

SÜPER TAHMİN-*Super forecasting*-Philip TETLOCK

İyimser Bir Kuşkucu

Hepimiz tahminciyiz. İşimizi değiştirme, evlenme, ev satın alma, yatırım yapma, piyasaya ürün sürme ya da emekli olma konularını düşünürken geleceğin nasıl olacağına dönük beklentilerimize dayalı olarak karar veririz. Bu beklentiler tahmindir. Çoğu zaman kendi tahminlerimizi kendimiz yaparız. Ama büyük olaylar olduğunda-örneğin, piyasalar çalkalandığında, savaş çanları çaldığında, liderlerin dizleri titrediğinde-yüzümüzü uzmanlara, bilenlere döneriz. Tom Friedman gibi insanlara bakarız.

Bir şeyin ne kadar kestirilebilir olduğu neyi öngörmeye çalıştığımızda, gelecekte ne kadar ileriye baktığımız ve hangi koşullar altında olduğuna bağlıdır.

Fizik kuralları dışında, hiçbir evrensel sabit yoktur. Bu nedenle kestirilebilir olanı kestirilebilir olmayandan ayırmak zor iştir. Bunun yolu yoktur

Meteorologlar bunu herkesten iyi bilir. Çok sayıda tahmin yapar ve düzenli olarak bunların doğruluğunu kontrol ederler; ki bu nedenle bir ve iki günlük tahminler genellikle gayet doğru çıkarken sekiz günlük tahminlerin bu kadar doğru çıkmadığını biliyoruz. Meteorologlar bu analizlerle havanın işleyiş biçimi hakkında bilgilerini artırıp modellerini geliştiriyorlar. Ondan sonra yeniden deniyorlar. Tahmin, ölçüm, gözden geçirme. Ve yeniden aynı. Bu, hiç bitmeyen bir sürekli gelişme sürecidir ve hava tahminlerinin iyi olmasının ve gittikçe daha da iyiye gitmesinin nedeni budur. Bununla birlikte bu gelişme sürecinin de sınırları olabilir, çünkü hava doğrusal olmama durumunun en güzel örneğidir.

Düşünme Hakkında Düşünmek

Düşüncemizi bilincimizin içinde akıp giden fikirler, imgeler, planlar ve duygularla belirlemek doğaldır. Başka ne olabilirdi?

Modern psikologlar, nasıl düşündüğümüzü ve nasıl karar verdiğimizizi tanımlamak için genellikle bir "ikili sistem modeli" kullanırlar. Bu model zihinsel evrenimizi iki alana ayırır:

Sistem-2, bize tanıdık gelen bilinçli düşünce alanıdır. Üzerinde odaklanmayı seçtiğimiz her şey bu alana dahildir.

Sistem-1 ise bize büyük oranda yabancıdır. Otomatik algısal ve bilişsel işlemlerin alanıdır; örneğin tam şu anda bu sayfaya basılmış olan yazıları anlamlı bir cümleye dönüştürmek için ya da bir bardağa uzanıp bir yudum alırken kitabı tutmaya devam etmek için yaptığınız işlemler gibi. Bu seri işleyen süreçlerin bilincinde olmayız ama onlar olmadan da hiçbir şey yapamayız. Kapatma düğmesine basılmış bir robot gibi kapanırız.

Bu iki sistemin numaralandırılması keyfi değildir. Sistem 1 önce gelir. Hızlıdır ve arka planda sürekli çalışmaktadır. Eğer size bir soru sorulur ve yanıtı hemen bilerseniz Sistem 1'den çıkmıştır. Sistem-2, bu yanıtı sorgulamakla görevlidir.

Verdiğim yanıt incelemeye karşı durur mu? Kanıtla desteklenir mi? İşte bu süreç zaman alır ve çaba gerektirir ve karar vermedeki standart rutin de bu nedenle budur: Yanıtı önce Sistem-1 verir ve ancak ondan sonra Sistem-2 devreye girer ve Sistem-1 'in verdiği kararı incelemeye işe başlar.

Sistem-2'nin gerçekten devreye girip girmeyeceği ise ayrı bir konudur. Şunu yanıtlamayı deneyin: "Bir beysbol sopası ve topunun fiyatı 1,10 dolar. Sopanın fiyatı toptan bir dolar fazla. Topun fiyatı nedir?"

Eğer siz de bu ünlü soruyu yanıtlayanların çoğuna benziyorsanız hemen şu cevabı bulmuşsunuzdur: "On sent." Bu sonuca ulaşmak için dikkatli düşünmediniz. Hiçbir hesaplama yapmadınız. Sadece öylece ortaya çıkıverdi. Bunun için Sistem-1'e teşekkür edebilirsiniz. Hızlı ve kolay, çaba harcamaya gerek yok.

Peki, "on sent" doğru mu? Şimdi soruyu dikkatlice düşünün. Muhtemelen birkaç şey fark etmişsinizdir. Birincisi, bilinçli düşünme emek ister. Problemi baştan sona düşünmek, odaklanmanın sürekli olmasını gerektirir ve hızlı bir bakışla elde ettiğiniz anlık yargıya oranla sonsuza dek sürecekmış gibi görünür. İkincisi, "on sent" yanlış cevaptır. Doğru gibi görünür. Ama yanlıştır. Aslında ciddi bir şekilde bir kez daha düşündüğünüzde-yanlış olduğu açıktır.

Beysbol topu sorusu ustaca hazırlanmış bir psikolojik ölçüm olan Bilişsel Düşünme Testinin (*Cognitive Reflection Test*) bir parçasıdır. Bu test çoğu insanın-çok zeki insanlar da dahil-çok düşünmediğini göstermiştir.

Aslında bilimde bir hipotezin doğru olduğunun en iyi kanıtı, çoğu zaman, hipotezin yanlış olduğunu kanıtlamak için tasarılan ama bunu başaramayan bir deneydir. Bilim insanları şu soruya cevap verebilmelidir: "Beni hatalı olduğuma ne ikna eder?" Bunu yapamamaları, kendi inançlarına çok fazla bağlanmış olmalarının bir işaretidir.

Anahtar, *kuşkudur.*, Bilim insanları başka herkes kadar güçlü bir şekilde Doğru'yu bildiklerini düşünebilirler. Ama bu hissi bir kenara bırakıp onun yerine incelikli bir şekilde ölçülmüş derecelerdeki kuşkuyu-daha iyi araştırmalardan elde edilen daha iyi kanıtlarla (asla sıfırlanmasa da) azaltılabilen kuşkuyu-getirmeleri gerektiğini bilirler.

Bu tür bir bilimsel kuşku insan doğasının aksine işlev görür.

Her şeyin yerli yerinde olması bize doğruyu bildiğimiz inancını verir. Daniel Kahneman'ın dediği gibi, "Belirsizlik kabullerini ciddiye almak akıllıcadır ama yüksek düzeyde inanç duyulduğunun ifade edilmesi, temel olarak, size göstermektedir ki bu ifadeyi kullanan birey, kafasında tutarlı bir hikâyeye oluşturmuştur ve bu hikâyenin doğru olması da gerekmez."

Işıltı ve Düşünme

Dünyayı kendi burnunuzun ucundan sadece siz görebilirsiniz. Gelin buna *burnunun ucunu gören bakış açısı* diyelim.

Her ne kadar kusursuz değilse de burnunuzun ucundan görünen manzarayı tamamen göz ardı etmemelisiniz.

Popüler kitaplar çoğu zaman sezgi ile analiz-"ışiltı" ile "düşünme"-arasında bir karşıtlık çizerler ve izlenmesi gereken yol olarak birini ya da diğerini seçerler. Ben "ışiltıcı" olmaktan çok "düşünücü"yüm ama ışıltı-düşünme şeklindeki ikili karşıtlık da yanlıştır. "Ya o, ya bu" şeklinde bir seçim söz konusu değildir; önemli olan, gelişmekte olan durumlarda bu ikisinin nasıl harmanlanacağıdır. Bu tavsiye, bu iki yoldan birini seçmek şeklindeki basit tavsiye kadar esin verici değildir ama doğru olmak gibi bir avantajı vardır. Her iki bakış açısının arkasındaki öncü araştırmacılar da bunu anlamaya başlamıştır.

"Bir çocuğun kedileri köpeklerden ayırt edebilmeyi öğrenmesi için binlerce örneğe ihtiyacı yoktur." Ama başka kalıplar konusunda ustalaşmak çok daha zordur. Örneğin, elli bin ila yüz bin satranç kalıbını öğrenmek tahminen on bin saatlik bir çalışma gerektirir. Kahneman ve Klein şu sonuca varmıştır: "Bu öğrenme fırsatları

olmazsa geçerli bir sezgi sadece şanslı bir tesadüfe ya da büyüye bağlıdır ve biz büyüye inanmak istemiyoruz."

Ama bir sorun var. Kahneman ve Klein'ın da dediği gibi, sezginin işe yaraması için yeterli sayıda geçerli ipucu olup olmadığını bilmek çoğu zaman zordur. Ve açıkça işe yaradığı yerlerde de ihtiyatlı olunması önerilir.

Norveçli satranç dehası, dünya satranç şampiyonu ve tarihteki en yüksek seviyedeki oyuncu olan Magnus Carlsen şöyle diyor: "*Çoğu zaman belirli bir hamleyi neden yaptığımı açıklayamam, sadece onun doğru hamle olduğunu hissederim ve öyle görünüyor ki sezgilerim çoğu zaman doğru çıkıyor. Eğer bir pozisyon üzerinde bir saat çalışırsam genellikle döngüler içine giriyorum ve muhtemelen yararlı bir şey bulamıyorum. Genellikle on saniye sonra ne yapacağımı bilirim; geri kalanıysa çifte kontrol işi."*

Carlsen sezgilerine saygı duyuyor, duymalı da. Ama birçok "çifte kontrol" da yapıyor çünkü sezgilerin bazen kendisini yarı yolda bırakabileceğini ve bilinçli düşünmenin yargısını geliştirebileceğini biliyor.

Bu harika bir uygulama. Burnunun ucunu gören bakış açısı harikalar yaratabilir ama korkunç bir yanılsa da yol açabilir. Bu yüzden büyük bir karar vermeden önce düşünmeye zamanımız varsa düşünün ve şu anda açıkça doğruymuş gibi görünen şeyin daha sonra yanlış çıkabileceğini kabul etmeye hazırlıklı olun. Bir kahve falı palavrası kadar tartışmalı görünen bir tavsiyeyi savunmak zor.

Uzmanların Politik Yargıları

1980'lerde 284 ciddi profesyoneli çalışma yapmak için ikna edebildim.

Uzmanlara verilen ilk soru kendileri hakkındaydı. Yaşınız? (Ortalama 43 çıktı.) Alanla ilgili iş deneyiminiz? (Ortalama 12,2 yıld.) Eğitim? (Neredeyse hepsinin lisansüstü eğitimi vardı; yarısı da doktoralıydı.)

Tahmin sorularının zaman aralıkları ise bir yıldan beş ve on yıla kadar uzanıyor ve günün haberlerinden seçilen çeşitli konuları kapsıyordu: Politik ve ekonomik, ulusal ve uluslararası konular. Medyada ve devletin çeşitli kademelerinde uzmanlardan yorumlamaları istenen tüm konularla ilgili sorular vardı. Bu demektir ki uzmanlarımıza bazen uzmanlık alanlarında ama çoğu zaman uzmanlık alanları dışında sorular soruldu-bu, gerçek alan uzmanlarının tahminlerinin doğruluğu ile zeki ve iyi bilgili alan dışı insanların tahminlerinin doğruluğunu karşılaştırma olanağı verdi. Uzmanlarımız toplam yirmi sekiz bin kestirim yaptı.

Soruları sormak yıllar aldı. Sonra bekleme zamanı geldi, kadrolular için bile bir sabır testi. Deneye başladığımda Mikhail Gorbaçov ve Sovyet Politbürosu dünyanın kaderini şekillendirmede kilit oyuncular; sonuçları yazmaya başladığımda ise Sovyetler sadece tarihi haritalarda görülebiliyordu ve Gorbaçov Pizza Hut reklamları yapıyordu. Nihai sonuçlar 2005'te ortaya çıktı-beni tahminler hakkında düşünmeye sevk eden Ulusal Araştırma Konseyi panelinin ardından yirmi bir yıl, altı başkanlık seçimi ve üç savaş geçmişti. Sonuçları, *Expert Political Judgment: How Good Is It? How Can We Know?* adlı akademik kitapta yayınladım. Basitleştirmek için bu araştırma programına "EPJ" diyeceğim.

VE SONUÇLAR ...

EPJ'nin en önemli sonucunu bu kitabı okumaya başlamadan önce bilmiyordusanız bile artık biliyorsunuz: ortalama bir uzman, kabaca dart atan bir şempanze kadar isabet gösterdi. Ama istatistiğe giriş derslerinde, öğrenciler ortalamaların yanıltıcı olabileceği yönünde uyarılır. Dolayısıyla eski bir espriyi anımsayalım: İstatistikçiler, ayakları fırında kafaları derin dondurucuda uyur çünkü ortalama sıcaklık gayet rahatlatıcıdır.

EPJ sonuçlarında istatistiksel açıdan iki farklı uzman grubu ortaya çıktı.

Birinci grup rasgele kestirimlerden daha iyisini yapmayı başaramadı ve hatta uzun dönemli tahminlerde şempanzeye yenilmeyi bile başardı.

İkinci grup ise büyük farklarla değilse de şempanzeye yendi ama hala alçakgönüllü olmak için birçok nedenleri vardı. Gerçekten de "her zaman değişim olmayacağı yönünde tahmin yap" gibi basit algoritmaları sadece küçük bir farkla geride bırakabildiler. Yine de ne kadar mütevazı olursa olsun bir miktar öngörülerini vardı.

Peki, neden bir grup diğerinden daha iyi sonuçlar aldı? Neden? Temel etken, *nasıl düşündükleri* idi.

Filozof Isaiah Berlin yıllar önce çok takdir edilen ama az okunan bir makale yazmıştı. Bu makalede tüm çağların büyük yazarlarının düşünce biçimlerini karşılaştırmıştı.

Gözlemlerini bir düzene koymak için savaşı-şair Arkhilokhos'a atfedilen 2500 yıllık bir şiirden yararlanmıştı: *"Tilki birçok şey bilir ama kirpi bir büyük şey bilir."*

Arkhilokhos'un tilkiden yana mı yoksa kirpiden yana mı olduğunu kimse bilmiyor ama Berlin tilkilerden yanaydı. Ben taraf tutmaya gerek duymadım. Sadece bu benzetmeden hoşlandım çünkü elde ettiğim verilerin derinliklerinde bulunan bir şeyi ortaya çıkarıyordu. Bu yüzden Büyük Fikir uzmanlarına "*kirpiler*" daha eklektik bir tutum takınan uzmanlara "*tilkiler*" adını verdim.

Tilkiler kirpileri yendi. Ve tilkiler sadece tavuklar gibi davrandıkları, yani tahminlerde kirpiler cesurca yüzde 90 ve 100'lük olasılıklar verirken yüzde 60 ve 70 gibi güvenli oranları tercih ettikleri için kazanmadı. Tilkiler kirpileri hem *ölçümleme* hem de *kararlılıkta* yendi. Tilkilerin gerçek öngörülerini vardı. Kirpilerin yoktu.

Veriler şöhret ve doğruluk arasında ters bir ilinti göstermekteydi: Bir uzman ne kadar ünlüyse tahminlerindeki doğruluk düzeyi de o kadar düşük çıkar. Bunun nedeni, editörlerin, yapımcıların ve halkın kötü tahminçiler istemesi değildir. Kirpi istemesidir. Kirpiler de kötü tahminçilerdir.

Kirpiler, bir Büyük Fikrin verdiği canlılıkla, izleyicileri etkileyip tutan sığ, basit, anlaşılır hikayeler anlatırlar. Medya eğitimi almış olan herkesin bildiği gibi birinci kural şudur: *"Basitleştir, aptal,"* Ama daha da önemlisi, kirpiler özgüvenlidir. Tek yönlü analizleriyle neden haklı olduklarına dair birçok sebep-"dahası", "üstelik"-sıralayabilirler ve bunu, başka bakış açılarını göz ardı ederek ve neden oldukları rahatsız edici kuşku ve uyanları dikkate almadan yaparlar. Ve bu yüzden EPJ'nin de gösterdiği gibi, kirpiler bir şeyin kesinlikle olacağını ya da olmayacağını söylemeye daha meyillidirler. Birçok izleyici için bu daha tatmin edicidir. İnsanlar belirsizliği rahatsız edici bulma eğilimindedir ve "belki"ler parlak kırmızı bir kalemlle belirsizliklerin altını çizerek. Kirpinin basitlik ve özgüveni öngörüye zarar verir ama sınırları gevşetir-ve bu kirpilerin kariyerleri için iyi bir şeydir.

Tilkiler medyada bu kadar iyi yol alamaz. Daha az özgüvenlidirler, bir şeyin "kesin" ya da "olanaksız" olduğunu söylemeleri daha az olasıdır ve "belki"nin çeşitli

tonlarını kullanmaları ise daha olasıdır. Hikayeleri de daha karmaşıktır, "bununla birlikte" ve "diğer yandan" gibi bağlaçlarla doludur çünkü sorunlara önce bir yönden bakarlar, sonra diğer bir yönden ve daha sonra daha başka bir yönden. Birçok bakış açısının böyle bir araya toplanması televizyonculuk için kötüdür. Ama tahmin için iyidir. Aslında tahminin temelidir.

Kendimizin dışına çıkıp gerçeklikle ilgili farklı bir bakış açısı elde etmek gerçekten zordur. Ama tilkilerin bunu başarabilmeleri daha olasıdır. Ya doğalarının bir erdemi ya da alışkanlıkları ya da bilinçli bir şekilde çaba göstermiş olmaları sayesinde diğer bakış açılarından bakmak gibi zorlu bir şeyi yapabilirler.

Ama düşünüm paradoksuyla ilgili espriyi duymuşsunuzdur: Dünyada iki tür insan vardır; dünyada iki tür insan olduğunu düşünenler ve böyle düşünmeyenler. Ben ikinci gruptayım. Benim tilki/kirpi modelim bir ikili karşıtlık modeli değildir. Bir yelpazedir. EPJ'de yaptığım analizler "melezler" dediğim türlere kadar uzanıyordu: Yelpazenin kirpi tarafında uca yakın bir yerde kirpiye biraz daha yakın olan "tilki kirpiler" de vardı, bir parça tilkilik yapan kirpiler de vardı. Ama bu dört kategori bile insanların düşünme tarzlarını yansıtmak için yeterli değildir. İnsanlar farklı koşullar altında farklı şekillerde düşünebilir ve düşünür; isteyken belki serinkanlı ve hesapçı ama alışverişte içgüdüsel ve dürtüsel davranabilir. Ayrıca düşünme alışkanlıklarımız sabit, yani değişmez değildir. Bazen biz değiştiğinin farkına bile varmadan gelişebilirler. Ama biz de çaba göstererek bir durumdan seçtiğimiz bir diğerine geçmesini sağlayabiliriz.

Hiçbir model insan doğasının zenginliğini tam olarak yansıtamaz. Modeller basitleştirmek içindir. Zaten en iyi modellerin bile kusurlu olmasının nedeni de budur. Ama modeller gereklidir. Akıllarımız modellerle doludur. Onlar olmadan hiçbir şey yapamayız. Ve modellerimizden bazıları gerçekliğe epey yakın olduğu için çoğu zaman oldukça iyi işlevler başarabiliriz. İstatistikçi George Box şöyle diyor: *"Tüm modeller yanlıştır ama bazıları yararlıdır."* Tilki/kirpi modeli son değil sadece bir başlangıç noktasıdır.

Dart atan şempanze benzetmesini unutun. Önemli olan EPJ'nin mütevazı ama gerçek bir öngörü keşfetmiş olmasıdır ve burada en kritik bileşen düşünme biçimiydi. Bir sonraki adım ise bu anlayışın nasıl geliştirilebileceğini bulmaktır.

SÜPERTAHMİNCİLER

Ulusal istihbarat Tahminleri (NIE) ortak bir görüştür; Merkezi Haber Alma Teşkilatı (CIA), Ulusal Güvenlik Teşkilatı (NSA), Savunma istihbaratı Teşkilatı (DIA) ve diğer on üç teşkilatın ortak görüşüdür. Bu teşkilatlar hep birlikte istihbarat topluluğu (IC) olarak bilinir.

Kesin rakamlar gizli tutulur ama IC'nin bütçesi, kaba bir hesapla 50 milyar doların üstündedir ve yüz bin kişi çalıştırmaktadır. Bunların yirmi bini istihbarat analistidir ve görevleri enformasyon toplamak değil toplanan enformasyonu yorumlayıp ulusal güvenlik açısından ne anlama geldiklerini değerlendirmektir. Ve bu olağanüstü özenli, pahalı ve deneyimli istihbarat aygıtı, Ekim 2002'de, Bush yönetiminin Irak'ın Kitle İmha Silahları (KİS'leri) hakkındaki önemli iddialarının doğru olduğu sonucuna vardı. Pek çok insan bunu ikna edici buldu. İstihbaratın işi iktidara doğruyu söylemektir; geçici olarak göreve gelmiş politikacılara duymak istedikleri şeyleri söylemek değildir. Bu yüzden çoğu insana göre NIE sorunu çözmüştü.

Artık Saddam Hüseyin'in ölümcül silahlar üreten aktif bir KİS programının olduğu-ve tehdidin giderek büyüdüğüne-bir olguydu.

Bu olgular karşısında ne yapılacağı başka bir konuydu ama bu olguları reddedenler sadece politikanın gözlerini kör ettiği insanlardı. Bush yönetimini sert bir şekilde eleştirenler-örneğin, onlara alaycı bir şekilde "Bushies (Köylüler)" diyen Tom Friedman gibileri-bile Saddam Hüseyin'in bir yerlerde bir şeyler sakladığına ikna oldu.

Biz şimdi bu "olguların" sahte olduğunu biliyoruz. 2003'teki işgalin ardından ABD, KiS aramak için Irak'ın altını üstüne getirdi ama hiçbir şey bulamadı. Bu, modern tarihin en kötü istihbarat yanlışlarından biriydi, hatta *en kötüsü* olduğu bile söylenebilir. IC rezil olmuştu. Medyada kınamalar, resmi soruşturmalar başladı ve istihbarat yetkililerinin, terli yüzleri ve asık suratlarıyla kongre üyelerinin karşısında oturup sırayla üzerlerine gelmelerini beklediği bildik oturumlar yapıldı.

Yanlış giden neydi? Açıklamalardan biri IC'nin Beyaz Saray'ın dayatmalarına boyun eğdiği yönündeydi.

İstihbarat analizleri her zaman belirsizlik içerir, çoğu zaman da bu belirsizliklerin boyutu büyüktür. Analistler bunu bilir. Ama yine de IC, Irak'ın KİS'leri hakkında gurur kurbanı oldu. Sonuç olarak, sadece yanlış olmadı. Yanlış olamaz dediğinde de yanılıyordu. Sonradan yapılan değerlendirmeler bile IC'nin bunun yanlış olabileceği *fikrini* asla ciddi bir şekilde araştırmadığını gösterdi.

Jervis-bu konuda şöyle yazdı: *"Egemen görüşlere saldıracak 'kırmızı takımlar' yoktu, şeytanın avukatlarının analizleri yoktu, karşı olasılıkları gündeme getiren çalışmalar yoktu. En çarpıcı olanı, şu anda doğru olduğuna inandığımız şeye yakın bir görüş ileri süren hiç kimse yoktu."*

Bu fiyaskoyla ilgili başkanlık soruşturmasının keskin bir şekilde ifade ettiği gibi, *"Saddam'ın yasaklanan silah programını sona erdirdiği sonucunu çıkaramamak ile bunu bir olasılık olarak bile görmemek birbirinden çok farklı şeylerdir".'*

Yerçekimine Direnmek -Ama Ne Kadar Süre?

Rastlantısallık burnunun ucunu gören bakış açınızdan görebileceğiniz bir şey değildir. Onu ancak kendimizin dışına çıkarsak görebiliriz.

Psikolog Ellen Langer bir dizi deneyde rastlantısallığı nasıl yetersiz kavradığımızı göstermiştir. Bu deneylerden birinde, Yale öğrencilerinden, yazı-tura atan birini izlemelerini yazı mı yoksa tura mı geleceğini kestirmelerini istedi. Öğrenciler gerçek yazı-tura atışını göremiyorlardı ama her atışın sonucu kendilerine söyleniyordu. Bununla birlikte sonuçlar hileliydi: Bütün öğrenciler toplam on beş doğru ve on beş yanlış cevap vermişti ama bazı öğrenciler başlangıçta bir doğru serisi yakalamışken diğerleri bir yanlış serisiyle başlamıştı. Ondan sonra Langer öğrencilere deneyin tekrarlanması halinde ne kadar başarılı olacaklarını düşündüklerini sordu. Doğru serisi ile başlayan öğrenciler becerileri konusunda daha emindi ve yine başarılı olacaklarını düşünüyorlardı. Langer buna "kontrol yanılsaması" adını verdi ama bu aynı zamanda bir "kestirim yanılsaması" idi.

Şimdi bir de bağlamı düşünün. Bunlar, seçkin bir üniversite öğrencileri ve tamamen rastlantısallığın sembolü olan bir etkinlikte zekalarının test edildiğini biliyorlar. Langer'ın da raporunda dediği gibi, bu öğrencilerin "süper-rasyonel" olmalarını beklerdiniz. Ama yine de karşılaştıkları ilk kalıp onları kandırdı ve tamamen rasgele olan sonuçları öngörebileceklerine içtenlikle inandılar.

Süper Zeki

Süpertahminciler diğerlerinden daha zeki ve kültürlü oldukları için mi başarılı oluyor? Bu onları yüceltirken, kalan herkesi yerin dibine batırmak anlamına gelir.

Bilgi herkesin, ağır ağır da olsa artırabileceği bir şeydir. Zihinsel olarak aktif kalamayan insanların her an yeni şeyler öğrenen insanlara yetişme umudu pek yoktur. Zekâ ise çok daha korkutucu bir engel gibi gelir. Hafıza haplarının ve bilgisayar oyunlarının günün birinde işe yarayacağını umanlar olsa da birçok insan yetişkinlikten itibaren zekanın gelişmediğine, zeka düzeyinin doğumda çektiğiniz DNA piyangosundaki şansınıza ve sevgi dolu, varlıklı ailelerin bir bireyi olarak dünyaya gelmenize bağlı olduğuna inanıyor. Süpertahminler, üç standart sapmaya sahip MENSA sertifikalı dehaların (yüzde birlik kesimin) işiyse, geri kalanlar bu işte asla başarılı; olamayacak demektir. O halde neden uğraşalım ki?

Bilgi ve zekanın öngörü becerisini artırdığı fikri akla yatkın; ancak Archie Cochrane'in de gösterdiği gibi, akla yatkın olması bu fikrin doğruluğunu kanıtlamaya yetmez. Bu hipotezi test etmeniz gerekir.

Süpertahmincilerin zekâ ve bilgilerini sadece diğer tahmincilerle değil, aynı zamanda ABD'nin geneliyle karşılaştırmamız gerekiyordu

Peki, ne bulduk? Ortalama tahminciler bilgi ve zekâ testlerinde re nüfusun yüzde 70'inden daha iyi performans gösterdi. Süpertahminciler ise çok daha iyi bir performans göstererek nüfusun yüzde 80'ini geride bıraktı.

Bu noktada dikkat çekici üç şey söz konusu.

Öncelikle halk tahminciler arasındaki zekâ ve bilgi düzeyinde büyük bir sıçrama söz konusu; tahminciler ile süpertahminciler arasında değil.

İkinci olarak, süpertahminciler ortalamanın çok üzerinde performans gösterse de çoğunluğu tartışmalı bir şekilde en tepedeki yüzde 1 ya da 135 ve yukarısı IQ olarak tanımlanan deha bölgesine yaklaşamıyordu bile.

Dolayısıyla, görünüşe göre, zekâ ve bilgi bir yere kadar işe yarıyordu; yani süpertahminci olmak için Harvard'da doktora ya da beş dil bilmek şart değildi. Bu açıklama bana tatmin edici geliyor. Üstelik Daniel Kahneman'ın yıllar önce, bu araştırmaya başladığım dönemde dile getirdiği (parlak uzmanların tahmin konusunda düzenli *New York Times* okurlarından çok da başarılı olmayacağına dair) hissiyle de örtüşüyor. Bu açıklama okurlar açısından da tatmin edici olmalı. Buraya kadar geldiyseniz, gerekli donanıma sahipsiniz demektir.

Ancak gereken zekâ ve bilgiye sahip olmak tek başına yeterli değildir. Turnuvadaki zeki ve bilgili tahmincilerin birçoğu süpertahmincilerin isabet oranının epey gerisinde kalmıştı. Üstelik tarih, tahminlerinde fena halde yanılan parlak zekalarla doludur. Kennedy ve Johnson döneminde savunma bakanlığı yapan Robert McNamara dünyadaki en parlak zekalardan biri olarak adlandırılıyordu ancak Güney Vietnam'ın komünistlere kaptırıldığı, bunu Güneydoğu Asya'nın izleyeceği ve Amerika'nın güvenliğinin tehlikeye gireceği inancıyla Vietnam Savaşını kızıştırmıştı. Bu inançları ciddi bir analize dayanmıyordu.

Doğrusunu isterseniz, 1967 yılına (savaşı kızıştırmanın yıllar sonrasına) dek, bu öngörüye dair tek ciddi bir analiz yapılmamıştı.

McNamara, kaleme aldığı otobiyografisinde *"Verdiğimiz karar temelsizdi"* demişti. *"Varsayımlarımızı ne o dönem ne de sonrasında ciddi bir şekilde analiz etmedik."*

Sonuç itibariyle, *önemli olan zekâ değil, zekanızı nasıl kullandığınızdır.*

Dışarıdan Başla

Neden öncelikle dışarıdan görünümü baktığımızı merak ediyor olabilirsiniz. Sonuçta doğrudan içerideki manzaraya dalarak çıkarımlar yapmanız, ardından dışarıdan görünümü bakmanız da mümkün. Bu yöntem de işe yaramaz mı? Maalesef hayır; muhtemelen yaramaz. Bunun nedeni ise *çipa atma* adı verilen basit bir psikolojik kavramdır.

Tahminde bulunurken işe bir sayıyla başlama ve ardından düzeltme eğilimine gireriz. Başladığımız bu sayıya çipa adı verilir. Bu önemlidir, çünkü genellikle yeterince düzeltme yapmayız. Bu da kötü bir çipadan başlamanın kötü bir tahmin doğuracağı anlamına gelir. Üstelik kötü çipalara yakalanmak inanılmaz derecede kolaydır.

Daniel Kahneman ve Amos Tversky, gerçekleştirdikleri klasik deneylerde, insanları bir sayıya (herhangi, hatta anlamsız, çarkı çevirerek tesadüfen bulunan bir sayıya) maruz bırakarak yargılarını kolayca etkileyebileceğinizi gösterdiler. Dolayısıyla, doğrudan içerideki manzaraya dalan bir tahminci, pek bir şey ifade etmeyen, hatta tamamen anlamsız bir sayıya takılıp kalma riskine girmiş olur. Oysa işe dışarıdan görünümle başlarsa, analiz çok daha anlamlı bir çipayla başlayacaktır. Daha iyi bir çipa da önemli bir avantaj sağlayacaktır.

Dışarıdan görünümü ve içerideki manzarayı belirlemek ve ikisini sentezlemek son değil, sadece başlangıçtır. Süpertahminciler sürekli olarak kendi görüşleriyle sentezleyebilecekleri farklı görüşleri öğrenmek ister.

Yeni perspektifler edinmenin birçok farklı yolu vardır. Diğer tahminciler neler düşünüyor? Onlar ne tür dışarıdan görünümler ve içeriden manzaralar belirledi? Uzmanlar ne diyor? Hatta kendinizi de farklı perspektifler geliştirecek şekilde eğitebilirsiniz.

Bill Flack bir yargıya vardığında düşünce tarzını tıpkı D. Rogg gibi, ekip arkadaşlarına anlatır ve onlardan kendisini eleştirmelerini ister.

Bunu yapmasının nedenlerinden biri arkadaşlarının hatalarını tespit etmesini ve kendi perspektiflerini paylaşmasını istemesidir. Ancak kendi yargısını kaleme alması aynı zamanda yargısıyla arasına mesafe koyması, bir adım geri çekilerek incelemesi anlamına gelir. Bunu *"otomatik geribildirim"* olarak adlandırır. *"Bu konuda hemfikir miyim? Eksikler var mı? Eksikleri tamamlamak için başka şeyleri incelemeli miyim? Benim yerimde başka biri olsaydı ikna olur muydu?"*

Bu çok akıllıca bir hamledir. Araştırmacılar, insanlardan ilk yargılarının yanlış olduğunu farz etmelerini, hatanın nerede olduğu konusunda kafa yormalarını ve yeni bir yargıya varmalarını istemenin, ikinci bir tahmin ortaya çıkmasını ve bu tahmin ilkiyle birleştirildiğinde isabet oranının, başka bir insandan farklı bir yargıda bulunmasını istemek kadar artırdığını belirledi.

Aynı etki, aradan birkaç hafta geçtikten sonra insanlardan ikinci bir yargıya varmaları istendiğinde de ortaya çıktı. "Kitlelerin bilgeliğine" dayanan bu yaklaşım *"içimizdeki kitleler"* olarak adlandırılır.

Milyarder yatırımcı George Soros buna bir örnektir. Sıklıkla, başarısındaki kilit unsurlardan birinin bir adım geri çekilerek kendi düşüncelerini yargılama ve farklı bir perspektiften bakabilme becerisi olduğunu söyler.

Bir soruya farklı bir perspektiften bakabilmenin çok daha kolay bir yolu vardır: Farklı bir şekilde sormak. *"Güney Afrika hükümeti önümüzdeki altı ay içerisinde Dalai Lama'ya vize verecek mi"* gibi bir soru düşünün. Deneyimsiz bir tahminci Dalai Lama'ya vize verileceğini gösteren kanıtları aramaya başlayacak, verilmeyeceğini gösteren kanıtları ise ihmal edecektir. Onaylama eğiliminin farkında olan deneyimli bir

tahminci ise her iki istikameti gösteren kanıtlara da bakacaktır. Soruyu sürekli olarak "Vize alacak mı" diye sorarsanız, zihinsel oyun alanınız bir yöne doğru yatmaya başlar ve farkında olmadan onaylama eğilimine yuvarlanabilirsiniz: *"Güney Afrika'dan söz ediyoruz! Siyahlar yıllarca apartheid politikasının acısını çekti. Elbette ki Tibet'in Nelson Mandela'sına vize verecekler."* Bu eğilime girip girmediğinizi kontrol etmek amacıyla soruya takla attırın ve *"Güney Afrika hükümeti önümüzdeki altı ay boyunca Dalai Lama'ya vize vermeyi reddedecek mi"* diye sorun. Bu minik kelime değişimi, tam tersi yöne yönelmenizi ve vize vermemesini gerektirecek nedenleri aramanızı sağlayacaktır-en büyük ticaret ortağını kızdırmama isteği.

"Biliş ihtiyacı" zorlu zihinsel çabalara girmenin ve bundan keyif almanın psikolojideki karşılığıdır. Biliş ihtiyacı içindeki insanlar kare bulmaca, sudoku gibi oyunlara meraklıdır-ne kadar zor olursa o kadar iyidir. Ve süpertahminciler, biliş ihtiyacı testlerinde her zaman yüksek puanlar alır.

Bu uğraşta muhtemelen kişiliklerinin de etkisi vardır. Kişilik psikolojisine göre, "en önemli beş" kişilik özelliğinden biri "yeni deneyimlere açık olmak"tır.

Bu kavramın çeşitlilik arayışı ve entelektüel merak gibi farklı açılımları vardır. Bu, birçok süpertahmincinin ortak özelliklerinden biridir. Ganalı olmayan insanların çoğu "Gana'daki başkanlık seçimini kim kazanır" gibi bir soruyu anlamsız bulacaktır. Bu soruyu yanıtlamaya nereden başlayacaklarını bilemeyecek, böyle bir zahmete girmeyeceklerdir. Oysa bu teorik soruyu Doug Lorch'a sorduğumda tepkisi, "Gana hakkında bir şeyler öğrenmek için bir fırsat" olmuştu.

Ancak nihayetinde tıpkı zekâ gibi, bunun da kişilik özelliğinden çok davranışla ilgisi vardır. Mükemmel bir bulmaca ustası, tahmin yapabilme konusunda gereken hammaddeye sahip olabilir ancak sorgulayan bir zihin yapısına sahip olmadığı sürece, kendisinden daha az zeki ancak eleştirel bir bakış açısına sahip kişi karşısında dezavantajlı olacaktır. Önemli olan ham haldeki zekâ değildir. Bu zekâyı nasıl kullandığınızdır.

Doug Lorch'u ele alalım. Doğal eğilimleri ortadadır. Ancak o bu eğilimlerin kendisine yeteceğini düşünmez. Bunu geliştirmeye çalışır. Doug insanların zevk için okuduğunda doğal olarak benzer düşüncedeki kaynaklara yöneldiğinin farkındaydı. Bu nedenle *de-New York Times'tan* anlaşılmaz bloglara uzanan-yüzlerce bilgi kaynağından oluşan ve ideolojik eğilimlerim, konuları ve coğrafi konumlan doğrultusunda etiketlediği bir veri tabanı hazırlamıştı. Ardından çeşitlilik ölçütü doğrultusunda okuması gereken şeyleri belirleyen bir bilgisayar programı yazmıştı. Doug, bu basit icadı sayesinde, sürekli farklı perspektiflerle karşılaşacağından emin olabiliyor. Doug sadece açık fikirli bir insan değil; aynı zamanda aktif açık fikirli bir insan.

Aktif açık fikirlilik (AAF) Pennsylvania Üniversitesindeki ofisi benimkinin hemen yanında olan psikolog Jonathan Baron tarafından geliştirilen bir kavram.

Bütün Bunlar Ne Anlama Geliyor?

Uzaylılar tarafından kaçırılan Billy Pilgrim, *"Neden ben?"* diye sızlanır. Uzaylı *"Bu tam da dünyalılara göre bir soru Bay Pilgrim"* diye yanıtlar. *"Neden mi sen? Peki, neden biz? Bütün bunlar neden?"*

Sadece naifler "Neden" diye sorar. Gerçekliği net bir şekilde görebilenler buna gerek duymaz.

Acı ama doğru. Beklenmedik ve önemli bir şey olduğunda "Neden" diye sormak çok insani bir durumdur.

Din, trajediler dahil, olan biten her şeyin ilahi bir planın parçası olduğunu söyler. Bu düşüncenin dindar insanları teselli ettiği, başka türlü dayanılması mümkün olmayan şeylere dayanmalarına yardımcı olduğu kesindir.

Türlü zorlukları aşarak muazzam bir başarı yakalayan bir kadın olan Oprah Winfrey, bu fikrin vücut bulmuş halidir. Harvard Üniversitesinde yaptığı mezuniyet konuşmasında bu görüşü dünyevi bir dille anlatmıştı:

"Başarısızlık diye bir şey yoktur...Başarısızlık hayatın bizi başka bir yön seçmemiz gerektiğini anlatma şeklidir...Hatalarınızdan ders alın. Çünkü her deneyim, her karşılaşma, özellikle de her hata size bir şeyler öğretir ve sizi siz yapar."

Olan biten her şeyin bir nedeni vardır. Her şeyin bir amacı vardır. Winfrey, efsanevi televizyon programının son bölümünde aynı şeyleri çok daha bariz bir dinsel dil kullanarak tekrarladi: *"Kutsal gücün ve Tanrı'nın alametlerini görüyorum ve tesadüf diye bir şey olmadığını biliyorum. Tesadüf diye bir şey yoktur. Sadece ilahi düzen vardır."*

Din, anlam arayışını karşılamanın tek yolu değildir. Psikologlar, birçok ateistin de hayatlarındaki önemli olayların bir anlamı olduğunu düşündüğünü, ateistlerin büyük çoğunluğunun kadere inandığını ve bu görüşü *"Her şey bir nedenle meydana gelir ve olayları ortaya çıkaran temel bir düzen vardır"* sözleriyle dile getirdiğini tespit etmiştir.

Anlam arayışı insanın temel ihtiyaçlarından biridir. Birçok araştırmanın da gösterdiği gibi, bu anlamı bulmak sağlıklı ve huzurlu bir zihnin işaretidir. Örneğin, 11 Eylül saldırısından sağ kurtulanlar arasında bu vahşete bir anlam yüklemeyi başaranlar travma sonrası stres bozukluğundan daha az etkilenmiştir.

Evrenin oluşumunun bilimsel açıklaması olan büyük patlamayı düşünün. Ancak çoğumuz bu olayın ardında bir gücün- örneğin Tanrı'nın-olduğunu düşünecektir. Böyle olması gerektiği için böyle olmuştur. Bu şekilde düşünmek, doğal gibi görünse de birtakım sorunlar barındırır.

Mantık zincirini düz bir çizgi halinde ortaya koyduğunuzda şunu görürsünüz: *"Hayatımın aşkıyla karşılaşma olasılığım çok düşüktü. Ama karşılaştım. Demek böyle olması gerekiyordu. Dolayısıyla bunun gerçekleşme olasılığı yüzde yüzdü."* Mantığa aykırı ve tutarsız bir düşünce. Mantık ve psikoloji birbiriyle çelişiyor.

Olasılık anlayışını benimsemiş bir insan "Neden" sorusuna takılmadan "Nasıl" sorusuna odaklanır. Burada bir kelime oyunu söz konusu değil "Neden?" sorusu bizi metafiziğe yöneltir. "Nasıl" ise fizik kurallarına sadık kalmamızı, sağlar.

Olasılık anlayışını benimseyen bir düşünür şöyle diyecektir: *"Evet, o gece sevgilimle karşılaşmam gerçekten küçük bir olasılıktı. Ancak o gece bir yerlerde, olmam gerekiyordu. Tıpkı onun da bir yerlerde olması gerektiği gibi. Neyse ki bu bir yerler denk geldi."*

Nobel ödüllü ekonomist Robert Shiller, (hem dedesinin hem de büyükbabasının Ford'da çalışmak üzere Detroit' e yerleşmesinin de nedeni olan) Ford'un işçilere o dönem itibariyle inanılmaz derecede yüksek bir rakam olan günde beş dolar vermeye nasıl karar verdiğini anlatır.

Eğer başka biri dedesine ya da büyükbabasına daha iyi bir iş teklif etmiş olsaydı, eğer bir at ikisinden birinin kafasına bir çiftte atsaydı, eğer birileri Ford'u

işçilere günde beş dolar ödemenin çılgınlık olduğuna ikna etseydi... Sonsuz sayıda olaydan herhangi biri farklı şekilde gerçekleşseydi, Robert Shiller doğmayacaktı.

Ancak Shiller, varoluşunu borçlu olduğu bu küçük olasılığı kader olarak değerlendirmek yerine, geleceğin ne kadar belirsizliklerle dolu olduğunu gösteren bir hikâye anlatıyor. *"Tarihte yaşananların mantık çerçevesinde geliştiğine, insanların davranışlarının sonuçlarını öngördüğüne inanırız, ancak öyle değildir"* diyordu. *"Bu bir yanılsamadır. Neler olup bittiğini sonradan kavrarız."*

Süper Haber Bağımlısı?

Tahminler, satın alıp çekiliş gününe dek bir köşeye attığınız piyango biletlerine benzemez. Eldeki enformasyon ışığında varılan yargılar olan tahminler, değişen enformasyon doğrultusunda güncellenmelidir. Yeni bir anket bir siyasi liderin rakipleriyle farkı açtığını gösterirse, bu adayın kazanma olasılığını yükseltmelisiniz. Eğer rakip şirketlerden biri beklenmedik şekilde iflasını açıklarsa, satış beklentinizi bu doğrultuda revize edin.

Süpertahminciler, sıradan tahmincilerden çok daha sıklıkla güncelleme yapar. Bunun ne kadar önemli olduğu da ortadadır. Güncellenmiş tahmin daha bilinçli, dolayısıyla da daha isabetli tahmindir. Efsanevi İngiliz ekonomist Keynes *"Durum değiştiğinde fikrim de değişir"* demişti.

7 Aralık 1941 günü, Japonya imparatorluğu donanması Harbor'da ABD'ye saldırdığında Amerikalılar şok olmuştu. Bunun nedeni sadece birdenbire kendilerini İkinci Dünya Savaşının içinde bulmaları değil, aynı zamanda bu saldırının çok az kişinin aklına gelen bir tehlikeyi ortaya koymasıydı: Hawaii saldırılar karşısında savunmasız olduğuna göre Kaliforniya da saldırıya uğrayabilirdi. Savunma sistemleri apar topar güçlendirildi ancak üst düzey yetkililer, casuslar ve sabotajcılar karşısında tüm bu hazırlıkların etkisiz kalacağından çekiniyordu. Earl Warren, *"Japon kökenli Amerikalılar, sivil savunma çabalarının aşıl topuğunu oluşturuyor"* uyarısında bulunuyordu. Warren o dönemde Kaliforniya eyaleti adalet bakanıydı. Sonraları valilik ve ABD Yüksek Mahkemesi baş yargıçlığı görevlerinde de bulundu-günümüzde de okullarda ırk ayrımcılığının kaldırılmasını ve insan haklarını savunan bir liberal olarak anılıyor.

Ancak İkinci Dünya Savaşı döneminde insan hakları Warren'ın gündeminde değildi. Önemli olan ulusal güvenlikti. Tehdit olarak gördüğü şeye karşı çözümü ise Japon kökenli tüm erkek, kadın ve çocukları tutuklayıp hapse atmaktı.

1942 yılının şubat ayının ortalarından Ağustos ayına kadar uygulanan bu plan kapsamında 112.000 kişi-üçte ikisi ABD'de doğmuştu-dikenli tellerle ve silahlı muhafızlarla çevrili toplama kamplarına dolduruldu.

Gözaltılar öncesindeki 10 hafta içinde de 1942 yılı boyunca da herhangi bir sabotaj gerçekleşmedi. 1943 yılında da. Gözaltını savunanlardan bazıları, bu durum ve Japon ordusunun aldığı darbeler dikkate alınarak gözaltı politikasının gevşetilmesi gerektiğini düşünmeye başladı. Warren ve diğer radikaller ise buna karşıydı. Somut bir tehlikeyle karşı karşıya oldukları ve tehlikenin henüz geçmediği konusunda ısrarcılardı.

Bu durum, psikologların *"inançta inat"* adını verdiği şeyin uç örneklerinden biridir. İnsanlar inanılmaz derecede uzlaşmaz davranabilir ve inançlarını sarsacak yeni enformasyondan kaçınmak amacıyla saçma mantıklar yürütebilir. Örneğin, Amerika'daki Japonların gözaltına alınmasının en hararetle savunuculardan biri olan General John De Witt'in 1942 yılındaki sözleri: *"Bugüne dek hiçbir sabotajın meydana gelmemesi, bu saldırıların yapılacağını kanıtlayan rahatsız edici bir göstergedir."* Ya

da daha net ifade etmek gerekirse *"Olmamasını beklediğim şeyin olmaması, olacağını kanıtıdır."* Neyse ki bu türden aşırı inat çok yaygın değildir.

Genellikle, yok sayılması olanaksız olgularla karşılaştığımızda gönülsüz de olsa fikir değiştiririz. Ancak değişim olması gerekenden daha düşük derecede olur.

Jean-Pierre Beugoms, "fikirlerini ekip arkadaşlarından daha hızlı bir şekilde değiştirmekle" övünen bir süpertahmincidir. Ancak bunun "zorlu bir şey" olduğunu da kabullenir.

Tutarlı Şekilde Tutarsız Olma

Keynes'in en önemli özelliklerinden biri de yatırımcı olarak başarısıdır. O, Birinci Dünya Savaşının sonundan İkinci Dünya Savaşının sonuna dek kendi parasının yanı sıra ailesinin ve dostlarının parasını da iki İngiliz sigorta şirketine, çeşitli yatırım fonlarına ve Cambridge Üniversitesi King's College'a yatırdı. 1946 yılında öldüğünde olağanüstü zengin biriydi ve parasını yönettiği insanlar da beklentilerinin ötesinde bir servete kavuşmuştu.

Keynes'in başarısında hiç kuşkusuz şaşırtıcı derecede zeki ve enerjik bir insan olmasının da payı vardı. Ancak bundan daha da önemlisi yeni fikirler öğrenmeye bayılan, doymak bilmez merakıydı-zaman zaman fikrini değiştirmesini gerektiren bir alışkanlık. O da iyi niyetli bir şekilde bunu gerçekleştirirdi.

Hatta hata yaptığını kabullenme ve yeni inançları benimseme becerisinden gurur duyar, başkalarını da aynı şekilde davranmaya teşvik ederdi. 1933 yılında, *"Zaman zaman yanılmakta sakınca yoktur; özellikle de çabuk farkına varıyorsanız"* diye yazmıştı.

1945 yılında, bu *"tutarlı bir şekilde tutarsız davranan"* ekonomist hakkında kaleme alınan bir biyografide, *"Keynes sadece meslektaşlarıyla değil, koşullar gerektirdiğinde kendisiyle de çelişmekten çekinmezdi"* deniyordu. "Fikir değiştirmekten dolayı suçluluk duymak bir yana, bunu kendisi kadar hızlı düşünemeyenleri azarlamak için fırsat" olarak görürdü. İddialara göre, Churchill, Quebec'te Roosevelt ile yaptığı görüşmeler sırasında Keynes'e bir telgraf göndermiş, *"Senin görüşünü benimsemeye başlıyorum"* demişti. Lord hazretleri ise cevaben yazdığı telgrafına, *"Bunu duyduğuma üzuldüm"* demişti, *"Çünkü benim fikrim değişmeye başladı."*

Keynes başarısızlığı bir öğrenme fırsatı olarak görürdü-hataları tespit etmek, yeni alternatifler belirlemek ve tekrar denemek. Döviz kurları konusundaki kötü tahmininin ardından Keynes için kolay ve güvenli yoluna kaçmadı. Kurumların genellikle gayrimenkule yatırım yaptığı 1920'lerin başlarında, eski kafalı King's College'ı borsaya sokmak gibi yeni fikirleri benimsedi. 1929 krizine hazırlıksız yakalandığında hiç tereddüt etmeden düşünce tarzını değiştirdi. Temel varsayımlarından birinin hatalı olduğuna kanaat getirdi.

Parçalar Birleşiyor

Süpertahminciler hakkında birçok şey öğrendik. Artık bir durum değerlendirmesi yaparak onların kabataslak bir portresini çizebiliriz.

Felsefi açıdan bakılınca, süpertahminciler şöyle kişilerdir:

TEMKİNLİ: Hiçbir şey kesin değildir.

MÜTEVAZİ: Gerçeklik son derece karmaşıktır. DETERMİNİST OLMAYAN: Olanlar, böyle olmak zorunda olduğu için olmamıştır.

Becerileri ve düşünce tarzları açısından şöyle derler:

AKTİF AÇIK GÖRÜŞLÜ: İnançlar korunması gereken hazineler değil, test edilmesi gereken hipotezlerdir.

"BİLİŞ İHTİYACI" OLAN ZEKİ VE BİLGİLİ: Entelektüel açıdan meraklıdır; bulmacalardan ve zihinsel meydan okumalardan keyif alır.

DERİN DÜŞÜNEN: Kendisini eleştirel bir bakışla değerlendirir.

SAYILARDAN ANLAYAN: Rakamlarla arası iyidir.

Tahmin yöntemleri itibariyle ise şöyle derler:

PRAGMATİK: Hiçbir fikre ya da amaca körü körüne bağlanmaz.

ANALİTİK: Burnunun dikine gitmez, başka perspektifleri de dikkate alır.

YUSUFÇUK BAKIŞLI: Farklı görüşlere değer verir ve kendi görüşüyle sentezler.

OLASILIKÇI: Değerlendirme yaparken bütün olasılıkları düşünür.

ÖZENLİ GÜNCELLEMECİ: Veriler değiştiğinde fikirlerini değiştirir.

SEZGİLİ BİR PSİKOLOG: Bilişsel ve duygusal önyargıların farkına varmanın öneminin bilincindedir.

Çalışma ahlakı açısından da şöyle derler:

GELİŞMEYE AÇIK: Daha da iyi olmanın mümkün olduğuna inanır.

AZİMLİ: Ne kadar sürerse sürsün, yola devam etmeye kararlıdır.

Ancak her süpertahminci bu özelliklerin her birine sahip değildir. Başarıya giden birçok farklı yol ve bu yolların her birinin güçlü ve zayıf yönleri vardır.

Son tahlilde, Edison'un sözleriyle ifade edecek olursak: süpertahmencilik %75 azim, %25 esindir.

Ekip Olmak ya da Olmamak

Bir grubun fikir birliği içinde olması çok etkili bir güçtür. Bu fikir birliğinin sağlıksız temellere dayanması durumunda, grup kendini kandırmaya başlayabilir.

Ancak gruplar insanların bilgilerini ve bakış açılarını paylaşmasına da olanak tanıyabilir. Bu da iyi bir şeydir. İnsanların bağımsız olarak yargıda bulunabilmesi, arada sırada ortaya çıkabilecek hataların ortadan kalkmasını sağlar. İnsanlar bir grupta bir konuyu tartışmaya başladığında, düşünce ve ifade bağımsızlığı yitirilebilir. Çok konuşan ya da zorba biri; ağız iyi laf yapan, etkileyici konuşan biri; ya da referansları diğerlerini sindirecek kadar güçlü biri toplantıya baskın çıkabilir. Yani grup, birçok şekilde insanların bağımsız düşünme becerisini elinden alarak hatalara kanmasına yol açabilir. Bu durumda hatalar ortadan kalkmaz, tam aksine üst üste yığılır.

17'nci yüzyılda lale soğanının bir işçinin yıllık ücretinden değerli olduğuna inanan Hollandalı yatırımcıların ya da 2005 yılında ev satın alırken fiyatların daha da yükseleceğine inanan Amerikalıların ortak aptallığının kökeninde işte bu yatar.

Ancak JFK'nin ekibinin Küba füze krizi sırasında kanıtladığı gibi, bağımsızlığın yitilmesi kaçınılmaz bir son değildir. Tahmincilerin kendilerini ve ekip arkadaşlarını sorgulamaya devam etmesi ve hararetli tartışmalardan çekinmemesi durumunda, grup, kendisini meydana getiren parçaların toplamından daha fazla şey ortaya çıkarabilir.

O halde, grup çalışması süpertahmincileri yukarı mı taşır yoksa dibe mi batırır? Kimileri ilkinin, kimileri ise ikincisinin ortaya çıkacağı düşüncesindeydi. Ancak

sonuç itibariyle hepimiz, sadece tahminde bulunduğumuzun farkındaydık. Nihayetinde, iki nedenden dolayı, araştırma ekipleri kurmaya karar verdik.

Bu nedenlerden ilki, gerçek dünyada insanların önemli kararları ender olarak başkalarına danışmadan almasıydı. Dolayısıyla gerçek dünyada tahminleri anlamak için, gruplar halinde yapılan tahminleri anlamak gerekiyordu.

Ya diğer neden? Merak. Sorunun yanıtını bilmiyorduk ve öğrenmek istiyorduk. Bu nedenle de Archie Cochrane'in tavsiyesini dinledik ve bir deney yaptık.

Tahminciler hem kendilerinin hem de ekiplerindeki diğer üyelerin performanslarını takip edebilecekti. Bunun ötesinde de istedikleri şekilde organize olabileceklerdi. Hedef isabetli tahminlerde bulunabilmektir. Bunu nasıl başaracakları onları ilgilendirirdi.

Ekiplere, grup dinamiklerine dair araştırmalardan derlenen birer ekip çalışması kılavuzu dağıttık ancak grup düşüncesinin tehlikeli olabileceği konusunda da uyarılar yaptık. İşbirliği yapın ama uyumlu olmayın. Mutabakat her zaman iyi bir şey değildir; anlaşmazlıklar da her zaman kötü değildir. Eğer fikir birliğine varırsanız-sadece buna dayanarak-bu fikir birliğini haklı olduğunuzun kanıtı olarak değerlendirmeyin. Şüphe duymaktan asla vazgeçmeyin. Yerinde sorulmuş sorulara insan bedeninin vitamini duyduğu ihtiyaç kadar ihtiyacınız vardır.

LİDERLERİN İKİLEMİ-MOLTKE'NİN MİRASI

Helmuth Von Moltke, *"savaşta her şey belirsizdir"* der. Moltke on dokuzuncu yüzyılın sonunda Prusya kuvvetlerinin başında, 1864 yılında Danimarka'ya, 1866'da Avusturya'ya. 1871'de de Fransa'ya karşı kazandığı zaferin ardından dünya çapında ün kazandı. Almanya'nın birleşmesi bu zaferler sonucunda gerçekleşti. Büyük kuramcı Carl von Clausewitz'den etkilenecek kaleme aldığı savaş üzerine yazılarının iki dünya savaşına giren Alman ordusunun şekillenmesinde derin bir etkisi vardır.

Ama Moltke bir Napolyon değildi. Kendisini ordusunu satranç taşları gibi yöneten bir vizyoner lider olarak görmüyordu. Onun liderlik ve organizasyona yaklaşımı tamamen farklıydı.

Prusyalı askeri liderler uzun zamandan beri belirsizlik faktörünün bilincindeydiler ama "her şey belirsiz" ifadesi Moltke için anlamı irdelenmesi gereken bir aksiyomdu. En yakıcı nokta, planınıza asla tümüyle güvenmemeniz gerektiğiydi. *"Hiçbir operasyon planı, düşmanın ana kuvvetleriyle ilk karşılaşma anının ötesine giden bir kesinlik taşımaz"* diyordu. Onlarca yıl boyunca yinelene yinelene yetkinleştirilen bu sözleri bugün askerler *"hiçbir plan, düşmanla temastan sağ çıkamaz"* şeklinde biliyorlar. Bu daha kolay anlaşılır.

Ancak Moltke'nin orijinal sözlerinin düşünce tarzını yansıtan daha incelikli yapısına dikkatinizi çekerim. Şöyle yazıyordu: Bütün koşullar için geçerli *"bağlayıcı kurallar koymak olanaksızdır"*. Savaşta *"tıpatıp aynı iki durum mümkün değildir"*. Doğa çama şarttır.

Moltke subayların üslendikleri göreve uygun kişiler olduğuna güveniyordu. Subaylara asker eğitimlerine ek olarak, bugün eleştirel düşünmeye vurgu yapan bir sosyal bilimler eğitimi diyebileceğimiz türde bir eğitim veriliyordu. Salt askeri konulara odaklı bir müfredatla bile olsa, öğrencilerden derin düşünceleri bekleniyordu.

Çağın diğer uluslarında-ABD dahil-eğitmenler problemleri ortaya koyuyor, öğrencilere doğru yanıtı söylüyor ve onlardan başarıyla onaylayıp ezberlemelerini bekliyorlardı.

Almanya'daki savaş akademilerinde belli senaryolar hazırlanıyor ve öğrenciler çözüm önerip toplu halde tartışmaya davet ediliyordu.

1758'de Prusya kralı Büyük Frederick, Zorndorg'ta Rus kuvvetleriyle çarpışırken süvari birliğine komuta eden Prusya'nın en genç generali Friedrich Wilhelm van Seydlitz'e bir ulak gönderdi. Ulak "Taarruz" emrini ilettili. Ama Seydlitz bunu kabul etmedi. Hücuma geçmek için uygun bir zaman olmadığı ve kuvvetlerinin zayı olacağı kanısındaydı. Ulak gidip geri geldi. Seydlitz'e kralın kesinlikle hücuma geçilmesini emrettiğini bildirdi. Seydlitz emri bir kez daha reddetti. Ulak üçüncü kez geldiğinde, eğer derhal saldırıya geçmezse onun kellesini alacağını bildirdi. "*Krala savaştan sonra başımın onun emrinde olacağını söyle*" diye karşılık verdi Seydlitz, "*ama o zamana kadar bende kalacak.*" Sonunda Seydlitz doğru zamanı yakaladı, saldırıya geçti ve savaşı Prusya'nın lehine çevirdi. Büyük Frederick generalini tebrik etti ve başını yerinde bıraktı.

Temel mesaj şuydu: Düşünün. Gerekliyse, aldığınız emirleri tartışın. Hatta eleştirin. Ve eğer mutlaka zorunlu görüyorsanız-haklı bir nedeniniz varsa-itaat etmeyin.

Bütün bunlar hiçbir işi halledemeyecek dik kafalı bir organizasyon reçetesi gibi gelebilir, fakat bağımsız düşünmeyi destekleyen unsurların eylem talep eden unsurlarla dengelenmesi bu tehlikeden kaçınılmasını sağlıyordu.

Çağımızda ordunun gerektiği ölçüde desantralize olduğu tartışma götürür ise de fiilen görev başındaki komutanların inisiyatifinin büyük başarılar kazandırmış olduğu yadsınamaz.

2003 yılındaki Irak işgali sırasında, Irak kuvvetleri açık çölde ezilip Amerikan kuvvetleri Bağdat'a doğru ilerlerken ve bundan sonra yıpratıcı bir şehir savaşının başlayacağından korkulurken, ana yollardan yeni ele geçirilen havaalanına doğru ilerleyen ağır silahlarla donatılmış zırhlı birlikle, sonradan "*thunder run*" adı verilecek olan ani bir baskın gerçekleştirildi. Irak kuvvetleri tamamen savunmasız yakalandı ve birlik sadece bir araç kaybederek alanı ele geçirdi.

Bağdat'ın düşmesinden sonra baş gösteren ayaklanma askeri liderlik tarafından öngörülemedi ve aylarca, hatta yıllarca nasıl karşılık vereceklerini bilemediler.

Yerel komutanlar ellerinden geldiğince baş etmeye uğraştılar. Kuzey Irak'taki Musul kentinde 101. Hava İndirme Birliği komutanı General David Petraeus geniş askeri tarih bilgisine dayanarak şehir halkının "güvenlik ve ihtiyaçlarını" sağlayacağını ve böylelikle isyancıların yerel halkın desteğini kaybetmesine yol açacağını umduğu doğaçlama stratejiler geliştirdi. Her şeyi tamamen kendi inisiyatifiyle yaptı. Gazeteci Fred Kaplan'ın yazdığına göre, "*Petraeus Bağdat'taki üstlerine ne yapmayı düşündüğünü bildirdi, ama onlardan ne izin istedi ne de asla gelmeyeceğini bildiği herhangi bir talimat bekledi.*"

Petraeus'un çabaları sonuç verdi. Başka yerlerde bir ateş fırtınasına dönüşen isyan, o işbaşında kaldığı süre içinde Musul'da alevlenme olanağı bulamadı.

Değişik Türden Bir Alçakgönüllülük

W. Churchill ya da Steve Jobs'u kimse alçakgönüllü bulmamıştır. Aynısı D. Petraeus için de geçerli.

Kansas'ın açık sözlü adamı Dwight Eisenhower'ın bile esaslı bir egosu vardı. Eisenhower'ın İkinci Dünya Savaşından sonra son derece popüler hale gelmesi üzerine, iki parti de onu başkanlığa aday göstermek için etrafında pervane oldu.

Başkan Truman onun lehine adaylıktan çekilmeyi bile önerdi. Eisenhower her seferinde teklifleri geri çevirdi. Gerçekten istemiyordu.

Fakat 1952 seçim yarışı şekillenmeye başladığında, Cumhuriyetçi Parti adaylığı ve muhtemelen de başkanlığı bütün Amerikan askerlerini eve, "özgürlüğün Cebelitarıkı"na geri çekmeyi vaat eden içe kapanmacı adayın kazanacağı belli oldu. Eisenhower böyle bir şeyin felaket olacağına ve bunu kendisinin-yalnızca kendisinin-durdurabileceğine inanıyordu. Biyografilerinden birinde, "*Ülkesi için en iyisini istiyordu; sonunda en iyinin kendisi olduğu ve görev alması gerektiğine hükmetti*" diye yazıyordu. Hiç özsaygı eksikliği duymadığı açık.

Peki, bütün bunları, bir tahmincede bulunması gerektiği açık olan kritik alçakgönüllülük gereksinimiyle nasıl bağdaştıracağız? Sorunun yanıtı Annie Duke'ün sözlerinde gizli.

Duke, kendisinin dünyanın en iyi pokercisi olduğuna inanıyor ve bu hiç de hafife alınacak bir iddia değil, ama Duke bu özgüveninin belli bir dayanağı olduğunu gösteren-Dünya Poker Serisi şampiyonluğu da içinde olmak üzere uzun bir başarı siciline sahip. Ama Duke özgüvenin barındırdığı tehlikenin de farkında. Duke gibi akıllı biri bir şeye karar verirken, her zaman basit bir bilişsel kestirme yol izlemeye eğilim gösterir: "*Yanıtı biliyorum. Üzerinde uzun boylu düşünmeme gerek yok. İyi akıl yürütebilen çok başarılı bir insanım ben. Akıl yürütmenin doğruluğuna inanmam, doğru olduğunun kanıtıdır.*"

Eğer kararlarınızı bu şekilde alırsanız, gerçeklere burnunuzun ucuyla bakmış olursunuz. Kim olursanız olun, tehlikeli bir karar alma yöntemidir bu. Duke bu tuzağa düşmemek için, ne konuda özgüveni olduğunu-ve ne konuda olmadığını-özenle ayırt eder.

Duke poker masasına birlikte oturduğu kişilerin çoğuyla boy ölçüşebileceğine güveniyor. "*Ama benim bu oyunu yalayıp yutmuş olduğuma inandığım anlamına gelmez.*"

İyi yargı için gereken alçakgönüllülük kendinden kuşku duymak-yeteneksiz, zekâ yoksunu ya da değersiz olduğunuzu düşünmek-demek değildir. Bu *entelektüel* alçakgönüllülüktür.

Gerçeklerin derin bir karmaşıklık içerdiğini, olayları net bir şekilde görmenin sürekli bir çaba gerektirdiğini, bunun ne zaman tam olarak yapılabileceğini ve bu yüzden insan yargısının hatalarla dolu olması gerektiğini kabul etmektir.

Bu aptallar için de dâhiler için de geçerlidir. Öyleyse hem kendisine yüksek değer biçmek hem de düşünsel bakımdan alçakgönüllü olmak mümkündür. Aslında bu harikulade verimli bir bileşim olabilir. Entelektüel alçakgönüllülük yargının gerektirdiği özenli düşünmeyi besler; kişinin yeteneklerine güvenmesi onu kararlı bir eylem yürütmeye yüreklendirir.

Abraham Lincoln topluma ikinci seslenişinde şöyle diyordu: "*Tanrının bize verdiği doğruyu görme gücüyle, doğruya sınıksız sarılarak başladığımız işi bitirmeye gayret edelim.*" Bu sözler sağlam bir inanç ve kararlılık ilanıdır. Ama aynı zamanda- "*Tanrının bize verdiği doğruyu görme gücüyle*"-görme yetimizin akıl yürütmemizin kusurlu, hatta en şaşmaz inancımızın dahi olabileceğini alçakgönüllü bir kabullenıştır.

Gerçekten O Kadar Süperler mi?

Şurası kesin, en iyimizin bile kolayına kaçıp sezgisel düşünmeye kayması kaçınılmazdır.

On yedi bin çalışanı bulunan CIA'nın Pentagon'daki emsali olan Savunma İstihbarat Teşkilatı (DIA) eski başkanı General Michael Flynn'la 2014 yılında yapılan bir görüşmeyi anımsayalım. General bu görüşmede emekli olmadan kısa bir süre önce dünyaya ilişkin görüşlerini özetle dile getirmişti. *"Ben her sabah bu ofise gelirim, sonra zihnimi boşaltmak için kısa bir yürüyüşe çıkarım, iki üç saatimi istihbarat raporlarını okumakla geçiririm."* demişti. *"Size samimiyetle söyleyeyim ki, her gün gördüğüm şey, tüm meslek yaşamım boyunca tanık olduğum en belirsiz, kaotik ve karışık uluslararası ortamdan ibarettir. Nazi ve [Japon] emperyalistlerinin dünyaya hâkim olmaya kalkıştığı zamanki gibi, daha tehlikeli dönemler olmuştur muhtemelen, ama bugün çok tehlikeli başka bir çağa girmiş bulunuyoruz... Bana kalırsa şimdi bugüne kadar benzeri görülmeyen uzun süreli bir toplumsal çatışma dönemindeyiz."*

Flynn'ın söylediklerinin büyük kısmı bir hüküm vermek için fazlaca muğlak, ama konuşmasının son satırı öyle değil. Görüşme bağlamında-muhabir Ukrayna, Kore ve Ortadoğu'daki çatışmalara atıf yapıyor-bu sözler, Flynn'ın "toplumsal çatışmanın" "benzeri görülmeyen" bir düzeyde olduğuna inandığı açık. Bu, İkinci Dünya Savaşından bu yana yaşanan küresel şiddeti ölçümleyen birçok rapor gözden geçirilerek doğruluğu kontrol edilebilecek somut bir savdır. Ve bu raporların genel olarak gösterdiği, 1950'lerden itibaren devletler arasındaki savaşların seyredildiği ve 1990'ların başlarında Soğuk Savaşın sona ermesinden itibaren de iç savaşların azalmakta olduğudur. Bu eğilimi, bir iki sapmanın dışında, söz konusu dönem boyunca yıl başına düşen savaşlarda ölenlerin sayısında görmek mümkün.

Bu raporlara ulaşmak için DIA başkanı olmak gerekmez. Google'a "küresel çatışma eğilimleri" yazıp aratmak yeter. Ama Flynn kendi genel sonucuna ulaşip bizimle paylaşmadan önce böyle bir şey yapmaya gerek görmemiş. Neden?

Peggy Noonan, Başkan Bush'un yükselen cazibesinin anlamı hakkında hüküm verirken, eski başkanların onay reytinglerine ilişkin verilere başvurmaya neden gerek duymadıysa, ondan.

Siyah Kuğu: Bugüne dek gördüğünüz kuğuların hepsi beyazdır. Ama tam o sırada Avustralya'dan gelen bir gemi yanaşır limana. Güvertede bir kuğu dolaşmaktadır-siyah bir kuğu. Afallayıp kalırsınız. İşte "siyah kuğu", karşılaşana kadar asla hayal edemeyeceğiniz kadar deneyimlerinizin uzağında kalan bir olayı anlatmak için üretilmiş parlak bir metafordur.

Depremlerin zamanı kesin bir şekilde kestirilemiyor, ama sismologlar muhtemelen nerede meydana geleceğini ve ne kadar büyük olacağını söyleyebiliyorlar. Tokyo bir deprem merkezidir, dolayısıyla pahalı mühendislik standartları kullanılması mantıklıdır. Ama büyük depremlerle karşılaşma olasılığının düşük olduğu yerlerde, özellikle de yoksul ülkelerde bu standartlar o kadar mantıklı olmayabilir.

Bu tur olasılık tahminleri bütün uzun vadeli planlamaların can damarıdır, ama çok ender deprem hazırlığındaki kadar açık seçik olurlar. ABD on yıllarca aynı anda iki savaşı bir arada yürütme kapasitesini koruma politikası izledi. Peki, niye üç değil? Dört değil? Bu arada niye bir uzaylı istilasına karşı da hazırlıklı olmadık?

Yanıtlar olasılık hesaplarıyla bağlantılı. İki savaş doktrini, ordunun iki savaşı aynı anda yürütme yetisinin göze alınan devasa maliyeti haklı gösterecek ölçüde yüksek olduğu kanaatine dayanıyordu-ama üç dört savaş ya da uzaylı istilasına karşı koymak için aynı şey geçerli değildi. Bu tür kanaatler oluşturmak kaçınılmazdır ve eğer uzun vadeli planlamada atladığımız bir şey çıkarsa, tek nedeni onları halının altına süpürmüş olmamızdır. Oldukça kaygılandırıcı.

Kahneman ve modern psikolojinin diğer öncüleri zihnimizin çılgınca kesinlik aradığını, bulamayınca da dayatma yoluna gittiğini açıklığa kavuşturdular.

Tahmincilikte en büyük günah, geri bakış önyargısıdır (olaydan sonra "ben biliyordum zaten" demek).

Gorbaçov sürprizinin afallattığı uzmanların kısa sürede kendilerini toparlayıp kestirememiş oldukları halde bunun gayet anlaşılabilir, hatta kestirilebilir bir gelişme olduğuna kendilerini inandırmalarını anımsayın.

Sürprizleri ayıklayıp atınca, geçmiş olduğundan daha kestirilebilir görünür, bu da geleceğin olduğundan daha kestirilebilir olduğu inancını körükler. Çin yirmi birinci yüzyılın ortalarında dünyanın en önde gelen ekonomik gücü olacak mı? Pek çokları olacağından emin. Olabilir de.

Ama 1980'ler ile 1990'ların başlarında Japonya'nın yakında küresel ekonominin hâkimi olacağına dair çok daha ağır basan bir kanaat vardı; ardından yaşanan düşüşün en azından Çin'in yükselişini sürdüreceğini iddia edenleri biraz olsun susturması gerekir.

Ama çoğunlukla böyle olmuyor, çünkü geçmişe dönüp bakıldığında, Japonların dünya lideri olacağını düşünen birilerinin çıkmış olması gayet tuhaf görünüyor. Japonların duraklayacağı besbelliydi.

Son Bir Fikir

2008 ve 2009 yıllarındaki şiddetli ekonomik çalkantının ateşli bir siyasi tartışmaya yol açtığını anımsayın. İki kamp ayrıışmıştı:

Keynesçilerle kemer sıkma yanlıları. Keynesçiler merkez bankalarından cesur geçici önlemler ve hükümetlerden agresif telafi edici kamu harcamaları talep ediyordu. Kemer sıkma yanlıları ise tasarrufa gidilmesini--hükümet bütçesinde kesinti yapılmasını-istiyor ve Keynesçi politikaların enflasyonu tetikleyeceği ve paranın değerini düşüreceği uyarısında bulunuyordu. Sonunda hükümetler çeşitli tavizler verdiler. Bazı ülkelerde Keynesçiler istediklerinin çoğunu elde ederken, bazı ülkelerde de karşı taraf istediğini aldı.

Zaman geçti. Peki sonra? Olması gereken, insanların tahminleri ile gerçekleşenlerin karşılaştırılması ve kimin öngörüsünün yanlış olduğunun belirlenerek düşüncelerini düzeltmesinin istenmesiydi. Akılcı olan budur.

J.M. Keynes'in söylediği iddia edilen ama söylememiş olduğu sözde dendiği gibi: *"Durumlar değişince, ben de fikrimi değiştiririm. Ya siz ne yaparsınız, efendim?"*

Gördüğümüz gibi, pek bir şey yapmayız, efendim. İnsanlar düşüncelerinde o kadar seyrek uyarılama yaparlar ki, kemer sıkma politikası yanlısı olan Minneapolis Federal Rezerv Bankası başkanının olayların Keynesçilerin görüşlerinin hakikate daha yakın olduğunu gösterdiğine ilişkin açıklaması-*"İnsanlar Kanıtlar Karşısında Düşüncesini Değiştirebilir"* ifadesiyle özetlenebilecek şekilde-manşetlere oturdu.

Sonuçlar kanaatlerine ters düştüğünde, bazıları olguları bir mantığa oturtmaya gayret eder, ama bunun karşılığında saygınlıklarıyla bir bedel öderler. Diğerleri ise

onurlu bir davranış sergileyip “yanılmışım” der. Ama asıl önemlisi bunu hepimiz izleyebilir, sonuçlarını görebilir ve biraz daha akıllanabiliriz.

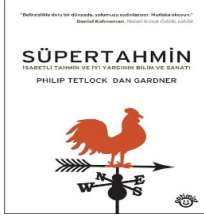
KAYNAKÇA

SÜPER TAHMİN-Super forecasting

Philip TETLOCK

Çeviri: Nadir Özata, Taner Gezer, Ümit Şensoy

Optimist Yayın-Basım: Şubat 2018/ 336 sayfa



Philip E. Tetlock -Kanada-Amerikan siyaset bilimi yazarıdır ve şu anda Pennsylvania Üniversitesi'nde Annenberg Üniversitesi Profesörüdür ve Wharton Okulu ile Fen Edebiyat Fakültesi'nde çapraz olarak görevlendirilmiştir. 2019 yılında Amerikan Felsefe Derneği üyeliğine seçildi.

Philip Tetlock, ABD hükümeti tarafından desteklenen The Good Judgement Project (İyi Muhakeme Projesi) kapsamında aralarında dansçılar, film yapımcıları, çiftçiler, emekli boru hattı döşeme uzmanları gibi çok farklı konularda bilgi sahibi on binlerce kişiye küresel olaylarla ilgili tahmin yaptırdı. Her biri gönüllü olan bu kişilerin bazıları muazzam enformasyona sahip kuruluşları ve analistleri aşan bir tahmin performansı gösterdi. Onlar, “süper tahminci” idiler.

Bu kitap süper tahmincilerden neler öğrenebileceğimizi anlatıyor. Doğru tahminde bulunmanın güçlü bilgisayarlar ve gizemli yöntemler gerektirmediğini, farklı kaynaklardan kanıt toplamakla, olasılığa dayalı düşünmekle, ekipler halinde çalışmakla, işaretlere dikkat etmekle ve en önemlisi de hatayı kabul edip izlenen yolu değiştirmekle mümkün olacağını gösteriyor.