

ACAR BALTAŞ

AKILSIZ
DUYGULARIN
CEZASINI
KARARLAR
ÇEKER

Akıllı İnsanlar
NEDEN Yanlış
Kararlar Verir?



Remzi Kitabevi

Prof. Dr. ACAR BALTAŞ, Türkiye'de geniş kitlelere, psikolojinin insan ihtiyaçları ve iş hayatının sorunları için bir çözüm olduğunu gösteren bir öncü olarak tanındı. Stres ve beden dili kavramlarını Prof. Dr. Zuhal Baltaş'la birlikte Türkiye'ye tanıttı. Doktorasını Cerrahpaşa Tıp Fakültesi Nöroloji Anabilim Dalı'nda yüksek beyin fonksiyonları konusunda yaptı, klinik nöro-fizyoloji alanında Tıp Bilimleri Doktoru unvanını aldı, 1986 yılında Uygulamalı Psikoloji doçenti, 1996 yılında profesör oldu. 1983 yılından bu yana, iletişim ve tıbbi psikoloji alanındaki bilgilerini iş hayatının ihtiyaçlarıyla bağdaştırarak seminerler verdi, uygulamalar yaptı. Acar Baltaş, yasal yollarla toplam 600.000 adet satışı yapılmış, bazılarının 40. baskıyı aştığı *Stres ve Başaçıkma Yolları*, *Bedenin Dili*, *Ekip Çalışması ve Liderlik*, *Üstün Başarı*, *Hayalini Yorganına Göre Uzat*, *İnsana ve İşe Değer Katan Yeni İK*, *Türk Kültüründe Yönetmek* ve Baltaş Grubu yönetim ve kişisel gelişim elkitaplarının yazarıdır. 1989 yılında yayınlanan *Üstün Başarı* kitabı öğrenmenin nöro-bilimsel temelleri ile öğrencilerin ihtiyaçları arasında köprü kuran ilk çalışmadır. Prof. Baltaş, Türk kültürünün değer sisteminden çıkan eğitim programları ve ekip çalışması konusunda birçok kuruluşun uluslararası başarılarının hazırlayıcısı oldu.

1996-1999 yılları arasında Türk A Milli Futbol Takımı'nın, 2002-2003 sezonunda Galatasaray Futbol Takımı'nın psikolojik danışmanlığını yaptı ve bu görevi 2005 yılında Türk A Milli Futbol Takımı'yla sürdürdü. Türkiye Futbol Federasyonu bünyesinde antrenörlere yönelik, "genç sporcularda karakter gelişimi" ve "psikolojik performans danışmanlığı" programlarını yönetmektedir. Ayrıca 2009 yılından bu yana Harp Akademileri'nde liderlik eğitimleri vermektedir.

Acar Baltaş, Prof. Dr. Zuhal Baltaş'la kurucusu oldukları, iş hayatında gözlenebilir tutum değişikliği ve ölçülebilir sonuçlar için kurum ve çalışan etkinliğini hedefleyen Baltaş Grubu'nu yönetmektedir.

ACAR BALTAŞ

AKILSIZ
DUYGULARIN
CEZASINI
KARARLAR
ÇEKER

**Akıllı İnsanlar NEDEN
Yanlış Kararlar Verir?**



Remzi Kitabevi

AKILSIZ DUYGULARIN CEZASINI
KARARLAR ÇEKER / Acar Baltaş

© Remzi Kitabevi, 2015

Her hakkı saklıdır.
Bu yapıtın aynen ya da özet olarak
hiçbir bölümü, telif hakkı sahibinin
yazılı izni alınmadan kullanılamaz.

Editör: Neclâ Feroğlu
Kapak: Ömer Erduran

ISBN 978-975-14-1689-6

BİRİNCİ BASIM: Ekim 2015

Kitabın basımı 3000 adet yapılmıştır.

Remzi Kitabevi A.ř., Akmerkez E3-14, 34337 Etiler-İstanbul
Sertifika no: 10705
Tel (212) 282 2080 Faks (212) 282 2090
www.remzi.com.tr post@remzi.com.tr

Baskı ve cilt: Remzi Kitabevi A.ř. basım tesisleri
100. Yıl Matbaacılar Sitesi, 196, Bağcılar-İstanbul
Sertifika no: 10648

Bu kitabı bana emeği geçen, potansiyelimi hayata yansıtımda aracı olan, beni cesaretlendiren, aydınlatan ve hayatımda özel yeri olan hocalarıma ithaf ediyorum:

*Eđitliđi ve adaleti öğreten ilkokul ğretmenim
Fehime Oktar,*

*Kalıpları ve dogmaları sorgulayan ve sorgulatan aile
büyüđüm İbrahim Yücel,*

*Yazmayı ve düşünmeyi sevdiren edebiyat ğretmenim
İffet Ercem,*

*Doğallığın erdem olduğunu yaşıyan ve yaşıatan yüzme
antrenörüm Gerhard Fisch,*

*Önyargılarımı sorgulamamı sağlayan Almanca
Öğretmenim Rudolph Maier,*

*Engin düşünce dünyasının zerrelerini anlayabildiğimiz
lise psikoloji ve felsefe ğretmenim
Doç. Dr. Nurettin Topçu,*

*Alakgönüllülüđüyle örnek olan Prof. Dr. Selmin Evrim,
Farklı düşünmeyi ve görünenin arkasına geçmeyi
ğreten hocam, mentorum Prof. Dr. Nedim Zenbilci.*

*Bu insanlara rastlamasam bugünkü ben olamazdım.
Onlara çıkardığım zorluklara rağmen, bana kendimi
değerli hissettirdiler. Bugün, biri hariç hiçbirine,
kendilerine neler borçlu olduđumu anlatmam mümkün
değil. Onlarla yolum kesiştiđi için derin bir minnet
duyuyor, borcumu bu şekilde dile getiriyor ve
kendimi talihli sayıyorum.*

Teşekkür

Bir kitabın ortaya çıkması sadece yazarın gösterdiği çaba ve özveriyle gerçekleşmiyor. Bu kitabın elinizdeki şekliyle size ulaşmasında birçok kişinin emeği var.

Arka kapakta ve birinci sayfada görüşlerine yer verdiğim değerli kişiler zaman ayırdı, kitabı değerlendirdi ve yorumlarıyla bana cesaret verdi. Alp Tekince, Menkul Kıymetler Borsası'ndaki değişimleri yorumladı ve anlamlı duruma getirdi.

Akademik yardımcım Handan Odaman Uşaklıgil ise kitabın bilimsel bir boyut taşıması ve dilin daha kolay anlaşılabilmesi için gereken katkıları büyük bir dikkat ve özenle yaptı. Böylece dileyen okuyucunun kolayca kaynaklara ulaşıp, ilgisini çeken konularda derinleşmesini mümkün kıldı.

Ömer Erduran, Erduran Ailesi'nden aldığı ayrıntılara özen, kusursuzluk anlayışı ve dikkatle ilk müsveddeyi okudu ve önerilerde bulundu. Neclâ Feroğlu, Remzi Kitabevi editörüne mükemmel uyan eşi ender görülecek hassas terazisiyle her cümleyi tarttı ve sorguladı.

Bu kişilere duygularımı bir teşekkürle ifade etmek, onlara duyduğum borçluluk duygusunu anlatmak açısından çok sınırlı olsa da, benim için en zevkli görevdir. Kitap yazan herkesin benim kadar şanslı olmasını dilerim.

İçindekiler

Sunuş	11
-------------	----

MANTIKEN MANTIKLI KARAR YOKTUR,13

Karar Vermenin Nöro Anatomisi.....	15
Duyularımız ve Kararlarımız.....	23
Sezgi Yanıltır	28
Ortada Olanı Görmek	33
İnsanı Anlamak	37
Kararları Gerçekte Kim Veriyor?	41
Sosyal Normlar ve Piyasa Normları.....	46
Bilişsel Çelişki	51
Karşılıklılık İlkesi	55

“AKLINI KULLANI!” DİYENLERİN BİLMEDİKLERİ, 59

Beklenti Oyunu	61
Tedbirsiz İyimserlik	64
Duyuların Ekonomisi	67
Yanıltılma ve Çerçevenleme I	70
Yanıltılma ve Çerçevenleme II	74
Sayılar Doğruyu Söyler mi?	78
Fiyatın Alım Kararındaki Etkisi	81
Çapalama ve Ayarlama	84
Gökten Para Düşerse	88
Sürpriz	91
"Bildiğim İyidir"	94
Süpermen Olarak Yatırımcı	97

BEN BİLMEM GÖNLÜM BİLİR, 101

Piyasadan Önce Kendini Bil!.....	103
Açgözlülük	106
Ne Kadar Tehlikeliyse	
O Kadar Zevkli.....	110
Risk.....	114
Risk Ölçümü	117
Risk Altında Karar	121

US'LAN ARTIK DELİ GÖNÜL, 125	
Cinsiyetin Finansal Kararlar Üzerindeki Etkisi	127
Özgüven Hastalığı	130
Yatırımcının Özgüveni	135
Sahip Olmanın Dayanılmaz Çekiciliği	138
Aşk ve Evlilik Konusunda Romantik Yanılgı	141
Dopaminin Başımıza Açtıkları	146
Grup Kararları	151
Sürüye Uymak	155
Rüzgâr Arkamda	160
BENİM YALANIM BEYAZ, 165	
Markaya Neden Para Öderiz?	167
Sahte Markalı Ürün Kullanmak	173
Yasalar ve Kurallar Kimin İçin?	176
Doğruluktan Sapmak	180
Dürüst Olmayan Davranışlar ve Kültürel Farklılıklar	184
Çıkar Çatışması	188
Sağlık Sektöründe Çıkar Çatışması	191
Geçersiz Uzmanlıklar	195
Nöro Saçmalama	201
Yorgun Olduğumuzda Neden Çuvallarız?	205
Yeni Yılda Verdiğimiz Sözleri Neden Tutamayız?	209
AH BİR ZENGİN OLSAM, 213	
Zengin Olmak Çocuk Yetiştirmeyi Kolaylaştırır mı?	215
Zenginlik Cimri ve Acımasız Yapıyor	220
İnsanlar ve Değişim	225
Geçmiş Hatırlamak ve Geleceği Planlamak	231
Duyguyu Öngörmek	237
Para ve Mutluluk I	241
Para ve Mutluluk II	244
Para, Zaman ve Mutluluk	248
Mutluluk Ekonomisi	251
Sonsöz	255

Sunuş

Bu kitap, insanların düşünürken yaptıkları sistematik hatalarla ilgilidir. Yirmi yıl süreyle Dünya Satranç Şampiyonu olan ve bu alandaki otoritelerin büyük çoğunluğu tarafından, “tüm zamanların en iyi satranç oyuncusu” kabul edilen Garry Kasparov’u, 2010 yılında New York’ta World Business Forum toplantısında dinleme fırsatı bulmuştum. Kasparov’un konuşmasında aldığım aşağıdaki not, bu kitabı yazma konusunda bana ilk ilhamı verdi:

“Verdiğimiz kararların temelinde sezgilerimizin büyük bir rolü vardır. Bu yüzden daha iyi karar vermek öğretilemez, kişi ancak bunu kendi kendine öğrenebilir. Bunun için de kişinin kendi karar sürecinin bilincine varması ve bilinçli uygulamalar yapması gerekir. Böylece sezgisel (bilinçsiz) performansını artırabilir. Çünkü biz yetişkinlerin kararlarını etkileyen, önceden biçimlenmiş, iyi ve kötü kalıpları vardır. Kötüleri düzeltmek ve iyileri de geliştirmek için, kişi kendisiyle ilgili farkındalıkta sorumluluk ve aktif rol almalıdır.”

Bazı insanlar düşünürken hata yaparlar ve bunun sonucunda hatalı kararlar verirler. Ancak bütün insanlar düşünürken sistematik olarak hata yaparlar. Bu nedenle insanların öngörülebilir şekilde akılcı davranışlarını söyleyebiliriz. Bunun nedeni beynimizin yapısı ve duyguların her karara mutlaka dahil olmasıdır. Oysa genel olarak toplumda, özellikle de iş hayatında duyguların kararları etkilememesi gerektiği konusunda temel bir kabul vardır. Ancak bu imkânsızdır. Öyle ki, beyinde duyguyla ilgili bölgeleri hasar görmüş insanlar, menüden yemek veya giysi dolaplarından kıyafet seçmek gibi en sıradan konularda dahi karar veremezler.

“Ekonomik psikoloji” ya da “davranışsal psikoloji” adı verilen yeni bir disiplin, insanların bir konuda karar verirken gösterdikleri sapmaların sistematikini inceler, mantıkla uyuşmayan davranışları, bilimsel

yöntemler ve matematiği araç olarak kullanarak, “modellemeye” çalışır ve insanların yaptıkları sistematik hataları ortaya koyar. Bu çalışmaların kaynağında beyinle ilgili araştırmalar yer alır.

Bu kitapta finansal kararlarımızı verirken içine düştüğümüz yanılgıların yanı sıra, yaptığımız sistematik hatalar sonucu yaşadığımız hayal kırıklıkları, kendimize olan güvenimizin sonuçları, doğruluk ve dürüstlük sınırını zorladığımız durumlar ve parayla olan ilişkilerimiz konu ediliyor. *Akılsız Duyguların Cezasını Kararlar Çeker* kitabını yazmaktaki amacım, kararlarımızın duygular tarafından yönlendirilmesine neden olan zihinsel süreçleri tanıtmak, gündelik hayatımızda verdiğimiz sıradan ve önemli kararların duygularımız tarafından yönlendirildiği konusunda örnekler ve araştırma bulguları sunmaktır. Böylece okuyuculara büyük usta Kasparov’un uyarısını hayata geçirmeleri, hem çevremizdeki insanların, hem de kendimizin öngörülebilir şekilde akıldışı olduğunu ve sistematik hatalar yaptığını anlamak için bir fırsat doğacağına inanıyorum. Kimbilir, belki de böylece bu hataları azaltmak mümkün olabilecektir.

Tarabya, 2015

Mantiken
Mantıklı Karar
Yoktur

Karar Vermenin Nöro Anatomisi

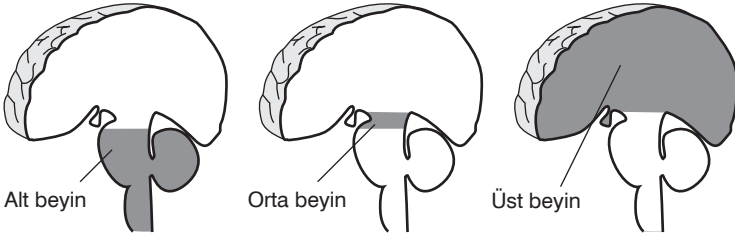
Aristoteles insanın “akıllı hayvan” olduğunu söylemiştir. W. Shakespeare, *Hamlet*'te insanın, “akıldan yana soylu, sonsuz yeteneklerle donatılmış” olduğunu yazmıştır. Klasik ekonomistler, S. Mill ve A. Smith, insanların kararlarını, kendilerine dönük yararı “maksimize ederek” vereceklerine inanmıştır. Buna karşılık B. Russell, İngilizlere özgü ince mizahıyla, “İnsanın akıllı bir hayvan olduğu söylenir. Hayatım boyunca bunun kanıtlarını aradım ancak bulamadım,” demiştir.

İnsanların tehlike, tehdit, risk, kriz, haz, menfaat gibi unsurların söz konusu olduğu kritik anlarda aldıkları kararlara bakılacak olursa, B. Russell'in sözlerinde gerçeklik payı olduğunu kabul etmek gerekir. Bu durumda, hayvanlar arasında en gelişmiş olan insanın beyninin, neden akılcı kararlar veremediği sorusu ortaya çıkar.⁽¹⁾

Evreni oluşturan madde, enerji, zaman ve uzayın yaklaşık 13,5 milyar yıl önce, dünya üzerinde organizma olarak adlandırılan yapıların ise yaklaşık 3,8 milyar yıl önce oluştuğu kabul edilir. Bugünkü insana benzeyen canlılar ise yaklaşık 2,5 milyar yıl önce ortaya çıkmıştır.⁽²⁾ Beynin oluşması da uzun bir zaman almıştır. İlk sinir sistemini oluşturan ağlar 500 milyon yılı aşkın zaman önce yapılanmıştır⁽³⁾ ve bu ilk kümeler basit refleksler verilmesini sağlamıştır.

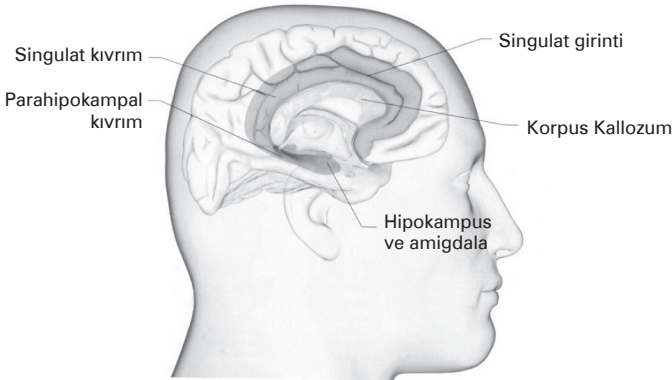
Şekil 1'de görüldüğü gibi,⁽⁴⁾ insan beyni evrim boyunca sırayla gelişmiş üç bölümden oluşur: Alt beyin, orta beyin ve üst beyin. Omuriliğin üst bölümünü de içeren alt beyin, solunum ve kalp atışı gibi beden hayati fonksiyonlarını kontrol eder. Orta beyin, beyin sapının üst bölümünü içerir. Bazı reflekslerimizi, göz hareketlerimizi istemli hareketlerimizi yönetir. Üst beyin, beynin en büyük ve gelişmiş yapısıdır.

ŞEKİL 1
Beynin evrimsel gelişimi



Şekil 2'de görülen limbik sistem,⁽⁵⁾ üst ve orta beyinde yer alan ara bir yapıdır ve içgüdülerimiz, duygularımız, dürtülerimizle ilgilidir. Yiyecek, içecek, sosyal statü, cinsellik, para gibi insana haz veren şeyleri tanıma ve onları yönetme konusunda önemli bir rol oynar. Tehlike, tehdit ve haz konusunda röle (aktarma) istasyonu görevi görür. Bu bölgede yapılan değerlendirme sonucu oluşan tepki mesajı, milyarlarca sinir bağlantısı aracılığıyla aktarılır. Limbik sistemin üstün-

ŞEKİL 2
Limbik sistem ve bileşenleri



de yer alan alın lobu (prefrontal lob) ise insana özgü olan ve bilinçli olarak yapılan okuma, yazma, hesap yapma, sembolizasyon, akıl yürütme gibi işlevleri yönetir.⁽⁶⁾

İlk homo sapiensler 200 bin yıl önce görülmüştür.⁽⁷⁾ Dil, soyutlama, bilinçli düşünme ve nihayetinde kültürün ortaya çıkışı ise elli bin yıllık bir süreyi geçmez. Tarih kitaplarında okuduğumuz cilalı taş devri bugünden yaklaşık 7000, maden devri ise 5000 yıl öncesine dayanır. Bu durumda, beynin evriminde bilinçli düşüncenin oldukça geç çıkmış olduğu söylenebilir.⁽⁸⁾

İki Beyin

Davranışsal ekonomi uzmanı G. Loewenstein, “Beynin büyük bölümü bilinçli düşünmekten çok, otomatik süreçlerin etkisi altındadır. Bu nedenle beyindeki işlemlerin büyük çoğunluğu düşünerek değil, duyguların etkisi altında gerçekleşir,” demiştir. Bu saptamadan yüz yıl önce de Amerikalı gazeteci ve yazar A. Bierce da beyni, “Düşündüğümüzü sandığımız organdır,” ifadesiyle tanımlamıştır.

İnsan beyni verdiği tepkileri ve aldığı kararları iki ayrı bölgede işlemekten geçirir. Bunlardan birincisi, beynin gelişim açısından daha eski yapıları olan alt ve orta beynin etkili olduğu “hisseden beyin”, diğeri ise üst beynin etkili olduğu “düşünen beyin”dir. Beynin tabanında yer alan hisseden beyin, hızlı, güçlü ancak tepkisel ve dolayısıyla “düşüncesiz”dir. Buna karşılık daha üstte yer alan düşünen beyin yavaş, zayıf ancak irdeleyici ve dolayısıyla “düşünceli”dir.

Hisseden beyin, evrim süreci içinde, otomatik olarak, hayatı kolaylaştıran “şey”lere yönelmek ve zararlı görünenlerden kaçınmak üzere yapılanmıştır. Tehlike, tehdit, risk, kaygı, ödül, haz, refah gibi temel uyaranlar karşısında bilinçli olarak verdiğimiz zannettiğimiz kararlar, aslında hızlı ve güçlü olan hisseden beyinden çıkar ve daha sonra kuvvetli gerekçelerle desteklenmek üzere irdeleyen ve düşünen beyin bölgesine havale edilir.

İnsanların duygularının sağ beyinde, mantıklı düşünme süreçlerinin de sol beyinde olduğu yönündeki yaygın görüş sadece sınırlı ölçüde geçerlidir. Çünkü insanın sahip olduğu iki tür düşünce süreci, beynin sağ ve solu tarafından yönetilmekten çok, alttaki ve üstteki yapıları tarafından yürütülür.

İnsanların iyi ve kötü kararlarını ince bir çizgi ayırır.
Elinizdeki kitap hayat açısından büyük önem taşıyan
bu ince çizgiye odaklanıyor.

Bilinçli ve özgür irademizin sonucu olduğuna inandığımız
seçimlerimiz büyük çoğunlukla farkına varmadığımız dış
faktörler tarafından yönlendirilir. Hayatta verdiğimiz kararların,
sinir bilimine dayanan temellerini araştıran bu kitap,
kararlarımıza etki eden akıldışı ancak tutarlı davranışlarımızın
farkına varmak ve "düşünmeden düşünmek" yerine
"yanılmadan karar vermek" için değerli bir kılavuz niteliğindedir.

Kitap için ne dediler

Acar Baltaş, yapıtında karar olgusunu çok yönlü olarak ele alıyor. Değişik bilim dallarında konuyla ilgili en son gelişmeleri kendi deneyim ve gözlemleriyle harmanlayıp çok akıcı bir dille okuyucuya sunuyor. Bir yöneticinin zevkle okuduktan sonra başvuru kitaplarının yanına koyacağı bir eser.

Dr. CEM KOZLU, Yönetici, yazar ve Coca Cola şirketi danışmanı

Acar Baltaş, hatasız karar vermeye çalışmanın, nasıl bir hata olduğunu çok iyi anlatmış. Kitabı okuyun, kendinizle barışın. Hatasız duygu, duygusuz karar olmaz.

EGE CANSEN İktisatçı, *Sözcü* gazetesi ekonomi yazarı

Biz insanların birer serbest iradesi var mı, yok mu? Bizler kaderi çok önceden belirlenmiş varlıklar mıyız? Bu büyük sorulara Acar Baltaş güncel, hayata değen ve çok önemli bir yerinden yanıt veriyor. Beynimiz ve "biz" iki ayrı varlık mıyız? Bir solukta okunacak kadar iyi yazılmış, yüzyılların tartışmasını önümüze koyan derin bir kitap.

İSMET BERKAN, *Hürriyet* gazetesi köşe yazarı

Acar Baltaş bu kitabında kararlarımıza ilişkin temel sorulara beyin ve davranış bilimlerinin ışığında bulunduğu yanıtları her zamanki açık ve etkili anlatımıyla paylaşıyor.

Prof. Dr. YANKI YAZGAN, Marmara Üniversitesi Tıp Fakültesi
Yale Child Study Center öğretim görevlisi

www.remzi.com.tr

ISBN 978-975-14-1689-6



9 789751 416896