bulundurarak birinin duygusal halini analiz etmeyi denediniz mi? Şimdi, kabul edelim, ben bir evlilik terapisti değilim. Ama aynı kayıt, içinde evlilik terapistlerinin, araştırmacıların, danışmanların, klinik

psikolojide yüksek lisans yapan öğrencilerin, yeni evlilerin, yakın zamanda boşanmış olanların ve uzun süredir mutlu bir evlilik sürdürebilenlerin de bulunduğu neredeyse iki yüz kişiye izlettirilmiş –yani evlilik hakkında benim bildiklerimden bir hayli fazlasını bilen iki yüze yakın kişi– ve tahmin konusunda hiçbiri benden daha iyi değilmiş. Grup olarak doğru tahmin oranı %53,8, ki bu gelişigüzel tahmin yönteminden sadece bir parça daha iyi bir oran. Çiftlerin iletişimlerinde tekrarlanan bir üslup olması pek işe yaramamış. O üç dakika boyunca çiftlerin sergilediği onca konuşma alışkanlığına rağmen hiçbirimiz bu üslubu fark edemedik.

Öte yandan Gottman'ın böyle bir problemi yok. İnce dilimlere ayırma yöntemi o kadar başarılı ki, dediğine göre bir restoranda yemek yerken bir çiftin konuşmasına kulak misafiri olması bile çiftlerin hangi avukatı tutacaklarına ya da çocukların velayetlerini kimin alacağı konusuna kafa yormaları gerekip gerekmediğine karar vermesi için yetiyor. Peki nasıl yapıyor bunu? Gottman, çiftlerin konuşmalarındaki her şeye önem vermek zorunda olmadığını fark etmiş. Ben olumsuzlukları saymaya o kadar odaklanmıştım ki artık yetişemiyordum, çünkü didikleyince her yerden olumsuz bir şey çıkıyordu. Gottman'sa çok daha seçici davranıyor. Bilmesi gerekenlere sadece "Dört Atlı" diye adlandırdığı kriterlere odaklanarak ulaşabiliyor: Savunmacı tavır, umursamazlık, eleştiri ve hor görme. Bu dördü içinde Gottman için en önemli olansa hor görme. Çiftlerden birinin ya da ikisinin karşısındakini hor gördüğünü gözlemlerse evliliğin gidişatının kötü olduğu sonucuna varıyor.

"En kötüsü eleştiri diye düşünebilirsiniz çünkü eleştiri dünyanın her yerinde karşındakinin karakterindeki kusuru göstermeye yarar. Ama hor görme, nitelik olarak eleştiriden farklı. Eleştiri söz konusu olduğunda karıma 'Beni hiç dinlemiyorsun, bencil ve duygusuzsun,' diyebilirim. Buna cevabı kendini savunmak olacaktır. Bu tavır problemi çözmez ve aramızdaki etkileşimi zedeler. Ama ben yukarıdan bakarak konuşursam, bu daha da zedeleyici olur ve hor görmenin her şekli yukarıdan bakmayı gerektirir. Hor görme, genellikle hakaret içerir: 'Şirretin tekisin, iğrençsin.' Hor görmek karşındakini senden aşağıya iter. Bir hiyerarşi yaratır."

Gottman evlilikte hor görmenin kadının ya da adamın ne sıklıkla soğuk algınlığına yakalanacağını bile tahmin etmemizi kolaylaştırdığını görmüş, çünkü

sevdiğiniz birinin sizi hor görmesi stres seviyenizi o kadar artırıyor ki bundan bağışıklık sisteminiz de etkilenmeye başlıyor. “Hor görmenin iğrenmekle doğrudan bağlantısı var ve hem hor görme hem de iğrenme birini toplumdan topyekûn dışlamayı gerektirir. Cinsiyetler arasındaki temel farkı ele aldığımızda, kadınların eleştirel, erkeklerin ise umursamaz olmaya daha meyilli olduğunu görebiliriz. Kadın bir sorun hakkında konuşmaya başlayınca erkeğin gerilip oradan uzaklaştığını ve bunun sonucunda kadının eleştirmeye devam ettiğini görüyoruz. Sonuçta bu durum içinden çıkılmaz bir hal alıyor. Fakat iş hor görmeye gelince, cinsiyet bir fark yaratmıyor.” Hor görme hepsinden daha farklı işliyor. Hor görmenin derecesini ölçebilirseniz bir çiftin hayatındaki her detayı bilmek zorunda kalmazsınız.

Bilinçdışımızın da böyle işlediğini düşünüyorum. Ani bir karar verdiğimizde ya da önseziyle hareket ettiğimizde bilinçdışımız John Gottman’ın yaptığını yapıyor. Karşı karşıya kaldığımız durumu elekten geçiriyor, asıl şeye ulaşana kadar alakasız kısımları saf dışı bırakıyor. Aslında bilinçdışımız bu konuda o kadar iyi ki ince dilimlere ayırma yöntemiyle bir kanıya varmak titiz ve yorucu bir şekilde düşünmekten çok daha verimli sonuçlar veriyor.

4. Yatak Odası Sırları

Size yaptığım bir iş başvurusunun sonucunda beni işe kabul edip etmeyeceğiniz hususunda kararsız kaldığınızı varsayın. Özgeçmişimi gördünüz ve pozisyon için yeterli olduğum kanısındasınız. Ama şirketiniz için doğru kişi olduğumdan emin olmak istiyorsunuz. Çalışkan mıyım? Dürüst müyüm? Yeni fikirlere açık mıyım? Kişiliğimle ilgili bu soruların cevaplarını bulmak için patronunuz size iki ihtimal sunuyor. İlki, bir yıl boyunca haftada iki kere öğle ya da akşam yemeği için ya da sinemaya gitmek için benle buluşmak, öyle ki bu durumda en yakın arkadaşlarımdan biri olacaksınız (patronunuzda pek talepkâr). İkincisiyse, ben orada değilken evime uğramak ve yarım saat civarında içeride vakit geçirip etrafı incelemek. Hangisini seçerdiniz?

Akla en yatkın geleni ilkini seçmek olurdu, kalın dilimi tercih etmek yani: Ne kadar çok beraber vakit geçirirsek, benim hakkımda o kadar çok bilgi toplayacaksınız. Değil mi? Umarım artık bu yönteme biraz çekimser yaklaşmaya

başlamışsınızdır. Psikolog Samuel Gosling, insanların kişilikleri hakkında yargıya varmanın ince dilimlere ayırmanın ne kadar etkili olabileceğinin bir örneği olduğunu kanıtladı.

Gosling deneyine seksen üniversite öğrencisi üzerinde kişilik tetkiki yaparak başlamış. Bu süreçte, insanları beş açıdan ölçen ve oldukça güvenilen bir yöntem olan Beş Faktör Envanteri'ni kullanmış:

1. Dışadönüklük: Sosyal mi yoksa içine kapanık mısınız? Eğlenceye düşkün biri misiniz, yoksa çekingen mi?

2. Uyumluluk: Güven mi yoksa şüphe mi duyarsınız? Yardımsever misiniz yoksa işbirliği yapmamayı mı seçersiniz?

3. Sorumluluk: Tertipli misiniz yoksa dağınık mı? Disiplinli misiniz yoksa iradesiz mi?

4. Duygusal denge: Gergin misiniz sakin mi? Kendine güvensiz mi yoksa rahat mı?

5. Deneyime açıklık: Hayalci misiniz yoksa ayaklarınız yere mi basar? Bağımsız mısınız yoksa boyunduruk altına girmeyi mi tercih edersiniz?

Sonra Gosling o seksen öğrencinin yakın arkadaşlarının bu anketi cevaplamalarını istemiş.

Gosling'in merak ettiği şey, bu anketi kullanarak bizi sınıflandıran arkadaşlarımızın doğruya ne kadar yaklaştıkları. Beklediğiniz üzere cevap şu: Çok yaklaşıyorlar. Bizimle tecrübeleri kalın bir dilimi andırıyor ve bu sayede gerçekten kim olduğumuzu görebiliyorlar. Daha sonra Gosling bu anketi tekrarlıyor, fakat bu sefer yakın arkadaşları çağırmıyor. Haklarında yargıya vardıkları öğrencileri daha önceden hiç tanımayan yabancılardan anketi cevaplamalarını istiyor. Tanık oldukları tek şey öğrencilerin yurt odaları. Gosling, katılımcıların ellerine bir not defteri tutuşturup odasını inceledikleri öğrenci hakkında basit soruları cevaplamak üzere etrafı incelemek için on beş dakikaları olduğunu söylüyor. Beş üzerinden değerlendirecek olursanız, bu odada yaşayan kişi sizce konuşkan biri mi? Başkalarında kusur bulan biri mi? İşini layıkıyla yapar mı? Çekingen mi? Başkalarına karşı düşünceli ve yardımsever mi? Ve bunun gibi birkaç soru daha. "Anlık izlenimler üzerine bir araştırma yapmak istiyordum," diyor Gosling. "Bu yüzden de deneye katılanlara ne yapmaları gerektiğini kesinlikle söylemedim. Sadece 'Anket burada, odaya

girin ve durumun tadını çıkarın’ dedim. Amacım içgüdüsel yargının nasıl işlediğine bakmaktı.”

Peki sonuç ne oldu? Odalara girip anketi cevaplayanlar dışadönüklüğü ölçmek konusunda yakın arkadaşlar kadar başarılı değillerdi. Birinin ne kadar konuşkan, eğlenceli ve dışadönük olduğunu anlamak için tabii ki onla vakit geçirmeniz gerekir. Uyumluluk –kişinin ne kadar yardımsever ve güven duyabilen biri olduğu– konusunda da arkadaşların performansı yabancıların performansından bir miktar daha iyiydi. Bu da elbette beklenmedik bir sonuç değil. Ama geriye kalan üç maddede yabancılar başı çekti. Sorumluluğu ölçmede daha isabetliydiler, duygusal denge ve deneyime açıklık konularındaki teşhislerdeyse öğrencilerin arkadaşlarından açık ara öndeydiler. Geneline baktığımızda ise yabancıların anket konusunda daha başarılı olduklarını görüyoruz. Bu durum bize, hiç tanışmadığımız ve yurt odamızda yirmi dakika geçirmiş insanların, bizle yıllarını geçirmiş arkadaşlarımızdan daha iyi tanıyabilme ihtimalinin ne kadar büyük olduğunu gösteriyor. Bitmek bilmez tanışma toplantılarını ve öğle yemeklerini boşverin. Ben iyi bir çalışan olur muydum diye merak ediyorsanız evime uğrayın ve etrafa bir bakın.

Siz de çoğunluk gibiyseniz Gosling’in bulgularının inanılmaz olduğunu düşünüyorsunuz demektir. Ama aslında John Gottman’ın çalışmalarına tanık olduktan sonra böyle düşünmemeniz gerekir. Bu durum da ince dilimlere ayırmanın başka bir örneği. Katılımcılar öğrencilerin kişisel eşyalarını inceliyorlardı ve kişisel eşyalarımız hakkımızda sonsuz bilgi bahşedebilirler. Gosling‘e göre birinin yatak odası onun kişiliğiyle alakalı üç ipucu verir bize. Öncelikle benlik göstergeleri var ki bunlar dünyanın bizi nasıl görmesini istediğimizle ilgili seçilmiş öğelerdir. Harvard Üniversitesi’ndeyken alınmış yüksek başarı belgesinin çerçevelenip duvara asılmış hali gibi. Ayrıca davranışsal kalıntılar var ki bunlar yerdeki kirli çamaşırlar ya da alfabetik sıraya göre dizilmiş bir CD koleksiyonu gibi çok farkında olmadan arkamızda bıraktığımız ipuçlarıdır. Bir de modumuzu değiştirmek için kokulu mum yakmak, odanın köşesine dekoratif minderler koymak gibi düşünce ve hissiyatımızı dengeleyen şeyler vardır. Odada alfabetik dizilmiş CD’ler, duvara asılmış bir Harvard diploması, yan sehpada tütsüler ve kirli torbasında birikmiş etrafı dağıtmayan kirli çamaşırlar varsa orada yaşayan kişinin karakteri hakkında

belli başlı şeyleri anlarsınız ve bu anladıklarınız aslında o kişiyle dışarıda buluşup yemek yediğinizde kendini belli etmeyen şeylerdir. Yeni sevgilisinin kitap raflarına göz gezdiren ya da ecza dolabının içine hızlıca göz atan biri, onunla sosyal bir ortamda uzun uzun vakit geçirmiş birinin deneyimi kadar ve hatta kimi zaman daha da fazla tanımış olur karşısındakini.

Aynı derecede önemli olan diğer bir şey ise, birinin eşyalarına göz gezdirdiğinizde tanık olamadığımız şeylerdir. Biriyle yüz yüze buluşmadığınızda kaçırdıklarınız zaten kafa karıştırıcı, karmaşık ve varacağınız yargıyı bulandıran alakasız bilgilerdir. Çoğumuz 125 kiloluk iri bir futbolcunun entelektüel olmadığını düşünürüz. 'Sporcular entelektüel olmaz' fikrini aşıp doğru kanıya varmamız çok zordur. Ama aynı kişinin sadece odasına bakarak gördüğümüz kitaplar ve duvarlara asılmış eserler durumu basitleştirir, artık önyargısız bir kanıya varabiliriz.

İnsanların kendileriyle ilgili söyledikleri de çok kafa karıştırıcı olabilir, çünkü çoğumuz kendimize uzaktan bakmayı beceremeyiz. Bu yüzden kişilik testi yaparken insanlara kendilerini nasıl bulduklarını sıfırdan sormuyoruz. Bunun yerine beş faktör envanteri gibi cevaplara bakarak fikir sahibi olmamızı kolaylaştırmak üzere hazırlanmış bir anket vermeyi tercih ediyoruz. Aynı sebeple Gottman, çiftlere evliliklerinin gidişatı hakkında soru sormuyor. Çünkü yalan söyleyebilirler, kendilerini tuhaf hissedebilirler ya da daha da önemlisi, gerçeği bilmiyor olabilirler. İlişkilerinin çok derinine saplanıp kalmış veya keyiften dört köşe halde mutluluk denizinde yüzerken ilişkinin dinamikleri hakkında bir fikir sahibi olmayabilirler. Sybil Carrere "Çiftlerin, dışarıdan nasıl göründükleriyle ilgili en ufak bir fikirleri yok," diyor. "Bir tartışma yaşıyorlar, onu kayda alıyoruz ve sonra seyretmelerini istiyoruz. Yaptığımız son araştırmaların birinde çiftlerle bu deneyimden ne öğrendikleri hakkında konuştuk ve büyük bir çoğunluğu tartışma esnasındaki görüntülerine ya da iletişim kurma şekillerine çok şaşırdığını ifade etti. Çok duygusal olduğunu düşündüğümüz bir kadın bunun hiç farkında olmadığını söyledi. Çok güçlü durduğunu ve dışarıdan hiçbir şeyin belli olmadığını düşünüyormuş. Çoğu insan böyle. Kendilerini olduklarından daha konuşkan ya da daha olumsuz sanıyorlar. Kayıtları seyrettikten sonra nasıl göründükleri hakkında yanıldıklarını anlıyorlar."

Eğer çiftler nasıl göründüklerinin, tartışmalarının kulağa nasıl geldiğinin

farkında değillerse onlara soru sormanın ne anlamı var? Pek bir anlamı yok, işte Gottman tam da bu yüzden çiftlerden doğrudan evlilikleri hakkında değil de – evdeki köpek gibi– evliliklerini ilgilendiren bir konu hakkında konuşmalarını istiyor. Bir çiftin durumu nasıl idare ettiğinin çok açık olmayan göstergelerini inceliyor: Birinin yüzüne yansıyıp kısa süre içinde kaybolan bir his, avuç içlerinin stresten terlemesi, kalp atış hızında ani bir artış, değişmeye meyleden belli belirsiz bir tonlama farkı. Gottman konuya merkezden değil, daha uzaktan bakıyor ve bunun gerçeğe yaklaşmak için direkt soru sormaktan daha verimli olduğunu düşünüyor.

Yurt odalarını gözlemleyenlerin yaptıkları şey Gottman'ın analizinin basit ve sistemsiz bir hali. Haklarında kanıya varmaya çalıştıkları üniversite öğrencilerinin tarzlarını keşfetmeye çalışıyorlardı. Kendilerine verilen on beş dakika içinde odasını inceledikleri kişinin hayatına dair bir şeyler tahmin etmeye çalışıyorlardı. Onlar da konuya merkezden değil uzaktan baktılar, çünkü öğrencilerin kendileriyle değil odalarıyla ilgileniyorlardı ve karar verme süreçleri oldukça basit işliyordu: Yüz yüze görüşmenin yol açtığı kafa karışıklıklarından dolayı zihinleri bulanmamıştı. İnce dilimlere ayırma metodunu kullandılar. Ve sonuç ne oldu? Gottman'ın laboratuvarında olan şeyin aynısı: Ellerindeki not defterine notlar alan bu insanlar yabancısı oldukları kişilerin özelliklerini tahmin etmede oldukça başarılıydılar.

5. Doktorları Dinlemek

İnce dilimlere ayırma tekniğini bir adım daha ileri taşıyalım. Doktorlara, yanlış tedavi yaptıkları durumlarda korunma paketleri satan bir sigorta şirketinde çalıştığınızı düşünün. Patronunuz, şirketin koruduğu doktorların arasında kimin dava edilme ihtimalinin en yüksek olduğunu saptamanızı istiyor. Ve yine, iki ihtimal var. İlki doktorun eğitimini, güvenilirliğini inceleyerek son yıllarda ne kadar hata yaptığını görmek için hastane kayıtlarına bakıp bir analiz yapmak. Diğeriyse doktorun bir hastasıyla arasında geçen konuşmanın bir kısmını gizlice dinlemek.

Artık ikinci seçeneğin daha iyi işlediğini söyleceğimi düşünüyorsunuz değil mi? Haklısınız ve sebebi de şu: İster inanın ister inanmayın, dava edilme riski

doktorun ne kadar hata yaptığıyla ilgili bir şey değil. Analizler gösteriyor ki, çok başarılı ve becerikli doktorlar sıklıkla dava ediliyorken çok hata yapanlar hiç mahkemeye çıkmayabiliyor. Bir de, doktorun hatasından dolayı zarar gören ama durumu kanunun önüne taşımayan hastaların sayısı da bir hayli fazla. Başka bir deyişle, hastalar kötü tedaviden mustarip olduklarından dolayı dava açmıyorlar. Sebep hem kötü tedaviye maruz kalmaları hem de başlarına başka bir şeyin daha gelmesi.

O başka şey nedir peki? O şey doktorların hastalara nasıl davrandıklarında gizli. Yanlış tedavi davalarında karşımıza sürekli çıkan durum hastaların hızlı karar vermek zorunda bırakılmaları, yeterince ilgi görmemeleri ya da kötü tedavi edilmeleriyle ilgili şikâyetler. Önde gelen tıbbi dava avukatlarından Alice Burkin'in söylediğine göre "İnsanlar sevdikleri doktorları dava etmiyorlar. Bu işi yıllardır yapıyorum ve hiçbir müvekkilimin gelip 'Doktorumu çok seviyorum ve bunu yaptığım için kendimi kötü hissediyorum ama ona dava açmak istiyorum' dediğine rastlamadım. İnsanlar gelip bir uzman hakkında şikâyetçi olmak istediklerini söylerler ve biz 'Aslında suç uzmanda değil asıl doktorunuzda' dediğimizde, 'Onun ne yaptığı önemli değil. Onu çok seviyorum ve davayı ona değil, uzmana açmak istiyorum' diye cevap verirler."

Burkin'e zamanında bir müvekkili gelip göğsündeki tümörü metastas yapana kadar teşhis edemeyen dahiliye uzmanı hakkında şikâyetçi olmak istediğini söylemiş. Suçun büyük bir kısmı aslında radyoloğunmuş ama müvekkil fikrinden dönmemiş. Dahiliye uzmanını dava etmekte kararlıymış. "İlk buluşmamızda müvekkilim o doktordan nefret ettiğini çünkü kendisine hiç zaman ayırmadığını ve semptomları hakkında sorular sormadığını söylemişti," diyor Burkin. "Bana sanki karşısında bir insan yokmuş gibi davrandı," diye eklemiş müvekkil… "Bir hasta kötü bir sonuçla karşılaştığında doktor durumu uzun uzadıya açıklamalı ve hastanın sorularını yanıtlamalı; yani karşısındakine insan muamelesi yapmalı. Haklarında dava açılan doktorlarsa bunu yapmayan doktorlar." O zaman bir doktorun dava edilme riskini ölçmek için ne kadar iyi ameliyat yaptığını bilmek gerekli değil. Bilinmesi gereken şey doktorun hastasıyla kurduğu ilişki.

Kısa bir süre öne tıbbi araştırmalar yapan Wendy Levinson bir grup doktorla hastaları arasında geçen konuşmaları kaydetti. Doktorların yaklaşık yarısı hiç

dava edilmemiş. Diğer yarısı da en az iki kez dava edilmiş ve Levinson da kaydettiği konuşmalara bakarak iki grup arasında belirgin farklar görmüş. Hiç dava edilmemiş olan doktorlar hastalarına daha önce dava edilmişlerden en az 3 dakika daha fazla vakit harcamış (edilmemiş olanlar 18,3 dakika, edilmiş olanlarsa 15 dakika). İlgili doktorlar 'önce sizi muayene edeceğim sonra da probleminiz hakkında konuşacağız' ya da 'birazdan sizin sorularınıza da geçeceğiz' gibi hastaların bu muayeneden beklentilerini netleştirmeye yarayan ve muayenenin zamanlamasını açıklayan cümleler kullanıp yaptıklarını açıklamaya daha meyilliler. Aktif bir şekilde hastalarını dinleyebiliyorlar ve 'biraz daha detay anlatabilir misiniz' gibi cümleler sarf ediyorlar. Bu doktorlar daha çok gülüyor ve komik şeyler de söyleyebiliyorlar. İlginç olan şey ise, verdikleri bilginin niteliği ve niceliği diğer doktorlardan farklı değil, hastalarının durumu ya da tedavi hakkında daha fazla bilgi verdiklerini söyleyemem. Ama asıl fark ne söylediklerinde değil, bunu nasıl söylediklerinde.

Bu analizi daha ileri taşımak mümkün. Psikolog Nalini Ambady hastalarla doktorlar arasındaki konuşmalara iyice yoğunlaşarak Levinson'ın kayıtlarını dinlemiş. Her doktor için iki ayrı hastayla geçen konuşma seçmiş. Sonra, her konuşmadan doktorun konuştuğu ikişer 10 saniyelik parça seçmiş, yani ayırdığı ve üzerine yoğunlaştığı dilim her doktor için 40 saniye. Son olarak da konuşmaların yüksek frekanstaki tonlamalarını –ki bu heceler kelimeleri anlamlı kılan şeyler– silerek kayıtları özel bir filtreden geçirmiş. Bu elemeden sonra kayıtta sadece entonasyon (tonlama), farklı perdeden sesler ve ritm kalmış, içeriğe dair her şey yok olmuştur. Sadece bu dilimi kullanarak Ambady Gottman tarzı bir analiz yapmış. Hâkimlere bu bozulmuş ses kaydını dinleterek samimiyet, düşmanlık, üstünlük ve gerginlik açısından puanlar vermelerini istemiş ve sadece o puanlara bakarak hangi doktorların dava edildiğini, hangilerinin edilmediğini tahmin edebilmiş.

Ambady'nin dediğine göre kendisi ve çalışma arkadaşları elde ettikleri sonuca inanamamışlar. Hâkimler doktorların becerileri hakkında en ufak bilgiye sahip değillerdi. Ne kadar tecrübeli olduklarını, ne tür bir eğitim aldıklarını ve çalışma biçimlerinin nasıl olduğunu bilmiyorlardı. Doktorların hastalara ne dediğini bile bilmiyorlardı aslında. Tahmin etmek için ellerinde olan tek veri doktorların ses tonlarını dinleyerek yaptıkları analizlerdi. Hatta durum bundan daha da basitti.

Eğer doktorun sesinin üstünlük taslayan bir tonda olduğuna karar verilmişse o doktorun dava edilmiş olan gruba dahil olduğu anlaşılıyordu. Eğer ses tonu daha az baskıcı, daha ilgili, endişeli geliyorsa doktor dava edilmeyen gruptandı. Bundan daha ince bir dilim olması mümkün müydü? Yanlış tedavi problemi kulağa karmaşık ve çok boyutlu gibi geliyor. Ama eninde sonunda durum saygıyla ilgili ve saygıyı en düzgün ifade eden şey ise ses tonu. Saygısızlıksa ses tonundaki üstün tavırdan anlaşılabiliyor. Ambady ses tonunu incelemek için bir hasta ve doktorun bütün geçmişini didiklemek zorunda kaldı mı? Hayır, çünkü tıbbi danışmanlığın Gottman'ın laboratuvarındaki tartışmalardan ya da bir öğrencinin yurt odasından farkı yok. Tıbbi danışmanlık da bütün olanların altında yatan temel yapının açık ve net şekilde göründüğü durumlardan biri.

Bundan sonra doktora gidip muayene odasına oturduğunuzda onun konuşmasından sizi dinlemediğini, size yukarıdan baktığını ve saygısız davrandığını düşünürseniz, bu hissinizi dinleyin. İnce bir dilime bakıp durumu analiz etmiş ve doktorun eksikliğini teşhis etmiş olacaksınız.

6. Bakışın Gücü

İnce dilimlere ayırarak analiz etme egzotik bir güç değil. İnsan olmanın temelinde yatan bir olgu. Ne zaman yeni biriyle tanışsak, hızlı bir karar vermek durumunda kalsak ya da yeni bir durumla yüzleşsek bu yöntemi kullanırız. İnce dilimlere böler ve öyle inceleriz ve bu becerimize güvenmeyi öğreniriz. Çünkü etraf kendini gizleyen farklı üsluplarla, küçücük bir detaya bir iki saniyeliğine dikkatlice eğilerek bakınca büyük resmi görmemizi sağlayan durumlarla dolu.

Örneğin birçok iş dalında ya da disiplinde tecrübelerin küçücük bir kısmından yola çıkarak derin analiz yapabilme yeteneği için ayrı bir terim kullanılıyor olması sizce de çok ilginç değil mi? Basketbolda etrafında olan biten her şeyin farkında olan oyuncunun "saha görüsü"ne sahip olduğu düşünülür. Askeriyede usta generallerin, Fransızcada *coup d'oeil* denen "bakışın gücü"ne yani savaş alanına kısa bir anlığına bakıp duruma hâkim olma becerisine sahip olduğu söylenir. Napolyon'da *coup d'oeil* vardı. Patton'da da vardı. Cape May, New Jersey'deki kuşbilimci David Sibley'nin dediğine göre bir keresinde iki yüz metre uzaklıkta uçan bir kuş görüp, bunun kızılbacak ailesine ait olan döğüşken

olduğunu anlamış. Bu, uçan bir döğüşkeni ilk görüşüymüş ve gördüğü an dikkatli bir teşhis yapması için yetecek uzunlukta da değilmiş. Ama kuş gözlemcilerinin ‘giss’ dediği kuşun genel görüntüsü anlamına gelen şeyi o uzaklıktan bir anlığına da olsa yakalamış ve bu ona yeterli olmuş.

“Kuşları izlerken türü teşhis etmek o anda oluşan izlenim sayesinde oluyor: kuşun havada süzülüşü, farklı açılardan yakalanan anlık görüntüler, kuşun kafasını çevirince, yön değiştirince verdiği girdiği şekiller.” Sibley’e göre “bunların hepsi kelimelerle ifade etmenin mümkün olmadığı ve birbirinden bağımsız düşünülemeyecek, o kuşa özgü bir izlenim yaratıyor. İş, doğada bir kuşa bakıp türünü belirlemeye gelince uzun uzadıya analizlere girişip kuş şunu yapıyor, bir de şu var ve bu yüzden de bu türe ait olmalı demiyoruz. Olay daha doğal ve içgüdüsel gelişiyor. Deneyim edindikten sonra kuşa bakıyorsunuz ve görüntüler beyninizde bir şeyleri tetikliyor. Tam olması gerektiği gibi görünüyor. Bir bakışla bile hangi tür olduğunu anlıyorsunuz.”

Son yirmi yılın en favori filmlerinin birçoğunun yapımını üstlenmiş olan Hollywood yapımcısı Brian Grazer, aktör Tom Hanks’le tanıştığı ânı anlatırken neredeyse hep aynı cümleleri kullanıyor: “1983 yılıydı. Hanks o zamanlar hemen hemen hiç tanınmıyordu. Oynadığı tek yapım şimdi tozlu raflara kaldırılmış bir televizyon dizisi olan *Bosom Buddies*’ti. İçeri girdi ve *Splash* filmi için replikleri okumaya başladı ve tam o anda ne gördüğümü size söyleyebilirim,” diyor Grazer. Daha ilk anda Grazer, Hanks’in özel biri olduğunu anlamış. “Yüzlerce insan gelip seçmelere katılmıştı ve pek çoğu ondan daha komikti. Ama hiçbiri onun kadar sevimli değildi. Onun yerinde olabileceğimi düşündüm. Yaşadığı problemler benimkilere çok benziyormuş gibi hissettim. Birini güldürmek için ilginç biri olmak gerekir, ilginç biri olmak için de acımasız şeyler yapmak gerekebilir. Komedi öfkeden gelir, ilginçlik de kızgın olma halinden; öteki türlü bir çatışma olmaz. Hanks hem acımasızdı hem de kendini affettirebiliyordu ve böyle birini affedebilmek gerekir çünkü sonunda kız arkadaşını terk etse bile, ya da sizin dünyada yapmayacağınız şeyleri yapsa bile yine onun yüzüne bakacaksınız. Bunların hepsi bu haliyle düşünülmemişti o zaman. Bu içgüdüsel bir karardı ve ancak bir süre sonra altında yatan nedeni böyle açıklayabilecektim.”

Sanırım birçoğunuzun Tom Hanks hakkındaki görüşü aynı. Nasıl biri

olduğunu size sorsam düzgün, güvenilir, ayakları yere basan ve komik derdiniz. Ama aslında onu tanımıyorsunuz. Onla arkadaş değilsiniz. Onu sadece filmlerinden ve birbirinden farklı karakterlere bürünmüş bir şekilde gördünüz. Yine de tanık olduğunuz bu ince dilimler sayesinde onun hakkında bir kanıya vardınız ve bu kanının Tom Hanks filmlerini izleme deneyiminizin üstünde çok ciddi bir etkisi var. Herkes Tom Hanks'i astronot olarak düşünemediğini söylemiş; Grazer, Hanks'in *Apollo 13*'te oynamasına karar verdikten sonra. "Tom Hanks astronot olabilir miydi bilmiyordum. Ama elimde büyük tehlikeler atlatan bir uzay aracıyla ilgili bir film vardı ve şöyle düşündüm: Dünya en çok kimin geri dönmesini ister? Amerika kimi kurtarmak ister? Tom Hanks. Onun ölmesini istemeyiz. Onu çok seviyoruz."

Eğer ince dilimlere bölerek analiz edemeseydik –birinin gerçek kişiliğini anlamak için onunla aylar geçirmek zorunda kalsaydık– o zaman *Apollo 13* yarattığı dramatik etkiyi yaratamazdı, *Splash* de hiç komik olmazdı. Karmaşık durumlarla ilgili ani hükümlere varamasaydık, basketbol kaotik bir oyun olurdu ve kuş gözlemcileri çaresiz kalırlardı. Kısa bir süre önce bir grup psikolog benim çok yorucu bulduğum boşanma tahmini testinin üstünden bir kez daha geçti. Gottman'ın görüntü kayıtlarından bazılarını alıp uzman olmayan kişilere seyrettirdiler; tek bir farkla, bu sefer onların işlerini biraz kolaylaştırdılar. Teşhis etmeleri gereken hislerin listesini verdiler. Kayıtları otuzar saniyelik bölümlere ayırdılar ve herkesin her bölümü en fazla iki kez izlemesine izin verdiler; ilki adama ikincisi kadına odaklanabilmek için. Sonuç ne oldu? Bu sefer tahmin edenlerin doğruluk oranı %80'den bile yüksekti. Elbette Gottman'ın oranı kadar yüksek değil. Ama kabul etmek lazım, yine de çok etkileyici ve bu artış şaşırtıcı gelmemeli. Ne de olsa ince dilimlere ayırıp analiz etmek konusunda artık uzmanız.

İKİ

Kilitli Kapı:Anlık KararlarınGizli Yaşamı

Dünyanın önde gelen tenis koçlarından Vic Braden, tenis maçı izlediği zamanlarda bir gariplik fark etmeye başladı. Teniste oyunculara iki servis hakkı tanınır ve her iki serviste başarısız oldukları takdirde buna çift hata denir. Braden'ın fark ettiği ise oyuncunun ne zaman çift hata yapacağını önceden anlamasıydı. Oyuncu topu havaya yavaşça atar, raketi geriye doğru çekip tam vuracağı sırada Braden, pat diye "Hay Allah, çift hata" der ve gerçekten top ya fazla uzağa gider ya da fileye çarpar. Oyuncunun kadın ya da erkek olması, maçı canlı ya da televizyondan izliyor olması veya servis atan oyuncuyu tanıyıp tanımaması önemli değildi. "Hayatımda daha önce hiç görmediğim Rus bayan tenisçilerin bile çift hata yapacaklarını biliyordum," diyor Braden. Bu, Braden'ın şanslı olduğu anlamına gelmiyor. Şans, bozuk parayı havaya attığınızda yazı mı yoksa tura mı geleceğini doğru bilmektir ancak çift hatayı bilmek, ender görünen bir durumdur. Tüm maç boyunca profesyonel bir oyuncu yüzlerce servis atar ama çift hata sayısı üçü veya dördü geçmez. Önceki yılların birinde Braden, Güney Kaliforniya'daki evinin yakınında, Indian Wells'te düzenlenen büyük, profesyonel tenis turnuvasında kaç çift hata yapabileceğinin kaydını tutmaya karar verdi ve izlediği maçlarda on yedi üzerinden on altı çift hatayı doğru bildiğini fark etti. "Bir süre sonra bu durum öyle çığrından çıktı ki, korkmaya başladım," diyor Braden. "Gerçek anlamda korktum. Yirmi üzerinden yirmisini bilmeye başladım ve bu bahsettiklerimiz arasında, neredeyse hiçbir zaman çift hata yapmamış insanlar var."

Braden şimdi yetmişlerinde. Gençliğinde, dünya klasmanında yer alan bir tenis oyuncusuydu ve geçtiğimiz elli yıl boyunca oyun tarihinde en iyiler arasında yerini alan tenis oyuncularının birçoğunu tanımış ve çoğuna koçluk

veya danışmanlık yapmıştır. Yarı yaşındaki adamların enerjisine sahip bu ufak tefek, yerinde duramayan adam hakkında tenis dünyasından kime sorsanız Vic Bredan'ın oyun ile ilgili hayatta olan herhangi biri kadar nüansları ve incelikleri bildiğini söyleyecektir. Öyleyse Vic Bredan'ın göz açıp kapayıncaya kadar servis okumada iyi olmasına şaşırmamak lazım, çünkü bu durum bir sanat uzmanının Getty kourosuna bakıp onun sahte olduğunu anında anlama becerisinden çok da farklı değildir. Tenis oyuncularının duruşunda, topu havaya fırlatış biçimlerinde ya da hareketlerindeki akıcılıkta, bilinçdışını harekete geçiren bir durum söz konusu. Çift hata olacağı hissini içgüdüsel olarak anında kapıyor. Servis hareketinin bir parçasını ince dilimlere ayırıyor ve *biliyor*. Sadece *nasıl* bildiğini çözemiyor.

"Orada ne gördüm?" diyor Braden. "Gece yatağa yatıp 'bunu nasıl yaptım' diye düşünürdüm. Bu beni deli ederdi. Hatta işkence gibi gelirdi. Kafamda, servisin atıldığı âna geri döner, gözümün önünde tekrar canlandırır ve nasıl anladığımı çözmeye çalışırdım. Tökezlediler mi acaba? Fazladan adım mı attılar? Topu yerde fazladan mı sektirdiler, alışılagelmiş davranışlarını değiştiren bir hareket olabilirdi belki?" Kararlarını belirleyen kanıt, bilinçaltında bir yerlere gömülüydü ve sanki onu oradan bir türlü çıkartamıyor gibiydi.

Bilinçdışımızda fokurdayan düşünce ve kararlarla ilgili ikinci önemli gerçek de budur: Her şeyden önce anlık hükümler inanılmaz derecede hızlıdır; tecrübelerimizin en ince dilimlerine bağlıdırlar. Ancak aynı zamanda bilinçdışıdırlar. Iowa kumar oyunu deneyinde oyuncular tehlikeli kırmızı destelerden uzak durmaları gerektiğini, daha onlardan uzak durmaya karar vermeden önce biliyorlardı. Bilinçli beynin durumu kavraması ise ancak yetmiş kart sonra olabildi. Harrison, Hoving ve Yunan heykel uzmanları kourosu ilk gördüklerinde tiksinme dalgası ile karşılaştılar, akıllarına olur olmadık kelimeler üşüştü ve Harrison, pat diye "Bunu duyduğuma üzüldüm," deyiverdi. Ama o ilk şüphe ânında neden öyle hissettiklerini açıklamaktan çok uzaklardı. Hoving, sahte eser avcısı dediği birçok sanat uzmanıyla görüştü ve hepsi de bir eserle ilgili gerçeğe ulaşmanın tam ve kesin olmayan bir süreç olduğunu söylediler. Hoving, "Bir sanat eserine baktıklarında sanki akıllarına, görsel gerçeklerin hücum ettiği zihinsel bir koşuşturma hissettiğini" söylüyor ve devam ediyor: "Bir sahte eser avcısı bu deneyimi, gözlerinin ve duyularının, bir sinekkuşu

sürüsünün düzinelerce ara istasyona girip çıkması olarak betimliyor. Dakikalar hatta bazen saniyeler içinde bir sürü sunucudan sahte avcısına 'Dikkat et!' uyarısı gönderilebiliyor."

Hoving, bu sefer sanat tarihçisi Bernard Berenson'a değiniyor. "[Berenson] bazen sırf üstünkörü yapılmış bir tekrar çalışma veya sahte iş olarak damgalanmış belirli bir çalışmada gördüğü ufak hataları veya tutarsızlıkları nasıl açıkça görebildiğini ifade edemediği için iş arkadaşlarını çileden çıkartabiliyor. Brenson bir davada, içine, eserin bir yönden yanlış olduğuna dair bir his doğduğunu söyledi. Kulaklarında ilginç çınlamalar olmuş, bir an için kendini depresif hissetmiş veya kendini dengesiz ve sersem gibi hissediyordu. Eserin sahte olduğunu nasıl anladığına dair sunda neredeyse hiçbir bilimsel açıklaması yoktu fakat elinden gelenin en iyisi buydu."

Anlık hükümler ve hızlı anlamlandırmalar kilitli kapı ardında gerçekleşir. Vic Braden o kilitli kapı ardındaki odaya bakmaya çalıştı. Geceleri yatağına uzandığında, ona servis topunun nasıl gideceğine karar verdirenin ne olduğunu çözmeye çalışıyordu. Ama bir türlü çözemedi.

Bu tür kilitli kapıların varlığını kolayca kabullenemediğimizi düşünüyorum. Anlık hükümlerin ve ince dilimlerin devasa gücünü benimsememiz başka, güvenimizi bu denli gizemli olduğu aşikâr bir yere dayandırmamız başka. "Babam oturup neyi neden yaptığına dair teorileri önünüze serebilir," diyor milyarder yatırımcı George Soros'un oğlu. "Çocukken bütün bu süreci gördüğümü hatırlıyorum ve kendi kendime 'Bunların çoğu boş,' derdim. Yani, pazardaki konumunu vs. neden değiştirdiğini anlarsınız çünkü bel ağrısı canına okurdu. Gerçek anlamda kasılıp kalırdı ve bu onun için erken bir ikazdır."

Bilinçdışı muhakeme verilerinin değerinin farkında olan biri olarak bu durum, George Soros'un yaptığı işte neden bu kadar başarılı olduğunun gerçek bir kanıtıdır. Ancak Soros'a yatırım yapacak olan siz veya ben olsaydık, tek karar alma mekanizmasının bel ağrısı olması geceleri uykumuzu kaçırabilirdi. Jack Welch gibi son derece başarılı bir CEO kitabına *Jack: Straight from the Gut* (Jack: Doğruca İçten Gelen) adını vermiş olabilir ama ardından kendisini diğer işadamlarından ayıranın sadece içgüdülerine dayanarak hareket etmesi olmadığını, aksine ince hesaplamalar sonucunda ortaya çıkan yönetim, sistem ve ilkelerin payının büyük olduğunu belirtir. Dünyamız alınan kararlara kaynak

gösterilmesini ve dipnot düşülmesini ister; eğer *nasıl* hissettiğimizi söylüyorsak *neden* öyle hissettiğimizi detaylandırmaya hazır olmalıyız. Getty'nin; Hoving, Harrison ve Zeri gibi insanların heykelle ilgili düşüncelerini, en azından başlangıçta, kabul etmesi çok zor oldu: Bilim adamlarına ve avukatlara inanmak çok daha kolaydı çünkü onlar kararlarını destekleyen sayfalar dolusu belge sunabiliyorlardı. Bana kalırsa bu hatalı bir yaklaşımdır; aldığımız kararların kalitesini yükseltmeyi öğrenmenin yolu anlık hükümlerin tabiatını kabul etmekten geçiyor. Neden bildiğimizi bilmenin mümkün olduğunu ve –kimi zaman– bu şekilde her şeyin daha iyi olacağını kabul etmemiz gerekiyor.

1. Harekete Hazır

Bir öğretim üyesi olduğumu ve sizden beni odamda görmenizi istediğimi düşünün. Uzun bir koridordan geçiyorsunuz, girişe geliyorsunuz ve bir sandalyeye ilişiyorsunuz. Önünüzde ise bir kâğıdın üzerine yazılmış beş kelimelik gruplardan oluşan bir liste var. Sizden mümkün olduğunca çabuk ve dilbilgisi açısından doğru, dört kelimelik bir cümle yapmanızı istiyorum. Buna karışık cümle testi deniyor. Hazır mısınız?

onun endişe ediyordu o sürekli
Florida'dan geliyor portakallar sıcaklık bu
top fırlat havaya at sessizce
ayakkabıları ver değiştir eski olan
adam gözlemliyor bazen insanları izliyor
ter dökmüş olacaklar yapayalnız onlar
gökyüzü dümdüz gibi kâğıt gri
şimdi geri almalıyız unutkan biz
haydi bingo oynayalım yazalım bakalım
güneş ışığı sıcaklık buruşturuyor üzümleri

Çok kolay görünüyor, değil mi? Ama aslında öyle değil. İster inanın ister inanmayın, testi bitirip dışarı çıktığınızda daha yavaş yürürsünüz. Bu testle sizin davranış biçiminizi etkiledim. Nasıl mı? Listeye tekrar bakalım: "Endişe ediyordu", "Florida", "eski", "yapayalnız", "gri", "bingo" ve "buruşturuyor" gibi listeye dağıtılmış belli kelimeler bulunuyor. Size dil testi uyguluyorum diye

düşündünüz. Ama gerçekte, asıl yaptığım beyninizdeki büyük bilgisayarda –uyumsal bilinçdışı– yaşlılık halini düşündürmek oldu. Bilinçaltınız, beyninizin geri kalan kısmını, bu ani endişeden haberdar etmedi. Ancak bütün bu yaşlılık konuşmalarını ciddiye aldı ve testi bitirdikten sonra koridorda yürürken yaşlı insan davranışları sergilediniz. Daha yavaş yürüdünüz.

Bu test usta psikolog John Bargh tarafından tasarlanmıştır. Tetikleme deneyi denilen ve Bargh ve diğerlerinin sayısız, daha ilginç türevlerini uyguladığı bu deneyler bilinçdışının kilitli kapısının ardında neler olduğunu gösteriyor. Örneğin bir seferinde Bargh ve New York Üniversitesi'nden iki arkadaşı, Mark Chen ve Lara Burrows, Bargh'ın ofisinin hemen önündeki koridorda bir deney düzenlediler. Deney grubunu lisans öğrencilerinden oluşturdular ve gruptakilerin her birine iki karışık cümle testinden birini verdiler. İlk teste "saldırganca", "gözüpek", "dert vermek", "rahatsız etmek", "izinsiz girmek" ve "hakkını yemek" gibi kelimeler serpiştirilmişti. İkinci testte ise "saygı", "anlayışlı", "takdir etmek", "sabırla", "baş eğmek", "kibar" ve "incelikli" kelimeleri yer alıyordu. Her iki durumda da öğrencilerin ne olup bittiğini anlamaması için çok benzer sözcükler seçilmemişti. (Bir deneye veya herhangi bir şeye hazırlandığınızın farkına vardığınız anda, artık o tetikleme evresi bir işe yaramaz hale gelir.) Yaklaşık beş dakika süren testten sonra öğrencilere koridordan ilerleyip bir sonraki görevlerini öğrenmeleri için deneyi yürüten kişi ile görüşmeleri söylendi.

Ancak öğrenci, deneyi yapan kişinin ofisinin önüne geldiğinde Bargh, deneyi yapan kişinin başka biriyle –koridorun başında, ofisin kapısını bloke edecek şekilde duran deney ekibinden bir işbirlikçi ile– yoğun bir görüşmede olduğu imajını yaratarak deneycinin meşgul olmasını sağlıyordu. Bargh'ın istediği, kibar kelimelerle hazırlanan deneklerin deneyi yapan kişi ve işbirlikçinin konuşmasını bölmesi, kaba kelimelerle hazırlananlardan daha uzun süre alıp almayacağını ölçmekti. Bargh bilinçdışı etkisinin garip gücünün hareketlerimizde fark yaratacağını biliyordu, fakat bu farkın küçük olacağını düşünüyordu. Deneyden önce Bargh New York Üniversitesi komitesinden insan üzerinde deney yapma onayını aldığında komite Bargh'dan koridordaki konuşmayı on dakika sonra sonlandırılacağı sözünü aldı. "Bunu söylediklerinde onlara bakakaldığımı ve içimden 'Şaka yapıyor olmalısınız,' dediğimi

hatırlıyorum," diyor Bargh. "Komik olan, biz milisaniyede gerçekleşen değişimleri ölçüyor olacaktık. Yani, bunlar New Yorklular. Orada durup bekleyecek halleri yok. Biz zaten birkaç saniye veya en fazla bir dakika diye düşünüyorduk."

Ama Bargh ve arkadaşları yanılıyordu. Kaba olarak hazırlanan grup er geç –yaklaşık beş dakika sonra– konuşmayı böldü. Öte yandan kibar kibar hazırlanan grubun büyük çoğunluğu –%82'si– *konuşmayı hiç bölmedi*. Eğer deney on dakika sonra sona ermeseydi, yüzlerinde nazik ve sabırlı bir gülümsemeyle kimbilir daha ne kadar beklerlerdi?

"Deneyin yapıldığı koridorun sonunda ofisim vardı" diyor Bargh ve devam ediyor: "Aynı konuşmayı tekrar tekrar dinlemek zorunda kalmıştım. Her saat başı, ne zaman yeni denek geldiyse. Çok sıkıcıydı, hem de çok. İnsanlar koridora geliyorlardı ve işbirlikçiyi kapıda deneyi yapan kişiyle konuşur görüyorlardı. Ve deney ekibindeki kız sürekli olarak ne yapması gerektiğini anlamadığı üzerine konuşuyordu. Hiç durmadan, neredeyse tüm o on dakika boyunca 'Bunu nerede işaretleyeceğim? Anlamıyorum,' diyordu." O ânı ve ânın garipliğini hatırladıkça irkiliyor Bargh. "Bu durum bütün bir dönem devam etti. Ve kibar kelimeler testini alan herkes *orada öylece durdu*."

Tetikleme, denildiği gibi, beyin yıkamaya benzemiyor. "Kestirmek (uyku)", "şişe" ve "oyuncak ayı" kelimeleri ile sizi hazırladıktan sonra, sizin en derin çocukluk anılarınıza ulaşamam. Aynı, size banka soyduramayacağım gibi. Diğer taraftan tetikleme etkileri önemsiz değildir. İki Hollandalı araştırmacı birkaç grup öğrenciye Trivial Pursuit adlı kutu oyunundan kırk iki tane dikkat gerektiren soru sordular. Deneklerin yarısından, deneyden önce beş dakika boyunca öğretim üyesi olmanın ne demek olduğuna dair düşünmeleri ve akıllarına gelen her şeyi yazmaları istendi. O öğrenciler soruların %55,6'sını doğru bildi. Denek grubunun diğer yarısından ise oturup futbol holiganları üzerine düşünmeleri istendi. Bu grup ise, Trivial Pursuit sorularının %42,6'sını doğru cevapladı. "Öğretim üyesi" grubu "futbol holiganları" grubundan daha çok bilgiye sahip değildi. Daha akıllı veya daha konsantre olmuş veya daha ciddi değillerdi. Yalnızca daha "akıllı" ruh hali içindelerdi ve açıkça kendilerini öğretim üyesi gibi daha zekice bir fikir ile ilişkilendirmişlerdi, böylece soru sorulduğu anda –eften püften bir sorunun ardından gelen gergin anda bile– doğru

cevabı vermeyi kolaylaştırabilmişlerdir. %55,6 ile 42,6 arasındaki fark gerçekten çok büyük. Geçmeyi veya kalmayı belirleyecek kadar önemli bir fark.

Psikolog Claude Steele ve Joshua Aronson, yirmi siyahi üniversite öğrencisi ile birlikte GRE'den (Graduate Record Examination) –Amerika'da lisansüstü eğitim veren okullara girebilmek için düzenlenmiş standart sınav– alınmış yirmi soru kullanarak bu testi daha uç noktaya götürdüler. Sınav öncesi ankette öğrencilerden ırklarını belirtmeleri istendiğinde bu basit hareket bile Afrika kökenli Amerikalılar ile birlikte anılan olumsuz davranış kalıplarını ve akademik başarıyı akla getirerek onları tetiklemeye yetti ve doğru cevapladıkları soru sayısı *yarıya* indi. Toplum olarak testlere gereğinden fazla güveniyoruz çünkü testlerin, testi alan kişinin yeteneklerini ve bilgisini ölçmek için güvenilir bir gösterge olduğunu düşünüyoruz. Peki gerçekten öyleler mi? Prestijli özel bir lisede eğitim gören beyaz bir öğrenci, şehrin merkezindeki yoksul bölge lisesine giden siyahi bir öğrenciden SAT sınavında daha yüksek bir puan aldığında bu onun daha iyi bir öğrenci olduğunu mu gösterir; yoksa beyaz tenli ve prestijli bir liseye gitmek ile "zeki olmak" arasında sürekli olarak tetikleme bağı kurulduğu için midir?

Daha ilginç olanı ise bahsedilen tetikleme etkilerinin ne kadar gizemli olduğudur. Anlamlı cümle oluşturma testini yaptığınızda "yaşlı" kavramını düşünmeye hazırlandığınızı bilmiyorsunuz. Nereden bilebilirsiniz ki? İpuçları kolay kolay görülmüyor. Asıl çarpıcı olan teste tabi tutulan insanlar koridorda ağır ağır ilerlerken bile *hâlâ* davranış biçimlerinin etkilendiğinin farkında değillerdi. Bargh bir keresinde katılımcıların ancak birbirleriyle işbirliği yaptıkları takdirde kazanacakları bir kutu oyunu oynattırdı. Böylece oyuncuları işbirliği düşünceleri ile hazırladı ve tabii ki, oyuncular kendilerinden beklenenden daha da yardımsever hareket ettiler ve oyun hiçbir problem çıkmadan devam etti. "Sonradan," diyor Bargh, "onlara, 'Ne derecede işbirliği içindeydiniz?', 'Ne kadar yardımcı olmak istediniz?' gibi sorular yönelttik ve aldığımız cevapları gerçek davranış biçimleriyle ilişkilendirdik –ortaya çıkan karşılıklı ilişki derecesi sıfırdı. Bu on beş dakika süren bir oyundu ve oyunun sonunda katılımcılar artık ne yaptıklarını bilmiyorlardı. Tek kelimeyle bilmiyorlardı. Açıklamaları rastgele ve gürültü biçimindeydi. Bu durum beni şaşırttı. Katılımcılar hiç olmazsa hatıralarına başvururlar diye düşündüm. Ama

yapamadılar.”

Aronson ve Steele de benzer durumu ırkları hatırlatılan siyahi öğrencilerde gördüler. “Sonradan siyahi öğrencilerle konuştum ve onlara ‘Herhangi bir şey performansınızı düşürdü mü?’ diye sordum,” diyor Aronson. “‘Irkınızı belirtmenizi istemem sizi rahatsız etti mi?’ diye sorduğumda –çünkü performansları üzerinde çok büyük bir etkisi olduğu ortadaydı– hep ‘hayır’ dediler ve ‘Zaten burada olmaya yetecek kadar zeki olduğumu sanmıyorum,’ gibi cevaplar alıyordum.”

Bu deneylerden elde edilen sonuçlar oldukça rahatsız edici. Özgür irademiz doğrultusunda düşündüğümüz gerçeğinin büyük ölçüde yanılsama olduğunu öneriyor: Çoğu zaman otomatik pilotta çalışıyoruz, düşünme ve davranış biçimimiz –ve hazırlıksız yakalandığımız anda *ne kadar iyi* düşündüğümüz ve hareket ettiğimiz– farkına varmadığımız kadar kolay bir biçimde dış etkenlerin tesirinde kalıyor. Ama bana kalırsa bilinçdışının işini gizlice yapmasında önemli bir avantaj da sözkonusu. Karışık cümle örneğinde olduğu gibi ihtiyarlık ile ilgili bütün kelimeleri size verdiğimde, o kelimelerden cümle kurmanız ne kadar zamanınızı aldı? Benim tahminim cümle başına birkaç saniyeden çok değildir. Deneyi bu denli hızlı bitirmenizin nedeni dikkatinizi dağıtacak unsurlardan uzak durup tamamen deney üzerine odaklanabilmenizdir. Kelime listesinde olası bir düzen arayışında olsaydınız bu kadar kısa zamanda bitirmeniz mümkün olamazdı. Dikkatiniz başka yöne çakılmış olurdu. Evet, yaşlı insan göndermeleri odadan çıkarken yürüme hızınızı değiştirmiş olabilir, ama o kadar da kötü sayılmaz, değil mi? En basit haliyle, bilinçdışınız vücudunuza şunu söylüyor: İleri yaşla ilgili endişe duyan bir ortamda olduğumuza dair ipuçları gördüm ve buna göre davranalım. Bilinçdışınız bu durum dahilinde zihinsel uşak konumunda görev yapıyordu. Hayatınızdaki bütün ufak çapta zihinsel detaylarla bilinçdışınız ilgileniyordu. Çevrenizde olan bitenleri takip edip uygun bir davranış sergilemenizi sağlıyordu, böylece siz de önünüzdeki probleme konsantre olabiliyordunuz.

Iowa kumar oyunu deneyini yaratan takımın başında nörolog Antonio Damasio vardı ve Damasio grubu bugüne kadar kilitli kapının dışında çok fazla düşünmenin nelere yol açacağı konusunda inanılmaz deneyler yapmıştır. Damasio, beynin –burnumuzun arkasında yer alan– küçük ama çok önemli

bölümü, ventromedial prefrontal cortex'i zarar görmüş hastalar üzerinde çalıştı. Ventromedial kısım, karar alma mekanizmasında kritik bir rol oynar. Dış dünyadan aldığımız bilgi öbeği içinden olasılıkları, ilişkileri ve sınıfları çıkarır, öncelik sırasına göre düzenler ve acil ilgimizi gerektirenleri etiketler. Ventromedial kısmı zarar görmüş insanlar son derece mantıklıdırlar. Son derece zeki ve işlevseldirler ancak muhakeme yapamazlar. Başka bir deyişle, dikkat gerektiren odaklanmalarını sağlayacak bilinçdışı konumlarının zihinsel uşakları yoktur. *Descartes'in Yanılgısı*[*1] adlı kitabında Damasio, bu tür beyin hasarlı bir hastayla randevu ayarlamaya çalışmasını anlatır:

Birbirlerinden birkaç gün arayla, her ikisinin de bir sonraki ayda olduğu iki alternatif tarih belirledim. Hasta randevu defterini çıkardı ve takvimi incelemeye başladı. Daha çok yatırımcılara özgü olan davranış biçimi dikkate değerdi. Hasta, yarım saate yakın bir süre her iki tarihin artılarını ve eksilerini bir bir sıraladı: Önceden verilmiş sözler, diğer randevulara tarihsel yakınlığı, olası meteorolojik koşullar, kısacası bir kişinin basit bir tarih üzerine kafa yorabileceği hemen her şey. Hastamız, maliyet-fayda analizleri, boşa giden seçenek karşılaştırmaları ve olası sonuçlarla bizi yorucu bir süreçten geçirdi. Bütün bunları, masayı yumruklayıp susmasını haykırmadan dinlemek inanılmaz bir disiplin gerektiriyordu.

Damasio ve takımı Iowa kumar oyunu deneyini ventromedial hastalarına uyguladı. Hastaların büyük bir bölümü, birçoğumuz gibi, doğal olarak kırmızı destelerdeki problemli durumu fark etti. Ventromedial hastaları avuç içlerinde terleme hissettikleri, mavi destelerin kırmızılardan daha güvenli olduğunu düşündükleri andan itibaren –oyunu çözmeyi bile beklemeyip– hiç vakit kaybetmeden stratejilerini problemli destelerden uzak duracak şekilde yeniden düzenlediler. Zihinsel olarak neyin doğru olduğunu biliyorlar ancak bu bilgi, oyunu oynayış biçimlerini değiştirecek kadar etkili olamıyor. "Uyuşturucu bağımlılığı gibi," diyor Iowa takımında araştırmacı olan Antoine Bechara. "Bağımlılar yaptıklarının sonuçlarını çok iyi idrak edebiliyorlar. Ama ona uygun hareket edemiyorlar. Bunun tek sebebi beyindeki problem. Bizim göstermeye çalıştığımız da bu. Ventromedial bölgede oluşacak bir hasar ne düşündüğünüzle ne yaptığınız arasındaki bağın kopmasına neden olur." Hastalarda olmayan sessizce her şeyi yerli yerine koyacak, bunlara biraz da ekstradan duygu (avuç

içlerinde terleme) ekleyecek ve doğru şeyi yaptıklarını hissettirecek ve bundan emin olacak bir uşak. Beklentinin yüksek olduğu hızlı değişen durumlarda Iowa ventromedial hastaları gibi soğukkanlı ve bütünüyle mantıklı olmak istemeyiz. Oracıkta sonsuza kadar durup seçeneklerimiz üzerine konuşmak istemeyiz. Bazen kilitli kapı ardındaki aklımızın bizim yerimize karar alması daha iyidir.

2. Hikâye Anlatma Problemi

Çok uzak olmayan bir geçmişte, güzel bir bahar akşamında iki düzine kadar adam ve kadın, bir Manhattan barının arka odasında *speed dating* (hızlı tanışma) olarak bilinen tuhaf bir ritüel için bir araya geldi. Kalabalık, Anne Klein Mücevherat'ın yakın çevredeki merkezlerinden grup olarak dört kadının yanı sıra yirmili yaşlardaki meslek sahiplerinden, çaylak Wall Street tiplerinden ve tıp fakültesi öğrencilerinden oluşuyordu. Kadınların hepsi kırmızı veya siyah kazak ve kot pantolon veya koyu renk kumaş pantolon giymişlerdi. Erkekler ise, bir veya ikisi dışında, koyu mavi tişört ve siyah rahat kesim pantolondan oluşan Manhattan iş kıyafeti tarzında giyinmişlerdi. Başlangıçta kalabalık içkilerini tokuşturarak biraz beceriksiz bir biçimde kaynaştı, daha sonra geceyi düzenleyen Kailynn adındaki uzun boylu ve çekici bir kadın kalabalığı yatıştırdı.

Her bir erkek katılımcının, kadın katılımcılarla altı dakikalık sohbet süresi olduğunu belirtti. Kadın katılımcılar, gece boyunca odayı çevreleyen alçak koltuklarda oturuyor olacaklar ve erkek katılımcılar, Kailynn altı dakikanın sona erdiğini belirten zili çaldığında, bir kadın katılımcıdan diğerine geçerek bütün katılımcılarla görüşeceklerdi. Her bir katılımcının bir yaka kartı, bir numarası ve doldurmaları istenen kısa bir formu bulunuyordu; altı dakika sonunda görüştükleri kişiyi beğenmeleri durumunda formda, o kişinin numarasının yanında bulunan kutucuğu işaretlemeleri isteniyordu. Kutucuğu işaretlenen kişi, kutucuğu işaretleyen kişinin kutucuğunu işaretlediyse, her iki katılımcıya yirmi dört saat içinde birbirlerinin e-posta adresleri gönderilecekti. Ortalığı bir anda bir heyecan uğultusu sardı. Bazıları kendilerine çeki düzen vermek amacıyla son anda tuvalete koştular. Ve Kailynn zili çaldı.

Kadın ve erkek katılımcılar yerlerini aldılar ve sonrasında odayı koyu bir sohbet uğultusu kapladı. Erkeklerin sandalyeleri kadınların koltuklarında epey

ötede olduğundan her iki taraf, dirseklerini dizlerine koyarak öne doğru eğilmek durumunda kalıyordu. Hatta kadın katılımcıların birkaçı koltuğun üzerinde gayri ihtiyari zıplıyordu. Üç numaralı masada oturan kadın katılımcıyla konuşan adam birasını kadının üzerine döktü. Karşısındaki erkek katılımcıyı konuşturmak için uğraşan, masa birdeki Melissa adlı esmer katılımcı, adama art arta hızlıca sorular soruyordu: "Üç dilek hakkın olsaydı, ne dilerdin? Kardeşin var mı? Yalnız mı yaşıyorsun?" Başka bir masada, David isimli çok genç ve sarışın erkek katılımcı, flörtüne neden böyle bir geceye katıldığını sordu. "26 yaşındayım," diye cevap verdi kadın. "Çoğu kız arkadaşımın liseden beri beraber oldukları erkek arkadaşları var ve sonuçta ya nişanlılar ya da çoktan evlendiler, bense hâlâ bekârım ve artık *offff* dedirtti bu durum bana."

Kailynn, odanın bir duvarını kaplayan barın kenarında duruyordu. Çiftlerin heyecanlı ve gergin bir şekilde sohbet edişlerini izlerken şöyle ekliyor: "Eğer kurulan iletişimden keyif alıyorsanız zaman çabuk geçer. Eğer almıyorsanız, o hayatınızın en uzun altı dakikasıdır. Bazen beklenmedik şeyler olabiliyor. Hiç unutmam, geçtiğimiz Kasım ayında elinde bir düzine gül ile Queens'den bir adam gelmişti. Konuştuğu her bir kadına bir adet gül vermişti. Takım elbiseliydi." Kailynn hafifçe gülümsedi. "*Harekete geçmeye* hazırdı."

Speed dating geçtiğimiz birkaç yıl içinde tüm dünyada inanılmaz derecede popüler oldu ve bunun nedenini anlamak o kadar da zor değil. Flörtün basit bir anlık hükme indirgenmesidir. O masalardan birine oturan herkes gayet basit bir soruya cevap vermeye çalışıyordu: Bu insanı tekrar görmek istiyor muyum? Ve bu soruya cevap vermek için bütün geceye de ihtiyacımız yok. Aslında sadece birkaç dakika yeterli. Örneğin Anne Klein kadınlarından biri olan Velma, kimseyi seçmediğini ve buna anında karar verdiğini söyledi. "Beni daha 'merhaba'da kaybettiler" diye ekledi gözlerini devirerek. Bir yatırım bankasında finansal analist olarak çalışan Ron, kadın katılımcılardan ikisini seçti; ilkine konuşmaya başladıktan bir buçuk dakika sonra, ikincisine, masa ikideki Lillian'a, karşısına oturur oturmaz karar verdi. "Dili piercingliydi," dedi Ron hayranlıkla. "Böyle bir yere geldiğinizde bir sürü avukatla karşılaşacağınızı düşünürsünüz. Ama Lillian çok farklıydı." Lillian da Ron'u beğenmişti: "Bir kere Louisiana'lı olduğu için aksanına bayıldım. Ne yapacağını merak ettiğim için kalemimi bilerek düşürdüm ve Ron anında yerden aldı kalemimi." Görünüşe

bakılırsa, o gece pek çok kadın Ron'u ve pek çok erkek de Lillian'ı tanışır tanışmaz beğenmişti. Her ikisi de karşı tarafa anında geçen cezbedici bir kıvılcıma sahipti. Gecenin sonunda mavi tişörtlü tıp öğrencisi Jon, "Aslında buradaki çoğu kadın oldukça zeki. Daha ilk dakikada, bu adamı beğendim mi, ailemle tanıştırabileceğim yapıda mı yoksa işi biter bitmez hadi bana eyvallah diyen bir tip mi hemen anlıyorlar" dedi. Jon oldukça haklı, ama zeki olan yalnızca kadınlar değil. İş ince dilimlere ayırma yöntemiyle flörte gelince hemen herkes zekidir.

Bununla birlikte *speed dating* kurallarını bir parça değiştirecek konumda olduğumu varsayalım. Kilitli kapıların ardında neler olduğuna bakmaya ve herkesin tercihlerini açıklamasını sağlamaya çalışsaydım ne olurdu? Bunun tabii ki yapılamayacağını biliyoruz: Bilinçdışı düşünme mekanizmamız sonsuza kadar gizli kalacak. Ama risk alıp insanları ilk izlenimlerini ve anlık hükümlerini *yine de* açıklamaları konusunda zorlasaydım ne olurdu? Columbia Üniversitesi'nden Sheena Iyengar ve Raymond Fisman adındaki iki profesörün yaptığı tam olarak buydu; insanları, kendilerini açıklamak zorunda bıraktığınızda çok garip ve sıkıntılı bir durum ortaya çıkıyor. Bir ara son derece şeffaf ve saf gibi görünen ince dilimlere ayırma egzersizleri bir anda oldukça kafa karıştırıcı bir hal alıyor.

Iyengar ve Fisman garip bir çift oluşturuyorlar. Iyengar Hintli, Fisman ise Yahudi. Iyengar psikolog, Fisman iktisatçı. *Speed dating* üzerine çalışmalarının tek nedeni, bir zamanlar bir partide görücü usulü evlilikler ile aşk evliliklerinin iyi tarafları üzerine tartışmalarıydı. "Muhtemelen aşk üstüne kurulmuş uzun soluklu bir ilişki yaratmışızdır," dedi bana Fisman. Fisman, hâlâ genç bir delikanlıya benzeyen zayıf bir adam ve kötü durumlar karşısında bile espri yapabilecek bir mizah anlayışına sahip. "Bu bana gurur veriyor. Görünüşe bakılırsa, Yahudi cennetine gitmeniz için üç tanesi yeterli, bu durumda doğru yolda olduğumu söyleyebiliriz sanırım." İki profesör kendi *speed dating* akşamlarını Broadway'de, Columbia kampusunun hemen karşısındaki West End Bar'da düzenliyorlar. New York *speed dating* akşamlarına bir istisna dışında tıpatıp benziyor. Profesörlerin katılımcıları sadece evet veya hayır kutucuklarını işaretlemiyorlar. Katılımcılar, dört durumda –*speed dating* başlamadan hemen önce, akşam bittikten sonra, bir ay sonra ve *speed dating* akşamından altı ay sonra– potansiyel bir partnerde ne aradıklarını 1'den 10'a kadar bir rakamla

derecelendirmelerini istedikleri kısa bir anket doldurmak zorundalar. Kategoriler çekicilik, ortak ilgi alanları, espri anlayışı, içtenlik, zekâ ve hırstı. Buna ek olarak, her bir "flört"ün sonunda, katılımcılar aynı kategorilere dayanarak tanıştıkları kişileri derecelendiriyorlar. Bu akşamların sonuna gelindiğinde, Fisman ve Iyengar flört sürecinde katılımcıların ne hissettiklerine dair son derece detaylı bir profil elde etmiş oluyorlar. Ve asıl gariplik bu profile baktığınızda başlıyor.

Örneğin Columbia seansında soluk benizli ve kıvırcık sarı saçlı genç bir kıza ve uzun boylu, enerjik, yeşil gözlü ve uzun kahverengi saçlı erkek katılımcıya özellikle dikkat ettim. Adlarını bilmiyorum, onun için onlara Mary ve John diyelim. Flört ettikleri süre boyunca onları izledim ve Mary'nin John'u, John'un da Mary'i beğendiği anında anlaşılıyordu. John, Mary'nin masasına oturdu. Gözleri birbirine kenetlendi. Mary utanarak gözlerini aşağıya kaydırdı. Biraz gergin görünüyordu. Hafifçe öne doğru eğildi. Dışarıdan, anlık çekimin mükemmel ve apaçık bir kanıtı gibi görünüyordu. Ama gelin yüzeyi biraz kazalım ve birkaç basit soru soralım. İlk olarak, Mary'nin John ile ilgili kişilik değerlendirmesi, akşam başlamadan önce bir erkekte aradığı kişilik özelliğine uyuyor mu? Başka bir deyişle Mary bir erkekte ne istediğini tahmin etmekte ne kadar iyi? Fisman ve Iyengar bu soruya kolaylıkla cevap verebilirler; s*peed dating*'e katılanların ne istedikleriyle akşam sırasında gerçekten neden etkilendiklerini karşılaştırdıklarında, bu iki durumun birbiriyle örtüşmediğini gördüler. Örneğin Mary'nin akşamın başlangıcında zeki ve içten birini istediğini söylemesi, sadece zeki ve içten birinden etkileneceği anlamına gelmiyor. Büyük ihtimalle John, içten ve akıllı değil de sadece çekici ve komik olabilirdi. İkinci olarak, eğer Mary'nin akşam boyunca beğendiği erkekler akıllı ve içten olmaktan çok çekici ve komik çıkarlarsa, ertesi gün Mary'e ideal erkek tanımı sorulduğunda bu sefer Mary çekici ve komik erkekleri beğendiğini söylecek. Ama bu sadece ertesi gün için geçerli. Aynı soruyu bir ay sonra yönelttiğinizde tekrar zeki ve içten birini istediğini söyleyecektir.

Bir önceki paragrafı anlamamanız doğal. Gerçekten *kafa karıştırıcı*: Mary belirli bir tip insan istediğini söylüyor. Ama sonra bir oda dolusu seçenek sunuluyor ve sahiden beğendiği biri ile tanışıyor ve tam o anda ne tür bir insan istediğine dair fikrini tamamen değiştiriyor. Ama sonra, bu durum üzerinden bir

ay geçiyor ve ilk başta istediği erkek tanımına geri dönüyor. Bu durumda Mary'nin bir erkekte aradığı gerçekte nedir?

Bu soruyu Iyengar'a yönelttiğimde bana verdiği cevap "Bilmiyorum" oldu. "Önceden tanım yapan ben, gerçek ben midir?"

Iyengar durakladı ve Fisman devam etti: "Hayır, gerçek ben, hareketlerim sonucunda ortaya çıkan bendir. Bir iktisatçı böyle derdi."

Iyengar kafası karışmış görünüyordu. "Bir psikolog aynı şeyi söyler miydi bilmiyorum."

Ortak bir paydada birleşemiyorlardı. Çünkü aslında bu sorunun gerçek bir cevabı yok. Mary'nin bir erkekte ne istediğine dair fikri yanlış değil. Sadece yetersiz. Başta yaptığı tanım Mary'nin bilinçli ideali: Ne istediğini oturup düşündüğünde inandığı şey. Ancak o kadar emin olamadığı, biri ile yüz yüze bir araya geldiği o ilk anda tercihlerini oluşturmada kullandığı kriterlerdir. O bilgi, kilitli kapının ardında yer alıyor.

Braden, profesyonel sporcularla yürüttüğü çalışmasında benzer bir deneyim yaşadı. Yıllar boyunca olabildiğince çok dünyanın önde gelen tenisçileriyle konuşmaya özen gösterdi, onlara oynama biçimlerinin nedenlerini ve nasıl öyle oynayabildiklerini sordu ve sonuç sürekli olarak hayal kırıcı oldu. "En iyi oyuncular üzerine yaptığımız tüm araştırmaların sonunda, ne yaptığını tam anlamıyla bilme ve bunu açıklama konusunda tutarlı olan tek bir oyuncu bile bulamadık" diyor Braden. "Farklı zamanlara göre değişen veya tamamen anlamsız olan cevaplar veriyorlar." Örneğin araştırmada kullandığı yöntemlerden biri en iyi tenisçilerin hareketlerini kameraya çekip daha sonra onları sayılara dönüştürmekti; kare kare bilgisayara listeliyor, bu sayede de mesela, Pete Sampras'in çapraz sol vuruş yaptığında omuzunun tam anlamıyla kaç derecelik bir açı ile döndüğünü bilebiliyor.

Braden'ın sayısallaştırılmış kamera kayıtlarından biri, usta tenisçi Andre Agassi'nin sağ vuruşudur. Görüntünün dökümü yapılmış, Agassi bir iskelete dönüştürülmüştü. Böylece topa vurmak için hamle yaptığında vücudundaki her bir eklem hareketi açık bir şekilde görülebiliyor ve ölçülebiliyordu. Agassi kaydı, yaşanılan anda nasıl hareket ettiğimizi açıklama yetersizliğimizi gösteren mükemmel bir örnektir. "Neredeyse dünyadaki bütün profesyoneller sağ vuruş yaparken raketi topun üzerinde yuvarlamak için bileklerini kullandıklarını

söylerler” diyor Braden. “Neden? Ne görüyorlar? Bak!” –tam burada Braden ekranı işaret ediyor– “Topa vurduğu ânı görüyor musun? Sayısallaştırılmış görüntü ile bileğinin *sekiz* derecelik açıyla dönüp dönmediğini görebiliyoruz. Ama oyuncular neredeyse hiç bileklerini oynatmazlar. Bileğinin nasıl sabit durduğuna bak. Ancak topa vurduktan çok sonra bileğini oynatıyor. Vuruş sırasında oynattığını düşünüyor ama aslında vuruştan çok sonra oynatıyor. Nasıl bu kadar çok insan yanılabilir? İnsanlar koçlara gidip bileklerini topa vururken nasıl yuvarlayabileceklerini öğrenmek için yüzlerce dolar ödüyor ve sonuçta olan tek şey, kol sakatlanmalarında patlama yaşanması.”

Braden aynı sorunu beyzbol oyuncusu Ted Williams’ta da gördü. Williams muhtemelen tüm zamanların en iyi vuruşcusuydu, vuruş sanatı ile ilgili bilgisi ve içgörüsünden dolayı büyük saygı gören biri olarak kabul edilirdi. Her zaman için, topu beyzbol sopası üstünde görebildiğini ve bunun sonucunda topun tam olarak sopanın hangi noktasına temas edeceğini bildiğini söylerdi. Ancak Braden, tenis üzerine yaptığı çalışmalarından ötürü, bunun mümkün olmadığını biliyordu. Tenis topunun havadaki süzülüşünün oyuncunun vuruşunu yapmasından önceki son bir buçuk metresinde, top görülemeyecek kadar yakın ve hızlı oluyordu. O anda tenisçi tabiri caizse kördür. Aynı durum beyzbol için geçerlidir. Hiç kimse sopanın üzerinde topu göremez. “Ted Williams ile bir kere tanışmıştım. İkimiz de Sears için çalışıyorduk ve ikimiz de aynı etkinlikte yer alacaktık. Ben, ‘Yani, Ted. İnsanoğlunun beyzbol sopası üzerinde topu göremeyeceklerini kanıtlayan bir çalışma yaptık’ dedim. Buna karşılık Ted gerçekten dürüst davrandı ve ‘O zaman, herhalde, görebilecekmişim *gibi geldi* bana’ dedi” diyor Braden.

Ted Williams, topa herkes kadar başarılı bir şekilde vurabiliyordu ve bunu nasıl yaptığını büyük bir özgüvenle açıklayabiliyordu. Ancak açıklaması hareketleriyle uyuşmuyordu, tıpkı Mary’nin bir erkekte ne istediğine dair açıklamasının görüşme anında beğendiği özelliklerle tıpatıp uyuşmaması gibi. İnsanoğlu olarak bizlerin hikâye anlatma problemi bulunmaktadır. Gerçekte herhangi bir açıklamamız olmayan konulara açıklama bulmak için biraz aceleci davranıyoruz.

Psikolog Norman R. F. Maier uzun yıllar önce, içi her çeşit alet edevat, nesne ve mobilyayla dolu bir odanın tavanından iki uzun halat sarkıttı. Halatlar

birbirinden, birinin ucunu tuttuğunuzda öbürünü tutmak için yeterince yaklaşamayacağınız kadar uzakta duruyordu. Odaya gelen herkese aynı soru yöneltildi: İki halatın ucunu birbirine bağlamak için kaç farklı yol denerdiniz? Bu problemin dört uygulanabilir çözümü bulunuyor. Birincisi, bir halatı olabildiğince diğer halata yakınlaştırıp bir sandalye veya başka bir nesne yardımıyla halatı sabitlemek ve gidip ikinci halatı getirmek. İkincisi, uzatma kablosu gibi üçüncü bir parça kullanmak ve bu parçayı halatlardan birinin ucuna bağlamaktır, ki böylece diğer halata ulaşacak kadar uzun olacak. Üçüncü strateji, bir elde bir halatı tutup, diğer halatı örneğin ucu kancalı bir direk yardımıyla kendinize doğru çekmek. Maier, çoğu insanın ilk üç çözümü kolaylıkla akıl ettiğini gördü. Ancak dördüncü çözüm –bir halatı sarkaç gibi ileri geri sallandırıp daha sonra öbür halatı tutmak– sadece birkaç kişinin aklına geldi. Geri kalanlar sadece afallayıp kaldı. Maier bu son grubu bir yere oturttu ve düşünmeleri için kendileriyle baş başa bıraktı, daha sonra, tek kelime etmeden, odanın pencere tarafına doğru yürüdü ve gayet rahat bir biçimde halatlardan birine ileri geri gideceği şekilde hafifçe dokundu. Beklenildiği gibi bu hareketi yaptıktan sonra orada oturan çoğu kişi birden *tabii ya!* dedi ve sarkaç çözümüne ulaştı. Ancak Maier onlara çözüme nasıl ulaştıklarını sorduğunda içlerinden yalnızca biri gerçek nedeni söyledi. "'İçime doğdu', 'Geriye yalnızca bu çözüm kalmıştı', 'Ucuna bir ağırlık konulduğunda ipin sallanacağını fark ettim', Muhtemelen fizik dersinde görmüştüm', 'İpi diğer tarafa nasıl götürebileceğimi düşündüğümde, tek yolun onu sallandırmak olduğu geldi aklıma' gibi beyanlarda bulundular. Bir psikoloji profesörü şunları yazmıştı: 'Her şeyi eledikten sonra geriye yalnızca halatı sallandırma kaldı. Nehrin bir tarafından öteki tarafına sallanma durumunu gözümün önüne getirdim. Ağaçlarda kendilerini sallandırarak ilerleyen maymunların görüntüsü hayal ettim. Bu görüntü, çözümle eşzamanlı olarak belirdi. Fikir bitmiş bir şekilde geldi.'" diye belirtiyordu Maier notlarında.

Bu insanlar yalan mı söylüyordu? Yoksa ancak bir ipucu sonucunda çözüme ulaştıklarını kabul etmeye mi utanıyorlardı? İkisi de değil. Maier'in verdiği ipucu o kadar belli belirsizdi ki, ancak bilinçdışı düzeyde algılandı. Kilitli kapı ardında işlemden geçti, böylece açıklama yapmaları için baskı uygulandığında Maier'in deneklerinin tek yapabildikleri kendilerine en akla yatkın görünen

nedeni sunmaları oldu.

Kilitli kapının pek çok meziyeti için ödememiz gereken bedel budur. İnsanlardan düşüncelerini –özellikle bilinçdışı düşüncelerini– açıklamalarını istediğimizde, cevaplarını yorumlarken dikkatli olmamız gerekir. İş romantizme gelince, tabii ki, bunu kolaylıkla anlayabiliyoruz. Nasıl bir insana âşık olacağımızı mantık çerçevesinde tanımlayamayacağımızı biliyoruz. Bu nedenle bizi kimlerin cezbettiğine ilişkin teorilerimizi sınamak için farklı farklı insanlarla çıkıyoruz. Bunun yanında herkes, bir uzmanın kendisine nasıl tenis veya golf oynanacağını veya bir müzik aleti çalınacağını göstermesinin –yalnızca anlatmasının değil– daha iyi olduğunu bilir. Örnek ve doğrudan tecrübe üzerinden öğreniriz çünkü sözel öğrenimin belli sınırları vardır. Ancak hayatımızın başka açılarında kilitli kapının gizemlerine ve hikâye anlatma probleminin tehlikelerine ne kadar itibar ettiğimiz konusunda kuşkularım var. Bazen herhangi bir açıklama mümkün değilken yine de açıklama talep ettiğimiz zamanlar oluyor, kitabın ilerleyen bölümlerinde göreceğimiz gibi, bunu yapmamız ciddi sonuçlar doğurabilir. “O. J. Simpson’ın jüri kararı verildikten sonra jüri üyelerinden biri televizyona çıkıp büyük bir kararlılıkla ‘Kararımı vermede ırkın *hiçbir* etkisi olmamıştır,’ demişti.” diyor psikolog Joshua Aronson ve devam ediyor. “Peki, nasıl oluyor da bu kadın bunu bilebiliyor? Benim tetikleyici ırk ve test performansı araştırmam, Bargh’ın akım kesiciler araştırması ve Maier’in halatlarla yaptığı deneyi gösterdi ki, insanlar hareketlerini etkileyen durumlardan bihaberler, yine de nadiren bihaber *hissediyorlar*. Sonuçta, bilgisizliğimizi kabullenip daha sık ‘Bilmiyorum’ demeliyiz.”

Tabii ki Maier’in deneyinde aynı derecede değerli bir ders daha var. Denekleri afallamış ve hüsrana uğramışlardı. Orada öylece on dakikadır oturuyor ve birçoğu da hiç kuşkusuz böylesine önemli bir testte başarısız olduklarını ve aptal damgası yediklerini düşünüyorlardı. Ama elbette aptal değillerdi. Peki neden? Çünkü o odada bulunan herkesin bir değil iki aklı vardı: Bilinçli akılları bloke olmuşken bilinçdışı akılları odayı tarıyor, olasılıkları inceliyor ve akla yatkın her bir ipucunu işlemden geçiriyordu. Cevabı bulduklarında, bu sonuç onları –sessizce ve kendinden emin bir biçimde– çözüme doğru götürdü.

1Varlık Yay., çev. Bahar Atlamaz.

ÜÇ

Warren Harding Hatası: Neden Uzun Boylu, Esmer ve Yakışıklı Adamlara Kanarız

1899 yılının bir sabahında Ohio, Richwood'daki Globe Hotel'in arka bahçesinde iki adam ayakkabılarını parlatmak için tesadüfen bir araya geldi. Biri Columbus eyalet başkentinden bir avukat ve lobiciydi. Adı Harry Daugherty idi. Kalın yapılı, kırmızı suratlı bir adamdı, düz siyah saçları vardı ve son derece zekiydi. Ohio politikacılarının makyaveliydi, klasik bir perde arkası işbitirici, açıkgöz ve iyi bir insan veya hiç olmazsa politik fırsat sarrafıydı. İkinci adam, Ohio'nun Marion adlı ufak bir kasabasında bulunan bir gazete editörüydü ve o anda Ohio eyalet senato seçimlerini kazanmasına bir hafta vardı. Adı Warren Harding idi. Daugherty, Harding'e şöyle bir baktı ve gördüğü karşısında şaşkına uğradı. Gazeteci Mark Sullivan bahçedeki o an ile ilgili şunları yazmıştı:

Harding, yüzüne bakılmaya değer biriydi.. O zamanlar 35 yaşlarında olmalıydı. Kafası, yüz hatları, omuzları ve gövdesi dikkatleri üzerine çeken bir yapıya sahipti; vücut oranları dünyanın herhangi bir yerinde bulunan herhangi bir erkek için, yakışıklı ifadesinin bir miktar ötesinde bir etki yaratırdı; keza, sonraki yıllarda daha çok tanınmaya başladığında Harding'i tanımlamak için "Romalı" kelimesi sıklıkla kullanılır oldu. Ayakkabısını parlatmak için oturduğu yerden aşağıya indiğinde bacakları, vücudunun çarpıcı ve uyumlu oranlarını doğrular nitelikteydi; yere hafifçe basışı, dik ve rahat duruşu fiziksel zarafet ve iktidar izlenimini pekiştiriyordu. Uysal görünüşüne yapıca büyüklüğü eklenince ve büyük parlak gözleri, koyu siyah saçları ve bronz cildi bir Kızılderili güzelliği ekliyordu kendisine. Bir sonraki müşteriye yerini verişindeki nezaketi tüm insanoğluna karşı hissettiği samimi dostluk duygusunu gösteriyordu. Sesi tınılı, erkeksi ve sıcaktı. Ayakkabı boyacısının özenli fırça darbelerinden duyduğu

memnuniyet, küçük kasabalı bir adama özgü olmayan giyim bilincini sergiliyordu. Bahşiş verirken takındığı tutum, cömert bir mizacı ve karşısındakini memnun etme isteğine sahip olduğunu gösteriyordu.

Daugherty, Harding'i incelerken, tam o anda, aklına Amerika tarihini değiştirecek bir fikir geldi: Bu adamdan mükemmel bir Başkan olmaz mıydı?

Warren Harding çok zeki sayılmazdı. Poker ve golf oynamayı, içkiyi ve bilhassa kadınların peşinden koşmayı severdi; aslında cinsel iştahı dillere destandı. Bir siyasi makamdan diğerine yükselirken hiçbir zaman sivrilmedi. Politika konularında anlaşılması güç ve ikircikliydi. Yaptığı konuşmalar bir defasında "bir fikir arayışı için bulunduğu alanın üzerinde dolanan ağdalı cümleler ordusu" olarak tanımlanmıştı. 1914'te ABD Senatörlüğü'ne seçildikten sonra kadınların oy hakkı ve yasaklama –kendi zamanının iki büyük konusuydu– hakkında yapılan tartışmalarda yer almamaya başladı. Ohio yerel politikasından adım adım ilerlemeye başlamasının nedeni eşi, Florence'ın Harding'i teşvik etmesi ve entrikacı Harry Daugherty tarafından arka planda her şeyin ayarlanmasıydı. Yaşı ilerledikçe, Harding gitgide daha karşı konulmaz ve fark edilebilir bir görüntüye ulaşıyordu. Bir keresinde bulundukları bir ziyafette bir destekçisi Harding için "Bu it herif neden senatör gibi *görünüyor*" demişti ve gerçekten Harding öyle de görünüyordu. Harding'in otobiyografi yazarı Francis Russell, orta yaşların başlangıcında Harding için "Çelik grisi saçlarıyla tezat oluşturan gür, siyah kaşları güç etkisi, geniş omuzları ve bronz cildi sağlık etkisi veriyor," diye yazmıştı. Russell'a göre Harding, ihram giydirilip *Julius Ceasar* oyununda rahatlıkla oynatılabilirdi. Daugherty 1916 Cumhuriyetçi başkanlık kurultayında Harding için konuşma ayarladı, çünkü onu bir kere gördükleri ve onun o gürleyen muhteşem sesini bir kere duydukları anda insanlar Harding'in daha üst mertebelerde bir konumu hak ettiğini anlayacaklardı. Daugherty 1920'de Harding'i, ona doğru gelmese de, Beyaz Saray'a aday olması için ikna etti. Daugherty dalga geçmiyordu. Bu konuda ciddiydi.

"İkisi tanıştığından beri Daugherty'nin aklının bir köşesinde Harding'in 'mükemmel bir Başkan' olacağı fikri vardı. Bazen Daugherty bu fikrini hiç farkında olmadan, kesinlikten çok sadakat duygusu ile 'mükemmel *görünümlü* Başkan' şeklinde ifade ederdi," diye yazıyor Sullivan. Harding o yaz Cumhuriyetçi kurultayına altı kişilik listeden altıncı olarak katıldı. Daugherty

gayet rahattı. Kurultay önde giden iki aday arasında tam anlamıyla kararsız kaldı, bu durumda Daugherty, delegelerin alternatif birini bulmaya mecbur kalacaklarını anladı. Umutların böylesine yittiği bir anda sağduyu, haysiyet ve bir başkanda aranacak diğer özellikleri yayan bir adamdan başka kimi seçebilirlerdi? Sabahın erken saatlerinde, Chicago'daki Blackstone Hotel'in sigara dumanıyla dolmuş arka odalarında toplandıklarında Cumhuriyetçi Parti patronları ellerini havaya kaldırdılar ve 'Herkesin hemfikir olduğu tek bir aday bile yok mu?' diye sordular. Soruyu sordukları anda tek bir isim geldi akıllarına: Harding! Gerçekten de başkan adayı olabilecek biri gibi *görünmüyor* muydu? Böylece Senatör Harding, başkan adayı Harding oldu ve Ohio, Marion'daki evinin verandasında yürütülen seçim kampanyasından sonra, o yılın sonbaharında, başkan adayı Harding, Başkan Harding oldu. Harding, hiç beklenmedik bir zamanda geçirdiği kalp krizinden önce iki yıl başkanlık yaptı. Çoğu tarihçinin hemfikir olduğu gibi, Amerika tarihinin en kötü başkanlarından biriydi.

1. İnce Dilimlemenin Karanlık Tarafı

Şimdiye kadar ince dilimlere ayırmanın ne kadar olağanüstü derecede güçlü olabileceğinden ve ince dilimlemeyi mümkün kılanın karşılaştığımız bir durumun görünen yüzeyinin altına olabildiğince çabuk geçebilme becerimiz olduğundan bahsettim. Thomas Hoving ve Evelyn Harrison ve sanat uzmanları, taklitçinin hünerinin ardındakini anında anlamıştı. İlk başta Susan ve Bill mutlu ve birbirini seven bir çiftin somut örneği gibi görünüyordu. Ancak karşılıklı etkileşimlerini dikkatlice dinlediğimizde ve pozitif ve negatif duygu oranını ölçtüğümüzde ortaya bambaşka bir hikâye çıktı. Nalini Ambady'nin araştırması, eğer bir cerrahın duvardaki diplomalarının ve beyaz önlüğünün ötesine geçip ses tonuna odaklandığımızda, hastaları tarafından mahkemeye verilme olasılığı konusunda fikir sahibi olacağımızı göstermişti. Peki bu hızlı düşünme zinciri bir şekilde kesintiye uğrarsa o zaman ne olur? Yüzeyin altına *hiç* geçmeden anlık hükme varırsak ne olur?

Bir önceki bölümde John Bargh tarafından yürütülen deneylerden bahsetmiştim. Bu deneylerde Bargh, bazı sözcüklerle (örneğin "Florida", "gri",

“kırışıklıklar” ve “bingo”) nasıl bir bağımız olduğunu gösterir; öyle ki sadece bu tür kelimeleri duymamız bile davranış biçimimizde değişikliklere yol açar. İnsanların görünüşünün –boy, vücut yapısı,ten rengi veya cinsiyet bakımından– bir dizi çok benzer güçlü bağı tetikleyebileceği gerçek durumlar olduğunu düşünmüşümdür. Warren Harding’i gören pek çok insan onun ne kadar olağanüstü derecede yakışıklı ve kalabalıktan kendini ayırt eden bir görüntüye sahip olduğunu fark etmiştir ve anında –aynı zamanda tamamen nedensiz– onun cesaret, zekâ ve saygın bir adam olduğu sonucuna varmıştır. Yüzeyin altını kazımaya kalkışmadılar. Görünümü o kadar güçlü çağrışımlar taşıyordu ki normal düşünme süreci bir adım bile ilerleyemeden oracıkta donup kaldı.

Warren Harding hatası hızlı anlamlandırmanın karanlık tarafıdır. Önyargı ve ayrımcılığın temelinde yer alır. Doğru adayı seçmek bu nedenle hayli zordur ve kabulleneceğimizden daha sık durumlarda, bu nedenle bazen mutlak sıradanlıklar büyük sorumluluklar gerektirmek zorunda kalır. İnce dilimlere ayırmanın ve ilk izlenimlerin ciddiye alınmasının karşılığı bir nevi, bazen bir insan veya bir şey ile ilgili göz açıp kapayıncaya kadar geçen sürede, aylarca sürecek çalışmalardan daha çok bilgi edinebileceğimizi kabullenmektir. Ancak aynı zamanda hızlı anlamlandırmanın bizi yanlış yollara sevk edebileceği durumları da kabullenmeli ve anlamalıyız.

2. Siyah Beyaz Blink

Geçtiğimiz birkaç yıl içinde bir grup psikolog bu tür bilinçdışı –veya onların deyimiyle örtülü– çağrışımların inançlarımız ve davranışlarımız üzerinde oynadığı rolü daha yakından incelemeye başladı. Yaptıkları çalışmaların pek çoğu, oldukça etkileyici bir araç olan Örtük Çağrışım Testi (ÖÇT)[*2]üzerinde yoğunlaşmaktadır. ÖÇT Anthony G. Greenwald, Mazharin Banaji ve Brian Nosek tarafından geliştirildi ve görünürde aşikâr –ama bir o kadar da derin– gözleme dayalıdır. Zihnimizde önceden ilişkilendirilmiş fikir çiftleri arasında, bize yabancı olan fikir çiftlerinde olduğundan çok daha çabuk bağlantılar kuruyoruz. Bu ne anlama geliyor? İzin verin size bir örnek vereyim. Aşağıda kelimelerden oluşan bir liste bulunuyor. Elinize bir kalem alın ve her bir ismi,

sağına veya soluna onay işareti koymak suretiyle ait olduğu kategoriye yerleştirin. Bunu, aynı zamanda uygun olduğu kolona parmağınızı vurarak da yapabilirsiniz. Olabildiğince çabuk yapın. Kelimeleri atlamayın. Ve hata yaparım diye sakın korkmayın.

Kadın	Erkek
	John
	Bob
	Amy
	Holly
	Joan
	Derek
	Peggy
	Jason
	Lisa
	Matt
	Sarah

Kolaydı, değil mi? Kolay olmasının nedeni, “John” veya “Bob” veya “Holly” ismini duyduğumuzda veya okuduğumuzda, bu isimlerin eril mi yoksa dişil bir isim mi olduğunu düşünmek zorunda olmayışımızdır. John gibi bir isim ile erkek cinsiyeti veya Lisa gibi bir isimle kadınsal konular arasında güçlü bir öncelikli bağımız var.

Bu, ısınma turuydu. Şimdi gerçek bir ÖÇT’yi tamamlayalım. Tıpkı ısınma çalışması gibi ama şimdi birbirinden tamamen farklı iki kategoriyi karışık halde sunacağım. Bir kez daha, her bir kelime için, ait olduğu kategoriye denk gelecek şekilde, sağa veya sola onay imi koyun.

Erkek veya Kariyer	Kadın veya Aile

.....Lisa.....
.....Matt.....
.....Çamaşır.....
.....Girişimci.....
.....John.....
.....Tüccar.....
.....Bob.....
.....Kapitalist.....
.....Holly.....
.....Joan.....
.....Ev.....
.....Kurum.....
.....Kardeşler.....
.....Peggy.....
.....Jason.....
.....Mutfak.....
.....Ev İşleri.....
.....Ebeveyn.....
.....Sarah.....
.....Derek.....

Muhtemelen bu seferkinde biraz zorlandınız ama yine de kelimeleri doğru kategoriye yerleştirmede oldukça hızlıydınız. Şimdi de şunu bir deneyin:

Erkek veya Aile	Kadın veya Kariyer
	Bebekler
	Sarah
	Derek
	Tüccar
	İş
	John
	Bob
	Holly
	Evcil
	Girişimci
	Ofis
	Joan
	Peggy
	Kuzenler
	Dede-Nine
	Jason
	Ev
	Lisa
	Kurum
	Matt

Aradaki ayrımı fark ettiniz mi? Bu test bir öncekinden çok daha zordu, değil mi? Eğer çoğu insan gibiyseniz; “Girişimci” sözcüğünü “Kariyer” kategorisine koymanız “Kariyer” “Kadın” ile eşleştiğinden “Kariyer” “Erkek” ile eşleştiği zamankinden biraz daha fazla zaman almıştır. Bunun nedeni çoğumuzun, kadınlık ve kariyer ile bağlantılı fikirlerden çok, erkeklik ve kariyer odaklı kavramlar arasında daha güçlü zihinsel çağrışımları olmasıdır. “Erkek” ve “Kapitalist”, tıpkı “John” ve “Erkek”te olduğu gibi, zihnimizde birbirlerine daha çok uyuyor. Ancak kategori “Erkek veya Aile” olduğunda “Tüccar” gibi bir kelimeyle ne yapacağımıza karar vermeden önce durup –birkaç yüz milisaniye olsa bile– düşünmemiz gerekiyor.

Psikologlar ÖÇT’yi uyguladıkları zaman, genellikle, benim size verdiğim gibi kalem kâğıt gerektiren testleri tercih etmezler. Testi çoğu zaman bilgisayar üzerinde uygularlar. Her seferinde ekranda tek bir sözcük belirir ve verilen sözcük eğer sol taraftaki kolona ait ise *e* harfine, eğer sağ taraftaki kolona ait ise *i* harfine basarsınız. ÖÇT’yi bilgisayar ortamında yapmanın avantajı, yanıtların milisaniye cinsinden ölçülebiliyor olması; bu ölçümler daha sonra teste girenin skorunu belirlemede kullanılıyor. O halde, örneğin, İş/Aile ÖÇT’sinin ikinci

kısmını tamamlamanız birincisinden biraz daha uzun zaman aldıysa, bu, erkek ve işgücü arasında daha mutedil bir çağrışım kurduğunuz anlamına gelir. İkinci kısmı tamamlamanız çok daha uzun zaman aldıysa, konu işgücüne geldiğinde güçlü bir otomatik eril çağrışım sisteminiz olduğunu söyleyebiliriz.

ÖÇT'nin son yıllarda bir araştırma aracı olarak çok popüler olmasının nedenlerinden biri, ölçtüğü etkilerin üstü kapalı olmamasıdır. Yukarıda, İş/Aile ÖÇT'sinin ikinci yarısında yavaşladığını düşünenlerin doğrulayacağı gibi ÖÇT, sonuçları ile sizi başınızdan vuracak çeşitten bir araçtır. "Güçlü bir öncelikli çağrışım olduğunda insanlar dört yüz ile altı yüz milisaniye arasında cevap veriyorlar. Herhangi bir çağrışım olmadığında ise cevaplama süreleri iki yüz ile üç yüz milisaniye arasında uzuyor, ki bu tür etkilerin diyarında bu büyük bir farktır. Bilişsel psikolog arkadaşlarımdan biri bu durumu güneş saatiyle ölçülebilecek bir etki olarak tanımlar." diye belirtiyor Greenwald.

Eğer bilgisayar ortamında ÖÇT'yi denemek isterseniz www.implicit.harvard.edu adresinden teste ulaşabilirsiniz. Burada birçok test bulacaksınız, bunlara ÖÇT'lerin en ünlüsü olan Irk ÖÇT de dahil. Birçok kez Irk ÖÇT'sini yaptım ve aldığım sonuçlar beni her zaman biraz korkutmuştur. Testin başında siyahlara ve beyazlara karşı nasıl bir bakış açısına sahip olduğunuz soruluyor. Ben, eminim birçoğunuz gibi, ırkların eşit olduğunu düşünüyorum şeklinde yanıtladım. Daha sonra test başladı. Kısa süre içinde bitirmeye çabalıyorsunuz. İlk ısınma testi geldi. Bir dizi yüz fotoğrafı ekranda beliriyor. Siyahi bir yüz fotoğrafı belirdiğinde sol taraftaki kategoriye yerleştirmek için *e* harfine basıyorsunuz. Beyaz bir insanın yüzü belirdiğinde sağ taraftaki kategori için *i* harfine basıyorsunuz. *Pat, pat, pat:* Hiç düşünmeden yerleştirdim. Daha sonra birinci kısma sıra geliyor.

Bir anda çok garip bir şey hissetmeye başladım. Kelimeleri ve yüzleri doğru kategoriye yerleştirmek birden zorlaştı. Yavaşladığımı fark ettim. Durup düşünmem gerekti. Bazen bir şeyi bir kategoriye yerleştirirken aslında diğer kategoriyi kastettiğimi anladım. Elimden geldiğince çaba gösterdim ama aklımın bir köşesinde oluşan o 'küçük düşme' hissi de artıyordu. "İyi" kategorisi "Afrikalı-Amerikalı" ile eşleştiğinde "Görkemli" ve "Harika" gibi kelimeleri "İyi" tarafına koyarken veya "Kötü" kategorisi "Avrupalı-Amerikalı" ile

eşleştiğinde “Meşum” kelimesini “Kötü” tarafına yerleştirirken neden bu kadar zorluk çekiyordum? Ardından ikinci kısım geldi. Bu sefer kategoriler yer değiştirmişti.

Şimdi daha da küçük düşmüş hissetmeye başladım çünkü artık kelimeleri yerleştirmekte hiç zorlanmıyordum.

Meşum? *Afrikalı-Amerikalı veya Kötü.*

İncitmek? *Afrikalı-Amerikalı veya Kötü.*

Harika? *Avrupalı-Amerikalı veya İyi.*

İçimdeki kötü önyargı hissinin yok olacağını umarak testi ikinci kez, üçüncü kez ve dördüncü kez denedim. Hiçbir şey değişmedi. Görünen o ki testi uygulayanların %80’inin beyaz yanlısı çağrışımları varmış, bunun anlamı iyi anlamlı kelimeleri “Siyah” kategorisine koymaları gerektiğinde kötü manada kullanılan kelimeleri siyahi insanlarla eşleştirmeleri gerektiğinden daha uzun zaman alıyor. O kadar da kötü bir sonuç elde etmedim. Irk ÖÇT’sinde “beyazlar için ılımlı otomatik tercih”e sahip olduğum çıktı. Bununla birlikte ben yarı siyahiyim (annem Jamaikalı).

O halde bu ne anlama geliyor? Bu benim ırkçı, kendinden nefret eden siyahi bir insan olduğum anlamına mı geliyor? Tam olarak değil. Bunun anlamı, ırk veya cinsiyet gibi kavramlara karşı tutumumuzun iki seviyeli işlediğidir. İlk olarak bilinçli tutumlarımız var. Bunlar inanmayı tercih ettiklerimizdir. Davranışımızı kasti olarak yönlendirmek için kullandığımız nominal değerlerimizdir. Afrikalı-Amerikalıların oy kullanmalarını zorlaştıran Güney Afrika’nın ırk ayrımcılığı politikaları veya Güney Amerika’nın kanunları bilinçli ayrımcılığın göstergeleridir. Irkçılıktan veya insan hakları mücadelesinden bahsettiğimiz zaman genellikle gönderme yaptığımız ayrımcılık budur. Ancak ÖÇT başka bir şeyi ölçer. ÖÇT ikinci seviyedeki tutumumuzu, *bilinçdışı* bir seviyedeki –daha düşünmeye fırsat bulamadan ortaya çıkan anlık, otomatik çağrışımlarımızı– ırksal tutumumuzu ölçer. Bilinçdışı tutumlarımızı kasti olarak seçmeyiz. Bunun yanında ilk bölümde belirttiğim gibi onların farkında bile olmayabiliriz. Bilinçdışı alanımızı oluşturan devasa bilgisayar edindiğimiz deneyimlerden, tanıştığımız insanlardan, öğrendiğimiz derslerden, okuduğumuz kitaplardan, izlediğimiz filmlerden, vb. edindiği bütün datayı sindirir ve bir fikir oluşturur. ÖÇT’sinde ortaya çıkan bu fikirdir.

Testin rahatsız edici tarafı, bilinçdışı tutumlarımızın nominal bilinçli değerlerimizle bütünüyle uyuşmuyor olduğunu göstermesidir. Örneğin işin sonunda ortaya çıkıyor ki şimdiye kadar Irk ÖÇT'sini yapan yaklaşık olarak elli bin Afrikalı-Amerikalının yarısı, benim gibi, siyahilere nazaran beyazlara karşı daha güçlü çağrışımlara sahipler. Nasıl sahip olmayalım? Etrafımızın her gün beyazları iyi olanla bağdaştıran kültürel mesajlarla çevrildiği Kuzey Amerika'da yaşıyoruz. Harvard Üniversitesi'nde psikoloji derslerine giren ve ÖÇT araştırma alanının liderlerinden biri olan Mazharin Banaji "Baskın grup ile pozitif çağrışım kurmayı sen seçmezsin ama senden beklenen budur. Nereye bakarsan bak o grubun iyi şeylerle eşleştirildiğini görürsün. Gazetenin sayfalarını çevirirsin, televizyonu açarsın ve bundan asla kaçamazsın" diyor.

ÖÇT sadece tutumların soyut ölçümü değildir. Aynı zamanda kendiliğinden gerçekleşen belli başlı durumlarda nasıl davrandığımızın da kuvvetli bir öngörücüsüdür. Mesela eğer güçlü ve beyaz yanlısı bir çağrışım yapınız varsa bu, siyahi birinin bulunduğu ortamda davranış biçiminizi etkileyeceğinin bir kanıtıdır. Ancak ne söyleyeceğinizi, nasıl hissedeceğinizi veya ne yapacağınızı etkilemeyecektir. Büyük bir olasılıkla böyle bir durumda beyaz bir insanla bulunduğunuz zamankinden biraz daha farklı davrandığınızın farkında bile olmayacaksınız. Ancak öne daha az eğilmeniz, o kişinin bulunduğu yerin tam tersi yöne dönmeniz, vücudunuzu biraz kapatmanız, daha az kendinizi ifade etmeniz, daha az göz temasında bulunmanız, biraz daha uzakta durmanız, çok daha az gülümsemeniz, tereddüt etmeniz ve kelimeleri ifade ederken biraz daha kekelemeniz, şakalara biraz daha az gülmeniz ihtimaller arasındadır. Peki bu önemli mi? Tabii ki önemli. Konuşmanın bir iş görüşmesi olduğunu farz edin. Ve işe başvuranın da siyahi bir adam olduğunu düşünün. Davranışlarınızdan o kararsızlığı ve mesafeyi sezecek ve bu da onun kendinden daha az emin, güvenilir ve arkadaş canlısı hissetmesine yol açacak. Peki o zaman siz ne düşüneceksiniz? İçinizden bir ses iş başvurusunda bulunan kişinin işin gerektirdiklerini yerine getiremeyeceğini veya onun biraz ilgisiz olduğunu veya işi gerçekten istemediğini söyleyecek. Başka bir deyişle, bilinçdışı ilk izlenim, görüşmeyi tamamen rotasından saptıracak.

Ya iş görüşmesini yaptığınız kişi uzun boyluysa? Bilinçli bir seviyede eminim ki uzun boylu insanlara kısa boylu insanlardan daha farklı davrandığımızı

düşünmüyoruz. Ancak boyun –özellikle erkeklerde– belli bir dizi pozitif bilinçdışı çağrışımı tetiklediğine dair pek çok kanıt mevcut. Fortune 500 listesinde –ABD'deki en büyük kurumların listesi– bulunan şirketlerin neredeyse yarısıyla anket yaptım. Ankette her bir şirkete CEO'ları ile ilgili sorular yönelttim. Tahmin edebileceğiniz gibi, büyük şirketlerin başında bulunanlar ezici bir çoğunlukla beyaz erkekler, ki bu da hiç şüphesiz bir çeşit örtülü taraflılık durumunu yansıtıyor. Bununla birlikte bu beyaz erkeklerin hemen hemen hepsi aynı zamanda uzun boylular: Benim örneğimde erkek CEO'lar ortalama olarak 1,82 metreden biraz daha kısalar. Ortalama bir Amerikalının 1,75 metre olduğunu düşünürsek, bu demek oluyor ki grup olarak CEO'lar kendi cinsiyetlerinden yaklaşık 7 santimetre daha uzunlar. Öte yandan bu istatistik aslında meseleyi hafif gösteriyor. Birleşik Devletler nüfusunu oluşturan erkeklerin %14,5'i 1,82 metre veya daha uzunlar. Fortune 500 şirketlerinin CEO'ları arasında bu rakam %58. Daha da ilgi çekici olan ise Amerika nüfusunun genelindeki yetişkin erkeklerin %3,9'u 1,82 metre veya daha uzun. Benim CEO örneğimde neredeyse üç kişiden biri 1,82 metre veya daha uzundu.

Üst düzey yönetici mertebelerinde kadınların veya azınlıkların olmamasının hiç olmazsa mantıklı bir açıklaması var: Yıllardır ayrımcılık ve kültürel yapılar ile ilgili birçok nedenden ötürü Amerikan kuruluşlarının yönetici mertebelerinde kadınlar ve azınlıklar pek yer almıyordu. O yüzden bugün yönetim kurulu, üst düzey bir pozisyona aday olabilecek istenilen deneyime sahip insanlar aradıklarında şirketin hayati yönetici damarlarında kısmen makul bir biçimde yeteri kadar kadın ve azınlık olmadığını tartışabilirler. Ama bu kısa boylu insanlar için geçerli değil. Büyük bir şirketi tamamen beyaz erkek çalışanlarla doldurmak mümkün ancak büyük bir şirketi kısa boylu insanlar olmadan çalışanlarla doldurmak mümkün değil. En basit haliyle anlatacak olursak ortalıkta yeteri kadar uzun boylu insan yok. Bununla birlikte kısa boylu insanların çok azı yönetici makamına kurulur. 1,67 metrenin altındaki on milyonlarca Amerikalı erkeğin benim örneğimde sadece on tanesi CEO seviyesine erişmiş durumda, sonuçta kısa boylu olmak kurumsal başarı alanında kadın veya Afrikalı-Amerikalı olma ile aynı derecede engel teşkil ediyor. (American Express'in CEO'su Kenneth Chenault hem kısa boylu kategorisinde –1,75 metre– hem de siyahi olarak tüm bu akımlara istisna oluşturur. *İki* Warren

Harding hatasının üstesinden gelen olağanüstü bir adam olsa gerek.)

Bu kasti bir önyargı mıdır? Tabii ki değil. Hiç kimse potansiyel bir CEO adayına hor görür bir şekilde kısa boylu olduğunu söylemez. Bu basit bir biçimde ÖÇT'nin yakaladığı nitelikte bilinçdışı bir taraflılıktır. Çoğumuz hiç fark etmeden liderlik yeteneğini endamla bağdaştırırız. Bir liderin nasıl görünmesi gerektiği ile ilgili bir algımız var ve o stereotip o kadar güçlüdür ki, ona uyan birini bulduğumuz anda diğer faktörleri resmen görmez hale geliriz. Ve bu durum sadece yönetici makamı ile sınırlı değil. Çok uzak olmayan bir geçmişte binlerce insanın doğumdan yetişkinlik evresine kadar takip edildiği dört büyük araştırmadan toplanan datayı inceleyen araştırmacılar; değişkenler yaş, cinsiyet ve kilo olarak düzeltildiğinde boyda her 2,5 santimetre artışın maaş olarak yılda 789 dolara eşdeğer olduğunu hesapladılar. Bu demektir ki 1,82 metre olan bir kişi tıpatıp benzediği 1,65 boyundaki bir kişiden yılda yaklaşık olarak 5525 dolar daha çok kazanacak. Boy-maaş çalışmasının sahiplerinden biri olan Timothy Judge, "Eğer bunu 30 yıllık bir kariyere yayar ve daha sonra bu kazancı bir arada düşünürseniz, uzun boylu bir insanın gerçek anlamda yüz binlerce dolarlık gelir elde ettiği anlamına gelir," diye vurguluyor. Bu kadar çok vasat insanın şirketlerde ve kuruluşlarda nasıl yetki sahibi olduğu ve üst düzey pozisyonlarda yer edindiğini hiç merak ettiniz mi? Bunun nedeni, en önemli sayılabilecek pozisyonlarda bile verdiğimiz seçim kararlarımızın sandığımızdan çok daha az akılcı olmasıdır. Uzun boylu birini görüyoruz ve anında kendimizden geçiyoruz.

3. Müşteriyle İlgilenmek

Bob Golomb, New Jersey'in Flemington kasabasında bulunan Flemington Nissan yetkili satış bayisinin satış müdürüdür. Golomb, elli yaşlarında, seyrek siyah saçları olan ve metal çerçeveli gözlük takan biridir. Her zaman koyu renk, klasik takım elbise giyer, böylece sanki bir banka müdürü veya bir hissedar gibi görünürdü. On yılı aşkın bir süre önce araba işine girdiğinden beri Golomb yaklaşık olarak ayda yirmi araba sattı, ki bu ortalama bir araba satıcısının sattığının iki katıdır. Golomb'un masasının üzerinde üstün performansından ötürü yetkili satış bayi tarafından verilen beş altın yıldız bulunur. Araba satış

temsilcisi dünyasında Golomb bir virtüözdür.

Golomb gibi başarılı bir satış temsilcisi olmak, olağanüstü talepleri ince dilimleyebilme becerisi anlamına gelir. Daha önce hiç bilmediğiniz biri belki de hayatının en pahalı alışverişini yapmak üzere bayinize girer. Bazıları endişeli olur. Bazıları gergin. Bazıları ne istediğini tam olarak bilir. Bazılarının hiçbir fikri yoktur. Bazıları arabalardan anlar ve bilmişlik taslayan bir satıcıdan rencide olur. Bazıları birinin ellerinden tutup bu kahredici süreci anlaşılır bir şekilde açıklamasına ihtiyaç duyar. Bir satış temsilcisi eğer başarılı olmak istiyorsa gerekli tüm bilgiyi toplayıp –diyelim ki karı koca veya baba kız arasındaki dinamiği anlayarak– onu işlemden geçirmek ve kendi davranış biçimini ona göre şekillendirmek ve bütün bunları potansiyel müşteri ile karşı karşıya geldikleri ilk birkaç saniyede yapmak zorundadır.

Açıkça anlaşılıyor ki Bob Golomb bu tür ince dilimlere ayırma işini çaba göstermeden yapan insanlardan biri. Evelyn Harrison'ın araba satan hali gibi. Sessiz, tetikte bir zekâsı ve zarif bir cazibesi var. Düşünceli ve dikkatli. Mükemmel bir dinleyici. Her hareketinde, attığı her adımda kendine yol gösteren üç basit kuralı olduğunu söylüyor: "Müşteri ile ilgilen. Müşteri ile ilgilen. Müşteri ile ilgilen." Eğer Bob Golomb'tan araba alıyorsanız her şeyin yolunda olup olmadığını sormak için sizi ertesi gün telefonla arayacaktır. Bayiye gelip araba almadan çıkarsanız da ertesi gün uğradığınız için teşekkür etmeye arayacaktır. "Kötü bir gün geçirseniz bile her zaman güleryüzlü olmak zorundasınız. Evde her şey korkunç bir hal alsa da bütün bunlara bir perde çeker müşteriye en iyi hizmeti verirsiniz," diyor Golomb.

Golomb ile tanıştığımda bana, memnun kalan müşterilerin yıllar boyunca kendisine yolladığı mektuplarla tıkabasa dolu olan üç halkalı kalın bir klasör çıkardı. "Bunların her birinde bir hikâye saklıdır," dedi. Her birini hatırlıyormuş gibi duruyordu. Dosyanın içindekilere göz gezdirirken, aradan rasgele çıkardığı daktilo ile yazılmış kısa bir mektup gösterdi. "Cumartesi öğleden sonra, 1992 yılı kasım ayının sonları. Bir karı koca. Yüzlerinde donuk bir ifade ile içeri girdiler. Ben 'Hoşgeldiniz arkadaşlar, yoksa bütün gün araba alışverişinde miydiniz?' diye sordum. 'Evet,' dediler. Tüm gün kimse onları ciddiye alıp da ilgilenmemişti. Günün sonunda bir araba sattım onlara ve arabayı Rhode Island'dan getirttik. Altı yüz kırk kilometre öteye şoför gönderdik. Ayrılırken

çok mutlulardı.” Başka bir mektup gösterdi. “Bir de bu beyefendi var. 1993’ten beri ona tam altı araba sattık ve her yeni arabada bize başka bir mektup gönderdi. Bunun gibi pek çok hikâye var. Buradaki de altmış beş kilometre ötede Keyport, New Jersey’de yaşayan bir adam. Bana büyük bir servis tabağında deniztarağı getirmişti.”

Bununla birlikte Golomb’un başarısının çok daha önemli bir nedeni var. Belirttiğine göre başka çok basit bir kurala uyuyor. Bir müşterinin ihtiyaçları ve ruh hali ile ilgili bir milyon anlık hükme varma ihtimali olsa da hiçbir zaman kişinin görünüşüne bakarak onu değerlendirmeye çalışmıyor. Ona göre kapıdan giren herkesin eşit oranda araba alma ihtimali var.

Tekrar tekrar “Bu iş kolunda insanlarla ilgili peşin hüküm veremezsiniz,” diyordu tanıştığımızda ve bu cümleyi her kuruşunda yüzünde tam bir kararlılık ifadesi oluşuyordu. “Peşin hüküm, ölüm öpücüğü gibidir. Herkese en iyi halinizi sunmak zorundasınız. Çaylak bir satış temsilcisi müşteriye bakar ve ‘Bu kişi araba satın almaya maddi gücü yetmezmiş gibi duruyor’ der, ki bu söylenebilecek en kötü şeydir, çünkü bazen hiç beklenmedik insanlar paralı çıkabilir,” diyor Golomb. “İlgilendiğim bir çiftçi vardı ve yıllar boyunca ona hemen hemen her çeşit araba sattım. El sıkışarak anlaşır, elime yüz dolar tutuşturur, sonra da ‘Çiftliğe getirirsin’ derdi. Siparişi yazmamız bile gerekmezdi. Bu adamı şimdi görseydiniz, iş tulumuyla ve üstü başı inek pisliği içinde bir halde, muhtemelen bu müşteriden bir şey çıkmaz diye düşünürdünüz. Ama aslında ticarette dediğimiz gibi adam tam bir yağlı müşteriydi. Veya bazen temsilciler bir genç görür ve onunla ilgilenmezler bile. Tabii aynı akşam o genç anne ve babasıyla birlikte geri gelip de bir araba seçtiğinde, primi kapan diğer satış temsilcisi olur.”

Golomb’un söylemek istediği çoğu satış temsilcisinin Warren Harding hatasına meyilli oluşudur. Birini görüyorlar ve bir şekilde kişinin dış görünüşünden edindikleri ilk izlenim o ilk anda bir araya getirdikleri diğer tüm bilgi parçacığını etkiliyor. Bunun aksine Golomb daha seçici olmaya çalışıyor. Antenlerini karşısındaki kişinin kendinden emin veya kendine güvensiz, bilgili veya saf, güvenilir veya şüpheci olup olmadığını anlamak için kullanıyor; ama ince dilimlere ayırma telaşı içinde bu izlenimleri kişinin sadece dış görünüşüne sadık kalarak yapmaya çalışıyor. Golomb’un başarısının sırrı Warren Harding

hatası ile mücadele etmeye karar vermesidir.

4. Kerizi Tanımak

Bob Golomb'un stratejisi neden bu denli iyi işliyor? Çünkü görünen o ki Warren Harding hataları araba satış alanında olağanüstü ve çoğunlukla fark edilmeyen bir role sahip. Örneğin Chicago'da yaşayan Ian Ayres adlı bir hukuk profesörü tarafından 1990'larda yürütülen çarpıcı bir sosyal deneye göz atalım. Ayres 38 kişiden –on sekiz beyaz erkek, yedi beyaz kadın, sekiz siyahi kadın ve beş siyahi erkekten– meydana gelen bir takım oluşturdu. Birbirlerine olabildiğince benzer insanlar bulmak için çok uğraştı. Hepsi yirmili yaşlarının ortalarındaydı. Hepsi orta halli bir çekiciliğe sahipti. Hepsine klasik günlük kıyafet giymeleri söylenmişti: Kadınlar için bluz, düz etek ve düz ayakkabı; erkekler için polo yaka ya da düğmeli yaka tişört, rahat kesim pantolon ve makosen ayakkabı. Hepsine aynı göstermelik hikâye verildi: Her biri, Chicago çevresinde bulunan 242 araba yetkili bayisine gidecek ve kendilerini Chicago'nun lüks semti Streeterville'de yaşayan üniversite mezunu genç iş sahibi kişiler olarak tanıtacaktı (örnek iş: bir bankada sistem analisti). Ne yapacaklarına dair talimatları daha da kesindi: İçeri girecekler. Bir satış temsilcisinin yanlarına gelmesini bekleyecekler ve galerideki en düşük fiyatlı arabayı göstererek "Bu arabayı almayı düşünüyorum" diyeceklerdi. Ardından satış temsilcisinin ilk teklifini duyduktan sonra temsilci kabul edene veya daha fazla pazarlık etmeyi reddedene kadar pazarlık edeceklerdi, ki bu çoğunlukla yaklaşık kırk dakika sürüyor. Ayres'in yapmaya çalıştığı çok belirli bir soruya yoğunlaşmaktı: Geri kalan her şeyin eşit olduğu bir noktada ten rengi ve cinsiyet araba yetkili bayisindeki bir satış temsilcisinin önerdiği fiyatı nasıl etkiliyor?

Sonuçlar inanılmazdı. Beyaz erkeklerin satış temsilcilerinden aldığı ilk teklifler bayinin fatura tutarından (bu, bayinin üreticiden alırken ödediği tutardır) 725 dolar üstündeydi. Beyaz kadınların aldığı ilk teklif fatura tutarından 935 dolar fazlaydı. Siyahi kadınlara fatura tutarından ortalama 1195 dolar daha fazla teklif verildi. Peki ya siyahi erkekler? Onların ilk teklifleri fatura tutarının 1687 dolar üzerindeydi. Kırk dakikalık pazarlık süresinden sonra bile siyahi erkekler fiyatı ortalama fatura tutarının 1551 dolar üstüne çekebildi. Uzun müzakereler

sonucunda bile Ayres'in siyahi adamlarının aldıkları fiyat Ayres'in beyaz adamlarının hiçbir söz söylemeden aldıkları fiyattan 800 dolar fazlaydı.

Buradan ne çıkarabiliriz? Chicago'daki araba satış temsilcileri son derece cinsiyet ayrımcısı ve mutaassıp mı? Bu, olabilecek en uç açıklamadır. Araba satış işinde müşteriyi etiket fiyatını (galeride arabanın camına yapıştırılan tutar) ödemeye ikna ederseniz ve deri koltukların, ses sisteminin ve alüminyum jantların dahil olduğu en yüksek paketi satın almasına razı ederseniz bu tek bir saf müşteriden alacağınız komisyon, sıkı pazarlık yapmaya hazır yarım düzine müşteriden alacağınız komisyona eşdeğer olacaktır. Başka bir deyişle eğer satış temsilcisiyseniz kerizi tanımaya çalışmak için karşı konulamayacak bir dürtü olur. Araba satıcılarının etiket fiyatını ödeyen müşteriler için kullandıkları belli bir kelimeleri bile var. Bu tür müşterilere 'ayakta uyuyan' (*lay-down*) deniyor. Ayres'in çalışmasından çıkarılabilecek yorumlardan biri, bu araba satış temsilcilerinin kadınları ve siyahileri ayakta uyuyan olarak algıladıkları genel bir yargıda bulunmalarıdır. Beyaz erkek olmayan birini gördüklerinde kendi kendilerine "Hah! Bu insan kesin aptal ve saftır, böylece onların sırtından çok para kazanabilirim" diye düşündüler.

Öte yandan bu açıklama pek bir anlam ifade etmiyor. Ayres'in siyahi ve kadın potansiyel araba alıcıları arka arkaya aptal ve saf olmadıklarını gösteren işaretler verdiler. Üniversite mezunu iş sahibi kadınlardı. Zengin bir muhitte yaşıyorlardı. Kırk dakika boyunca pazarlık edecek kadar bilgililerdi. Bu niteliklerden herhangi birisi kerizi çağrıştırıyor mu? Eğer Ayres'in çalışması bilinçli ayrımcılığın kanıtıysa o zaman Chicago araba satıcıları ya bağnazların en korkunçlarındanlar (ki bu pek olası değil) ya da yukarıda saydığımız ipuçlarını göremeyecek kadar kalın kafalılar (aynı derecede olası değil). Bence burada daha üstü kapalı bir durum sözkonusu. Ya herhangi bir sebepten –araba satışından gelen deneyime dayalı bilgi vs– ayakta uyuyanlar, kadınlar ve azınlıklar arasında güçlü bir otomatik çağrışım kurdularsa? Ya bu iki kavramı tıpkı milyonlarca Amerikalının Irk ÖÇT'sinde "meşum" veya "suçlu" kelimelerini "Afrikalı-Amerikalı" ile birleştirdiği gibi zihinlerinde bilinçdışı bir şekilde birleştirdikleri için kapıdan bir kadın veya siyahi bir kişi girdiği anda onları içgüdüsel bir biçimde "keriz" diye fişliyorlarsa? Bu satış temsilcilerinin ırk ve cinsiyet eşitliği ile ilgili güçlü birer bilinçli bağlılıkları olabilir, hatta

muhtemelen fiyatı müşterilerinin karakterlerini okurken kullandıkları en karmaşık yöntemlere dayanarak belirlediklerinde ısrar edeceklerdir. Her bir müşterinin kapıdan içeri adımını attığı anda temsilcilerin verdikleri kararlar başkadır. Onlar bilinçdışı tepkilerdir. Potansiyel müşterilerle ilgili en bariz nitelikleri –cinsiyetleri ve ten renkleri– sessizce kabul ediyor ve karşılarına yeni ve tam aksini iddia eden kanıtlar çıksa bile onlara bağlı kalıyorlardı. Tıpkı 1920 başkanlık seçimlerinde Warren Harding'e şöyle bir baktıktan sonra düşünmeyi bırakıp anında karara varan seçmenler gibi. Seçmenlerin durumunda yaptıkları hata onlara görüp görebilecekleri en kötü ABD Başkanlarından birini seçmeleri ile son buldu. Araba satış temsilcilerinin durumunda ise kadınlara ve siyahilere inanılmaz derecede yüksek fiyat belirlemeleri araba alma ihtimali olan kişileri uzaklaştırmalarına neden oldu.

Golomb her bir müşteriye tamamen aynı şekilde davranmaya çalışıyor çünkü iş ırk ve dış görünüşe geldiğinde anlık hükümlerin ne kadar tehlikeli olabileceğinin farkında. Bazen kirli tulumunun içinde itici görünen bir çiftçi aslında 1.600 hektarlık bir çiftliği olan çok zengin bir adam çıkabilir ve bazen genç bir çocuk daha sonra anne ve babasıyla geri gelebilir. Bazen genç siyahi adam Harvard'da işletme mastırı yapmış olabilir. Bazen ufak sarışın kız bütün ailenin araba kararlarını veriyor olabilir. Bazen beyaz saçlı, geniş omuzlu ve ince uzun çeneli adam hafif sıklet çıkabilir. Bu demek oluyor ki Golomb ayakta uyuyanı bulmaya çalışmıyor. Miktarın beraberinde getirdiği faydalar uğruna tek bir araba üzerinden kazanabileceği kâr marjını feda ederek herkese aynı fiyatı veriyor ve eşitlik anlayışı öyle yayılıyor ki kazandığı paranın üçte birini memnun müşterilerin önermeleri sonucunda elde ediyor. "Birine sadece şöyle bir bakıp 'Bu kişi araba satın almaya kararlı' diyebilir miyim?" diye soruyor Golomb. "Bunu söyleyebilmek için müneccim olmanız gerekir ve ben değilim. Bazen bayağı kafam karışabiliyor. Bazen kapıdan içeri elinde çek defterini sallayarak giren ve 'Araba almak için geldim. Eğer fiyatta anlaşırsak bugün kesin bir araba alacağım buradan,' diyen adamlar oluyor. Ama biliyor musunuz? On seferin dokuzunda almadan giderler."

5. Dr. King'i Düşünün

Warren Harding hataları konusunda ne yapmalıyız? Burada bahsettiğimiz taraflı bakış çeşitleri çok fazla bariz olmadığından çözüm üretmesi daha kolaydır. Eğer siyahi insanların beyazlarla aynı çeşmeden su içemeyeceğini söyleyen bir kanun olsaydı en bariz çözüm yasayı değiştirmek olurdu. Ancak bilinçdışı ayrımcılık biraz daha çetrefillidir. 1920 seçmenleri Warren Harding'in dış görünüşünden dolayı ona oy verdiklerinde keriz yerine konulduklarını düşünmediler. Veya Ayres'in Chicago araba satıcıları, kadınları ve azınlıkları nasıl bariz bir biçimde kandırdıklarını fark etmelerine ve yönetim kurulu üyelerinin uzun boylu insanları nasıl garip biçimde tercih ettiklerini görmelerine daha iyi veya daha kötü diyemeyiz, çünkü hepsi bilinçdışı gerçekleşti. Peki eğer bir şey farkındalığımız dışında gerçekleşiyorsa, o zaman ona nasıl bir çözüm üretebiliriz?

Cevap şöyle: İlk izlenimlerimiz karşısında çaresiz değiliz. Bilinçdışından –beynimizin içindeki kilitli kapının ardından– kaynaklanıyor olabilirler ama sırf bir durum farkındalık dışında gerçekleşiyor diye bu, o durumu kontrol altına alamayacağımız anlamına gelmez. Örneğin istediğiniz kadar çok Irk ÖÇT veya Kariyer ÖÇT çözün ve istediğiniz kadar daha güç kategorilere kelimeleri daha hızlı yerleştirmeye çalışın en ufak bir değişiklik olmayacaktır. Ama ister inanın ister inanmayın, ÖÇT'yi almadan önce sizden Martin Luther King, Nelson Mandela veya Colin Powell gibi insanlar ile ilgili resimlere veya makalelere göz atmanızı isteseydim tepki verme süreniz değişirdi. Birdenbire siyahi insanlarla olumlu kavramları veya kelimeleri eşleştirmek o kadar da zor gelmeyecekti. "Her gün ÖÇT çözen bir öğrencim vardı," diyor Banaji ve devam ediyor, "Her gün ilk yaptığı buydu ve kafasındaki düşünce, testi yaptıkça datanın kendi kendine bir araya gelmesine izin vermekti. Sonra bir gün siyahi insanlarla ilgili olumlu çağrışım kurdu. Ve dedi ki 'Çok garip. Daha önce hiç böyle olmamıştı,' çünkü hepimiz ÖÇT sonuçlarımızı değiştirmeye çalışmıştık ve başarılı olamamıştık. Ama bu öğrenci atletizm ile uğraşıyordu ve bütün sabah olimpiyat oyunlarını seyrettiğini hatırladı."

İlk izlenimlerimiz, deneyimlerimiz ve çevremiz sonucu oluşur. Bunun anlamı bu izlenimleri oluşturan deneyimleri değiştirerek ilk izlenimlerimizi değiştirebileceğimizdir, ince dilimlere ayırma biçimimizi farklılaştırabiliriz. Siyahilere her şekilde eşit davranmak isteyen –siyahilerle ilgili beyazlarla

olduğu kadar olumlu bir dizi çağrışıma sahip olmak isteyen– bir beyaz iseniz bu, basit bir eşitlik bağlılığından fazlasını gerektirir. Düzenli olarak azınlıklarla beraber olabilecek, onların yanında kendinizi rahat hissedebileceğiniz ve kültürlerine alışabileceğiniz bir şekilde hayatınızı değiştirmeniz gerekir, böylece azınlığın bir üyesi ile tanışmak, konuşmak, beraber olmak veya onu işe almak istediğinizde tereddüt veya huzursuzluk hissederek bilinçdışınız tarafından ihanete uğramayasınız. Hızlı anlamlandırma yetisini ciddiye almak –ilk izlenimlerin hayatımızda oynadığı inanılmaz gücü idrak etmek– o izlenimleri idare etmek ve onları kontrol etmek için etkili adımlar atmamızı gerektirir. Kitabın bir sonraki bölümünde ilk izlenimlerin ve anlık hükümlerin sonuçları ile karşı karşıya kalmış insanlarla ilgili üç hikâye anlatacağım. Bazıları başarılı oldu. Bazıları olamadı. Ama bence hepsi de ince dilimlere ayırmanın olağanüstü gücünü nasıl anlayabileceğimiz ve kabullenebileceğimizle ilgili çok önemli dersler sunacak.

2Implicit Association Test (IAT). –ed.n.

DÖRT

Paul Van Riper'ın Büyük Zaferi: Kendiliğindenliği Yaratmak

Paul Van Riper metal çerçeveli gözlükleri olan, uzun boylu, cılız ve saçsız biridir. Geniş omuzlarıyla dimdik yürür ve boğuk, buyurgan bir sesi vardır. Arkadaşları ona Rip der. O ve ikiz kardeşi on iki yaşındayken, babaları Kore Savaşı ile ilgili bir haber okuduğu sırada arabada onunla oturuyorlardı. "Pekâlâ çocuklar," dedi babaları, "savaş bitmek üzere. Truman deniz piyadelerini gönderiyor." Van Riper büyüdüğünde Deniz Piyade Birliği'ne katılmaya işte o zaman karar verdi. Vietnam'a ilk gidişinde, Saigon'un dışında bir çeltik tarlasında Kuzey Vietnam makineli tüfeğini saf dışı bırakırken açılan ateş sonucu neredeyse ortadan ikiye ayrılıyordu. 1968'de Vietnam'a geri döndü ve bu sefer deniz piyadelerinin Dodge City ve Arizona Bölgesi dediği iki tehlikeli bölge arasındaki Güney Vietnam'ın çeltik tarlası ve tepe bölgesinde Mike Company'nin (Üçüncü Müfreze, Yedinci Piyade Birliği, Birinci Deniz Bölüğü) kumandanıydı. Oradaki görevi Kuzey Vietnam'ın Danang'a roket atmasını engellemekti. Oraya varmadan önce kendi görev sahasına haftada bir ve hatta iki defa roket saldırısı oluyordu. Ve orada olduğu üç ay boyunca ise sadece bir kere oldu.

"Onunla tanıştığım ânı dün gibi hatırlıyorum," diyor Van Riper'ın Mike Company'deki topçu çavuşu Richard Gregory. Danang'ın hemen güneydoğusundaki 55. Tepe ve 10. Tepe arasındaydık. El sıkıştık. Kati bir ses tonu vardı, alçaktan orta tonlara çıkan. Oldukça açık sözlü. Az ama öz. Kendinden emin, gösterişe mahal vermeyen bir tarzı vardı. O böyle biriydi ve savaş boyunca her gün tavrını korudu. Savaş bölgesinde bir ofisi –bir baraka– vardı ama onu hiçbir zaman orada görmedim. Her zaman ya sahada ya da sığınağın yakınında olurdu, sürekli olarak atılacak bir sonraki adımı düşünürdü.

Eğer aklına bir fikir gelirse ve cebinde bir parça kâğıt varsa aklına gelen fikri hemen o kâğıt parçasına yazardı, daha sonra toplantı yaptığımızda, cebinden yedi sekiz tane böyle küçük kâğıt parçası çıkarırdı. Bir keresinde, o ve ben nehirden birkaç metre ötede ormanın içindeydik, belli birkaç bölgeyi keşfe çıkmak istedi ama tam ortada duran bir çalı görüşünü engelliyordu. Yemin ediyorum; ayakkabılarını çıkardı, nehre daldı, tam ortasına kadar yüzdü ve mansap tarafını görebilmek için suyun içinde dimdik durdu."

1968 Kasım ayının ilk haftasında Mike Company daha büyük bir Kuzey Vietnam alayı ile ağır bir çatışmaya girdi. "Bir noktada ağır yaralıların tedavi edilebilmesi için tahliye istedik. Helikopter iniyordu ve Kuzey Vietnam ordusu roket atmaya devam ediyor ve komuta yerindeki herkesi öldürüyordu," diye hatırlıyor şirketin müfreze kumandanlarından biri olan John Mason. "On iki deniz piyadesi oracıkta öldü. Durum çok kötüydü. Oradan üç veya dört gün sonra ancak çıkabildik, çok sayıda kayıp verdik, sanırım toplam rakam kırk beşti. Ama amacımıza ulaştık. 55. Tepe'yi geri aldık, hemen ertesi günü manga taktikleri ve teftiş üzerine çalışıyorduk ve, ister inanın ister inanmayın, beden eğitimi yapıyorduk. Genç bir teğmen olarak 'yatak' adını verdiğimiz askeri kamp alanımızda beden eğitimi yapacağımız hiç aklıma gelmezdi. Ama yaptık. Yatakta müfreze ve manga taktikleri çalışacağımız veya süngü eğitimi yapacağımız aklımın ucundan dahi geçmezdi. Ama yaptık. Ve bütün bunları her zamanki usulde yaptık. Çatışmadan sonra kısa bir süre dinlenmek için zaman tanınır, ondan sonra eğitime devam edilirdi. Rip, işlerini böyle yürütürdü."

Van Riper kurallara çok bağlıydı. Aynı zamanda da adildi. Kumandası altındaki askerlerin çatışmada ne yapmaları gerektiğine dair kesin fikirleri olan bir savaş öğrencisiydi. Mike Bölüğü'den bir başka asker onu şöyle hatırlıyor: "Tam bir tetikçiydi, masa başında oturan değil birliklere en önde liderlik eden biriydi. Agresifti ama bunu öyle bir şekilde yapardı ki sizden yapmanızı istediğini yapmaktan gocunmazdınız. Bir keresinde hatırlıyorum da gece baskını için manga ile birlikte dışarıdaydık. Kaptan [deniz piyadelerinin bölük komutanı için kullandıkları isim] telsizden beni aradı. Bana bulunduğum yöne doğru yüz yirmi küçük adamın, Vietnamlının, geldiğini ve benim görevimin onlara karşı mukavemet etmek olduğunu söyledi. Ben "Kaptan, sadece dokuz adamım var," dedim. *Eğer ihtiyacım olursa* destek kuvvet göndereceğini söyledi. Böyle bir

adamdı işte. Düşman oradaydı ve onların yüz yirmi askerine karşı dokuz askerimiz olabilirdi, ama onlarla çatışmamız gerektiği konusunda aklında hiçbir şüphe barındırmazdı. Kaptan, nerede görev alırsa alsın düşman onun taktikleri sayesinde geri püskürtüldü. 'Yaşa ve yaşat' ilkesini savunan biri değildi."

Bir grup üst düzey Pentagon yetkilisi 2000 yılı baharında Van Riper ile bağlantı kurdu. O zamanlar Riper uzun ve etkileyici bir kariyerden sonra emekliye ayrılmıştı. Pentagon, Millennium Challenge 2002 adını verdikleri bir savaş tatbikatının ilk hazırlıklarını yapıyordu. O zamana kadar tarihteki en büyük ve en pahalı savaş tatbikatıydı. Tatbikat uygulamaya alınacağı zaman – 2002 yılının Temmuz ve Ağustos ayının başlangıcı, iki buçuk yıl sonra– çeyrek milyar dolara mal olmuştu, ki bu pek çok ülkenin savunmaya harcadığı toplamdan daha fazlaydı. Tatbikatın senaryosuna göre düzenbaz bir askeri kumandanın İran Körfezi'nde bir yerde ülkesiyle iletişimi kopuyor ve kayıplara karışıyordu ve kumandan tüm bölgeyi savaşa sürüklemekle tehdit ediyordu. Güçlü dini ve etnik dayanışmadan gelen hatırı sayılır bir kuvvet üssü vardı ve dört farklı terörist örgütüne yardım ve yataklık ediyordu. Ve anlaşılacağı üzere anti-Amerikancı bir tavrı vardı. İlham verici (veya bakış açınıza göre feci) bir rol dağıtımı olduğu daha sonra ortaya çıkacak olan Millennium Challenge'da Paul Van Riper'dan düzenbaz kumandan rolünü üstlenmesi istendi.

1. Körfezde Bir Sabah

ABD ordusu için harp tatbikatları yürüten grubun adı Joint Forces Command, daha bilinen adıyla JFCOM'dur. JFCOM, Washington'dan birkaç saat boyunca güneydoğuya doğru gidildiğinde Virginia, Suffolk'daki bir dönemeçli yolun hemen sonunda bulunan hayli alelade, iki alçak betonarme binadan oluşur. Otoparka girmeden hemen önce sokaktan görülmeyen bir güvenlik kulübesi vardır. Binanın etrafını bir tel örgü çevreler. JFCOM toplantı odaları, çalışma alanları ve parlak bir biçimde aydınlatılmış uzun halısız koridorlarıyla sıradan bir ofis binası gibi görünür. Öte yandan JFCOM'un yaptığı iş hiç de sıradan değildir. JFCOM, Pentagon'un yeni askeri fikirlerini ve stratejilerini test ettiği yerdir.

Harp tatbikatının planlaması, ciddi bir biçimde 2000 yılının yazında başladı.

JFCOM yüzlerce askeri analisti, uzmanı ve yazılım uzmanını bir araya getirdi. Harp tatbikatı dilinde Amerika Birleşik Devletleri ve müttef ikleri her zaman Mavi Takım, düşman da her zaman Kırmızı Takım olarak bilinir ve JFCOM her takım için kendi kuvvetleri ve muhalif kuvvet ile ilgili bilmeleri gereken her şeyi açıklayan kapsamlı bir dosya hazırlardı. Tatbikattan önce birkaç hafta boyunca Mavi ve Kırmızı Kuvvetler kendilerini büyük karşılaşmaya hazırlamak için bir dizi "sarmal" idmana katılırdı. Düzenbaz kumandan gitgide daha saldırgan bir tavır sergilerken Amerika Birleşik Devletleri de durumdan endişelenen bir hal alıyordu.

Temmuz ayının sonlarına doğru her iki taraf Suffolk'a geldi ve JFCOM'un ana binasının birinci katında bulunan ve test alanı adı verilen büyük penceresiz odalara yerleşti. Ülkenin pek çok üssünden Deniz Piyade Birliği, hava kuvvetleri, ordu ve donanma birlikleri Kırmızı ve Mavi Takımlarının subaylarından gelecek komutaları uygulamak üzere hazırda bekliyordu. Bazen bir füze ateşlediğinde veya bir uçak havalandığında, bilgisayar olanları o kadar iyi simule ederdi ki, her iki takımdakiler de olan bitenin gerçek olup olmadığını anlayamazdı bile. Tatbikat iki buçuk hafta sürdü. Daha fazla inceleme yapmak için JFCOM uzmanları yapılan her konuşmayı görüntüleyip kaydettiler, bunun yanında bir bilgisayar atılan her bir merminin ve füzenin ve konuşlandırılan her bir tankın kaydını tuttu. Bu, bir deneyden çok daha fazlaydı. Birleşik Devletler bir Ortadoğu ülkesini, güçlü etnik kuvvet üssü olan ve teröristlere yataklık ettiği düşünülen düzenbaz bir kumandan ile kuşattığında –bir yıldan kısa bir süre sonra– açıklığa kavuşacaktı ki bu, savaş için hazırlanan tam bir kostümlü provaydı.

Millennium Challenge'ın amacı Pentagon'un nasıl savaşa gidileceği ile ilgili bir dizi yeni ve oldukça radikal fikri test etmesiydi. 1991'deki Çöl Fırtınası Operasyonu'nda Amerika Birleşik Devletleri Kuveyt'te Saddam Hüseyin kuvvetlerini bozguna uğratmıştı. Ama bu son derece alışılagelmiş bir savaş biçimiydi: Ağır silahlarla donatılmış ve örgütlenmiş iki kuvvetin açık bir savaş alanında karşılaşması ve çarpışmasından ibaretti. Çöl Fırtınası'nın ardından Pentagon o tür bir savaş halinin yakın gelecekte çağdışı kalacağını anladı: Kimse Amerika Birleşik Devletleri'ne salt askeri çarpışmada kafa kafaya meydan okuma cesaretini gösterecek kadar aptal olamazdı. Gelecekte meydana

gelebilecek herhangi bir çatışma, daha geniş alanlara yayılmış bir şekilde gerçekleşecekti. Savaş alanlarında olduğu kadar şehirlerde de vuku bulacak, silahlarla olduğu kadar fikirlerle de beslenecek ve ordular kadar kültürleri ve ekonomileri de birbirleriyle çarpıştıracaktı. JFCOM analistlerinden birinin belirttiği gibi: "Bir sonraki savaş sadece orduya karşı ordu şeklinde olmayacak. Sonucu belirleyici unsur kaç tankı saf dışı bıraktığınız, kaç tane gemiyi batırdığınız ve kaç tane uçağı düşürdüğünüz olmayacak. Kesin sonuca ulaştıran unsur düşmanınızın sistemini nasıl çökerttiğinizdir. Savaşta çatışma kabiliyetinin peşinden gitmek yerine savaş yapma kabiliyetinin izini sürmeliyiz. Ordu ekonomik sisteme bağlıdır, ekonomik sistem de o ülkenin kültürel sistemine, özel ilişkilerine bağlıdır. Tüm bu sistemlerin arasındaki bağları anlamak zorundayız."

O halde Millennium Challenge ile Mavi Takım'a muhtemelen tarihteki diğer herhangi bir orduya verildiğinden daha büyük bir entelektüel kaynak sunuldu. JFCOM Harekât Değerlendirmesi adında düşmanı bir dizi –askeri, ekonomik, sosyal, siyasi– sisteme indirgeyen ve tüm bu sistemlerin nasıl birbirleriyle ilişkili olduğunu ve sistemler arasındaki hangi bağların en savunmasız olduğunu tespit edebilen bir matris yaratan resmi bir karar alma aracı geliştirdi. Mavi Takım'ın kumandanlarına aynı zamanda Etki Odaklı Harekât adlı bir araç daha verildi. Bu araç ile alışılagelmiş düşmanın militer varlıklarını hedef al ve yok et askeri yönteminden başka yöntemler düşünebiliyorlardı. Ortak Amaçlı Harekât Haritası adı verilen çatışma durumunun kapsamlı, gerçek zamanlı bir haritası verildi. Ortak interaktif planlama için de bir araç tahsis edildi. Dahası, Birleşik Devletler hükümetinin elinde bulunan her türlü bilgi, istihbarat, sistem ve metot ellerinin altındaydı. Pentagon'un mühimmat deposundaki her tür oyuncağa sahiplerdi.

JFCOM'un kumandanı General William F. Kernan, tatbikat bittikten sonra Pentagon'da düzenlenen bir basın açıklamasında gazetecilere "Düşmanın –siyasi, askeri, ekonomik, toplumsal, kültürel, kurumsal– çevresine zarar vermek için ne yapabiliriz, sorusuna cevap verebilecek her tür dizilişe baktık. Tüm bu unsurları son derece kapsamlı bir şekilde inceledik. Şu anda birimlerimizin elinde, düşman kuvvetlere mâni olmayı sağlayan şeyler bulunmakta. İletişim kurma, güç sağlama, milli iradelerini etkileme gibi pek çok yetilerini saf dışı bırakma yeteneğine sahibiz," dedi. İki yüzyıl önce Napolyon "Bir general hiçbir

zaman hiçbir şeyi kesin olarak bilemez, hiçbir zaman düşmanı net bir biçimde göremez ve hiçbir zaman tam olarak nerede olduğunu bilemez," diye yazmıştır. Savaş, sisin içinde gizlenmişti. Millennium Challenge'ın amacı yüksek güçlü uydulardan, alıcılardan ve süperbilgisayarlardan tam anlamıyla yararlanarak sisin dağıtılabileceğini göstermekti.

Bu nedenle pek çok açıdan Paul Van Riper'ın karşı taraf olan Kırmızı Takım'a kumandanlık etme tercihi gerçekten örnek alınacak bir durumdu, çünkü Van Riper eğer bir şeyi simgeliyorsa o da o pozisyonun antiteziydi. Van Riper savaş sisini kaldırılabileceğinize inanmıyordu. Virginia'daki evinin ikinci katında bulunan kütüphanesi çatışma teorisi ve askeri strateji konularını ele alan kitaplarla tıka basa doluydu. Vietnam'daki kendi deneyimlerinden ve Alman askeri teorisyen Carl von Clausewitz üzerine yaptığı okumalardan dolayı Van Riper savaşın doğası gereği önceden kestirilemez, karman çorman olduğuna ve çoğunlukla doğrusal olmadığına inanıyordu. Van Riper 1980'lerde sıklıkla eğitim tatbikatlarında görev alıyordu ve ondan JFCOM'un Millennium Challenge'da test ettiği gibi analitik ve sistematik türde karar alma çeşitliliği göstermesi isteniyordu. O ise bundan nefret ediyordu bu durum gereğinden fazla zaman alıyordu. "Bir keresinde hatırlıyorum" diyor, "çalışmanın tam ortasındaydık. Tümen komutanı 'Durun! Düşmanın nerede olduğuna bir bakalım,' dedi. Halihazırda sekiz dokuz saattir bir şeyin üzerinde çalışıyorken düşman zaten hemen ardımızda bulunabilirdi. Sonuçta, üzerine çalıştığımız şey bunca vakit geçtikten sonra çoktan değişmiş olurdu." Bu, Van Riper'ın tüm akılcı analizlerden nefret ettiği anlamına gelmiyor elbette. Sadece çatışmanın orta yerinde, savaşın belirsizliklerinin ve zaman darlığının seçenekleri sakin ve dikkatli bir biçimde karşılaştırmayı imkânsız kıldığı bir anda böyle bir analizin uygun olmadığını düşünüyordu.

1990'ların ilk yıllarında Van Riper Quantico, Virginia'daki Deniz Piyade Birliği Üniversitesi'nin başındayken Gary Klein adında biriyle arkadaş oldu. Klein'ın Ohio'da bir danışmanlık şirketi vardı ve karar alma üzerine klasikleşmiş eserlerden biri olan *Sources of Power* (Gücün Kaynakları) adlı bir kitap yazmıştı. Klein hemşireler, yoğun bakım birimleri, itfaiyeciler ve başka baskı altında karar almak zorunda olan insanlar üzerinde çalıştı ve vardığı sonuçlardan bir tanesi de şuydu: Uzmanlar, karar verirken olabilecek tüm geçerli seçenekleri mantıklı ve

sistematik bir şekilde karşılaştırmıyorlar. O insanlara öğretilen karar alma biçimi bu şekilde, ama gerçek yaşamda bu süreç çok daha yavaştır. Klein'ın hemşireleri ve itfaiyecileri bir durumu neredeyse anında ölçüyor ve deneyimlerinden, sezgilerinden ve bir çeşit kabataslak zihinsel benzetimden yola çıkarak hemen *harekete geçiyorlardı*. Van Riper'a göre bu, insanların savaş alanında nasıl karar aldığını açıklamanın daha doğru bir yoluydu.

Bir defasında meraktan Van Riper, Klein ve yaklaşık bir düzine Deniz Piyade Birliği generalinden oluşan grup seans odasını görmek için New York'taki Ticaret Borsası'na gitti. Van Riper kendi kendine, 'ben hayatımda böyle bir kargaşayı savaşta askeri komuta yeri dışında hiçbir yerde görmedim' diye düşündü; bundan ders çıkarabiliriz. Günün sonunda zil çaldığında generaller odaya indi ve borsa alım satım oyunları oynadılar. Ardından New York Limanı karşısındaki Wall Street'ten bir grup borsa simsarını yanlarına alıp Valiler Adası'ndaki askeri karargâha götürdüler ve bilgisayarda harp tatbikatı oynadılar. Borsa simsarları mükemmel bir iş çıkardılar. Harp tatbikatları, onlardan zorlayıcı koşullar altında ve kısıtlı bilgiyle, ki bu zaten bütün gün işyerinde yaptıklarıydı, kesin, ışık hızında kararlar almalarını gerektiriyordu. Daha sonra Van Riper borsacıları Quantico'ya götürdü, onları tanklara bindirdi ve gerçek mermi ile çalışma yaptırdı. Van Riper'a göre bu "kilolu, paçoz, uzun saçlı" adamlar ile Deniz Piyade Birliği subaylarının temelde aynı işle meşgul oldukları gittikçe daha da netlik kazanıyordu –aradaki tek fark, bir grup para üzerine bahis oynarken diğer grup insan hayatı üzerine bahis oynuyordu. "Borsa simsarlarının generallerle tanıştıkları ilk ânı hatırlıyorum," diyor Gary Klein. "Kokteyl düzenlenmişti ve beni ciddi anlamda şaşırtan bir şey fark ettim. Bir tarafta deniz piyadeleri, iki veya üç yıldızlı generaller vardı ve Deniz Piyade Birliği generallerinin nasıl insanlar olduğunu biliyorsunuz. Bazıları daha önce New York'ta hiç bulunmamıştı. Diğer tarafta ise borsa simsarları vardı; bu atılgan ve enerjik, yirmili ve otuzlu yaşlarındaki genç New Yorklular. Sonra odaya genel olarak baktım; insanlar ikili üçlü gruplar halinde konuşuyorlardı ve her iki tarafın üyelerinden oluşmayan tek bir grup bile yoktu. Birbirleriyle sadece kibarlık icabı konuşmuyorlardı, birbirlerine karşı hareketleri son derece samimiydi ve koyu bir sohbete dalıp gitmişlerdi. Notlarını ve bağlantılarını karşılaştırıyorlardı. Kendi kendime dedim ki, birbirlerine tam anlamıyla saygılı

davranan bu adamlar aslında birbirlerinin de ruh ikizi.”

Millennium Challenge, sadece iki ordunun çarpışması değildi. Birbirine son derece zıt iki askeri felsefenin birbiriyle çarpışmasıydı. Düşmanın niyetlerini ve kabiliyetlerini sistematik bir biçimde anlamak için Mavi Takım’ın veritabanları, matrisleri ve yöntemleri vardı. Kırmızı Takım ise; uzun saçlı, paçoz ve başından büyük işlere kalkışan, sürekli bağıran, baskı uygulayan ve saatte bin tane anlık hükümde bulunan ticaret simsarına bakan ve onu kendiyle ruh ikizi gören bir adam tarafından kumanda ediliyordu.

Harp tatbikatının açılış gününde Mavi Takım İran Körfezi’ne on binlerce füze yağdırdı. Kırmızı Takım kıyısının hemen açıklarına uçak gemisi muharebe grubu yerleştirdi. Askeri gücün gözle görülür bütün ağırlığıyla birlikte Mavi Takım, Van Riper’a sekiz puan şiddetinde ültimatom verdi, sekizinci puan teslim olma talebidir. Kendilerinden son derece emin bit şekilde davranıyorlardı, çünkü Harekât Değerlendirme matrisleri onlara Kırmızı Takım’ın saldırıya açık noktalarını, bir sonraki adımının ne olabileceğini ve uygulamayı tercih edebileceği seçeneklerin neler olduğunu söylüyordu. Ancak Paul Van Riper bilgisayarların tahmin ettiği gibi hareket etmedi.

Mavi Takım, uydu iletişim araçlarını ve cep telefonlarını kullanmak zorunda kalacaklarını ve böylelikle onları kolaylıkla izleyebileceklerini düşünerek Kırmızı Takım’ın mikrodalga kulelerini yıktı ve fiber optik hatlarını kesti.

“Bütün bunların bizi epey şaşırttığını düşünmüşlerdi,” diye hatırlıyor Van Riper. “Şaşırmak? Bu konuda kısmen bilgi sahibi olan herkes o teknolojilere güvenmemesi gerektiğini bilir. Bu, Mavi Takım’ın kafa yapısının bir göstergesi. Usame bin Ladin’e Afganistan’da olanlardan sonra kim cep telefonu veya uydu kullanır ki? Biz motosikletli kuryeler ve duaların içine gizlenen mesajlar aracılığıyla haberleştik. ‘Pilotlar ve kuleyle haberleşmeden uçaklarınızı hava sahasından nasıl çektiniz?’ diye sordular. Ben de ‘İkinci Dünya Savaşı’nı hatırlayanınız var mı? Işıklandırma sistemi kullanırız,’ dedim.”

Mavi Takım’ın kitap gibi okunabileceğini sandığı düşman, bir anda daha gizemli bir hal aldı. Kırmızı Takım ne yapıyordu? Van Riper’ın daha büyük bir düşman ile karşı karşıya geldiğinde yılacağı ve yenilgiye uğrayacağı sanılmıştı. Ama o, yenilgiyi kabul edemeyecek kadar cengâverdi. Van Riper, savaşın ikinci gününde istilacı Mavi Takım donanmasının izini sürmek amacıyla İran

Körfezi'ne ufak gemilerden oluşan küçük bir filo gönderdi. Ardından hiçbir uyarıda bulunmaksızın Mavi Takım donanmasını bir saat boyunca kruz füzesi ile yaylım ateşine tuttu. Kırmızı Takım'ın sürpriz saldırısı sona erdiğinde on altı Amerikan gemisi İran Körfezi'nin dibini boylamıştı. Millennium Challenge sadece bir tatbikat değil, gerçek bir savaş olsaydı, yirmi bin civarı Amerikan askeri kendi orduları daha tek bir mermi bile atamadan ölmüş olacaktı.

"Kırmızı Takım'ın kumandanı olarak orada oturuyordum ve Mavi Takım'ın ön alım stratejisi uygulayacağını söylediklerini fark ettim," diyor Van Riper. "O yüzden ben onlardan önce davrandım. Onların gemilerinin ne kadar kruz füzesi alabileceğini hesapladık, hem onlardan daha çok hem de birçok farklı yönden, açıktan ve kıyıdan, havadan, denizden füzeler yağdırdık. Muhtemelen gemilerinin yarısını vurduk. Yalnızca istediklerimizi hedef aldık. Özellikle uçak gemisini. En büyük kruvazörleri. Altı tane amfibi gemi vardı. Bunlardan beşini batırdık."

Sonraki zamanlarda JFCOM'daki analistlerden, o temmuz gününde ne olduğu üzerine sayısız açıklama geldi. Bazıları, bu olanların harp tatbikatlarının işleyişiyle ilgili belli bir yöntemin eseri olduğunu söyledi. Diğer bir kısmı ise gerçek hayatta gemilerin tatbikatta olduğu kadar savunmasız olamayacağını söyledi. Ancak hiçbir açıklama, Mavi Takım'ın feci bir felakete uğradığı gerçeğini değiştiremedi. Düzenbaz kumandan, düzenbaz kumandandan bekleneni yapmıştı. Saldırıya karşı durdu, yine de bu gerçek bir şekilde Mavi Takım'ı hazırlıksız yakaladı. Bu durum, bir bakıma Getty'nin kouros'u değerlendirmeye geldiğinde yaşadığı başarısızlığa benziyordu: Akla gelebilecek her tür olasılığa karşı derinlemesine akılcı ve ihtimamlı bir analiz yapmışlardı, ne var ki o analiz içgüdüsel bir şekilde görülmesi gereken önemli bir hakikati her nasılsa gözden kaçırmalarına sebep oldu. Boşluktan faydalanan Kırmızı Takım'ın hızlı yorumlama yeteneği son derece başarılıydı. Peki bütün bunlar nasıl olmuştu?

2. Kendiliğindenliğin Yapısı

Geçenlerde bir cumartesi akşamı Mother (Anne) adlı bir doğaçlama komedi grubu, Manhattan'ın Batı Yakası'nda bulunan bir süpermarketin bodrum

katındaki ufak bir tiyatroda sahne aldı. Şükran Günü'nden hemen sonraki karlı bir akşam olmasına rağmen oda doluydu. Mother, sekiz kişiden oluşuyordu; üç kadın ve beş erkek, hepsi de yirmili veya otuzlu yaşlarındaydı. Sahnede yarım düzine katlanabilir beyaz sandalye dışında hiçbir şey yoktu. Doğaçlama dünyasında Harold olarak bilinen gösteri türünü sergileyeceklerdi. Hangi karakterin ne oynayacağı ile ilgili hiçbir fikre sahip olmadan veya ne gibi bir senaryo oynanacağını bilmeden sahneye çıkacaklar ve seyirciden alacakları rasgele bir öneriyi, öncesinde hiçbir hazırlık aşaması olmaksızın, otuz dakikalık bir oyun biçiminde sergileyeceklerdi.

Grup üyelerinden biri seyircilerden öneri istedi. "Robotlar!" diye bağırdı kalabalıktan biri. Doğaçlamada öneri nadiren gerçek anlamda işlenirdi ve oyunu başlatan oyuncu olan Jessica, "robotlar" kelimesini duyduğunda aklına gelenin duygusal anlamda kopma ve teknolojinin ilişkileri etkileme biçimi olduğunu belirtti daha sonra. Jessica hemen sahneye çıktı ve kablolu TV firmasından gelen bir faturayı okuyormuş gibi yapmaya başladı. Onunla birlikte sahnede ona sırtı dönük, sandalyede oturan bir başka oyuncu daha vardı. Konuşmaya başladılar. O sırada nasıl bir karakter canlandırdığını biliyor muydu adam? Hiç de değil; üstelik kadın oyuncu veya seyirciler de bilmiyordu. Ancak bir şekilde iki oyuncunun karı koca olduğu ve kadının kablolu TV faturasında porno film borcunu gördüğü ve bundan dolayı çılgına döndüğü ortaya çıktı. Buna karşılık adam da suçu ergenlik çağındaki oğullarına atarak karşılık verdi; bir süre karşılıklı atışmadan sonra sahneye iki oyuncu daha fırladı. Aynı öyküde farklı karakterleri canlandırıyorlardı. Biri, bu kriz anında aileye yardım eden psikiyatrdı. Başka bir sahnede, diğer bir oyuncu sinirli biçimde sandalyeye çöktü. "İşlemediğim bir suç yüzünden hapisteyim," dedi oyuncu. Çiftin oğlunu canlandırıyordu. Öykü ilerledikçe ve yeni durumlar ortaya çıktıkça oyunculardan hiçbiri ne afalladı, ne donup kaldı ne de soran gözlerle etrafa baktı. Oyun, oyuncular sanki haftalardır prova yapıyormuşçasına, bir süreklilikle ilerledi. Bazen yapılan bir hareket veya söylenen bir söz oyunun o sırada içinde bulunduğu duruma uymuyordu. Ancak çoğunlukla inanılmaz derecede komik oluyordu ve seyirciler coşkuyla tezahürat yapıyorlardı. Ve oyun her noktasında sürükleyiciliğini korudu: Karşımızda sekiz kişilik, ellerinde hiçbir olay örgüsü bulunmayan ve gözlerimizin önünde oyun yaratan bir grup vardı.

Doğaçlama komedi, *Blink*'in bahsettiği düşünme biçimine mükemmel bir örnektir. İnsanların hazırlıksız, hiçbir senaryo veya plan yardımı olmadan çok karmaşık kararlar almalarını kapsar. Doğaçlama komediyi bu kadar ilgi çekici ve –dürüst olmak gerekirse– korkutucu yapan da budur. Sadece bir aylık bir prova süresiyle yazdığım bir oyunda oynamanızı isteseydim, sanırım çoğunuz hayır derdi. Ya sahne korkunuz varsa? Ya sözlerinizi unutursanız? Ya seyirciler yuhalarsa? Ama en azından alışılagelmiş oyunun bir yapısı var. Her bir sözcük ve hareket senaryolaştırılmıştır. Her oyuncunun prova yapma şansı var. Başta herkese ne yapması gerektiğini söyleyen bir yönetmen bulunur. Şimdi bu sefer de sizden seyircilerin karşısında doğaçlama yapmak üzere tekrar sahneye çıkmanızı istediğimi düşünün; ancak bu sefer elinizde bir senaryo yok, ne oynayacağınız veya ne söyleyeceğiniz ile ilgili hiçbir fikriniz yok ve tabii ki komik olmanız gerektiğini eklemeyi de unutmayalım. Kor halindeki bir kömür yığınının üzerinde yürümeyi tercih edeceğinize adım gibi eminim. Doğaçlamanın korkutucu olmasının asıl nedeni son derece rasgele ve kaotik oluşudur. Çünkü sahneye çıkıp, 'tam o anda' her şeyi yerli yerinde uydurmanız gerekiyor.

Ancak, aslında doğaçlama hiçbir surette rasgele ve kaotik değildir. Örneğin Mother oyuncularıyla bir araya gelseydiniz ve onlarla uzun bir süre konuşsaydınız, onların tahmin ettiğiniz gibi soytarı kılıklı, fevri ve özgür ruhlu komedyenler olmadığını hemen fark edecektiniz. Bazıları oldukça ciddi, hatta sosyal anlamda beceriksiz. Her hafta uzun süren provalar yapmak için bir araya geliyorlar. Her gösteriden sonra sahne arkasında toplaşıp birbirlerinin performansını adamakıllı eleştiriyorlar. Neden bu kadar çok prova yapıyorlar? Çünkü doğaçlama, bir dizi kurallar doğrultusunda yönetilen bir sanat biçimidir. Bu yüzden onlar da sahnedeyken herkesin bu kurallara tam anlamıyla uyduğundan emin olmak istiyorlar. Mother oyuncularından biri, çok yerinde bir benzetme yaparak, "Yaptığımız şeyi basketbola benzetiyoruz," demişti.. Basketbol anlık ve spontane kararlarla dolu, çetrefilli ve yüksek hızlı bir oyundur. Bununla birlikte spontane davranış ancak herkes saatlerce süren hayli tekrarlayıcı ve yapılandırılmış alıştırmayla –atışı, top sürmeyi pas verme ve koşma oyunlarını tekrar tekrar yaparak mükemmelleştirmeyle– meşgul olduktan ve sahada dikkatli bir biçimde belirlenmiş bir rol oynamayı kabul ettikten sonra

mümkün olabiliyor. Bu, doğaçlama için de kritik bir derstir ve aynı zamanda Millennium Challenge bilmecesini anlamanın anahtarıdır: *Spontane yapılan rasgele yapılan anlamına gelmez.* Paul Van Riper'ın Kırmızı Takım'ı, savaşı Mavi Takım'daki meslektaşlarından daha zeki veya daha şanslı olduğu için kazanmadılar. Hızlı anlamlandırmanın, hızlı hareket eden, yüksek oranda stresli koşullarında insanların kararlarının ne kadar iyi olması egzersizin, kuralların ve provanın vazifesidir.

Örneğin doğaçlamayı mümkün kılan kurallardan en önemlisi kabul etme fikridir; bir hikâye –veya mizah– yaratmanın en kolay yolu, karakterlerin kendilerine verilen her şeyi kabul etmeleridir. Doğaçlama tiyatronun kurucularından biri olan Keith Johnstone'ın dediği gibi: "Bir an okumayı bırakıp sizin veya sevdiğiniz birinin başına gelmesini istemediğiniz bir şeyi düşünmeye başlarsanız, işte o zaman sahneye konulmaya veya filmleştirilmeye değer bir şey buldunuz demektir. Bir restorana girdiğimizde yüzümüze kremalı turta atılmasını veya büyükannemizin tekerlekli sandalyesinin uçurumun kenarına doğru hızla yol aldığını görmek istemeyiz, ama bu tür olayların mizansenlerini görmek için para veririz. Gerçek hayatta çoğumuz davranışlarımızı bastırmakta oldukça ustayızdır. Doğaçlama eğitmeninin tek yapması gereken bu yeteneği tersine çevirmektir ve bunu başardığı anda "üstün yetenekli" bir doğaçlama oyuncusu yaratmış olur. Kötü doğaçlamacılar eylemi bloke eder, sıklıkla üstün bir beceriyle yaparlar bunu. İyi doğaçlamacılar ise eylem geliştirirler."

İşte Johnstone'ın sınıfından iki oyuncu arasında geçen doğaçlama bir diyalog:

A: Bacağımda bir sorun var.

B: Korkarım onu kesmem gerekiyor.

A: Bunu yapamazsınız Doktor Bey.

B: Neden yapamazmışım?

A: Çünkü ona fazlasıyla bağlıyım.

B: (Umudu kırılmış bir biçimde) Ya, hadi ama ya…

A: Kolumda da tümör gibi bir büyüme var Doktor Bey.

Bu sahnedeki iki oyuncu çabucak bıkkın bir hal aldılar. Sahneyi ilerletemediler. Oyuncu A bir şaka yaptı –aslında zekice bir şakaydı da ("ona fazlasıyla bağlıyım")– ama sahnenin kendisi o kadar komik değildi. Bu durumda Johnstone oyuncuları durdurdu ve onlara problemi gösterdi. Oyuncu A kabul

etme kuralını ihlal etmişti. Rol arkadaşı bir öneride bulunmuştu ve o bu öneriyi geri çevirdi. “Bunu yapamazsınız Doktor Bey,” demişti.

İkisi tekrar başladılar, yalnız bu sefer kabul etme kuralında hemfikirdiler:

A: Aaah!

B: Sorun nedir, genç?

A: Bacağım, Doktor.

B: Kötü görünüyor. Kesmem gerekecek.

A: Zaten geçen sefer kestiğiniz bacağım o, Doktor.

B: Tahta bacağında mı ağrı var yani?

A: Evet, Doktor.

B: Bunun ne anlama geldiğini biliyorsun değil mi?

A: Tahtakurusu olamaz, Doktor!

B: Maalesef. Vücudunun geri kalan kısmına yayılmadan ondan kurtulmamız gerek.

(A oturduğu sandalyeden düşer.)

B: Aman Tanrım! Mobilyalara yayıldı bile!

Aynı iki insanı görüyoruz, aynı yetenek seviyesinde, tamamen aynı rolleri oynarken ve neredeyse aynı şekilde başlarken. Bununla birlikte ilk durumda sahne olgunlaşmamış bir sona ulaşırken ikinci durum olasılıklarla dolu. A ve B, basit bir kuralı izleyerek *komik* oldular. “İyi doğaçlamacılar telepatik gibi görünürler; her şey önceden ayarlanmış gibidir,” diye yazıyor Johnstone. “Bunun nedeni gelecek tüm tekliflere açık olmalarıdır –ki bu, ‘normal’ bir insanın yapmayacağı bir şeydir.”

Doğaçlamanın babalarından bir başkası olan Del Close tarafından yönetilen atölyeden bir başka örnek verelim. Oyunculardan biri polis memurunu, diğeri de kovaladığı hırsızı canlandırıyor.

Polis: (Nefes nefese) Hey! 50 yaşındayım ve biraz da kiloluyum. Biraz durup dinlenebilir miyiz?

Hırsız: (Nefes nefese) Dinlenirsek beni yakalamayacaksın değil mi?

Polis: Söz veriyorum. Sadece birkaç saniyeliğine, üç deyince devam ederiz. Bir, iki, üç.

Bu sahneyi oynamak için zeki, açıkgöz veya çevik olmak zorunda mısınız? Pek sayılmaz. Mükemmel bir biçimde ve dosdoğru ilerleyen bir diyalog. Mizah,

belirgin biçimde katılımcıların ‘hiçbir öneri geri çevrilemez’ kuralına kararlılıkla bağlı kalmalarıyla ortaya çıkıyor. Eğer doğru yapıyı yaratabilirseniz bir anda iyi doğaçlama tiyatro yapmayı çok daha kolaylaştıran akıcı, çaba gerektirmeyen, düşünmeden ilerleyen bir diyalog ortaya çıkar. Paul Van Riper’ın Millennium Challenge’da anladığı da buydu. Sadece takımını sahneye çıkarıp, ümit edip, o komik diyaloğun kafalarında belirmesi için dua etmedi. Başarılı bir kendiliğindenlik için gerekli tüm koşulları yarattı.

3. İçgözlemin Tehlikeleri

Paul Van Riper Güneydoğu Asya’ya Güney Vietnam konusunda danışmanlık yapmak üzere ilk gidişinde, genellikle uzaktan gelen silah sesleri duyardı. O zamanlar acemi sayılacak genç bir teğmendi ve silah seslerini duyduğunda ilk düşüncesi hemen telsize koşup alandaki birliklere neler olup bittiğini sormaktı. Ancak geçen birkaç haftadan sonra, telsizle aradığı askerlerin silah seslerinin ne anlama geldiği konusunda kendisinden daha çok şey bilmediklerini anladı. Sadece silah sesiydi. Bir şey olmuştu ama olan şeyin ne olduğu henüz belli değildi. Böylece Van Riper sormayı bıraktı. Vietnam’a ikinci gidişinde ne zaman silah sesi duysa beklerdi. “Saatime bakardım,” diyor Van Riper, “ve saatime bakma nedenim beş dakika boyunca hiçbir şey yapmayacak olmamdı. Çünkü şöyle düşünüyordum: Eğer yardıma ihtiyaçları olsaydı çağırırlardı. Beş dakika geçtikten sonra da eğer her şey yoluna girdiyse yine hiçbir şey yapmazdım. İnsanlara durumu ve neler olduğunu anlamaları için izin vermek zorundasınız. Böyle durumlarda aramanın sakıncası, sizi başlarından savmak için her şeyi söylemeleridir ve buna göre hareket ederseniz, olup biteni anlamadan, göründüğü gibi kabul ederseniz hata yapabilirsiniz. Üstelik, dikkatlerinin dağılmasına da sebep oluyorsunuz. Aşağıya bakmaları gerekirken konuşmadan sonra yukarıya doğru bakmaya başlıyorlar. Ellerindeki çözülmesi gereken durumu çözmelerini engelliyorsunuz bir bakıma.”

Van Riper bu hususu, Kırmızı Takım’ın yönetimini aldığı zaman da zihninde taşıdı. “Ekibimize söylediğim ilk şey şuydu: Komuta bizde ama kontrolden çıkmış olabiliriz,” diyor Van Riper, yönetim gurusu Kevin Kelly’nin sözlerini yineleyerek. “genel yönlendirme benimle birlikte kıdemli liderler tarafından

sağlanacaktı ama harp alanındaki kuvvetler yukarıdan gelen çetrefilli emirlere güvenmek durumunda değildiler. Kendi inisiyatifleri olacaktı ve zaman geçtikçe her türlü olasılığa karşı açık olacaklardı. Kırmızı Takım'ın hava kuvvetleri komutanı neredeyse her gün, Mavi Takım'ı nasıl yıldıracağına dair farklı fikirlerle geliyordu. Fakat benden bunu nasıl yapacağına dair hiçbir zaman belirli bir yönlendirme almadı."

Çarpışma başladığında Van Riper içgözlem istemedi. Uzun toplantılar istemedi. Açıklamalar istemedi. "Ekibime, Mavi Takım'ın kullandığı hiçbir terminolojiyi kullanmayacağımızı söyledim. 'Etki' kelimesini normal bir diyalog dışında duymak istemediğimi söyledim. Harekât Değerlendirmesi ile ilgili hiçbir şey duymak istemediğimi söyledim. Bu mekaniğe ait süreçlerin hiçbirine kendimizi kaptıramazdık. Biz dirayeti, deneyimi ve sahip olduğumuz insanlara ilişkin iyi niyet hükmü kullanabilirdik."

Bu tür bir yönetim sisteminin tabii ki riskleri vardır. Van Riper'ın birliklerinin ne yaptığı ile ilgili her zaman için net bir fikri yoktu elbette. Böyle bir durumda, emri altındaki askerlere tam bir güven duyması gerektiği aşikârdı. Bu, kendi tabiriyle, karar almak için oldukça "karman çorman" bir yoldu. Ancak ezici bir avantajı da vardı: İnsanların kendilerini sürekli olarak açıklamak zorunda kalmadan çalışmalarına izin vermenin doğaçlamadaki 'kabul etme' kuralına benzer bir etki yarattığı ortaya çıktı. Hızlı anlamlandırmayı mümkün kıldı.

Bununla ilgili size çok basit bir örnek vereyim. Gözünüzün önüne en son restorana gittiğinizde size servis yapan garsonun veya bugün otobüste yanınıza oturan kişinin yüzünü getirin. Son zamanlarda gördüğünüz herhangi bir yabancı kişi yeterli. Şimdi, o kişiyi karakolda başka şüphelilerle birlikte sıraya dizilmişken teşhis etmenizi isteseydim yapabilir miydiniz? Sınırım yapabilirdiniz. Birinin yüzünü tanımak bilinçdışı anlamlandırma yetisinin tipik bir örneğidir. Onun üzerine düşünmemize gerek kalmaz. Yüzler pat diye zihnimizde beliriverir. Yalnız bir de sizden bir kâğıt kalem alıp o kişinin neye benzediğini olabildiğince ayrıntılı bir biçimde yazmanızı istediğimi farz edin. Yüzünü nasıldı? Saçı ne renkti? Ne giyiyordu? Üzerinde hiç takı var mıydı? İster inanın ister inanmayın, o kişinin yüzünü gözünüzün önüne getirirken şüphelileri teşhis ederken yaptığınızdan çok daha kötü bir iş çıkaracaksınız şimdi. Bir yüzü betimleme ediminin normalde gayet çaba sarf etmeden o yüzü sonradan

tanımanızda size yardım eden yeteneğinizi zayıflatıcı etkisi vardır.

Bu etkiyi inceleyen ve bu konuda çığır açan psikolog Jonathan W. Schooler buna sözel gölgeleme (*verbal overshadowing*) diyor. Beyninizin sözcüklerle düşünen bölümü (sol yarımküre) ve bir de görüntülerle düşünen (sağ yarımküre) bölümü var. Bir yüzü sözcüklerle betimlediğinizde olan şey, asıl görsel hafızanızın yer değiştirmesidir. Düşünme ediminiz sağdan sol yarımküreye geçer. Şüphelilerle ikinci kez karşılaştığınızda sizin yararlandığınız, garsonun neye benzediğine dair *gördüğünüz* ile ilgili belleğiniz değil, neye benzediğine dair *söylediğiniz* ile ilgili belleğinizdir. Aslında bu bir sorun teşkil eder, çünkü iş yüzlere geldiğinde sözel betimlemeden çok görsel anlamlandırmada iyiyizdir. Size Marilyn Monroe'nun veya Albert Einstein'ın fotoğrafını gösterecek olsaydım her iki yüzü de bir anda tanırdınız. Benim tahminim şu anda ikisini de hayalinizde kusursuz bir biçimde "görüyor" olduğunuzdur. Peki onları ne kadar isabetli bir şekilde betimleyebilirsiniz? Bana kiminle ilgili yazdığınızı söylemeden Marilyn Monroe'nun yüzünü betimleyen bir paragraf yazacak olsaydınız kim olduğunu tahmin edebilir miydim? Hepimizin yüzler için içgüdüsel bir belleği vardır. Ancak o belleği sözelleştirmeye zorlayarak sizi o içgüdülerden uzaklaştırıyorum.

Yüzleri tanımak oldukça belirli bir süreç gibi görünüyor, ama Schooler sözel gölgeleme çıkarımlarının, daha kapsamlı problemleri çözmek için kullandığımız yönteme taşındığını göstermiştir. Aşağıdaki bilmeceye bir göz atın:

Bir adam, oğluyla birlikte ciddi bir trafik kazası geçirir. Baba hayatını kaybeder, oğul ise acile kaldırılır. Hastaneye varıldığında uzman doktor çocuğa bakar, bir an afallar ve "Bu çocuk benim oğlum!" der. Peki doktor kimdir?

Bu bir içgörü bilmecesidir. Matematik veya mantık problemi gibi kâğıt ve kalemle sistematik bir şekilde çözülemez. Problemi çözebilmeniz için cevabın göz açıp kapayıncaya kadar, bir anda zihninizde belirlemesi gerekir. Tüm doktorların erkek olduğu otomatik varsayımının ötesine sıçramanız gerekiyor. Tabii ki doktorlar her zaman erkek değildir. Doktor çocuğun annesidir! Şimdi de şu içgörü bilmecesine bakalım:

Ters dönmüş dev bir metal piramit mükemmel bir biçimde tepe noktasında dengede durur. Piramidin en ufak bir hareketi devrilmesine yol açacaktır. Piramidin hemen altında 100 dolar vardır. Piramidi hareket ettirmeden parayı

nasıl ortadan kaldırırsınız?

Problemi birkaç dakika düşünün. Daha sonra, yaklaşık bir dakika sonra filan, olabildiğince ayrıntılı bir biçimde problemi çözmek için neler yapmaya çalıştığınızı –stratejinizi, yaklaşımınızı veya aklınıza gelen bütün çözümleri– hatırlayabildiğiniz kadarıyla yazın. Schooler bu deneyi bir sayfa dolusu içgörü bilmecesi ile yaptı; kendisini ifade etmesi istenen insanların istenmeyenlerden *yüzde 30*'dan daha az problem çözebildiğini görmüş. Yani düşüncelerinizi yazdığınızda çözüm bulmak için ihtiyacınız olan aydınlanmayı yaşama ihtimaliniz büyük oranda azalır; tıpkı garsonunuzun yüzünü tarif etmenizin onu şüpheliler arasından seçememenize yol açması gibi (bu arada, piramit probleminin cevabı parayı bir şekilde yakarak veya yırtarak yok etmektir).

Bir mantık probleminde insanlardan kendilerini ifade etmelerini istemek cevabı bulma yeteneklerini azaltmaz. Hatta bazı durumlarda bu durum onlara yardım bile eder. Ancak içgörü aydınlanması gerektiren problemler farklı kurallarla işler. "Spor ile ilgili içeriklerde karşılaşacağınız, analiz yoluyla felçtir" diyor Schooler. "Sürece ilişkin düşünceli olmaya başladığınız anda bu durum yeteneğinizi baltalar. Akıcılığınızı yitirirsiniz. Bu sürece karşı savunmasız olan birkaç akışkan, girişimci, sözel olmayan deneyim bulunur." İnsanoğlu olarak olağanüstü içgörü ve içgüdü sıçrayışlarına sahibiz. Bir yüzü belleğimizde tutabilir, bir bilmeceyi yıldırım hızında çözebiliriz. Ancak Schooler'ın bahsettiği, tüm bu yeteneklerin son derece hassas olduğudur. İçgörü kafamızın içinde yanan ampul değildir. Aksine kolayca sönebilen titrek bir mum ışığıdır.

Karar alma uzmanı Gary Klein bir keresinde işinde uzmanların zorlu ve bir anda karar almak zorunda kaldıkları zamanlarla ilgili konuşmalarını gerektiren bir projenin parçası olarak Cloveland'deki bir itfaiye departmanı şefi ile görüşme yapmıştı. İtfaiyecinin anlattığı hikâye, yıllar önce kendisi daha teğmenken aldıkları –görünürde rutin– bir çağrı ile ilgiliydi. Yangın mesken bölgesi olan bir semtte, tek katlı bir evin arka tarafında, mutfaktaydı. Teğmen ve efradı ön kapıyı kırıp hortumu hazırladılar ve yangını mutfaktan söndürmeye başladılar. O anda bir şey olmuş olmalı: Yangın azalması gerekiyordu, ama azalmadı. Bunun üzerine tekrar su püskürttüler. Hâlâ çok bir şey değişmemiş görünüyordu. İtfaiyeciler geri çekilip kemeraltından geçerek oturma odasına girdiler ve orada birden şef kendi kendine, "Bir terslik var" diye düşündü. Diğer itfaiyeceler

döndü ve “Çıkalım buradan, *hemen!*” dedi. Onlar çıktıktan saniyeler sonra biraz önce üzerinde durdukları yer çöktü. Anlaşılan yangın bodrum katta başlamıştı.

“Çıkmaları için neden emir verdiğini bilmiyordu,” diye hatırlıyor Klein. “Bunun, altıncı hissinden kaynaklandığına inanıyordu. Ve bunda ciddiydi. İçine doğduğunu düşünüyordu. Bütün kariyeri boyunca da bu şekilde korunduğunu düşünüyordu.”

Klein ise doktorası olan, son derece zeki ve düşünceli bir karar araştırmacısıdır ve itfaiyecinin söylediklerini cevap olarak kabul etmeye pek niyetli değildi. Onun yerine teğmenin ne bilip ne bilmediğini kesinkes belgelemek amacıyla sonraki iki saat boyunca itfaiyeciyi o gün olanlar üzerine konuşmaya yöneltti. “Dikkati ilk çeken unsur yangının normalin dışında hareket etmesiydi,” diyor Klein. Mutfaktaki alevlerin suya cevap vermesi gerekiyordu. Buradaki vermedi. “Daha sonra oturma odasına geçtiler,” diye devam ediyor Klein. “Bana yangının ne kadar sıcak olduğunu anlamak için kulak koruyucularını her zaman yukarıda tuttuğunu söyledi ve bu seferkinin bu kadar sıcak olmasına şaşırmıştı. Ona ‘Peki başka?’ diye sordum. Genellikle uzmanlığın bir işareti ‘neyin olmadığını’ fark etmektir, onu şaşırtan bir başka unsur da bu yangının hiç gürültü yapmayışıydı. Çok sessizdi ve sıcaklığın o denli yüksek olduğunu düşününce bu hiç mantıklı değildi.”

Geriye bakıldığında tüm o anormallikler oldukça mantıklıydı. Yangın mutfaktan su püskürtülmesine cevap vermedi, çünkü mutfak merkezli değildi. Sessizdi çünkü yerden sarıp sarmalanmıştı. Oturma odası sıcaktı çünkü yangın oturma odasının altındaydı ve sıcaklık artıyordu. Bununla birlikte o anda teğmen bu bağlantıların hiçbirini bilinçli bir şekilde yapmamıştı. Tek düşündüğü kendi bilinçdışı ortamının kilitli kapısının ardına geçmekti. Bu, hareket halindeki ince dilimlere ayırmanın güzel bir örneğidir. İtfaiyecinin içsel bilgisayarı kaosun içinde çaba sarf etmeden ve anında bir model buldu. Ancak o günle ilgili en insanı afallatan gerçek tabii ki olayların felakete dönüşmesine ne kadar yakın olduğudur. Teğmen durup durumu efradı ile tartışmaya başlasaydı, onlara hadi bunu bir konuşalım ve neler olduğunu anlamaya çalışalım deseydi, başka bir deyişle genellikle liderlerin zor problemleri çözmeleri için yapmalarını beklediğimizi yapsaydı hayatlarını kurtaran içgörüye sıçrama yeteneğini yok edebilirdi.

Millennium Challenge'da Mavi Takım'ın yaptığı hata da tam olarak buydu. Komutanlarını durduran, olanlar üzerine konuşturan ve ne olup bittiğini bulmaya çalıştıran mevcut bir sistemleri vardı. Karşılaştıkları problem mantık gerektirseydi bu yaklaşım işe yarayabilirdi. Ama onun yerine Van Riper onlara daha farklı bir şey sundu. Mavi Takım Van Riper'ın kurduğu iletişimi dinleyebileceğini düşündü. Ama o motosikletli kuryeler aracılığıyla mesajlarını gönderdi. Uçaklarını havalandıramayacağını düşündüler. Ama o İkinci Dünya Savaşı'nda kullanılan ve artık unutulmuş bir tekniği kullandı, ışık sistemlerini. Mavi Takım Van Riper'ın gemilerini bulamayacağını düşündü. Ama o Körfez'i devriye torpido botları ile doldurdu. Ve ardından anında, önceden hiçbir hazırlık yapmadan Van Riper'ın saha komutanları saldırıya geçti ve bir anda rutin "mutfak yangını" olarak düşündüğü şeyi Mavi Takım hiçbir denkleme oturtamadı. Bir içgörü problemini çözmeleri gerekiyordu ama içgörü güçleri söndürülmüştü.

"Mavi Takım'ın uzun uzun toplantılar yaptığını duydum," diyor Van Riper. "Siyasi durumun nasıl olduğunu anlamaya çalışıyorlardı. Yukarıyı ve aşağıyı gösteren oklarla dolu bir haritaları vardı. Bir dakika, diye düşündüğümü hatırlıyorum. Bunu *savaşırken* mi yapıyordunuz? Bir sürü kısaltmaları vardı. Ulusal güç öğeleri bilgilendirici, askeri, diplomatik ve ekonomikti. Bu da size BADE'yi verir. Her zaman Mavi BADE'den bahsederlerdi. Bir de ekonomik, politik, askeri, sosyal, altyapı ve bilgilendirici araçlar vardı. Yani bizim BADE'mize karşılık onların EPASAB'ı üzerine korkunç diyaloglar geçiyordu. Gülesim gelmişti. Neden bahsediyorlardı? Bilirsiniz, kendinizi biçimlere, matrislere, bilgisayar programlarına kaptırırsınız ve onlar da sizi içlerine çeker. O kadar mekaniklere ve sürece odaklanmışlardı ki probleme bölünmez bir bütün olarak bakamıyorlardı. Bir şeyi parçalama ediminde, o parçalama ediminin anlamını yitirirsiniz."

Harekât Değerlendirmesi yalnızca her şeyi görmemize ve her şeyi bilmemize yarayacak bir araçtı. Sonuçta, harp tatbikatında görev alan JFCOM resmi görevlilerinden Tümgeneral Dean Cash sonradan bu işte başarısız olduğunu kabul etti.

4. Acil Serviste Kriz

Chicago şehir merkezine üç kilometre mesafede, Batı Harrison Sokak'ta önceki yüzyılın başlarında inşa edilmiş gösterişli bir bina bulunur. Elli yılı aşkın bir süredir burası Cook Belediyesi Hastanesi olarak kullanılıyordu. Dünyanın ilk kan bankasının açıldığı, kobalt ışını tedavisinin ilk olarak uygulandığı, kopan parmakların yeniden dikildiği, *ER* televizyon dizisine ilham veren travma merkezinin ünlendiği –ve çevredeki çetelerin silahlı çatışmaları sonucu yaralananları da tedavi eden– yerdi burası. Bununla birlikte Cook Belediyesi Hastanesi, 1990'ların sonlarında, gelecekte bir gün hastaneye önceki başarılarından daha fazla övgü kazandırabilecek bir projeye başladı. Cook Hastanesi doktorları, göğüs ağrısı şikâyeti ile acil servise gelen hastalara tanı koyma biçimini değiştirdi ve bunu neden ve nasıl yaptıkları hususundaki yaklaşım, Paul Van Riper'ın Millennium Challenge'daki beklenmedik zaferini ortaya çıkaran yaklaşımla paralellikler arz ediyor ve bize konuyu anlamak açısından yeni bir perspektif daha sunmuş oluyor.

Cook Hastanesi'nin büyük deneyi, Brendan Reilly adında olağanüstü bir adamın bir yıl sonra hastanenin Tıp Anabilim Dalı Başkanı olmak için geldiği 1996 yılında başladı. Reilly'nin devraldığı kurum karman çorman bir durumdaydı. Şehrin ana devlet hastanesi olan Cook Hastanesi sağlık sigortası olmayan yüz binlerce Chicago'lunun son çaresiydi. Öyle ki hastane kaynakları son raddesine kadar zorlanmıştı. Hastanenin mağarayı andıran koğuşları başka bir yüzyıla hitap ediyordu. Hastaya özel bir oda yoktu ve bir arada kalan hastalar sadece arada bulunan ince bir kontrplak bölme ile birbirlerinden ayrılıyordu. Kafeterya veya özel telefon yoktu –herkes için yalnızca koridorun sonunda bir ankesörlü telefon vardı. Bir rivayete göre, doktorlar yeterli kadro olmadığından evsiz bir adamı laboratuvar testlerini yapması için eğitmişler.

Bir doktor hastaneyi şu sözlerle anlatıyor: "Eskiden gecenin bir yarısında bir hastayı muayene etmek istediğinizde, sadece bir aydınlatma düğmesi olduğu için ışığı açtığınızda bütün koğuş aydınlanırdı. Her hastanın bireysel yatak aydınlatmaları 1970'lerin ortalarında ilk defa yerleştirildi. Havalandırma olmadığından büyük fanlar vardı ve yaptıkları gürültüyü sanırım tahmin edebilirsiniz. Cook Hastanesi'nin çevresinde sürekli polis gezinirdi, çünkü

hapishanelerde bulunan hastalar da bu hastaneye getirilirdi, yani yatağa kelepçelenmiş mahkûmlar görürdünüz sürekli. Hastalar yanlarında televizyon ve radyo getirirdi, bunlar son seste kullanılırdı ve insanlar koridorlarda sanki bir yaz akşamında verandada oturur gibi otururlardı. Bu hastalarla dolu koridorlarda sadece bir tane tuvalet vardı, o yüzden ortalıkta sürekli olarak bir yukarı bir aşağı yürüyen, serum şişelerini yanlarında sürükleyen hastalar olurdu. Tabii bir de hemşire çağırmak için kullanılan çağrı zilleri vardı. Ama yeteri kadar hemşire olmadığından bu ziller hiç durmadan çalar çalar dururdu. Böyle bir ortamda birinin kalbini veya ciğerlerini dinleyebilirseniz dinleyin bakalım. Tam bir tımarhane gibiydi ortam."

Reilly, tıp kariyerine New Hampshire'ın rüzgârlı tepelerinde yuvalanmış; güzel, başarılı bir teknoloji harikası hastanede, Dartmouth Üniversitesi'ndeki tıp merkezinde başlamıştı. West Harrison Sokağı ise bambaşka bir dünyaydı. "Burada geçirdiğim ilk yaz, Chicago'yu yüzlerce insanı öldüren aşırı sıcak dalganın çarptığı 1995 yazıydı ve tahmin edeceğiniz gibi hastanede havalandırma yoktu," diye hatırlıyor Reilly. "Hastanenin içinde termometre kırk dokuz dereceyi gösteriyordu. Böyle bir ortamda hayatta kalmaya çalışan – gerçekten 'hasta' olan– hastalarımız vardı. İlk olarak yaptıklarımdan biri, yönetim kurulundan bir kişiyi kolundan tutup koridordan geçirerek herhangi bir koğuşun tam ortasında bekletmekti. Bu duruma, yalnızca sekiz saniye dayanabildi."

Reilly'nin karşılaştığı problemler sonsuzdu. Bununla beraber Acil Servis Departmanı özel ilgi gerektiren en sorunlu yer gibi görünüyordu. Cook Hastanesi hastalarının çok azının sağlık sigortası olduğundan çoğu hasta hastaneye Acil Servis'ten giriş yapıyordu; bazı akıllı hastalar da sabahın erken saatlerinde yanlarında öğle ve akşam yemeklerini getirerek geliyordu. Koridorda uzun kuyruklar oluşuyordu. Odalar ise hıncahınç doluydu. 250.000 gibi dudak uçuklatıcı sayıda hasta her gün Acil Servis'ten giriş yapıyordu.

"Çoğu zaman Acil Servis'te yürümekte bile güçlük çekiyordum" diyor Reilly. "Sedye üstünde sedye olurdu koridorda. Tüm bu insanlarla nasıl ilgilenilecek sorusu yüzünden sürekli olarak baskı hissederdim. Hasta olanların hastaneye kaydı yapılmak zorundaydı, zaten işler bu noktadan sonra ilginçleşiyordu. Kısıtlı kaynakları olan bir sistem. Kimin neye ihtiyacı olduğunu nasıl anlarsınız? Bu

kısıtlı kaynakları en çok ihtiyaç duyanlara yönlendirmeyi nasıl becerirsiniz?” Chicago, Amerika Birleşik Devletleri’nde astım sorununun en ağır olduğu eyaletlerinden biri, bu nedenle hastanedeki çoğu hasta astım şikâyeti ile geliyordu. Böylece Reilly astım hastalarını etkili bir biçimde tedavi etmek amacıyla özel protokoller ve ayrıca evsizlerin tedavisi üzerine bir dizi program geliştirmek için ekibiyle birlikte kafa yormaya başladı.

Ancak asıl öncelikli sorun, kalp krizleri ile nasıl başa çıkmalı sorusuydu. Acil Servis’i dolduranların önemli bir çoğunluğu –yaklaşık günde otuz tanesi– kalp krizi geçirdiklerinden endişe duyanlardı. Ve o otuz kişi kendi paylarına düşen yatak, hemşire ve doktor sayısından daha çoğunu kullanıyorlardı ve diğer hastalardan daha uzun süre hastanede kalıyorlardı. Tedavi protokolü uzun, ayrıntılı ve –en fenası da– kesin sonuca bir türlü varılamayan cinstendi.

Bir hasta göğsünü tutarak gelir. Hemşire hastanın tansiyonunu ölçer. Doktor göğsünü dinler ve akciğerde sıvı olduğunu gösteren –kalbin pompalama görevini yerine getirmekte sorun yaşadığının göstergesi– o kendine özgü hışırtılı sesin gelip gelmediğine bakar. Hastaya birkaç soru sorar: Ne zamandan beri göğüs ağrısı çekiyorsunuz? Tam olarak neresi ağrıyor? Egzersiz yaparken değişik bir ağrı var mı? Daha önce kalbinizle ilgili bir problem yaşadınız mı? Kolesterol seviyeniz nedir? İlaç kullanıyor musunuz? Şeker hastalığınız var mı (ki kalp rahatsızlıkları ile yakından bağlantılıdır)? Ardından acil servis teknisyeni gelip sedyenizin kenarına ev tipi printer boyutunda küçük bir alet iliştiriverir. Hastanın göğüs ve kolunun belirli noktalarına uçlarında kanca olan ufak plastik çıkartmalar yapıştırır. Her bir çıkartmanın ucuna hastanın kalbinin elektriksel aktivitesini “okuyan” ve çıkan dalga formunu pembe milimetrik kâğıda yazan elektrot tutturulur. Buna elektrokardiyogram denir. Teoride sağlıklı bir hastanın kalbi kâğıt üzerinde sıradağ görünümüne benzeyen kendine özgü (ve daimi) dalga formu yaratır. Ve eğer hastanın kalp rahatsızlığı varsa dalga formu bozuk çıkar. Genellikle yukarı doğru olan çizgiler, bir rahatsızlık varsa aşağıya doğru seyredebilir. Daha kıvrımlı olabilen çizgiler düz veya uzamış ya da sivrilmiş bir biçimde çıkabilir; bunun yanında eğer hasta kalp krizi eşiğinde ise EKG okumasının iki oldukça belirli ve anlaşılır dalga formu oluşturması beklenir. Ancak burada anahtar kelime “beklenir”dir. EKG’ye mükemmel demek doğru olmaz. Bazen EKG’si tamamıyla normal görünen bir kişi ciddi problem yaşıyor

olabilir ve bazen EKG'si korkunç görünen bir kişi sağlık açısından sapasağlam olabilir. Bir kişinin kalp krizi geçirip geçirmediğini kesin olarak anlamanın yolları mevcut ama bu yollar sonuçların saatler sonra alındığı belirli enzim testlerini kapsar. Tabii acil servis odasında acı içindeki hastanın karşısında duran doktorun, koridorda başka yüz kadar hastanın sıra beklediği bir durumda elbette bu kadar vakit yoktur. Bu nedenle konu göğüs ağrısı olduğunda doktorlar olabildiğince çok bilgi toplamaya çalışır ve buna göre bir tahminde bulunurlar.

Bununla ilgili temel sorun ise yapılan tahminlerin yeterince kesin olmamasıdır. Örneğin Reilly'nin Cook'ta bulunduğu süre boyunca yaptığı ilk işlerden biri şuydu: Yirmi civarı, son derece klasik, göğüs ağrısı şikâyeti olan hasta geçmişini bir araya getirdi ve bu geçmişleri bir grup doktora –kardiyologlara, dahiliyecilere, acil servis doktorlarına ve tıp asistanlarına– başka bir deyişle, göğüs ağrısı ile ilgili tahmin yürütmekte oldukça deneyimli olan insanlara verdi. Amaç, yirmi vaka arasından kimin gerçekten kalp krizi geçirdiği konusunda ne kadar sözbirliği olduğunu görmekti. Reilly'nin gördüğü ise, ortada gerçek anlamda hiç sözbirliği olmadığıydı. Her çeşit cevap vardı. Aynı hasta bir doktora göre eve gönderilebilir durumdayken başka bir doktora göre yoğun bakıma alınmalıydı. "Doktorlardan her bir hastanın akut miyokard enfarktüsü [kalp krizi] geçirme ihtimalini ve her bir hastanın sonraki üç gün içinde hayati risk içeren komplikasyon yaşama olasılığını sıfır ile yüz arasında bir sayı vererek tahmin etmelerini istedik," diyor Reilly. "Her bir vakada aldığımız cevaplar sıfır ile yüz arasında değişiyordu. İnanılmaz bir durumdu bu."

Doktorlar mantıklı hükümler verdiklerini düşünüyorlardı. Ancak gerçekte daha çok varsayımda bulunuyor gibi görünüyorlardı ve tabii varsayımda bulunmak da hatalara neden olur. Amerikan hastanelerinde her seferinde %2 ile %8 arasında değişen oranlarda hasta, gerçekten kalp krizi geçirdiği halde eve gönderiliyor –çünkü muayene eden doktor her nedense hastanın sağlıklı olduğunu düşünüyor. Yine de doktorlar daha yaygın olarak kararsızlıklarından dolayı yanılma paylarını daha tedbirli olmada kullanıyorlar. Birinin kalp krizi ihtimali olduğu sürece doktor, problemi göz ardı etme riskini neden alsın ki?

"Diyelim ki acil servise ağır göğüs ağrısından şikâyetçi bir hasta geldi," diyor Reilly. "Yaşlı, sigara içiyor ve yüksek tansiyonu var. Kalbinde sorun var, dedirtecek bir sürü nedeniniz var. Ama hastayı muayene ettikten sonra

EKG’sinin normal olduğunu gördünüz. Ne yaparsınız? Muhtemelen kendi kendinize şöyle dersiniz: ‘Göğüs ağrısı çeken pek çok risk faktörü olan yaşlı bir adam. EKG’ye güvenmeyeceğim.’” Problem son yıllarda daha kötü bir hal aldı, çünkü doktor topluluğu göğüs ağrısının ilk işaretiyle birlikte hastaneye koşan hastalarla ilgili insanları eğitmede iyi iş çıkardı. Aynı zamanda görevini kötüye kullanma tehdidi doktorları hastalar konusunda gittikçe daha az risk almaya yöneltti; netice itibariyle bugünlerde kalp krizi ihtimali ile hastaneye gidenlerin yaklaşık olarak % 10’u gerçekten kalp krizi geçiriyor.

Bu yüzden bu durum Reilly için bir problemdi. Sonuçta paranın sorun olmadığı Dartmouth’ta veya Chicago’nun kuzeyindeki lüks özel hastanelerin birinde değildi. Cook Hastanesi’ndeydi. Az parayla koca Tıp Anabilim Dalı’nı yönetiyordu. Ne var ki her yıl hastane kendini gerçekten kalp krizi geçirmeyen hastalara daha çok zaman ve para harcarken buluyordu. Örneğin Cook Hastanesi koroner bakım biriminde tek bir yatağın gecelik fiyatı aşağı yukarı 2.000 dolar – ve klasik göğüs ağrısı hastasının üç gün hastanede kalması gerekebilir– fakat sözkonusu klasik göğüs ağrısı hastasının o sırada hiçbir sorunu olmayabilir. Cook Hastanesi’ndeki doktorlar kendilerine, ‘Hastane böyle mi yönetilir,’ diye sordular.

“Tüm bu birbiri ardından gelen çözüm bulma yolları arama durumu 1996 yılında başladı,” diyor Reilly. “Yalnız göğüs ağrısı çeken hastalarla ilgilenmek için yeteri kadar yatağımız yoktu. Sürekli olarak hangi hastanın neye ihtiyacı olduğu konusunda birbirimizle tartışıyorduk.” Cook Hastanesi’nin o zamanlar koroner bakım biriminde sekiz yatağı vardı ve bir de daha az yoğun ve daha ucuz olan (geceliği 2000 dolar yerine yaklaşık 1000 dolardı) ve kardiyologlar yerine hemşirelerin ilgilendiği koroner ara bakım denilen koğuşta on iki yatak vardı. Yine de bu kadar yatak yeterli değildi. Bu nedenle gözlem birimi adını verdikleri, en temel bakımın uygulandığı ve hastaların ortalama yarım gün tutulduğu başka bir bölüm açtılar. “Daha az seviyeli üçüncü bir seçenek daha yarattık ve ‘Bir bakalım. İşe yarayacak mı bir görelim,’ dedik. Ancak kısa süre içinde kimin gözlem biriminde görev yapacağı konusunda tartışmaya başladık,” diye devam ediyor Reilly. “Bütün akşam telefon gelirdi. Bu kararı almanın standartlaştırılmış, mantıklı bir yolu olamayacağı belliydi.”

Reilly uzun boylu ve koşucu gibi ince bir fiziğe sahip biridir. New York

City’de büyümüş, Cizvit eğitim sisteminin ürünüydü: Liseye Regis’te gitti, burada dört yıl boyunca Yunanca ve Latince gördü; ardından Fordham Üniversitesi’ne gitti, burada ise Antik Yunan filozoflarından Wittgenstein ve Heidegger’e kadar her şeyi okudu; tıp eğitimi almaya karar vermeden önce felsefe alanında akademik kariyer yapmayı düşündü. Bir keresinde Dartmouth’ta yardımcı doçentken, doktorlar hastaları ayakta tedavi ettiği sırada –baş dönmesi, baş ağrıları ve karın ağrısı gibi– rutin şikâyetler üzerine ortamda sistematik hiçbir ders kitabı olmadığını belirtti. Böylece boş akşamlarında ve hafta sonlarında oturup genel pratisyenin karşılaşacağı en yaygın problemlerin mevcut kanıtlarını titizlikle incelediği sekiz yüz sayfalık bir ders kitabı yazdı. “Her zaman farklı konuları araştırırdı; bu ister felsefe olsun, ister İskoç şiirleri veya tıp tarihi,” diyor Reilly ile göğüs ağrısı projesinde beraber çalıştığı arkadaşı ve meslektaşı Arthur Evans. “Genellikle aynı anda beş kitap okur ve Dartmouth’ta ücretli izin aldığında bu zamanı roman yazmak için kullanmıştı.”

Reilly elbette Doğu Yakası’nda kalıp şu veya bu konular üzerine klimalı odasında makale üstüne makale yazarak günlerini geçirebilirdi. Ama bir şeyler onu Cook Hastanesi’ne çekti. Yalnızca en parasız ve en ihtiyaç duyan insanlara hizmet eden hastaneler, en parasız ve en ihtiyaç duyanlara hizmet etmek isteyen hemşirelerin ve doktorların ilgisini çeker –ve Reilly onlardan biriydi. Cook Hastanesi ile ilgili bir diğer unsur da, bahsettiğimiz göreceli yoksulluğundan dolayı radikal bir şey denemenin mümkün olacağı ideal bir yerdi ve değişiklikle ilgilenen biri için daha iyi bir yer düşünülebilir mi?

Reilly’nin ilk faaliyeti Lee Goldman adlı bir kardiyoloğun çalışmasına başvurmaktı. Goldman 1970’lerde atomaltı parçacıklar gibi şeyleri ayırt etmek için istatistiksel kurallar geliştirmekle ilgilenen bir grup matematikçi ile beraber çalışmıştı. Goldman fizikle o kadar ilgili değildi, ama grubun kullandığı birtakım benzer matematiksel prensiplerin birinin gerçekten kalp krizi geçirip geçirmediği konusunda karar vermede yardımcı olabileceğini düşünüyordu. Böylece ne gibi unsurların gerçek bir kalp krizini öngördüğüne dikkat ederek bilgisayara yüzlerce vaka yükledi ve sonunda göğüs ağrısını tedavi etmede varsayım işinin çoğunluğunu üstelenebileceğini düşündüğü bir algoritmaya –bir denkleme– ulaştı. Çalışmasını, doktorların EKG sonucunun yanında acil risk faktörü dediği şu üç soruyu sormaları gerektiğini belirterek bitirdi: (1) Hastanın hissettiği ağrı

kararsız angina mı? (2) Hastanın akciğerlerinde sıvı var mı? ve (3) Hastanın sistolik kan basıncı 100'ün altında mı?

Goldman her bir risk faktörü kombinasyonu için tedavi seçeneği öneren bir karar ağacı çizdi. Örneğin, EKG sonucu normal ve üç acil risk faktörü de pozitif olan bir hasta ara birime gidebilir; EKG'si akut bölgesel anemi gösteren (bunun anlamı kalp kasının yeteri kadar kan alamamasıdır) ve bir veya sıfır risk faktörü olan bir hasta düşük riskli olarak görülebilir ve kısa süreli müşahede birimine gidebilir; EKG'si bölgesel kansızlık için pozitif gösteren ve risk faktörlerinden iki veya üçü için pozitif gösteren bir hasta direkt olarak kardiyak bakım birimine gönderilmelidir ve liste böyle devam ediyor.

Goldman karar ağacının üzerinde yıllarca çalıştı, emin adımlarla onu sadeleştirdi ve mükemmelleştirdi. Ancak bilimsel makalelerinin sonunda her zaman, karar ağacının klinik uygulamalarında kullanılabilmesi için önce pratik, birebir gerçek-dünyaya yönelik araştırma yapılması gerektiğini belirten hazin bir cümle olurdu. Ancak üzerinden yıllar geçtikçe kimse bu araştırmayı yapmaya yanaşmadı; Goldman'ın çalışmasına başladığı Harvard Tıp Fakültesi ve çalışmasını nihayete erdirdiği Kaliforniya Üniversitesi bile. Goldman'ın titiz hesaplamalarına rağmen, kimse söylediğine, bir denklemin eğitim görmüş doktordan daha iyi iş çıkarabileceğine inanmak istemiyor gibi görünüyordu.

Ne gariptir ki, Goldman'a ilk araştırma için gelen fon, bir doktor topluluğundan değil donanmadan gelmişti. Hayat kurtarmanın, ülkedeki her hastanede bakım kalitesini iyileştirmenin ve sağlık harcamaları alanında milyarlarca dolar tasarruf etmenin yollarını arayan bir adam vardı vardı ve bütün bunlarla ilgilenen tek grup ise Pentagon'du. Neden? En gizli nedenlerden dolayı: Bir denizaltının içinde ve okyanusun dibindesinizdir, sessizce düşman sularında gezinirken birden denizcilerden biri göğüs ağrısı çekmeye başlarsa onu hemen hastaneye yetiştirmek için yüzeye çıkmanız mı (ve yerinizi belli etmeniz mi) gerekiyor yoksa deniz altında kalıp denizciye birkaç Rolaids verip istirahate mi göndermeniz daha doğru olur, elbette bilmek istersiniz.

Bununla birlikte Reilly, doktor topluluğunun Goldman'ın buldukları ile ilgili taşıdığı hiçbir kuşkuyu paylaşmıyordu. Goldman'ın algoritmasını aldı, Cook Hastanesi Acil Servis Birimi ve Tıp Anabilim Dalı doktorlarına sundu ve herkesin en özel tariflerini ortaya koymasını söyledi. Ekip ilk birkaç ay her

zamanki gibi göğüs ağrısı teşhisinde kendi hükümlerini kullandı. Ardından bir de Goldman'ın algoritmasını kullandılar; sonuçta iki sistemle tedavi gören her hastanın teşhis ve akıbeti karşılaştırılacaktı. İki yıl boyunca veriler toplandı ve sonunda çıkan sonucun birbiriyle uzaktan yakından alakası yoktu. Goldman'ın kuralı iki yönden de kolayca galip geldi: Gerçek anlamda kalp krizi geçirmeyen hastaları teşhis etmede *yüzde* 70 gibi açık ara farkla eski metottan daha iyiydi. Aynı zamanda daha güvenliydi. Göğüs ağrısı tahmininin asıl amacı, büyük komplikasyonlar yaşayan hastaların hemen koroner ve ara birimlere gönderildiğinden emin olmaktı. Kendi teçhizatlarıyla baş başa kalan doktorlar, durumu ciddi olan hastalarda %79 ile 89 arasında doğru kararı verdi. Algoritmanın doğru karar oranı ise %95'ten fazlaydı. Reilly, ihtiyacı olan kanıtı almıştı. Acil Servis Birimi'ne gitti ve kuralları değiştirdi. Cook Belediyesi Hastanesi, 2001 yılında göğüs ağrısı konusunda Goldman'ın algoritmasını tam zamanlı olarak kullanan ülkedeki ilk tıp kurumu oldu. Cook Hastanesi Acil Servis Birimi'nden içeri adımınızı attığınız anda duvarda kalp krizi ağacının asılı olduğunu göreceksiniz.

5. Daha Az Daha Çok Anlamına Geldiğinde

Cook Hastanesi deneyi neden bu kadar önemli? Çünkü belirtildiği üzere, karar alacak kişilerin ne kadar çok bilgisi olursa onlar için o kadar iyi olduğunu anlıyoruz. Gördüğümüz uzman daha çok test yapması veya bizi daha detaylı bir biçimde incelemesi gerektiğini söylediğinde çok azımız bunun kötü bir fikir olduğunu düşünürüz. Mavi Takım zafere kesin gözüyle baktı, parmaklarının ucunda Kırmızı Takım'dan daha fazla bilgi olduğundan bariz bir biçimde daha avantajlı saydılar kendilerini. Bu da Mavi Takım'ın sahip olduğu yenilmezlik havasının ikinci ayağıydı. Van Riper'dan daha mantıklı ve daha sistematiktiler ve üstelik daha çok şey biliyorlardı. Ama Goldman'ın algoritması ne diyordu? Tam tersini: Sahip olunan bütün ekstra bilginin pek de bir avantaj sağlamadığını, aslında karmaşık bir hadisenin altında yatan işareti bulmak için çok az bilgiye ihtiyacınız olduğunu söylüyordu. İhtiyacınız olan tek şey EKG sonucu, tansiyon, akciğerlerde sıvı ve kalp krizi eğilimi.

Bu, radikal kabul edilebilecek bir ifadedir. Örneğin, merdivenleri

kullandığında ve sol tarafında beş dakika ile üç saat arasında süren gelip geçici göğüs ağrısından şikâyetçi bir adamın acil servise geldiğini belirten varsayımsal dosyaya bir bakalım: Göğüs muayenesi, kalp muayenesi ve EKG'si normal, bunun yanında sistolik kan basıncı 165, başka bir deyişle acil müdahaleyi gerektiren bir durumu yok. Ancak altmışlı yaşlarında. Çok yoğun çalışan bir yönetici. Sürekli olarak baskı altında. Sigara içiyor. Egzersiz yapmıyor. Yıllardır yüksek tansiyonu var. Kilolu. İki yıl önce kalp ameliyatı olmuş. Terliyor. Kesinlikle derhal koroner bakım birimine yatırılması gerekiyor gibi görünüyor. Ancak algoritma yatırılmaması gerektiğini söylüyor. Tüm bu saydığımız ekstra unsurlar uzun vadede önemli. Hastanın durumu, beslenme ve yaşam biçimi sonraki birkaç yılda kalp hastalığı doğurma riski taşıyor. Tüm bu ekstra etkenler sonraki yetmiş iki saatte hastaya bir şey olması ihtimalini yükseltmede göze çarpmayan ve karmaşık bir rol bile oynuyor olabilir. Yine de Goldman'ın algoritması, bu unsurların adama o anda ne olduğu ile ilgili sağlıklı bir teşhis koymak için yetersiz olduğunu belirtiyor. Aslında ekstra bilgi kullanışsızdır ve bu, Mavi Takım'ın Körfez'de yaşadığı bozgunu açıklamayan anahtar unsurdur. Zarar vericidir. Konuları çözmede kafa karışıklığı yaratır. Kalp krizlerini belirlemede doktorları yokuşa süren, *çok fazla* bilgiyi dikkate almaktır.

Çok fazla bilgi sorunu doktorların neden bazen kalp krizlerini tamamen göz ardı ettikleri –ve hastanın büyük bir kalp komplikasyonu geçirmek üzere veya geçiriyor olduklarını anlamadaki başarısızlıkları– ile ilgili çalışmalarda da ortaya çıkıyor. Görünen o ki hekimler bu tür hataları daha çok kadınlarda ve azınlıklarda yapıyor. Neden peki? Konu kalp hastalıkları olduğunda cinsiyet ve ırk oldukça alakalı hususlardır; siyahi insanlar beyazlardan tamamen farklı risk profili oluşturur ve kadınlar erkeklere oranla hayatlarının çok daha sonraki evrelerinde kalp krizi geçirmeye meyilliler. Problem, tek bir hasta ile ilgili karar alma aşamasında cinsiyet ve ırk gibi ek bilgilerin birer unsur olarak görülmesiyle ortaya çıkıyor. Böyle bir ek bilgi ancak doktorun kafasının daha çok karışmasına neden oluyor. Bu tür vakalarda doktorlar hastaları hakkında *daha az* şey bilselerdi, yani teşhis koymaya çalıştıkları hastanın kadın veya erkek, beyaz veya siyahi olduğunu bilmeselerdi daha başarılı olurlardı.

Goldman'ın öne sürdüğü bu fikri kabul ettirmede zorluk yaşamasına şaşırmamalı. Mükemmel sayılabilecek geçerli bilgiyi göz ardı ederek daha iyi

sonuçlar elde edebileceğimiz kulağa mantıklı gelmiyor. “Karar kuralını eleştiriye açan budur,” diyor Reilly. “Doktorların güvenmedikleri tam da bu. ‘Bu süreç sadece EKG’ye bakmaktan ve birkaç soru sormaktan daha karmaşık olmalı. Neden bu algoritma hastanın şeker hastalığı olup olmadığını içermiyor? Kaç yaşında olduğunu? Daha önce kalp krizi geçirip geçirmediğini?’ diyorlar. Bunlar bariz sorulardır. Bakıyorlar ve ‘Çok saçma, böyle karar alınmaz’ diyorlar.” Arthur Evans, doktorlarda ölüm kalım kararlarının zor kararlar olması gerektiği yönünde bir tür otomatik meyil olduğunu söyler. “Doktorlar talimatları takip etmenin gayet olağan bir şey olduğunu düşünürler,” der. “Kendi başınıza bir karara varmak çok daha tatmin edicidir. Herkes bir algoritmayı izleyebilir. ‘Yani, kesinlikle daha iyisini yapabilirim. Bu kadar basit ve verimli olamaz, aksi takdirde bana neden bu kadar para ödesinler ki?’ deme meyili vardır hep.” Algoritma doğruymuş *hissi* vermiyor.

Yıllar önce Stuart Oskamp adında bir araştırmacı bir grup psikoloğu bir araya getirdiği ve her birine Joseph Kidd isimli yirmi dokuz yaşında bir savaş gazisinin dosyasına bakmasını istediği ünlü bir çalışma yürüttü. Deneyin ilk etabında psikologlara Kidd hakkında sadece temel bilgiler verdi. Ardından onlara tek aralıklı olarak yazılmış bir buçuk sayfadan oluşan Kidd’in çocukluk hikâyesini verdi. Üçüncü etapta her bir psikoloğa Kidd’in lise ve üniversite yıllarını anlatan iki sayfa daha verdi. Sonunda Kidd’in ordudaki ve ordudan sonraki dönemine ait detaylı bilgi içeren bir belge daha verdi. Her bir etaptan sonra psikologlardan Kidd ile ilgili yirmi beş soruluk çoktan seçmeli bir testi cevaplamalarını istedi. Oskamp, psikologlara Kidd hakkında daha çok bilgi verdikçe, psikologların koydukları teşhisin kesinliği ile ilgili kendilerine güvenlerinin büyük oranda değiştiğini gördü. Peki psikologlar gerçekten daha kesin bir teşhise ulaşıyorlar mıydı? Görünen o ki ulaşamıyorlardı. Her bir yeni veri turunda testi tekrar gözden geçirip sekiz, dokuz veya on sorunun cevaplarını değiştiriyorlardı ama genel kesin tavırları, yüzde 30 gibi oldukça tutarlı sayılabilecek bir oranda kalıyordu.

“Daha çok bilgi aldıkça,” diye bitiriyor Oskamp, “kendi kararları ile ilgili kesinlikleri, o kararların gerçek anlamda doğruluğuna oranla tamamen orantısız bir hal aldı.” Acil servisteki doktorların yaşadığı da tam olarak buydu. Gerçekte ihtiyaç duyduklarından çok daha fazla bilgi topluyor ve bu bilgileri göz önünde

bulunduruyorlar çünkü böyle yaparak kendilerine güvenleri artıyor –başka birinin hayatı söz konusu olunca, kendilerinden daha emin hissetmek durumundalar. Ancak böyle bir durumda ortaya çıkan gerçek ironi de kendine güven arzusunun asıl kararlarının kesinliğini baltalayan unsur olmasıdır. Ekstra bilgiyi kafalarında oluşturdukları, zaten kalabalık olan denkleme ekliyorlar ve kafalarını daha da karıştırıyorlar.

Kısaca Reilly ve ekibinin Cook Hastanesi'nde yapmaya çalıştıkları acil servisin kendiliğindenliğine bir çeşit temel sağlamaktı. Algoritma bir kuraldır ve doktorların çok fazla bilginin içinde boğulmalarını engellemeye hizmet eder, tıpkı kabul etme kuralının doğaçlama oyuncularına sahneye çıktıklarında hizmet etmesi gibi. Algoritma doktorları sıcağı sıcağına verilmesi gereken diğer bütün kararlara dikkat etme konusunda özgürleştiriyor: Eğer hasta kalp krizi geçirmiyorsa o halde problem nedir? Bu hastayla daha fazla vakit geçirmeli miyim yoksa dikkatimi daha ciddi durumdaki bir hastaya mı yönlendirmeliyim? Onunla nasıl konuşmalıyım ve ilgilenmeliyim? Bu kişinin iyileşebilmesi için ona ne verebilirim?

"Brendan'ın doktorlar arasında yaymaya çalıştığı, hastalarla konuşma, onları dinleme, dikkatli ve ayrıntılı fiziksel muayene yapmaları –pek çok eğitim programınca ihmal edilen vasıflar– konusunda titiz olmalarıdır" diyor Evans. "Karşınızdaki insanla iletişim kurmanız açısından bu tür eylemler içsel değere sahiptir fikrini savunur Brendan. Bir kişinin durumu –evi, muhiti, hayatı– hakkında bilginiz olmadıkça o kişiye değer vermenizin imkânsız olduğunu düşünür. Tıpta doktorların yeterince dikkat etmedikleri sosyal ve psikolojik pek çok taraf olduğunu düşünür." Reilly, doktorun hastayı *birey* olarak görmesi gerektiğine inanıyor ve eğer empatinin önemine inanıyorsanız ve doktor-hasta ilişkisine saygı duyuyorsanız bunların oluşabilmesi için ortamı da yaratmanız gerekir. Bunu yapabilmek için başka alanlarda karar alma baskısını hafifletmeniz lazım.

Bence iki önemli ders var burada. İlki gerçek anlamda başarılı karar alma, incelikli düşünme ile içgüdüsel düşünme arasındaki dengeye bağlıdır. Bob Golomb mükemmel bir araba satış temsilcisidir, çünkü müşterilerinin niyetini, ihtiyaçlarını ve duygularını o anda sezebilmede ustadır. O, çok iyi bir araba satış temsilcisi, çünkü o süreci ne zaman durdurması gerektiğinin de son derece

farkında: Bilinçli olarak belli bir türdeki anlık hükme ne zaman karşı koymak gerektiğini biliyor. Benzer bir şekilde Cook Hastanesi doktorları acil servisin günlük telaşında her zamanki gibi görevlerini iyi bir şekilde yerine getirebiliyorlar çünkü Lee Goldman bilgisayarının başından ayrılmadan aylar boyunca bulabildiği her bir parça bilgiyi büyük bir titizlikle inceledi. İncelikli düşünme biçimi; zaman gibi bir lüksümüz, bilgisayar yardımımız ve açıkça belirtilmiş bir görevimiz olduğunda mükemmel bir araçtır, bu tür bir analizin meyveleri hızlı anlamlandırma için gerekli tüm koşulları hazırlar.

İkinci ders ise şu: İyi karar almada sadelik önemlidir. John Gottman karmaşık bir problemi ele aldı ve onu en basit öğelerine kadar ayrıştırdı: En karışık ilişkilerin ve problemlerin bile altta yatan belirlenebilir bir rutini olduğunu gösterdi. Lee Goldman'ın araştırması bu tür rutinleri anlamada daha az olanın her zaman daha çok anlamına geldiğini gösterir. Karar alıcıları bilgiyle doldurmanın, o işareti yakalamayı kolaylaştırmak yerine zorlaştırdığını kanıtlar. Başarılı bir karar alıcı olmak için kısaltmak zorundasınız.

İnce dilimlere ayırdığımızda, rutin yapıların farkına vardığımızda ve anlık hükümlerde bulunduğumuzda kısaltma sürecini bilinçdışı olarak gerçekleştiririz. Thomas Hoving'in kourosu ilk defa gördüğünde dikkatini çeken şey, baktığı heykelin ne kadar taze göründüğüydü. Federico Zeri içgüdüsel bir biçimde tırnaklara odaklanmıştı. Her iki vakada da Hoving ve Zeri heykelin görünme biçimi ile ilgili neredeyse bin adet başka fikri bir kenara itip bütün dikkatlerini ihtiyaç duydukları her şeyi ifade edecek belli bir özellik üzerinde topladılar. Sanırım bu kısaltma süreci aksadığında –kısaltamadığımız zaman, neyi kısaltmamız gerektiğini bilmediğimizde ya da çevremiz kısaltmamıza izin vermediğinde– sorun çıkıyor.

Sheena Iyengar'ı hatırlıyor musunuz? Hani *speed dating* üzerine araştırma yapan? Bir keresinde Kaliforniya, Menlo Park'ta bulunan Draeger's adında lüks bir markette çeşitli egzotik gurme reçellerin bulunduğu bir stant kurarak başka bir deney yürütmüştü. Stantta bazen altı farklı reçel oluyordu ve kimi zaman da Iyengar sunuma yirmi dört adet farklı reçel çıkarıyordu. Reçel seçeneği arttıkça satılan reçel sayısında bir değişiklik olup olmayacağını görmek istiyordu. Tahmin edeceğiniz gibi geleneksel iktisadi akıl, ihtiyaçlarını mükemmel şekilde karşılayacak reçeli bulmaları daha kolay olduğundan, tüketiciler ne kadar çok

seçeneğe sahipse o kadar satın almaya meyillidir, diyor. Ancak Iyengar'ın vardığı sonuç bunun tam tersinin geçerli olduğunu gösterdi. Altı seçenekli standa gelenlerin %30'u en az bir kavanoz reçel alarak ayrılırken daha büyük standa gelenlerin sadece *%3*'ü bir şey satın aldı. Peki neden böyle oldu? Çünkü reçel almak anlık bir hükümdür. Kendinize içgüdüsel olarak, şunu istiyorum, diyorsunuz. Ve önünüze çok sayıda seçenek sunuluyorsa, bilinçdışınızın memnun olacağından daha fazlasını göz önünde bulundurmaya zorlanıyorsanız paralize oluyorsunuz. Anlık hükümler bir anda yapılır, çünkü sadedirler ve eğer anlık hükümlerimizi korumak istiyorsak sadeliği koruyacak birkaç adım atmak zorundayız.

Bu, tam anlamıyla Van Riper'ın Kırmızı Takım ile yapabildikleridir.. O ve ekibi kendi analizlerini yaptı. Ancak bu analizleri ilk etapta, savaş başlamadan hemen önce yaptılar. Savaş durumu başladığı anda Van Riper takımına alakasız bilgiler vermekten kaçındı. Toplantılar kısaydı. Karargâhtakiler ve savaş alanındaki komutanlar arasındaki iletişim kısıtlıydı. Hızlı anlamlandırmanın mümkün olacağı bir ortam yaratmak istiyordu. Bu arada Mavi Takım sürekli olarak yeni bilgilerle besleniyordu. Varlığıyla övündükleri ve içinde kırk bin farklı veri girişi olan bir veritabanları vardı. Önlerinde savaş alanını dev bir ekranda gerçek zamanlı gösteren CROP (Ortak Amaçlı Harekât Görseli) bulunuyordu. ABD hükümetinin, akla gelebilecek her bir alanında çalışan uzmanları hazır bekliyordu. Son teknoloji ara birim sayesinde dört askeri birliğin komutanları ile sorunsuz bir biçimde iletişim halindelerdi. Üstelik, düşmanlarının bir sonraki adımının ne olabileceği üzerine sürekli olarak devam eden titiz analizlerden tek faydalanan taraftı.

Ne var ki savaş başladığı zaman, tüm o bilgiler bir anda fazladan birer yük haline geldi. "Mavi'nin kullandığı tüm kavramların nasıl çatışma planına dönüştüğünü anlayabiliyorum," diyor Van Riper. "Ama bu durum yaşanılan o anda bir fark yaratır mı? Yaratacağını sanmıyorum. Analitiğe karşı içgüdüsel karar almadan bahsederken bu, birinin diğerinden daha iyi veya daha kötü olduğu anlamına gelmiyor. Asıl kötü olan herhangi birini uygun olmayan bir koşulda kullanmanızdır. Makineli tüfek ateşi altında kuşatılmış bir piyade bölüğünüz olduğunu farz edelim. Bölük komutanı birliklerini çağırıp 'Komuta heyeti ile birlikte karar alma sürecini gerçekleştirmemiz gerekiyor' diyor. Bu çok

saçma. O anda bir karar alması ve aldığı kararı uygulaması ve görevine devam etmesi gerekir. Mavi'nin süreçlerini uygulamaya kalksaydık yaptığımız her şey iki katı veya belki de dört katı kadar fazla zaman alırdı. Saldırı altı veya sekiz gün sonra gerçekleşebilirdi. Süreç sizi içine çeker. Her şeyi kendi içinde ayrıştırıp parçalarına ayırabilirsiniz ancak hiçbir zaman bütüne geri ulaşamazsınız. Tıpkı hava durumu gibi. Komutanın barometre basıncını veya rüzgârları, hatta havanın kaç derece olduğunu bilmesine gerek yoktur. Yalnızca hava durumunu bilmesi gerekir. Bilgi üretimine kendinizi fazlasıyla kaptırırsanız veri içinde yolunuzu kaybedersiniz."

Paul Van Riper'ın ikiz kardeşi James de Deniz Piyade Birliği'ne katıldı ve emekliye ayrılmadan önce albay rütbesine kadar yükseldi. Paul Van Riper'ı yakından tanıyanlar gibi James de sonuca hiç şaşırmadı. "Bu yeni düşünürlerin bazıları, daha iyi bir istihbaratımız olsaydı, her şeyi görebilseydik, kaybetmezdik, diyor" diye belirtiyor Albay Van Riper ve devam ediyor: "Kardeşimin her zaman söylediği şudur 'Satranç tahtasına baktığını farz edelim. Göremediğin bir şey var mı? Hayır. Peki kazanman garanti mi? Hiç de değil, çünkü karşındaki kişinin ne düşündüğünü göremezsin.' Komutanlar gitgide daha fazla bilmek istiyorlar ve bu istek tarafından esir alınıyorlar. Kendilerini kapana kıstırıyorlar. Ancak hiçbir zaman her şeyi bilemezsiniz." Mavi Takım'ın Kırmızı Takım'dan kat kat daha büyük olması bir şeyi değiştirdi mi? "Tıpkı *Gulliver'in Gezileri* gibi. Dev, ufak kurallar, talimatnameler ve prosedürler tarafından yere sıkıca bağlanıyor. Peki ya küçük adam? Etrafta rahatça dolanıp her istediğini yapabiliyor."

6. Millennium Challenge, Bölüm İki

Kırmızı Takım'ın Mavi Takım'a İran Körfezi'ndeki saldırısından bir buçuk gün sonra JFCOM tesisine rahatsız edici bir sessizlik çöktü. Ardından JFCOM personeli devreye girdi. Saati geriye aldılar. Mavi Takım'ın İran Körfezi'nin derinliklerinde yatan on altı gemisi tekrar su yüzüne çıkarıldı. Van Riper ilk saldırı dalgasında Mavi Takım'ın birliklerinin bulunduğu Körfez'deki pek çok noktaya on iki bölgesel balistik füze atmıştı. Şimdi, JFCOM Van Riper'a attığı on iki füzenin yeni bir füze savunma sistemi sayesinde mucizevi ve esrarengiz

bir şekilde imha edildiğini bildirdi. Van Riper, bölgedeki profesyonel ABD liderlerine karşı suikast düzenlemişti. Şimdi ise Van Riper'a önceden düzenlediği suikastların hiçbir etkisinin olmadığı söylendi.

"Saldırının ertesi günü komuta odasına girdim ve iki numaralı adamımın ekibime tamamen farklı direktifler verdiğini gördüm," diyor Van Riper. "Mavi kuvvetlerin engellememesi için radarı kapatın, deniz kuvvetleri sorun yaşamadan karaya çıkabilmesi için kara kuvvetlerini ilerletin, gibi komutlar. 'V-yirmi iki vurabilir miyim?' diye sordum, bana 'Hayır, hiçbir V-yirmi ikiyi vuramazsınız' dedi. Ben de 'Burada ne haltlar dönüyor?' diye sorunca bana 'Komutanım, program direktörü tarafından tamamen farklı emirler vermek üzere yönlendirildim' dedi. İkinci tur tümüyle senaryo üzerinden ilerledi, tabii istediklerini elde edemeyecek olsalardı aynı şeyi tekrarlamaktan çekinmezlerdi."

Millennium Challenge İki, Mavi Takım'ın Kırmızı Takım'ı bozguna uğratmasıyla sonuçlandı. İkinci seferde ortada hiçbir sürpriz, hiçbir içgörü bilmecesi, Pentagon'un deneyini sekteye uğratacak hiçbir karmaşa ve kafa karışıklığı yoktu. İkinci tekrar bittiğinde JFCOM'daki analistler ve Pentagon mutluluktan havalara uçmuş durumdaydı. Savaşın yarattığı sis ortadan kalkmıştı. Askeriye dönüşüm geçirmişti ve böylelikle Pentagon kendinden emin bir biçimde gerçek İran Körfezi'ne odaklanabilecekti. Düzenbaz bir diktatör bölgenin istikbalini tehdit ediyordu. Güçlü dini ve etnik dayanışmalardan gelen hatırı sayılır miktarda kuvvet üssü bulunuyordu ve terörist örgütlerine yardım ettiği düşünülüyordu. Yerine başkasının getirilmesi, istikrarın tekrar sağlanması gerekiyordu ve eğer bunu doğru düzgün yaparlarsa –yani eğer CROP, EPASAB ve BADE'ye sahiplerse– ne gibi bir sorun çıkabilirdi ki?

BEŞ

Kenna'nın İkilemi: İnsanlara Ne İstediklerini Sormanın Doğru –ve Yanlış– Yolu

Rock müzisyeni Kenna, Virginia Beach'te büyüdü. Etiyopyalı göçmen bir ailenin evladıydı. Babası Cambridge Üniversitesi'nde okumuş bir ekonomi profesörüydü. Ailecek Peter Jennings ve CNN izlerlerdi ve evde müzik çalınıyorsa bu her zaman Kenny Rogers olurdu. "Babam Kenny Rogers'a bayılırdı, çünkü 'The Gambler' şarkısında Kenny Rogers'ın ilettiği bir mesaj vardı," diye açıklıyor Kenna. "Her şey ders çıkarma, para ve dünyanın nasıl çalıştığı ile ilgiliydi. Ailem kendilerinden daha iyi bir noktaya gelmemi istiyorlardı." Ara sıra Kenna'nın amcası onları ziyarete gelir ve Kenna'yı disko ve dans ya da Michael Jackson gibi değişik şeylerle tanıştırırdı. Kenna ona bakar ve "Anlamıyorum" derdi. Kenna'nın asıl ilgi duyduğu alan ise kaykaydı. Arka bahçede bir rampa inşa etmişti ve sokağın karşısında oturan bir çocukla burada oynuyordu. Sonra bir gün komşusu onu evine çağırdı ve çocuğun odasına çıktıklarında Kenna, odanın duvarlarında daha önce hiç duymadığı grupların posterlerinin asılı olduğunu gördü. Komşusu Kenna'ya U2'nun *The Joshua Tree* adlı kasetini verdi. "O albümü o kadar çok dinledim ki sonunda kaset parçalandı," diyor Kenna. "Hiç haberim yoktu. Müziğin böyle bir şey olabileceği hiç aklıma gelmemişti. Sanırım on bir veya on iki yaşındaydım ve olan o anda olmuştu. Müzik kapılarını sonuna kadar açmıştı."

Kenna uzun boylu, kafası tamamen tıraşlı, keçisakallı ve inanılmaz yakışıklı bir adam. Bir rock yıldızına benziyor ama rock yıldızlarının ortak özelliği olan kasıntı, uyduruk ve yapay haller onda yok. Kibar bir yanı var. Nazik, düşünceli ve beklenmedik derecede alçakgönüllü, ayrıca bir öğrencinin sessiz ciddiyeti ile konuşuyor. Kenna ilk büyük çıkışını yaptığında ve No Doubt gibi saygı gören

büyük bir grubun konseri öncesinde sahne aldığında ya seyircilere adını söylemeyi unuttu (ki menajeri böyle anlatıyor) ya da adını bilerek söylemedi (ki kendisi de böyle anlatıyor). Konsere gelen izleyiciler performansın sonunda "Kimsin *sen*?" diye bağırıyorlardı. Kenna sürekli olarak beklentileriyle anlaşmazlık içine giren insanlardan ve bu özelliği, onu bu kadar ilginç yaparken kariyerini de bir o kadar problemli kılanlardan biridir.

Kenna on beş yaşlarındayken piyano çalmayı kendi kendine öğrendi. Şarkı da söylemek istiyordu, bu nedenle Stevie Wonder ve Marvin Gaye dinledi. Yetenek yarışmasına girdi. Seçmelerin yapıldığı yerde piyano vardı ama yetenek yarışmasının yapıldığı salonunda yoktu. Böylece sahneye çıktı ve Brian McKnight şarkısını a cappella –enstrümansız olarak– söyledi. Şarkı yazmaya başladı. Zar zor bir araya getirdiği parayla stüdyo kiraladı. Demo kaydetti. Şarkıları gerçekten de farklıydı.. Sınıflandırılmaları zordu. İnsanlar bazen Kenna'yı ritim ve blues kategorisine koymak istiyorlardı, ki bu onun canını sıkıyordu, çünkü insanların bunu, sadece kendisi siyahi olduğu için yaptığını düşünüyordu. Şarkı depolayan internet sitelerine baktığınızda Kenna'nın müziğini bazen alternatif bölümünde, bazen electronica bölümünde ve bazen sınıflandırılmamış bölümde bulursunuz. Girişimci bir rock eleştirmeni, Kenna'nın müziğini 1980'lerin İngiliz yeni dalga müziği ile hip-hoptan oluşan bir karışım olarak tanımlayarak bu problemi çözmeye çalıştı.

Kenna'yı nasıl sınıflandırmalı? Cevaplaması zor bir soruydu, ama bu, hiç olmazsa başlangıçta Kenna'nın üzerine kafa patlattığı bir soru değildi. Liseden bir arkadaşı sayesinde müzik piyasasından birkaç kişiyi tanıma fırsatını yakalamıştı. "Hayatımda her şey yerli yerine oturuyor görünüyordu," diyor Kenna. Şarkıları şans eseri bir yetenek avcısının eline geçti, bu bağlantı ile birlikte demo CD'si Atlantic Records eşbaşkanı Craig Kallman'a ulaştı. Bu oldukça şanslı bir kırılma noktasıydı. Kallman, iki yüz bin kayıt ve CD'den oluşan kişisel koleksiyonuyla kendini müzik tutkunu olarak ifade eden bir adamdı. Bir hafta içinde eline yeni sanatçıların yaptığı yüz ile iki yüz civarı şarkı geçerdi ve her hafta sonunu evinde bu şarkıları teker teker dinleyerek geçirirdi. Bu şarkıların büyük bir çoğunluğunun işe yaramayacağını anında anlardı: Beş ile on saniye içinde CD'leri CD çalardan çıkarırdı. Ancak her hafta sonu en azından bir avuç dolusu dikkatini çeker ve ayda yılda bir, bir şarkıcı veya şarkı oturduğu

koltuktan fırlamasına neden olurdu. Kenna, bu ayda yılda bir olarak nitelenecek sınıftandı. “Aklım başımdan gitmişti,” diye hatırlıyor Kallman. “Bu adamla tanışmam gerek, diye düşünmüştüm. Onu hemen New York’a getirdim. Benim için şarkı söyledi; tam karşıma oturdu ve bana şarkısını söyledi, gerçekten heyecan vericiydi.”

Daha sonra Kenna, yapımcı olan bir arkadaşıyla kayıt stüdyosuna girdi. Orada o zamanların ülkedeki en popüler rock grubu Limpbizkit’in solisti Fred Durst ile çalışmış Danny Wimmer adında bir adam vardı. Danny, Kenna’nın yaptığı müziği dinledi. Duyduğu müziğin karşısında resmen mest olmuştu. Durst’ü aradı ve ona telefondan Kenna’nın şarkılarından biri, “Freetime”ı dinletti. Durst, “Anlaşma imzalayın onunla!” dedi. Ardından dünyanın bir numaralı rock grubu U2’nun menajeri Paul McGuinness, Kenna’nın kaydını dinledi ve onu toplantı yapmak için İrlanda’ya çağırdı. Bir sonraki adımda Kenna çok çok düşük bir bütçeyle şarkılarından birine klip çekti ve klibi, müziği daha ciddi bir biçimde sevenlerin kanalı olan MTV’ye götürdü. Plak şirketleri kendi kliplerini MTV’de yayımlatabilmek için promosyonlara yüzbinlerce dolar harcarlar ve eğer MTV’de klibin yüz veya iki yüz kere dönmesini sağlarlarsa kendilerini şanslı görürler. Kenna çektiği klibi MTV’ye kendi götürdü ve MTV bu klibi sonraki birkaç ayda 475 kez gösterdi. Böylelikle Kenna albüm yapma fırsatını yakaladı. Kenna albümü yine Kallman’a verdi ve Kallman da albümü Atlantic’te çalışan tüm yöneticilerine verdi. “Herkes albümü istiyordu,” diye hatırlıyor Kallman. “Bu inanılmaz derecede beklenmedik bir durumdur.” Kenna’nın No Doubt’un ön sanatçısı olma başarısından kısa bir süre sonra, menajeri Los Angeles’ın seçkin rock müziği sahnesi olan gece kulübü Roxy’den bir telefon aldı. Kenna ertesi gün orada çalmak ister miydi? Evet, dedi menajeri ve hemen arkasından Kenna’nın web sitesinde Roxy’de çıkacağını belirten bir duyuru yayınladı. Konserden bir önceki gün saat 16.30’da yayınlanmıştı bu mesaj. “Konserin olduğu gün öğleden sonra Roxy’den aradılar. İnsanları geri çeviriyorlardı. Ben, taş çatlasa yüz kişi gelir diye düşünüyordum,” diyor Kenna. “Mekân hıncahınç doluydu ve konseri önde dinleyen insanlar tüm şarkıların sözlerini biliyorlardı ve şarkılara benimle birlikte eşlik ediyorlardı. Bu sahne karşısında resmen kendimden geçtim.”

Başka bir deyişle, müzikten gerçekten anlayan insanlar (plak şirketlerini idare

eden, kulüplere giden ve müzik piyasasından anlayan türde insanlar) Kenna'yı seviyor. Şarkılarından birini duyuyorlar ve göz açıp kapayıncaya kadar geçen sürede *Vay canına!* diye düşünüyorlar. Daha doğrusu Kenna'yı duyuyorlar ve içgüdüleri onlara bu sanatçıyı dinleyicilerin beğeneceğini söylüyor. Ancak tam da bu noktada Kenna problemle karşılaşıyor, çünkü diğer insanların onu beğeneceğine dair içgüdüyü doğrulamak amacıyla ne zaman bir hamle yapılsa diğer insanlar tam tersine onu beğenmedi.

Kenna'nın albümü elden ele New York'u dolaşırken ve müzik piyasası yöneticilerince değerlendirilirken albüm üç ayrı kategoride dışarıdan bir pazar araştırma firmasına verildi. Bu, müzik sektöründe sıkça karşılaşılan bir uygulamadır. Başarılı olabilmek için sanatçının radyoda çalınması şarttır. Ve radyo istasyonları, dinleyicilerinin ilgisini –anında ve çok kuvvetli bir biçimde– çekmek için pazar araştırmasının onayladığı az sayıda şarkıyı çalarlar. Dolayısıyla bir sanatçıyla albüm anlaşmasına milyonlarca dolar akıtmadan önce plak şirketleri, radyo istasyonları ile aynı tekniği kullanarak o sanatçının müziğini denemek için birkaç bin dolar harcıyor.

Örneğin, internete yeni şarkıları sürüp ardından internet sitesini ziyaret eden ve şarkıları dinleyenlerin değerlendirmelerini toplayan ve onları inceleyen firmalar mevcut. Bir diğer yöntemde ise, şirketler sahip oldukları uzmanlarına şarkıları telefondan dinletiyor veya onlara örnek CD'ler gönderiyor. Yüzlerce müzik dinleyicisi belirli şarkıları değerlendirir oldu ve yıllar geçtikçe değerlendirme sistemleri inanılmaz derecede karmaşık bir hal aldı. Mesela Washington DC'nin dışından bir değerlendirme servisi olan Pick the Hits'in zaman zaman müzik değerlendirmesi yapan iki yüz bin kişilik bir tabanı bulunuyor ve Pick the Hits zamanla fark etti ki eğer bir şarkı, diyelim ki, en iyi 40 şarkı (dinleyici aralığı 18 ile 24 yaş) ortalamasında 1 ile 4 arası (1, "şarkıyı beğenmedim" anlamına gelir) değerlendirmeden 3'ten fazlasını hedeflediyse o şarkının hit olacağına dair yaklaşık %85'lik bir şans vardır.

Kenna'nın kaydının verildiği servisler bu türe giriyordu ve sonuçlar hayli iç karartıcıydı. Kaliforniya merkezli Music Research şirketi Kenna'nın CD'sini yaşa, cinsiyete ve etnik yapıya göre önceden seçilmiş bin iki yüz kişiye gönderdi. Üç gün sonra onları geri aradılar ve olabildiğince çok kişiye ulaşarak onlardan Kenna'nın müziği hakkında ne düşündüklerini 0 ile 4 arasında

değerlendirmelerini istediler. Alınan yanıt, yirmi beş sayfalık “Kenna” raporunun sonunda kibarca belirtildiği gibi “sönük”tü. En çok gelecek vaat eden şarkılarından biri olan “Freetime” rock müzik istasyonları dinleyicileri arasında 1,3 ve R&B istasyonları dinleyecileri arasında 0,8 puan aldı. Pick the Hits, albümdeki her bir parçayı değerlendirmeye soktu, iki tanesi ortalama ve geri kalan sekizi ortalamanın aşağısında bir puan aldı. Son söz bu sefer daha dobraydı: “Sanatçı olarak Kenna ve şarkıları çekirdek kitleden yoksun ve radyoda önemli sayılacak kadar yayın hakkı kazanmak için kısıtlı bir potansiyele sahip.”

Kenna bir konserde sahne arkasında U2’nun menajeri Paul McGuinness’e rastladı. “Şu adamı görüyor musunuz,” dedi McGuinness Kenna’yı göstererek; “bu adam dünyayı değiştirecek.” Bu onun içgüdüsel hissiydi ve U2 gibi bir grubun menajeri olan bir adam müzikten anlıyor demektir. Ancak Kenna’nn dünyalarını değiştireceği insanlar bu hisse katılmadıklarını daha açık nasıl gösterebilirlerdi ki? Tüm tüketici araştırma sonuçları geldiğinde Kenna’nın bir zamanlar gelecek vaat eden kariyeri bir anda duruverdi. Radyoda çalınmak için halkın onu sevdiğini gösteren sağlam bir delil olmak bulunmalıydı ve fakat o delil Kenna’da yoktu.

1. İlk İzlenimlere İkinci Bir Bakış

Seçmen eğilimi araştırmacısı olarak geçirdiği yıllarını anlattığı *Behind the Oval Office*’te Dick Morris, Bill Clinton adında hırslı bir genç olan otuz bir yaşındaki başsavcı ile tanışmak için 1977’de Arkansas’a gidişini anlatır:

Bu fikrin aklıma arkadaşım Dick Dresner’ın film endüstrisi için yaptığı anket işinden geldiğini açıkladım. Yeni bir James Bond filmi veya *Jaws* gibi bir filmin devam filmi gösterime girmeden önce film şirketi Dresner’ı senaryoyu özetlemesi ve ardından insanlara bu filmi görmek isteyip istemeyeceklerini sorması için görevlendirirdi. Dresner, PR (halkla ilişkiler) özelliği taşıyan filmle ilgili tanıtım yazılarını ve sloganları alır, hangisinin film için en iyisi olduğuna karar verir. Bazen onlara filmin farklı sonlarını okur veya aynı sahnelerin çekildiği farklı yerleri betimler ve insanların hangisini tercih ettiğini ölçerdi.

“Yani bu teknikleri siyasete mi uyarlıyorsunuz?” diye sordu Clinton.

Nasıl yapılabileceğini açıkladım. “Neden aynısı siyasi seçim reklamlarına yapılmasın ki? Ya da konuşmalara? Ya da problemlerle ilgili tartışmalara? Ve her bir beyandan sonra kime oy vereceklerini tekrar sorun. Böylece hangi tartışmanın kaç tane seçmeni ve hangi seçmenleri etkilediğini görebilirsiniz.”

Neredeyse dört saat konuştuk ve öğle yemeğini de ofisindeki masasında yedik. Başsavcıya önceden yaptığım örnek anketleri gösterdim.

Yöntemden inanılmaz şekilde etkilendi. İşte kullanabileceği bir araç tam karşısında duruyordu, siyasetin gizemli yollarını bilimsel deney ve değerlendirmeye indirgeyebilecek bir yöntem.

Morris, Clinton başkan olduğunda onun başdanışmanı oldu ve pek çok insan anket yapma ile ilgili saplantısını oldukça problemli görmeye başladı; sanki seçilerek gelmiş resmi görevlilerin liderlik sunma ve belli bir prensibe uygun olarak davranma zorunluluklarının suiistimaliymiş gibi. Aslında bu kulağa biraz sert geliyor. Morris siyaset dünyasına, sadece iş dünyasını yönlendiren kavramları getiriyordu. Herkes etrafımızdaki dünyaya karşı gizemli ve güçlü tepkilerimizi yakalamak ister. Film, deterjan, araba veya müzik yapan insanların hepsi ürünleri hakkında ne düşündüğümüzü bilmek ister. Bu nedenle müzik piyasasında Kenna’yı beğenen insanlar için içlerindeki sese göre hareket etmek yeterli değildi. Halkın istediğine dair iç sesler son derece gizemli ve şüphelidir. Kenna pazar araştırmacılarına gönderildi çünkü görünen o ki tüketicilerin bir şey hakkında ne düşündüklerini öğrenmenin en sağlıklı yolu onlara doğrudan sormakmış.

Peki bu gerçekten de doğru mu? John Bargh’ın deneyindeki öğrencilere, kibar olmaları için güdülendikten sonra koridorda neden sabırlı bir biçimde beklediklerini sorsaydık bize doğru düzgün bir cevap veremeyeceklerdi. Iowa kumar oyunu deneyindeki oyunculara neden mavi destedeki kartları tercih ettiklerini sorsaydık yine doğru düzgün bir yanıt alamayacaktık (en azından sekiz kart çekene kadar). Sam Gosling ve John Gottman insanların ne düşündüğü hakkında onların vücut dillerini veya yüz ifadelerini gözlemleyerek veya kitaplıklarına ve duvardaki fotoğraflarına bakarak onlara doğrudan soru yöneltmekten daha çok şey öğrenebileceğimizi buldular. Ve Vic Braden insanların hareketlerini açıklayan bilgileri paylaşmakta oldukça istekliyken, sıra özellikle bilinçdışı bir biçimde ortaya çıkan anlık fikirleri ve kararları kapsayan

türlere geldiğinde, yaptıkları açıklamaların ille de doğru olmadıklarını keşfetti. Aslında bu açıklamaları bazen yoktan var ediyorlarmış gibi görünüyordu. Dolayısıyla pazarlamacılar tüketicilerden herhangi bir ürüne tepki vermelerini – henüz duydukları bir şarkıyı, izledikleri filmi veya dinledikleri bir siyasetçiyi beğenip beğenmediklerini açıklamalarını– istediklerinde tüketicilerin cevaplarına ne kadar güvenmeliyiz? İnsanların bir rock şarkısı ile ilgili düşüncelerini öğrenmek ilk anda kolaymış gibi geliyor. Ancak gerçek şu ki bunu öğrenmek o kadar da kolay değil ve hedef gruplarını ve kamuoyu yoklamalarını yürüten insanlar her zaman bu hakikate karşı duyarlı olmuyorlar. Kenna'nın ne kadar iyi olduğu sorusunun kaynağına inmek gerçekte anlık hükümlerimizin inceliklerinin daha ayrıntılı araştırılmasını gerektiriyor.

2. Pepsi Challenge

Coca-Cola Company, 1980'lerin başında geleceğinden endişeliydi. Bir zamanlar Coke, dünyanın en çok satan alkolsüz içeceğiydi. Ancak Pepsi zaman içinde, Coke'un liderliğinden istikrarlı olarak küçük parçalar koparıyordu. 1972'de alkolsüz içecek tüketicilerin %18'i sadece Coca-Cola içtiğini söylerken, yalnızca Pepsi içtiğini söyleyenlerin oranı %4'tü. 1980'lerin başına gelindiğinde Coke %12'ye gerilerken Pepsi %11'e yükselmişti. Üstelik Coke'un çok daha geniş bir ölçeğe yayıldığını ve reklama yılda en az 100 milyon dolar harcadığı gerçeğine rağmen.

Bu çalkantı sürerken Pepsi, ülke televizyonlarında Pepsi Challenge olarak adlandırdığı ve Pepsi ile Coke'u kafa kafaya yarıştıran reklamlar yayınlamaya başladı. Sadık Coke içicilerinden, biri Q diğeri M olarak işaretlenmiş iki bardaktan birer yudum almaları istendi. Hangisini tercih ediyorlardı? Katılımcılar tereddütsüz bir biçimde M diyorlardı ve bakın şu işe ki M'nin Pepsi olduğu ortaya çıkıyordu. Coke'un ilk tepkisi Pepsi'nin bulgularına itiraz etmek oldu. Ancak daha sonra gizlice, tıpkı Pepsi gibi kendi markalarını ifşa etmeden, lezzet testi yaptı ve aynı sonuca ulaştı: Coke ve Pepsi arasında bir seçim yapmaları istendiğinde, lezzet testi katılımcılarının büyük çoğunluğu –%57'si– Pepsi'yi tercih etti. Özellikle yüzde birin onda birine milyonlarca doların bağlandığı bir dünyada %43'e karşı %57'lik oran oldukça fazla ve bu haberin

Coca-Cola yönetimi için ne kadar korkunç olduğunu tahmin etmek güç değil. Coca-Cola gizemi, kolanın meşhur gizli formülü olmuştu. Ama bu haber, zamanın Coke'u geride bıraktığının yadsınamaz bir kanıtıydı.

Coca-Cola yöneticileri bir sonraki adımda ek araştırmalar yaptırmaya devam ettiler. Gelen haberler durumun daha da kötüleştiğini gösteriyordu. "Belki de Coke'u önceden ayırt edilebilir yapan başlıca karakteristik özelliklerini tüketiciler şimdi fazla sert buluyorlar," demişti o zamanlar şirketin Amerika işletmeleri başkanı olan Brian Dyson. "'Ağızda kayan' ve 'tatlı' gibi kelimelerden bahsettiğinizde Pepsi diyorlar. Belki de susuzluğumuzu giderme biçimimiz değişti." Coke'un tüketici pazarlama araştırma departmanının başında o sıralarda Roy Stout bulunuyordu ve Stout, Pepsi Challange sonuçlarının şirkette ciddiye alınması gerektiğini savunanların başında geliyordu. "Eğer daha çok otomatımız varsa, raflarda daha fazla yere sahipsek, reklama daha çok para harcıyorsak ve fiyatlarımızı rekabetçi bir biçimde belirliyorsak o zaman neden pazar payımızı kaybediyoruz?" diye sordu Coke'un üst yönetimine. "Pepsi Challenge'a bakmak ve kolanın tadını sorgulamak zorundasınız."

Bu durum daha sonra New Coke olarak bilinecek ürünün ilk adımlarıydı. Coke'un bilimadamları geri dönüp kolayı daha hafif ve daha tatlı –yani biraz daha Pepsi'ye benzer– hale getirmek için efsanevi gizli formülü kurcalamaya başladılar. Coke pazar araştırmacıları, anında bir iyileşme fark ettiler. İlk prototiplerle yapılan gözü kapalı lezzet testlerinde Coke ve Pepsi başa baş geldi. Bunun üzerine biraz daha araştırdılar. 1984 yılının Eylül ayında bilimadamları laboratuvardan çıktı ve New Coke'un en son versiyonu olacak ürünü test etti. Sadece binlerce değil, Kuzey Amerika'nın her yerinde yüz binlerce tüketici topladılar ve yeni ürünle Pepsi'yi lezzet testine tabi tuttular. New Coke Pepsi'yi %6 ile %8 arasında bir puanla geçti. Coca-Cola idarecileri sonuçtan memnundu. Yeni içeceğe yeşil ışık yakıldı. New Coke'un duyurulacağı basın toplantısında şirketin CEO'su Roberto C. Goizueta yeni ürünü "Şirketin yaptığı en doğru hamle" olarak tanımladı ve kendinden emin bir ifadeyle ürünün tanıtımını yaptı. Tüketicilere akla gelebilecek en basit ve en doğrudan şekilde tepkileri sorulmuştu ve tüketiciler yeni Coke'u eskisine kıyasla oldukça beğendiklerini dile getirmişlerdi. Böyle bir durumda New Coke nasıl hüsranla sonuçlanabilirdi ki?

Ne var ki sonuçlandı. Sonuç tam anlamıyla bir felaketti. Coke tüketicileri New Coke'a karşı resmen ayaklandılar. Ülkede protestolar düzenlendi. Coke bir krizin içine doğru sürüklendi, birkaç ay sonra da şirket eski orijinal formülü Klasik Coke olarak lanse edip tekrar piyasaya sürmek zorunda kaldı. New Coke'un beklenen başarısı hiçbir zaman gerçekleşmedi. Ancak daha büyük bir sürpriz ortaya çıktı. Pepsi'nin gözle görülür acımasız yükselişi de –ki pazar araştırması tarafından önceden açıkça sinyalleri verilmişti– hiçbir zaman gerçekleşmedi. Lezzet testlerinin düşük kaliteli diye ifade ettiği özelliklere sahip olan Coke, son yirmi yıldır Pepsi ile başa baş gidiyor ve Coke hâlâ dünyanın bir numaralı alkolsüz içeceği. Başka bir deyişle New Coke'a dair bu hikâye, insanların gerçekten ne düşündüğünü öğrenmenin ne kadar karmaşık bir durum olduğunun çok güzel bir örneğidir.

3. Körü Yöneten Kör

Pepsi Challenge bulgularını yorumlama işinin zorluğu, bu bulguların sektörün yudum testi veya CLT (*central location test*-merkezi konum testi) olarak adlandırdığı testlere dayanmaları gerçeğinden kaynaklanıyor. Teste katılanlar, kutunun tamamını içmiyorlar. Test edilen her bir markanın bardağından bir yudum alıyorlar ve ardından seçimlerini yapıyorlar. Şimdi sizden alkolsüz bir içeceği daha farklı bir biçimde denemenizi istediğimi farz edin. Test edilen içecekten bir kasa dolusunu eve götürseniz ve bana ne düşündüğünüzü birkaç hafta sonra bildirseniz nasıl olurdu? Bu süreçte fikriniz değişir miydi? Görünen o ki değişirdi. Yıllardır Pepsi'nin yeni ürün geliştirme bölümünde çalışan Carol Dollard diyor ki "CLT size bir sonuç verirken evde kullanım testinin tamamen tersi bir sonuç verdiğine pek çok defa tanık oldum. Örneğin CLT'de tüketicilerin arka arkaya üç veya dört farklı ürünü, her birinden bir veya birkaç yudum alarak deneme ihtimali olabilir. Bir yudum almak, oturup tek başınıza bir tüm kutuyu içmekten çok farklıdır. Bazen tek bir yudumun tadı güzeldir ve tüm şişeyi içtiğinizde aynı fikirde olmazsınız. Bu nedenle evde kullanım testleri size en doğru bilgiyi verir, çünkü ürünü kullanan kişi yapay bir ortamda değildir. Evlerinde, televizyonun karşısına kurulmuş durumdadırlar ve o durumda ne hissettikleri ürün piyasaya sürüldüğünde nasıl davranacaklarının en iyi

göstergesidir.”

Dollard yudum testinde yanlı bakış açısına sebep olabilecek unsurlardan birinin tatlılık olduğunu söylüyor: “Eğer sadece yudum testi uygularsanız tüketiciler daha tatlı ürünleri sevecektir. Ancak tüm şişeyi veya kutuyu içmeleri gerektiğinde ilk etapta beğendikleri tatlılık gerçekten baskın ve insanın içini bayan bir hal alabilir.” Pepsi, Coke’tan daha tatlı, dolayısıyla yudum testinde anında avantajlı konuma sahiptir. Pepsi aynı zamanda Coke’un kuru üzüm-vanilya karışımı tadının aksine, daha limonumsu bir tadın ağızda patlamasıyla bilinir. Ancak o patlama bütün bir kutuyu içerken yok olma eğilimi gösterir, bu da Coke’un karşılaştırmada mustarip olmasının bir başka nedenidir. Kısaca Pepsi yudum testinde galip gelmek için biçilmiş kaftandı. Peki bu, Pepsi Challenge’ın bir kandırmaca olduğunu mu gösterir? Hiç de değil. Yalnızca kolalara karşı iki farklı biçimde tepki verdiğimizi gösterir. Bir yudum aldıktan sonra başka, bütün bir kutuyu içtikten sonra daha başka bir şekilde tepki veriyoruz. İnsanların kola ile ilgili hükümlerini anlamamız için ilk önce bu iki tepkiden hangisinin bizi ilgilendirdiğine karar vermeliyiz.

Tabii bir de duygu aktarımı denilen durum var. Bu kavram yirminci yüzyıl pazarlama alanının büyük isimlerinden Louis Cheskin tarafından bulunmuştur. Louis Cheskin yüzyılın sonunda Ukrayna’da doğmuş ve çocukken ailesi Amerika’ya göç etmişti. Cheskin insanların süpermarkette alabilecekleri bir ürünü değerlendirirken hiç farkında olmadan ambalaja ilişkin duygu veya izlenimlerini ürüne aktardıklarına inanıyordu. Başka bir şekilde söyleyecek olursak Cheskin çoğumuzun ambalaj ile ürün arasında bilinçdışı bir düzeyde ayrım yapmadığına inanıyordu. Ürün, ambalaj ve ürünün birleşiminden oluşuyordu.

Cheskin’in üzerinde çalıştığı projelerden biri margarindi. 1940’ların sonlarına doğru margarin pek popüler değildi. Tüketiciler margarin satın alma veya kullanmayla ilgilenmiyorlardı. Ama Cheskin merak ediyordu. Neden insanlar margarin sevmiyorlardı? Bu margarin problemi özünde yemekle mi ilgiliydi? Yoksa insanların margarin konusunda sahip oldukları çağrışımlarla mı ilgili bir problem vardı? Ne olduğunu bulmaya karar verdi. O zamanlar margarin beyaz renkteydi. Cheskin margarini sarıya boyadı ki böylece tereyağını daha çok andıracaktı. Daha sonra ev hanımlarıyla bir dizi öğle yemeği buluşması

tertipledi. Çünkü insanları gafil avlamak istiyordu, düzenlediği bu öğle yemeklerini margarin deneme öğle yemekleri olarak adlandırmamasının nedeni de buydu. Yemeğe çok az sayıda ev hanımı davet etti. “Benim tahminim tüm kadınların ufak beyaz eldiven giyeceğiydi,” diyor Cheskin’in kurduğu danışmanlık firmasının başkanlarından biri olan Davis Masten. “Cheskin konuşmacıları içeri aldı ve yemekler sunuldu, bazı kadınların önünde ufak bir parça tereyağı diğerlerinin önünde margarin bulunuyordu. Margarin sarı renkteydi. Bu sırada insanlara iki yağ arasında fark olduğunu söylemediler. Yemeğin ardından herkesten konuşmacıları ve yemekleri değerlendirmeleri istendi; insanlar sunulan “tereyağının” gayet güzel olduğunu söyledi. Pazar araştırması margarin için hiçbir geleceğin olmadığını belirtmişti. Louis ‘Şimdi buna biraz daha dolaylı bir yoldan yaklaşalım’ dedi.”

Margarin satışlarının nasıl artırılacağı sorusu artık daha da açıklık kazanmıştı. Cheskin müşterisini aradı ve ürüne Imperial Margarine (İmparator Margarin) adını vermesini, böylece ambalaja görkemli bir taç yerleştirebileceklerini söyledi. Öğle yemeğinde öğrendiği bir başka konu da rengi kritik bir öneme sahip olduğuydu: Onlara margarinin sarı renkte olmak zorunda olduğunu söyledi. Ardından margarini folyoya sarmalarını söyledi çünkü o zamanlarda folyo yüksek kaliteyle birlikte anılıyordu. Ve beklenildiği gibi, herhangi bir kişiye biri beyaz margarinle diğeri ise folyoya sarılmış sarı Imperial Margarine sürülmüş tamamen aynı iki dilim ekmek verdiklerinde ikinci ekmek dilimi lezzet testlerinde her seferinde açık ara farkla birinci geldi. “Hiç kimseye hiçbir zaman ‘Folyo ister misiniz yoksa kalsın mı?’ diye sormazsın çünkü alacağın cevap her zaman ‘Bilmem ki’ veya ‘Neden isteyim ki?’ olacaktır” diyor Masten. “Sadece hangisinin tadının daha güzel olduğunu sorarsın ve dolaylı yöntem ile insanların gerçek motivasyonlarının ne olduğunu anlarsın.”

Cheskin şirketi birkaç yıl önce rekabet halindeki iki, pahalı olmayan brandy markası Christian Brothers ve E & J (iki markanın pazar dilimini daha iyi anlaşılması için; ikinci marka kendi müşterisi tarafından Easy Jesus olarak bilinir) üzerine çalıştıkları sırada duygu aktarımının çok güzel bir örneğini gösterdiler. Müşterileri Christian Brothers yıllardır alanda öncü marka iken pazar payını neden E & J’ye kaptırmaya başladıklarını öğrenmek istiyordu. Brandy daha pahalı değildi. Marketlerde bulması daha zor da değildi. Reklam konusunda

geride de kalmıyorlardı (ki brandy alanında çok az sayıda reklam yapıldığını göz önünde bulundurursak). O halde neden irtifa kaybediyorlardı?

Cheskin iki yüz brandy tüketicisine uygulayacağı bir gözü kapalı lezzet testi düzenledi. Her iki brandy neredeyse başa baş geldi. Cheskin ardından birkaç adım daha ilerlemeye karar verdi. "Dışarı çıktık ve iki yüz başka insanla başka bir test daha yaptık," diye açıklıyor firmadaki bir diğer başkan olan Darrel Rhea. "Bu sefer insanlara hangi bardakta Christian Brothers ve hangisinde E & J olduğunu söyledik. Artık isimden duygu aktarımı yaşandı ve bu sefer Christian Brothers'ın sayısı yükseldi." Açıkça görülüyor ki insanlar E & J'den çok Christian Brothers ismi ile pozitif çağrışım kurmuşlardı. Bu durum var olan gizemi daha da derinleştirdi çünkü Christian Brothers daha güçlü bir markaysa o zaman neden pazar payı kaybediyordu? "Böylece, iki yüz kişilik başka bir deney daha yaptık. Bu sefer her iki markanın şişeleri arkada duruyordu. Ambalaj ile ilgili hiçbir şey sormadık ama sadece orada tuttuk. Peki ne oldu? E & J istatistiksel tercih elde etti. Böylelikle Christian Brothers'ın problemini bulmuş olduk. Problem ürün veya marka değildi. Sorun *ambalajdı*." Rhea deneyin yapıldığı zamanda kullanılan iki brandy şişesinin ambalajlarının resmini gösterdi. Christian Brothers'ın şişesi şarap şişesine benziyordu: uzun, ince bir boynu ve basit, kırık beyaz bir etiketi vardı. Buna karşılık E & J'in şişesi çok daha gösterişliydi: Daha bodur, içki sürahisi gibi, füme camlı, şişenin ağzının çevresine folyo sarılmış ve koyu renkte zengin desenli bir etiket. Bulgularını kanıtlamak için Rhea ve meslektaşları bir deney daha yaptı. İki yüz kişiye E & J şişesinde Christian Brothers Brandy ve Christian Brothers şişesinde E & J Brandy verdiler. Hangi brandy kazandı? Christian Brothers, açık ara farkla, tüm deneyler arasında en büyük payı alarak hem de. Lezzet testine katılanlar artık doğru tada, doğru markaya *ve* doğru şişeye sahiplerdi. Şirket, şişesini E & J'inkine daha çok benzeyecek bir şekilde tekrar tasarladı ve kısa bir süre içinde problem çözüldü.

Cheskin'in ofisi San Fransisco'nun dışında, sohbetimizin hemen arkasından Masten ve Rhea beni sokağın aşağısında bulunan, Amerika banliyölerini iskân etmiş şu cafcaflı, kocaman yiyecek pazarlarından biri olan Nob Hill Farms süpermarketine götürdü. "Neredeyse her reyonda daha önceden üzerinde çalıştığımız bir ürün var," dedi Masten içeri girerken. Önümüzde meşrubatlar

bölümü vardı. Rhea eğildi ve bir 7-Up kutusu aldı eline. “Seven-Up’ı test ettik. Birkaç versiyonumuz vardı ve ambalajda yeşilin yanında %15 daha fazla sarı kullanırsan, yani bu yeşili alıp daha fazla sarı eklersen, insanların daha fazla misket limonu veya limon tadı aldığını gördük. Ve bu, insanların pek hoşuna gitmedi. “Seven-Up’ımı değiştiriyorsun! Bana tekrar ‘New Coke’ muamelesi çekme.’ Ürün tamamen aynıydı, yalnızca bir dizi farklı duygu şişeden ürüne geçirilmişti, ki bu vakada pek iyi bir şey değildi bu.”

Soğuk meşrubatlar bölümünden konserve yiyecek reyonuna geçtik. Masten, Chef Boyardee Ravioli konservesini eline aldı ve kutunun üzerinde etikette bulunan şef resmini gösterdi. “Adı Hector. Buna benzer çok insan tanıyoruz, Orville Redenbacher veya Betty Crocker veya Sun-Maid Raisins ambalajındaki kadın gibi. Genel kural şudur; tüketiciler yiyecek kendilerine ne kadar yakınlaşırsa o kadar tutuculaşırlar. Bu vakada bu kuralın Hector için anlamı şudur, olabildiğince gerçekçi görünmeliydi. Ambalajınızda ilişki kurabileceğiniz tanınabilir bir insanın yüzüne sahip olmak istersiniz. Genellikle yakın plan yüz imajları, tüm vücut fotoğraflarından daha iyidir. Hector’ı farklı pek çok şekilde test ettik. Hector’ı değiştirerek raviolinin daha lezzetli olmasını sağlayabilir misiniz? Çoğunlukla mahvedersiniz, çizgi film karakteri olarak kullanırsanız mesela. Hector’ı fotoğraftan çizgi film karakterine kadar pek çok şekilde denedik. Hector çizgi film karakterine ne kadar benzerse, insanları o kadar üründen uzaklaştırıyordu, bu da sizin raviolinin lezzet ve kalite algısı konusunda gittikçe daha az etkili olmanıza neden oluyor.”

Masten, raftan Hormel marka konserve et kutusunu aldı. “Bu ürün üzerinde de çalıştık. Hormel logosunu test ettik.” *R* ile *m* arasındaki ufacık maydanoz dalını işaret etti. “Şu ufacık maydanoz bile konserve yiyeceğe tazelik katmaya yetiyor.”

Rhea Classico domates sosu şişesini göstererek farklı farklı kap veya şişelerin sahip olduğu anlamlar ile ilgili konuşmaya başladı. “Del Monte şeftalileri teneke kutudan çıkarıp cam kavanoza koymaya başldığında insanlar ‘Aaa aynı anneannemizin yaptığı gibi’ dediler. Aynı zamanda cam kavanozdaki şeftalilerin daha lezzetli olduğunu da söylediler. Tıpkı dondurmanın dikdörtgen ambalajda değil de silindirik kutuda olması gibi. İnsanlar o dondurmanın daha lezzetli olacağını düşünüyor ve yalnızca ambalajın yarattığı güç ile o ürüne daha fazla para ödemeyi tercih ediyorlar.”

Masten ve Rhea'nın yaptığı, şirketlere ilk izlenimlerimizi nasıl manipüle edeceklerini anlatmak ve bunu yaparlarken, gösterdikleri çaba ile ilgili bir çeşit rahatsızlık hissetmemek pek elde değil. Çikolata parçacıklı dondurmanın parçacık boyutunu iki katına çıkarıp ambalajda "Yeni! Daha Büyük Çikolata Parçacıkları!" derseniz ve bir-iki lira daha pahalıya satarsanız bu, gayet dürüst ve haklı gelebilir kulağa. Ancak dondurmayı dikdörtgen değil de yuvarlak kutuya koyar ve bir-iki lira daha pahalıya satarsanız, işte bu, göz boyamaya giriyor gibi biraz. Bununla birlikte üzerine düşündüğünüzde iki örnek arasında gerçekte çok büyük bir fark yok. Dondurma daha lezzetli olduğunda onu almak için daha fazla para ödemekten çekinmeyiz ve dondurmayı yuvarlak kutuya koymak, onun daha lezzetli olduğuna bizi ikna ediyor, tıpkı çikolata parçacıklı dondurmanın çikolata parçacıklarını büyütmek gibi. Tabii bir yeniliğin bilincindeyken diğerinin bilincinde değiliz ama neden bu fark önemli olsun ki? Neden dondurma firması yalnızca bilincinde olduğumuz yeniliklerden kâr sağlamalı? 'Yani, arkamızdan iş çeviriyorlar' diyebilirsiniz. Peki ama kim arkanızdan iş çeviriyor? Dondurma firması mı? Yoksa kendi bilincimiz mi?

Masten da Rhea de zekice tasarlanmış ambalajlamanın bir şirketin tadı kötü olan bir ürünü daha çok satmasını sağlayacağını elbette düşünmüyor. Ürünün tadı muhakkak ki başlı başına büyük önem taşır. Söylemeye çalıştıkları en basit şekliyle, herhangi bir yiyeceği ağzımıza aldığımız anda, o göz açıp kapayıncaya kadarki kısacık sürede, yediğimiz şeyin tadının güzel olup olmadığına karar veririz. Sadece tat alma cisimciklerimizden ve tükürük bezlerimizden aldığımız bulgulara göre değil, aynı zamanda gözlerimizden, anılarımızdan ve imgelemimizden aldığımız bulgulara göre de tepki veririz ve elbette ki bir şirketin ürünüyle yalnızca bir boyuta hizmet edip diğerlerini göz ardı etmesi aptalca olur.

O halde bu bağlamda Coca-Cola'nın New Coke'ta yaptığı hata daha da korkunç bir hal alıyor. Hata, yudum testlerine çok fazla önem vermeleri değildi yalnızca, bütün gözü kapalı yudum testi ilkesi başlı başına bir saçmalıktı. Eski Coke ile gözü kapalı lezzet testlerinde kötü sonuç almalarını bu kadar kafaya takmamalılardı, bunun yanında Pepsi'nin gözü kapalı lezzet testindeki baskınlığının gerçek hayata aynı şekilde hiçbir zaman geçmemesine de şaşırmamamız lazım. Neden mi? *Çünkü gerçek dünyada hiç kimse Coca-Cola'yı*

gözleri kapalı içmez. Coca-Cola'nın tadıyla ilgili duygularımızı marka, kutu ve hatta hatasız kırmızı logosuna dair sahip olduğumuz bilinçdışı çağrışımlarımıza transfer ediyoruz. "Coca-Cola'nın yaptığı hata," diyor Rhea "Pepsi'ye karşı kaybettikleri payı tamamıyla ürüne yüklemeleriydi. Ancak konu kola olunca asıl ezici bir öneme sahip olan marka imgesidir ve Coca-Cola bunu gözden kaçırdı. Aldıkları tüm kararlar ürünün kendisini değiştirmek üzerineydi, ki bu arada Pepsi gençlik ve Michael Jackson'ı reklam yüzü yapma ve pek çok iyi markalaşma unsuru üzerine yoğunlaşıyordu. Tabii, insanlar yudum testinde daha tatlı ürünlere yöneliyorlar ama ürün kararlarını yudum testi ile almıyorlar. Coke'un problemi beyaz önlüklü laboratuvar çalışanlarının yönetimi ele almasıydı."

Kenna'nın olayında da mı beyaz önlüklü laboratuvar çalışanları yönetimi ele almıştı? Pazar test uygulayıcıları en basit şekliyle Kenna'nın bir şarkısını veya şarkılarından birinin bir bölümünü telefonda veya internet üzerinden birilerine dinletip, dinleyicilerden aldıkları cevabın müziğe para harcayanların şarkı ile ilgili ne düşüneceklerine dair güvenilir bir rehber olacağını düşündüler. Düşündükleri, müziği sevenlerin yeni bir şarkıyı birkaç saniye içinde ince dilimlerine ayıracaklarıydı ve pratikte bu düşünme biçimi yanlış değildi. Fakat ince dilimlere ayırma belli bir bağlamda yapılmalıdır. Bir evliliğin sağlık düzeyi ile ilgili çabucak tanı koymak mümkün. Ama bir çiftin yalnızca pinpon oynayışını izleyerek tanı koyamazsınız. Onları ilişkileri ile alakalı bir konu üzerinde tartışırlarken gözlemlemelisiniz. Bir cerrahın görevi kötüye kullanmaktan mahkemeye verilme ihtimalini bir diyaloğun ufak bir bölümüne dayanarak tespit edebilmeniz mümkün. Fakat bu diyalog bir hasta ile olmak zorunda. Kenna'ya ısınan insanların hepsinde bu tür bir bağlam söz konusuydu. Roxy'deki ve No Doubt konserindeki insanlar onu kanlı canlı karşılarında gördüler. Craig Kallman, Kenna'ya ofisinde şarkı söyletti. Fred Durst, Kenna'yı güvendiği meslektaşlarından birinin heyecanı aracılığıyla dinledi. Kenna için tekrar tekrar istek gönderen MTV izleyicileri onun müzik videosunu gördü. Kenna'yı bu saydığımız ek bilgiler olmaksızın yargılamak, insanları gözü kapalı lezzet testinde Pepsi ve Coca-Cola arasında seçim yapmak için zorlamaya benziyor.

4. “Ölüm Sandalyesi”

Aeron ofis koltuğu, iki tanınmış endüstriyel tasarımcı olan Don Chadwick ve Bill Stumpf’ın parlak bir buluşuydu. İki tasarımcı daha önce de en dikkat çekici ofis koltuğu modelleri olan Ergon ve Equa üzerinde beraber çalıştıkları mobilyacı Herman Miller tarafından görevlendirilmişti. Ne var ki tasarımcılar daha evvelki çabalarından pek hoşnut değillerdi. Her iki ürünün satışları iyiydi ama Chadwick ve Stumpf, Ergon’un biraz hantal –ve henüz olgunlaşmamış– olduğunu düşünüyordu. Equa daha iyiydi ama piyasaya sürüldüğünden beri başka firmalarca o kadar taklit edilmişti ki artık özelliğini kaybetmişti. “Daha önce yaptığımız ofis koltuklarının hepsi birbirine benziyordu,” diyor Stumpf. “Aeron daha farklı görünen bir şey ortaya çıkarmak için kasti olarak yapılmış bir girişimdi.”

Chadwick ve Stumpf’ın en baştaki düşünceleri ergonomik açıdan akla gelebilecek en doğru ofis koltuğunu yapmaya çalışmaktı. Bu düşünceyi Equa’da bir dereceye kadar gerçekleştirmişlerdi. Ama Aeron’da daha da ileriye gittiler. Örneğin, sandalye tasarımcılarının koltuk teknesi dedikleri sandalyenin sırt kısmında kullanılan mekanizmayı düzeltmek için inanılmaz derecede çalıştılar. Klasik bir ofis koltuğunda, iki alanı birleştiren basit bir mafsal vardır, ki böylece arkanıza yaslanabilesiniz. Ancak mafsal ile ilgili sorun şuydu ki, ofis koltuğu kalçanızdan farklı bir biçimde döner, bu nedenle yaslanma eylemi giysinizin pantolonunuzdan çıkmasına neden olur ve sırtınıza aşırı baskı uygular. Aeron’da koltuk teknesi ve koltuğun arkası karmaşık bir mekanizma sayesinde birbirlerinden bağımsız bir biçimde hareket eder. Üstelik bununla sınırlı kalmıyorlardı. Herman Miller’daki tasarım ekibi tamamen ayarlanabilir kollar istiyorlardı, ofis koltuğunun kolları Aeron’un koltuk teknesine değil de sırt kısmına, ki normalde bu şekildedir, monte edilmiş olsaydı bu isteği yerine getirmek oldukça kolay olacaktı. Omuz desteğini maksimum düzeyde istiyorlardı, bu demektir ki koltuğun üst kısmı alt kısmından daha geniş olacaktı. İstenilen bu özellik alt tarafı daha geniş ve yukarıya doğru daralan çoğu ofis koltuğuna ters düşüyordu. Son olarak, uzun saatlerini masa başında geçiren insanlar için koltuğun son derece rahat olmasını istiyorlardı. “Hasır şapka ve hasırdan yapılmış mobilyalar gibi pek çok ürüne göz attım,” diyor Stumpf.

“Kumaş kaplanmış köpük koltuklardan her zaman nefret etmişimdir, çünkü sıcak ve yapış yapış bir his verirler. Deri bir organdır, nefes alır. Hasır şapka gibi nefes alan bir malzeme kullanma fikri bana oldukça çekici geliyordu.” Sonunda plastik iskeletin üzerine sıkıca sarılmış özel olarak dizayn edilmiş ince elastik ağ kullanmaya karar verdiler. Ağa yakından baktığınızda koltuk teknesinin altındaki kolları, mekanizmaları ve sert plastikten uzantıları görebiliyordunuz.

Oturma üzerine tüketicilerle yıllar boyunca yaptıkları çalışmalar sonucunda Herman Miller, konu ofis sandalyesi veya koltuğu seçmek olunca çoğu kişinin otomatik olarak, kalın minderli, sırt kısmı yüksek ve görkemli olan taht veya meclis koltuğu benzeri, statüyü en çok gösteren modelleri tercih ettiğini gördü. Peki Aeron neydi? Aeron bütün o modellerin tam tersiydi: Tarih öncesine ait dev bir böceğin iskeletine benzeyen ince bir yapısı vardı, siyah plastik, ağ ve garip çıkıntıların transparan bir karışımıydı. “Amerika’da rahatlık daha çok La-Z-Boy televizyon koltuklarıyla bağdaştırılır,” diyor Stumpf. “Almanya’da Amerikalıların araba koltuklarında çok fazla dolgu malzemesi istemelerine gülerler. Yumuşaklıkla ilgili sabit bir fikre sahibiz. Ben her zaman Disney’in Mickey Mouse’un ellerine taktığı eldiveni düşünmüşümdür. Eğer gerçek pençesi görülseydi sanırım kimse onu sevmezdi. Bizim yaptığımız da bu yumuşaklık anlayışına zıt gitmekti.”

Herman Miller Mayıs 1992’de kullanım testi adı verdikleri uygulamayı başlattı. Aeron prototiplerini alıp Batı Michigan’da bulunan yerel şirketlere dağıttı ve insanların bu ofis koltuklarında en azında yarım gün oturmalarını sağladı. Başlangıçta gelen tepkiler o kadar da olumlu değildi. Herman Miller insanlardan koltuğun rahatlığını 1 ile 10 arasında bir rakamla (10 mükemmel anlamına geliyordu ve ürünü piyasaya sürmeden önce almak istediğiniz rakam en azından 7,5’tir) değerlendirmelerini istedi. Aeron’un ilk prototiplerinin aldığı ortalama puan 4,75’ti. Şaka olsun diye Herman Miller çalışanlarından biri bir süpermarket ekine taklit bir kapak yaparak koltuğun fotoğrafını “ÖLÜM SANDALYESİ: HER KİM OTURURSA ÖLECEKTİR” başlığıyla koydu ve bu, ilk Aeron araştırma raporlarından birinin kapağı da oldu. İnsanlar telden yapılmış gibi incecik yapıya bakıp kendilerini taşıyıp taşıyamayacağını düşünüyorlardı, daha sonra ağa bakıp rahat olup olmayacağını sorguluyorlardı. “Birini bir şeylerin ters gittiğini düşündüğü bir sandalyeye oturtmak çok zordur,”

diyor o zamanlar Herman Miller'da araştırma ve tasarım bölümünün müdür yardımcısı olan Rob Harvey. "Eğer telden yapılmış gibi ince bir yapıya sahip ofis koltuğu üretirseniz insanların algısı o koltuğun kendilerini taşımayacağı olur. Koltuğa oturmaya çekinirler. Oturma oldukça kişisel bir eylemdir. Vücut koltukla yakın temasa geçer, dolayısıyla algılanan sıcaklık ve insanların algılarını yönlendiren sertlik gibi pek çok görsel işaret söz konusudur." Bununla birlikte Herman Miller tasarım üzerinde oynadıkça, daha iyi ve yeni prototipler buldukça ve insanların tereddütlerinin üstesinden geldikçe test değerlendirmelerinde alınan puanlar da yükselmeye başladı. Herman Miller pazara açılmaya hazır olduğunda rahatlık skorları 8'in üzerindeydi. Bu iyi haberdi.

Peki ya kötü haber? Hemen herkes koltuğun hilkat garibesine benzediğini düşünüyordu. "En başından beri estetik skorları rahatlık skorlarının gerisinde kalıyordu," dedi Aeron araştırma bölümünün başında olan Bill Dowell. "Bu çok garip bir durumdu. Ofis koltuklarına oturttuğumuz binlerce ama binlerce insan üzerinde deney yaptık ve her zaman gördüğümüz en güçlü ilişki rahatlık ve estetik arasındaydı. Ancak Aeron'da bunu elde edemedik. Rahatlık skorları sekizin üzerindeydi, ki bu inanılmaz bir sonuçtur. Ama estetik skorları iki ve üç ile başladı ve hiçbir prototiple altının üzerine çıkamadık. Resmen ambale olmuştuk ve oldukça endişeliydik. Equa gibi bir ofis koltuğumuz vardı, aslında o koltuk da bayağı tartışmalı bir modeldi ama her zaman güzel kabul edilmişti."

1993 yılının sonlarına doğru ofis koltuğunu piyasaya sürmeye hazırlanırken Herman Miller ülkenin dört bir yanından bir dizi odak grubu bir araya getirdi. Fiyatlandırma ve pazarlama konusunda birkaç fikir edinmek, bir de konsept ile ilgili genel bir desteğe sahip olduklarına emin olmak istiyorlardı. Mimar ve tasarımcı gruplarla başladılar ve bu grupların koltuğu kabul eden bir tavırları vardı. "Aeron'un ne kadar radikal olduğunu anladılar," dedi Dowell. "Güzellik abidesi olarak görmeseler de, koltuğun öyle görünmesi gerektiğini anladılar." Daha sonra ofis koltuğunu tesis müdürü ve ergonomi uzmanı gruplarına – koltuğu anında ticari başarıya dönüştürebilecek türden kişilere– sundular.

Bu sefer kabul etme seviyesi tamamen donma noktasına geldi. "Estetiğini hiç anlamadılar," diyor Dowell. Herman Miller'a koltuğu normal bir kumaşla kaplamasını söylediler ama o zaman da kurumsal müşterilere satış yapmak

imkânsızlaşacaktı. Tesis müdürlerinden biri koltuğu bahçe mobilyası veya eski zaman araba döşemesine benzetti. Bir başkası 'RoboCop film setinden gelmiş gibi' dedi ve başka biri de Aeron'un tamamen geri dönüşüm malzemelerinden yapılmış gibi göründüğünü söyledi. "Konsepti ve işlevini onaylayan ama 'estetik açıdan zarifleştirilmiş bir prototip' yaptığımızda yeniden çağrılmak isteyen Stanford Üniversitesi'nden bir profesörü hatırlıyorum," diye sözlerini sürdürüyor Dowell. "Biz ise camın arkasında 'Estetik açısından zarifleştirilmiş bir prototip olmayacak!' diyorduk."

Bir süreliğine kendinizi Herman Miller'ın yerine koyun. Kendinizi yepyeni bir modele adamışsınız. Mobilya fabrikanızı yeni aletlerle donatmak için çok para harcamışsınız ve her seferinde bir kez daha ofis koltuğuna oturanların sırtı, tabiri caizse, Aeron'un ağına gelmiyor. Ama şimdi insanların ağı beğenmediğini öğrendiniz. Aslında koltuğun bir bütün olarak çirkin olduğunu düşünüyorlar ve bu iş alanında yıllar boyunca öğrendiğiniz bir şey var ki, o da şu: İnsanlar çirkin buldukları ofis koltuğunu satın almazlar. Peki bu durumda ne yaparsınız? Ofis koltuğunu tamamen rafa kaldırabilirsiniz. Geri dönüp koltuğu köpük katmanıyla kaplayabilirsiniz. Veya içgüdülerinize güvenip piyasaya balıklama dalabilirsiniz.

Herman Miller üçüncü şıkkı seçti. Aeron'u piyasaya sürdüler ve ne oldu dersiniz? Başlarda pek bir şey olmadı. Aeron, ne olursa olsun çirkindi. Ne var ki çok geçmeden koltuk tasarım topluluklarının en modern bazı elemanlarının dikkatini çekmeye başladı. Amerika Endüstriyel Tasarımcılar Derneği'nden son on yılın tasarımı ödülünü aldı. Kaliforniya ve New York'ta, reklam dünyasında ve Slikon Vadisi'nde yeni ekonominin sadeleştirilmiş estetiğine uyum sağlayan bir çeşit kült obje haline geldi. Filmlerde ve televizyon reklamlarında boy göstermeye başladı. Bu noktadan itibaren kendine ait bir profili oluştu, büyüdü ve serpildi. 1990'ların sonuna doğru satışlar yılda %50 ile %70 arasında arttı ve Herman Miller'dakiler bir anda ellerindeki koltuğun şirket tarihinde en çok satan koltuk olduğunu fark ettiler. Çok geçmeden Aeron en çok taklit edilen ofis koltuğu haline geldi. Herkes tarih öncesinden kalma dev bir böceğin iskeletine benzer bir ofis koltuğu yapmak istiyordu. Bugünkü estetik skorları nedir? Aeron bugün artık estetik puanını da 8'e çıkardı. Bir zamanlar çirkin görülen bugün güzel olmuştu.

İlk izlenimler her zaman için, gözü kapalı uygulanan bir yudum testinde işe

yaramaz, çünkü kola gözü kapalı yudumlanması gereken bir içecek değildir. Gözü kapalı yudum testi, Coke'u ince dilimlere ayırarak analiz etmek için yanlış bir ortam. Aeron'da ise tüketicilerin ilk izlenimlerini toplama çabası biraz farklı bir nedenden dolayı başarısız oldu: İlk izlenimlerini beyan eden insanlar kendi hislerini yanlış yorumladılar. Nefret ettiklerini söylediler. Ancak asıl söylemek istedikleri koltuğun çok yeni ve olağandışı olduğu, bu nedenle gözlerinin böyle bir ofis koltuğuna pek alışamadığıydı. Çirkin dediğimiz her şey için bu durum geçerli değil. Ford Motor Company'nin 1950'lerdeki ünlü fiyaskosu Edsel başarısız oldu çünkü insanlar Edsel'in komik göründüğünü düşündüler. Ne var ki iki-üç yıl sonra diğer araba üreticileri Aeron'da olduğu gibi Edsel'e benzer arabalar üretmeye başlamadılar. Edsel ilk çıktığında çirkindi, hâlâ da çirkin. Aynı şekilde insanların ilk gördüklerinde nefret ettikleri ve iki üç yıl sonra nefretlerinin hâlâ devam ettiği filmler vardır. Kötü film her zaman kötü filmdir. Asıl problem ise, yalnızca garip göründükleri için nefret ettiğimiz şeyler kategorisi içine gömülmüş bir ürün sınıfının olmasıdır. Bizi tedirgin ederler. Gerçekte onları beğendiğimizi anlamamız için zamana ihtiyacımızın olacağı kadar farklıdırlar.

"Ürün geliştirme dünyasında yaşadığınızda kendi ufak tefek şeylerinizle dolu olursunuz ve dışarı çıkıp gördüğünüz müşterilerin sizin ürününüzle çok az zaman geçirdiğini akılda tutmak oldukça zordur," diyor Dowell. "Tüketiciler o ürünle ilgili deneyimlerini oracıkta biliyorlar zaten. Ancak ürün ile paylaştıkları en ufak bir mazileri olmuyor, bu nedenle onunla bir gelecek hayal edemiyorlar, bilhassa bu ürün o zamana kadar gördüklerinden farklıysa. Aynı durum Aeron için de geçerliydi. İnsanların kafasındaki ofis koltukları belli bir estetiğe sahiptir. Yastıklı ve kumaş veya deri döşemelidir. Tabii Aeron öyle değildi. Bilindik hiçbir unsura sahip değildi. Belki 'çirkin' kelimesi yalnızca 'farklı'nın yerine geçiyordu."

Pazar araştırmasında yaşanan problem en basit haliyle pazar araştırmasının sıklıkla 'kötü' ile 'farklı' arasındaki ayrımı yakalamak için fazlasıyla kör bir araç olmasıdır. Senarist Norman Lear 1960'ların sonunda *All in the Family* adında televizyon sitcomu için deneme bölümü çekti. O zamanlarda televizyon için yapılan türlere göre oldukça beklenmedik bir hareketti: Keskin dilli ve siyasiydi, bunun yanında günlük televizyon yayınlarının bahsetmekten kaçındığı sosyal

sorunlara değiniyordu. Lear diziyi ABC kanalına götürdü. Kanal, Hollywood'daki bir sinemada özenle seçilmiş dört yüz seyirciye diziyi izleterek pazar testi yaptı. İzleyiciler, diziyi izlerken "çok sıkıcı", "sıkıcı", "idare eder", "iyi", "çok iyi" şıklarından birini seçecekleri bir anket doldurdular. Yanıtları daha sonra 1 ile 100 arasında bir skora dönüştürüldü. Drama için iyi kabul edilebilecek skor 65-70 arası iken, komedi için 75 civarında olmalıdır. *All in the Family*'nin aldığı skor ise 40-45 arasındaydı. ABC hayır dedi. Lear, diziyi CBS kanalına götürdü. Kanal diziyi kendi pazar araştırma protokolü olan Program Analizörü'nden geçirdi. Protokolde, katılan izleyicilerin dizileri izledikleri sırada yüz ifadeleri kaydedilirken kırmızı veya yeşil butona basmaları istenir. Sonuçlar etkileyici olmaktan epey uzaktı. Araştırma departmanının önerisi ise, Archie Bunker'ın tatlı dilli ve korumacı tonton bir baba şeklinde tekrar yazılmasıydı. CBS, *All in the Family*'nin ilk sezonunu yayınlamadan önce tanıtımını yapma zahmetine bile girmedi. Dizinin yayınlanmasındaki tek neden şirket başkanı Robert Wood'un ve programlama departmanının başındaki Fred Silverman'ın diziyi beğenmiş olmalarıydı ve kanal o sıralarda lider konumundaydı, dolayısıyla bir sitcom ile risk alması kanala o kadar da dokunmazdı.

CBS aynı yıl Mary Tyler Moore'un başrolünü oynadığı bir komediyi de program listesine almayı düşünüyordu. O dizi de televizyon için bir yenilik kabul edilecek niteliklere sahipti. Ana karakter Mary Richards aile kurmakta gözü olmayan, aksine kariyerine odaklanmayı tercih eden genç, bekâr bir kadındı –ki televizyon tarihindeki tüm kadın kahramanların tam zıttı bir karakterdi bu. CBS ilk bölümü Program Analizör'ünden geçirdi. Sonuç içler acısıydı. Mary "ezik" olarak tanımlanmıştı. Komşusu Rhoda Morgenstern "fazlasıyla rahatsız edici", dizideki bir başka baş kadın karakterlerden biri olan Phyllis Lindstrom ise "inandırıcı değil"di. *The Mary Tyler Moore Show*'un hayatta kalmasının tek nedeni, CBS test edene kadar dizinin çoktan yayın akışına alınmasıydı. "*The MTM* sadece deneme çekimi olsaydı akıl almaz derecede çok gelen negatif yorumlar diziyi anında rafa kaldırırdı," diye yazıyor Sally Bedell [Smith] Silverman'ın biyografisi *Up the Tube*'de (Tünelden Yukarı).

Başka bir deyişle, *All in the Family* ve *The Mary Tyler Moore Show* Aeron ofis koltuğunun televizyon dünyasındaki karşılıklarıydı. İzleyiciler onlardan nefret ettiklerini söylediler. Bu sitcomların televizyon tarihinin en başarılı

programlar arasında oldukları anlaşılır anlaşılmaz izleyicilerin onlardan gerçek anlamda nefret etmedikleri de ortaya çıkmış oldu. Sadece bu sitcomlar karşısında şok olmuşlardı. CBS'teki pazar araştırmacıları ordusu tarafından kullanılan şaşalı tekniklerin hepsi, birbirinden son derece farklı bu iki duyguyu ayırmakta ciddi anlamda başarısız olmuştu.

Tabii ki pazar araştırması her zaman yanılmıyor. *All in the Family* daha geleneksel bir yapıda olsaydı –ve Aeron kendisinden bir önceki ofis koltuğunun ufak çapta değişikliğe uğramış bir varyasyonu olsaydı– tüketici tepkilerini ölçme edimi o kadar zor olmayacaktı. Ancak gerçekten devrim niteliğinde olan ürünleri veya fikirleri test etmek başka bir konudur ve en başarılı şirketler bu tür testlerde tüketicilerinin ilk izlenimlerinin yorumlanması gerektiğini anlayan şirketlerdir. Pazar araştırmasını severiz çünkü bizim için kesinlik –bir skor, bir tahmin– sağlar. Biri bize aldığımız kararı neye dayanarak aldığımızı sorarsa hiç olmazsa bir rakamla cevap verebiliriz. Bununla birlikte en önemli kararlar için söyleyebileceğimiz en doğru unsur, bu tür kararlar ile ilgili hiçbir kesinliğin olamayacağıdır. Kenna, pazar araştırmasında kötü sonuç aldı. İyi de ne olmuş? Müziği yeni ve farklıydı. Ne var ki yeni ve farklı olan her zaman pazar araştırmasına karşı en savunmasız olandır.

5. Uzmanlığın Hediyesi

Güneşli bir yaz günü New Jersey'de Sensory Spectrum şirketin sahibi iki kadınla öğle yemeği yedim. Adları Gail Vance Civille ve Judy Heylmun olan bu iki kadının işi yiyecek tatmak. Örneğin Frito-Lay yeni bir çeşit mısır cipsi çıkaracak, öncelikle bu yeni cips prototipinin mısır cipsi klasmanında nereye yerleştirilmesi gerektiğini bilmeliler: Diğer Doritos çeşitlerinden ne kadar farklı? Cape Cod Mısır Cipsleri'yle kıyaslandığında nasıl? Mesela biraz daha tuz ilave etmeleri gerekiyor mu? Civille ve Heylmun Frito-Lay'in cipslerini göndermeleri gereken insanlardandır.

Profesyonel yemek tadıcılarla yemek yemek tabii ki başlı başına zorlu bir mesele. Üzerine bayağı düşündükten sonra onları Manhattan merkezde bulunan, günün yemeği listesini gözden geçirmenin beş dakika alacağı türden bir yer olan Le Madri adındaki restorana davet etmekte karar kıldım. Restorana vardığımda

takım elbiseli iki şık profesyonel işkadını olan Heylmun ve Civille oturuyorlardı. Garsonla çoktan konuşmuşlardı. Civille bana günün yemeklerini ezberinden söyledi. Açıkça görülüyordu ki öğle yemeği seçeneklerine oldukça kafa patlatmışlardı. Heylmun'un tercihi makarna oldu, başlangıç olarak küçük küçük doğranmış balkabağı, yağda kızartılmış adaçayı ve kavrulmuş balkabağı çekirdekleriyle süslenmiş *crème fraîche* ve üzerine domuz pastırması serpilmiş kızılcık fasulyesi ile tamamlanmış kereviz ve soğan ile zenginleştirilmiş kavrulmuş balkabağı çorbası sipariş etti. Civille salata aldı, arkasından mürekkep balığı mürekkebi ile tamamlanmış Prince Edward Adası midyesi ve Malina deniztarağı siparişi verdi (Le Madri'de bir şekilde "tamamlanmış" veya bir çeşit koyu kıvamlı "sos" ile bezenmiş olanlar dışında bir yemek bulmak pek mümkün değil). Sipariş verildikten sonra garson Heylmun için kaşık getirdi. Civille kendisi için de bir kaşık istedi. Bu arada bana dönüp "Biz her şeyi paylaşırız" diyerek beni de bilgilendirmiş oldu.

"Bizi, Sensory grubu olarak dışarıya yemeğe gittiğimizde görmelisin," dedi Heylmun. "Ekmek tabaklarımızı alır, elden ele gezdiririz. Tabağımız yeniden elimize ulaştığında tabakta yemeğimizin yarısı ve herkesin yediğinden çok küçük porsiyonlar olur."

Çorba geldi. İkisi birden çorbaya yumuldular. "Ah, gerçekten mükemmel bir çorba," dedi Civille mest olmuş bir şekilde gözlerini tavana doğru kaldırarak. Bana kaşığını uzatıp "Tadına bak," dedi. Heylmun da Civille de küçük, hızlı lokmalarla yemeklerini yediler ve yerlerken eski dostların yaptığı gibi birbirlerinin sözlerini keserek, konudan konuya atlayarak konuşuyorlardı. Çok komik görünüyorlardı ve gerçekten hızlı konuşuyorlardı. Bununla birlikte konuşma hiçbir şekilde yemenin önüne geçmiyordu. Aslında tam tersi geçerliydi: Bir sonraki lokmalarından beklentilerini yükseltmek için konuşuyorlar gibi görünüyorlardı ve bir sonraki lokmayı ağızlarına götürdüklerinde ise, tam anlamıyla bir kendini verme ifadesi beliriyordu yüzlerinde. Heylmun ve Civille yalnızca yemek tatmıyorlar, yemek üzerine düşünüyorlar, yemeği hayal ediyorlar. Onlarla öğle yemeği yemek Yo-Yo Ma ile çello alışverişine gitmek veya o gün ne giyeceğine karar verirken Giorgio Armani'ye uğramak gibi. "Eşim benimle yaşamanın hızlı lezzet testi turu gibi olduğunu söylüyor," dedi Civille. "Ailede herkesi çileden çıkarıyorum. Yemek

hakkında konuşmayı kes! *When Harry Met Sally* filmindeki restoran sahnesini hatırlıyorsundur. Gerçekten iyi bir yemek yediğimde aynen o sahnedeki gibi hissediyorum."

Garson tatlı isteyip istemediğimizi sordu: *crème brulée*, mango ve çikolata sorbe veya çilek safran ve tatlı mısır vanilya gelato (dondurma). Heylmun vanilya gelato ve mango sorbe istedi ama karar vermeden önce *crème brulée* konusunda bayağı kararsızlık yaşadı. "*Crème brulée* herhangi bir restoran için gerçek bir testtir," dedi. "Bütün iş kullanılan vanilyanın kalitesinde biter. Ben *crème brulée*mi katkı maddeli sevmem çünkü o zaman içine konulan diğer malzemelerin tadını alamazsınız." Civille'e espresso getirildi. İlk yudumunu alırken yüzünde belli belirsiz bir irkilme oldu. "İyi, harika değil ama iyi bir espresso," dedi. "O şarabımsı kıvamdan yoksun, odunsu tadı biraz fazla."

Heylmun daha sonra "yeniden işleme"den bahsetmeye başladı. Bazı yiyecek fabrikalarının artan veya geri gönderilen malzemelerini bir ürün partisinden başka bir ürün partisine geri dönüştürmek için kullandıkları bir uygulamaydı bu. "Bana birkaç kurabiye ve kraker ver, sana yalnızca hangi fabrikadan geldiklerini değil ne tür bir yeniden işleme tabi tutulduklarını da söyleyeyim," diye lafa girdi Civille. Bir gece önce iki kurabiye yediğini söyledi ve iki büyük markanın adını zikretti. "Yeniden işlemenin *tadını alabiliyordum*" dedi ve yüzü başka bir ifadeye büründü yeniden. "Bu tür becerileri geliştirmek için yıllar boyunca çabaladık," diye devam etti. "Yirmi yıl. Tıp eğitimi almak gibi bir şey bu. İlk önce stajınızı yapıyorsunuz, daha sonra asistan hekim oluyorsunuz. Ve bu tatma işlemini, bir yiyeceğe bakıp, gayet objektif bir biçimde ne kadar tatlı veya acı, ne kadar karamelize bir tada sahip olduğunu, ne kadar limonsu –limonsu derken şu kadar limon, bu kadar misket limonu, şu kadar greyfurt, bu kadar portakal gibi– bir karakteri olduğunu söyleyebilecek noktaya gelinceye kadar yapıyorsunuz."

Heylmun ve Civille gibi işini bu derece başarıyla yapan iki uzman, Pepsi Challenge'da kanan tarafta olurlar mıydı? Tabii ki olmazlardı. Christian Brothers ambalajıyla yanlış da yönlendirilemezlerdi veya gerçekten beğenmedikleri ve alışılmadık buldukları arasındaki fark kafalarını öyle kolay kolay da karıştıramazdı. Uzmanlıklarının onlara sağladıkları sayesinde kendi bilinçdışı bölgelerinin kilitli kapıları ardında neler olup bittiğini daha iyi anlayabiliyorlar. Bu, Kenna hikâyesinin en son ve en önemli dersi, çünkü müzik endüstrisinin

yıllardır içinde olanların, Roxy'deki kalabalığın ve MTV izleyicilerinin heyecanlı tepkileri yerine Kenna'nın pazar araştırma sonuçlarını dikkate almalarının neden bir hata olduğunu açıklıyor. Uzmanların ilk izlenimleri *farklıdır*. Bununla uzmanların bizlerden daha farklı şeyleri beğendiğini kastetmiyorum, ki bu su götürmez bir gerçek olsa da. Bir alanda uzman olduğumuzda zevklerimiz veya algıladığımız tatlar daha olağandışı ve kompleks bir hal alır. Asıl söylemek istediğim yalnızca uzmanlar güvenilir bir şekilde hareketlerinden sorumlu olma gücünü gösterirler.

Önceki bölümde bahsettiğim Jonathan Schooler bir keresinde Timothy Wilson ile bu farkı mükemmel bir biçimde gösteren bir deney yapmıştı. Deney çilek reçeliyle ilgiydi. *Consumer Reports* (Tüketici Raporları) dergisi bir grup yiyecek uzmanını bir araya getirip kırk dört farklı çilek reçelini kıvam ve tatlarına göre yukarıdan aşağıya doğru sıralamalarını istedi. Schooler sıralamadaki birinci, on birinci, yirmi dördüncü, otuz ikinci ve kırk dördüncü reçeli (Knott's Berry Farm, Alpha Beta, Featherweight, Acme ve Sorrell Ridge) aldı ve reçelleri bir grup üniversite öğrencisine sundu. Cevabını aradıkları soru ise şuydu: Acaba üniversite öğrencilerinin yaptıkları sıralama uzmanlarınkine ne kadar yaklaşabilecekti? Sonuçlar epey yaklaşık çıktı. Öğrenciler Knott's Berry Farm'ı ikinci, Alpha Beta'yı birinci sıraya koydular (ilk iki reçelin sıralamasını ters yaptılar). Uzmanlar ve öğrenciler Featherweight'in reçelinin üçüncü sırada geldiğinde hemfikirlerdi. Ve tıpkı uzmanlar gibi öğrenciler de Acme ve Sorrell Ridge'in belirgin şekilde diğerlerinden daha aşağıda olduğunu düşündüler, aslında uzmanlar Sorell Ridge'in Acme'den daha kötü olduğunu düşünürken öğrenciler sıralamada tam tersini düşündüklerini gösterdiler. Bilimadamları bir faktörün diğerini tahmin etmekte ne kadar yaklaştığını ölçmek için 'korelasyon' adını verdikleri karşılıklı ilişkilerle ilgili bir şey kullandılar. Genel olarak bakıldığında öğrencilerin sıralaması uzmanların sıralamasıyla 0,55 oranında ilişkiliydi, ki bu yüksek oranda bir korelasyondur. Bu, başka bir deyişle reçel tepkilerimizin oldukça iyi olduğu anlamına geliyor: Reçel uzmanı olmasak bile bir reçeli tattığımızda iyi olup olmadığını anlayabiliyoruz.

Peki size bir anket verseydim ve o ankette bir reçeli başka bir reçele tercih etme nedenlerinizi sıralamanızı isteseydim ne olurdu? Felaket. Wilson ve Schooler başka bir öğrenci grubundan sıralamalarının yazılı açıklamasını

istediler ve öğrenciler uzmanlara göre en iyi reçel olan Knott’s Berry Farm’ın reçelini sondan ikinci sıraya ve uzmanların en kötü reçeli Sorrell Ridge’i üçüncü sıraya yerleştirdiler. Genel korelasyon oranı 0,11’e düştü, yani öğrencilerin değerlendirmelerinin hangi açıdan bakılırsa bakılsın uzmanlarınkiyle uzaktan yakından hiçbir alakası yoktu. Bu durum Van Riper hikâyesinde anlattığım, içgözlemin insanların içgörü problemlerini çözme becerilerini yok ettiği Schooler’in deneyini anımsatıyor. Wilson ve Schooler, insanları reçel hakkında düşünmeye iterek onları reçel aptallarına dönüştürdü.

Bir önceki kısımda problem çözme becerilerimizi olumsuz yönde etkileyen unsurlardan bahsediyordum. Şimdi ise çok daha temel bir becerimizin kaybından söz ediyorum, kendi aklımızı bilme becerimiz. Dahası bu sefer içgözlemlerin tepkilerimizi veya hareketlerimizi neden mahvettiği konusunda çok daha belirgin bir açıklamamız var. En basit haliyle, reçel hakkındaki duygularımızı nasıl açıklayacağımızı bilmiyoruz. Bilinçdışı bir biçimde iyi reçelin ne olduğunu biliyoruz: Knott’s Berry Farm. Ama bir anda neden böyle düşündüğümüzü elimize tutuşturulan belli bir listeye göre şarta bağlamamız istendiğinde, bütün şartlar gözümüzde anlamsızlaşıyor. Örneğin kıvam. Ne anlama geliyor bu kelime? Daha önce bir reçelin kıvamı hakkında belki de hiç düşünmedik ve kıvamın ne anlama geldiğini de kesinlikle bilmiyoruz. Üzerine biraz kafa yorduğumuzda, kıvam belki de yeterince önem vermediğimiz bir unsurdur. Ancak şimdi kıvam fikri zihnimize yerleştirildi ve onun üzerine düşündükten sonra, ne yalan söyleyelim, reçelin kıvamının biraz garip göründüğüne ve aslında belki de bu reçeli beğenmediğimize karar veriyoruz. Wilson’ın belirttiği gibi aslında olan şudur: Bir şeyi neden beğendiğimiz veya beğenmediğimiz konusunda kulağa mantıklı gelen bir neden uyduruyoruz ve ardından gerçek tercihlerimizi, kulağa mantıklı gelen nedenle aynı hizaya getiriyoruz.

Öte yandan reçel uzmanları, reçel hakkındaki duygularını açıklamada aynı sorunu yaşamıyorlar. Uzman yiyecek tadıcılara belirli yiyeceklere karşı tepkilerini açıklamaya olanak sağlayacak son derece belirli bir kelime dağarcığı öğretiliyor. Örneğin mayonezin altı farklı görünüm ölçüsünde (renk, renk yoğunluğu, renk berraklığı, parlaklık, koyuluk ve kabarcıklar), on yapı ölçüsünde (dudaklara yapışma, sıkılık, hacimsel yoğunluk vb.) ve üç alt gruba ayrılmış on dört lezzet ölçüsünde –aromatik (yumurtamsı, hardalımsı vb.); temel

tatlar (tuzlu, ekşi ve tatlı); kimyasal duyum unsurları (yanık, acı, buruk)– değerlendirilmesi beklenir. Bu unsurların her biri, sırasıyla sıfır ile on beş arasında bir puanla değerlendiriliyor. Dolayısıyla örneğin bir yiyeceğin oral yapısını betimlemek istersek bakacağımız özelliklerden biri kayganlıktır. Sıfırın hiç kaygan değil ve on beşin çok kaygan olduğu 0 ile 15 kayganlık ölçeğinde Gerber's Beef ve Beef Gravy bebek maması 2, Whitney's vanilyalı yoğurdu 7,5 ve Miracle Whip 13 puan aldı. Miracle Whip kadar kaygan olmayan ama Whitney's vanilyalı yoğurdundan daha kaygan bir şey tattıysanız o tattığınız ürüne 10 puan verebilirsiniz. Veya gevrekliği ele alalım. Quaker'ın düşük yağlı Chewy Chocolate Chunk Granola Bars 2, Keebler Club Partners Crackers 5 ve Kellogg's Mısır Gevreği 14 puan aldı. Süpermarkette gördüğünüz her bir ürün bu yöntem ile incelenebilir ve tadıcı bu ölçeklerle yıllarca çalıştıktan sonra değerlendirme ölçekleri tadıcının bilinçdışına işlenmiş olur. "Daha yenilerde, Oreo bisküvilerini yaptık," dedi Heylmun "ve bisküvileri görünüm, lezzet ve kıvam olmak üzere doksan farklı özelliğe ayırdık." Bir an durakladı, Oreo'nun tadının nasıl olduğunu kafasında tekrar yaratmaya çalıştığını anlayabiliyordum. "Sonuçta kritik kabul edilebilecek on bir özellik ortaya çıktı."

Bilinçdışı tepkilerimiz adeta kilitli bir odadan gelir ve biz o odanın içini göremeyiz. Ancak deneyimle davranışlarımızı ve eğitimimizi anlık hükümlerimiz ve ilk izlenimlerimizin altında neler yattığını yorumlamak –ve deşifre etmek– için kullanmakta uzmanlaşırız. İnsanların psikanaliz esnasında yaptıklarına oldukça benzer bu süreç: Zihinlerinin nasıl çalıştığı konusunda bir ipucu bulana kadar bu alanda eğitim görmüş terapist yardımıyla bilinçdışı konumlarını analiz etmeye yıllarını harcarlar. Heylmun ve Civille de aynısını yaptı, tek farkları onlar duygularını psikanalize tabi tutmadılar, mayonez ve Oreo bisküvilerine karşı besledikleri duyguları psikanalizden geçirdiler.

Tüm uzmanlar resmi veya gayri resmi olarak da olsa bunu yaparlar. Gottman çiftlere karşı gösterdiği içgüdüsel tepkilerden hoşnut değildi. Bu nedenle binlerce erkek ve kadını videoya kaydetti, kasetlerin her bir saniyesini parçalara ayırdı, elde ettiği verileri bilgisayara aktardı ve şimdi bir restoranda bir çiftin yan masasında otururken, çiftin evliliğini kendine güvenle analiz edebiliyor. Tenis koçu Vic Braden bir oyuncunun çifte hata yapacağını önceden bilmekten ama bunu nasıl bildiğini açıklayamamaktan bunalmıştı. Şimdi ise Braden,

profesyonel tenis oyuncularının atışlarında bilinçdışı bir biçimde tam olarak neyi yakaladığını bulmak amacıyla oyuncuların servis atarkenki bütün hareketlerini filme alıp onları dijital ortamda analiz edecek biyomekanik alanından bir grup uzman ile işbirliği yapıyor. Peki o iki saniyelik süre içinde Thomas Hoving, Getty'nin kourosunun sahte olduğundan neden o kadar emindi? Çünkü hayatı boyunca sayısız antik heykelle karşılaşmıştı, anlamayı ve aklına gelen ilk izlenimi yorumlamayı öğrenmişti. "Met'teki [New York'taki Metropolitan Sanat Müzesi] ikinci yılımda Avrupalı bir küratörü ağırlama ve onunla beraber çalışma şansını yakalamıştım," diyor. "Her akşam kutulardan eşyaları çıkarıp masalara yerleştiriyorduk. Aşağıdaki depolardaydık. Binlerce eşya vardı. Demek istediğim, her akşam saat 22.00'a kadar oradaydık ve yaptığımız iş de öyle gelişigüzel bir göz atma değildi. Elimize geçen her şeyi inceliyor, inceliyor ve inceliyorduk." Depolarda geçirdiği akşamlarda zaman içinde geliştirdiği şey, bilinçaltında oluşan bir veritabanıydı. Bir objeye karşı sahip olduğu duygu ile o objenin stili, geçmişi ve değeri ile ilgili daha önceden kavradıklarını eşleştirmeyi öğreniyordu. Ne zaman başarılı olduğumuz bir şeyimiz, değer verdiğimiz bir şeyimiz olsa o deneyim ve tutku ilk izlenimlerimizin doğasını temelde değiştirir.

Bu, tutku ve deneyim alanlarımızın dışına çıktığımızda tepkilerimizin yanlış olacağı anlamına gelmiyor. Sadece tepkilerimizin yüzeysel olduğu anlamına gelir. Açıklanmaları güç ve kolayca altüst olabilirler. Gerçek anlamlara dayanamazlar. Örneğin Coke ve Pepsi arasındaki farkı tam olarak tanımlayabileceğinizi düşünüyor musunuz? Bunu yapmak elbette çok zordur. Civille ve Heylmun gibi meslekleri yiyecek tatmak olan insanlar aynı kategorideki yiyecekleri karşılaştırmak için DOD (farklılık derecesi) ölçeği denilen bir yöntem kullanıyorlar. DOD'da ölçeklendirme 0 ile 10 arasında yapılır, 10 birbirlerinden tamamen farklı olan iki şey için kullanılırken, 1 veya 2 ise yalnızca aynı ürünün iki partisi arasındaki üretim gamı farklılıklarını tanımlayabilir. Örneğin Wise'ın ve Lay'in tuzlu ve sirkeli patates cipsleri 8 derecelik bir DOD'a sahiptir. ("Aman Tanrım, birbirlerinden o kadar farklılar ki," diyor Heylmun. "Wise koyu bir renge sahipken Lay'inki birörnek ve hafiftir.") 5 veya 6'lık DOD'a sahip olanlar birbirlerine çok daha yakın ama yine de ayırt edilebilir ürünlerdir. Bununla birlikte Coke ve Pepsi'nin DOD'u yalnızca 4'tür ve bazı durumlarda aradaki fark daha düşük bile olabiliyor,

özellikle de kolaların üretim tarihi üzerinden biraz zaman geçmiş, karbonasyon düzeyi azalmış ve vanilya biraz daha belirgin ve kekremsi bir hal almışsa.

Bu, Coke ve Pepsi ile ilgili düşüncelerimiz sorulduğunda verdiğimiz cevapların çoğunun kullanışlı olmayacağı anlamına gelir. Beğenip beğenmediğimizi söyleyebiliriz. Karbonasyon düzeyi, lezzet, tatlılık veya ekşilik üzerine belli belirsiz ve genel yorumlar yapabiliriz. Ama 4 derecelik bir DOD ile yalnızca kola alanında eğitim görmüş biri her bir içeceği diğerinden ayıran ve çok belirgin olmayan ince nüansları yakalayabilir.

Bazılarınızın, özellikle de kola tutkunlarının şu anda bana biraz diş bilediğini hissedebiliyorum. Azıcık küstahlaştım. Pepsi ve Coke üzerine her şeyi gerçekten bildiğinizi düşünüyorsunuz. Tamam, DOD'u 4'lerde gezinse bile Coke ve Pepsi'yi birbirinden hatasız bir biçimde ayırdığınızı kabul edelim. Aslında kendinizi deneye tabi tutmanızda ısrar ediyorum. Bir arkadaşınız bir bardağa Pepsi diğer bir bardağa Coke koysun ve siz de ikisini birbirinden ayırt etmeye çalışın. Diyelim ki başardınız. Tebrikler. Şimdi testi bir daha deneyelim ama biraz farklı bir biçimde. Bu sefer deneyde size yardımcı olan arkadaşınızdan *üç* bardak hazırlamasını isteyin, ikisinde kolalardan biri olsun ve üçüncüde de diğeri. Alkolsüz içecek sektöründe buna üçgen testi deniyor. Bu deneyde sizden hangisinin Coke, hangisinin Pepsi olduğunu tanımlamanızı istemiyorum. Sizden tek istediğim, üç içecekten hangisinin diğer ikisine benzemediğini söylemeniz. İster inanın ister inanmayın bu inanılmaz derecede zor bir iş. Bin kişi bu deneyi yapacak olsa yalnızca üçte biri doğru tahminde bulunacaktır, ki bu kafadan atmakla neredeyse aynıdır; onun için sadece tahmin etsek de olur.

Üçgen testini ilk duyduğumda testi bir grup arkadaşım üzerinde denemeye karar verdim. *Hiçbiri başaramadı.* Deneye katılan arkadaşlarımın hepsi iyi eğitim görmüş, dikkatli insanlardır; çoğu düzenli kola tüketir ve ne olduğuna bir türlü inanamadılar. Oturdukları yerde çocuk gibi hoplayıp zıplıyorlar, beni onları kandırmakla suçluyorlardı. Yerel Pepsi ve Coke şişeleme tesisleri ile ilgili acayip bir durum olması gerektiğini iddia ediyorlardı. Deneyi onlar için biraz daha zorlaştırmak amacıyla üç bardakla da sırasıyla oynadığımı söylediler. Hiçbiri gerçeği kabul etmek istemiyordu: Kola bilgileri olağanüstü derecede sığdı. İki farklı kolayla tek yapmamız gereken ilk izlenimlerimizi karşılaştırmaktır. Ancak üç bardak ile birinci ve ardından ikinci bardağın tadını tanımlama ve hafızanızda

tutma yetisine sahip olmak zorundasınız, bunun yanında bir şekilde kısa süreli, ne kadar kısa olursa olsun, bir duyumsal hissi kalıcı bir duruma dönüştürmek zorundasınız ve bunu yapmak, lezzet ile ilgili kelime dağarcığı bilgisi ve anlama edimi gerektirir. Heylmun ve Civille üçgen testini büyük bir başarıyla geçerler çünkü bu alandaki bilgileri ilk izlenimlerine dayanıklılık sağlar. Arkadaşlarım o kadar şanslı değillerdi. Çok kola içebilirler ama hiçbir zaman gerçek anlamda kola üzerine *düşünmediler*. Kola uzmanı değiller ve onları uzmanlığa zorlamak – bir bakıma da onlardan çok fazla şey talep etmek– tepkilerini de faydasız kılıyor.

Kenna'ya olan da bu değil miydi?

6. "Müzik Şirketlerinin Sana Yaptığı Çok Can Sıkıcı"

Kenna sonunda Columbia Records ile anlaşma imzaladı ve *New Sacred Cow* adında bir albüm yaptı. Ardından ilk turnesine çıktı, Batı ve Ortabatı Amerika'da on dört şehirde çaldı. Mütevazı bir başlangıçtı: Başka bir grubun ön sanatçısıydı ve otuz beş dakika çalıyordu. Konsere gelenlerin çoğu, adının bilette yazdığını bile fark etmemişti. Ancak şarkılarını duydukları andan itibaren coştular. Şarkılarından birine klip de çekti, daha sonra bu parçası VH-1 ödülüne aday gösterildi. Üniversite radyo istasyonları *New Sacred Cow*'ı çalmaya başladı ve albüm üniversite sıralamasında gittikçe yukarılara tırmanmaya başladı. Ardından birkaç televizyon şovunda boy gösterdi. Ancak hâlâ turnayı gözünden vuramamıştı. Albüm satışları istenilen düzeyde değildi henüz, çünkü ilk single'ı Top 40 radyosunda çalmıyordu.

Hep aynı eski hikâyeydi aslında. Gail Vance Civille ve Judy Heylmun Kenna'yı sevmişlerdi. Craig Kallman demo kaydını dinler dinlemez telefona sarılıp "Onu hemen, *şimdi* görmek istiyorum," demişti. Fred Durst şarkılarından birini telefonda dinlemiş ve işte *bu* demişti. Paul McGuinness onu İrlanda'ya getirtmişti. İlk izlenimlerini yapılandırmanın yolunu bulmuş, onları yakalamak için kelime dağarcığı olan ve anlamak için gerekli olan deneyime sahip insanlar Kenna'ya bayılmıştı. Mükemmel bir dünyada bu, sorgulanabilir pazar araştırması bulgularından çok daha geçerli olabilirdi. Ne var ki radyo dünyası, yiyecek dünyası veya Herman Miller'daki mobilya üreticileri kadar anlayışlı değil. Ölçme vaadinde bulunduğunu ölçemeyen bir sistem tercih ediyor.

“Sanırım odak gruplarına gittiler ve odak grupları onlara ‘Hayır, bu bir hit değil’ dedi. Testten iyi sonuç almamış bir şeye para yatırmak istemiyorlardı,” diyor Kenna. “Fakat müzik o şekilde işlemiyor. Bu müzik güven gerektirir. Ve güven müzik sanayisinin sahip olduğu bir kavram değil artık. Bu durum gerçekten sinir bozucu ve bunaltıcı. Geceleri uyuyamıyorum. Zihnim sürekli olarak işliyor. Ama hiç olmazsa, çalma fırsatım oluyor ve gençlerden aldığım karşılık o kadar büyük ve o kadar güzel ki, ertesi gün kalkıp yeniden savaşa devam etme gücü veriyor bana. Konserden sonra gençler yanıma gelip ‘Müzik şirketlerinin sana yaptığı çok can sıkıcı. Ama biz senin için buradayız ve herkese de bunu anlatacağız’ diyorlar.”

ALTI

Bronx'ta Yedi Saniye: Zihin Okuma Sanatı

Güney Bronx'un Soundview Mahallesi'ndeki Wheeler Caddesi'nde bulunan 1100. Blok, gösterişsiz iki katlı evlerden ve apartmanlardan oluşan dar bir sokaktır. Sokağın bir ucunda mahallenin ticari merkezi Westchester Caddesi'nin keşmekeşi devam eder, oradan başlayan ağaçlarla ve çift sıra park etmiş araçlarla bezenmiş Wheeler Caddesi neredeyse iki yüz metre boyunca uzanır. Binalar önceki yüzyılın ilk zamanlarında inşa edilmiştir. Pek çoğunun dış yüzeyi gösterişli kırmızı kiremittendir ve giriş kapısının önünde dört veya beş basamaklı bir sundurma bulunur. Fakir ve işçi sınıfı mahallesidir; 1990'ların sonunda bölgedeki, özellikle de Westchester Caddesi ve Elder Caddesi üzerinde bulunan bir sokaktaki uyuşturucu trafiği oldukça faaldi. Soundview, New York City'de kalacak ucuz ve metroya yakın bir yer arayan bir göçmenseniz tercih edeceğiniz yerlerin başında gelir, bu nedenle Amadou Diallo Wheeler Caddesi'ne geldi.

Diallo Gineli'ydi. 1999 yılında yirmi iki yaşındayken Manhattan'da seyyar satıcılık yapıyordu, On Dördüncü Sokak boyunca tezgâhta video kaset, çorap ve eldiven satıyordu. Kısa boyluydu ve mütevazı bir görüntüye sahipti, 1,70 metre boyunda ve 68 kiloydu; 1157 Wheeler'da caddedeki alçak apartmanlardan birinde ikinci katta yaşıyordu. 3 Şubat 1999 akşamı, gece yarısına doğru Diallo eve döndü, ev arkadaşlarıyla sohbet etti ve ardından aşağıya indi, binanın önündeki basamakların ilkine oturdu ve geceyi dinlemeye başladı. Birkaç dakika sonra bir grup sivil polis, polis aracı olduğu belli olmayan bir Ford Taurus ile yavaşça Wheeler Caddesi'ne girdi. Arabada dört kişi vardı; hepsi de kot pantolon, sweatshirt, beyzbol şapkası ve kurşun geçirmez yelek giymişti ve hepsinde de resmi polis silahı olan 9 milimetrelik yarı otomatik tabanca vardı. Hepsi de beyaz, New York Polis Teşkilatı'na bağlı, şehrin en fakir

mahallelerindeki “sıcak suç noktaları”nda devriye gezen özel Sokak Suçları Birimi’ndendi. Taurus’u kullanan Ken Boss’tu. Yirmi yedi yaşındaydı. Onun yanında otuz beş yaşındaki Sean Carroll ve arka koltukta yirmi altı yaşındaki Edward McMellon ve yine yirmi altı yaşındaki Richard Murphy bulunuyordu.

Diallo’yu ilk gören Carroll’dı. “Bi’ dakika, bi’ dakika!” dedi arabadakilere. “Şuradaki adam ne yapıyor orada?” Carroll daha sonra kafasından iki farklı düşüncenin geçtiğini iddia etti. İlk olarak Carroll Diallo’yu, ziyaretçi kılığında kapıyı çalıp insanların evine zorla giren hırsızlardan biri sandı. Bu yöntemde, hırsızlardan biri erketede beklerdi. Aklına gelen diğer düşünce ise, Diallo’nun yüzünün bir yıl önce bölgedeki bir seri tecavüzcünün eşkalini andırdığıydı. “Orada öylece duruyordu,” diye hatırlıyor Carroll. “Sundurmada duruyordu, bloğun bir sağına bir soluna bakıyor, arada kafasını öne doğru uzatıp sonra tekrar duvara yaslıyordu. Birkaç saniye sonra aynı şeyi yine yapıyordu, bir aşağı tarafa bir sağa bakıp duruyordu. Ve biz yaklaşırken sanki apartman girişine doğru geri çekildi gibi gelmişti bana, sanki görülmek istemiyormuş gibiydi. Sonra, biz önünden geçtik, ben ona bakıyordum ve neler olup bittiğini anlamaya çalışıyordum. Bu adam neyin peşindeydi?”

Boss arabayı durdurdu, Taurus tam 1157 Wheeler’ın önüne gelene kadar geri geri geldi. Diallo hâlâ oradaydı, ki bu, Carroll’un daha sonra belirteceği üzere onu “hayrete düşürmüştü”. “Ben artık, tamam, burada kesinlikle bir şeyler dönüyor, dedim.” Carroll ve McMellon arabadan çıktılar. “Polis!” dedi McMellon rozetini göstererek. “Biraz konuşabilir miyiz?” Diallo cevap vermedi. Daha sonra Diallo’nun kekeme olduğu ortaya çıktı, dolayısıyla cevap vermeye çalışmış ama başaramamış olabilirdi. Dahası İngilizcesi iyi değildi ve tanıdığı birinin kısa zaman önce silahlı bir grup insan tarafından soyulduğu söylentisi de dolanıyordu ortada, yani çok büyük ihtimal korkudan donakalmıştı: Oracıkta duruyordu, kötü bir mahallede gece yarısından sonra dışarıda, karşısında beyzbol şapkalı, iki iri yarı adam, göğüsleri kurşun geçirmez yelekten dolayı iyice kabarmış, ona doğru ilerliyor. Diallo bir an durdu ve ardından apartman girişine doğru koşmaya başladı. Carroll ve McMellon da arkasından koştu. Diallo dairesinin kapısına ulaştı, sol eliyle kapı tokmağını kavradı, polis memurlarının daha sonra ifadelerinde belirttikleri üzere vücudunu yana doğru döndürüp diğer eliyle cebini “karıştırıyordu”. “Ellerini göster!” diye bağırdı Carroll. McMellon

da bağırıyordu: “Ellerini cebinden çıkar. Beni, seni öldürmek zorunda bırakma!” Ama Diallo gittikçe daha da telaşlanıyordu ve Carroll sinirlenmeye başlamıştı, çünkü ona göre Diallo’nun yana doğru dönmesinin nedeni sağ eliyle ne yaptığını onlardan gizlemekti.

“Apartman girişindeki merdivenlerin muhtemelen en üst basamağındaydık, kapıdan içeri girmeden onu yakalamaya çalışıyorduk,” diye hatırlıyor Carroll. “Şüpheli döndü, bize baktı. Eli hâlâ oradaydı, kapı tokmağında. Ve sağ cebinden siyah bir nesne çıkarmaya başladı. Nesneyi çıkardı, tek görebildiğim nesnenin üst kısmıydı, siyah bir silahın sürgüsüne benziyordu. Önceki deneyim ve eğitimim, önceden yapmış olduğum tutuklamalar bana bu kişinin silah çektiğini söylüyordu.”

Carroll bağırdı: “Silah! Silahı var!”

Diallo durmadı. Cebinden çıkardığı nesneyi şimdi de polis memurlarının bulunduğu noktaya doğru doğrultmaya başlamıştı. Carroll ateş etti. McMellon içgüdüsel olarak basamaktan aşağıya doğru atladı, sırtının üzerine düştü ve havadayken de ateş etti. Kurşunları apartman girişinin etrafında sekerken, Carroll onların Diallo’nun silahından geldiğini sandı, McMellon’ı uçarken görünce de Diallo’nun onu vurduğunu düşünerek ateş etmeye devam etti, özellikle de polis eğitiminde öğrendiği gibi “merkez kütle”ye nişan aldı. Her tarafta ufak beton ve tahta parçaları uçuşuyordu ve ortalık namlu ağzından çıkan ani parıltılardan ve mermilerin ışıltısından gündüz gibi aydınlanıyordu.

Boss ve Murphy de arabadan çıkmış, apartmana doğru koşuyorlardı. Dört polis memuru birinci dereceden adam öldürme suçundan ve ikinci derece cinayetten duruşmaya çıkarıldıklarında “Ed McMellon’ı gördüm,” diye ifade verecekti Boss. “Apartman girişinin sol tarafındaydı ve o basamaktan en aşağıya uçarak düşmüştü. Aynı zamanda Carroll da sağ taraftaydı ve merdivenlerden aşağıya doğru iniyordu. Çılgına dönmüştü. Merdivenlerden aşağıya koşuyordu ve olup bitenler son derece gerilimliydi. Merdivenlerden uzaklaşmak için elinden geleni yapmaya çalışıyordu. Ed yerdeydi. Silah sesleri hâlâ devam ediyordu. Ben koşuyordum. Hareket halindeydim. Ve Ed vurulmuştu. Tüm görebildiğim bu kadar. Ed silahını ateşliyordu. Sean apartman girişine doğru silahını ateşliyordu… Ardından Bay Diallo’yu gördüm. Apartman girişinin arka tarafında, daire kapısının olduğu arka duvarın orada. Kapının biraz ötesine

çömelmiş. O vaziyetteyken, eli dışarıda ve elinde de bir silah gördüm. O anda, ‘Tanrım, burada öleceğim’ dedim. Silahımı ateşledim. İlerlerken ateş etmeye devam ettim ve ardından kendimi sol tarafa doğru attım. Ateş hattından çıkmıştım… Dizleri bükülü, sırtı dik duruyordu. Sanki kendini daha küçük bir hedef haline getirmeye çalışan birine benziyordu.

O noktada Boss’u sorgulayan avukat araya girdi: “Peki eli neredeydi?”

“Dışarıdaydı.”

“Tamamen mi dışarıdaydı?”

“Tamamen dışarıdaydı.”

“Ve elinde bir nesne gördünüz. Doğru mu?”

“Evet, elinde silah var sandım… Gördüğüm şey bir silahı andırıyordu. Kare şeklinde bir nesne vardı. Bir an silahın bana doğrultulduğunu sandım. Etrafımdaki tüm o silah seslerinden ve dumandan sonra ve Ed McMellon’ı yerde gördüm, Diallo elindeki silahla Ed’i vurulmuştu ve öyle görünüyordu ki sıradaki kişi de bendim.”

Carroll da McMellon da on altışar el ateş etmişlerdi: Tüm şarjörü boşaltmışlardı. Boss beş el, Murphy ise dört el ateş etmişti. Ortalık yatıştığında Diallo’nun yanına geldiler. “Sağ eline baktım,” dedi Boss daha sonra. “Eli dışarıda ve avucu açık bir şekilde duruyordu. Silah olması gereken yerde bir cüzdan vardı… Ben ‘Koduğumun silahı nerede?’ dedim.”

Sonra, Boss Westchester Caddesi’ne doğru koşmaya başladı, çünkü bağırmalar ve ateş etme sırasında nerede olduklarını unutmuştu. Ambulans geldiğinde o kadar perişan bir haldeydi ki konuşamıyordu.

Carroll basamaklara, Diallo’nun delik deşik bedeninin yanına oturdu ve ağlamaya başladı.

1. Üç Ölümcül Hata

En çok rastlanan –ve en önemli– hızlı anlamlandırma biçimleri başka insanlarla ilgili vardığımız hükümler ve oluşturduğumuz izlenimlerdir. Başka bir insanın yanında bulunduğumuz her dakikada, o kişinin ne düşündüğü ve ne hissettiği hakkında sürekli olarak çıkarımda bulunuyoruz. Biri, “Seni seviyorum” dediğinde o kişinin samimiyetini ölçmek için gözlerinin içine bakıyoruz. Biri ile

tanıştığımızda sıklıkla belli belirsiz göstergeler yakalıyoruz; böylelikle daha sonra kişi normal veya arkadaşça bir tavırla konuşuyor bile olsa “Beni sevdiğini sanmıyorum” veya “Çok mutlu olduğunu düşünmüyorum” diyebiliyoruz. Kolaylıkla yüz ifadelerindeki karmaşık özellikleri ayrıştırabiliyoruz. Örneğin beni gözlerimde pırıltıyla sırıtırken görseniz eğleniyor olduğumu düşünürdünüz. Fakat beni kafamı onaylar biçimde sallarken ve dudaklarımın kenarı gerilmiş, abartılı bir şekilde gülümserken görecek olsanız benimle dalga geçildiğini ve benim de alaycı bir üslupla karşılık verdiğimi düşünürdünüz. Biri ile göz göze gelip biraz gülümsesem ve sonra yere bakıp bakışlarımı başka yöne çevirsem flörtleştiğimi düşünürdünüz. Bir yorumun arkasından hızlıca gülümsesem ve sonra başımı aşağı yukarı sallayıp sonra da yana doğru eğsem biraz önce azıcık sert kaçabilecek bir şey söylediğim ve durumu yumuşatmaya çalıştığım sonucuna varabilirdiniz. Bu sonuçlara varmak için söylediğim hiçbir şeyi duymanız gerekmez. Göz açıp kapayıncaya kadar, *şıp* diye anlayıverirdiniz. Yerde oyun oynayan bir yaşındaki bir çocuğa yaklaşıp kafasının üst kısmını çanak biçiminde açtığınız ellerinizin arasına almak gibi biraz kafa karıştırıcı bir hareket yapsanız çocuk anında gözlerinize diker bakışlarını. Neden? Çünkü yaptığınız hareket açıklama gerektirir ve çocuk aradığı yanıtı yüzünüzde bulacağını bilir. Başkalarının güdülerinden ve niyetlerinden anlam çıkarma alıştırması olan bu davranış, klasik bir ince dilimlere ayırmadır. Birinin aklını okumak amacıyla üstü kapalı, kısa süreli işaretleri yakalamaktır, buna ek olarak çoğu zaman hiç çaba göstermeden başarıya ulaştığımız bu kadar temel ve bu kadar otomatik başka bir dürtü yoktur. Ne var ki Wheeler Caddesi’nde gezinen dört polis memuru 4 Şubat 1999 gününün erken saatlerinde bu en temel görevi yerine getirmekte başarısız oldular. Diallo’nun aklını okumadılar.

Diallo’yu ilk gören Sean Carroll’dı ve arabadakilere “Şu adam ne yapıyor orada?” diye sordu. Carroll, Diallo’yu şöyle bir tarttı ve bir anda onun şüpheli biri olabileceğine karar verdi. Oysa Diallo biraz temiz hava almak için oradaydı. Bu, ilk hataydı. Daha sonra arabayla geri geri geldiler ancak Diallo yerinden kıpırdamadı. Carroll daha sonra, Diallo’nun bu hareketinin onu “şaşkına çevirdiği”ni söyledi: *Bu adam o kadar arsızdı ki polisi gördüğü anda kaçmaya başlamamıştı bile?* Diallo elbette arsız değildi, Yalnızca merak ediyordu. Bu ikinci hataydı. Ardından Carroll ve Murphy sundurmada tek başına duran

Diallo'ya doğru ilerlediler ve onun yana doğru birazcık dönmesini ve arkasından cebine doğru hamle yapmasını izlediler. İşte o kısacık anda da onun tehlikeli biri olduğuna karar verdiler. Ama aslında Diallo tehlikeli değildi. Dehşete kapılmıştı. Ve bu da üçüncü hataydı. Normalde şüpheli biri ile şüpheli olmayan birini, arsızla meraklı birini ve en basiti de dehşete düşmüş biri ile tehlikeli birini göz açıp kapayıncaya kadar ayırt etmede zorluk çekmiyoruz. Gece vakti geç saatte şehir sokaklarında yürüyen herhangi biri, bu tür anlık hesaplamaları sürekli olarak yapar. Ancak her nasılsa o en temel insani beceri o gece polis memurlarını terk edivermişti. Peki neden?

Bu tür hatalar alışılmışın dışında gelişen olaylar değildir. Zihin okumak konusunda hepimizin başarısızlıkları olmuştur. Sayısız tartışmanın, anlaşmazlığın, yanlış anlamanın ve kırgınlığın kökünde bu durum yatar. Buna rağmen başarısızlıkların ani ve gizemli oluşundan dolayı bütün bunları nasıl yorumlamamız gerektiğini aslında bilmiyoruz. Örneğin Diallo'nun vurulması olayını takip eden hafta ve aylarda, olay dünya manşetlerinde yer alırken o gece ne olduğu ile ilgili tartışmalar iki uç nokta arasında gidip geliyordu. Öncelikle bu olayın korkunç bir kaza olduğunu ve polis memurlarının kimi belirsizlik anlarında verdikleri ölüm-kalım kararlarının böyle kaçınılmaz bir sonuç ortaya çıkarabileceğini söyleyenler vardı. Bu, aynı zamanda Diallo davasında jürinin de vardığı sonuçtu; dolayısıyla,Boss, Carroll, McMellon ve Murphy cinayet suçundan beraat ettiler. Öte yandan olayı bariz bir ırkçılık vakası olarak görenler de vardı. Tüm şehirde gösteriler ve yürüyüşler düzenlendi. Diallo şehit olarak gösterildi. Wheeler Caddesi, Amadou Diallo Place adıyla değiştirildi. Bruce Springsteen, Diallo anısına "41 Shots" (41 El Ateş) adlı bir şarkı yazdı ve söyledi. Şarkının bir yerinde "Yalnızca Amerikan derinizden dolayı öldürülebilirsiniz" diyordu.

Yine de bu açıklamaların hiçbiri tatmin edici değildi. Diallo davasında dört polis memurunun ırkçı kötü insanlar olduğu veya Diallo'nun peşinde olduğunu gösteren hiçbir delil yoktu. Diğer yandan bu olayın basit bir kaza olduğunu söylemek de yanlış olurdu. Sonuçta, polis memurları bir dizi kritik karar verirken yanlış hükümde bulunmuşlardı. Kendi evinin önüne temiz hava almak için çıkan bir adamın potansiyel suçlu olduğu varsayımı ile yola çıkmak da bu yanlış kararı daha da düşündürücü hale getiriyordu.

Başka bir deyişle Diallo'nun vurulma olayı, kasti ve kazara arasındaki orta yere, gri bölgeye denk geliyor. Zihin okuma başarısızlıkları bazen bu şekilde vuku bulur. Her zaman hızlı anlamlandırmadaki diğer aksaklıklar kadar bariz ve göz alıcı değillerdir. Karmaşık ve şaşırtıcı bir biçimde yaygındırlar ve Wheeler Caddesi'nde yaşanan olay zihin okumanın nasıl işlediğine –ve kimi zaman nasıl çok kötü bir biçimde sonuçlanacağına– güçlü bir örnektir.

2. Zihin Okuma Teorisi

Zihin okumaya ilişkin bildiklerimizi iki olağanüstü bilimciye, bir öğretmen ile öğrencisine borçluyuz: Silvan Tomkins ve Paul Ekman. Tomkins öğretmen olandı. Rus bir diş doktorunun oğlu olarak geçtiğimiz yüzyılın başında Philadelphia'da doğmuştu. Bembeyaz saçları, büyük siyah plastik çerçeveli gözlüğü olan, kısa boylu ve göbekli bir adamdı. Princeton'da ve Rutgers'da psikoloji eğitimi veriyordu ve okuyanların anlayan ve dâhice olduğunu düşünenler ve anlamayan ve dâhice olduğunu düşünmeyenler olarak eşit bir biçimde ikiye ayrıldığı *Affect, Imagery, Consciousness* (Duygu, Hayal, Bilinç) adlı kitabın yazarıydı. Efsanevi bir konuşmacıydı. Bir kokteyl partisinin sonunda büyük bir insan kalabalığı Tomkins'in ayaklarının dibinde oturup kendilerinden geçmiş bir şekilde onu dinlerlerdi. Kalabalıktan biri "Bir soru daha!" der ve herkes bir buçuk saat daha kalır ve Tomkins, diyelim ki, çizgi romanlar, televizyon dizileri, duygunun biyolojisi, Kant ile ilgili problemi, son moda diyet programlarına duyduğu büyük ilgi hakkında –bu konuların hepsini büyük bir ustalıkla birbirine bağlayarak– uzun uzun konuşurdu.

Büyük Buhran döneminde, Harvard'daki doktora çalışmaları sırasında at yarışı sendikası için uzman olarak çalıştı ve bu konuda o kadar başarılı olmuştu ki dürbünle saatler boyunca atları izlediği için pistte "profesör" olarak biliniyordu. "Bir atın performansını tahmin etmeye dair atların duygusal ilişkilerine ve yürürken atın ona göre hangi taraftan yürüdüğüne dayanan bir sistemi vardı," diye hatırlıyor Ekman. Örneğin bir erkek at ilk ya da ikinci yılında bir kısrağa yenilmişse ve yarış kapısında yanında eğer bir kısrak varsa, bitmiş demektir (veya onun gibi bir şey –yani aslında hiç kimse bu durumu tam olarak bilmiyor.)

Tomkins yüzlerin –atların yüzlerinin bile– duygulara ve dürtülere dair değerli ipuçları sakladığına inanıyordu. Denildiğine göre, sabıkalıların yalnızca fotoğraflarına bakarak ne gibi bir suç işlediğini söyleyebilirmiş. "*To Tell the Truth* (Doğruyu Söylemek Gerekirse) programını izler ve kimin yalan söylediğini hatasız olarak bulurdu," diye anımsıyor oğlu Mark. 1988 Demokratik Ulusal Kongresi'nde Tomkins ile uzun uzun sohbet etmiş, şu anda ise Harvard'da psikoloji dersleri veren Virginia Demos, "Hatta bir keresinde yapımcıya programın çok kolay olduğunu yazmıştı, adam sahne arkasına gidip kendine ait neler sunabileceğini göstermesi için onu New York'a davet etmişti," diye hatırlıyor. "Oturur telefonda konuşurduk ve diyelim ki, Jesse Jackson Michael Dukakis ile konuşurken sesi kısardı. Yüzleri okur ve ne olacağına dair tahminlerde bulunurdu. Çok derin bir deneyime sahipti."

Paul Ekman, Tomkins ile ilk defa 1960'larda karşılaştı. Ekman o zamanlar üniversiteden yeni mezun olmuş genç bir psikologdu ve yüzler üzerine çalışıyordu. İnsanoğlunun oluşturduğu yüz ifadelerini yönlendiren belli bir dizi kuralın olup olmadığını merak ediyordu. Silvan Tomkins ona olduğunu söyledi. O zamanki geleneksel ilim, ifadelerin kültürle ve geleneklerle belirlendiğini savunuyordu, yani en basit haliyle yüzümüzü bir dizi öğrenilmiş sosyal geleneklere göre kullanıyorduk. Ekman hangi görüşün doğru olduğunu bilmiyordu, bu nedenle karar vermesine yardımcı olmak için yanına pek çok karakteristik yüz ifadesine sahip kadın ve erkek fotoğrafları alarak Japonya'ya, Brezilya'ya ve Arjantin'e –ve hatta Uzakdoğu'nun balta girmemiş ormanlarında yaşayan uzak kabilelerine bile– gitti. İşin tuhafı, nereye giderse gitsin insanlar yüz ifadelerinin ne anlama geldiği konusunda aynı şeyleri söylüyorlardı. Ekman, Tomkins'in haklı olduğunu anladı.

Tomkins çok geçmeden Ekman'ı San Francisco'daki laboratuvarında ziyaret etti. Ekman, virolog Carleton Gujdusek tarafından Papua Yeni Gine'nin uzak, balta girmemiş ormanlarında çektiği yüz makaraya yakın filmin izini bulmuştu. Görüntülerin bazıları Güney Pruva adlı barışçıl ve dostane insanlardan oluşan bir kabileye aitti. Geri kalan kısmı ise, erkek çocukların ergenlik öncesinde kabilenin daha yaşlı erkeklerine fahişe olarak hizmet etmek gibi homoseksüel ritüellere sahip, saldırgan ve tehlikeli bir kabile olan Kukukuku'ya aitti. Ekman ve iş arkadaşı Wallace Friesen altı ay boyunca çekimleri incelediler, konu dışı

olanları ayıkladılar ve iki grubun yüz ifadelerini karşılaştırmak amacıyla sadece kabile üyelerinin yakın yüz çekimleri üzerinde yoğunlaştılar.

Ekman projektörü ayarlarken Tomkins arka tarafta bekledi. Tomkins'e konunun kabilelerle ilgili olduğu söylenmedi, tüm açıklayıcı içerik dışarıda bırakıldı. Tomkins filmi siyah çerçeveli gözlüklerinin ardından dikkatle izledi. Filmin sonunda ekrana yaklaştı ve Güney Pruva'nın yüzlerini göstererek "Bunlar tatlı, nazik, oldukça hoşgörülü ve barışçıl insanlar," dedi. Ardından Kukukuku kabilesindeki yüzleri işaret etti ve "Bu grupta ise saldırgan ve homoseksüelliği öngören pek çok işaret var," dedi. Üzerinden otuz yıldan fazla geçmesine rağmen bugün bile Ekman, Tomkins'in yaptığı şeyin etkisinden kurtulamıyor. "Tanrım! 'Silvan, bunu nasıl oluyor da yapabiliyorsun?' dediğimi dün gibi hatırlıyorum," diyor Ekman. "Ekranın yanına gitti, biz filmi yavaş çekimde geriye sararken o da bize değerlendirmesinde kullandığı belli başlı çıkıntıları ve kırışıklıkları gösterdi. İşte o zaman 'Yüzü ambalajından çıkarmam gerekiyor' dedim. Herkesin göz ardı ettiği bir bilgi madeniydi. Bu adam bunu görebiliyordu ve eğer o görebiliyorsa belki diğer insanlar da görebilirdi."

Ekman ve Freisen o anda yüz ifadeleri sınıflandırması hazırlamaya karar verdiler. Yüz kaslarının krokisini çıkaran tıp kitaplarını taradılar ve yüzün yapabildiği her bir belirgin kas hareketini belirlediler. Bu şekilde kırk üç hareket vardı. Ekman ve Freisen onlara hareket birimleri adını verdi. Ardından günler boyunca karşılıklı oturup sırayla her bir hareket birimini çoğaltmaya başladılar, ilk önce zihinlerinde kasın yerini belirliyorlar, arkasından onu diğerlerinden soyutlamaya odaklanıyorlar, bunu yaparken birbirlerini dikkatle izliyorlar, aynada hareketlerini kontrol ediyorlar, her bir kas hareketinde yüzlerindeki kırışıklık yapılarının nasıl değiştiği üzerine notlar alıyorlar ve arşiv için videoya kaydediyorlardı. Birkaç durumda, belli bir hareketi yapamadıklarında onlara bir iğne batırıp kafa tutan kası elektrikle uyaracak tanıdıkları bir cerrahın olduğu hemen yan taraftaki UCSF anatomi bölümüne gidiyorlardı. "Hiç hoş bir deneyim değildi," diye hatırlıyor Ekman.

Her bir hareket biriminde uzmanlaşıldığında Ekman ve Freisen hareket birimlerini kombinasyonlar halinde, bir hareketi diğer hareket üzerine yerleştirerek çalışmaya başladılar. Tüm bu işlemler yedi yıl boyunca sürdü. "İki kasın üç yüz adet kombinasyonu mevcut," diyor Ekman. "Eğer üçüncü bir

hareketi eklerseniz dört binden fazlasını elde ediyorsunuz. Kombinasyonları beş kasa kadar çıkardık, ki bu on binden fazla görsel yüz şekillenimine tekabül ediyor.” Bahsedilen on binin üzerindeki yüz ifadesinin çoğu hiçbir anlam içermiyor tabii, çocukların yaptığı saçma suratlardan. Ancak insan yüzleri duygu göstergesi temel repertuvarını hazırlayana kadar, Ekman ve Freisen her bir hareket birimi kombinasyonu üzerinde çalışarak, anlam ifade eden yaklaşık olarak üç bin kombinasyon belirledi.

Paul Ekman şu anda altmışlarında. Temiz tıraşlı, birbirine yakın gözleri ve kalın, öne doğru çıkık kaşlı, orta yapılı biri olsa bile çok daha iri görünüyor: Tavırlarında inatçı ve sağlam bir şeyler var. Çocuk doktorunun oğlu olan Ekman New Jersey, Newark’ta büyüdü, on beş yaşında Chicago Üniversitesi’ne girdi. Düşünüp tasarlayarak konuşur. Gülmeden önce sanki gülmek için izin bekliyormuş gibi kısa bir süre duraklar. Listeleri ve numaraları savı haline getiren insanlardandır. Akademik yazılarının kendilerine has düzenli bir mantığı vardır; bir Ekman yazısının sonunda her bir rasgele engel ve problem toplanır ve listelenir. 1960’ların ortasından beri profesörlük unvanını koruduğu San Francisco’daki Kaliforniya Üniversitesi’nde viran haldeki Viktorya dönemine ait bir konak üzerinde çalışıyor. Ekman’la tanıştığımda ofisine geçti ve yıllar önce öğrendiği hareket birimi şekillenimlerini karıştırmaya başladı. Ellerini dizlerine koyarak çok az öne doğru eğildi. Arkasındaki duvarda iki kahramanının fotoğrafları asılıydı, Tomkins ve Charles Darwin. “Herkes dördüncü hareketi yapabilir,” diye başladı. Kaşarasını aşağı çeken (depressor glabellae) kası ve kaşı aşağıya çeken (depressor supercilii) kası ve kırıştırıcıyı (kas) kullanarak tek kaşını indirdi. “Hemen hemen herkes dokuzuncu hareketi yapabilir.” Levator labii superioris alaeque nasi (her iki üst dudağı ve burun kanatlarını kaldırıcı) kasını kullanarak burnunu büzüştürdü. “Herkes beşi yapabilir.” Üst göz kapağını kaldırarak levator palpebrae superioris kasını küçülttü.

Onunla birlikte ben de aynı hareketleri yapmaya çalıştım, bana baktı ve “Çok iyi bir beşin var,” dedi cömertçe. “Gözlerin ne kadar derinde ise beşi yapmak o kadar zorlaşır. Tabii bir de yedi var.” Şaşı baktı. “On iki.” Büyük elmacık kasını harekete geçirerek gülümsedi. Kaşlarıın iç tarafları kapandı. “Bu, hareket bir; sıkıntı, acı.” Kaşlarının dış yarısını kaldırmak için frontalis, pars lateralis (yan alın kısmı) kasını kullandı. “Bu, hareket bir. Bunu yapmak da çok zor ama hiçbir

değeri yok. Kabuki tiyatrosu dışında hiçbir yerde kullanılmıyor. Favorilerimden biri yirmi üçtür. Dudakların kırmızı kısmını daraltmaktan ibaret. Oldukça güvenilir bir öfke göstergesi. Bilinçli olarak yapmak gerçekten zordur.” Dudaklarını daralttı. “Tek bir kulağı oynatmak hâlâ yapması en zor olanlardan biri. Gerçekten konsantre olmalıyım. Yapabilmek için varımı yoğumu, bütün dikkatimi bu harekete vermeliyim.” Güldü. “Kızım bu hareketi arkadaşlarına göstermem için hep ısrar eder. Neyse hadi bakalım, başlıyoruz.” Sol kulağını oynattı, arkasından da sağ kulağını. Ekman özellikle ifadeli bir yüze sahip gibi görünmüyor. Bir psikanalistin tavırlarına sahip dikkatli ve ifadesizdi; üztelik yüzünü bu denli kolaylıkla ve çabucak değiştirme becerisi büyüleyiciydi. “Yapamadığım bir hareket var,” diye devam etti. “Hareket otuz dokuz. Neyse ki doktora öğrencilerinden biri yapabiliyor. Hareket otuz sekiz burun deliklerini genişletme hareketidir. Otuz dokuz ise onun tam tersi. Burun deliklerini küçülten kastır.” Kafasını salladı ve daha sonra bana tekrar baktı. “Aah! Mükemmel bir otuz dokuzun var. Şimdiye kadar gördüklerimin arasında en iyilerden biri. Genetiktir. Ailende şu âna kadar bilinmeyen bir yetenek olan, bu hareketi yapabilen başka insanlar olmalı. Yapabiliyorsun, yapabiliyorsun.” Tekrar güldü. “İnsanlara bu hareketle hava atma gibi bir avantajın var. Bak, bekârların takıldığı barlarda deneyebilirsin bu hareketi!”

Ekman ardından, genel anlamda duygu olarak tanımladığımız daha karmaşık yüz ifadeleri elde etmek için bir hareket birimini bir diğerinin üzerine yerleştirmeye başladı. Örneğin mutluluk aslında hareket altı ve on ikiydi: dudak kenarlarını yukarı kaldıran büyük elmacık kası kombinasyonu ile yanakları kaldıran (orbicularis oculi, pars orbitalis) kas. Korku, hareket bir, iki ve dört veya iyice göstermek için bir, iki, dört, beş ve yirmi, hareket birimleri yirmi beş, yirmi altı ve yirmi yedi olsa da olur olmasa da. İç kaş kaldırıcı (frontalis, pars medialis) artı dış kaş kaldırıcı (frontalis, pars lateralis) artı kaş indirici depressor supercilii artı levator palpebrae superioris (üst dudağı kadıran kas) artı risorius (dudakları geren/güldürücü kas) artı dudakları ayrılması (depressor labii) artı masseter (çene kası/çenenin düşmesini sağlayan kas). İğrenme? Daha çok hareket dokuz, burnun büzüşmesi (levator labii superioris alaeque nasi), ama bazen on da olabiliyor ve her iki durumda hareket on beş, on altı veya on yedi ile birleşebiliyor.

Ekman ve Freisen sonunda tüm bu kombinasyonları –okunuşlarını ve yorumlama biçimlerini– Facial Action Coding System'de (Yüz Hareket Kodlama Sistemi, FACS) birleştirdi ve beş yüz sayfalık yazılı bir belgeye dönüştürdü. Garip bir biçimde oldukça merak uyandıran, dudakların olası hareketleri (uzatmak, kısaltmak, daraltmak, genişletmek, düzleştirmek, dışarı doğru çıkarmak, sıkmak, germek); göz ve yanak arasındaki derinin dört farklı değişikliği (çıkıntılar, torbalar, avurtlar ve çizgiler); orbit altı kırışıklık ve nazolabial kırışıklık arasındaki kritik farklılıklar ile ilgili detaylarla dolu bir çalışma. 1. Bölümde evlilikler üzerine yaptığı araştırmasından bahsettiğim John Gottman, Ekman ile yıllarca birlikte çalıştı ve çiftlerin duygusal durumlarını incelemede FACS'in prensiplerini kullandı. Başka araştırmacılar Ekman'ın sistemini şizofreniden kalp hastalıklarına kadar her tür çalışmada kullandı. Pixar'daki (*Toy Story*) ve DreamWorks'teki (*Shrek*) bilgisayar animatörleri tarafından bile kullanıldı. FACS'in bütünlüğünde uzmanlaşmak haftalar sürer ve dünya çapında yalnızca beş yüz kişi, FACS'i araştırmalarında kullanmaları için gerekli onaya sahiptir. Ancak uzmanlaşanlar, birbirimizin gözüne baktığımızda yolladığımız mesajlar ile ilgili olağanüstü bir içgörü seviyesine ulaşır.

Ekman, Bill Clinton'ı ilk kez gördüğü 1992 yılındaki ön seçimleri hatırladı. "Yüz ifadelerini izliyordum ve karıma dönüp 'Bu tam bir Peck's Bad Boy'[*3]dedim. Eli kurabiye kavanozundayken yakalansa bile onu sevmemizi isteyen türden bir adam. Sıklıkla takındığı bir yüz ifadesi vardı: 'kurabiye kavanozundaki el', 'beni sev anneciğim çünkü ben yaramazım' bakışı. Göz devirmesi ile birlikte hareket on iki, on beş, on yedi ve yirmi dört." Ekman bir anlığına durdu ve bahsettiği o özel yüz ifadesini yaptı. Büyük elmacık kasını kastı ve klasik bir gülümseme oturttu suratına, hareket on iki. Ardından triangularisi ile dudaklarının kenarlarını aşağı doğru çekti, hareket on beş. Mentalisi kastı, hareket on yedi, ki bu çeneyi yukarı kaldırır, hareket yirmi dörtte dudaklarını hafifçe birbirine bastırdı ve son olarak gözlerini devirdi; sanki bir anda odaya Slick Willie (Bill Clinton'ın lakabı) girmişti.

"Clinton'ın iletişim ekibinde olan birini tanıyordum. Onunla irtibata geçtim. Ona 'Bak, Clinton'ın "Ben kötü bir çocuğum' anlamını veren özel bir yüz ifadesiyle birlikte gözlerini devirme hali var. Bunun iyi bir şey olduğunu düşünmüyorum. Bunu bakışını düzeltmeyi ona iki veya üç saatte öğretebilirim,'

dedim. O da bana dedi ki ‘Çok teşekkürler ama yalan konusunda bir uzmandan yardım aldığına dair bir söylenti riskini göze alamayız.’” O anda Ekman’ın sesi canlılığını yitirdi. Clinton’ı sevdiği ve Clinton’ın ifadesinin anlamsız bir yüz tikinden başka bir şey ifade etmesini istemediği anlaşılıyordu. Ekman omuzlarını silkti: “Ne yazık ki yakalanmak istiyordu sanırım ve yakalandı da.”

3. Çıplak Yüz

Ekman’ın söylediği şey, yüzün duygularla ilgili son derece zengin bir bilgi kaynağı olduğudur. Aslında daha da cüretkâr bir iddiada bulunur ki bu, zihin okumanın tam olarak nasıl yapıldığını anlamak için gerekli olan esaslardan biridir: Ona göre, yüzümüzdeki bilgi yalnızca aklımızdan geçenlerin bir işareti değildir; aslında aklımızdan ne geçiyorsa *odur*.

Bu içgörü ilk kez Ekman ve Freisen karşılıklı oturup öfke ve sıkıntı ifadeleri üzerinde çalışıyorlarken ortaya çıktı. “Bütün gün o yüzleri yaptığımız seanslardan sonra ikimizden biri kendisini berbat hissettiğini sonunda itiraf edene kadar haftalar geçmişti,” diyor Freisen. “Arkasından diğeri de kötü hissettiğini fark etti, böylece kayıt tutmaya başladık.” Daha sonra geriye dönüp belli yüz hareketlerini yaparken vücutlarının aldığı şekli gözlemlemeye başladılar. “Diyelim ki hareket biri, kaşlarınızın iç tarafını kaldırma hareketini ve altıyı, yanakları kaldırma hareketini ve on beşi, dudaklarınızın kenarını aşağıya doğru indirme hareketini yapıyorsunuz,” diyor Ekman ve üç hareketi de yapıyor. “Yalnızca ifadenin kendisinin otonom sinir sisteminde değişiklikler yaratmaya yettiğini keşfettik. Bu ilk defa gerçekleştiğinde resmen afallamıştık. Ve bu değişiklikler ikimize de olmuştu. Kendimizi berbat hissettik. Sergilediğimiz üzüntü ve acıydı. Kaşlarımı aşağı doğru indirdiğimde, ki bu dörttür, ve üst göz kapağımı kaldırdığımda, bu da beş, göz kapaklarımı kıstığımda, yedi, ve dudakları birbirine bastırdığımda, ki bu yirmi dörttür; öfke sergiliyorum demektir. Kalp atışlarım on, on iki atış arası artar. Ellerim ısınır. Bunu yaparken sistemle iletişimimi kesemem. Ve bu hiç hoş bir tecrübe değil.”

Ekman, Freisen ve iş arkadaşları Robert Levenson (John Gottman ile yıllar boyu çalışmış başka bir psikolog) bu etkiyi belgelemeye karar verdi. Bir grup gönüllüyü bir araya getirdiler, onları öfke, üzüntü ve korku gibi duyguların

psikolojik işaretlerini, kalp atış hızını ve vücut ısısını ölçen monitörlere bağladılar. Gönüllülerin yarısına onlar için özellikle stresli bir deneyimi hatırlamaya ve tekrar yaşamaya çalışmaları söylendi. Diğer yarıya ise basitçe yüzlerinde öfke, üzüntü ve korku gibi stresli duygulara denk gelen ifadeleri nasıl yaratacakları gösterildi. Rol yapan ikinci grup, birinci grup ile aynı psikolojik tepkimeyi gösterdi. İkinci grubun tıpkı birinci grup gibi kalp atış hızları ve vücut ısıları yükseldi.

Bir grup Alman psikolog birkaç yıl sonra benzer bir çalışma yürüttü. Denek grubuna çizgi film izletirken, denek grubundakilerin bazıları dudakları arasında kalem tuttu –iki temel gülümseme kası, risorius ve büyük elmacık kasından herhangi birini kasmayı imkânsız hale getiren bir hareket– ve bazıları da tamamen ters etkiye sahip, denekleri gülümsemeye zorlayan hareket olan dişleri arasında kalem tuttular. Dişleri arasında kalem olanlar çizgi filmi daha komik buldular. Bu bulgulara inanmak biraz zor çünkü biz, önce bir duyguyu deneyimleyip ardından o duyguyu yüzümüzde ifade ettiğimizi –veya etmediğimizi– genelgeçer bilgi olarak kabul ediyoruz. Yüzü, duygunun kalıntısı olarak görüyoruz. Öte yandan bu araştırma, sürecin tersten de işlediğini gösterdi. Duygu aynı zamanda yüzde de *başlayabilir*. Duygusal süreçte eş ortaktır.

Bu kritik nokta, zihin okuma açısından inanılmaz çıkarımlara sahiptir. Örneğin Paul Ekman kariyerinin başlarında kırk yaşlarında bir ev hanımı olan Mary'nin de aralarında olduğu kırk psikiyatrik hastayı filme kaydetti. Mary üç kez intihara kalkışmış ve en son seferinde –yüksek dozda ilaç alımı– kurtulmasının tek nedeni birinin onu bulması ve zamanında hastaneye yetiştirmesiydi. Yetişkin yaşa gelmiş çocukları evden ayrılmış, kocası ihmalkâr ve Mary de bunalımdaydı. Hastaneye ilk gittiğinde oturup ağlamaktan başka hiçbir şey yapmamıştı, öte yandan terapiye olumlu cevap veriyordu. Üç hafta sonra doktoruna çok daha iyi hissettiğini ve bir haftayı ailesi ile birlikte geçirmek istediğini söyledi. Doktor kabul etti ancak tam hastaneden ayrılacağı sırada Mary evine gitmek isteyişinin tek nedeninin bir kez daha intihara kalkışmak olduğunu itiraf etti. Birkaç yıl sonra bir grup genç psikolog Ekman'a intihara meyilli hastaların yalan söylediklerini nasıl anlayabileceklerini sorduğunda Ekman Mary'nin çekimlerini hatırladı ve aradığı cevabın orada olup olmadığını anlamak için çekimlere bir kez daha göz atmaya karar verdi. Eğer

yüz gerçekten duygulara güvenilir bir rehber ise çekimlere tekrar baktığında kendisini iyi hissettiğini söylediğinde Mary'nin yalan söylediği anlaşılmaz mı, diye düşündü Ekman. Ekman ve Freisen ipucu bulmak için filme tekrar göz attılar. Filmi saatlerce tekrar tekrar oynattılar, her bir mimiği, her bir ifadeyi yavaş çekimde incelediler. Sonunda aradıkları şeyi buldular: Mary'nin doktoru ona gelecek için planlarını sorduğunda, onun yüzünde –neredeyse algılanamayacak kadar hızlı bir biçimde– yalnızca bir an için beliren mutlak bir umutsuzluk işaretiydi.

Ekman bu tarz, bir an belirip yok olan, çok özel ve kritik türden yüz ifadelerini mikro ifade diye adlandırıyor. Pek çok yüz ifadesi gönüllü olarak yapılabilir. Sizi fırçalarken sert görünmeye çalışırsam bunda zorluk çekmem, siz de bakışımı yorumlamakta zorluk çekmezsiniz. Ama yüzlerimiz aynı zamanda ayrı, üzerinde bilinçli bir kontrolümüzün olmadığı ifadeler üreten istemdışı bir sistem ile yönetilir. Mesela çok azımız kendi isteğimizle hareket biri, üzüntü göstergesini, yapabiliriz. (Dikkate değer bir istisna, diye belirtiyor Ekman, frontalis, pars medialisini komik sıkıntı bakışını yaratmak için kullanan Woody Allen'dır.) Yine de mutsuz olduğumuzda kaşlarımızın iç tarafını fark etmeden kaldırırız. Bir bebeğe tam ağlamadan önce bakın, frontalis, pars medialisinin sanki ipten kurtulmuşçasına birden fırladığını sıklıkla görürsünüz. Benzer bir şekilde Ekman'ın, yüzdeki kasların çalışma biçimini kamera ile ilk kez belgeleme girişiminde bulunan on dokuzuncu yüzyıl Fransız nöroloğu Guillaume Duchenne onuruna Duchenne gülümsemesi olarak adlandırdığı bir ifadesi var. Sizden gülümsemenizi istesem büyük elmacık kasınızı kasacaktınız. Buna karşın spontane bir biçimde gülümseseniz içten duygunun varlığı ile yalnızca büyük elmacık kasınızı kasmayacak, aynı zamanda gözü çevreleyen kasınız orbicularis oculi, pars orbitalisinizi de kısacaktınız. Orbicularis oculi, pars orbitalisi isteyerek kısmak neredeyse imkânsızdır, gerçekten hoşumuza giden bir şeye gülümserken bu kasın kısılmasını engellemek de aynı derecede zordur. Bu tür gülümseme "iradeye boyun eğmez" diye yazar Duchenne. "Sahteyi, yalandan arkadaşı ortaya çıkarır."

Ne zaman basit bir duyguyu deneyimlesek o duygu otomatik olarak yüz kaslarımızca ifade edilir. Bu yansıma yüzde belki bir an kalabilir veya ancak yüze elektrikli alıcılar yerleştirilirse fark edilebilir. Ama her zaman orada

olacaklardır. Bir defasında Tomkins dersine “Yüz penis gibidir!” cümlesini haykırarak başlamıştı. Söylemek istediği yüzün büyük oranda kendine ait bir beyne sahip olduğuydu. Bu, yüzümüz üzerinde kontrolümüz olmadığı anlamına gelmiyor. İstemli kas sistemimizi, bu istem dışı yansımaları bastırmak için kullanabiliriz. Ancak sıklıkla bastırılmış duyguların küçük bir bölümü –inkâr etsem bile gerçekten mutsuz olduğum hissi gibi– sızar. Mary’ye olan da buydu. İstemli dışavurumcu sistemimiz, duygularımızı bilinçli bir şekilde işaret etme yolumuzdur. Bununla birlikte istem dışı dışavurumcu sistemimiz pek çok açıdan çok daha önemlidir: Gerçek hislerimizi işaret etmek için evrimsel olarak kuşandığımız yoldur.

“Birinin ifadenle ilgili yorumda bulunduğu ve senin o ifadeyi yaptığından bile haberinin olmadığı bir deneyimi mutlaka yaşamışsındır,” diyor Ekman. “Biri sana ‘Neye bu kadar üzülüyorsun?’ veya ‘Neden sırıtıyorsun?’ diye sorar. Sesini duyabilirsin ama yüzünü göremezsin. Yüzümüzde neler olup bittiğini bilseydik onları saklamakta daha başarılı olurduk. Ama bu, iyi bir özellik olmak zorunda değil. Hepimizin istediğimiz zaman yüzümüzdeki ifadeleri kapatmak için kullanabileceğimiz birer şalteri olduğunu düşün. Eğer bebeklerde bu şalter olsaydı ne hissettiklerini anlamamız mümkün olamazdı. Onlar için tehlikeli bir durum. İstesen, ebeveynlerin çocuklarıyla ilgilenebilmeleri için bir sistemin evrileceği gibi bir savda bulunabilirsin. Veya şalterli biri ile evlendiğini düşün. İmkânsız olurdu. Birleşme, kara sevda, arkadaşlıklar ve yakınlaşma yüzümüz o şekilde çalışsaydı oluşamazdı bence.

Ekman, O. J. Simpson davasına ait bir videoyu oynatmaya başladı. Kayıtta Simpson’ın misafiri, kabarık saçlı Kato Kaelin’in davanın başsavcısı Marcia Clark tarafından sorguya çekildiği görülüyordu. Kaelin, yüzünde donuk bir bakışla tanık kürsüsünde oturuyor, Clark ise ona soru yöneltiyordu. Kaelin öne doğru eğilip gayet yumuşak bir şekilde soruyu yanıtlıyordu. “Gördün mü?” diye sordu Ekman bana. Yalnızca Kato olan Kato –zararsız ve pasif– dışında hiçbir şey görmemiştim. Ekman kaseti durdurdu, geriye sardı ve bu sefer yavaş çekimle tekrar oynattı. Ekranda Kaelin soruya cevap vermek için öne doğru eğiliyordu ve tam o anda yüzü tamamen değişime uğradı: Levator labii superioris alaeque nasisini kasarken burnu büzüştü. Dişleri ortaya çıktı, kaşları indi. “Tam anlamıyla hareket dokuzdu,” dedi Ekman. “Öfkeyle birlikte iğrenme:

Bunu en iyi gösteren ipucu da şudur ki, kaşlarınız aşağı doğru indiğinde doğal olarak gözleriniz normalde olduğu kadar açık olmaz. Üst göz kapağının açılması ise öfkenin tamamlayıcı parçasıdır, iğrenmenin değil. Hareket çok hızlı gerçekleşiyor." Ekman kaseti durdurdu ve ekrana dikkat kesilerek tekrar oynattı. "Biliyor musun, bu haliyle tıpkı hırlayan bir köpeğe benziyor."

Ekman başka bir video daha gösterdi, bu seferki Harold "Kim" Philby'nin 1955'teki basın toplantısındandı. Philby'nin henüz Sovyet casusu olduğu ortaya çıkmamıştı ama iki iş arkadaşı Donald Maclean ve Guy Burgess kısa bir zaman önce Sovyetler Birliği'ne kaçmıştı. Philby koyu renk bir takım elbise ve beyaz gömlek giymişti. Saçı düz ve sola ayrılmıştı. Yüzünde dokunulmazlığın kibri vardı.

"Bay Philby, Dışişleri Bakanı Sayın Macmillan, sizin Burgess'i ve Maclean'i ihbar eden sözde üçüncü adam olduğunuzu gösteren herhangi bir delil olmadığını söyledi. Sizi bir nevi temize çıkarmasından memnun musunuz?" diye sordu.

Philby kendine güvenen bir biçimde, İngiliz zengin sınıfının hoş ses tonuyla "Evet, memnunum," diye cevap verdi.

"Yani, üçüncü bir adam olsaydı siz o üçüncü kişi olur muydunuz?"

"Hayır," dedi Philby, aynı güçlü tavırla "Olmazdım."

Ekman kaseti geriye sardı ve yavaş çekimde tekrar oynattı. Ekranı göstererek "Şuna bak!" dedi. "İki kez, vatan hainliği işleyip işlemediği ile ilgili ciddi sorular yöneltildikten sonra sırıtacak. Kanaryayı yiyen kediye benziyor." İfade yalnızca birkaç milisaniye belirdi ve yok oldu. Ama o çeyrek zaman diliminde ifade tüm yüzüne yayılıyordu: Dudaklar birbirine bastırılmış, saf bir kendini beğenmişlik bakışı. "Kendi kendine eğlendiği çok açık, değil mi?" Ekman devam etti. "Ben buna 'üçkâğıtçı keyfi' diyorum, başka insanları kandırmaktan alınan heyecan. Ekman videoyu tekrar başlattı. "Yaptığı bir şey daha var," dedi. Ekranda Philby başka bir soruyu yanıtlıyor: "İkinci olarak Burgess-Maclean vakası büyük problemler yarattı" –duraklıyor– "hassasiyet problemleri." Ekman durakladığı âna geri döndü ve kaseti durdurdu. "İşte tam burada," dedi. "Üstü kapalı bir sıkıntı veya mutsuzluğun mikro ifadesi. Sadece kaşlarda beliriyor, aslında sadece tek kaşta." Sahiden Philby'nin sağ kaşının iç tarafı mutlak bir hareket bir biçiminde kalktı. "Çok kısa sürüyor," dedi Ekman. "Bilinçli olarak

yapmıyor. Tüm o kendine güvenir ve iddiacı tavrıyla tamamen çelişiyor. Kendisinin ihbar ettiği Burgess ve Maclean ile ilgili konuşurken oluyor. ‘Duyduğuna inanmayacaksın’ı öneren sıcak nokta.”

Ekman’ın çok gerçekçi bir açıdan anlatmaya çalıştığı, insanları incelerken nasıl ince dilimlere ayırdığımızın psikolojik temelidir. Hepimiz çaba sarf etmeden ve otomatik bir biçimde zihin okuyabiliriz, çünkü birini veya toplumsal bir durumu anlamlandırmak için ihtiyaç duyduğumuz ipuçları, karşımızda duran insanların yüzünde yatıyor. Paul Ekman veya Silvan Tomkins’in yapabildiği gibi yüz ifadelerini dâhice okuyamayabiliriz veya Kato Kaelin’in hırıldayan köpeğe dönüşmesi kadar belli belirsiz anları yakalayamayabiliriz. Yine de basit zihin okumaya olanak sağlamaya yetecek ulaşılabilir bilgi yüzde saklıdır. Biri bize “Seni seviyorum” dediği anda söyleyen kişinin yüzüne bakarız, çünkü bunu yaparak hissettiğinin gerçek olup olmadığını *anlayabiliriz* veya hiç olmazsa büyük oranda bilgi sahibi oluruz. Şefkat ve sevecenlik görüyor muyuz? Yüzünde bir an için belirip kaybolan bir sıkıntı veya mikro bir mutsuzluk ifadesi yakalıyor muyuz? Bir bebek ellerinizle kulaklarını kapattığınızda direkt olarak yüzünüze bakar, çünkü yüzünüzde bir açıklama bulacağını bilir. Hareket birimleri altı ve on ikiyi (büyük elmacık kası ile kombinasyonladığınız orbicularis oculi, pars orbitalis) mutluluk işareti olarak mı kullanıyorsunuz? Yoksa hareket birimleri bir, iki, dört, beş ve yirmiyi (frontalis, pars medialis; frontalis, pars lateralis; depressor supercilii; levator palpebrae superioris ve risorius) bir çocuğun bile içgüdüsel olarak anlayabileceği bariz bir korku işareti olarak mı kullanıyorsunuz? Bu tür karmaşık yıldırım hızındaki hesaplamaları her gün hiç düşünmeden ve çok iyi biçimde yapıyoruz. İşte bu, Amadou Diallo davasının bilmecesidir, çünkü 4 Şubat 1999’un erken saatlerinde Sean Carroll ve devriye arkadaşları bir şekilde bunu beceremediler. Diallo masum, meraklı ve dehşete düşmüştü –ve o duyguların her biri yüzüne mutlaka yansımış olmalıydı. Ne var ki hiçbirini görmediler. Neden?

4. Bir Adam, Bir Kadın ve Bir Lamba Düğmesi

Zihin okuma becerisini yitirmenin ne demek olduğunu anlamanın klasik örneği otizm halidir. Otistik biri, İngiliz psikolog Simon Baron-Cohen’ın

sözleriyle “akıl körü” biridir. Otistiklerin, şimdiye kadar bahsettiklerimin hepsini doğal ve otomatik insani işlemler gibi yapabilmeleri, imkânsız olmasa da çok zordur. Onlar, mimik ve yüz ifadeleri gibi sözel olmayan imaları yorumlamada, kendilerini başka birinin yerine koymada veya sözcükleri düz anlamları dışında başka bir anlama çekmede epeyce zorluk yaşarlar. İlk izlenim düzenekleri esas olarak devre dışıdır ve otizmi olan insanların dünyayı nasıl gördükleri bize, zihin okuma yetimizin başarısızlığı durumunda ne olduğuna dair iyi bir görüş sunar.

Ülkede önde gelen otizm uzmanlarından biri Ami Klin’dir. Klin, New Haven’daki Yale Üniversitesi Çocuk Çalışmaları Merkezi’nde ders vermektedir. Bu merkezde Klin’in yıllardır üzerinde çalıştığı –burada Peter diye anacağım– bir hastası bulunmaktadır. Peter kırk yaşlarında, iyi bir eğitime sahip, mesleği olan biridir ve tek başına yaşıyordur. “Peter oldukça yüksek işlevli bir birey. Haftada bir buluşuyor, konuşuyoruz,” diye açıklıyor Klin. “Düşüncelerini açık bir şekilde ifade edebilen biri, ancak herhangi bir şey hakkında herhangi bir seziye sahip değil, dolayısıyla benim ona dünyayı tanımlamama ihtiyacı var.” Ünlü aktör Martin Short’a tıpatıp benzeyen Klin, yarı İsrailli yarı Brezilyalı ve kendine has bir aksanı var. Peter yıllardır onun hastası ve Peter’ın durumundan bahsederken lütufkârlık veya objektiflikle değil, sanki ufak bir karakteristik tiki betimler gibi sakin bir şekilde konuşuyor. “Onunla her hafta konuşuyorum ve konuşurken ondan aldığım, her şeyi yapabileceğim hissidir. Örneğin burnumu karıştırabilirim, pantolonumu çıkarabilirim veya başka bir işle uğraşabilirim. Bana bakıyor olsa bile inceleniyor veya gözlemleniyormuş izlenimini almıyorum. Çünkü o en çok ne söylediğime odaklanıyor. Kelimeler onun için büyük bir anlam taşıyor. Ama kelimelerimin yüz ifadeleri ve sözel olmayan imalarla nasıl uygun bir bağlama yerleştiğine dikkat etmiyor. Aklın içinde geçen, kendisinin direkt olarak gözlemleyemeyeceği her şey onun için bir problem. Onun terapisti miyim? Pek sayılmaz. Normal terapi, insanların kendi güdülerine karşı içgörüye sahip olup olmadığına dayanır. Ancak Peter’da içgörü sizi fazla uzağa götüremez. Dolayısıyla daha çok problem çözmek için kullanılır.”

Klin’in Peter’la konuşurken ortaya çıkarmaya çalıştığı şeylerden biri, onun durumundaki birinin dünyayı nasıl anlamlandırdığıydı, böylece Klin ve iş arkadaşları yaratıcı bir deney tasarladılar. Peter’a bir film göstermeye ve ardından Peter ekranda filmi izlerken gözlerinin baktığı yönü takip etmeye karar

verdiler. Seçtikleri film 1966'da çekilmiş Edward Albee'nin oyunundan uyarlanan *Who's Afraid of Virginia Woolf*'tu (Kim Korkar Virginia Woolf'tan). Başrollerini Richard Burton ve Elizabeth Taylor'ın karı-koca olarak oynadığı filmde, George Segal ve Sandy Dennis'in canlandırdığı daha genç bir çifti eve davet ederler ancak davet, kısa bir süre içinde gergin ve işkenceli bir geceye dönüşür. "En sevdiğim oyundur ve film versiyonuna da bayılırım. Richard Burton'ı da Elizabeth Taylor'ı da çok severim," diye açıklıyor Klin. İşin doğrusu, gerçekleştirmeye çalıştığı deney için bu film mükemmel bir seçimdi. Otizmi olan insanlar için mekanik objeler takıntı haline gelir ama bu bir filmdi, üstelik oldukça boş ve oyuncu odaklı bir düzeni olan bir filmdi. "Film inanılmaz derecede sınırlı bir yapıya sahip," diyor Klin. "Dört kişi ve onların aklıyla ilgili. Filmde otizmi olan biri için dikkat dağıtıcı sayılabilecek çok az detaya sahip. Eğer *Terminator Two*'yu (Terminatör İki) kullansaydım, ki filmde baş kahraman bir silahtır, istediğim sonucu alamazdım. Her şey anlama, duygu ve ifadenin çoklu düzeylerdeki yoğun, merak uyandıran etkileşimi ile ilgilidir. Bu nedenle *Who's Afraid of Virginia Woolf*'u seçtim. Dünyayı otistik birinin gözlerinden görebilme fırsatı ile ilgileniyordum."

Klin, Peter'a göz hareketlerini takip eden bir cihazın yerleştirildiği çok basit ama bir o kadar da güçlü, iki kameralı bir şapka taktı. Kameralardan biri Peter'ın foveasını –gözün en önemli kısmını– kaydediyordu. Diğer kamera ise Peter nereye bakıyorsa onu kaydediyordu ve ardından iki görüntü birleştirildi. Bu, filmin her karesinde Klin'in, Peter'ın o anda baktığı yere bir hat çizebileceği anlamına geliyordu. Daha sonra otizmi olmayan insanlara da filmi izletti ve Peter'ın göz hareketlerini onlarınkiyle karşılaştırdı. Örneğin bir sahnede Nick (George Segal) nezaketen bir sohbet açıyor ve ev sahibi George'un (Richard Burton) çalışma odasındaki duvarı göstererek soruyor "Resmi kim yaptı?" Sizin ya da benim bu sahneyi izleyişimiz dosdoğru olur: Gözlerimiz Nick'in işaret ettiği yöne doğru çevrilir, resimle buluşur, tepkisini görmek için geriye George'un gözlerine, ardından aldığı cevaba nasıl tepki vereceğini görmek için Nick'in yüzüne döner. Bütün bunlar bir saniyeden kısa bir sürede olur ve Klin'in görsel-tarama resimlerinde, normal izleyicinin bakışını –Nick'ten resme, oradan George'a ve tekrar Nick'e– temsil eden hat temiz, keskin kenarlı bir üçgen oluşturur. Ne var ki Peter'ın modeli biraz daha farklıydı. Nick'in boynunda

herhangi bir noktada başlıyor, ama Nick'in kolunun gösterdiği yönü takip etmiyor çünkü işaret etme mimiğini yorumlama, üzerine biraz düşündüğünüzde, işaret etme işlemini yapan kişinin anında aklına girmeyi gerektirir. İşaret edenin aklını okumanız gerekir ve tabii otizmi olan insanlar zihin okuyamaz. "Çocuklar işaret etme mimiklerine on iki aylıktan itibaren cevap vermeye başlar," dedi Klin. "Bu kırk iki yaşında, çok zeki bir adam ve çocukların bir yaşından itibaren yaptığını o yapmıyor. Bu tür imaları çocuklar doğal bir biçimde öğrenir ancak Peter onları kavramıyor."

O halde Peter ne yapıyor? "Resim" ve "duvar" kelimelerini duyuyor ve duvarda resim arıyor. Ama konuşmanın geçtiği sahnede toplam üç resim var. Hangisi? Klin'in görsel-tarama resimleri Peter'ın bakışlarının bir resimden diğerine çılgınca geçtiğini gösteriyor. Bu arada konuşma çoktan bitmişti. Nick sözel açıdan kusursuz bir biçimde net olsaydı, "Adam ve köpeğin solundaki resmi kim yaptı?" diye sorsaydı, Peter o sahneyi ancak o zaman anlayabilirdi. Kusursuz bir biçimde düz anlamlı bir ortamda olmadığı sürece otistik kişi kaybolmuş demektir.

O sahnede alınacak bir kritik ders daha var. George ve Nick konuşurlarken normal izleyiciler onların gözlerine bakar; bunun nedeni de Ekman'ın dikkatlice listelediği tüm o dışavurumcu nüansları yakalamaktır, insanlar konuşurken sözcükleri dinleriz ve gözlerine bakarız. Ancak Peter sahnedekilerin hiçbirinin gözüne bakmıyordu. Filmdeki başka bir kritik anda, George ve Martha (Elizabeth Taylor) tutkulu bir şekilde sarmaş dolaş olduklarında Peter –ki normalde sizin veya benim yapacağımız gibi– öpüşen çifte değil, arkalarındaki duvarda bulunan lamba düğmesine bakıyordu. Buna sebep olan Peter'ın insanlara karşı çıkması veya yakınlık kavramını mide bulandırıcı bulmasından değil. Asıl neden, eğer zihin okuyamıyorsanız –eğer kendinizi başkasının zihnine yerleştiremiyorsanız– o zaman gözlere veya yüzlere bakarak elde edeceğiniz özel şey de ortadan kalkar.

Klin'in Yale'deki iş arkadaşlarından biri Robert T. Schultz bir keresinde herhangi bir zaman aralığında kanın beynin neresinde dolaştığını –dolayısıyla beynin hangi kısmının kullanıldığını– gösteren son derece karmaşık bir beyin tarayıcısı olan FMRI (Fonksiyonel Manyetik Rezonans Görüntüleme) adlı alet ile bir deney yapmıştı. Schultz insanları FMRI makinesine koyup, onlara gayet

basit bir görev verdi, görevde kendilerine gösterilen yüz çiftlerine veya nesne çiftlerine (sandalyeler veya çekiçler gibi) bakıp, çiftlerin aynı veya farklı olup olmadığını belirtecek butona basmaları gerekiyordu. Normal insanlar yüzlere bakarken beyinlerinde fusiform gyrus denilen kısmı kullandılar, ki bu kısım, bildiğimiz gerçek anlamda binlerce yüzü birbirlerinden ayırmamızı sağlayan beyin yazılımının inanılmaz derecede karmaşık parçasıdır. (Gözünüzün önüne Marilyn Monroe'nun yüzünü getirin. Hazır mısınız? Biraz önce fusiform gyrus'unuzu kullandınız.) Ne var ki normal katılımcılar sandalyeye baktığında beyinlerinde tamamen başka, daha az güçlü bir bölümü –alt şakak gyrusu– kullandılar, ki normalde bu bölüm nesnelere ayrılmıştır. (Bu iki bölgenin karmaşıklığı ile ilgili fark, neden sekizinci sınıftan Sally'yi kırk yıl sonra tanıyabilirken bavulunuzu havaalanındaki bagaj teslim bandında tanımakta zorlandığınızı açıklar.) Bununla birlikte Schultz aynı deneyi otistik insanlarla tekrarladığında onların hem yüz hem de sandalye için nesne tanımlama alanını kullandıklarını gördü. Başka bir deyişle otizmi olan biri için en temel nörolojik düzeyde yüz, herhangi başka bir objedir. Tıp literatüründe otistik kişi hakkında yapılmış en erken tanımlamalardan birine bir göz atalım: "Hiçbir şekilde insanların yüzüne bakmadı. İnsanlarla herhangi bir şekilde iletişime girmek zorunda kaldığında onlara, daha doğrusu onların bazı bölgelerine, sanki nesneymiş gibi davrandı. Oynarken kafasını diğer zamanlarda yastığa yaptığı gibi annesine vurabiliyordu. Yatılı dadısının ellerine onu giydirmesi için, dadıya en ufak aldırış göstermeden, izin veriyordu."

Dolayısıyla Peter Martha ve George'un öpüştüğü sahneye baktığında gördüğü iki yüz otomatikman dikkatini çekmedi. Onun gördüğü üç nesneydi: Bir adam, bir kadın ve bir lamba düğmesi. Peki hangisini tercih etti? Görüldüğü gibi, lamba düğmesini. "[Peter'ın] hayatında lamba düğmesinin önemli bir yeri olduğunu biliyorum," diyor Klin. "Lamba düğmesini görüyor, onun çekimine kapılıyor. Bu, bir Matisse eksperinin bir sürü resme baktıktan sonra, aah, *işte* Matisse demesine benziyor. Dolayısıyla o da *işte* lamba düğmesi diyor. Anlam, tertip arıyor. Karmaşayı sevmiyor. Hepimiz bizim için bir anlam ifade eden şeylerin çekimine kapılırız ve birçoğumuz için bu, insanlardır. Ama eğer insanlar sizin için bir anlam ifade etmiyorsa o zaman ifade eden başka bir şey ararsınız."

Muhtemelen Klin'in çalıştığı en etkili sahne filmde Martha'nın Nick'in yanına

oturup onunla fazlasıyla frapan bir edayla flörtleştiği, hatta elini Nick'in bacağına götürdüğü sahnedir. Arka planda sırtı hafifçe onlara dönük, pusu kurmuş, gittikçe daha da sinirlenen ve kıskançlaşan George. Sahne ilerledikçe normal izleyicinin gözleri neredeyse mükemmel bir üçgen içinde hareket eder, odadaki atmosfer ısındıkça her üçünün de duygusal durumlarını gözlemleyerek Martha'nın gözlerinden Nick'in gözlerine oradan George'un gözlerine sonra tekrar Martha'nın gözlerine döner. Peki Peter? O, Nick'in ağzından başlıyor ardından gözleri Nick'in elindeki içkiye düşüyor ve sonra bakışları Martha'nın süveterindeki broşa takılıyor. *George'a hiç bakmıyor bile*, dolayısıyla sahnenin sahip olduğu duygusal anlam onun için kayıp konumuna geçiyor.

"George'un patlama noktasına geldiği bir sahne var," diyor deneyde Klin ile birlikte çalışmış olan Warren Jones. "Dolaba gider ve yukarıdaki raftan silahını alır ve silahı direkt olarak Martha'ya doğrultur ve tetiği çeker. Tetiği çektiği anda namlunun ağzında bir şemsiye açılır. Silah sahnesinin bir üçkâğıt olduğu açığa çıkana kadar ne olup bittiğini anlamayız, dolayısıyla ortada gerçek anlamda bir korku ânı belirir. Klasik bir otistik bireyin böyle bir sahneye katıla katıla gülmesi ve üçkâğıdı gerçek fiziksel komedi ânı olarak görmesi en belirgin göstergelerden biridir. Eylemin duygusal temelini kaçırırlar. Sadece tetiği çektiği, şemsiyenin fırladığı yüzeysel yanı okurlar ve oradan, filmdeki insanların gerçekten iyi vakit geçirdiği fikriyle uzaklaşırlar."

Peter'ın film izleme deneyi, zihin okuma başarısız olduğunda neler oluyor sorusuna mükemmel bir örnektir. Peter hayli zeki bir adam. Prestijli bir üniversiteden lisans diploması var. IQ'su normalin epey üstünde ve Klin onun hakkında konuşurken samimi bir saygı duygusu ile konuşuyor. Ne var ki çok temel bir beceriden –zihin okuma becerisinden– yoksun olduğu için *Who's Afraid of Virginia Woolf?* Filmindeki o sahne kendisine gösterildiğinde toplumsal açıdan tamamen yanlış bir sonuca ulaşır. Anlaşılıyor ki Peter bu tür hataları sık sık yapıyor: Kendisini sürekli olarak akıl körü yapan bir durum söz konusu. Belli koşullar altında bizim de bir an için Peter gibi düşünüp düşünemeyeceğimizi elimde olmadan merak ediyorum. Otizmin –akıl körlüğü– kronik değil de geçici bir durum olsaydı sonuç ne olurdur? Normal insanların başka durumlarda kimi zaman yanlış sonuçlara ulaşmalarını açıklayabilir miydi?

5. Köpekle Tartışmak

Filmlerde veya televizyondaki dizilerde insanlar her an ateş ediyorlar. Tekrar tekrar ve yeniden ateş ediyorlar. Bir yandan çetin bir kovalamaca devam ederken insanların silahlı çatışması sürdükçe sürüyor ve filmdeki çoğu kişi ölüyor. Bununla da kalmıyorlar, film kahramanları öldürdükleri kişinin cesedinin başında bir zafer sigarası yakıyorlar ve sonra da bunu kutlamak için dostlarıyla birlikte bira içmeye gidiyorlar. Hollywood bunu yıllardır işlediği için bir silahla ateş etmek zihnimizde artık çok basit bir edimmiş gibi geliyor bizlere. Ne var ki gerçekte öyle kolay ve normal bir edim değil. Çoğu polis memuru –% 90'dan fazlası– bütün mesleki hayatını silahını bir kez bile ateşlemeden geçiriyor; birine ateş edenler ise yaşadıkları deneyimi akla hayale sığmayacak düzeyde stresli olarak tanımlıyor. Öyle ki silahla ateş etmenin geçici otizme sebep olabilecek bir deneyim olup olmadığı sorusu bile akla yatkın gibi görünüyor.

Örneğin aşağıda Missouri Üniversitesi kriminoloji uzmanı David Klinger'in *Into the Kill Zone* (Öldürme Bölgesine Doğru) adlı kitabında polis memurlarıyla yaptığı görüşmelerden alıntılar yer almaktadır. İlk alıntı, ortağı, Dan'i öldürmeye yeltenen kişiyi silahla vurmuş polis memurunun görüşmesinden:

Kafasını kaldırdı, beni gördü ve "Kahretsin" dedi. "Kahretsin, çok korkuyorum" gibi değil, gayet saldırgan ve kötücül bir tavırla "Kahretsin, birini daha öldürmem gerekiyor" gibi. Silahı Dan'in kafasına daha da bastırmak yerine benim üzerime doğrulttu. Bütün bunlar çok hızlı oldu –milisaniyeler içinde– ve tam o sırada ben de silahımı çıkarıyordum. Dan hâlâ adamla boğuşuyordu ve aklımdan geçen yalnızca "Tanrım n'olur, Dan'i vurmama izin verme" oldu. Beş el ateş ettim. Silahı ateşlemeye başladığım andan itibaren görme gücüm değişti. Geniş açıdan yalnızca şüphelinin kafasına geçti. Geri kalan her şey yok oldu. Artık Dan'i görmüyordum, başka hiçbir şey görmüyordum. Tek görebildiğim şüphelinin kafasıydı.

Beş atıştan dördünün hedefi bulduğunu gördüm. İlki, sol kaşına isabet etti. Orada bir delik açtı ve adamın kafası geriye doğru tepti ve "Ahh, beni vurdun," anlamına gelecek şekilde "Ahh!" dedi. Silahı bana doğrultmaya devam ediyordu, o yüzden ikinci kez ateş ettim. Tam sol göz çukurunun altında kırmızı bir nokta gördüm ve kafası hafifçe yana döndü. Bir el daha ateş ettim. Sol gözünün dış

tarafına isabet etti ve gözü patladı, parçalandı ve dışarı fırladı. Dördüncü el ateşim sol kulağının ön tarafına geldi. Üçüncü el kafasını daha da benden yana döndürmüştü, bu nedenle dördüncü elde kafasının yan tarafında kırmızı bir nokta açıldı ve kapandı. Beşinci el ateşin nereye isabet ettiğini görmedim. Ardından adamın sırtüstü yere düştüğünü gördüm.

Bir başkası da şöyle:

Bize doğru gelmeye başladığında her şey sanki yavaş çekimdeymiş gibi oldu, sanki her şey sıkı sıkıya kilitlenmiş bir odağa dönüşmüştü… Hamlesini yaptığında bütün vücudum bir anda gerildi. Göğsümden aşağısını hissettiğimi hatırlamıyorum. Her şeyimle ileriye doğru odaklanmıştım, yalnızca hedefimi izliyor ve ona göre tepki veriyordum. Adrenalin patlaması diye buna derim! Her şey bir anda gerildi ve tüm duyularım elinde silahla bize doğru koşan adama yönelmişti. Görüş gücüm gövdesine ve silaha odaklanmıştı. Sol elinin ne yaptığını söyleyebilecek durumda değildim. Hiçbir fikrim yoktu. Silahı izliyordum. Silahı göğüs hizasına geldiğinde işte o zaman silahımı ateşlemeye başladım.

Hiçbir şey, zerre bir şey duymadım. Ben ilk kez ateş ettiğimde Alan bir el ateş etmişti bile ama onun silahını ateşlediğini duymadım. Ben ikinci kez ateş ettiğimde ise Alan iki kere daha ateş etmişti ama ben o atışları da duymadım. Adam yere düşüp bana doğru sürüklenmeye başladığında ateşi kestik. Ve ben orada, adamın dibinde, ayakta duruyordum. Kendimi geriye doğru ittiğimi bile hatırlamıyorum. Tek bildiğim iki ayağımın üzerinde durmuş yerde yatan adama baktığımdı. Oraya nasıl geldiğimi hatırlamıyorum, ya ellerimden ya da dizlerimden güç alarak ayağa kalkmıştım. Hiç bilmiyorum ama ayağa kalkar kalkmaz tekrar duymaya başladım çünkü mermi kovanının hâlâ seramiğin üzerinde tınladığını duyabiliyordum. Bu sırada ateş ederken yavaşlayan zaman da tekrar normale dönmüştü. Zamanın yavaşlaması adamın bize doğru koşmasıyla başlamıştı. Bize doğru koştuğunu bilsem de sanki yavaş çekimde hareket ediyordu. O ana kadar gördüğüm en acayip şeydi.

Bu hikâyelerin son derece garip olduğu konusunda sanırım benimle hemfikirsinizdir. İlk örnekte polis memuru oldukça imkânsız bir durumu betimliyor gibi görünüyor. Bir insan nasıl olur da mermilerinin başka birine isabet ettiğini görebilir? İkinci adamın silahını ateşlediğinde duymamış olması

da bir o kadar garip. Nasıl olabilir ki? Yine de ateş eden polis memurlarıyla yapılan görüşmelerde aynı detaylar tekrar tekrar ortaya çıkıyor: Aşırı düzeyde bir görsel netlik, tünel görüşü, azalan ses ve zamanın yavaşladığı hissi. İnsan vücudu aşırı strese bu şekilde karşılık verebilir ve bu gayet mantıklıdır. Aklımız, hayatımızı tehdit eden bir durum ile karşılaştığında halletmemiz gereken bilgi aralığını ve miktarını sert bir biçimde kısıtlar. Ses, hafıza ve daha geniş çaptaki sosyal anlamlandırmalar direkt olarak önümüzde bulunan tehdide karşı arttırılmış farkındalık uğruna feda edilir. Kritik bir durumda Klinger'in ele aldığı polis memurları daha iyi bir iş çıkardılar çünkü duyuları sınırlanmıştı: O sınırlama, önlerindeki tehdide odaklanma imkânı sağladı.

Peki bu tür stresin yansıma biçimi aşırı seviyelere çıkarılırsa ne olur? Eski ordu yarbayı ve *On Killing* (Öldürme Üzerine) kitabının yazarı Dave Grossman "uyarılma" için ideal ortamın –stresin performansı artırdığı aralığın– kalbin dakikada 115 ile 145 arasında attığı anda olduğunu ileri sürer. Grossman, keskin nişan şampiyonu Ron Avery'nin kalp atış hızını ölçtüğünde, atış alanında çalıştığında Avery'nin nabzının, bu aralığın en üst seviyesinde olduğunu söyler. Basketbol süperstarı Larry Bird, oyun kritik bir noktaya geldiğinde tüm sahanın sessizleştiğini ve diğer oyuncuların yavaş çekimde hareket ettiklerini söylerdi. Açıkça görülüyor ki Bird, Avery'nin çalıştığı aynı ideal uyarılma aralığında basketbol oynuyordu. Ancak çok az basketbol oyuncusu sahayı Larry Bird kadar net görebilirdi, bunun nedeni çok az insanın ideal aralıkta oynayabilmesiydi. Çoğumuz baskı altındayken *fazlasıyla* uyarılırız. Belli bir noktada vücutlarımız çok sayıda bilgi kaynağını kapatmaya başlar ve sonunda işe yaramaz hale geliriz.

"145'ten sonra," diyor Grossman, "kötü şeyler olmaya başlar. Kompleks motor beceriler birer birer çöker. Bir şeyi bir elle yaparken diğer elle neredeyse yapamaz hale geliriz… 175'te bilişsel işlemenin tamamen çöktüğünü görmeye başlarız… Ön beyin kendini kapatır –beyninizin köpeğinizdekiyle aynı olan bölümü (tüm memeliler beynin bu bölümüne sahiptir)– orta beyin uzanır ve ön beyni gasp eder. Hiç korkmuş veya sinirli bir insanla konuşmaya çalıştınız mı? Yapamazsınız… Bunun yerine bir köpekle tartışmayı deneseniz de olur." Görüş gücü daha da kısıtlı bir hale gelir. Davranış biçimi saldırganlaşır. Tahmin edeceğinizden daha çok sayıda vakada, ateş edilen insanların bağırsaklarının boşaldığı görülmüştür çünkü 175 veya daha yüksek kalp atış hızı ile temsil

edilen arttırılmış tehdit seviyesinde vücut, o tür faaliyeti psikolojik kontrolü zaruri olmayan aktivite olarak görür. Kan, dış kas katmanından çekilir ve ana kas kütlesinde toplanır. Bunun evrimsel nedeni kasları olabildiğince sertleştirmektir –ki böylece kaslar bir tür zırh görevi görsün ve olası yaralanma durumunda kan kaybı oranı en az seviyeye indirgenebilsin. Ancak bu, bizi aynı zamanda sakar ve güçsüz kılar. Grossman, herkes tam da bu nedenden dolayı 911'i aramalı diyor, çünkü acil bir durumda insanların telefonu kaldırıp, en temel işlevleri yerine getiremedikleri pek çok vaka yaşandığını duymuştu. Kalp atış hızlarının yükselmesiyle ve motor koordinasyonlarının bozulmasıyla 911 yerine 411'i tuşluyorlar çünkü hatırladıkları tek numara bu oluyor veya cep telefonlarında "gönder" tuşuna basmayı unutuyorlar veya en basitinden numaraları seçemiyorlar. "Alıştırma yapmalısınız," diyor Grossman "çünkü ancak alıştırma yaparsanız ihtiyacınız olduğunda orada olacak."

Son yıllarda pek çok polis merkezinin hızlı takipleri yasaklamasının asıl nedeni budur. Yalnızca, yol kenarında duran masum insanlara takip *sırasında* çarpma tehlikesinden dolayı değil, tabii bu, endişenin bariz bir parçası, çünkü her yıl üç yüz Amerikalı takip sırasında kazara ölüyor. Ama bu durum aslında takipten *sonra* ne olduğunu bize açıkça gösteriyor. "Los Angeles ayaklanması, polislerin hızlı takip sonunda Rodney King'e yaptıklarından dolayı başlamıştı," diyor pek çok polis şiddeti davasında tanıklık etmiş NYPD (New York Polis Departmanı) eğitim şefi James Fyfe. "1980'de Miami'deki Liberty City (Özgürlük Şehri) ayaklanması polislerin takip sonunda insanlara yaptıklarından dolayı çıkmıştı. Bir adamı ölesiye dövmüşlerdi. 1986'da yine Miami'de polislerin takip sonunda yaptıklarından dolayı başka bir ayaklanma daha çıkmıştı. Ülkede son yirmi beş yılda çıkan üç büyük ırk ayaklanması polislerin takip sonunda yaptıklarından dolayı başlamıştır."

"Özellikle yerleşim bölgelerinden geçerken yüksek hızda gitmek korkutucudur," diyor eski yüksek rütbeli LAPD (Los Angeles Polis Departmanı) polis memuru Bob Martin. "Saatte seksen ile gidiyor olsanız bile. Adrenaliniz ve kalbiniz deli gibi atmaya başlar. Neredeyse profesyonel bir koşucununki kadar yüksek. Yerinizde duramayacak halde olursunuz. Bakış açınızı kaybedersiniz. Takibe kaptırırsınız kendinizi. Eski bir deyiş vardır, 'ava giden köpek pireleri için durmaz.' Takip sırasında telsizden duyuru yapan bir polis memurunun ses

kaydını dinlerseniz ne demek istediğimi o kayıtta duyarsınız. Neredeyse bağırırlar. Yeni memurlar için bu durum neredeyse histeridir. İlk takibimi hatırlıyorum. Akademiden çıkalı daha birkaç ay olmuştu. Takip ikamet edilen bir mahalledeydi. Birkaç kere araba havalandı bile. Sonunda adamı yakaladık. Telsizle iyi olduğumuzu haber vermek için arabaya gittim, telsizi tutamadım bile, o kadar titriyordum." Martin, King'in dövülmesi gibi bir olayda kovalamacadan sonra iki tarafın karşı karşıya gelmesi durumunun beklenebileceğini söylüyor. Her iki tarafın da yükselmiş kalp atışları ve yırtıcı kardiyovasküler tepkileri vardır. "Kilit bir noktada Stacey Koon" –tutuklama sırasında orada bulunan kıdemli polis memuru– "polis memurlarına geri çekilmelerini söyledi," diyor Martin. "Ama onlar çağrıyı dikkate almadılar. Neden? Çünkü onu duymamışlardı. Kendi kendilerini kapatmışlardı."

Fyfe, kısa bir süre önce Chicago'daki bir dava için yeminli ifade verdiğini söyledi. Polis memurları takip sonunda genç bir adamı vurarak öldürmüşlerdi ve Rodney King'in aksine bu davadaki şüpheli tutuklamaya karşı gelmiyordu. Sadece arabasında oturuyordu." Northwestern Üniversitesi'nden bir futbol oyuncusuydu. Adı Robert Russ'tı. Olay, polislerin başka bir araba takibi sonucu bir kızı vurdukları gün oluyordu (Avukat Johnnie Cochran daha sonra davayı aldı ve 20 milyon dolarlık tazminatla sonuçlandırdı). Polisler Russ'ın arabasını zigzaglar çizerek kullandığını söylediler. Bunun üzerine onu takip etmeye başlamışlardı ama o kadar yüksek hızda da değillerdi. Saatte 110 kilometreyi hiç geçmemişlerdi. Bir süre sonra onu yoldan çıkardılar ve Dan Ryan Otoyolu'nda önünü kestiler. Bu tür araba durdurmaları ile ilgili talimat oldukça detaylıdır. Araba yaklaşmamanız gerekir. Sürücüye arabadan çıkmasını söylersiniz. İki polis arabaya doğru koştular ve yolcu kapısını açtılar. Öteki gerizekâlı diğer tarafta Russ'a kapıyı açması için bağırıyordu. Ama Russ öylece oturdu orada. Aklından o sırada neler geçiyordu bilmiyorum. Ama cevap vermedi. Durum böyle olunca polis sol arka camı kırdı ve bir el ateş etti, Russ'ı elinden ve göğsünden vurdu. Polis Russ'a 'Ellerini göster, bana ellerini göster' dediğini söylüyor ve şimdi de Russ'ın silahını çıkarmaya çalıştığını iddia ediyor. Olay gerçekten böyle mi cereyan etti bilmiyorum. Polisin iddiasını kabul etmek zorundayım. Yine de konuyla alakasız. Yaşanan olay gerekçesiz vurmaya girer çünkü polisin arabanın yakınında bile olmaması ve camı kırmaması

gerekiyordu.”

Bu polis memuru zihin okuyabiliyor muydu? Kesinlikle hayır. Zihin okuma size, başkalarının niyetine göre bakış açınızı ayarlama imkânı sağlar. *Who’s Afraid of Virginia Woolf* filmindeki George arkada kıskanç bir biçimde izlerken Martha’nın Nick’le flörtleştiği sahnede George’un ne yapacağını bilmediğimizden gözlerimiz sürekli olarak Martha’nın gözleri, George’un gözleri ve Nick’in gözleri arasında mekik dokur. Ondan devamlı olarak bilgi toplarız çünkü ne yapacağını bilmek isteriz. Ancak Ami Klin’in otistik hastası yalnızca Nick’in ağzına, oradan elindeki içkiye, oradan da Martha’nın broşuna bakmıştı. Peter aklında insanları ve nesneleri aynı şekilde işlemden geçirdi. Kendi duyguları ve düşünceleri olan bireyler görmedi. Odada bulunan cansız nesneler gördü ve onları açıklayacak bir sistem oluşturdu; o kadar kalıplaşmış ve zenginlikten yoksun bir mantıkla yorumladığı bir sistemdi ki, George Martha’yı vurmak için tüfeğini ateşlediğinde içinden şemsiye çıkınca Peter katıla katıla güldü. Bu bir şekilde Dan Ryan Otoyolu’nda polisin yaptığının aynısıdır. Takibin aşırı heyecanından dolayı Russ’ın aklını okumayı bıraktı. Görüş gücü ve düşünme edimi sınırlandı. Arabayla polisten kaçan siyahi bir gencin tehlikeli bir suçlu olduğunu söyleyen kalıplaşmış bir sistem kurdu zihninde ve aksini gösteren, normal düşünce biçiminde hesaba katılacak tüm deliller, Russ’ın yalnızca arabasında öylece oturduğu ve saatte yüz on kilometreyi hiç geçmemiş olması, işlemden geçirilmedi bile. Uyarılma bizi akıl körü kılar.

6. Beyaz Alan Yoksunluğu

Ronald Reagan’a suikast girişiminin video kaydını hiç izlediniz mi? 1981 yılının 30 Mart günü öğleden sonra. Reagan, Washington Hilton Oteli’nde konuşma yapmış, limuzinine doğru gitmek için yan kapıdan çıkıyor. Kalabalığa el sallıyor. “Başkan Reagan! Başkan Reagan!” diye sesler yükseliyor. Arkasından John Hickley adında bir delikanlı elindeki 22 kalibrelik silahıyla ileri doğru atılıyor, yere yatırılmadan önce Reagan’ın kortejindekilere çok kısa mesafeden altı el ateş ediyor. Kurşunlardan biri Reagan’ın basın sekreteri James Brady’nin başına isabet ediyor. İkinci kurşun polis memuru Thomas Delahanty’nin sırtına geliyor. Üçüncüsü Gizli Servis ajanı Timothy

McCarthy’nin göğsüne saplanıyor ve dördüncüsü de limuzinden sekip Reagan’ın kalbini milimetrik ölçüde sıyırıp akciğerini delip geçiyor. Hinckley saldırısının bilmecesi, pek tabii, Hinckley’nin Reagan’a bu kadar kolaylıkla nasıl ulaşabildiğidir. Başkanlar korumalarla çevrilidir ve korumaların John Hinckley gibi insanlara karşı gözcülük etmeleri beklenir. Başkanlarının yüzünü bir saniyeliğine bile olsa görebilmek için rüzgârlı bir bahar gününde otelin dışında bekleyen insanlar iyi dilekte bulunan türden insanlardır, korumanın görevi kalabalığı gözleriyle taramak ve kalabalığın içinde sırıtan, oraya ait olmayan, hiçbir şekilde iyi dilekte bulunmayanları tespit etmektir. Korumaların yapmak zorunda oldukları işin bir parçası da yüzleri okumaktır. İnsanların yüz ifadesinden ne düşündüklerini bulmak zorundalar. Zihin okumak zorundalar. O halde Hinckley’nin zihnini neden okumadılar? Kaydı izlerseniz sorunun cevabını kolaylıkla görürsünüz ve bu, akıl körlüğünün ikinci kritik nedenidir: Yeterli zaman yok.

Los Angeles’ta güvenlik şirketi sahibi ve *The Gift of Fear* (Korkunun Hediyesi) adlı kitabın yazarı olan Gavin de Becker, birini korumada ana unsurun “beyaz alan” başka bir deyişle hedef ile herhangi bir potansiyel saldırgan arasındaki uzaklık olduğunu söyler. Beyaz alan ne kadar çoksa korumanın harekete geçmesi için o kadar zamanı olur. Ve korumanın ne kadar zamanı varsa herhangi bir potansiyel saldırganın aklını okuma becerisi o kadar iyi olur. Ancak Hinckley saldırısında beyaz alan yoktu. Hinckley, Başkan’dan birkaç adım ötede duran gazeteciler güruhunun içindeydi. Gizli Servis ajanları Hinckley’yi ancak silahını ateşlemeye başladığında fark ettiler. Reagan’ın korumaları bir saldırının gerçekleştiğini anladıkları ilk andan –buna güvenlik dünyasında teşhis ânı denir– başka kurşunun atılmadığı noktaya kadar geçen süre 1,8 saniyeydi. “Reagan saldırısı pek çok insanın kahramanca hareket ettiği bir eylemdi,” diyor de Becker. “Buna karşın Hinckley ateş etmeye devam etti. Başka bir deyişle, yapılan kahramanca hareketler hiçbir şey ifade etmedi, çünkü Hinckley çok yakındaydı. Kayıtta korumalardan birini görüyorsunuz. Evrak çantasından makineli tüfek çıkarıyor ve orada öylece duruyor. Başka bir koruma da silahını çıkarıyor. Neye ateş edecekler? Olan olmuş.” O 1,8 saniyede tüm korumaların tek yapabildiği en temel, otomatik (bu olayda, işe yaramaz) dürtülerine başvurmak oldu: Silahlarını çekmek. Ne olduğunu anlama veya önceden tahmin

edip ona göre davranma fırsatları olmadı. “Zamanı denklemden çıkardığınızda,” diyor de Becker ve devam ediyor “en düşük kalitede içgüdüsel tepkis hareketlerine haiz olursunuz.”

Ölüm kalım durumlarında zamanın rolünü pek düşünmüyoruz, bunun sebebi belki de Hollywood’un şiddet dolu karşılaşmalarda ne olduğu algısını saptırmasıdır. Filmlerdeki silahlı çatışmalar, polisin partnerine dramatik bir biçimde fısıldamaya ve kötü adamın meydan okumak için bağırmaya zamanının olduğu ve silahlı çatışmanın yavaşça müthiş bir sona ulaştığı olaylardır. Sadece silahlı çatışma hikâyesini anlatmak bile kulağa gerçekte olandan daha uzun sürüyormuş gibi geliyor. De Becker’in birkaç yıl önce Güney Kore başkanına düzenlenen suikast girişimini anlatışını bir dinleyin: “Suikastçı ayağa kalktı ve kendini ayağından vurdu. Aynen böyle başladı. Aklı başından gitmişçesine gergindi. Ardından başkana ateş etti ama ıskaladı. Onun yerine başkanın karısını başından vurdu. Başkanın karısı öldü. Koruma ayağa kalktı ve ateş etti. Iskaladı. Sekiz yaşında bir çocuğu vurdu. Her açıdan sarpa sarmış bir durumdu. Her şey ters gitti.” Sizce tüm bu sekans ne kadar sürmüştür? On beş saniye? Yirmi saniye? Hayır, topu topu üç buçuk saniye.

Zamanımızın tükendiği durumlarda da geçici olarak otistikleştiğimizi düşünüyorum. Örneğin psikolog Keith Payne bir seferinde insanları bilgisayarın başına yerleştirip –tıpkı 2. Bölümde anlatılan John Bargh’ın deneylerinde yaptığı gibi– bilgisayar ekranında siyah ve beyaz tenli insan yüzleri göstererek onları tetikledi. Daha sonra Payne deneklerine ya silah resmi ya da ingilizanahtarı resmi gösterdi. Görüntü ekranda 200 milisaniye kaldı ve deneklerin hepsinin biraz önce ekranda ne gördüklerini tanımlamaları istendi. Diallo vakasından esinlenilmiş bir deneydi bu. Sonuçlar tahmin edebileceğiniz gibiydi. Eğer ilk önce siyahi bir yüz görerek tetiklendiyseniz silahı silah olarak tanımlamanız ilk etapta beyaz bir yüzle tetiklendiğinizden biraz daha çabuk oluyordu. Sonra Payne deneyi tekrar yaptı, yalnız bu sefer biraz daha hızlandırdı. İnsanların kendi belirledikleri zamanda cevap vermelerine müsaade etmek yerine, onları 500 milisaniyede –yarım saniyede– karar vermeye zorladı. İnsanlar bu kez hata yapmaya başladılar. İlk önce siyahi bir insanın yüzünü görenler silahı doğru tanımlamada daha hızlıydılar. Ancak ilk önce siyahi yüz gördüklerinde aynı zamanda ingilizanahtarını silah olarak tanımlamakta da hızlıydılar. Zaman

baskısı altındaki denekler tıpkı yüksek oranda uyarılmış insanlar gibi davranmaya başladılar. Duyularının hakiki ipuçlarına güvenmeyi bıraktılar ve kalıplaşmış, inatçı bir sisteme, stereotipe başvurdular.

"Saliselik kararlar aldığımızda," diyor Payne, "stereotiplerimiz ve önyargılarımızla, bunlara desteklemediklerimiz veya inanmadıklarımız da dahil, yönetilmeye karşı oldukça savunmasız kalırız." Payne bu taraflı bakışı azaltmak için her tür tekniği denedi. Deneklerin en iyi şekilde davranmalarını sağlamak için onlara, performanslarının daha sonra bir sınıf arkadaşları tarafından inceleneceğini söyledi. Bu, onların daha da taraflı bakmalarına neden oldu. Bazı deneklere deneyin tam olarak ne ile ilgili olduğunu ve özellikle ırka dayalı stereotiplerden uzak durmalarını söyledi. Böyleyken dâhi hiçbir şey değişmedi. Taraflı bakışı azaltmada yalnızca deneyi yavaşlatmanın ve insanların ekrandaki nesneyi tanımlamadan önce biraz daha beklemeye zorlamanın fark yarattığını gördü Payne. İnce dilimlere ayırma ve anlık hüküm güçlerimiz olağanüstü. Bilinçdışımızda yer alan dev bilgisayarın bile işini yapması için zamana ihtiyacı var. Getty kourosunu inceleyen sanat uzmanlarının, kourosun sahte olup olmadığını söylemeden önce onu *görmeleri* gerekiyordu. Eğer heykele yüz kilometreyle giden bir aracın camının arkasından üstünkörü bir biçimde göz atsalardı heykelin özgünlüğü hakkında yalnızca kaba bir tahminde bulunabilirlerdi.

Tam da bu nedenle pek çok polis merkezi son yıllarda iki yerine tek polis memurlu devriye arabalarına yönelmiştir. Kulağa kötü bir fikir gibi gelebilir çünkü iki polisin birlikte çalışması kuşkusuz daha mantıklı. Birbirlerine destek sağlayamazlar mı? Problemli durumlarla daha kolayca ve güvenli bir biçimde ilgilenemezler mi? İki sorunun da cevabı hayır. Yanında ortağı olan bir polis tek başına olan polisten daha güvende değildir. Önemli bir nokta da şudur ki, iki polisli ekiplerin haklarında daha çok şikâyet davası olması daha muhtemeldir. İki polis memuru söz konusuysa, vatandaşlarla karşılaşmaların tutuklama ile veya kimi tutukluyorlarsa onun yaralanması ile sonuçlanması veya polis memuruna hakaret suçu olması çok daha muhtemeldir. Neden? *Çünkü polis memurları tek başlarına olduklarında her şeyi yavaşlatırlar, bununla beraber başka biriyle olduklarında her şeyi hızlandırırlar.* "Tüm polisler iki kişilik araba isterler," diyor de Becker. "Bir arkadaşınız oluyor, konuşacak biriniz. Ama tek kişilik

arabalar daha az belaya bulaşıyor çünkü cesaret gösterisini azaltıyorsunuz. Tek başına olan bir polis şüpheli duruma tamamen farklı bir şekilde yaklaşıyor. Tuzağa düşmeye diğerleri kadar meyilli değil. Bütün sorumluluğu üstüne almıyor. 'Diğer polislerin gelmelerini bekleyeceğim' diyor. Daha müşfik bir biçimde hareket ediyor. Daha çok zaman tanıyor."

Chicago'da arabanın içindeki genç Russ sadece bir polisle karşılaşsaydı yine de ölür müydü? Olacağını tasavvur etmek biraz zor. Tek bir polis memuru – takibin yarattığı heyecanı yaşayan tek bir polis memuru olsa bile– durup desteğin gelmesini beklemesi gerekir. Üç polis memurunun arabaya doğru koşmalarına neden olan cesaret gösterisini sağlayan ise sayılarının aldatıcı üstünlüğünden kaynaklanan güvenlik duygusuydu. "Durumu yavaşlatmak zorundasınız," diyor Fyfe. "İnsanlara zamanın onların tarafında olduğunu telkin ederek eğitiyoruz. Russ davasında diğer tarafın avukatları olayın hızlı hücum durumu olduğunu söyledi. Ama hızlı hücum olmasının tek nedeni polislerin hızlı hücum olmasına izin vermeleriydi. Russ durdurulmuştu. Zaten hiçbir yere gitmiyordu."

Polis eğitiminin temelde yapmaya çalıştığı, polis memurlarına kendilerini bu tür sorunlardan nasıl uzak tutacaklarını, anlık otizm riskinden nasıl uzak duracaklarını öğretmektir. Örneğin polis memurlarına trafikte çevirme yapılırken durdurdukları arabanın arkasına park etmeleri öğretilir. Eğer hava karanlıksa diğer arabanın arkasına park ettiğinde uzun farlarını yakar. Arabaya sürücü tarafından yaklaşır, omuzunun üzerinden tuttuğu fenerini arabadaki kişinin kucak kısmına doğru yöneltir. Bu bana da olmuştu ve kendimi her zaman biraz saygısızlık edilmiş gibi hissetmişimdir. Neden polis benimle durup, normal bir insanla konuşulacağı şekilde yüz yüze konuşmuyordu? Bunun nedeni, arkamda duran polis memuruna silah çekmemin gerçek anlamda imkânsız olmasıdır. Polis her şeyden önce fenerini kucağıma doğru tutuyor dolayısıyla ellerimin nerede olduğunu ve silahıma hamle yapıp yapmadığımı görebiliyor. Bunun yanında silahıma ulaşsam, koltuğumda neredeyse tamamen dönmem, camdan dışarı sarkmam ve kapının yandaki çerçevesinin oradan ateş etmem gerekiyor (unutmayın, polisin feneri yüzünden bir şey göremiyorum); bütün bunlar polisin tam görüş açısında olup bitiyor. Başka bir deyişle polis prosedürü benim yararım için: Polis memuru silahını yalnızca sündürülmüş ve belirsizliğe kesinlikle yer

vermeyen hareketler silsilesi sonucu çekecektir.

Fyfe bir keresinde Florida, Dade County'de polis memurlarıyla vatandaşlar arasında hiç rastlanmamış kadar yüksek oranda şiddet içerikli olayların yaşandığı bir proje yürütmüştü. Yaşanılan şiddetin yarattığı gerilimi tahmin edebilirsiniz. Toplum grupları polisi duyarsız ve ırkçı olmakla suçluyordu. Polis öfke ve tetikte olma haliyle buna karşılık veriyordu; şiddetin trajik ama polislik mesleğinin kaçınılmaz bir parçası olduğunu söylüyorlardı. Buna karşın Fyfe'ın yanıtı, bu münakaşadan kaçınıp bir çalışma yürütmek oldu. Devriye arabalarına gözcüler koydu ve gözcülere devamlı olarak polislerin davranışlarının düzgün eğitim teknikleriyle ne kadar uyuştuğunun kaydını tutturdu. "Polis memuru mümkün olan siperden faydalandı mı, gibi sorular vardı," dedi. "Biz polis memurlarını kendilerini olabildiğince küçük bir hedef haline getirmeleri için eğitiyoruz, böylece ateş edip etmeme kararını kötü adama bırakmış oluyorsunuz. Yani, polis memuru mümkün olan siperden faydalandı mı yoksa doğrudan ön kapıya mı yöneldi, gibi unsurlara bakıyorduk. Silahını bireylerden daima uzakta tutuyor muydu? Fenerini zayıf olan eliyle mi tutuyordu? Hırsızlık anonsunda daha fazla bilgi istediler mi yoksa sadece on-dört mü dediler? Destek istediler mi? Nasıl yaklaşacaklarını koordine ettiler mi? Etrafı kolaçan ettiler mi? Binanın arka tarafına başka bir araç yerleştirdiler mi? Olayın cereyan ettiği yere girdiklerinde fenerlerini yan tarafa çevirdiler mi (adam silahlıysa fenere ateş edecektir)? Trafik çevirmesinde sürücünün yanına gitmeden önce arabanın arka tarafını kontrol ettiler mi? Bu tür şeyler…"

Fyfe, polis memurlarının şüpheliyle yüz yüzeyken ve şüpheliyi gözaltına aldıklarında epey iyi olduklarını gördü. Bu durumların %92'sinde "doğru" olanı yapmışlardı. Ancak olay yerine yaklaşma konusunda %15'lik skor ile tam anlamıyla berbattılar. Sorun buydu. Geçici otizmi ortadan kaldıracak gerekli adımları atmamışlardı. Dade County polis memurlarının *şüpheliyle karşılaşmadan önce* yaptıklarını iyileştirmek üzerine yoğunlaştığında polis memurları hakkındaki şikâyetlerin sayısı ve polis memurlarının ve vatandaşların yaralanma sayısı düşüverdi. "Kendinizi korumanın tek yolunun başkasını vurmak olduğu bir pozisyona düşmek istemezsiniz," diyor Fyfe. "Eğer reflekslerinize güvenmek zorunda kalırsanız biri yaralanacak demektir, hem de boşu boşuna. Zekâ ve siper avantajından faydalanırsanız neredeyse hiçbir zaman

içgüdüsel kararlar almak zorunda kalmazsınız.”

7. “İçimden Bir Ses, Şimdilik Ateş Etmem Gerekmediğini Söyledi”

Fyfe’ın teşhisindeki asıl değerli unsur, polisin ölüme sebebiyet vermesi üzerine yapılan bilindik tartışmaları nasıl alaşağı ettiğidir. Polis tavrı ile ilgili eleştiriler sürekli olarak polis memurlarının bireysel niyetleri üzerine odaklanır. Bu noktada, ırkçılıktan ve bilinçli taraflılıktan bahsederler. Öte yandan polisin tarafını tutanlar sürekli olarak Fyfe’ın salise sendromu diye adlandırdığı durumun arkasına sığınırlar: Bir polis memuru olay yerine mümkün olduğunca çabuk gider. Kötü adamı görür. Düşünecek zaman yoktur. Ve harekete geçer… Bu senaryo hataların kaçınılmaz olarak kabul edilmesini gerektirir. Sonuçta her iki bakış açısı da yenilgiyi kabul eden bir yapıya sahiptir. Herhangi bir kritik olay gelişmeye başladığı andan itibaren onu durdurmanın veya kontrol altına almanın bir yolu yoktur fikrini kabul ederler. Bunun yanında içgüdüsel tepkilerimiz işin içine karıştığında bu görüş oldukça genelgeçerdir. Ancak bu yanlış bir varsayım. Kritik bir açıdan bilinçdışı düşünme biçimimiz, bilinçli düşünme biçimimizden farklı değildir: Her ikisinde de eğitim ve deneyim sayesinde hızlı karar alma mekanizmamızı geliştirebiliriz.

Aşırı uyarılma ve akıl körlüğü stres ortamlarında kaçınılmaz mıdır? Tabii ki değil. Halkın tanıdığı kişiler için güvenlik sağlayan bir şirkete sahip olan de Becker, korumalarını stres aşılama adını verdiği bir programa tabi tutuyor. “Uyguladığımız testte esas kişi [korunan kimse] ‘Buraya gel, bir ses duydum’ diyor ve köşeği döndüğünüz anda vuruluyorsunuz. Gerçek silah kullanmıyoruz. Kurşun olarak plastik izleme kapsülü kullanıyoruz ama acıyı *hissediyorsunuz*. Ardından görevinizi yerine getirmeye devam etmek zorundasınız. Sonra ‘Tekrar yapman gerekiyor’ diyoruz ve bu sefer seni eve girerken vuruyoruz. Simülasyonda dört veya beş kereye kadar vurulabilirsiniz, bir şey olmaz.” De Becker’in benzer bir egzersizi daha var, bu egzersizde eğitim görenlerin tekrar tekrar azgın bir köpekle karşı karşıya gelmesi gerekiyor. “Başlangıçta kalp atış hızları 175 oluyor. Önlerini doğru dürüst göremiyorlar. Ardından ikinci veya üçüncü seferde 120’ye, sonra 110’a düşüyor ve fonksiyonlarını yerine getirebiliyorlar.” Tekrar tekrar yapılan bu tür bir eğitim, gerçek deneyim ile

birleştirildiğinde polis memurunun şiddet içerikli bir karşılaşmada nasıl davranacağını belirgin şekilde düzenleyebilir.

Zihin okuma da aynı zamanda pratikle geliştirilebilen bir beceridir. Bugüne kadar gelmiş geçmiş en iyi zihin okuyuculardan biri olan Silvan Tomkins pratik yapma ile ilgili takıntıya sahipti. Oğlu Mark doğduğunda Princeton Üniversitesi'nden uzun süreli ücretli izin aldı ve vaktini Jersey Shore'daki evinde oğlunun yüzüne uzun uzun, dikkatli bir biçimde bakıp, bebeklerin doğduktan sonraki birkaç ayında yüzlerinde beliren duygu izlerini –ilgi, neşe, üzüntü ve öfke döngülerini– yakalamakla geçirdi. İnsan yüzünün algılanabilir her tür ifadesinden oluşan binlerce fotoğraflık bir kütüphane oluşturdu ve kendine izlerin, kırışıklıkların ve buruşuklukların mantığını, gülümseme öncesi ve ağlama öncesi yüz arasındaki belli belirsiz farkları öğretti.

Paul Ekman insanların zihin okuma becerilerini ölçen bir dizi basit deney geliştirdi. Bunlardan birinde, bir düzine kadar insanın bir şeyi gerçekten yaptıkları veya yapmadıklarını yapmış gibi iddia ettikleri kısa bir parça oynatır ve deneye tabi tutulan kişinin görevi kimin yalan söylediğini bulmaktır. Deneyler şaşırtıcı bir biçimde zordu. Çoğu insan ancak tahmin yoluyla doğruyu bulabildi. Ama kim iyi yapabilir ki? Elbette önceden pratik yapmış insanlar. Örneğin konuşma yetilerini yitirmiş felç mağdurları bu konuda ustadır, çünkü fiziksel güçsüzlükleri onları insanların yüzlerinde yazılı bilgiye karşı daha duyarlı olmaya zorlar. Çocukluğunda fazlasıyla kötü muamele görmüş insanlar da iyi sonuç elde ediyorlar; felç mağdurlarında olduğu gibi onlar da zorlu zihin okuma sanatında pratik yapmak zorunda kalmışlardır, yalnız onların durumunda alkolik veya şiddete başvuran ebeveynlerin akılları söz konusu. Ekman aslında kolluk kuvvetleri için zihin okuma yeteneklerini nasıl geliştirebilecekleri konusunda seminerler vermektedir. Yarım saatlik pratikle bile insanların mikro ifadeleri yakalamada ehil hale gelebildiklerini söylüyor. "Eğitim için hazırladığım bir kaydım var ve insanlar ona bayılıyor," diyor Ekman. "Kaydı izlemeye başlıyorlar ve kayıttaki ifadelerin hiçbirini göremiyorlar. Otuz beş dakika sonra ise hepsini görüyorlar. Bunun anlamı ise çok açık: Zihin okuma elde edilebilir bir yetenektir."

David Klinger görüşmelerinin birinde, kariyeri boyunca pek çok şiddet içerikli durumla karşılaşmış ve stresli anlarda başkalarının aklını okumak zorunda

bırakıldığı pek çok olay yaşamış tecrübeli bir polis memuru ile konuşur. Memurun hikâyesi, stres oranı yüksek anların –doğru ellerde– nasıl tamamıyla dönüştürülebileceğine çok güzel bir örnektir: Alacakaranlıkta, üç genç çete üyesini kovalıyordu. İçlerinden bir tanesi tel örgünün üzerinden atladı, ikincisi arabanın önüne atladı ve üçüncüsü de memurun üç metre önünde, ışık tutulunca donup öylece kalakaldı. Bundan sonra gelişen olayları şöyle anlatıyor polis memuru:

Arabanın yolcu tarafından çıkarken çocuk sağ elini belinden içeri sokmaya başladı. Ardından kasık kısmına ulaştığını gördüm, ondan sonra da sanki bacağından aşağıya bir şey düşüyormuş da onu yakalamaya çalışıyormuş gibi sol bacağına ulaşmaya çalışıyordu.

Pantolonunda bir şey yakalamaya çalışırken bana doğru dönmeye başladı. Doğrudan bana bakıyordu ve ben de ona kımıldamamasını söylüyordum: “Dur! Kımıldama! Kımıldama!” Ortağım da ona bağırıyordu: “Dur! Dur! Dur!” Ona emirler yağdırırken tabancamı çıkardım. Bir buçuk metre kadar ona yaklaştığımda otomatik 0,25 krom çıkardı. Ardından eli orta karın bölgesine ulaşır ulaşmaz silahı hemen kaldırıma bırakıverdi. Onu gözaltına aldık ve olay orada bitti.

Sanırım onu vurmamamın tek nedeni yaşıydı. On dört yaşındaydı ama dokuz yaşında gibi görünüyordu. Yetişkin biri olsaydı muhtemelen onu vururdum. Silahın yarattığı tehdidi kesinlikle hissettim. Krom olduğunu ve üzerinde inci süslemeler bulunduğunu açıkça görebiliyordum. Ama ona göre avantajlı olduğumu da biliyordum, sadece onun hakkında biraz daha olumlu düşünmek istedim, sonuçta çok genç görünüyordu. Sanırım tecrübeli bir polis memuru olmam verdiğim kararda oldukça alakalı. Başka olaylarda algıladığımın tersine çocuğun yüzünde sadece korku gördüm ve bu ona biraz daha zaman tanımam gerektiği düşüncesini doğurdu bende. Tanıdığım zaman sayesinde onu vurmak dışında bir seçenek arayışına da girmiş oluyordum. Uzun lafın kısası; ona bakıyordum, pantolonundan çıkana bakıyordum, çıkardığı şeyin silah olduğunu anlıyordum, silah çıktığında namlunun ağzının nereyi göstereceğini de görüyordum. Eğer eli belinden biraz daha yukarıya çıksaydı, silah karın bölgesinin biraz daha yanına namlu ağzının benim bulunduğum tarafa doğru yöneldiğini görebileceğim tarafa denk gelseydi, her şey bir çırpıda bitiverirdi.

Ama namlu hiçbir zaman ortaya çıkmadı ve içimden bir ses, şimdilik ateş etmem gerekmediğini söylemişti.

Bu karşılaşma ne kadar sürdü? İki saniye? Bir buçuk saniye? Bir de polis memurunun deneyiminin ve yeteneğinin o zaman parçasını uzatmasına, yaşanan olayı yavaşlatmasına, mümkün olan en son âna kadar bilgi toplamaya devam etmesine nasıl izin verdiğine bakın. Silahın çıkışını izliyor. Üzerindeki inci süslemeyi görüyor. Namlu ağzının yönünü izliyor. Çocuğun silahı tam olarak çıkarmaya ya da yere atmaya karar vermesini bekliyor ve tüm bunlar olurken, silahın ilerleyişini izlemesine rağmen aynı zamanda korkmuş mu yoksa düpedüz tehlikeli mi, bütün bunları görmek için çocuğun yüzünü de inceliyor. Anlık hüküm için bundan daha güzel bir örnek olabilir mi? Bu, eğitimin ve uzmanlığın –deneyim sayesinde yaşanan en kısa zaman diliminden dahi muazzam oranda anlamlı bir bilgi çıkarma becerisinin– bir hediyesidir. Acemi çaylak için bu olay bulanık bir şekilde geçip giderdi. Oysa hiç de bulanık değildi. Her bir an –her bir göz açıp kapayıncaya kadar geçen an– hareket halindeki bir dizi belirli parçadan oluşuyor ve o parçaların her biri müdahale, tekrar biçimlendirme ve düzeltme için bizlere sayısız fırsatlar sunuyor.

8. Wheeler Caddesi'nde Trajedi

Hepsi oradaydı: Sean Carroll, Ed McMellon, Richard Murphy ve Ken Boss. Gecenin geç bir saatiydi. Güney Bronx'talardı. Genç siyahi bir adam gördüler ve onun hareketlerini biraz garipsediler. Araba hareket halinde olduğu için adamı tam olarak seçemiyorlardı fakat davranış biçimini açıklamak için kendilerince bir sistem oluşturmaya başladılar. Örneğin iri yarı biri değildi. Aksine, oldukça minyondu. "Minyon ne anlama gelir? Üzerinde silahı olduğu anlamına gelir," diyor de Becker, dört polis memurunun akıllarında belirenleri düşünerek. "Dışarıda yalnız başına duruyor. Gece yarısında. Bu kötü mahallede. Yalnız, siyahi bir adam. Silahı var, aksi takdirde orada olmazdı. Üstelik bir de ufak tefek. Gecenin bu yarısında dışarıda duracak cesareti nereden buluyor? Elbette silahı var. İşte, kendi kendinize anlattığınız hikâye budur." Arabayla geri geri geldiler. Carroll daha sonra Diallo'nun hâlâ orada durmasına "hayret ettiğini" söyleyecekti. Kötü adamlar polisle dolu bir araba gördüklerinde kaçmazlar

mıydı? Carroll ve McMellon arabadan çıktılar. McMellon “Polis. Biraz konuşabilir miyiz?” dedi. Diallo durdu. Dehşete düştüğü yüzünden okunuyordu tabii. Mahalleye kesinlikle ait olmayan ve gecenin o saatinde iki beyaz, uzun boylu adam karşısında duruyordu. Ancak zihin okuma ânı kayboldu çünkü Diallo arkasını dönüp apartmanın içine doğru koşmaya başlamıştı. Durum artık kovalamacaya dönmüşt. Carroll ve McMellon inci süslemeli kabzası olan silahın kendisine doğru doğrultulduğunu izlemiş deneyimli polis memurlarından değildi. Henüz tecrübesizlerdi. Bronx’ta yeniydiler, Gizli Suç Birimi’nde yeniydiler ve silahlı olduğunu düşündükleri bir adamı karanlık bir koridorda kovalamanın tahmin edilemez derecedeki stresi konusunda da yeniydiler. Kalp atış hızları fırladı. Dikkatleri sınırlandı. Wheeler Caddesi Bronx’ın eski bir parçasıdır. Kaldırım, kaldırım taşı ile bir hizadadır, Diallo’nun apartmanı kaldırımla bir hizadadır, yalnızca dört basamaklı bir sundurma ile ayrılmıştır. Boş alan yoktu. Devriye arabasından çıkıp sokakta ayakta durduklarında zaten Diallo’dan üç veya dört metre uzaktaydılar. Artık Diallo koşuyordu. Kovalamaca başlamıştı! Carroll ve McMellon önceden çok az bir oranda uyarılmışlardı. Peki şimdi kalp atış hızları neydi? 175? 200? Diallo şimdi apartman girişinde dairesinin kapısının önünde duruyordu ve vücudunu yana doğru döndürerek cebinden bir şey almaya çalışıyordu. Carroll ve McMellon’ın ne siper alacak bir yeri ne de gizlenme noktası vardı: Önlerinde siper olacak, ânı yavaşlatmalarını sağlayacak bir araba kapısı bile yoktu. Ateş hattındalardı ve Carroll Diallo’nun elini ve siyah bir nesnenin ucunu görebiliyordu. Siyah nesne aslında cüzdandı. Ama Diallo siyahiydi, zaman gece yarısını geçiyordu, Güney Bronx’talardı ve zaman artık milisaniyelerle ölçülüyordu; bu koşullar altında bir cüzdan her şekilde bir silah olarak algılanabilirdi. Diallo’nun yüzü başka bir şey anlatıyor olabilirdi ama Carroll Diallo’nun yüzüne bakmıyordu, üstelik baksa bile yüzünde ne gördüğünü net bir şekilde anlayamayacaktı. Zihin okumuyordu artık. Yani, an itibariyle Carroll bir otistiktir. Diallo’nun cebinden çıkana kilitlenmiş durumdaydı, tıpkı Peter’ın George ve Martha’nın öpüşme sahnesinde lamba düğmesine kilitlenmesi gibi. Carroll bağırdı: “Silahı var!” Ve ateş etmeye başladı. McMellon sırtüstü düştü ve ateş etmeye başladı –bir adamın sırtüstü düşmesi silah bildirimi ile birleştirildiğinde ancak tek bir anlama gelebilirmiş gibi görünüyor. *Vuruldu.* Dolayısıyla Carroll ateş etmeye devam etti ve

McMellon Carroll’ın ateş ettiğini görünce o da ateş etmeye devam etti. Ertesi gün gazeteler kırk bir el ateş edildiğini yazacaklardı ama asıl gerçek, dört insanın yarı otomatik tabancalarla kırk bir kurşunu iki buçuk saniyede ateşleyebileceğiydi. Aslında tüm olay, baştan sona muhtemelen sizin bu paragrafı okumak için harcadığınız zamandan daha kısa sürdü. Ancak o birkaç saniyenin içine sığdırılan, bir ömre yetecek adımlara ve kararlara bedeldi. Carroll ve McMellon, Diallo’ya seslenir. *Bin bir*. Eve doğru dönüyor. *Bin iki*. Kaldırımın geçip merdiveni tırmanarak arkasından koşuyorlar. *Bin üç*. Diallo koridorda, cebini karıştırıyor. *Bin dört*. Carroll bağırır “Silahı var!” Ateş başlar. *Bin beş*. *Bin altı*. Bam! Bam! Bam! *Bin yedi*. Sessizlik. Boss Diallo’ya doğru koşar, yere bakar ve bağırır “Koduğumun silahı nerede?” Ardından sokağa fırlar, Westchester Caddesi’ne doğru koşar, çünkü bağırmalar ve ateş etme sırasında nerede olduğunu unutmuştur. Carroll, Diallo’nun kurşunlardan delik deşik olmuş vücudunun yanına, basamaklara oturur ve ağlamaya başlar.

3 1934 yılında çekilmiş, yönetmenliğini Edward F. Cline’ın yaptığı Amerikan drama filmi. –çn.

SONUÇ

Gözlerinizle Dinlemek: Blink'in Dersleri

Müzisyen Abbie Conant kariyerinin başında İtalya'da Turin Kraliyet Operası'nda trombon çalıyordu. Sene 1980'di. O yaz tüm Avrupa'da açılmış on bir farklı orkestraya başvurdu. Bir tane cevap aldı: Münih Flarmoni Orkestrası. "Sayın Herr (Bay) Abbie Conant" diye başlıyordu mektup. Geriye dönüp bakıldığında yapılan bu hata Conant'ın aklında her tür alarmı çalıştırmalıydı.

Seçmeler, orkestranın kültür merkezi hâlâ inşaat halinde olduğundan Münih'teki Deutsches Müzesi'nde yapıldı. Otuz üç aday bulunuyordu ve seçici komitenin onları görmemesi için her biri bir paravanın arkasında çalıyorlardı. Paravanlı seçmeler o zamanlar Avrupa'da çok yaygın değildi. Ancak başvuranların arasında Münih orkestralarında çalan birinin oğlu da vardı, dolayısıyla adil bir seçme olması açısından Filarmoni seçmelerin ilk etabını görmeden yapmaya karar verdi. Conant on altıncı sıradaydı. Ferdinand David'in trombon için yazılmış Konzertino'sunu çaldı, ki bu parça Almanya'daki seçme parçaları arasında artık artık suyu çıkmış olarak kabul ediliyordu ve üstüne üstlük bir nota da kaçırdı. Kendi kendine "Buraya kadarmış," dedi ve sahne arkasına geçip eşyalarını toplamaya başladı. Ancak komite tam tersini düşünmüştü. Şoke olmuşlardı. Seçmeler ince dilimlere ayırmak için klasik ortamlardır. Eğitim görmüş klasik müzik müzisyenleri, bir kişinin iyi olup olmadığını neredeyse anında –bazen yalnızca birkaç ölçü çizgisinde, bazen ilk birkaç notada– anladıklarını söylerler ve Conant'ta da anlamışlardı. Seçmelerin yapıldığı odadan çıktıktan sonra Flarmoni'nin müzik direktörü Sergiu Celibidache bağırdı "İşte istediğimiz insan bu!" Seçmeler için kendi sıralarını bekleyen on yedi kişi eve gönderildi. Conant'ı bulmak için biri sahne arkasına gitti. Conant seçme odasına geri döndü ve paravanın arkasından çıktığında

komiteden *oha*'nın Bavyara karşılığını işitti. *"Was isn't des? Sacra di! Meine Goetter! Um Gottes willen!"* Herr Conant bekliyorlardı. Karşılarındaki ise Frau Conant'tı.

En hafif deyimle, sıkıntılı bir durumdu. Celibidache eski toprak bir şefti, müziğin nasıl çalınması –ve kimin tarafından çalınması– gerektiği ile ilgili kesin fikirleri olan otoriter bir adamdı. Dahası, burası Almanya'ydı, klasik müziğin doğduğu ülke. Bir keresinde Vienna Flarmoni, İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra paravanlı seçme yapmayı denediklerinde orkestranın eski başkanı Otto Strasser'in anılarında "grotesk durum" olarak adlandırdığı şeyle karşılaştılar: "Bu tarafta kendini en iyi olarak vasıflandırmış bir aday ve öte tarafta paravanın kalkmasıyla birlikte sahnede bir Japon'un belirmesi karşısında donakalmış bir jüri." Strasser'e göre, bir Japon, en basit şekliyle, Avrupalı biri tarafından bestelenmiş bir müziği o ruha veya sadakata uygun olarak çalamazdı. Celibidache için de bir kadın trombon çalamazdı. Münih Flarmoni kemanda ve obuada bir veya iki kadın müzisyene sahipti. Ama onlar zaten "kadınsı" çalgılardı. Trombon erkeksidir. Erkeklerin askeri marş bandolarında çaldıkları bir enstrümandır. Opera bestekârları trombonu yeraltını simgelemek için kullanırlar. Beethoven Beşinci ve Dokuzuncu senfonilerinde trombonu gürültü çıkarıcı olarak kullanmıştır. "Şimdi bile klasik bir profesyonel tromboncuyla konuşurken," diyor Conant, "'Ne tür bir *ekipman* çalıyorsun?' diye soracaklardır. Bir viyolonistin 'Ben Black and Decker çalıyorum' dediğini düşünebiliyor musunuz?"

Seçmelerde iki etap daha vardı. Conant her ikisini de tereyağından kıl çeker gibi geçti. Ancak Celibidache ve komitenin geri kalan üyeleri Conant'ı kanlı canlı gördükleri anda tüm o uzun soluklu önyargılar, performansı sonucu edindikleri ilk izlenim ile rekabet etmeye başladı. Orkestraya katıldı, Celibidache endişeliydi. Bir yıl geçti. Mayıs 1981'de Conant toplantıya çağırıldı. Toplantıda kendisine, orkestrada ikinci trombona geriletildiği söylendi. Hiçbir neden sunulmadı. Conant, kendini yeniden kanıtlamak için bir yıllık deneme sürecine girdi. Bu durum hiçbir değişiklik sağlamadı. "Asıl sorun ne biliyor musun?" dedi Celibidache ona. "Solo trombon için bir erkek sanatçıya ihtiyacımız var."

Conant'ın olayı mahkemeye taşımaktan başka bir çaresi kalmadı. Savunmasında orkestra "Davacı trombon bölümünün lideri olmak için gerekli

fiziksel kuvvete sahip değildir," diye iddia etti. Conant, kapsamlı test için Gautinger Akciğer Kliniği'ne gönderildi. Özel makinelere üfledi, oksijen emme kapasitesini ölçmek için kan örneği aldırdı ve göğüs muayenesinden geçti. Hepsinin sonucu da ortalamanın üstündeydi. Hemşire Conant'a atlet olup olmadığını bile sordu. Dava uzadı. Orkestra Conant'ın Mozart'ın meşhur "Requiem" parçasındaki trombon solosunda "nefes darlığının duyulabilir" olduğunu iddia etti, bu tür performanslarda bulunan misafir müzik şefinin Conant'ı övgüye boğmasına rağmen. Bir trombon ustasının önünde çalması için özel bir seçme düzenlendi. Conant trombon repertuvarındaki yedi en zor parçayı çaldı. Uzman resmen coşmuştu. Orkestra güvenilir ve profesyonel olmadığını iddia etti. Bu bir yalandı. Sekiz yıl sonra Conant birinci trombon olarak eski görevine getirildi.

Ne var ki bu sefer beş yıl sürecek başka bir mücadele etabı başladı, çünkü orkestra Conant'a erkek iş arkadaşlarıyla aynı miktarda ücret ödemeyi reddetti. Ancak Conant tekrar kazandı. Her suçlamada galip geldi; galip geldi çünkü Münih Flarmoni'nin çürütemediği bir sav sunabildi. Sergiu Celibidache, becerisinden şikâyet eden kişi, onun Ferdinand David'in Trombon için Konzertino'sunu salt nesnellik koşulu altında dinlemişti ve o tarafsızlık anında "İşte aradığımız kişi bu!" demişti ve geri kalan bütün trombonculari eve göndermişti. Abbie Conant aslında bir paravan sayesinde kurtulmuştu.

1. Klasik Müzikte Devrim

Klasik müzik dünyası –özellikle de anavatanı Avrupa'da– kısa bir süre öncesine kadar beyaz erkek hegemonyası altındaydı. Kadınların erkekler gibi çalamayacaklarına inanılıyordu. Onların, belli türden parçaların gerektirdiği güce, tavra ve dirence sahip olmadığı düşünülüyordu. Dudak yapıları farklıydı. Akciğerleri aynı derecede güçlü değildi. Elleri daha küçüktü. Aslında bu sayılanlar o kadar da önyargı gibi görünmüyordu. Daha çok gerçekçi bir durum olarak ortaya çıkıyordu çünkü şefler, müzik direktörleri ve maestrolar seçme düzenlediğinde erkekler her zaman kadınlardan daha iyi çalıyor görünüyordu. Kimse seçmelerin nasıl düzenlendiğine o kadar dikkat etmiyordu çünkü doğru olarak kabul edilen unsurlardan biri müzik uzmanını müzik uzmanı yapan,

çalınan müziği her tür koşulda ve kıstasta, anında ve nesnel bir biçimde performansın kalitesini anlayacak şekilde dinleyebilmesiydi. Büyük orkestralar için seçmeler bazen müzik şefinin soyunma odasında veya eğer oradan sadece geçiyorsa otel odasında yapılırdı. Müzisyenler yalnızca beş dakika, iki dakika veya on dakika çalardı. Ne fark ederdi ki? Müzik müzikti. Vienna Filarmoni başkemancısı Rainer Kuchl bir keresinde, mesela bir erkek ile kadın viyolonist arasındaki farkı gözleri kapalı anında anlayabildiğini söylemişti. Eğitimli bir kulağın, kadın tarzının yumuşaklığını ve esnekliğini yakalayabildiğine inanıyordu.

Bununla birlikte geçtiğimiz son yirmi yılda klasik müzik devrim geçirdi. Amerika'daki orkestra müzisyenleri kendilerini çıkarları doğrultusunda organize etmeye başladı. Bir sendika kurdular ve düzgün sözleşme, sağlık yardımı ve keyfi işten çıkarımlara karşı koruma ve tabii ona bağlı olarak işe alımlarda adalet için savaştılar. Pek çok müzisyen, şeflerin onların güçlerini sömürdüğünü düşünüyordu. Seçme sürecinin resmi hale getirilmesini istediler. Bunun anlamı müzik şefinin kararı tek başına alması yerine resmi bir seçme komitesinin kurulmasıydı. Bazı yerlerde jüridekilerin seçmeler sırasında kendi aralarında konuşmalarını yasaklayan kurallar konuldu, böylece bir kişinin düşüncesi bir başkasınınkini gölgelemeyecekti. Müzisyenler adlarıyla değil numaralarıyla belirtiliyordu. Komite ve seçmeye katılan kişi arasına paravan yerleştiriliyordu ve seçmede çalacak kişi eğer boğazını temizlerse veya kendini tanımlayacak herhangi bir ses çıkarırsa –örneğin topuklu ayakkabı giyiyorsa ve halı ile kaplı olmayan bir yere basacak olursa– hemen dışarı çıkartılıp yeni bir numara veriliyordu. Bu yeni kurallar ülkede yürürlüğe girerken olağanüstü bir şey oldu: Orkestralar kadın müzisyenleri işe almaya başladı.

Geçtiğimiz otuz yılda, paravanlar sıradanlaştığından beri en iyi ABD orkestralarında çalan kadın müzisyenlerin sayısı beş katına çıktı. "Seçmeler için yeni kurallar ilk kez kullanıldığında dört yeni viyolonist arıyorduk," diye hatırlıyor New York'taki Metropolitan Operası tuba sanatçısı Herb Weksleblatt. Weksleblatt, MET'te (Metropolitan) 1960'ların ortalarında kör seçme yapılması için edilen mücadelenin başını çekiyordu. "Ve tüm kazananlar kadındı. Bu, açıkçası daha önce hiç olmamıştı. O ana kadar tüm orkestrada belki üç kadın müzisyenimiz vardı. Dört kadının kazandığı duyurulduktan sonra bir adamın

bana aşırı sinirlendiğini hatırlıyorum. ‘Bu orkestraya kadınları getiren OÇ olarak hatırlanacaksın’ demişti.”

Klasik müzik dünyasının farkına vardığı şuydu: Saf ve güçlü ilk izlenim olarak kabul ettikleri şey –bir insanın çalışını dinlemek– aslında tamamen lekeliydi. “Bazı insanlar kulağa, olduklarından daha iyi geliyorlar çünkü kendilerine güvenli görünüyorlar ve iyi bir duruşları var,” diyor pek çok seçmeye katılmış bir müzisyen. “Başka insanlar, çalarken berbat görünüyorlar ama sesleri mükemmel bir etki bırakıyor. Başkalarıysa çalarken çok çalışmış görüntüsüne sahip olurlar, ama aynı hissi çaldıklarında alamazsınız. Onun için, gördüğünüzle duyduğunuz arasında her zaman bir uyumsuzluk vardır. Seçme, kişi görüş açısına girdiği ilk saniyede başlar. Sadece çaldığı enstrümanla sahneye çıkış şeklinden ‘Kim bu inek?’ veya ‘Kim olduğunu sanıyor bu?’ diye düşünürsünüz.”

New York Metropolitan Operası için baş Fransız kornosu çalan Julie Landsman birinin ağız pozisyonundan dolayı dikkatinin dağıldığını fark ettiğini söylüyor. “Eğer ağızlığı alışılmadık bir biçimde kullanıyorlarsa anında ‘Aman Tanrım, bu olmayacak sanırım,’ diye düşünebilirsiniz. Çok sayıda olasılık var. Bazı korno sanatçıları pirinç enstrüman kullanır, bazıları nikel gümüşü ve bunlar o kişinin nasıl bir korno çaldığı, nereden geldiği, hocasının kim olduğu ve hangi okuldan olduğu konusunda size ipucu verir ve bu tür şecere de fikrini etkiler. Paravansız seçmelere katıldım ve şunu kesinlikle söyleyebilirim, önyargılıydım. Gözlerimle dinlemeye başladım ve gözlerinizin hükmünüzü etkilememesi gibi bir durum söz konusu değil. Dinlemenin tek doğru yolu kulaklarınızla ve kalbinizle dinlemektir.”

Washington DC’deki Ulusal Senfoni Orkestrası Sylvia Alimena’yı Fransız kornosu çalması için işe aldı. Paravan olmasaydı işe alınır mıydı? Tabii ki hayır. Fransız kornosu, tıpkı trombon gibi “erkek” enstrümanıdır. Daha önemlisi Alimena mini mini biri. Boyu yalnızca 1,52 metre. Aslında bu alakasız bir nokta. Başka bir önde gelen korno sanatçısının dediği gibi “Sylvia bir evi üfleyerek yıkabilir.” Ancak çalışını duymadan önce onu görecek olsanız, o gücü duymanız pek mümkün olmaz, çünkü gördüğünüz, duyduğunuzla muazzam derecede çelişecektir. Sylvia Alimena ile ilgili doğru bir anlık hüküm vermenin tek yolu var, o da onu paravanın arkasından dinlemek.

2. Küçük Bir Mucize

Klasik müzik devriminden çıkarılacak kuvvetli bir ders var. Bunca yıldır neden müzik şefleri anlık hükümlerinin çarpık olmasına bu kadar ilgisizlerdi? Çünkü sıklıkla hızlı anlamlandırmalarımızın gücüne karşı dikkatli değiliz. İlk izlenimlerimizin nereden kaynaklandığını veya kesin olarak ne anlama geldiklerini bilmiyoruz, dolayısıyla kırılganlıklarına her zaman gereken değeri veremiyoruz. Hızlı anlamlandırma güçlerimizi ciddiye almamız, bilinçdışımıza ait ürünleri değiştirebilecek veya baltalayabilecek veya saptıracak üstü kapalı etkileri tanımak zorunda olduğumuz anlamına gelir. Müziği değerlendirmek kulağa çok kolay bir görev gibi gelir. Kola yudumlamak veya sandalyeleri değerlendirmek veya reçel tatmaktan daha kolay bir görev değildir. Abbie Conant, arada bir paravan olmasaydı tek bir nota çalmadan gönderilirdi. Paravan sayesinde Conant bir anda Münih Flarmoni için yeterli görüldü.

Peki orkestralar önyargılarıyla yüzleşince ne yaptı? Problemi çözdüler, bu da *Blink*'in ikinci dersi. Göz açıp kapayıncaya kadar geçen sürede olup bitene sıklıkla boyun eğeriz. Bilinçdışımızdan yüzeye çıkanlar üzerinde çok fazla kontrolümüz yokmuş gibi görünür. Ama aslında vardır ve eğer hızlı anlamlandırmanın yer aldığı ortamı kontrol edebilirsek, anlık anlamlandırmamızı da kontrol edebiliriz demektir. İnsanların birbirleriyle savaşmalarını veya acil servis odalarının dolup taşmasını veya hata yapılmamasına karşı sokakları denetim altında tutulmasını engelleyebiliriz.

"Eğer bir sanat yapıtını görmeye gidiyorsam oradaki sanat simsarından yapıtın üzerine siyah bir bez örtmesini ve ardından ben içeri girerken örtüyü birden çekivermesini isterdim, ki böylece o belirli nesneye tüm dikkatimi verebileyim," diyor Thomas Hoving. "MET'te sekreterime veya başka bir küratöre almayı düşündüğümüz yeni bir şeyi, elbise dolabı gibi görmeyi hiç ummayacağım bir yere koymalarını söylerdim, dolayısıyla kapıyı açtığımda karşıma çıkıverirdi. Ya içimde o eser hakkında güzel şeyler belirirdi ya da birden daha önce fark etmediğim bir durum gözüme çarpardı." Hoving anlık düşünme biçiminin meyvelerine o kadar değer verirdi ki erken izlenimlerinin elinden geldiğince iyi olduğundan emin olmak için özel tedbirler alırdı. Bilinçdışının gücünü sihirli bir kuvvetmiş gibi görmezdi. Aksine onu koruyabileceği, kontrol edebileceği ve

eğitebileceği bir unsur olarak görürdü, işte bu yüzden kouros ilk kez gözüne iliştiğinde Hoving çoktan hazırdı.

Kadınların artık senfoni orkestralarında çalabiliyor olması sıradan bir değişim değildir. Bu önemli bir unsurdur, çünkü imkân sunulmayan bir gruba olasılıklarla dolu bir dünyanın kapılarını açtı. Başka bir açıdan da önemli bir unsurdur, çünkü seçmeler hakkındaki ilk izlenimi temelinden değiştirek orkestraların artık daha iyi müzisyenleri işe almasına da önayal olmuştur. Daha iyi müzisyen ise daha iyi müzik demektir. Peki nasıl daha iyi müzik elde ettik? Tüm klasik müzik endüstrisini yeniden gözden geçirerek, yeni konser salonları inşa ederek veya bu sektöre milyonlarca dolar boca ederek değil; en ufacık detaya, seçmenin ilk iki saniyesine dikkat ederek elde ettik.

Julie Landsman MET'te baş Fransız kornosu için seçmelere katıldığında paravanlar çalışma salonlarında kullanılmaya yeni başlanmıştı. O zamanlar orkestranın nefesli çalgılar bölümünde kadın yoktu, çünkü herkes kadınların kornoyu erkekler kadar iyi çalamayacağını "biliyordu". Ama Landsman geldi, oturdu ve çalmaya başladı; üstelik çok iyi bir şekilde çaldı. "Son turumda, daha bana söylenmeden önce kazandığımı biliyordum," diyor Landsman. "Son eseri çalma şeklimden dolayı biliyordum. Son ince do notasını sırf akıllarında herhangi bir şüpheye yer bırakmamak adına çok uzun çaldım. Ve gülmeye başladılar, çünkü bu yaptığım parçanın gerektirdiği bir şey değildi." Ancak onu kazanan olarak duyurduklarında ve Landsman paravanın arkasından çıktığında bir anda herkesin soluğu kesildi. Sadece kadın olmasından değildi bu, tıpkı Conant'ın vakasında olduğu gibi kadın korno sanatçılarının nadir görülmesindendi. Üstelik, yalnızca bir erkekten bekleyecekleri cüretkâr, uzun ince do notasının maço tonundan dolayı da değildi. Soluklarının kesilmesinin asıl nedeni seçici komitenin Landsman'ı *tanıyor* olmasıydı. Landsman MET için yedek müzisyen olarak çalmıştı. Ne var ki onu sadece kulaklarıyla dinlemeden önce Landsman'ın bu kadar iyi olduğu hakkında hiçbir fikirleri yoktu. Paravan salt *Blink* anı yarattığında küçük bir mucize gerçekleşti, ilk iki saniyenin kontrolünü elimize aldığımız sürece gerçekleşmesi mümkün olabilecek türden küçük bir mucize: Onun gerçekte o olduğunu gördüler.

SONSÖZ

1. Chancellorsville Dersi

Amerikan İç Savaşı'nın en ünlü çatışmalarından biri Virginia'nın kuzeyindeki Chancellorsville'de 1863 baharında meydana gelmişti. Efsanevi Müttefik generali Robert E. Lee ile Potomac İttifak Ordusu kumandanı "Savaşçı Joe" Hooker karşı karşıya gelmişlerdi. Lee o zamanlar ellili yaşlarındaydı ve sağlık durumu sürekli değişkenlik gösteriyordu. Kendini işine adamış prensipli bir adamdı, uzun ciddi bir yüzü ve gri sakalları vardı. Birlikleri tarafından saygı gösterilen bir generaldi ve savaşta o ana kadar emsaline rastlanmamış bir taktik dehası sergilemişti. Rakibi, Hooker ise onun tam bir antiteziydi. Hooker genç, uzun boylu ve adildi. "Bekâr bir adamdı ve kadınların dostluğundan hoşlanırdı," diye anlatıyor tarihçi Gary Gallagher. "Charles Francis Adams'ın ünlü bir alıntısı vardır; Hooker'ın karargâh kıtasının bir bölümünün taverna, bir bölümünün ise genelev olduğunu ve doğru düzgün hiçbir adamın orada işinin olamayacağını söylerdi." Emri altındaki Potomac Ordusu düzensiz, disiplinsiz bir gruptan Hooker'ın "güneşin üzerlerine doğduğu en iyi asker topluluğu"na dönüştü. Bu tam bir Hooker klasiğiydi. Kendine güveni tamdı. Bull Run Muharebesi'nden sonra Lincoln'e "O savaş alanına koyduğunuz generalden çok daha iyi bir general olduğumu söylersem kibirlilik etmiş olmam," demişti. Bunun yanında Lee ile 1863 yılının baharında karşı karşıya geldiğinde kendinden daha da emindi. Birliklerini savaşa göndermeden önce "Planlarım mükemmel," demişti. "Ve planlarımı tek tek uygulamaya başladığımda Tanrı Bobby Lee'ye acısın, çünkü ben acımayacağım."

Chancellorsville'deki durum oldukça basitti. Kuzey Virginia'nın yarısı kuzeydeki Blue Ridge Dağları'ndan kıvrıla kıvrıla gelip Chesapeake Koyu'na

boşalan Rappahannock Nehri tarafından ikiye ayrılmıştır. İç Savaş'ın üçüncü yılında, 1863'te Lee Rappahannock'un güney kıyısı boyunca, İttifak'ın başkenti Richmond'un yarısına ve kuzeyde Başkan Lincoln'un sabırsız bir biçimde savaşın gidişatı ile ilgili haber beklediği Washington DC'ye kadar girmişti. Lee'nin ordusunda 61.000 adamı vardı ve Müttefik'in başka bir efsanevi kumandanı olan Stonewall Jackson'ın destek birliği bulunuyordu. Hooker, Lee ile nehrin yanında karşı karşıya geldi ve onun komutasında 134.000 asker ve bunun iki katı kadar da topçu silahı vardı. Hooker'ın tercih edeceği bariz bir seçenek, Lee'ye doğrudan, sayı üstünlüğü sayesinde yenilgiye uğratma umuduyla nehrin karşısından hücuma geçmekti. Ama Hooker çok daha zekice bir şey yaptı. Birliklerin neredeyse yarısını aldı ve nehrin yukarısına doğru, yirmi dört kilometre öteye gönderdi, ardından gizlice Rappahannock'un karşısına geçirip, Lee'nin ordusunun tam arkasına Chancellorsville diye bilinen dörtyol ağzına gelene kadar geri yürüttü. Hooker'ın pozisyonu son derece sağlamdı. Lee'yi kıskaca almıştı: Lee önünde de arkasında da kendisininkinden daha büyük bir orduyla karşı karşıyaydı şimdi.

Hooker aynı zamanda Lee'ninkinden çok daha üstün bir istihbarata sahipti. Müttefik ordusunun içinde çok sayıda ajanı vardı, onların istihbaratı sayesinde bugün bile olağanüstü düzeyde kabul edilebilecek bir başarı gerçekleştirdi: 70.000 askerlik bir birliği hiç fark ettirmeden düşman ordusunun arkasına yerleştirdi. Dahası, Hooker'ın emrinde Lee'nin pozisyonu hakkında bilgi almak amacıyla belli aralıklarla gönderdiği –havadan neredeyse mükemmel derecede keşif sağlayan– iki sıcak hava balonu bulunuyordu.

Chancellorsville Muharebesi, normal koşullarda İttifak ordusunun hezimete uğratarak kazanacağı bir çarpışmaydı. Hooker Chancellorsville'deki birliklerine katıldığında onları bir araya topladı ve askerlere savaş öncesi son emirlerini bildirdi: "Memnuniyetle bildiriyorum ki, son üç gündeki operasyonlarla birlikte düşmanımızın kendi savunmalarının arkasından gizlice gelip bizimle, kesin tahribin kaçınılmaz olduğu kendi toprağımızda çarpışması kaçınılmaz hale gelmiştir."

Fakat muharebe başladığı zaman, planlama aşamasında son derece kolay anlaşılır görünen her şey, çok kısa bir sürede bulanıklaşmıştı. Hooker, böyle vahim bir durumla karşılaşan Lee'nin tek bir yöne doğru –tekrar Richmond'a–

geri çekileceğini düşünmüştü ve o geri çekilme hengâmesi içinde Lee'nin ordusu onların peşine düşmüş İttifak kuvvetleri için kolay bir hedef olacaktı. Hooker'ın önceden düşündüğü, üzerine tartıştığı ve aklında pekiştirdiği senaryo buydu. Ama Lee geri çekilmedi. Onun yerine kuvvetlerini böldü ve onları beklenmedik bir şekilde Chancellorsville'e Hooker'la yüzleşmek için döndürdü. Hooker'ın pozisyon ve sayı avantajı vardı. Yalnız şimdi kafası karışmaya başlamıştı. Lee sayıca ağır bir şekilde az kalmış bir adam gibi davranmıyordu. Aksine sayıca üstün olan bir adam gibi davranıyordu. Birkaç Müttefik firari İttifak kuvvetleri tarafından yakalanmıştı ve firarilerin dediğine göre başka bir Müttefik generali olan James Longstreet, devasa bir takviye kuvvetle Lee'nin savunmasını desteklemeye gelmişti. Bu doğru olabilir miydi? Aslında değildi ama Hooker'ın aklı karışmıştı. Kâğıt üzerinde Lee'nin üzerinde aşılamaz bir avantaja sahipti. Ama çarpışma kâğıt üzerinde olmuyordu. Ânı ânına devam ediyordu. Birliklerine önce durmalarını ardından da geri çekilmelerini söyledi. Savaş alanı avantajından feragat etti. Yaşanılan durum karşısında cesur bir ifade takınmak amacıyla generallerinden biri olan Darius Couch'a "Sorun değil" dedi. "Lee'yi tam da istediğim yere getirdim. Benimle kendi toprağımda savaşmak zorunda." Ama Couch buna kanmadı. Couch daha sonra "Komutanımın mağlup bir adam olduğu inancıyla yanından izin isteyip ayrıldım," diyecekti.

Lee de zayıflığı hissetmişti. Onun için tereddüt etmeden hareket etti. Ordusunu tekrar böldü ve karanlıktan ve sisten faydalanarak Stonewall Jackson'ı Hooker'ın kanadının uzak köşesine sürünerek ilerlemesi ve Hooker'ın pozisyonunun en uç kenarından, İttifak ordusunun en savunmasız yerinden saldırması için ayarladı. Öğleden sonra saat beşi biraz geçince de Lee'nin kuvvetleri saldırıya geçti. Hooker'ın birlikleri akşam yemeklerini yiyorlardı. Silahları yığın halinde kenarda duruyordu. Lee'nin birlikleri İttifak ordusunu çevreleyen ormandan bağırarak çıktı, süngüler çekildi ve Hooker'ın ordusu arkalarını dönüp kaçtılar. Bu, İç Savaş'ın en kahredici bozgunlarından biri oldu.

2. Paul Van Riper'ın Savaşı

Blink için araştırma yaparken gerçekleştirdiğim bütün görüşmeler arasında üzerimde en uzun süre etki bırakan, Pentagon'un savaş tatbikatı olan Millennium

Challenge'ın kahramanı (kötü adamı) General Paul Van Riper ile yaptığım görüşmeydi. Van Riper Virginia, Williamsburg'un hemen dışında, askeri alanda kariyer yapmış bir insandan beklenecek düzeyde kusursuz ve düzenli bir evde yaşıyor. Evini dolaştırırken çalışma odasındaki kitap sayısı karşısında şaşkına uğradığını hatırlıyorum. Tabii, geriye dönüp baktığımda aslında böyle bir şeye bu kadar şaşırmak biraz saçma geliyor. Deniz Piyade Birliği'nden bir generalin neden İngilizce profesörü kadar kitabı olmasın ki? Sanırım farkında olmadan generallerin etrafa emirler yağdıran ve bir şeyler "yapan"; hareket adamları, anın adamları olduklarını düşündüm. Van Riper'ın bana öğrettiği şeylerden biri, gerektiği anda zekice ve içgüdüsel bir biçimde hareket etmeye muktedir olmaktır; ne var ki bu ancak uzun ve sıkı bir eğitim ve deneyim sürecinden sonra mümkündür. Van Riper Mavi Takım'ı yendi çünkü Van Riper Vietnam'ın balta girmemiş ormanlarında savaşmayı öğrenmişti. Dahası, Mavi Takım'ı kütüphanesindeki kitaplardan öğrendikleriyle yendi. Van Riper askeri tarih öğrencisiydi. Peki bir öğrencinin en sevdiği savaş hangisidir? Chancellorsville.

Van Riper, Chancellorsville'den ilk kez evinde onu ziyaret ettiğimde bahsetmişti, daha sonra telefonda konuştuğumuzda da bahsi geçmişti Chancellorsville'in. Fakat kitabım bitip, çıkmak üzereyken kütüphaneye gittim ve savaş hakkında yazılan hikâyeleri okudum. Van Riper'ın, Hooker ve Lee arasındaki restleşmeden neden o kadar etkilendiğini hemen anladım. İşte karşımda iki ordu arasında geçen bir savaş vardı ve biz, bu tür mücadelelerin nasıl anlamlandıracağımızı bildiğimizi sanırız. Her iki tarafın kaç askeri olduğunu sayarız. İki ordunun sahip olduğu cephanenin boyutunu ve niteliğini karşılaştırırız. Stratejiyi, iki tarafın askeri zekâ niteliğini ve pozisyonlarının sağlamlığını karşılaştırır, ardından aynen aritmetik probleminde yaptığımız gibi iki ordunun avantajlarını ve dezavantajlarını toplarız. Oysaki Chancellorsville'in bize gerçek dünyada iş, –savaş alanı gibi (veya acil servis odaları veya seçmeler veya Bronx'ta gece geç saatte silahlı çatışma)– hızlı hareket eden, çıtanın yüksek olduğu durumlara geldiğinde bu tür resmi ve basmakalıp analizlerin pek faydalı olmadığını anlatır. Chancellorsville, Lee'nin sahip olduğu ve Hooker'da olmayan birtakım tarifi imkânsız, büyülü karar alma becerisine indirgenebilir.

Büyülü olan neydi? Evelyn Harrison'ın ve Tom Hoving'in kourosa baktığında, Vic Braden'ın, bir tenis oyuncusunun servis atışı yaparken onun topu

dışarıya yollayıp yollamayacağını önceden bildiğinde sahip oldukları ile aynı şeydir. Kişinin yaşam boyu öğrenmeleri, izlemeleri ve yapmaları sonrasında elde ettiği bilgelik türüdür. Verilen *hükümdür*. *Blink* ise, tüm bu hikâyelerin, çalışmaların, argümanların çıktığı kapı, hüküm denilen bu büyülü ve gizemli şeyi anlama girişimidir.

Lee'yi ele alalım. Hooker'ın kararsızlığını sezme, anında harekete geçme, Hooker'ı şaşkınlığa uğratacak bir savaş planı yapıverme becerisi, başka bir deyişle savaş alanında çabucak ve içgüdüsel biçimde hareket etme becerisi, o kadar kritikti ki bu sayede kendi ordusunun iki katı büyüklüğündeki bir orduyu bozguna uğratmasını mümkün kıldı. Hüküm *önemlidir:* Kazananları kaybedenlerden ayıran çizgidir. Şimdi de Hooker'a bir bakalım. Elbette aptal ya da korkak değildi. Deneyimli bir generaldi. O halde ne oldu ona? Zafere o kadar yakınken neden bocaladı? Pek çok tarihçinin ele aldığı soru budur. İşte, Harry Hansen'ın tumturaklı tarihçesi *The Civil War*'da (İç Savaş) bahsettiği görüşü şöyle:

Muhtemelen Hooker son anda Lincoln'un nasihatını hatırladı, "Acelecilikten sakının." Muhtemelen böyle bir kritik dönüm noktasında önceden yiyecek istihkakının bir parçası olan ama komuta elinde olduğu için bıraktığı viskinin suni dürtüsünden yoksundu. Muhtemelen Lee'nin hemen arkasına yerleştirdiği, belli bir direnişle karşılaşmadığı için hiçbir kaybı bulunmayan 70.000'den fazla asker fikrinin çoktan elde ettiği muazzam başarıya itimat etmedi. Her şey çok kolay olmuştu; önceden hedeflemiş olduğu yere varmadan askerleri durdursa ve geri çekse bile büyük ihtimalle Lee, Hooker'ı istediği yere getirmişti. Ya da muhtemelen ondan daha da basit bir durum söz konusuydu. Belki de feci şekilde korkmuştu (fiziksel olarak değil –Hooker için böyle bir durum hiçbir zaman geçerli olmadı– manevi açıdan korkmuştu), tıpkı Hemingway'e göre "boğa ona belirli bir şekilde bakacak olursa boğayı öldürmeyi reddetmenin mucidi" matador Gallo gibi. Bu Gallo'nun her boğa güreşini sanki son performansıymış gibi gerçekleştirdiği, uzun soluklu bir kariyeri oldu ve bunların ilkinde, boğayla güzelce ve cesurca mücadele ettikten sonra sıra öldürmeye geldiğinde […] elinde kılıçla döndü ve orada öylece başı önde durarak matadora bakan boğaya doğru yaklaştı. Gallo, *barerra*'ya döndü. Başka bir matadora "Onu sen hallet Paco," dedi. "Bana bakma biçimini beğenmedim." Dolayısıyla Lee'nin kendi

bulunduğu noktaya döndüğünü ve deyim yerindeyse kendini aradığını duyduğunda, belki de Hooker'a aynı şey oldu.

Hansen'ın söylemek istediği şey, bir futbol taraftarının tabiriyle, Hooker boğuldu idi. Bununla birlikte umarım buraya kadar okuduktan sonra siz de hükmün hassaslığı ile ilgili karakteristik işaretleri anlayabilirsiniz. Deneyim aracılığıyla çok güçlü bir kabiliyet kazanırız, gerektiği anda içgüdüsel bir biçimde harekete geçme becerisi. Ancak –bu *Blink*'te yer vermek için en çok uğraştığım derslerden biridir– kabiliyeti bozmak çok kolaydır. Amadou Diallo davasındaki dört polis memuru Diallo'nun ten renginden, beyaz alanın yoksunluğundan ve o yedi saniyenin psikolojik açıdan zarar verici gidişatından dolayı hükümlerinin yoldan çıkmasına izin verdiler. Onlar kötü insan veya kötü polis miydi? Hiç sanmıyorum. Ne var ki karar alma mekanizmalarındaki en kötü yanı ortaya çıkaran bir durum içinde olduklarına inanıyorum. Aynı durum Hooker için de geçerliydi. Hissettiği baskıyı düşünebiliyor musunuz? Beyaz Saray'da, Müttefik'lerin Washington'a ilerlemelerini engellemesi için ona güvenen Abraham Lincoln vardı. Ve Hooker Chancellorsville'de kendi jenerasyonunun en efsanevi askeri zekâsı ile yüz yüze gelmişti.

"Bu, iki ordu kumandanının kriz noktasına gelip birinin vazgeçmesine klasik bir örnektir," diyor Gallagher. "Hooker'ın Lee tarafından sindirildiği halidir. Lee herkes üstünde bu etkiye sahipti. Yenilmeye giderken en azından iyi görüneceğinizi umarak oynuyorsunuz. Bence Hooker'ın kalbinin derinliklerinde zafer umudu yoktu. Lee'ye karşı savaşı kaybedeceğini düşünmüştür. Lee'nin geri çekileceğini ve hayatını kolaylaştıracağını umdu ama Lee kimsenin hayatını kolaylaştırmadı."

Chancellorsville ile ilgili tarihsel kayıtları okuduktan sonra Hooker için Diallo davasındaki dört polis memurunun Bronx'taki gece ile ilgili ifadelerini okuduktan sonra hissettiklerimin aynısını hissettim. Hooker için üzüldüm. Bu da *Blink*'in ikinci dersi: İçgüdüsel karar almanın gerçek doğasını anlama, iyi bir hüküm vermenin tehlikeye girdiği koşullar karşısında kapana kısılmış insanları affetmemizi gerektirir.

Chancellorsville hikâyesinden alınacak üçüncü bir ders daha var ve *Blink* basıldığından beri bunun bütün dersler içinde en önemlisi olduğuna inanıyorum. Lee Hooker'ın orduları ile ilgili, Hooker'ın onun orduları hakkında bildiğinden

çok daha azını bilmesine rağmen Lee onu düşünme biçimiyle alt etti. Düşmanının kaç tane askeri olduğunu kesin rakamlarla bilen Hooker'dı. Havada düşmanının pozisyonları ile ilgili mükemmel hava keşfi sağlayan iki sıcak hava balonu olan da Hooker'dı. Hooker'a göre daha az şey bilmesine rağmen savaşı kazanan Lee oldu. Şimdi *Blink*'i okuduğunuza göre o cümleyi tersine döndürmemiz gerektiğini düşündüğümü ve Lee savaşı kazandı *çünkü* Hooker'a göre daha az bilgisi vardı diyeceğimi biliyorsunuzdur.

Getty'yi hatırlıyor musunuz? Müzedeki insanlar kouros hakkında Evelyn Harrison'dan ve Thomas Hoving'den çok daha fazla bilgiye sahipti. Ancak avukatlardan, jeologlardan ve arkeologlardan sayfalar dolusu belge toplamaları işlerine yaramadı. Bu durum yalnızca canlarını acıttı. Klasik müzik seçmelerinde maestrolar seçmeye katılan kişiyi gördüklerinde onlar hakkında adil bir yargıda bulunamıyorlardı. Ancak paravan kullanılmaya başladığında maestroların hükümleri yerini buldu. Bunun üzerine bir düşünün. Bir seçmedeki "bilginin" ne kadarı görseldir? %70? %80? Çoğunlukla görseldir. Seçmenin dinleme ile yapılan bir tatbik olması gerekir. Ancak çoğunlukla yaptığımız bakmaktır. Müzisyen nasıl giyinmiş? Uzun boylu mu yoksa kısa boylu mu? Çalarken nasıl bir davranış sergiliyor? Klasik müzik dünyasında maestroların elinin altında bulunan bilginin %80'ini çıkardığınız zaman bakın şu işe ki maestrolar bir anda çok daha iyi yargıya vardı.

Geçtiğimiz birkaç yıl boyunca insanlarla *Blink* hakkında konuşurken bu konunun ne kadar sık açıldığına inanamadım. Aslında kitaptaki başka hiçbir argüman bunun kadar yankı uyandırmadı diyebilirim. Bilgiye doymuş bir dünyada yaşıyoruz. Parmaklarımızın ucunda sonsuz miktarda bilgi her an hizmetimize hazır bekliyor ancak bizler bu bilgiyi nasıl kullanacağımız konusunda fikirbirliği etmişçesine pek çok şeyden habersiz olarak hayatımızı devam ettiriyoruz. Ancak benim algıladığım, çok bilmekten kaynaklanan beklenmedik bedellerin yarattığı devasa hüsranıdır. Kavrayış ile bilgiyi birbirine karıştırdığımız bir noktaya geldik.

Kısa zaman önce, tarihçi Roberta Wohlstetter'ın *Pearl Harbor: Warning and Decision* (Pearl Harbor: Uyarı ve Karar) adlı müthiş kitabına rast geldim. Pearl Harbor'da Amerikan istihbaratı Japon ordusu tarafından gafil avlanmıştı. Fakat Wohlstetter'ın belirttiğine göre bunun nedeni Amerika ordusunun Japonya'nın

niyetlerini yeteri kadar bilmemesinden değildi. Aksine, çok iyi biliyordu. ABD ordusu aslında pek çok Japon kodu kilidini kırmıştı. *Japon ordusunun postasını okuyorlardı*. Ve bunun bir problem olduğunu ileri sürüyor Wohlstetter. Ordu analizcileri bilgiden bunalmışlardı. Her sabah görev yerlerine vardıklarında tomar tomar rapor onları bekliyor olurdu. Bu arada Japonların 1941 yazında ve sonbaharında ne ile meşgul olduklarını en iyi tahmin edenler kimdi? Gazeteciler. Ordunun tüm gizli raporlarına erişebilir konumda olmak yerine eğer sadece *New York Times*'ı okuyor olsaydınız Japonya'nın niyeti ile ilgili çok daha sağlıklı bir fikriniz olurdu. Bunun nedeni gazetecilerin Japonya hakkında daha fazla bilgiye sahip olması değildi, aksine daha az bilmeleriydi: Bildikleri arasından ise ayıklama ve bir model bulma becerisine sahiptiler.

Wohlstetter'in kitabını 11 Eylül soruşturmaları yürütüldüğü sıralarda okudum. Millet Meclisi'ndeki herkes ayağa kalkmış, Merkez İstihbarat Teşkilatı'nın (CIA), Federal Araştırma Bürosu'nun (FBI) ve Ulusal Güvenlik Teşkilatı'nın (NSA) terörist faaliyetlerini yeterince bilmediklerinden yakınıyordu ve istihbarat toplama kapasitemizi genişletmemizin ve güçlendirmemizin gerekli olduğunu öne sürüyorlardı. Gerçekten mi? Tek düşünebildiğim Pearl Harbor ve Millennium Challenge'dı ve tabii Chancellorsville. Hooker, düşmanı hakkında bilebileceği her şeyi biliyordu. Ama bu ona yardımcı olmadı. İyi karar almanın anahtarı bilgi dağarcığı değildir. Asıl anahtar anlamadır. Öncekinin içinde yüzüyoruz. Sonrakinden ümitsizce yoksunuz.

Paul Van Riper ile ilgili son bir şey: Onunla Irak Savaşı'ndan önce tanıştım. İkimizin de sonraki birkaç yılda neler olup biteceğinden haberi yoktu. Fakat Ortadoğu'da fırtına bulutları oluşmaya başlamıştı ve Van Riper'ın dediklerini hiçbir zaman unutmayacağım. Irak'ta savaşma ihtimalinin onu gerdiğini söylemişti bana. Washington'daki insanlar o sırada kısa ve başarılı bir savaştan söz ediyorlardı, hızlı ve kolay bir biçimde mücadele edilip kazanılabilecek bir savaştan. Ne var ki Van Riper'ın geçmiş deneyimlerinin hiçbiri bunun mümkün olabileceğini göstermiyordu ve Bağdat'ı kuşatmaya kalkışmadan önce savaşın ne kadar uzun ve zorlu olabileceği konusunda kendimize karşı dürüst olmamız gerektiğine inanıyordu. Van Riper bana Ordu'dan ve Deniz Piyade Birliği'nden emekli pek çok yurttaşının aynı şekilde hissettiğini söyledi. O ve diğer askeri ehiller, tıpkı Evelyn Harrison ve Tom Hoving'in gerçeği görmek için yalnızca

kourosa bakmalarının yetmesi gibi Irak'a baktılar ve nelerin olabileceğini anladılar. Van Riper'ı ziyaretimi tekrar düşününce, keşke diyorum Irak ile ilgili içgüdüsünü Amerika'nın geri kalanıyla da paylaşsaydı.

3. Peki Ne Zaman Düşünülecek

Blink basıldıktan yaklaşık bir yıl sonra dünyanın prestijli akademik dergilerinden biri olan *Science*, psikolog Ap Dijksterhuis ve bir grup meslektaşı tarafından Amsterdam Üniversitesi'nde yürütülen bir deneyin sonuçlarını yayımladı. Dijksterhuis, dört varsayımsal araba tasviri çizdi ve her birine dört farklı kategoride performans özelliği verdi. Örneğin bir numaralı araba iyi bir kilometre performansına, iyi yol tutuşuna, geniş bir bagaja ve kötü ses sistemine sahip bir araç olarak tanımlanırken iki numaralı araba iyi kilometre performanslı ve geniş bagaj kapasiteli ama eski ve hor kullanılmış olarak tanımlanıyordu. Dört arabanın içinde en iyi durumda olan açık ara farkla bir numaralı arabaydı. Soru ise şuydu: Dört alternatiften birini seçmeleri istenen tüketiciler ne sıklıkla doğru arabayı seçer? Dijksterhuis, deneyi seksen gönüllüye önlerindeki ekranda arabanın özelliklerini bir süre gösterip kaldırarak uyguladı. Her bir deneğe bilmeceyi çözmesi için dört dakika verildi ve ardından yanıtları istendi. Deneye katılanların yarısından çok daha fazlası doğru arabayı seçti.

Daha sonra aynı deneyi başka bir grup insana uyguladı, yalnız bu sefer bütün bilgileri verdikten sonra onlara anagram yaptırtarak dikkatlerini dağıttı. Dört dakikalık bir aradan sonra deneklere aynı soruyu görünüşte beklenmedik bir anda sordu: Hangi arabayı istersiniz? Katılanların yarısından çok daha azı doğru arabayı seçti. Başka bir deyişle karar vermek zorunda olduğunuzda zamanınızı iyi değerlendirmek ve söz konusu durum üzerine düşünmek zorundasınız. Aksi takdirde yanlış tercih yaparsınız. Değil mi?

Pek değil. Dijksterhuis geriye dönüp deneyi tekrarladı, yalnız bu sefer arabaları on iki farklı kategoride sınıflandırdı. Bir zamanlar basit bir tercih olan artık karmaşık bir hal almıştı. Peki ne oldu? Dört dakikalık düşünüp taşınma süresi verilen insanlar her seferinde ancak %20 oranında doğru yanıtı verdi. Anagram yaparak dikkati dağıtılanlar, yani bilinçdışı, içlerinde gelen bir anlık sesle karar almak durumunda kalanlar ise her seferinde %60 oranında en iyi

arabayı seçtiler.

Blink çıktığından beri bana tekrar tekrar sorulan sorulardan biri, ne zaman içgüdülerimize güvenmeliyiz ve ne zaman önümüzdekileri bilinçli bir şekilde oturup düşünmeliyiz? Aslında buna kısmi bir cevabım var. Dosdoğru seçimlerde incelikli analiz en iyisidir. Analiz soruları ve kişisel tercih karmaşıklaşmaya başladığında, çok sayıda farklı değişkenle aynı anda uğraşmak zorunda kaldığımızda o zaman bilinçdışı düşünme süreçlerimiz daha üstün olabilir. Şu anda bunun tamamen basmakalıp bilgelik ile ters düştüğünün farkındayım. Sıklıkla anlık hükmümüzün en iyi acil sıradan sorulara uyacağını düşünüyoruz. Bu kişi çekici mi? O şekeri istiyor muyum? Ancak Dijksterhuis tam tersini iddia ediyor: Bilinçdışımızı idare eden beynimizdeki o büyük bilgisayar belki de birbirleriyle rekabet eden pek çok değişkenle uğraşmak zorunda kaldığında en iyi şekilde çalışıyordur.

Dijksterhuis benzer başka bir deney daha yaptı, yalnız bu sefer gerçek dünyada. Mutfak malzemeleri satan De Bijenkorf adlı Hollandalı büyük bir mağazadan alışveriş yapan insanlara satın aldıkları ürünü elmadan önce ne kadar detaylı bir biçimde düşünüp taşındıklarını sordu. Aradan birkaç hafta geçtikten sonra aynı insanlara bu sefer satın aldıkları üründen ne kadar memnun olduklarını sordu. Beklenildiği gibi satın almadan önce en uzun süre düşünenler en memnun olanlardı ve düşünmeden satın alanlar da çoğunlukla kararlarından pişmandı. Dijksterhuis deneyin ikinci kısmı için insanların çok daha karmaşık ve daha pahalı satın alımlar gerçekleştirdiği mobilya mağazası IKEA'ya gitti. Bu kez tam tersi bir durum geçerliydi. Birkaç hafta sonra, düşünenler daha mutsuzken içlerinden gelen sese uyup içgüdüsel davrananlar en mutlularıydı. Dijksterhuis bu bulguların insana ait anlamlandırma temel prensibini temsil ettiğini ve "başka tür seçimler –politik, yönetimsel vb.– için genellenemeyeceğini gösteren olası bir nedenin olmadığı"nı savunuyor. *Science*'taki çalışmayı okuduktan kısa bir süre sonra bir okuyucu bana Sigmund Freud'dan bir alıntı gönderdi. Görünen o ki bilinçdışının babası da aynı fikirdeymiş: "Büyük öneme sahip olmayan bir karar alırken her zaman tüm artıları ve eksileri göz önünde bulundurmayı avantajlı bulmuşumdur. Bununla birlikte hayati öneme sahip, örneğin eş veya iş seçimi gibi konularda karar bilinçdışından, içimizden bir yerlerden gelmelidir. Kişisel hayatla ilgili önemli

kararlarda bence doğamızın derinliklerdeki içsel ihtiyaçları tarafından yönetilmeliyiz.”

Dijksterhuis çalışmasını ne zaman içgüdülerimize göre hareket etmeliyiz ve ne zaman bilinçli analize güvenmeliyiz sorusuna “kısmen cevap” olarak nitelediğimi sanırım fark etmişsinizdir. Gerçek şu ki, bu benim ya da bir başkasının kesin olarak cevaplandırabileceği bir soru değil. Fazla karmaşık bir konu. Bence en iyisi, tek tek olay bazında doğru oranda bilinçli ve bilinçdışı analizi bulmaya çalışmaktır.

Örneğin Cook County Hastanesi’nin acil servis doktorlarının göğüs ağrısına daha başarılı bir şekilde teşhis koymalarına yardımcı olmak amacıyla sarf ettiği çabaları ele alalım. Orada hekimlerin kimin gerçekten kalp krizi geçiriyor olması ile ilgili içgüdüleri pek iyi değildi. Dolayısıyla ne oldu? Lee Goldman güçlü bir bilgisayar programının karşısına oturdu ve göğüs ağrısının en belirgin birkaç kilit belirtisini tanımlamayı başarana kadar kalp krizi mağdurları üzerine dağlar kadar veriyi didik didik etti. Ardından Brendan Reilly araştırmayı aldı ve doktorların içgüdülerini yeniden eğitmek için kullandı. Önemli bir noktayı atlamamak gerek, Reilly hastanesindeki doktorların içgüdülerinin yerine başka bir şey koymaya kalkışmadı. Doktorların hastanın kim olduğu, neye ihtiyacı olduğu, hasta kalp krizi geçirmiyorsa sorunun ne olduğu, iyi tedavinin ne olacağı, vb. ile ilgili bin tane anlık hükümde bulunmalarına hâlâ ihtiyacı vardı. Reilly en basit şekliyle bu basit örnekte en iyi karar alma mekanizmasının rasyonel bilgisayar analizini, rasyonel analizin en iyi yaptığı şeyi yapması – dağlar kadar veriden istatistiksel model bulması– için kullanmaktan ve insana ait kliniksel hükmü, kliniksel hükmün en iyi yaptığı şeyi yapması –genel istatistiksel çıkarımları bir durumun veya bir kişinin ayrıntılarına uygulaması– için kullanmaktan kaynaklandığını söylüyordu.

En iyi bilinçli müzakere ile içgüdüsel hükmün nasıl birleştirileceğini bulma görevinin, zamanımızın büyük zorluklarından biri olduğunu düşünüyorum. Bir öğretmenseniz öğrenciye nasıl davranmanız, standart testlere ne kadar önem vermeniz ve öğrencinin motivasyonu, tavrı ve potansiyeli ile ilgili kendi hükmünüze ne kadar önem vermeniz gerektiği konusunda bir karara varmak istersiniz, değil mi? Yeni bir ürün üzerine kumar oynayacak bir girişimciyseniz yeni fikrinizin potansiyeli ile ilgili kendi içgüdülerinize karşı, var olan pazarın

rasyonel analizinden aldığınız istihbarata ne kadar önem vermelisiniz?

Kısa zaman önce *The New Yorker* dergisi için büyüleyici bir kitabı değerlendirdim. Kitabın adı *The Wages of Wins* (Kazanılanların Karşılığı) idi ve kitap, üç iktisatçının (David Berri, Martin Schmidt ve Stacey Brook) profesyonel basketbol oyuncularını derecelendirmek amacıyla daha komplike istatistiksel bir ölçü sistemi bulma girişimini anlatıyordu. Üçlü; puanları, asistleri, ribaundları, top kayıplarını ve atış yüzdelerini karmaşık bir denklem yardımıyla birleştirmeye dayalı Kazanma Skoru adını verdikleri bir derecelendirme sistemi geliştirdiler. Kazanma Skoru denklemini profesyonel basketbol oyuncuları üzerinde kullandıklarında çok iyi olduğu düşünülen bir grup insanın gayet ortalama sonuçlar aldığını ve ortalama kabul edilen bir grup oyuncunun ise şaşırtıcı bir biçimde iyi olduklarını gördüler. En meşhur örneklerinden biri uzun yıllar yıldız oyuncu ve bir kez NBA En Değerli Oyuncu unvanı olan eski Philadelphia 76er Allen Iverson'dı. Taraftarlar arasında herkes tarafından paylaşılan görüş Iverson'ın ligdeki en üstün oyunculardan biri olduğuydu. İktisatçıların analizine göre ise Iverson ilk elliye bile girememişti. Rasyonel analize dayalı bir araç kullanmak, sezgilerimizi altüst eder.

Makalemin hemen sonrasında beni e-posta bombardımanına tuttular. Anlaşılan o ki, çok sayıda sporsever bir dizi istatistiksel aracın, bir kişinin ne kadar iyi bir basketbol oyuncusu olduğunu anlamalarına yardım ettiği düşüncesini benimsemeyi reddediyordu. Böyle bir soru için kendi içgüdülerinin çok daha iyi bir rehber olduğunu düşünüyorlardı. Ve bu elbette, *Blink*'in yazarının da inanması gereken bir şey değil miydi?

Pek değil. Aslında basketbol oyuncularını değerlendirme edimi burada şu âna kadar anlattıklarıma çok güzel bir örnek –içgüdülerimize ne zaman güvenip ne zaman güvenmeyeceğimizi anlama gerekliliği. Bunun üzerine biraz düşünmeye çalışalım: Örneğin, bir atleti değerlendirmenin birbirinden oldukça farklı iki yolu vardır. İlki atletin performansıdır: Oyuncunun performansı belirli bir maçta, seride veya sezonda ne kadar iyi oynadığıdır. Bu tür bir durum tespiti yapmak… İçgüdüsel hükümlere güvenmek gerçekten zordur. Bir kere içgüdüsel hükümler deneyime bağlıdır ve basketbol sahasında veya beyzbol sahasında olup biten her şeyi deneyimlemeyiz. Bir şeyleri mutlaka kaçırırız. Her maçı göremeyiz, hatta bir maçta olanların hepsini de göremeyiz. Buna ek olarak ölçmeye çalıştığımız

pek çok şey son derece üstü kapalıdır. İktisatçıların da belirttiği gibi beyzbol efsanesi Ty Cobb'un yaşam boyu başarılı olduğu zamanlar ortalaması 0,366'dır, yaşam boyu başarılı olduğu zamanlar ortalaması 0,338 olan eski San Diego Padres dış saha oyuncusu Tony Gwynn'inkinden neredeyse otuz puan yukarıda: "Dolayısıyla Cobb'un her seferinde topa vurma şansı %37'yken Gwynn'in şansı %34'tür. Tüm yaptığınız bu oyuncuları izlemekse kimin daha iyi bir vurucu olduğunu söyleyebilir misiniz? Sadece oyunculara öylece bakan biri %37 ile %34 arasındaki farkı gerçekten söyleyebilir mi? Oyuncu değerlendirmek için kullanılan rakamsız yaklaşım ile ilgili problemi görmek için, beyzbol sopasına doğru yapılan her 100 atıştan Cobb'un Gwynn'e göre üç tane daha fazla vurduğunu düşünün. Üç vuruş, işte o kadar." Sporda istatistik tutmamızın nedeni ve kalp krizi teşhisinde geçerli olan tüm faktörlere bilgisayar analizi uygulamamızın neden anlamlı olduğunun sebebi budur. İnsan zekâsının biraz yardıma ihtiyacı olduğu kimi durumlar söz konusudur.

Ancak birinin maçtaki istatistiksel performansını anlamak o kişinin ne kadar iyi bir atlet olduğunu anlamada ufak bir rol oynar. Aynı zamanda daha geniş çaptaki beceri meselesi de vardır. Başarılı bir atlet olmak için gerekli olan sayısız yetenek ve nitelikte ne kadar iyi? Ne kadar sıkı çalışıyor? İyi bir takım arkadaşı mı? Bütün geceyi dışarıda içki içerek ve uyuşturucu kullanarak mı geçiriyor yoksa işini ciddiye mi alıyor? Koçlarından bir şeyler öğrenmeye açık mı? Güçlükler karşısında ne kadar direnç gösteriyor? Üzerindeki baskı inanılmaz bir noktaya geldiğinde ve maç pamuk ipliğine bağlı olduğunda ne kadar iyi performans gösteriyor? Zamanla daha iyi bir noktaya gelecek biri mi yoksa çoktan performansının zirvesinde mi? Sanırım hepimiz bu tür soruların basit istatistiksel performans ölçümlerinden, özellikle de konu profesyonel sporların arıtılmış dünyası olunca, daha karmaşık –ve bir o kadar da önemli– olduğunda hemfikiriz. On yedi yaşındaki Michael Jordan'a baktığınızı hayal edin. Basketbol oyuncuları arasında en uzunlardan veya en irilerden biri değildi, iyi zıplayamıyordu bile. İstatistikleri ülkedeki en iyilerden biri değildi. Michael Jordan'ı diğer oyunculardan ayıran niteliği ve motivasyonuydu. Ve o tür özellikler resmi testler ve istatistiklerle ölçülemez. Ancak hüküm ile ilgili alıştırmalar yaparak, uzun yılların deneyimine sahip bir uzman tarafından bilinçdışında yer alan o büyük veri tabanından yararlanmak ve evet bu niteliklere

sahip veya hayır bu nitelikler onda yok şeklinde bağlamak suretiyle ölçülebilir. Tıpkı en iyi ve en başarılı her tür kurumda olduğu gibi, en iyi ve en başarılı basketbol takımları rasyonel analizi içgüdüsel hükümlerle birleştirmeyi bilenlerdir. Getty işin içine avukatları, arkeologları ve jeologları karıştırmakta hatalı değildi. Onların hatası *yalnızca* o tür uzmanlığa güvenmekti.

4. Harekete Geçmeye Çağrı

İlk kitabım *The Tipping Point*'te sosyal değişim yaratmayla ilgilenen insanlar için bir hareket planı çıkarmaya çalışmıştım. Tam anlamıyla bir formül değildi bu çünkü dünyanın formüller için fazlasıyla gizemli olduğunu düşünüyorum. Bir tür kılavuz oluşturmayı amaçlamıştım. *Blink* daha farklı türde bir kitap. Harekete çağrı niteliğinde yazılmadı. *Blink*'i daha çok bir macera gibi düşünüyorum, bilinçdışının harikalarına yapılan bir yolculuk. Ancak kitap çıktıktan sonra geçen sürede, okuyucularla konuştuğumda ve bazı fikirlere tekrar göz attığımda gördüm ki *Blink*'te de bir tür sosyal gündem söz konusu. En çok aklıma gelen hikâye, sonuç bölümündeki paravanlı seçmeler ve Abbie Conant'ın Münih Filarmoni'ye meydan okuma öyküsüdür. Onun bu denli dikkatimi çekmesinin bir tek nedeni var: Klasik müzik dünyası bir problemle karşı karşıyaydı *ve onu çözdüler.* Paravanlı seçmelerden önce Amerika Birleşik Devletleri'ndeki büyük senfoni orkestralarındaki kadın müzisyen oranı %5'ten daha azdı. Bugün yirmi beş yıl sonra bu oran neredeyse %50'ye çıktı. Bu, öyle sıradan bir başarı değil. Paravanların gelişinden önce sizin ve benim, büyük senfoni orkestralarındaki kadınlara karşı ayrımcılık gibi fena bir problemle ilgilenmek üzere görevlendirilmiş bir komitede olduğumuzu düşünün. Ne önerirdik? Bence kadınlar için müzik dünyasında olumlu hareket programları yaratmaktan bahsederdik. Sanırım ben cinsiyet yanlılığı ile ilgili farkındalık programları ve kadın müzisyenlere durumu kendi lehlerine nasıl çevireceklerini öğretme üzerine konuşurdum. Sosyal ayrımcılık üzerine uzun müzakerelerimiz olurdu. Başka bir deyişle bence dünyayı değiştirme üzerine önerilerimiz büyük oranda global ve uzun soluklu olurdu. Sonunda neyle uğraşıyor olacağımızı bir düşünün. Orkestralar maestrolar tarafından yönetiliyor ve maestrolar güçlü, zeki, sabit fikirli, oldukça yerini sabitleştirmiş, kurumlarını kendi öz derebeyliği gibi

yöneten adamlardır. Kalkıp da bir maestronun karşısına dikilip "Maestro sen beni tanımazsın ve dürüst olmak gerekirse klasik müzikten de pek anlamam. Ama bence kadınları işe almamanın nedeni kadınlara karşı bir çeşit güçlü, derinlere gömülü yanlı görüşlerin etkisi altında olmandır," diyecek halimiz yok. Büyük ihtimalle günler boyu uzun toplantıların sonunda pes edip o zamanki maestro jenerasyonunun –beyinlerine kazınmış kadın karşıtı yanlı görüşlerinin– yerlerini daha genç ve daha açık fikirli bir dizi müzik şeflerinin alacağı günü beklerdik.

Peki onun yerine ne oldu? Klasik müzik alanındaki uzmanlar problemi seçmelerdeki içgüdüsel hükümlerin yapılış biçimine yönelerek alt ettiler. Anlık karar alan kişinin üzerine gözlerini dikmediler. Anlık kararın alındığı genel durumu –bilinçdışı koşulları– incelediler. Paravanları çektiler. Ve paravan hemen oracıkta problemi çözdü.

Eğer *Blink*'i yazarken bir şeyi hedeflediysem o da bu tür pratik problem çözme biçimini desteklemesidir. Size bir örnek vereyim. ABD'deki ceza sisteminin çarpıcı özelliklerinden biri, siyahi insanların beyazlara göre tutuklanmaya, suçlu bulunmaya, mahkûm edilmeye ne kadar daha yakın olmalarıdır. Genel anlamda suç oranlarındaki ırk farklılıklarından bahsetmiyorum. Bahsettiğim şu: Örneğin bir beyaz tenli adam ve siyah tenli adam uyuşturucu ile ilgili tıpatıp aynı suçtan suçlu bulundular, siyah tenli adamın beyaz tenliye göre hapse gitmesi daha olasıdır. Peki bu oran ne kadardır? Kâr amacı gütmeyen bir grup olan İnsan Hakları İzleme Örgütü'nden aktarılan bir alıntıya bakalım: "Ulus genelinde siyahilerin uyuşturucu suçundan eyalet hapishanelerine girme oranı beyaz tenlilerin oranına göre on üç kat daha fazladır. On eyalette siyahilerin uyuşturucu suçundan eyalet hapishanesine gönderilme oranı aynı eyaletteki beyaz tenlilere göre 26 ile 57 kat arasında değişmektedir. Örneğin siyahilerin uyuşturucu suçundan dolayı hapishaneye alımlarının en yüksek olduğu eyalet olan Illinois'de, bir siyahinin uyuşturucu suçundan hapse girmesi beyaz tenli bir kişiye göre 57 kat daha olasıdır."

Bunlar olağanüstü rakamlar. Ama *Blink*'i okuduysanız bu durumu hiç şaşırtıcı bulmayacaksınız. Bunun, Ian Ayres'in Chicago'daki araba satış temsilcilerinin siyahilere davranış biçimi üzerine yaptığı araştırmadan hiçbir farkı yok. O çalışmadaki araba satış temsilcilerinin gerçekten siyahilere karşı ayrımcılık

yaptığını sanmıyorum. Ama yine de yaptılar, hem de kararlı ve cezalandırıcı bir biçimde çünkü birçoğumuzun beynimizin alt bölümlerinde taşıdığı ve bile bile sahip çıktığımız düşüncelerimizin yanı sıra davranışlarımızı da etkileyen türden yanlı bakışa maruz bırakılmışlardı. Siyahi bir adamı ceza adaleti sistemine koyun, aynı şey olur. Adaletin kör olması gerekiyordu. Ama değil.

O halde ne yapmalıyız? Aslında gelecek yirmi yılımızı toplumumuzdaki yerleşik bilinçdışı ırkçılık problemini irdeleyerek geçirebiliriz. Veya acil ve pratik bir yol izleyerek adalet sürecini bozan kusurlu anlık kararları düzeltmeye çalışabiliriz. Mesela yargı topluluğu klasik müzik dünyasının yaptığını yapsa ne olurdu? Mahkeme salonlarına paravan koysak ne olur? Batı dünyasında eski zamanlara kadar uzanan bir fikre dayalı bir jüri sistemimiz bulunuyor: Suçlananın, suçlayan tarafla yüz yüze gelme ve eşdüzey kişilerden oluşan bir jüri tarafından yargılanma hakkına sahip olduğu bir sistem. Eskiden adaletin yerini bulması için jürinin, suçlayanın ve suçlananın birbirlerini görmesi gerektiği düşünülürdü. Ama artık daha fazlasını biliyoruz: Gördüğümüzün –gördüğümüz özellikle de kişinin ten rengi, cinsiyeti veya yaşı ise– her zaman anlamaya yardımcı olmadığını biliyoruz. Bazen daha az bilgiyle daha iyi hükümlerde bulunabiliriz. Ceza davasında suçlananın mahkeme salonunda olmaması gerektiğini düşünüyorum. Tam anlamıyla başka bir odada olmalı ve soruları e-posta veya bir aracı kullanarak cevaplamalı. Ayrıca davada, davalının yaşını, ırkını veya cinsiyetini jüriye belli edecek tüm deliller ve ifadeler de çıkarılmalıdır.

Birkaç ay önce Harvard Hukuk Fakültesi'nde bir konuşma yaptım ve ülkenin en parlak genç beyinlerinin bir bölümünün bulunduğu gruba bu fikri sundum. Şüpheyle yaklaşacaklarını düşünmüştüm. Ama öyle olmadı. Pek çoğu fikrin uygulanabilirliği veya işin sonunda ne gibi bir fark yaratacağı ile ilgili haklı endişelerini söylese de, hukuk sisteminde insanlara ten rengine göre davranma biçimimizdeki utanç verici eşitsizliği azaltmak amacıyla *bir şey* yapmak zorunda olduğumuz fikri üzerine çok küçük düzeyde fikir ayrılığı var gibi görünüyordu. İşte bu, *Blink*'in asıl dersidir: Bilinçdışımızın yalnızca gizli yerlerini keşfetmemiz yeterli değil. Aklın nasıl çalıştığını ve insan hükmünün güçlü ve zayıf yanlarını öğrendiğimiz anda harekete geçmek bizim sorumluluğumuzdadır.

NOTLAR

Giriş

Bu Heykelde Bir Terslik Var

Margolis, bulgularını etkileyici bir makalede *Scientific American*'da yayımladı: Stanley V. Margolis, "Authenticating Ancient Marble Sculpture," *Scientific American* 260, no. 6 (Haziran I989): I04-I IO.

Kouros hikâyesi pek çok yerde anlatılmıştır. En iyi versiyonu Thomas Hoving tarafından kaleme alınmış *False Impressions: The Hunt for Big Time Art Fakes* (Londra: Andre Deutsch, 1996) içindeki bölüm 18'de yer almaktadır. Kourosu Atina'da gören sanat uzmanlarının açıklamaları *The Getty Kouros Colloquium: Athens, 25-27 May 1992* (Malibu: J. Paul Getty Museum and Athens: Nicholas P. Goulandris Foundation, Museum of Cycladic Art, I993) içinde toplanmıştır. Aynı zamanda bkz; Michael Kimmelman, "Absolutely Real? Absolutely Fake?" *New York Times*, 4 Ağustos 1991; Marion True, "A Kouros at the Getty Museum" *Burlington Magazine* 119, no. 1006 (Ocak 1987): 3-I I; George Ortiz, *Connoisseurship and Antiquity: Small Bronze Sculpture from the Ancient World* (Malibu: J. Paul Getty Museum, 1990), 275-278; and Robert Steven Bianchi, "Saga of the Getty Kouros," *Archaeology 47*, no. 3 (Mayıs/Haziran 1994): 22-25.

Kırmızı ve mavi destelerle yapılan kart oyunu deneyi Antoine Bechara, Hanna Damasio, Daniel Tranel ve Antonio R. Damasio, "Deciding Advantageously Before Knowing the Advantageous Strategy," *Science* 275 (Şubat 1997): 1293-1295'te açıklanmıştır. Bu deney aslında büyüleyici başka pek çok konuya açılan harika bir kapıdır. Daha fazlası için bkz. Antonio Damasio'nun *Descartes' Error* (New York: Harper Collins, 1994), s. 212.

"Hızlı ve sade" bölümünün altında yatan fikirler için bknz: Gerd Gigerenzer, Peter M. Todd, and the ABC Research Group, *Simple Heuristics That Make Us*

Smart (New York: Oxford University Press, 1999).

Uyumsal bilinçaltı üzerine derinlemesine düşünen ve beynimizdeki "bilgisayar" ile ilgili en erişilebilir açıklamaları yazan, psikolog Timothy Wilson'dır. *Strangers to Ourselves: Discovering the Adaptive Unconscious* (Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 2002) adlı kitabına gönülden teşekkür borçluyum. Wilson aynı zamanda ayrıntılı bir biçimde Iowa kumar oyunu deneyinden de bahseder. Ambady'nin profesörler üzerine araştırmasında bkz. Nalini Ambady ve Robert Rosenthal, "Half a Minute: Predicting Teacher Evaluations from Thin Slices of Nonverbal Behavior and Physical Attractiveness," *Journal of Personality and Social Psychology* 64, no. 3 (1993): s. 431-441.

BİR
İnce Dilimler Teorisi: Minik Bir Bilgi Kırıntısı Nasıl Bu Kadar Çok Şey Anlatır

John Gottman daha çok evlilik ve ilişkiler üzerine yazmıştır. Özet için bkz. www.gottman.com. En ince dilim için, bkz. Sybil Carrere and John Gottman, "Predicting Divorce Among Newlyweds from the First Three Minutes of a Marital Conflict Discussion," *Family Process* 38, no. 3 (1999): s. 293-301.

Nigel West ile ilgili daha fazla bilgiyi at www.nigelwest.com adresinden temin edebilirsiniz.

Evlilik danışmanlarının ve psikologların bir evliliğin geleceğini doğru bir biçimde yargılayıp yargılayamayacakları konusunda, bkz. Rachel Ebling and Robert W. Levenson, "Who Are the Marital Experts?" *Journal of Marriage and Family* 65, no. 1 (Şubat 2003): s. 130-142.

Yatak odası araştırması için bkz. Samuel D. Gosling, Sei Jin Ko ve ark. "A Room with a Cue: Personality Judgments Based on Offices and Bedrooms," *Journal of Personality and Social Psychology* 82, no. 3 (2002): s. 379-398.

Görevi kötüye kullanma davaları ve doktorlar konusunda bkz. Berkeley Rice tarafından gerçekleştirilen Jeffrey Allen ve Alice Burkin röportajı: "How Plaintiffs' Lawyers Pick Their Targets," *Medical Economics* (24Nisan 2000); Wendy Levinson ve ark. "Physician-Patient Communication: The Relationship

with Malpractice Claims Among Primary Care Physicians and Surgeons," *Journal of the American Medical Association* 277, no. 7 (1997): s. 553-559; ve Nalini Ambady ve ark. "Surgeons' Tone of Voice: A Clue to Malpractice History," *Surgery* 132, no. 1 (2002): s. 5-9.

İKİ
Kilitli Kapı:
Anlık Kararların Gizli Yaşamı

Hoving'in Berenson üzerine yazdıkları için bkz. *False Impressions: The Hunt for Big Time Art Fakes* (Londra: Andre Deutsch, 1996), s. 19-20.

Karışık cümle testi üzerine, bkz. Thomas K. Srull ve Robert S. Wyer, "The Role of Category Accessibility in the Interpretation of Information About Persons: Some Determinants and Implications," *Journal of Personality and Social Psychology* 37 (1979): s. 1660-1672.

John Bargh'ın büyüleyici araştırması John A. Bargh, Mark Chen ve Lara Burrows, "Automaticity of Social Behavior: Direct Effects of Trait Construct and Stereotype Activation on Action," *Journal of Personality and Social Psychology* 71, no. 2 (1996): s. 230-244'te bulunabilir.

Trivial Pursuit çalışması için, bkz. Ap Dijksterhuis ve Ad van Knippenberg, "The Relation Between Perception and Behavior, or How to Win a Game of Trivial Pursuit," *Journal of Personality and Social Psychology* 74, no. 4 (1998): s. 865-877.

Siyah ve beyaz tenli deney performansı ve ırk tetiklenimi ile ilgili çalışma, Claude Steele ve Joshua Aronson'ın "Stereotype Threat and Intellectual Test Performance of African Americans," *Journal of Personality and Social Psychology* 69, no. 5 (1995): s. 797-811'de yer almaktadır.

Kumar oyunu çalışmaları Antonio Damasio'nun mükemmel kitabı *Descartes' Error: Emotion, Reason, and the Human Brain*'e dahil edilmiştir (New York: Harper Collins, 1994), 193.

Açıklanamayanı açıklama ile ilgili insani ihtiyaç en tanınmış şekilde Richard Nisbett ve Timothy Wilson tarafından 1970'li yıllarda betimlenmiştir. Yazılarını "öngörünün bakış açısından ve kontrolün öznel hislerinden oldukça başarılı

olduğumuza inanmak doğal olarak tercih edilir. Kimsenin kendi aklının çalışma biçimi ile ilgili, dışarıdan birinin kişinin geçmişi ve bilişsel sürecin gerçekleştiği andaki uyarıcı hakkında kişisel bilgiye sahip olacağından daha kesin bilgiyi elinde bulundurmamasına inanmak korkutucudur." Bkz. Richard E. Nisbett ve Timothy D. Wilson, "Telling More Than We Can Know: Verbal Reports on Mental Processes," *Psychological Review* 84, no. 3 (1977): s. 231-259.

Sallanan halat deneyi ile ilgili bkz. Norman R. F. Maier, "Reasoning in Humans: II. The Solution of a Problem and Its Appearance in Consciousness," *Journal of Comparative Psychology* 12 (1931): s. 181-194.

ÜÇ
Warren Harding Hatası:
Neden Uzun Boylu, Esmer ve Yakışıklı Adamlara Kanarız

Warren Harding ile ilgili pek çok mükemmel kitap vardır: Francis Russell, *The Shadow of Blooming Grove: Warren G. Harding in His Times* (New York: McGraw-Hill, 1968); Mark Sullivan, *Our Times: The United States 1900-1925*, vol. 6, *The Twenties* (New York: Charles Scribner's Sons, 1935), 16; Harry M. Daugherty, *The Inside Story of the Harding Tragedy* (New York: Ayer, 1960); ve Andrew Sinclair, *The Available Man: The Life Behind the Masks of Warren Gamaliel Harding* (New York: Macmillan, 1965).

ÖÇT ile ilgili daha fazla bilgi için bkz. Anthony G. Greenwald, Debbie E. McGhee ve Jordan L. K. Schwartz, "Measuring Individual Differences in Implicit Cognition: The Implicit Association Test," *Journal of Personality and Social Psychology* 74, no. 6 (1998): s. 1464-1480.

Boy ile ilgili konuyu mükemmel ele alış biçimi için bkz. Nancy Etcoff, *Survival of the Prettiest: The Science of Beauty* (New York: Random House, 1999), s. 172.

Boy-maaş çalışması Timothy A. Judge ve Daniel M. Cable, "The Effect of Physical Height on Workplace Success and Income: Preliminary Test of a Theoretical Model"da bulunabilir *Journal of Applied Psychology* 89, no. 3 (Haziran 2004): s. 428-441.

Chicago araba satış temsilcileri çalışması açıklaması Ian Ayres, *Pervasive Prejudice? Unconventional Evidence of Race and Gender Discrimination*'da

bulunabilir (Chicago: University of Chicago Press, 2001).

Önyargı ile mücadele edebileceğinizin kanıtı için bkz. Nilanjana Dasgupta ve Anthony G. Greenwald, "On the Malleability of Automatic Attitudes: Combating Automatic Prejudice with Images of Admired and Disliked Individuals," *Journal of Personality and Social Psychology* 81, no. 5 (2001): s. 800-814. Başka bir grup çalışma benzer etkileri göstermiştir. Bunların arasında Irene V. Blair ve ark. "Imagining Stereotypes Away: The Moderation of Implicit Stereotypes Through Mental Imagery," *Journal of Personality and Social Psychology* 81, no. 5 (2001): s. 828-841 ve Brian S. Lowery ve Curtis D. Hardin, "Social Influence Effects on Automatic Racial Prejudice," *Journal of Personality and Social Psychology* 81, no. 5 (2001): s. 842-855.

DÖRT
Paul Van Riper'ın Büyük Zaferi: Kendiliğindenliği Yaratmak

Mavi Takım'ın savaşma felsefesi ile igili kapsamlı açıklama William A. Owens, *Lifting the Fog of War*'da bulunabilir (New York: Farrar, Straus, 2000), 11.

Klein'ın karar alma üzerine klasik çalışması *Sources of Power*'dır (Cambridge, Mass.: MIT Press, 1998).

Doğaçlamanın kuralları üzerine bkz. Keith Johnstone, *Impro: Improvisation and the Theatre* (New York: Theatre Arts Books, 1979).

Mantık bilmeceleri için bkz. Chad S. Dodson, Marcia K. Johnson ve Jonathan W. Schooler, "The Verbal Overshadowing Effect: Why Descriptions Impair Face Recognition," *Memory & Cognition* 25, no. 2 (1997): s. 129-139.

Sözel gölgeleme için bkz. Jonathan W. Schooler, Stellan Ohlsson ve Kevin Brooks, "Thoughts Beyond Words: When Language Overshadows Insight," *Journal of Experimental Psychology* 122, no. 2 (1993): s. 166-183.

İtfaiyeci ve diğerlerine Gary Klein'ın *Sources of Power* adlı kitabında (Cambridge, Mass.: MIT Press, 1998) "The Power of Intuition," Bölüm 4'te değinilmiştir.

Reilly ile ilgili çalışma için, bkz. Brendan M. Reilly, Arthur T. Evans, Jeffrey

J. Schaider ve Yue Wang, “Triage of Patients with Chest Pain in the Emergency Department: A Comparative Study of Physicians’ Decisions,” *American Journal of Medicine* 112 (2002): s. 95-103; ve Brendan Reilly ve ark., “Impact of a Clinical Decision Rule on Hospital Triage of Patients with Suspected Acute Cardiac Ischemia in the Emergency Department,” *Journal of the American Medical Association* 288 (2002): s. 342-350.

Goldman algoritma üzerine pek çok makale yazmıştır. Bunların arasında: Lee Goldman ve ark. “A Computer-Derived Protocol to Aid in the Diagnosis of Emergency Room Patients with Acute Chest Pain,” *New England Journal of Medicine* 307, no. 10 (1982): s. 588-596; ve Lee Goldman ve ark. “Prediction of the Need for Intensive Care in Patients Who Come to Emergency Departments with Acute Chest Pain,” *New England Journal of Medicine* 334, no. 23 (1996): s. 1498-1504.

Cinsiyet ve ırk değerlendirme için, bknz. Kevin Schulman ve ark. “Effect of Race and Sex on Physicians’ Recommendations for Cardiac Catheterization,” *New England Journal of Medicine* 340, no. 8 (1999): s. 618-626.

Oskamp’ın meşhur çalışması Stuart Oskamp, “Overconfidence in Case Study Judgment”da açıklanmıştır, *Journal of Consulting Psychology* 29, no. 3 (1965): s. 261-265.

BEŞ

Kenna’nın İkilemi:
İnsanlara Ne İstediklerini Sormanın Doğru –ve Yanlış– Yolu

Müzik endüstrisindeki değişim üzerine pek çok yazı yazılmıştır. Bu makale epey yardımcı oldu: Laura M. Holson, “With By-the-Numbers Radio, Requests Are a Dying Breed,” *New York Times*, 11 Temmuz 2002.

Dick Morris’in anıları: *Behind the Oval Office: Getting Reelected Against All Odds* (Los Angeles: Renaissance Books, 1999).

Coke hikâyesinin en iyi anlatımı için bkz. Thomas Oliver, *The Real Coke, the Real Story* (New York: Random House, 1986).

Cheskin ile ilgili daha fazla bilgi için bkz. Thomas Hine, *The Total Package: The Secret History and Hidden Meanings of Boxes, Bottles, Cans, and Other*

Persuasive Containers (New York: Little, Brown, 1995); ve Louis Cheskin ve L. B. Ward, "Indirect Approach to Market Reactions," *Harvard Business Review* (Eylül 1948).

Sally Bedell [Smith]'in Silverman biyografisi: *Up the Tube: Prime-Time TV in the Silverman Years* (New York: Viking, 1981).

Civille ve Heylmun'un lezzet testi yöntemleri hakkında daha detaylı bilgi için, bkz. Gail Vance Civille ve Brenda G. Lyon, *Aroma and Flavor Lexicon for Sensory Evaluation* (West Conshohocken, Pa.: American Society for Testing and Materials, 1996); ve Morten Meilgaard, Gail Vance Civille, and B. Thomas Carr, *Sensory Evaluation Techniques,* 3. ed. (Boca Raton, Fla.: CRC Press, 1999).

Reçel lezzet testi ile ilgili daha fazla bilgi için, bkz. Timothy Wilson ve Jonathan Schooler, "Thinking Too Much: Introspection Can Reduce the Quality of Preferences and Decisions," *Journal of Personality and Social Psychology* 60, no. 2 (1991): s. 181-192; ve "Strawberry Jams and Preserves," *Consumer Reports,* Ağustos 1985, s. 487-489.

ALTI
Bronx'ta Yedi Saniye: Zihin Okuma Sanatı

Zihin okuyucuları ile ilgili daha fazla bilgi için, bkz. Paul Ekman, Telling *Lies: Clues to Deceit in the Marketplace, Politics, and Marriage* (New York: Norton, 1995); Fritz Strack, "Inhibiting and Facilitating Conditions of the Human Smile: A Nonobtrusive Test of the Facial Feedback Hypothesis," *Journal of Personality and Social Psychology* 54, no. 5 (1988): s. 768-777; ve Paul Ekman ve Wallace V. Friesen, *Facial Action Coding System, parts 1 and 2* (San Francisco: Human Interaction Laboratory, Dept. of Psychiatry, University of California, 1978).

Klin pek çok açıklamasını *Who's Afraid of Virginia Woolf?*'u kullanarak yapmıştır. En kapsamlısı muhtemelen: Ami Klin, Warren Jones, Robert Schultz, Fred Volkmar ve Donald Cohen, "Defining and Quantifying the Social Phenotype in Autism," *American Journal of Psychiatry* 159 (2002): s. 895-908.

Zihin okuma ile ilgili aynı zamanda bkz. Robert T. Schultz ve ark., "Abnormal Ventral Temporal Cortical Activity During Face Discrimination Among

Individuals with Autism and Asperger's Syndrome," *Archives of General Psychiatry* 57 (Nisan 2000).

Dave Grossman'ın harikulade video serisinin adı: T*he Bulletproof Mind: Prevailing in Violent Encounters … and After*.

Polis memurlarının silahlarını ateşleme hikâyeleri David Klinger'in olağanüstü kitabı *Into the Kill Zone: A Cop's Eye View of Deadly Force*'tan alınmıştır (San Francisco: Jossey-Bass, 2004).

Pek çok çalışma ırksal taraflı bakışı ve silahları ortaya sermiştir, bunların arasında: B. Keith Payne, Alan J. Lambert, and Larry L. Jacoby, "Best-Laid Plans: Effects of Goals on Accessibility Bias and Cognitive Control in Race-Based Misperceptions of Weapons," *Journal of Experimental Social Psychology* 38 (2002): s. 384-396; Alan J. Lambert, B. Keith Payne, Larry L. Jacoby, Lara M. Shaffer ve ark. "Stereotypes as Dominant Responses: On the 'Social Facilitation' of Prejudice in Anticipated Public Contexts," *Journal of Personality and Social Psychology* 84, no. 2 (2003): s. 277-295; Keith Payne, "Prejudice and Perception: The Role of Automatic and Controlled Processes in Misperceiving a Weapon," *Journal of Personality and Social Psychology* 81, no. 2 (2001): s. 181-192; Anthony Greenwald, "Targets of Discrimination: Effects of Race on Responses to Weapons Holders," *Journal of Experimental Social Psychology* 39 (2003): s. 399-405; ve Joshua Correll, Bernadette Park, Charles Judd ve Bernd Wittenbrink, "The Police Officer's Dilemma: Using Ethnicity to Disambiguate Potentially Hostile Individuals," *Journal of Personality and Social Psychology* 83 (2002): s. 1314-1329. Bu çalışma, beyaz ve siyah tenli insanların belirsiz pozisyonlarda sunulduğu ve oyuncunun ateş edip etmeme üzerine karar vermek zorunda olduğu bir video oyunudur. http://psych.colorado.edu/%7ejcorrell/tpod.html adresine tıklayın ve deneyin. Oldukça ufuk açıcı.

Nasıl zihin okunacağı üzerine, bkz. Nancy L. Etcoff, Paul Ekman ve ark. "Lie Detection and Language Comprehension," *Nature* 405 (11 Mayıs 2000).

İki kişilik devriyeler için, bkz. Carlene Wilson, *Research on One- and Two-Person Patrols: Distinguishing Fact from Fiction* (Güney Avustralya: Australasian Centre for Policing Research, 1991); ve Scott H. Decker ve Allen E. Wagner, "The Impact of Patrol Staffing on Police-Citizen Injuries and

Dispositions,” *Journal of Criminal Justice* 10 (1982): s. 375-382.

SONUÇ
Gözlerinizle Dinlemek: Blink’in Dersleri

Conant hikâyesinin en iyi anlatımı Conant’ın eşi tarafından kaleme alınmıştır: William Osborne, “You Sound like a Ladies Orchestra.” Şu adresten ulaşılabilir: www.osborne-conant.org/ladies.htm.

Klasik müzik dünyasındaki değişiklikler hakkında özellikle yardımcı olacak makaleler: Evelyn Chadwick, “Of Music and Men,” *The Strad* (Aralık 1997): s. 1324-1329; Claudia Goldin ve Cecilia Rouse, “Orchestrating Impartiality: The Impact of ‘Blind’ Auditions on Female Musicians,” *American Economic Review* 90, no. 4 (Eylül 2000): s. 715-741; ve Bernard Holland, “The Fair, New World of Orchestra Auditions,” *New York Times*, 11 Ocak 1981.

TEŞEKKÜR

Birkaç yıl önce, *Blink*'i yazmaya başlamadan önceki döneme denk gelen süreçte, saçlarımı uzatmıştım. Ondan önce saçlarım hep kısa kesilmiş ve geleneksel bir görünüme sahipti. Ama bir hevesle, tıpkı gençliğimde olduğu gibi saçlarımı kendi haline bıraktım. Sırf bu nedenle bile hayatımda ilginç değişiklikler oldu: Aşırı hız nedeniyle trafik cezaları almaya başladım; daha önce hiç aşırı hız nedeniyle ceza almamıştım. Havaalanlarında özel aramadan geçirilmek üzere kenara alınmaya başladım. Ve bir gün Manhattan'da On Dördüncü Sokak'ta yürürken bir polis otobüsü kenara çekti ve içinden üç polis memuru dışarı fırlayıverdi. Sonradan ortaya çıktı ki bir tecavüzcüyü arıyorlardı ve dediklerine göre tecavüzcü bana çok benziyordu. Robot resmi ve eşkâl tanımını çıkardılar. İkisini de inceledim ve olabildiğince nazik bir biçimde tecavüzcünün benimle uzaktan yakından ilgisi olmadığını söyledim. Benden daha uzun, daha iri ve yaklaşık on beş yaş daha gençti ('benim kadar yakışıklı değil' gibi kötü bir espri bile yaptım). Tek ortak noktamız, kocaman kıvırcık saçlardı. Yirmi dakika kadar sonra polis memurları bana inandılar ve gitmeme izin verdiler. Geniş ölçekte bunun sıradan bir yanlış anlama olduğunu fark ettim. Amerika Birleşik Devletleri'ndeki Afrika kökenli Amerikalılar bundan çok daha beter onur kırıcı davranışlara sürekli olarak maruz kalıyorlar. Asıl kafama dank eden ise, yaşadığım bu olaydaki stereotipleştirmenin ne kadar üstü kapalı ve absürd oluşuydu: Ten rengi, yaş, boy veya ağırlık gibi bariz değildi. Sadece saçla ilgiliydi. Saçımın yarattığı ilk izlenim, tecavüzcü avında göz önünde bulundurulan diğer tüm unsurları bir çırpıda silivermişti. Sokakta yaşanan o olay beni ilk izlenimlerin garip gücü üzerinde düşünmeye sevk etti. Ve o düşünme süreci de *Blink*'e yansıdı. Dolayısıyla herkese teşekkür etmeden önce o üç polis memuruna teşekkür etmeliyim.

Şimdi de gerçek teşekkürlere geçelim: *New Yorker* editörü David Remmick

son derece zarif ve sabırlı bir şekilde *Blink* üzerine çalışırken ortalıktan kaybolmama izin verdi. Herkesin David gibi iyi ve cömert bir patronu olmalı. *The Tipping Point* zamanında bana prens gibi davranan yayınevi Little, Brown bu sefer de aynısını yaptı. Michael Pietsch, Geoff Shandler, Heather Fain ve özellikle, bu taslağı daha anlamlı hale getirmek için bana ustaca ve samimiyetle kılavuzluk eden Bill Phillips'e teşekkürler. Şimdi ilk çocuğumu Bill diye çağırmaya daha sıcak bakıyorum. Arkadaşlarımın çoğu taslağı pek çok aşamasında okudu ve bana paha biçilemez önerilerde bulundu: Sarah Lyall, Robert McCrum, Bruce Headlam, Deborah Needleman, Jacob Weisberg, Zoe Rosenfeld, Charles Randolph, Jennifer Wachtell, Josh Liberson, Elaine Blair ve Tanya Simon. Emily Kroll CEO boy çalışmasını yaptı benim için. Joshua Aronson ve Jonathan Scholler cömert bir biçimde akademik uzmanlıklarından faydalanmama izin verdiler. Savoy'un mükemmel çalışanları pencere kenarındaki masada uzun öğleden sonraları geçirmeme ses çıkarmadı. Kathleen Lyon beni her daim mutlu ve sağlıklı kıldı. Dünyada en beğendiğim fotoğrafçı Brooke Williams fotoğrafımı çekti. Bununla birlikte birkaç isim ayrıca özel teşekkürü hak ediyor: Terry Martin ve Henry Finder, *The Tipping Point*'te yaptıkları gibi taslak metinler hakkında uzun ve detaylı eleştiriler yazdılar. Bu denli zeki iki arkadaşım olduğu için kendimi kutsanmış addediyorum. Suzy Hansen ve eşi benzeri bulunmaz Pamela Marshall metne netlik ve anlaşılırlık kazandırdı ve beni utançtan ve hatadan korudu. Tina Bennett'e gelince, Microsoft'un CEO'su ilan edilmeli veya Başkanlığa aday gösterilmeli… Ya da bir şekilde dünya sorunlarını çözmek için zekâ kıvraklığını, bilgisini ve zerafetini kullanması sağlanmalı. Ama o zamanda menajersiz kalırım. Son olarak annem ve babam, Joyce ve Graham Gladwell, ancak bir ebeveynin okuyabileceği gibi okudular bu kitabı: Özveri, dürüstlük ve sevgi ile. Teşekkürler.

OKUMA GRUBU KILAVUZU

Malcolm Gladwell ile Söyleşi

Blink *ne hakkında?*

Hızlı anlamlandırma ve göz açıp kapayıncaya kadar geçen sürede olup biten türden düşünme biçimi hakkında bir kitap. Biri ile ilk defa karşılaştığınızda, satın almayı düşündüğünüz bir eve girdiğinizde veya bir kitabın ilk bir-iki cümlesini okuduğunuzda zihninizin bir dizi yargıya ulaşması iki saniyesini alır. İşte, *Blink* o iki saniye ile ilgili bir kitaptır, çünkü ulaştığımız o anlık yargıların gerçekten kuvvetli, önemli ve bazen de gerçekten iyi olduğunu düşünüyorum.

Aynı zamanda, o sözcüğü sevmesem de, sezgilerle ilgili bir kitap da diyebiliriz. Aslında *Blink*'te hiç kullanmadım o sözcüğü. Sezgi bana duygusal tepkilerimizi, içimizdeki sesi –tam anlamıyla rasyonel olmayan düşünceleri ve izlenimleri– açıklamak için kullandığımız bir kavram gibi geliyor. Bununla birlikte o ilk iki saniye içinde vuku bulanların son derece rasyonel olduğunu düşünüyorum. Düşünme biçimidir ama genellikle "düşünme" ile bağdaştırdığımız incelikli, bilinçli karar alma türünden biraz daha hızlı hareket eden ve biraz daha gizemli bir şekilde işleyen düşünme biçimidir. *Blink*'te o iki saniyeyi anlamaya çalışıyorum. Hızlı anlamlandırmayla meşgul olurken beynimizin içinde neler olup bitiyor? Anlık hükümlerimiz ne zaman iyi, ne zaman kötü? Hızlı anlamlandırma güçlerimiz daha iyi bir düzeye getirmek için neler yapabiliriz?

Bu derece hızlı gerçekleşen düşünme biçimi nasıl kullanışlı olabilir? Aslında ulaşabildiğimiz ve ilgili olan tüm bilgileri dikkatlice değerlendirmek için zaman ayırdığımızda en iyi kararları almaz mıyız?

Bize bugüne kadar söylenen de kesinlikle budur. Olabildiğince çok bilgi toplama ve bir konuyu enine boyuna düşünme, uzun uzun inceleme fikrine kendini adamış bir toplumda yaşıyoruz. Çocukluğumuzda bu ders tekrar tekrar

beynimize işleniyor: Acele işe şeytan karışır. Dereyi görmeden paçayı sıvama. Dur da bir düşün… Bunun doğru olduğunu düşünmüyorum. Özellikle yüksek oranda baskının ve stresin geçerli olduğu zamanlarda acele işe şeytanın karışmadığı, anlık hükümlerimizin ve ilk izlenimlerimizin dünyayı anlamlandırmada daha iyi çözümler sunduğu pek çok durum söz konusu.

Blink'te söz ettiğim hikâyelerden biri Cook County Hastanesi'ndeki acil servis doktorları ile ilgilidir. Burası Chicago'da büyük bir hastanedir ve birkaç yıl önce kalp krizi teşhisi koyma yöntemlerini değiştirdiler. Doktorlarına hastalar ile ilgili daha az bilgi toplama talimatını verdiler: Göğüs ağrısından şikâyet eden hastalar hakkında, hastanın yaşı, kilosu ve tıbbi geçmişi de dahil olmak üzere her şeyi göz ardı ederlerken tansiyon ve EKG gibi birkaç kritik unsur üzerine yoğunlaşmaları konusunda teşvik edildiler. Peki ne oldu? Cook County şu anda kalp krizlerini teşhis etmede Amerika'daki en iyi hastanelerden biridir.

Beklendiği üzere Cook County'deki doktorları bu plana uymaları için ikna etmek gerçekten zordu, çünkü hepimiz gibi onlar da daha fazla bilginin her zaman daha iyi olduğu fikrini benimsiyorlardı. Ancak *Blink*'te bu fikrin doğru olmadığını gösteren pek çok vaka anlatıyorum. Psikolojide çok güzel bir ifade vardır; "ince dilimlere ayırmanın gücü". İnsanoğlu olarak bizler en ince deneyim dilimine dayanarak durumları anlamlandırmaya muktedirizdir. *Blink*'te ince dilimlere ayırma kabiliyetimizin ne kadar inanılmaz derecede güçlü olduğu üzerine koca bir bölüm var. Ben bile hâlâ o bölümdeki kimi örnekleri inanılmaz buluyorum.

Blink *fikrini nereden buldunuz?*

Çok ilginç ama, birkaç yıl önce, *Blink*'i yazmaya başlamadan önceki döneme denk gelen süreçte, saçlarımı uzatmıştım. Son kitabım, *The Tipping Point*'teki yazar fotoğrafıma bakacak olursanız saçımın kısa ve geleneksel bir görünüme sahip olduğunu görürsünüz. Ama bir hevesle, tıpkı gençliğimde olduğu gibi saçlarımı kendi haline bıraktım. Sırf bu nedenle bile hayatımda ilginç değişiklikler oldu: Aşırı hız nedeniyle trafik cezaları almaya başladım; hayatım boyunca daha önce hiç aşırı hız nedeniyle ceza almamıştım. Havaalanlarında özel aramadan geçirilmek üzere kenara alınmaya başladım. Ve bir gün Manhattan'da On Dördüncü Sokak'ta yürürken bir polis otobüsü kenara çekti ve içinden üç polis memuru dışarı fırlayıverdi. Sonradan ortaya çıktı ki bir

tecavüzcüyü arıyorlardı ve dediklerine göre tecavüzcü bana çok benziyordu. Robot resmi ve eşkâl tanımını çıkardılar. İkisini de inceledim ve olabildiğince nazik bir biçimde aslında tecavüzcünün benimle uzaktan yakından ilgisi olmadığını söyledim. Benden daha uzun, daha iri ve yaklaşık on beş yaş daha gençti (‘benim kadar yakışıklı değil’ gibi kötü bir espri bile yaptım). Tek ortak noktamız, kocaman kıvırcık saçlardı. Yirmi dakika kadar sonra polis memurları bana inandılar ve gitmeme izin verdiler. Geniş ölçekte bunun sıradan bir yanlış anlama olduğunu fark ettim. Amerika Birleşik Devletleri’ndeki Afrika kökenli Amerikalılar bundan çok daha beter onur kırıcı davranışlara sürekli olarak maruz kalıyorlar. Asıl kafama dank eden ise, yaşadığım bu olaydaki stereotipleştirmenin ne kadar üstü kapalı ve absürd oluşuydu: Ten rengi, yaş, boy veya ağırlık gibi bariz değildi. Sadece saçla ilgiliydi. Saçımın yarattığı ilk izlenim, tecavüzcü avında göz önünde bulundurulan diğer tüm unsurları bir çırpıda silivermişti. Sokakta yaşanan o olay beni ilk izlenimlerin garip gücü üzerinde düşünmeye sevk etti. Ve o düşünme süreci de *Blink*’e yansıdı.

Ama bu ince dilimlere ayırma ile ilgili yaşanmış kötü bir olay. Polis memurları size dair yanlış bir neticeye ulaşmışlar. Blink *hızlı anlamlandırmanın ters gittiği zamanlardan da bahsediyor mu?*

Evet. Bu da kitabın büyük bir bölümünü oluşturuyor aslında. Hızlı anlamlandırma güçlerimiz konusunda dikkatli olmamızın gerektiği durumları anlamakla epey ilgileniyorum. Mesela, bir adam için uzun boylu olmanın ne anlama geldiğine değindiğim bir bölüm var. Amerika’daki Fortune 500 şirketlerinden birkaç yüzünü aradım ve onlara CEO’larının boylarının ne kadar uzun olduğunu sordum. Aldığım yanıt, hemen hemen hepsinin uzun boylu olduğuydu. Şimdi burada bir gariplik var. İnsanları yönetmek için boy ile zekâ, boy ile hüküm veya boy ile beceri arasında hiçbir ilişki yoktur. Ama bir sebepten dolayı kurumlar büyük çoğunlukla liderlik rolleri için uzun boylu insanları seçiyordu. Bence bu, hızlı anlamlandırmaya bir örnektir: Uzun boylu bir insanla karşılaştığımız ilk birkaç saniyede, bizi, o kişinin etkili bir lider olacağı yönünde düşünmeye önceden hazırlayan bir şeyler oluyor; tıpkı polisin saçıma bakıp bir suçluya benzediğime karar vermesi gibi. Ben buna “Warren Harding hatası” diyorum (neden böyle dediğimi anlamak için *Blink*’i okumanız gerek) ve bence Warren Harding hatalarını her tür durumda yapıyoruz, özellikle de konu işe

almak olunca. *Blink* sayesinde insanlara iyi hızlı anlamlandırma ile kötü hızlı anlamlandırmayı birbirinden ayırt etmelerinde yardımcı olmaya çalışıyorum.

Blink *ne tür bir kitap?*

Bu soruyla *The Tipping Point*'te de sık sık karşılaşıyordum ve hiçbir zaman iyi bir cevap bulamadım. Aklıma gelenler arasında en iyisi entelektüel macera hikâyesiydi. *Blink*'i de aynı şekilde tanımlardım. İçinde fazlaca psikoloji var. Aslında kitabın çekirdeğini genel okuyucu için henüz kaleme alınmamış psikolojinin çok yeni ve oldukça olağanüstü dalından araştırmalar oluşturuyor. Yine de bahsedilen fikirler toplumun her köşesinden hikâyeler kullanılarak örneklendiriliyor. İlk dört bölümde pek çok konunun yanı sıra evlilikten, İkinci Dünya Savaşı yıllarında kod kırmadan, bir antik Yunan heykelinden, New Jersey'nin en iyi araba satış temsilcisinden, Tom Hanks'ten, speed-dating'den, tıp alanında görevi kötüye kullanmaktan, üstten spinli servisin sağ tarafla nasıl karşılanacağından ve bir kişinin yatak odasına bakarak o kişiden neler öğrenilebileceğinden bahsediyorum. O halde bu *Blink*'i ne yapar? Umarım eğlenceli yapar.

İnsanlar sizce Blink*'ten nasıl bir sonuç çıkarmalı?*

Sanırım insanların hızlı anlamlandırmayı ciddiye almalarını istiyorum. Konu biri ile beraber olmaya gelince, iki insanın tanıştığı ilk anda ne olacağının önemini otomatikman kabulleniyoruz. Ama bir kişi yeni bir fikirle karşılaştığı veya biri ile iş görüşmesi yaptığımız veya askeri generalin savaşta sıcağı sıcağına karar alması gerektiği zamanların ilk iki saniyesinde ne olduğunun önemini kabullenmiyoruz.

The Tipping Point büyük temalarla, sosyal değişikliğin gerçekleşmesini sağlayan kuralları anlamayla ilgiliydi. *Blink* ondan oldukça farklı. Daha çok günlük yaşamlarımızın en küçük yapıtaşları, ne zaman yeni biriyle tanışsak veya karışık bir durumla karşı karşıya gelsek veya stresli koşullar altında bir karar almak zorunda kalsak su yüzüne çıkan o ani izlenimlerin içeriği ve kökeni ile ilgilidir. Bence o anlara daha fazla dikkat etmemizin zamanı geldi. Çünkü eğer dikkat edersek savaşların seyri, raflarda gördüğümüz ürünlerin çehresi, çekilebilen filmlerin türü, polis memurlarının yetiştirilme tarzı, çiftlere akıl veriliş yöntemi, iş görüşmelerinin yapılış biçimi vs. değişecektir. Ve eğer tüm o küçük değişiklikleri birleştirirseniz sonuçta elinize daha farklı ve daha mutlu bir

dünya geçecektir.

Münazara İçin Sorular ve Başlıklar

Bölüm 1/İnce Dilimlere Ayırma Teorisi

1. Hiç bir çiftin yalnızca aralarında geçen kısa bir konuşmaya tanık olmanız sonucunda geleceklerinin başarılı veya beraberliklerinin bitmeye mahkûm olduğunu düşündüğünüz oldu mu? Sizce neyi yakalamış olabilirsiniz?

2. Pek çok çift terapiste, rahibe, hahama vs.'ye gidiyor. Ama sizce evlenmeyi düşünen bir çiftin sonraki on beş yıl boyunca beraber olup olmayacağını yalnızca çiftin bir saatlik etkileşimini izleyerek %95 doğruluk payıyla tahmin eden psikolog John Gottman'ı görmesi daha iyi olmaz mı? Evlenmek üzere olsanız veya zamanda geriye gidip evlenmeden önceki döneminize geri dönseniz Gottman'a danışıp, tahmininin ne olacağını öğrenmek ister miydiniz?

3. Bu bölümün temel argümanı bilinçdışımızın çok dar deneyim dilimlerine dayanan durumlarda ve davranış biçimlerinde bir rutin/alışkanlık bulabilmesidir. Buna "ince dilimlere ayırma" adı verilir. Sizce ne tür fenomenler ince dilimlere ayırmaya uygun değildir?

4. Gottman, bir çiftin beraberliğini deşifre eder ve davranış biçimlerindeki rutini tanımlayarak boşanacaklarını tahmin eder. Doğal ve bilinçdışı davranış rutinlerimizi değiştirebilir miyiz? Partnerimizle aramızda olan bu alışkanlıklara karşı farkındalık, aksi takdirde kaçınılmaz olacak bir ayrılığın önüne geçmeye yeterli midir?

5. Kısa bir iş görüşmesi sonucu adayı ince dilimlere ayırma yöntemiyle işe alabileceğinizi düşünüyor musunuz? Yoksa bunun yalnızca belli türden işlerde veya belli türde insanlarda muhtemelen işe yarayacağını mı düşünüyorsunuz?

6. Psikolog Samuel Gosling yatakhane gözlemcilerini, ince dilimlere ayırmanın birinin kişiliği hakkında hükme varmak için nasıl kullanılabileceğini göstermek amacıyla kullanır. Şimdi yatak odanızı gözlemleyin. Sizin hakkınızda ne söylüyor?

7. Eğer bir kişinin iPod'unda bulunan şarkılara veya kütüphanesinin bir sırasında bulunan kitaplara göz atmak o birey hakkında daha fazla bilgi veriyorsa başka ne tür ince dilimlere ayırma alıştırmaları o kişinin kişiliği ile ilgili yanları ortaya çıkarır?

Bölüm 2/Kilitli Kapı

8. Sanat tarihçisi Bernard Berenson ve milyarder George Soros ince dilimlere ayırma alanında deneyim sahibi kişilere örnektir. Yalnızca kulaklarındaki merak uyandırıcı çınlamaya veya sırtlarındaki kasılmaya dayanarak yüksek oranda baskı uygulayan anlık hükümlerde bulunmuşlardır. Sizin veya tanıdığınız birinin deneyimlediği ne tür fiziksel, açıklanamayan ipuçları başarılı karar almalara sebep olmuştur?

9. "Tetikleme" göze çarpmayan tetikleyicilerin davranış biçimimizi biz farkına varmadan etkilemesini ifade eder. Bu duruma örnek olabilecek bir olay İspanya'da meydana gelmiştir, yetkililer metroda klasik müzik dinlettiklerinde vandalizm olaylarında ve etrafı kirletmede önemli ölçüde düşüş olduğunu görmüşlerdir. Tetiklemenin gerçekleştiği başka durumlar aklınıza geliyor mu?

10. Daha iyi bir davranış biçimini ve daha gayretli çalışma modelini teşvik etmek için tetiklemeyi okullarda kullanmalı mıyız? Peki ya hizmet endüstrisinde? İşverenler çalışanlarını müşterilere karşı daha kibar olmaları için tetikleyebilirler mi?

11. Eğer bir bireyin davranış biçimi onun haberi olmadan etkileniyorsa tetikleme hangi noktada çıkarcı bir hal alır? Birkaç yıl öncesinde sinemaların tanıtıcı öngösterimlerde insanları stantlardan alışveriş yapmaları için teşvik eden bilinçaltı reklamcılığı anlaşmazlığından ne gibi bir farkı var?

12. Iyengar-Fisman araştırması speed-dating'e katılan insanların istedikleri özelliklerle speed-dating sırasında onlara çekici gelenlerin birbiriyle uyuşmadığını göstermişti. Peki bu, online sevgili bulma servisleri açısından ne anlama geliyor? Nasıl bir insanla ilişkiye başlayacağımızı gerçekten tahmin edebilir miyiz? Arkadaşlarınızın size kimin daha uygun olacağına karar vermelerine izin vermek, karşı cinste aradığınızı sandığınız özelliklerle uyuşan profilleri taramanızdan daha mı iyi?

13. Şu anki eşiniz/sevgiliniz en sonunda beraber olacağınızı hayal ettiğiniz kişi fikrine uyuyor mu? Çekici bulduğunuzu düşündüğünüz kişinin antitezi ile hiç çıktınız mı? Birine "Senin tipin ne?" diye sormanın bir anlamı var mı?

Bölüm 3/Warren Harding Hatası

14. Warren Harding hatası, ince dilimlere ayırmanın karanlık yüzünü ortaya çıkarır; içgüdülerimizin bize ihanet ettiği ve hızlı anlamlandırmamızın ters gittiği zamanları. 1920 başkanlık seçimi örneğine bakıldığında bu tür hatanın günümüz

başkanlık seçimlerinde hâlâ yapıldığını söyleyebilir miyiz? Sizce bu örnek, daha önce hiç kadın veya siyahi bir başkan olmadığını açıklar mı?

15. Örtük Çağrışım Testi (ÖÇT) bilinçdışı tavırlarımızın, muntazam bilinçli değerlerimizle bütünüyle uyumsuz olabileceğini gösterir. Bazı potansiyel müşteri gruplarına karşı bilinçdışı bir şekilde ayrımcılık yapan araba satış temsilcileri veya CEO makamına uzun boylu erkekleri daha uygun gören işletmeler gibi bizlerin de belli başlı edimler için kişisel inançlarımızdan daha çok toplumsal etkilenmelerin bir sonucu olduğu için sorumlu tutulamayacağımızı mantıklı buluyor musunuz?

16. Bilinçdışı ortamda motive edilmiş davranışlarımıza (rahatsız edici ÖÇT sonuçlarının deneye katılanların %80'inin beyaz yanlısı çağrışımlara sahip olduğunu göstermesi gibi) tamamıyla bihaber olduğumuz argümanını kabul ediyor musunuz? Yoksa bu sadece taraflı bakış açımızı haklı göstermek için uygun bir bahane mi?

Bölüm 4/Paul Van Riper'ın Büyük Zaferi

17. Van Riper, strateji ve kompleks teorinin savaş sırasında, "savaş belirsizliklerinin ve zaman baskısının seçenekleri dikkatli ve sakin bir biçimde karşılaştırmayı imkânsız kıldığı" anlarda yersiz ve faydasız olduğuna inanıyordu. Başka hangi "çalışma" durumları rasyonel analizi önemsemez ve anlık "savaş alanı" karar alma mekanizması gerektirir?

18. Sizce hiç kararlı, seri ateş senaryolarına gerçekten hazırlanılabilir mi? Öngörülemeze karşı plan yapmak değer mi yoksa bu durum zaman ve enerji kaybı mıdır?

19. Doğaçlama komedi, herhangi bir spor gibi kurallar yönetiliyor ve pratik gerektiriyorsa herkes komedyen veya oyuncu olabilir mi? Yoksa birileri her zaman hızlı düşünüp çabuk reaksiyon göstermede doğal olarak daha iyi ve kendiliğindenliği serbest bırakmada daha usta mı olacaktır?

20. Van Riper "Analitiğe karşı içgüdüsel karar almadan bahsederken bu, birinin diğerinden daha iyi veya daha kötü olduğu anlamına gelmiyor. Asıl kötü olan herhangi birini uygun olmayan bir koşulda kullanmanızdır," der. Ama karar alma sadece koşullardan mı yoksa karar alan kişinin kişililiğinden mi ibarettir? Örneğin, kararsız ve içgüdülerine göre hareket eden birinden çok beyninizle düşünen, mantıklı bir bireyseniz karar almada koşullar daha mı etkilidir?

Bölüm 5/Kenna’nın İkilemi

21. Kenna’nın müziği ve Aeron ofis koltuğu ile ilgili anlatılanlar bize, ilk izlenimlerin bizi sık sık yanlış yola yönelttiğini gösteriyor. Aslen düşündüğümüzün uygun görülmemesi, yalnızca kafa karışıklığı veya yeni ve farklı bir şeye karşı güvensizlik ile ilgili bir durum olabilir. Bilinmezin korkusuyla güdülenmiş bir kararı, bir şeyi salt beğenmemeden kaynaklananlardan nasıl ayırt ederiz? Kararları neyi beğenmemiz gerektiği konusunda bizi aydınlatacak uzmanlara bırakmamız daha mı doğru olur?

22. Peki ya yeni bir ürüne veya kişiye kişisel yatırımımız varsa ne olur? Duygusal bağlılığımızı içgüdüsel hükmümüzden ayırabilir miyiz? Ayırabilirsek, bunu nasıl yaparız?

23. Bilinçdışı tepkilerimizin içerisini hiçbir zaman tam anlamıyla göremediğimiz kilitli bir odadan geldiğine inanıyor musunuz? Hiç kendimizi eksiksiz bir biçimde tanıyabilir miyiz ve her hareketimizin ardında yatan motivasyonlarımızı ve nedenlerimizi anlayabilir miyiz?

Bölüm 6/Bronx’ta Yedi Saniye

24. Diallo’nun vurulma olayı zihin okuma başarısızlığının bir örneğidir. İnsan idrakının gri bölgesini ortaya çıkarır: Kasti ve kazara arasında kalan bölge. Sizce bu ateş etme vakası kasti miydi yoksa daha çok kazara mıydı?

25. Zihin okuma başarısızlıkları sayısız argümanların, yanlış anlamaların ve rencide oluşların kökeninde yatar. İnsanlar genellikle alaycı veya rencide edici bir sözü “sadece şaka yapıyordum” diye mazur gösterirler. Ama eğer kasti ve kazara arasında keskin bir çizgi yoksa sizce bu her şakanın altında bir gerçek yatar anlamına mı gelir? Başkalarını yanlış anladığımızda ve sinirlendiğimizde aslında kendimiz ile ilgili beğenmediğimiz bir unsuru o kişide gördüğümüz için midir?

26. Ekman ve Freisen’ın yüz ifadelerini deşifre etme çalışması yüzümüzdeki bilginin yalnızca aklımızdan geçenlerin sadece bir *işareti* olmadığını, gerçekten aklımızdan geçenler *olduğunu* ortaya çıkarmıştır. Peki ya sürekli göz önünde olan siyasetçilere, ünlülere veya diğer figürlere ne demeli? Her zaman ifadelerini sahiden hissettiklerine inanıyor musunuz yoksa Ekman ve Freisen’ın ifade teorisine karşı gelen kamera meraklısı pozcularından mıdırlar? Peki ya aşırı derecede metin bireyler? Kısıtlı ifadelerini korumak amacıyla duygularını mı

azaltmışlardır? Hiç ikiyüzlülük yaptınız mı veya bir kişinin başka birinin arkasından konuşup aynı kişiyi görür görmez sıcak ve yağcı bir “merhaba” çekmesine tanık oldunuz mu? O “arkadaşça” ifade yanlış mıdır yoksa kendini affettirme girişimi midir?

27. Otistik insanlar çevrelerini düz anlamıyla okurlar. Çoğunluğun aksine, konuşurken Ekman’ın dikkatli bir biçimde listelediği o ifade nüanslarını yakalamak amacıyla konuştukları kişinin gözlerine bakmazlar. Sohbet sırasında göz temasından kaçınan kişiler hakkındaki fikriniz nedir? Bu durumun konuşan kişiyi anlama veya yorumlama becerilerini nasıl etkilediğini düşünüyorsunuz? Bu, göz temasından kaçınmanın yalan söylemeyle bağdaştırılmasını açıklar mı?

28. Hiç “akıl körlüğü” ânı yaşadınız mı? Koşulların son derece stresli ve karışık olduğu bir zamanda hareketlerinizin geçici otizm sonucunda oluştuğu izlenimini veren bir an? Akıl körlüğü aşırı uyarılma durumlarında gerçekleşiyorsa o zaman bu, olayların etkisi altında kalan insanların “aklını yitirmelerini” ve mesela kastetmedikleri bir şeyi söylemelerini veya eşlerini aldatmalarını açıklar mı?

29. Her zaman bireylerin –itfaiyecinin yanan bir binaya girmesi veya acil servis doktorlarının son anda müdahale etmesi gibi– belli durumlarda nasıl kahramanlaştıklarını merak ederiz. Sizce “insanları farelerden” ayıran, kişinin aşırı stres ve uyarılma anlarında tepkilerini kontrol etme veya onlara hükmetme becerisi midir?

30. Bu herkesin erişebileceği bir kabiliyet midir? Uygulamak için yeteri kadar ilginizi çekiyor mu, buna ek olarak geliştirebileceğiniz bir şey olduğuna inanıyor musunuz?

Sonuç/Gözlerinizle Dinlemek

31. Tıpkı New York Metropolitan Operası üyelerinin işe aldıkları yeni korno sanatçısının kadın olduğunu öğrendiklerinde yaşadıkları şok gibi, ırk ve cinsiyet eşitliliği ile ilgili konularda ne kadar ilerlediğimizi göz önünde bulundurduğumuzda bile, sizce hâlâ içgüdümüz yerine gözlerimiz ve kulaklarımızla mı hüküm veriyoruz? Olaylar, insanlar, konular vs. ile ilgili yorumlamalarımız içsel ideolojilerimiz ve inançlarımız süzgecinden mi geçiyor? Algının gerçeklik olduğunda hemfikir misiniz? Ve bunu aklımızın bir köşesinde tutarak, hızlı anlamlandırma güçlerimizi geliştirmek sonunda gerçeklik

anlayışımızı değiştirebilir mi?