

# Ön söz

Hər şey 2004-cü ildə bir payız axşamından başladı. Nəşriyyatçı Hubert Burdanın dəvətilə mən Münhenə “İntellektual adamlarla sadə mübadilə” adlı səfərə yola düşdüm. Bundan əvvəllər özümü heç zaman “İntellektual” adam kimi qəbul etməmişdim (xalq təsərrüfatı fakültəsini bitirib sahibkarlıqla məşğul olurdum), buna baxmayaraq, iki romanımı nəşr etdirmişdim. Bu işə necə deyərlər, bəs edirdi.

Bir dəfə fəlsəfə meyilli gizli Voll-Strit treyderi (birja makleri) Nassim Nikolas Taleb öz stolunda əyləşmişdi. Mən ona yaxınlaşaraq özümü ingilis və şotland izahlı dilçiliyini bilən, xüsusən də devidhyumşunas kimi təqdim etdim. Onlar məni tamamilə səhv saldılar. Mən heç nə demədim, bir az ətrafa baxıb gülümsədim və bu qısa aranı öz “möhtəşəm” fəlsəfi biliklərimi ört-basdır etmək üçün istifadə etdim. Taleb dərhal boş bir stulu özünə tərəf çəkdi və stulun üstünü hamarlayaraq orada əyləşməyimi təklif etdi. Xoşbəxtlikdən söhbət Hyumdan bir neçə kəlmə getdikdən sonra Voll-Stritə keçdi və mən özümü ən azından tarazlaya bildim. Biz özümüzü də istisna etmədən baş direktorların etdiyi sisteməlik yanlışlıqlar haqqında mükəllimə apardıq. Belə bir məqama toxunduq ki, əgər geriye nəzər salsaq, ehtimal olunmayan hadisələr daha çox həqiqi görünür. Biz bir məsələyə güldük ki, investorlar özlərini birja kurslarında alğı-satqıda üstünlük hüquqları ilə aksiyalardan ayıra bilmirlər.

Nəticədə o mənə manuskript yazılarını göndərdi, mən onlara xülasə verdim, bir hissəsini tənqid etdim və bunlar dünyada ən yaxşı bestseller – “Der Şvartse Şvann” nəşrinə daxil edildi. Kitab Talebi intellektual dünya ulduzlarının liqasına cəlb etdi. Mən artmaqda olan intellektual ehtiyacımın “evristika elmini və tarazlığın pozulması” üzrə ədəbiyyata qapıldım. Bununla paralel, özünü amerikan Şərq Sahil İnteligensiyası kimi ifadə edən çoxlu sayda adamlarla mübadilələrimiz möhkəmləndi. Bir il sonra anladım ki, mən öz işimlə yanaşı, yazıçı və sahibkar qismində tam sosial və koqnitiv (idrak) psixologiya təhsilini bitirdim.

Mənim burada işlədiyim “Yanlış düşüncə” anlayışı rasionallıqdan, optimal, məntiqi, ağıllı idrak və davranışdan sistemli yayınmadır. “Sistemli” sözü çox vacibdir, çünki biz tez-tez həmin istiqamətdə səhvlər edirik. Məsələn, çox zaman biliyimizə aşağı qiymət verməli olduğumuz halda, bizdə özümüzdən son dərəcə razıqalma halları baş verir. Yaxud da nəyi işə itirmək təhlükəsi: o bizi nəyisə qazanmaq baxışından daha çox ümitsizliyə gətirir. Riyaziyyatçılar bizim yanlış düşüncələrimizin asimmetrik bölünməsindən danışa bilərlər. Məsələn, xoşbəxtlikdə: asimmetriya bəzən yanlışlığı öncədən görməyə imkan verir.

Yazıcılıq və iş fəaliyyətim dövründə qazandığım fəaliyyət bacarığımı boşuna xərcləməmək üçün mən sisteməlik məntiqi yanlışlıqların siyahısını, şəxsi lətifə və qeydlərimi yığmağa başladım. Lakin bunları nə vaxtsa nəşr etdirmək fikrim yox idi. Mən bunları tamamilə özüm üçün etmişdim. Tezliklə hiss etdim ki, bu yazıların nəinki kapital qoyma sahəsində, eləcə də iş və şəxsi həyatımda əhəmiyyəti var. Məntiqi yanlışlıqlar haqqında biliklər məni sakit və düşüncəli bir adam etdi: öz yanlış diaqnozlarımı erkən aşkar etdim və bunun mənə çoxlu ziyan yetirməməsindən qabaq, bu yoldan çəkdim. İlk dəfə başa düşdüm ki, əgər bəzi adamlar ağılsız davranaraq, sizinlə qarşılaşdıqda silahlanıblarsa, deməli, üstünlükləri şübhəsizdir. Lakin hər şeydən əvvəl, irrasionallıq kabusu o zaman aradan qalxır ki, əlində onu çəkəndirmək üçün kateqoriyalar, anlayışlar və izahatlar olur. Şimşək və göy gurultuları Bencamin Franklindən bəri heç də nadir hallarda baş vermir, nə zəifləyib, nə də sakitləşib, lakin şimşəkdən qorxma hissi azalıb və həmin vaxtdan bəri olan təbii hadisələrə düşünmədən yanaşırıq.

Tezliklə söylədiklərim haqqında kiçik kurslarımla maraqlananlar üçün sevinc anları başladı. Bu maraq “Frankfurter Allgemeiner Zeitung”da və İsveçrə “Sonntags Zeitung”unda çoxsaylı məruzələrlə (daha çox həkimlər, investorlar, aksioner cəmiyyətlərində nəzarətçilər şurası və baş direktorlar üçün) zənginləşdi və nəhayət, bu kitabla bağlı həftəlik yazılar getdi.

# Həyatda sağ qalanın mövqeyinin yanlış qiymətləndirilməsi

Sağ qalan haqqında yol verilən sisteməlik yanlışlıq

İnsanlara elə gəlir ki, “sağ qalanlarda” məlumatlar çoxdur, lakin “önlərdə” isə bu praktikə olaraq yoxdur. Ona görə də tədqiqatçılar “önlərdə” xeyli sayda vacib informasiyaların gizləndiyini unudaraq, ümumi xüsusiyyətləri “sağ qalanlar” arasında axtarmağa cəhd edirlər.

Nəyə görə qəbiristanlıqları ziyarət etmək faydalıdır?

Reto adlı bir musiqiçi hər yerdə rok ulduzlarının uğurlarını aşkar edir... Onları televizorlarda, jurnalların üz qabığına, internet portallarında istənilən vaxt görmək olar. Bu musiqiçilərin səs yazılarını siz böyük mağazalarda, səsyazma studiyalarında, habelə idman zallarında, fitnes klublarda dinləyə bilərsiniz. Həyatda uğur qazanmış bir çox musiqiçiləri hamı tanıyır.

Reto gitara çalan müxtəlif sənətçilərin qazandıqları uğurları nəzərə alaraq bir rok qrupu təşkil etmək qərarına gəlir. Maraqlıdır, görəsən, o, nə vaxtsa buna nail ola biləcəkdirmi? Zənnimizcə, onun bu işin öhdəsindən gəlmə ehtimalı çox aşağıdır. Güman ki, bir çox başqaları kimi, o da sonda məsləkdaşlarının – uğur qazana

bilməyənlərin – uyuduğu qəbiristanlıqda tapılacaq. Qəbiristanlıqda uyuyan gitaraçıların sayı isə şou səhnələrində çıxış edən musiqiçilərin sayından on min dəfə çoxdur. Lakin jurnalistlər nəinki artıq sönmüş rok ulduzlarla, habelə işdə bəxti gətirməyənlərlə də heç bir halda maraqlanmırlar. Ona görə də ictimai rəy belə bir qəbiristanlığın mövcudluğu barədə, ümumiyyətlə, fikir yürütmür.

Həyatda sağ qalanın mövqeyinin yanlış qiymətləndirilməsi deyəndə, bəxti gətirməyənlərdən fərqli olaraq, gündəlik həyatda daha çox nəzərə çarpacaq uğur qazanan başa düşülür. Ona görə də insanların böyük bir hissəsi müvəffəqiyyət əldə etmək üçün şəxsi şansını yenidən qiymətləndirir. Onların verdiyi bu qiymət isə nəticədə xülya olur.

Unutmayın ki, müvəffəqiyyət qazanmaq ehtimalı son dərəcə cüzdür. Hər bir uğur qazanan yazıçının arxasında onun kimi yüz yazıçı dayanır. Onlar uğur qazana bilmədilər, çünki kitabları satılmadı. Bu yüz yazıçının da hər birinin arxasında yüz yazıçı durur ki, bunlar da nəşriyyat tapa bilmədilər. Bunların da hər birinin arxasında hazır yazıları stol üstündə olan yenə yüz yazıçı vardır. Biz yenə də hər yerdə müvəffəqiyyət qazananların haqqında eşidirik, çünki onların haqqında məlumat tez yayılır. Lakin yazıçılıqda uğur qazanma ehtimalının nə qədər az olduğunu unuduruq. Həmin mənzərə fotoqraflarda, sahibkarlarda, rəssamlarda, idmançılarda, arxitektorlarda, Nobel mükafatı laureatlarında, televiziya aparıcılarında, habelə gözəllik müsabiqəsinin qaliblərində də belədir. Təbii ki, jurnalistlər qəbiristanlıqdakı vaxtilə uğur qazanmayan mərhumların müvəffəqiyyətsizliyinin səbəbini araşdırmaqda maraqlı deyillər və bu heç onların işi də deyil. Bu isə o deməkdir ki, kim həyatda sağ qalanın yanlışlığı faktından canını qurtarmaq istəyirsə, onda bu analitik işi öz üzərinə götürməlidir.

Həyatda sağ qalanın yanlışlığı məsələsinə aid bir misal: tutaq ki, dostlarınızdan biri biznes fəaliyyətinə başlayır. O da digər sərmayəçilər kimi rəqabət aparma gücünə malikdir. Siz də sanki şansınızı hiss edirsiniz: bu iş sizin üçün növbəti Bill Qeyts və Microsoft ola bilər. Kim bilir, bəlkə sizin bunda bəxtiniz də gətirəcək. Lakin hadisələrin inkişafının digər səhnəsi daha inandırıcıdır: sizin firmanız inkişafın ilkin mərhələsini keçə bilmir və üç ildən sonra müflisləşir. Birinci üç ildə rəqabətə davam gətirən firmaların özü də kiçilir və bir neçə işçi saxlaya bilir.

Nəticə bundan ibarətdir: əgər siz çiçəklənən firmalar haqqında Kütləvi İnformasiya Vəsitələrinin məlumatlarına əsaslandınızsa, deməli, öz imkanlarınızın real gələcəyindən kənara çıxıb həyatda sağ qalanın mövqeyinin

yanlış qiymətləndirilməsinə yol verdiniz.

“Dow Johnes” məşhur birja marketidir. O, vaxtilə rəqabətə uğurla davam gətirən bir çox firmalardan ibarətdir. Çoxluq təşkil etmələrinə baxmayaraq, heç bir aksiya indeksi kiçik və iflasa uğramış firmaların göstəricilərini əməliyyata və dövriyyəyə buraxmır. Bu tip firmaların sayı isə çoxdur! Ona görə də aksiya indeksi ölkə iqtisadiyyatını canlı şəkildə şərh edə bilməz. Eynən mətbuat da musiqiçilərin, yazıçıların, məşqçilərin və s. əsas kütləsinin vəziyyəti haqqında düzgün təsəvvür yarada bilməz. “Bəxti gətirənlərə” həsr olunmuş kitablar və nəşrlər də sizi yoldan çıxarmasın. Axı işində müvəffəqiyyətsizliyə uğrayanlar şəxsi uğursuzluqları mövzusunda nə kitab yazırlar, nə də müsahibə verirlər, çünki bu, onlara ağır gəlir.

Həyatda sağ qalanın yanlışlığı uğur qazananlar üçün çox bayağı bir mövzu olur. Hətta uğurunuz tam təsadüfə əsaslanarsa belə, siz – digər “bəxti gətirənlərlə” birlikdə – özünüz üçün nəyin “müvəffəqiyyət faktoruna” xidmət etdiyini asanlıqla izah edə bilərsiniz. Lakin bəxti gətirməyənlərin (adamların, firmaların və s.) qəbirlərini ziyarət edən zaman inana bilərsiniz ki, onlar da “müvəffəqiyyət faktoruna” inanmışdılar, lakin saxta nəticə əldə etdilər.

Bu məsələni hansısa alimin statistik nəticəsindən istifadə ilə müqayisə etmək olar. Məsələn, alimlər təsdiqləyirlər ki, “qırmızı çaxır insan sağlamlığının möhkəmlənməsinə kömək edir”. Bütövlükdə bu kimi yanlış nəticələr geniş yayıldıqdan sonra həqiqət kimi qəbul edilir. Məhz bu inam “həyatda sağ qalanın mövqeyinin yanlış qiymətləndirilməsidir”, yəni siz yanlış nəticəyə inanıb çaxır içməyə başlayırsınız.

Misallar kifayət edər. Həyatda sağ qalanın mövqeyinin yanlış qiymətləndirilməsi dedikdə, əslində adamların şəxsi uğur qazanma ehtimalını yenidən qiymətləndirmə meylli başa düşülür.

Bununla əlaqədar olan bir məsləhət: qəbiristanlıqlara baş çəkin, çünki ora heç vaxt karyera, sərmayə və layihələr haqqında vədlər vermir. Doğrudur, bu, qəmgin bir gəzintidir, lakin faydalıdır.

çixarmasın. Axı işində müvəffəqiyyətsizliyə uğrayanlar şəxsi uğursuzluqları mövzusunda nə kitab yazırlar, nə də müsahibə verirlər, çünki bu, onlara ağır gəlir.

Həyatda sağ qalanın yanlışlığı uğur qazananlar üçün çox bayağı bir mövzu olur.

Hətta uğurunuz tam təsadüfə əsaslanarsa belə, siz – digər “bəxti gətirənlərlə” birlikdə – özünüz üçün nəyin “müvəffəqiyyət faktoruna” xidmət etdiyini asanlıqla izah edə bilərsiniz. Lakin bəxti gətirməyənlərin (adamların, firmaların və s.) qəbirlərini ziyarət edən zaman inana bilərsiniz ki, onlar da “müvəffəqiyyət faktoruna” inanmışdılar, lakin saxta nəticə əldə etdilər.

Bu məsələni hansısa alimin statistik nəticəsindən istifadə ilə müqayisə etmək olar. Məsələn, alimlər təsdiqləyirlər ki, “qırmızı çaxır insan sağlamlığının möhkəmlənməsinə kömək edir”. Bütövlükdə bu kimi yanlış nəticələr geniş yayıldıqdan sonra həqiqət kimi qəbul edilir. Məhz bu inam “həyatda sağ qalanın mövqeyinin yanlış qiymətləndirilməsidir”, yəni siz yanlış nəticəyə inanıb çaxır içməyə başlayırsınız.

Misallar kifayət edər. Həyatda sağ qalanın mövqeyinin yanlış qiymətləndirilməsi dedikdə, əslində adamların şəxsi uğur qazanma ehtimalını yenidən qiymətləndirmə meyli başa düşülür.

Bununla əlaqədar olan bir məsləhət: qəbiristanlıqlara baş çəkin, çünki ora heç vaxt karyera, sərmayə və layihələr haqqında vədlər vermir. Doğrudur, bu, qəmgin bir gəzintidir, lakin faydalıdır.

## **Qarşılıqlı münasibətlərdə gerçəkliyin yanlış dərk olunması**

Biz Harvard Universitetinin yaxşı universitet olduğunu bilmirik

Nassim Taleb nəinki oçerklər yazır, həm də məşhur birja dəlləlidir. O, köklüyünü nəzərə alaraq, müxtəlif idman növlərilə məşğul olmaq qərarına gəlir. Yoqaçılar son dərəcə ariq olduqlarından, onları bədbəxt adlandırır, kulturistlərin enlikürək olmasına baxmayaraq eybəcər görünmələrindən xoşu gəlmir, tennisçilərin aralıq mövqedə olduqlarını təxmin edir, lakin üzgüçülərin bədən quruluşunu çox bəyənir; onların sağlam, möhkəm və eleqant bədən quruluşu Nassim Talebi qane edir və o, qərara alır ki, həftədə iki dəfə yerli üzgüçülük hovuzunda möhkəm məşq etsin və üzgüçülük məşğul olsun. Müəyyən müddətdən sonra o görür ki, arzuladığı ideal bədən quruluşu məsələsi əslində xülyadır. Peşəkar üzgüçülər gözəl bədən quruluşuna ona görə malik deyillər ki,

onlar son dərəcə çox məşq edirlər – bizim gördüyümüz heç də təsəvvür etdiyimiz kimi deyil. Sonda o, belə bir nəticəyə gəlir: peşəkar üzgüçülərin təkmilləşmiş bədəni onların intensiv məşqlərinin nəticəsi deyil, əksinə, onlar öz gözəl bədən quruluşlarına görə üzgüçülükdə müvəffəqiyyət qazanmağa qadırlar. Onların bədən quruluşu fəaliyyətin nəticəsi deyil, təbii seçim, yəni anadangəlmə kriteriyadır.

Qadın modellər kosmetika aləmində reklamlara çəkilirlər. Bu işdə bəzi istehlakçılar belə qənaətə gəlirlər ki, kosmetika insanı gözəlləşdirir. Lakin bu qadınları model edən kosmetika deyil axı. Modellər təsadüfi olaraq dünyaya gözəl gəliblər və kosmetika reklamlarında da məhz bu qadınlar ilk növbədə işə cəlb edirlər. Burada nə üzgüçülər, nə də gözəllik reklamında çıxış edən qadınlar nəticəni öz fəaliyyətləri ilə deyil, məhz fərdi xüsusiyyətlərinə və anadangəlmə faktorlara görə əldə edirlər.

Əgər biz anadangəlmə və fərdi xüsusiyyətlərlə nəticəni qarışdırırıqsa, onda üzgüçünün bədən quruluşu da bizə xülya kimi gəlir. Bu xülya olmasaydı, reklam işlərinin yarısından çoxu uğur qazanmazdı.

Burada söhbət tək cəlb edici bədən quruluşlarından getmir. Harvard Universiteti dünyada birinci yerdə olan universitet kimi ad qazanıb. Bir çox məşhur şəxsiyyətlər Harvard Universitetində təhsil alırlar. Bəs bu, o deməkdir ki, “Harvard” yaxşı universitetdir? Sadəcə, biz bunu bilmirik. Ola bilsin ki, “Harvard” o qədər də samballı universitet deyil, lakin o, dünyanın ən ağıllı və qabiliyyətli tələbələrini təhsilə cəlb etməyi bacır. Bunlar Sankt Qallen Universitetində mənim başıma gəlmişdi. Universitetin şöhrəti əladır, lakin dərslər 20 il bundan əvvəlki proqramla keçilirdi. Tələbələrin bu universiteti seçməsinə dağətəyi zonada havanın sağlam olması, təmiz yeməklər mühüm təsir göstərmişdi.

MBA (Master of Business Administration) – menecment sahəsində ixtisaslaşmış ali təhsil proqramı. MBA proqramı üzrə təhsil verən biznes məktəblər bütün dünyada müvəffəqiyyətlə fəaliyyət göstərir) kursları bütün dünya miqyasında (mütəxəssislərə gələcəkdə yaxşı gəlir gətirmə statistikasına görə) tələbələri təhsilə cəlb edir. MBA ilə maraqlanan şəxslər belə hesab edirlər ki, onların gələcəkdə gəlirləri son dərəcə yüksək olacaq və təhsilə çəkilmiş yüksək xərclər qısa müddətdə ödəniləcək. Bir çoxları bu prosesə artıq kortəbii qoşulur. Mən burada məktəbləri və onların səviyyəsini pisləmək istəmirəm, onlar, sadəcə, statistikada əldə etdikləri göstəricilərdən istifadə edirlər. Onların bu təhsil

sahəsində apardıqları təbliğatın əhəmiyyəti yoxdur, ona görə ki, onlar bu reytingi artıq qazanıblar. MBA təhsilinə can atmayan insanlar isə MBA-ya can atanlarla müqayisədə başqa niyyətdə və başqa seçimdə olan insanlardır. MBA diplomundan başqa fərqli gəlirlər gətirən minlərlə əsaslı mənbələr vardır.

Beləliklə, söhbət yenə də qarşılıqlı münasibətlərdə gerçəkliyin yanlış dərk olunmasından gedir: burada isə təbii seçim (anadangəlmə) faktı nəticə ilə səhv salınır. Əgər kimsə öz təhsilini davam etdirmək fikrinə düşürsə, gəlirini artırmaq arzusundan başqa, digər motivləri də olmalıdır.

Mən bəzən xoşbəxt və varlı insanlarla söhbət zamanı onların uğurlarının səbəbinin nədən ibarət olmasını soruşanda, tez-tez belə cavablara rast gəlirəm: “Stəkanın yarısına qədər boş deyil, yarısına qədər dolu olduğunu görmək lazımdır”. Yəni bu insanlar varlı və xoşbəxt doğulma faktını qəbul etmirlər və hər şeyə həyatda real və pozitiv baxmağa üstünlük verirlər. Xoşbəxtlik faktının anadangəlmə olması və onun insan həyatı boyu dəyişməz qalması faktını məhz xoşbəxt insanlar qəbul etmək istəmərlər. Deməli, qarşılıqlı münasibətlərdə gerçəkliyin yanlış dərk olunması həm də özünü aldatma kimi görünür. Belə bəxtəvərlər kitab yazmağa başlayanda, onların buraxdığı nöqsanlar tez inanan oxucular üçün pis nəticələr aşılaya bilər.

Ona görə də qarşılıqlı yardıma həsr olunan ədəbiyyatlardan canınızı qurtarın. Onlar yüz faiz xoşbəxtliyə təbii meyli olan adamlar tərəfindən yazılmışdır. Onlar öz kitablarının hər səhifəsində sizə məsləhətlər verirlər. Bu məsləhətlərin kömək etmədiyi milyonlarla adam naməlum olaraq da qalır, çünki bəxti gətirməyənlər qarşılıqlı yardım haqqında kitablar yazmırlar.

Nəticə: dünyada hər yerdə nəyəsə can atmağa dəyən, məsələn, möhtəşəm əzələlər, gözəllik, çoxlu gəlir, var-dövlət, uzun ömür yaşamaq, aura, xoşbəxtlik və sair qiymətləndirilsə, siz buna dəqiq baxmalısınız. Bir işin öhdəsindən gələ biləcəyiniz təqdirdə ona üz tutun. Siz üzgüçülük hovuzuna baş vurmamışdan əvvəl, özünüze güzgüdə baxın və səmimi olun: bu istəyin sizdə doğrulmaq ehtimalı varmı?

## **Özündən çox razı olma effekti**

Siz nəyə görə sisteməlik öz bilik və bacarığınıza

daha artıq qiymət verirsiniz?

Rusiya çariçası II Yekaterina təkəcə öz uzaqgörənliyinə görə məşhur deyildi. O, bir çox kişilərlə gizli intim əlaqələrdə olmuşdu. Mən növbəti başlıqda onların sayının nə qədər olmasının sirrini sizə açıqlayacağam, burada isə məsələ bir qədər başqadır: biz öz biliyimizə nə qədər inanırıq?

Bunun üçün sizə kiçik bir tapşırıq verilir: “Zəhmət olmasa, çariçanın oynaşlarının sayı arasındakı fərqi müəyyən edin; belə ki, siz mövcud fərqi qiymətləndirmə zamanı 98% düz, 2% isə yanlış cavab verə bilərsiniz”.

Belə bir fərq təxminən 20-nin 70-ə nisbətində ola bilər. Yəni bu o deməkdir ki, II Yekaterinanın oynaşlarının sayı 20-dən az, 70-dən isə artıq olmamışdır.

Nassim Taleb bu misalı həmin şərtlərlə nəinki mənə, eləcə də yüzlərlə adama vermişdi. O, gah Missisipi çayının uzunluğu, gah aerobusun neçə litr kerosin işlətməsi, gah da Burundi dövlətinin əhalisinin sayının nə qədər olması kimi suallar verirdi. Sorğu edilənlər miqdarı özləri müəyyən edirdilər, buraxılan yanlışlıqların həcmi isə iki faizdən yuxarı olmamalı idi. Lakin sorğudan çox qərribə bir nəticə ortaya çıxdı. Sorğu edilənlər 2% əvəzinə, 40% yanlış nəticə verdilər. Əvvəlcə bu təəccüblü fenomenlə qarşılaşan tədqiqatçılar Mark Alpert və Rayffa Hovard bunu “Overconfidence”, yəni özünə yüksək inam bəsləmə adlandırmışdılar.

Eyni yanaşma insanların müəyyən iş barəsində verdikləri proqnozlara da aiddir. Firmamızın builki birja kursunu, yaxud da üçillik planda gözlənilən dövriyyəni biz sistemativ olaraq öz biliklərimizə və proqnoz vermə qabiliyyətimizə arxayın olaraq qiymətləndiririk; həm də hər şeyi kökündən qiymətləndiririk.

“Özünə tam güvənmə effekti” subyektin real biliklərilə şəxsi bilikləri haqqında təsəvvürləri arasında fərqi ifadə edir. Ən maraqlısı budur ki, təkəcə işə təzə başlayanlar deyil, təcrübəli mütəxəssislər də “özünə tam güvənmə effekti”ndən son dərəcə çox əziyyət çəkirlər. İqtisad elmləri doktoru, professor neftin növbəti beş ildə qiymətinin müəyyən edilməsində iqtisadiyyat sahəsində təcrübəsi olmayan adi adamlar kimi səhvlərə yol verir. Fərq burasındadır ki, professorlar doğru proqnoz verdiklərini tam əminliklə təsdiq edirlər.

“Özünə tam güvənmə effekti” başqa sferalarda da rol oynayır. Fransızların 84%-i sorğuya uyğun olaraq qadınlara münasibətdə yaxşı tərəf-müqabil olduqlarını təsdiq edirlər. “Özünə tam güvənmə effekti” olmasa, məntiqə görə, onların sayı



50% civarında güman edilə bilər. “Orta hesab” isə ya 50%-dən yuxarı, ya da 50%-dən aşağı nəzərdə tutula bilər.

Sahibkarlar, nikaha daxil olmağı arzu edən insanlar kimi, inanırlar ki, onlar statistik göstəricilərdən kənara çıxırlar. Əgər “özünə tam güvənmə effekti”ndən əziyyət çəkmə olmasaydı, onda iqtisadi fəallıq daha uğurlu olardı. Hər bir restoran sahibi öz biznesinin çiçəklənməsi arzusundadır, lakin restoranların çoxu üç ildən sonra bağlanır. Restoran biznesində şəxsi kapital qoyuluşundan ümumi illik gəlirin faiz həcmi xroniki olaraq həmişə sıfırdan aşağı olur. Başqa cür desək, restoran sahibkarları, bir qayda olaraq, qonaqları müştəri kimi saxlamaq üçün onlara əlavə cəlbedici xidmətlər göstərirlər.

Nəzərdə tutduğun böyük bir proyekt sənin təsəvvüründə olduğu və canlandığı kimi real həyatda heç də daha ucuz və daha tez başa gəlmir. Aerobus A400M-in, Sidneydəki Opera və Balet binasının, hər üç Qotthard tunelinin istehsalı və tikintisində zaman itkisi və xərc məsrəfi yüksək səviyyədə olmuşdu. Bu siyahıya daxil ola biləcək xeyli sayda sahibkarları nəzərə almaq olar.

Bəs bu niyə belədir?

Burada iki effekt birdən çıxış edir. Bir tərəfdən klassik özünə tam güvənmə ortaya çıxır, digər tərəfdən isə bu projelərdə birbaşa marağı olan adamların şüurlu şəkildə smeta xərclərini azaldırlar. Məsləhətçilər, eləcə də tikinti şirkətləri və mal göndərənlər əlavə (təkrar) sifarişə ümid bəsləyirlər, tikinti sahibkarları ümidverici gəlir rəqəmlərinə arxayın olaraq, özlərini güclü hesab edir, siyasətçilər isə seçicilərin səsini ala biləcəklərinə ümid bəsləyirlər. Bu məsələyə biz başqa bir başlıqda baxacağıq. Burada fərqi nəzərə almaq çox vacibdir. “Özünə tam güvənmə effekti” şüurlu olaraq bizim öz tərəfimizdən formalaşmır, anadangəlmə keyfiyyət kimi ortaya çıxır.

Nəticədə isə üç detallı xatırlamaq lazımdır:

A) “Özünə tam güvənmə effekti”nin əksinə olaraq, “özünə aşağı inamı olma” effekti yoxdur. Yəni hamı özündən razıdır.

B) Kişilərdə “özünə yüksək səviyyədə inam” qadınlarla müqayisədə daha qabarıqdır. Qadınlar özlərinə daha az “tam güvənc” aşılayırlar.

C) “Özünə tam güvənmə effekti”ndən nəinki optimistlər, eləcə də qatı pessimistlər də əziyyət çəkirlər, sadəcə, ikincilər tez-tez öz imkanlarına yenidən qiymət verə bilmirlər.

Nəticə: kim öncədən uzaqgörənlik edirsə, xüsusən də ekspertlər proqnozlar verirlərsə, onlara şübhə ilə yanaşın. Həmişə bütün planlarınızda pessimist ssenaridən çıxış edin (yəni işin pis tərəfini düşünün, xeyiri həmişə sizindir). Bununla da siz vəziyyətdən bir növ real çıxışa bilmək və vəziyyətə daha real qiymət verə bilmək üçün həqiqi şans əldə edərsiniz.

# **Sosial həmrəylik**

## **Milyonlarla adam cəfəng şeylərə inandığı üçün həqiqəti tapa bilmir**

Siz konsertə gedirsiniz. Yolunuzun üstündəki dörd yol ayrıcının birində gözlərini səmaya dikmiş bir qrup adamla rastlaşırsınız. Heç bir şeyə fikir vermədən siz də başınızı qaldırıb səmaya baxırsınız. Niyə? Çünki bu “sosial həmrəylikdir”. Daha sonra konsertin ortasında, ustalıqla ifa olunan bir məqamda biri əl çalmağa başlayır və bir anda bütün zal, eləcə də siz əl çalırırsınız. Niyə? Çünki bu da “sosial həmrəylikdir”.

Konsertdən sonra siz qarderobdan paltonuzu götürmək üçün növbəyə dayanırsınız. Siz burada, qarderob xidmətinin konsert biletinin içində olmasına baxmayaraq, paltolarını götürən adamların kiçik kasaya qəpik atdıqlarını görürsünüz. Bəs siz nə edirsiniz? Siz də onlar kimi kasaya qəpik qoyursunuz.

“Sosial həmrəylik” o deməkdir ki, daha düzgün hərəkət kimi özünü başqaları kimi aparırsan, daha doğrusu, adamlar necə davranırlarsa, eləcə də davranırsan. Başqa cür desək, adamlar başqasının fikrini nə qədər düzgün hesab edirlərsə, onda fikrin özü o qədər inandırıcı olur. Əlbəttə, bu cəfəngiyatdır.

“Sosial həmrəylik” müxtəlif hallarda və müxtəlif yerlərdə təzahür edir. Bu modalarda, idarəetmə metodlarında, boş vaxtın keçirilməsində, dində və pəhriz saxlama zamanı da özünü göstərir. “Sosial həmrəylik” bütöv bir mədəniyyəti iflic də edə bilər. Dini sektalardakı kollektiv intiharı yadınıza salın.

İlk dəfə 1950-ci ildə Solomon Aş keçirdiyi adi təcrübədə sübut etdi ki, ayrıca götürülmüş, sağlam düşüncəsi olan bir adamın fikirləri qrupun təzyiqi altında formasını və məzmununu necə dəyişir. Sınaqdan keçirilən bir adama müxtəlif

uzunluqda xətlər göstərilir. Burada həmin şəxs xətlərin – nümunə kimi verilən xətdən uzun, qısa, yoxsa xətlərin eyni uzunluqda olduğunu bildirməlidir. Sınaqdan keçirilənin otaqda tək olduğu zaman ərzində o, hər bir xəttin uzunluğunu dəqiq müəyyən edir, belə ki, tapşırıq çox asandır. Daha sonra otağa yeddi başqa adam, aktyorlar daxil olur, lakin sınaqdan keçirilənin onların funksiyasından xəbəri olmur. Bu adamlar bir-birinin ardınca həqiqət əvəzinə, uzun xətləri qısa xətt kimi qiymətləndirirlər.

Sonra isə növbə sınaqdan keçirilənə çatır. Sınaqdan keçənlərin 30%-i tam həmrəylik səbəbindən yanlış cavabları təkrar edir. Bəs bu, nə üçün belə olur? Çünki bu davranış bizim qədim zamanlardakı təkamülümüzdə olan həyatla mübarizədə salamat qalma strategiyası kimi sübut olunmuşdur. Tutaq ki, siz 50.000 il bundan əvvəl Afrikanın Serangeti ovalığında yoldaşınızla ov və yığıcılıqla məşğul olursunuz. Qəflətən yoldaşınız heç bir şey demədən bərkdən qaçmağa başlayır. Bəs siz nə edirsiniz? Yoxsa dayanıb baxırsınız, alnınızı övkələyirsiniz və deyirsiniz: “Görəsən, bu şirdir, yoxsa şirə bənzər başqa bir yırtıcı heyvandır?” Əksinə, siz bacardığınız qədər tez dostunuzun dalınca qaçırsınız. Bu qorxunc səhnəyə isə yalnız təhlükəsizlikdə olduğunuz zaman reaksiya verərdiniz. Kim başqa cür hərəkət etsəydi, yerində donub qalsaydı, həyatdan məhrum ola bilərdi.

Bu davranış nümunəsi bizdə elə dərinə kök salmışdır ki, canını qurtarma təhlükəsi olmayan belə yerlərdə də bu gün bu hissləri keçiririk. Burada mənim ağıma “Sosial həmrəyliyin” xeyrilə bağlı bir hadisə gəlir. Tutaq ki, siz yad bir şəhərdə futbol oyunu üçün bilet almısınız, lakin stadionun harada olduğunu bilmirsiniz. Onda futbol azarkeşlərinə oxşayan kütlənin dalınca getmək ağıllı addım olardı.

Komediya və tok-şoularda da “Sosial həmrəylikdən” istifadə olunur – tamaşaçılarda gülüş hissini oyatmaq üçün lazımlı anlarda lentə alınmış gülüş səslərini qoşurlar.

“Sosial həmrəylik”lə bağlı ən mənalı hadisələrdən biri 1943-cü ildə Yozef Qeblesin “Siz ümumi müharibə istəyirsinizmi?” ifadəsidir. Bu haqda Yutubda (YouTube) bir video da var. Müharibə təbliğatı o qədər güclü aparılmışdı ki, insanlar bunu “sosial fakt” kimi qəbul etmişdilər. Lakin ayrı-ayrılıqda və anonim qaydada sorğu keçirilsəydi, heç kim bu ağılsız təkliflə razılaşmazdı.

Reklamlar “Sosial həmrəylik” prinsipində bizim zəif nöqtələrimizdən sistematik

istifadə edir. Reklamlar vəziyyətin daha dəqiq nəzərdən keçirilməsi mümkün olmayan hallarda (çoxlu sayda avtomobil markalarının, təmizləyici maddələrin, kosmetika və digər malların üstünlüyünü və çatışmazlığını bilmədən) “sənin və mənim kimi” adamların görüşdüyü yerlərdə daha yaxşı işləyir. Siz televiziyada çirkin bir afrikan zənci qadınının təmizləyici vasitələri reklam etməsini görə bilməzsiniz.

Əgər bir firma öz mallarının “ən çox satılan mal” kimi təsdiqləyirsə, bu reklama şübhə ilə yanaşın. Əgər “bir məhsul hər şeydən çox satılırsa, bu onun keyfiyyətli mal olması demək deyildir”. İngilis yazıçısı Somerset Moem bu məsələyə belə qiymət verir: “Əgər 50 milyon insan ağılsız hərəkətləri təkrar edərsə, o heç vaxt həqiqətə çevrilməyəcək”.

P.S. Keçən başlıqda xatırladığımız çarıça II Yekaterinanın təxminən 40-a yaxın oynaşı olmuşdur ki, bunlardan 20-si adları ilə məlumdur.

## **Gerİ qaytarılmayan xərclərlə bağlı yanlış əqli davranış**

Keçmiş səhvlərinizi həm etiraf, həm də inkar edin,

“keçənə güzəşt” deyərlər

Mən həyat yoldaşımın kinoya getmişdim və hiss etdim ki, film çox maraqsızdır. Bir saatdan sonra yoldaşımın qulağına pıçıldadım ki, gəl evə gedək. O dedi: “Elə şey yoxdur. Biz 30 avronu kino biletlərinə havayı verməmişik”. “Bu əsas deyil, – deyə etiraz etdim. – 30 avro artıq gedib işinin dalınca, sən isə artıq “geri qaytarılmayan xərclərlə bağlı əqli yanlışlıq” tələsinə düşmüşsən”.

“Həmişə olduğu kimi özünü ağıllı göstərirsən”, – deyə həyat yoldaşım cavab verdi və bəlkə də daha acı söz deməkdən özünü zorla saxladı.

Növbəti gün işdə marketinq iclası idi. Dörd ay idi ki, reklam şirkəti daha yüksək gəlir əldə edəcəyini düşünərək, burada dəridən-qabıqdan çıxırdı. Mən istəyirdim ki, onların fəaliyyəti dərhal dayandırılınsın. Reklam şirkətinin rəhbəri isə aşağıdakı əsaslandırma ilə bizə müqavimət göstərməyə başladı: “Biz bu kompaniyaya artıq çox pul sərf etmişik, əgər işi dayandırsaq, onda müflis ola bilərik”.

Deməli, o da “geri qaytarılmayan xərclərlə bağlı əqli yanlışlıq”ın qurbanı

olmuşdu.

Dostlarımdan biri uzun illər idi ki, problemlı bir münasibətdən əziyyət çəkirdi. Sevdıyı qadın ona həmişə xəyanət edirdi. Hər dəfə oğlan qızı müxtəlif yerlərdə tutanda, o, peşmançılıq hissilə rəfiqinin yanına gəlib bağışlanması üçün xahiş edirdi. Bu qadınla hər hansı bir münasibətə girmənin heç bir anlamı olmadığı halda, hər dəfə oğlan onu bağışlayırdı. Ondan bunun səbəbini soruşanda, o mənə belə cavab verdi: “Bu münasibətə o qədər enerji sərf etmişəm ki, artıq onu itirməyim mənə çox ağır gəlir. Bu isə yenə də boşuna xərclənən klassik dəyər və zaman itkisidir”.

İstər özəl, istərsə də işgüzar fəaliyyət çərçivəsində verilən qərar daimi təhlükə şəraitini nəzərə almadan verilir. Bizim planlaşdırdığımız baş tuta da bilər, tutmaya da. İstənilən vaxt düşdüyün çıxışı tərək etmək imkanın var, yeni ziyanın yarısından geri qayıtmaq, məsələn, nəticəni öncədən görüb layihəni yarımçıq qoymaq olar. Təhlükəni nəzərə almadan bu sayaq götür-qoy etmə rəasional davranış hesab olunur. Etdiyimiz xərclərə görə dəyər əldə etməmək və narahatlıq bizi o halda yaxalayır ki, biz buna çoxlu vaxt, pul, enerji, məhəbbət və sair sərf edirik. Sərf edilmiş pullar sənə əsas verir ki, sən itirilmiş məbləğ üçün maksimum canfəşanlıq edəsən, lakin bu, obyektiv cəhətdən heç bir əhəmiyyət kəsb etmir. Deməli, sərf olunmuş məbləğin həcmi nə qədər çoxdursa, onda layihəni davam etdirmək sıxıntısı o qədər güclü olur.

Birja bazarlarında investisiya qoyanlar tez-tez “geri qaytarılmayan xərclərlə bağılı əqli yanlışlıq”ın qurbanı olurlar. Bəzən onlar satış haqqında qərar qəbul edərək, malın təklif olunan qiymətə alınmasına razılıq verirlər. Bu halda satılan aksiyanın kursu təklif edilən tam qiymətdən aşağıdırsa, onda aksiya satılır. Əgər kurs yuxarıdırsa, onda satılmır. Bu isə irrəasional haldır. Alğı-satqının tam qiyməti heç bir rol oynamır. Zəruri olan bir şey vardiysa, o da birja kursunun gələcək dinamikasına (və birja kursunun alternativ sərmayələrinin gələcək dinamikasına) olan şanslardır. Hər bir kəs, xüsusən də birjada, səhv edə bilər. “Geri qaytarılmayan xərclər üçün əqli yanlışlıq”la bağılı qəmgin yumor bundan ibarətdir ki, siz bir aksiyada nə qədər pul itirirsinizsə, onun arxasında o qədər də möhkəm dayanırsınız.

Belə bir irrəasional davranış nə ilə əlaqədardır?

İnsanlar daimi möhkəm və tutumlu olmağa can atırlar. Bu möhkəmlik bizdə özünəməxsus inam yaradır. Ziddiyyətlər bizə nəsə çox dəhşətli gəlir. Lakin

layihəni yarımçıq qoymaq qərarı qəbul edəndə, bizə elə gəlir ki, ziddiyyət yaradırıq: bununla razılaşıırıq ki, əvvəllər başqa cür fikirləşirdiksə, bu gün tamamilə başqa cür fikirləşməməliyik. Bu mənasız layihənin davam etdirilməsi bizim üçün ağır və mənasız olsa da, onun dalınca getməyə vadar oluruq. Biz daha çox çalışırıq ki, bu hərəkətlərimizlə ziddiyyətləri aradan qaldırmış olaq.

“Konkord” təyyarələri İngiltərə və Fransanın dövlət layihəsinin büdcə kəsirini parad nümayişi kimi göstərdi. Özü də hər iki əməkdaş dövlət – İngiltərə və Fransa uzun müddət görürdülər ki, səsədən sürətli təyyarə istehsalı müəssisəsinin bunun gerçəkləşməsinə gücü çatmayacaq, lakin buna baxmayaraq, onlar milli tutumlarını göstərmək üçün bu işə ağılaşmaz sərmayə qoymağa davam etdilər.

İşi dayandırmaq məğlubiyyətə uğramağa bərabərdir. Ona görə də yersiz çəkilən xərclər tez-tez “Konkord effekti”nə bənzəyir. Burada nəinki bahalıq, itki, eləcə də yersiz qərar qəbul etmə zamanı yol verilən yanlışlıqlar öz sözünü deyir. Vyetnam müharibəsində döyüşlərin uzadılmasının əsas səbəblərindən biri də bu idi və Amerika aşağıdakı fikri səsləndirmişdi: “Biz müharibə meydanlarında nə qədər əsgər qurban verdik, indi müharibəni saxlamaq böyük yanlışlıq olardı”.

“İndi ki buraya qədər gəldik”, “Mən bu kitabın bir çox səhifələrini oxudum”, “Artıq iki ildir ki, özümü bu bəlaya salmışam” kimi sözlərin yardımı ilə beyninizin bir küncündə yersiz xərclər etməyinizin səbəbindən dişlərinizi qıcadığınızı və peşman olduğunuzu xatırlayırınsınız.

Bu mətnə son vermək üçün sərmayə qoymağın çoxlu yaxşı yolları var. Lakin bir pis səbəb də var ki, bu, artıq qoyulmuş yersiz sərmayəyə nəzər salmağınızdır. Yəni “olan oldu, keçən keçdi” və keçib gedəni geri qaytara bilməzsən. Rəşional qərar vermək o deməkdir ki, siz artan xərclərə tərəddüd etməlisiniz. Siz artıq hansı sərmayəni qoymusunuzsa, bunun heç bir fərqi yoxdur, söhbət bu gündən və sizin gələcəyinizi görməyinizdən gedir.

Yəni keçən və itirilən artıq itibdir.

## **Qarşılıqlı olma effekti**

Nəyə görə bar qadınları rəfiqlərinə lazım

olduğundan artıq içki vermirlər

İyirmi-otuz il bundan əvvəl Hippi mədəniyyəti tamamilə çiçəklənmişdi. Vağzallarda və təyyarə limanlarında çəhrayı geyimli, ayaqyalın var-gəl edən, Krişna sektasına məxsus çoxlu gəncə rast gəlmək olardı. Onlar yoldan keçən hər kəsə bir gül bağışlayırdılar. Cavan oğlanlar çox danışırdılar, yalnız qabağını kəsdiklərini salamlayı, onun üzünə gülümsəyir və gül verirdilər. Hətta işgüzar adamlar da kiçik bir gülün faydası olmadığına baxmayaraq, hədiyyəni qəbul edirdilər; axı burada nəzakətsizlik göstərmək ayıb olar. Belə bir incə “buyurun, bizim sizə olan hədiyyəmizi qəbul edin” sözlərini eşitdikdə onları necə rədd etmək olardı?!

Kimlərsə növbəti küçədə gülləri – burada nəsə bir məqsədin olduğunu zənn etdiklərində – zibil qabına atırdılar. İş hələ bununla bitmirdi. Krişnaçı gənclər adamların rəhmdilli olmasını yoxlamaq məqsədilə onları dilə tutub ianə istəyirdilər. Əksər hallarda bu, müvəffəqiyyətlə alınır. Bu üsulla ianə toplama o qədər məhsuldar oldu ki, bir çox təyyarə limanları krişnaidlərin orada ianə toplamasını qadağan etdi. Robert Çaldini “qarşılıqlı olma fenomeni” məsələsini dəqiqliklə tədqiq edərək müəyyən etmişdi ki, insanlar birinin hörməti və ya etdiyi yaxşılığın qarşılığında borclu qalmaq istəmirlər.

Bir neçə il bundan əvvəl həyat yoldaşım ilə birgə nahara dəvət edildik. Bu adamları biz xeyli vaxt idi ki, tanıyırdıq. Onların səmimi adamlar olmasına baxmayaraq, qaraqabaq idilər. Dəvətdən imtina edə bilmədik.

Necə vardısı, elə də oldu. Onların evindəki axşam çox darıxdırıcı keçdi. Buna baxmayaraq, bizdə belə bir öhdəlik formalaşdı ki, biz də bir neçə aydan sonra onları evimizə dəvət etməliyik. Qarşılıqlı məcburiyyəti bizə iki cansıxıcı qonaqlıq payı verdi. Deyəsən, onlar bu qonaqlıqlardan mütəəssir olmamışdılar və bir neçə həftədən sonra bizi növbəti dəfə qonaqlığa dəvət etdilər. Mən bunu özümdə yaxşı təsəvvür edə bilərəm ki, qarşılıqlı öhdəliyilə tez-tez rastlaşan insanlar ən yaxşı halda bu şeytan bazarından canlarını qurtarsalar yaxşıdır.

Bir çox QHT-lər (qeyri-hökumət təşkilatları) Krişna nümunəsi qaydasında işləyirlər. Əvvəlcə verirlər, sonra isə tələb edirlər. Son həftə mən bir təbiəti mühafizə təşkilatından içərisi gözəl təbiət rəsmlərilə dolu olan poçt açıqcaları hədiyyəsi aldım. Məktubda göstərilirdi ki, bu açıqcalar mənə hədiyyə kimi verilir, hər hansı ianə verib-verməməyimdən asılı olmayaraq, onları özümə götürə bilərəm. Təbii ki, müəyyən gərginlik və soyuqqanlılıq içərisində onları zibil vedrəsinə ata bilməzdim.

Belə bir təzyiçetmə qaydası iqtisadiyyatda geniş yayılan korrupsiya kimi də ifadə oluna bilər.

Bolt istehsalı ilə məşğul ona bir müəssisə müəyyən qrup potensial müştəriləri çempionlar liqası üzrə futbol oyununa dəvət edir. Güclü reklam nümayiş etdirildikdən sonra, nəhayət, boltlara sifariş verilməsi vaxtı gəlib çatır. Borcda qalmamaq arzusu (yəni futbol tədbirini keçirən istehsalçının çəkdiyi xərclər qarşılığında ona reaksiya vermək) o qədər güclü olur ki, alıcılar hətta bu məhsulun alğı-satqısında bir-birini sıxışdırdılar.

Qarşılıqlı öhdəlik qədim proqramdır. Yəni bu o deməkdir ki, “əl əli yuyar, əl də üzü”, yaxud sən mənə yardım edibsənsə, mən də sənə yardım etməliyəm.

Biz qarşılıqlı öhdəliyi qidalanma həcmi çox olan heyvanlarda da görə bilərik. Tutaq ki, siz ya ovçu, ya da yığıcısınız, günlərin birində ovda bəxtiniz gətirir, dağ keçisi ovlaya bilərsiniz. Təbii ki, siz dağ keçisinin ətinə bir günə yeyə bilməzsiniz. Soyuducular isə hələ yoxdur. Onda siz keçinin ətinə qrup üzvləri ilə birgə bölürsünüz. Bu sizin üçün şikarı bölmədə qazanc imkanı kimi qiymətləndirilir, belə ki, dar gündə digərləri də ov ətinə sizinlə bölüşməlidir. Deməli, başqalarının qarnı sizin soyuducunuzdur. Bu, yaşam uğrunda əla mübarizə strategiyasıdır.

Qarşılıqlı öhdəlik həm də risk etmə təcrübəsidir. Qarşılıqlıq olmasaydı, nəinki bəşəriyyət, eləcə də heyvanat aləmi artıq çoxdan məhv olardı.

Lakin qarşılıqlılığın bir nifrətamiz tərəfi də vardır: əvəzini çıxma! Siz kimdən qisasınızı aldınızsa, unutmayın ki, bu qisasın qarşılığını alacaqsınız və bu isə sonra böyüyüb müharibəyə çevrilə bilər. İsa peyğəmbər deyirdi ki, şeytana lənət oxuyun və ədavətdən həmişə qaçın, lakin biz həmlə edənə o biri üzündə nəyin gizləndiyini və məkrini bilmədiyimizdən, bunu etmək bizə çətin gəlir, çünki qarşılıqlı öhdəlik 100 milyon illərdən bəridir ki, bizim həyat uğrunda mübarizə proqramının tərkib hissəsidir.

Nəhayət, bir qadın mənə barda rəfiqinə niyə artıq içki təklif etmədiyinin sirrini dedi: “Mən düşünmədən onunla yatağa getmək öhdəliyini üzərimə götürmürəm”.

Bu, çox ağıllı fikirdir. Əgər sizi supermarketdə çaxır, pendir, donuz əti, yaxud zeytun yağı almaq üçün dilə tutarlarsa, siz bundan imtina etməyinizin səbəbini yaxşı bilərsiniz.



# İlkin ağıla gələn yanlış fikrin təsdiqi (I hissə)

“Müstəsna hal” ifadəsi yoxdursa, onda

işinə ehtiyatla yanaş

Cənab Gehrer çəkisini azaltmaq istəyir. O, ağır şərtləri olan pəhriz tutmağa başlayır və hər səhər çəkisini tərəzidə yoxlayır. Gerher hər keçən günlə müqayisədə çəkisinin nəticəsini xüsusi dəftərçədə qeydə alır. Bir ara o, köklüyü haqqında təşvişi tamamilə unudur; aylarla yanlış fikirlərə qapılır ki, pəhriz onu arıqladır, nəticə isə sonda dəyişilməz qalır. Bu vəziyyətdə Gehrer “qabaqcadan ortaya çıxan yanlış qənaətə gəlmənin” qurbanıdır – həm də onun ifrat formasının.

Öncədən qeyri-səhih qənaətə gəlmənin təsdiqi bütün məntiqi yanlışlıqların özəyidir, belə ki, yeni informasiyaları izah etməyə cəhd göstərdiyimiz zaman onlar bizim mövcud nəzəriyyə, dünyagörüşü və inamlarımızla üst-üstə düşür. Başqa cür desək, biz baxışlarımıza zidd olan yeni məlumatları qəbul edirik, bu isə (nəticədə “disconfirming evidence”) natamam sübut və ya yanlış sübut kimi ifadə olunur. Buna süni şəkildə getsək, nəticə təhlükəli ola bilər. Aldos Haksli deyirdi: “Biz faktları təkzib etdiyimiz üçün, o hər dəfə qarşımıza çıxır və gözədən itmir”. Lakin bu sözlərə baxmayaraq, insanlar qismən də olsa, belə səhvlərə yol verirlər. Bunu məşhur sərmayəçi Uorren Baffet də belə təsdiq edir: “İnsanların ən yaxşı bacardığı iş – yeni informasiyaları süzgəcdən elə keçirməkdir ki, mövcud nöqteyi-nəzər dəyişməz qalsın”.

Deməli Baffet ona görə müvəffəqiyyətli sərmayəçidir ki, o, öncədən yanlış qənaətə gəlmənin təhlükəsini yaxşı anlayır və özünü məcbur edir ki, başqa cür düşünsün və hərəkət etsin. Bu strategiyanın müvəffəqiyyətinə xidmət edən bütün əlamətlər sonda alqışla qəbul edilir. Haraya baxırsan bax, hər yerdə fəaliyyətdə olan əlamətlərin çoxluğunu görürsən. Əks əlamətlər isə ya bütövlükdə nəzərə çarpmır, ya da “müstəsna hal”, yaxud da “öncədən görünməyən çətinlik” kimi anlaşılır.

Nə etməli? Əgər “müstəsna hal” ifadəsi yoxdursa, onda daha diqqətli olmaq

lazımdır. Bir çox hallarda bunun arxasında sadə sübutun təsdiq olunmaması gizlənilir. Siz bu halda yaxşı olar ki, Çarlz Darvinin fikrini təsdiq edin: o özünün gənc yaşlarından başlayaraq qabaqcadan üzə çıxan yanlış fikrin təsdiqinə qarşı sisteməlik mübarizə aparırdı. Onun nəzəriyyəsinə nə zidd gəlirdisə, buna qarşı daha ciddi mübarizə aparırdı. O, nəzəriyyəsinə qarşı zidd olan arqumentləri aradan qaldırmaq üçün həmişə özü ilə qeydiyyat dəftərçəsi gəzdirirdi və 30 dəqiqə ərzində nəzəriyyəyə zidd olan arqumentləri qeyd edirdi. O, bilirdi ki, 30 dəqiqədən sonra onun beyni təsdiq olunmamış sübutu açıq şəkildə “unudacaq”. O öz nəzəriyyəsinə nə qədər təkidlə qiymətləndirirdisə, işə zidd olan müşahidələrini o qədər araşdırırdı. Əhsən!

Şəxsi nəzəriyyəni şübhə altına almaq üçün nə qədər zəhmət çəkmək lazım gəldiyini növbəti eksperiment göstərəcək. Professor öz tələbələrini 2, 4 və 6 rəqəmlərini ardıcıl sıra ilə təqdim edir. Onlar professorun kağızın arxa tərəfində yazdığı qanunauyğunluğu tapmalı idilər. Sınaqdan keçənlər rəqəmlərdən birinin adını çəkməlidirlər ki, professor bunun “qaydaya uyğun olduğunu”, ya da “qaydaya uyğun olmadığını” təsdiq etsin. Onlar nə qədər istəyirlərsə, o qədər də rəqəm adı çəkə bilərdilər, lakin iddia etdikləri qanunauyğunluqları yalnız bir dəfə formalaşdırırdılar bilərdilər. Əksər tələbələr “8” rəqəmini dedilər, professor isə “qaydaya uyğun gəlir” cavabını verdi. Daha əmin olmaq üçün tələbələr “10”, “12” və “14” rəqəmlərinin də adını çəkdilər. Professor isə hər dəfə “qaydaya uyğun gəlir” deyər cavab verdi və tələbələr bundan belə bir sadə nəticə çıxardılar ki, deməli, həmişə axırıncı rəqəmin üstünə 2 gəlmək lazımdır ki, nəticə düz alınsın. Professor yenə də başını silkələdi ki, “kağızın arxasında yazılmış qayda belə deyil”.

Bir neçə hiyləgər tələbə işə başqa cür yanaşdı. Onlardan biri “4” rəqəmini tətbiq etdi. Professor dedi: “qaydaya uyğun deyil”;

– Bəs yeddi?”

– Qaydaya uyğundur!

Tələbə bunu bir ara keçəndən sonra oradan-buradan müxtəlif rəqəmlərin “minus 24”, “9”, “minus 43” və sair adını çəkməyə başladı. Professorun açıq-aşkar şəxsi mülahizəsi vardı və o, deyilənlərin səhv olduğunu göstərdi. O, axırda gördü ki, heç kim rəqəmin qarşılığını verə bilmədi, onda dedi:

– Qayda belədir; hər bir sonrakı rəqəm özündən əvvəlkindən böyük olmalıdır.

Professor kağızın arxa tərəfini çevirdi və qayda üz səhifədə necə verilmişdisə, arxada da belə idi. Bəs professorun hazırcavab tələbələrinin cavabları arasında fərq nədən ibarət idi? Tələbələr nə qədər ki öz nəzəriyyələrini təsdiq etməyə can atırdılar, professor onları təkzib edirdi və açıq-aşkar təsdiq olunmamış sübutu axtarırdı. Qabaqcadan ortaya çıxan yanlış fikrin təsdiqinə mübtəla olmaq ağıllı bir iş deyil. Bunun bizim həyatımıza necə təsir etməsini növbəti başlıqda biləcəksiniz.

## **İlkin ağıla gələn yanlış fikrin təsdiqi (II hissə)**

Sevimlilərinizi öldürün

Əvvəlki başlıqda sizinlə bütün məntiqi yanlışlıqların özəyini, qabaqcadan yanlış qənaətə gəlmənin təsdiqini öyrəndik. Bunun üçün bir neçə misal çəkmək yerinə düşərdi.

Biz hamımız dünya, həyat, iqtisadiyyat, sərmayə, karyera və sair haqqında nəzəriyyələr qurmağa məcburuq. Hər hansı bir hipoteza qurmadan iş getmir. Nəzəriyyə nə qədər zəifdirsə, qabaqcadan yanlış qənaətə gəlmənin təsdiqi o qədər güclü olur. Kim həyatda “insanlar yaxşıdırlar” nəzəriyyəsilə çıxış edirsə, təbii ki, bu nəzəriyyə üçün çoxlu sübutlar tapa bilər. Kimlər həyatda “insanlar pisdirlər” fikri ilə çıxış edirlərsə, məlum məsələdir ki, bu da kifayət qədər öz təsdiqini tapacaq. Hər iki filantrop və mizantrop, “sübutların təsdiq olunmaması” prinsipini, yəni bir-birinə zidd olan əyani məqamları süzgəcdən keçirəcəksiniz və öz dünyagörüşünüz üçün çoxlu sayda təsdiq olunmuş cəhətlərə inanacaqsınız (Bu isə o deməkdir ki, kimsə həyatdan götürülmüş faktlara onu düzgün və yanlış anlamasından asılı olmayaraq subyektiv müsbət rəy verir).

Astroloqlar və iqtisadiyyat üzrə ekspertlər məhz bu prinsip əsasında fəaliyyət göstərirlər. Onların ifadələri o qədər məsaməlidir ki, hər hansı məsələni təsdiq edərkən insanı maqnit kimi özünə çəkir: “Gələn həftə siz xoşagəlməz hallar yaşayacaqsınız”. Yaxud: “Dolların kursunun aşağı düşməsi müəyyən müddət ərzində artacaq”.

Burada “müəyyən müddət ərzində” və ya “kursun aşağı düşməsi” nə deməkdir?

Kursun aşağı düşməsi – qızılın, iyenin, pesonun, Berlinin mərkəzində evlərin, qızardılmış kolbasa məmulatlarının qiymətlərinin artması deməkdir?

Dini və fəlsəfi inanclar öz məsaməliliyinə görə qabaqcadan formalaşan yanlış qənaətin təsdiqlənməsi üçün əsl ruhi qidalanma, mənəvi əhval-ruhiyyə əldə etmə vasitəsidir. Bu məsələ dində çox sürətlə inkişaf edib. Möminlər hər addımbaşı Allahın mövcudluğunu təsdiq edirlər. Allahı heç kimin birbaşa görə bilməməsi məsələsində “qabaqcadan formalaşan yanlış qənaətin təsdiqlənməsinin” nə qədər güclü olması bununla izah olunur ki, Nyu-York və Frankfurt kimi şəhərlərdə insanların dini inamı bir qədər zəif olduğu halda, ucqar dağ kəndlərində və səhralarda yaşayan bisavad insanlarda o qədər güclüdür. Burada ən inandırıcı etiraz belə süzgcdən keçirilir.

Heç bir peşə özündə yanlış qənaətə gəlmənin təsdiqində iqtisadiyyat üzrə jurnalistlərdən çox əziyyət çəkmir. Bu peşənin nümayəndələri hansısa ciddi olmayan bir nəzəriyyəni ortaya atır, işlə bağlı bir neçə “sübut” işlədir və bununla da məqalə hazır olur. Məsələn: “Quql (“Google”) ona görə müvəffəqiyyət qazanıb ki, firma yaradıcılıq mədəniyyətinə malikdir”. Beləliklə, jurnalist burada axtarış aparır, iki-üç firma üzə çıxarır və bəlli olur ki, bu firmalarda yaradıcılıq yaxşı olduğu üçün müvəffəqiyyət qazanıblar (“confirming evidence” – deməli, təsdiq olunma üçün sübut vardır). Lakin o, yaradıcılıq mədəniyyəti olmayan, eləcə də müvəffəqiyyət qazanmayan firmaları axtarmır, yaradıcılıq mədəniyyəti olmayan, lakin müvəffəq olanları, yeni (“disconfirming evidence” təsdiq olunma üçün sübutu olmayanları) üzə çıxarmaqda özünə əziyyət vermir. Hər iki çeşiddən olan firmalar kifayət qədər çoxdur, lakin jurnalist onları nəzərə almadan hərəkət edir. Əgər o bunlardan birini xatırlasaydı, onun qəzet məqaləsi zibil qutusunda olardı.

Məhz həmin prinsipə görə uğur əldə etmək və həyatda özünə necə yardım etmək haqqında kitablar yazılır. Banal (saxta) nəzəriyyələri stolun üstünə qoyur və deyirlər: “Meditasiya xoşbəxtliyin açarıdır”. Təbii ki, ağıllı müəllifin bunu təsdiq etməsi üçün çoxlu nümunələri vardır. Lakin o, meditasiya etmədən sağlam olan, meditasiya etməsinə baxmayaraq, xəstə olan adamları xatırlamamışdı. Bu tip kitablara üz tutan oxucuların da halına yanmaq lazımdır.

Bədbəxtlik ondadır ki, öncədən formalaşan yanlış qənaətin təsdiqlənməsi dərk olunmamış qalır. Təbii ki, bizim inamlarımıza kim zərbə vurursa, bu bizim xoşumuza gəlmir. Axı biz heç vaxt inamlarımızın qarşısına qoruyucu maska tutmururuq. Bu elə görünür ki, sanki bizi səsboğucu tapança ilə güllələyirlər. Güllə

bizə dəyir, lakin biz onu hiss etmirik.

İnternetdə çoxlu sayda həmfikir tapmaq olar. Biz nəzəriyyələrimizi təsdiq edən internet bloqlarını oxuyuruq. Yeniliklərlə tanış olaraq, yalnız təsəvvürlərimizə zidd olmayanları seçirik. Biz həmfikirlərimizlə nə qədər möhkəm birləşir və qruplaşırıqsa, qabaqcadan formalaşan yanlış qənaətin təsdiqlənməsi o qədər güclü olur.

Biz özümü necə qiymət verməliyik? Artur Kviller Kauçun bir fikri burada yardıma çatır: “İstəklilərinizi öldürün”. Ədəbi tənqidçilər çoxlu sayda problemlərlə üzləşən, formaca gözəl görünən, lakin artıq söz yığını olan yazıçılara müraciət edirlər. Kviller Kauçun çağırışı nəinki tərəddüd edən yazarlara, eləcə də bizim hamımıza aiddir.

Nəticə: qabaqcadan formalaşan yanlış qənaətin təsdiqlənməsinə qarşı mübarizə aparın. İnanmışınız fikirləri dünyagörüşü, sərmayə, kəbin, sağlamlığın mühafizəsi, diet, karyera istiqaməti və sair sahələrdə – hamısını qeydə alın və təsdiq olunmamış sübutun axtarışında olun. İnsanın öz sevimli nəzəriyyəsini məhv etməsi çətin işdir, lakin azad fikirləşənlər yaxalarını bundan kənara çəkə bilməzlər.

## Avtoritetə tabe olma

Siz nəyə görə avtoritetlərə qarşı münasibətdə

baş əyməməlisiniz

“Bibliya”nın birinci kitabında Tanrıya qarşı asi olmağın nə ilə nəticələndiyi bizə artıq məlumdur. Adəm və Həvva şərti pozduqları üçün cənnətdən qovuldular. Bunun müqabilində biz siyasi ekspertlərə, alimlərə, həkimlərə, sahibkarlara, iqtisadçılara, dövlət başçılarına, idman müxbirlərinə, iqtisadiyyat üzrə məsləhətçilərə də “kiçik avtoritet” kimi baxmaq istəyirik.

Avtoritetlərə tabe olma ilə əlaqədar iki problem vardır. Birincisi, onların fəaliyyətlərinin nəticəsi qiymətləndirilir. Planetimizdə təxminən bir milyon ali təhsilli iqtisadçı vardır. Bunlardan heç biri maliyyə böhranının dəqiq baş vermə vaxtını öncədən proqnozlaşdırma bilməmiş və bununla da daşınmaz əmlakın qiymətlərinin davamlı artmasından baş verən partlayış ardıcılıqla kredit

öhdəliyinin pozulmasına, bu isə iqtisadi böhranın yetişməsinə gətirib çıxarmışdı. Sensasiya bundan ibarət idi ki, heç bir ekspert qrupu problemi aradan qaldırmaqdan boyun qaçırmadı.

Burada təbabət sahəsindən bir misal yerinə düşərdi. Mötəbər mənbələrə görə 1900-cü ilə qədər belə hesab edirdilər ki, xəstələrin həkimə getməməsi daha yaxşı nəticə verir, çünki həkimlər (gigiyena, qan itkisi və digər mənfi praktika ucbatından) vəziyyəti daha da mürəkkəbləşdirirdilər.

Avtoritətlərin tez-tez səhv etməsi faktını götürsək, bu problemin bir tərəfi olardı. Təbii ki, insanlar həmişə səhvə yol verirlər. Əsas fakt budur ki, biz hər hansı bir avtoritetin yanında öz müstəqil düşüncələrimizi həmişə bir pillə aşağıda saxlayırıq. Biz başqalarının fikirlərilə müqayisədə ekspertlərin fikirlərinə qarşı münasibətdə daha ehtiyatsız davranırıq. Bu bizim heç bir rasionallığı və əxlaqi keyfiyyəti olmadığı halda avtoritetlərin fikirlərinə önəm verməyimiz deməkdir. Bu isə avtoritetə tabe olma adlanır.

Bu məsələni psixoloq Stanley Milqram 1961-ci ildə keçirdiyi təcrübədə son dərəcə aydın şəkildə göstərmişdir. O, sınaqdan keçirilən bir neçə şəxsi saxlayır, onlardan biri şüşə stulun üzərinə otuzdurulur və onun stuluna aramla Faradey cərəyanı (impuls cərəyanı) buraxılır. Şüşə stula əvvəlcə 15 volt, sonra 30 volt, 45 volt və sair – həyat üçün təhlükəli olan 450 voltadək cərəyan ötürülür. Müxtəlif cərəyan şiddətləri verilən insan ağrıdan qışqıraraq titrəyərək (reallıqda isə belə bir cərəyan verilməmişdi, bu rolu aktyor digər sınaqdan keçirilən şəxsi inandırmaq üçün aparırdı) sınağı dayandırmaq istəyəndə, professor Milqram sakitcə dedi: “Hər şey qaydasındadır, təcrübəni davam etdirin, çünki belə tələb olunur”.

Beləliklə, orada olanların əksəriyyəti bu təcrübəni axıradək davam etdirdilər. Sınaqdan keçirilən şəxslərin yarısından çoxu açıq şəkildə avtoritetə mütilik ucbatından maksimal cərəyan gücünün tətbiqinə qədər dözdülər.

Avtoritətin inamın təhlükəli ola bilməsini son onilliklərdə uçuş konsernləri aşkar ediblər. Bir çox qəzaların baş vermə səbəbi budur ki, təyyarə kapitanının buraxdığı yanlışlığı pilot heyəti öncədən görür, lakin avtoritetə inam hissi güclü olduğundan, yanlışlığı kapitana deməyə cürət etmir. Təxminən 15 ildən bəridir ki, bütün uçuş konsernlərinin pilotlarına “uçuşların təhlükəsizliyini təmin etmə menecmenti” kurslarında təlim keçirilir. Orada onlara ağılsız ideyalara qarşı açıq və sürəkli şəkildə reaksiya vermək və onu müzakirə etmək qabiliyyəti öyrədilir. Başqa sözlə desək, onlarda zorla avtoritetə inam bəsləmə hissi aradan qaldırılır.

Bir çox firmalarda hava yolları onilliklərlə geridə axsayır. Xüsusilə də bir sıra dominant konsernlərdə təhlükə o qədər böyükdür ki, əməkdaşlar avtoritete olan inamı açıqca bir kənara qoyurlar. Bu isə firmalara daha çox ziyan vurur.

Ekspertlər tanınmaq istəyirlər, ona görə də onlar öz statuslarını hər hansı bir yolla qandırırırlar: həkimlər və tədqiqatçılar öz ağ xalqları, bank direktorları kostyum və qalstuk vasitəsilə – məlumdur ki, qalstukun heç bir funksiyası yoxdur, o, yalnız siqnal vasitəsidir; krallar tac qoyurlar, hərbdə isə komandanın rütbəsi önəmlidir. Katolik kilsəsində avtoritet siqnalları xüsusilə gözəl nəqş olunub. Başqa siqnalları da saymaq olar; tok-şoulara, kitab və nəşrlərə dəvət və s.

İstənilən vaxt bu və ya digər avtoritetlər “işin içindədirlər”. Onlar ruhani, kral, döyüşçü, filosof, şair, rok ulduzu, televiziya moderatoru, internet-firma təsisçiləri, gizli tapıntı menecerləri, mərkəzi bankın prezidentləridirlər. Həmişə avtoritetlik özünü moda kimi göstərir, cəmiyyət isə bunu məmnuniyyətlə qəbul edir. Əgər avtoritetlər ölkədə hamı tərəfindən ciddi qəbul edilmək istəyirlərsə, bu tamamilə mənasız bir işdir. Məsələn, məşhur tennisçi qəhvə maşınıni təklif edir, aktrisa isə baş ağrısı dərmanını (Bu haqda daha çox “parıldama effekti” başlığında danışılacaq).

Əgər mən hər hansı bir ekspertlə görüşürəmsə, ondan tələb etməyə cəhd edirəm. Siz də belə edin. Siz avtoritetlərə qarşı nə qədər kritik münasibət bəsləyərsinizsə, deməli, o qədər azadsınız və o qədər də özünüze inamlısınız.

## Ziddiyyət effekti

Siz nəyə görə fotomodel rəfiqənizi evdə qalmağa məcbur etməlisiniz

Robert Çaldini özünün “Təsir etmə psixologiyası” adlı kitabında 1930-cu ildə Amerikada paltar alğı-satqısı ilə məşğul olan Sid və Harri qardaşlarının fəaliyyətini təsvir edir. Sid satış işi ilə məşğul olur, Harri isə dərzi atelyesini idarə edirdi. Sid həmişə görəndə ki, müştəri güzgünün qarşısında dayanıb və kostyum həqiqətən də xoşuna gəlir, onda o özünü bir az eşitməzliyə vururdu. Müştəri qiyməti soruşanda, Sid qardaşına deyirdi: “Harri, bu kostyumun qiyməti neçəyədir?” Harri öz dərzi stolundan baxırdı və qardaşına səslənirdi: “Bu gözəl

yun kostyumun qiyməti 42 dollardır”, bu isə həmin dövr üçün yüksək qiymət hesab olunurdu. Sid özünü elə aparırdı ki, sanki heç nə başa düşmürdü: “Nə qədər?” Harri isə qiyməti təkrar edirdi: “42 dollar!” Bundan sonra Sid üzünü müştəriyə tuturdu: “O, 22 dollara deyir”.

Bu zaman müştəri bir göz qırpımında 22 dolları stolun üstünə qoyur və zavallı Sid “səhvini” anlayana qədər bahalı malı dükandan götürüb bayıra çıxmağa tələsirdi.

Ola bilsin ki, siz növbəti təcrübəni məktəb illərindən xatırlayırsınız: iki orta həcmli qab götürürük. Siz birinci qabı ilıq, ikinci qabı isə buz kimi soyuq su ilə doldurursunuz. Bu zaman sağ əlinizi bir dəqiqə ərzində soyuq suda saxlayırsınız. Bunun ardınca hər iki əlinizi eyni zamanda ilıq suya salırsınız. Nə hiss edirsiniz? Bu zaman sol əl ilıq su effektini, sağ əl isə sanki qaynar su effektini duyur.

Sid və Harri qardaşlarının əhvalatı və su təcrübəsi ziddiyyət effektinə əsaslanır. Bəzən çirkin, ucuz, kiçik bir şeyin qarşılığında bu və ya digər predmet bizə daha gözəl, daha ucuz və daha böyük görsənir. Mütləq qiymət müəyyən etmək o qədər də asan iş deyil.

Ziddiyyət effekti tez-tez baş verən məntiqi yanlışlıqdır. Siz öz yeni avtomobilinizin oturacaqları üçün dəri üzlüklər sifariş edirsiniz, çünki 60 min avro dəyəri olan avtomobilinizlə müqayisədə 3 min avro kiçik xərkdir. Aksesuar istehsalı hesabına gəlir əldə edən bütün firmalar bu şəraitdən istifadə edir.

Ziddiyyət effekti başqa sahələrdə də özünü göstərir. Təcrübələr göstərir ki, ərzaq məhsulları alan adamlar on avro qənaət etmək üçün on dəqiqə piyada getməyə hazırdırlar. Lakin onların heç vaxt ağına gəlmir ki, 10 dəqiqə yol qət etsəydilər, yolun o biri tərəfindən kostyumu 10 avro ucuz ala bilərdilər. Bu, irrasional davranışdır, çünki nəinki pulun, eləcə də vaxtın xərclənməsi eyni şeydir.

Mağazalarda qiymətlərin aşağı salınması zamanı ziddiyyət effekti olmadan təsəvvür etmək mümkün deyil. Tutaq ki, qiyməti 100 avrodan 70 avroyadək aşağı salınmış mal bizə daimi 70 avroya satılan maldan daha ucuz gəlir. Əslində isə bu mallardan hansının çıxış qiymətinin 70 avro olması elə mühüm rol oynamır.

Son zamanlarda kapital sərmayəçilərindən biri mənə belə demişdi: “Ucuz aksiya maksimal kursdan əlli faiz aşağı olan aksiyadır”. Mən başımı buladım. Birja



kursu heç zaman “aşağı”, ya da “yuxarı” ola bilməz. Kurs necə varsa, elə də qalır, yalnız yeganə məsələ kursun müvafiq nöqtədən düşməsi və ya qalxması ilə hesablanır.

Biz ziddiyyətə quşa tufəngdən atılan atəş kimi də reaksiya veririk. Atılan gülləyə cavab olaraq qanadlarımızı sürətlə çırpıb fəallığımızı artırırıq. Bunun tərs üzü belədir: biz kiçik dərəcəli dəyişiklikləri müşahidə etmirik. Gözbağlayıcı sizin saatınızı qolunuzdan ona görə oğurlaya bilir ki, o, bədəninizin başqa bir nahiyəsinə möhkəm təsir edir və onun biləyinizə etdiyi yüngül təsiri hiss etmirsiniz. Bizim pullarımızın qiymətdən düşməsi zamanı da bu, nəzərimizə az çarpır. İşin gedişində pul öz dəyərini itirir, lakin bunu müşahidə etmirik, çünki inflyasiya həmişə yavaş-yavaş baş verir. Nəticədə dövlət inflyasiya problemlərindən yayınmaq üçün məqsədli olaraq ağır vergi forması tətbiq edir, bu isə bizi qəzəbləndirir.

Ziddiyyət effekti bütöv bir insan həyatını da məhv edə bilər. Tutaq ki, cazibədar bir qadın orta səviyyəli kişi ilə ailə qurur. Qadın bu addımı niyə atır? Məsələ burasındadır ki, onun valideynləri amansız adamlar idilər və ona görə də oğlan həqiqətdə olduğundan daha yaxşı təsir bağışlayır. Super modellər reklamlarda tüğyan etdikləri üçün adi həyatda onlardan daha gözəl görkəmi olan qadınlar daha az cəlbedici təəssürat bağışlayırlar. Əgər siz bir qadın olaraq özünüzə ər axtarırsınızsa, onda super model rəfiqənin müşayiətilə bayıra çıxmağınız məsləhət deyil. Çünki kişilər sizə gerçəkdə olduğundan daha az cəlbedici qadın kimi qiymət verəcəklər. Yaxşı olar ki, təkə gedin. Hələ bundan da yaxşı məsləhət budur ki, görüşə və ya məclisə özünüzdən çirkin olan rəfiqələrinizlə gedəsiniz.

## **Sadə evristika**

(Obyektiv gerçəklikdə gördüyümüz

daha aydın, qeyri-adi, yaxud emosionallıqla

dolu olandan yayınaraq, yaddaşımızda mövcud

olan, daha çox ümid bəslədiyimizə və inandığımıza

qiymət vermə)

Nəyə görə sizdə heç bir şəhər planı olmadığı halda, başqa şəhər planından

istifadə etməyiniz daha yaxşıdır?!

“O, bütün ömrü boyu gündə üç qutu siqaret çəkmiş və yüz yaşını da geridə qoymuşdu. Deməli, belə məlum olur ki, siqaret həyat üçün o qədər də təhlükəli deyil”. Yaxud da: “Hamburq tam təhlükəsiz şəhərdir. Mənim tanıdığım yoldaşlardan biri Hamburq şəhərinin mərkəzi küçəsi olan Blankenezədə yaşayırdı. O, məzuniyyətdə olduğu bütün dövrlərdə heç vaxt qapısını bağlamamışdı və qapının açıq olmasına baxmayaraq, heç bir oğru onun evini yarmamışdı”.

Lakin yuxarıda sadalanan frazalar heç nəyi sübut etmir. Bunları ifadə edən adamları sadə evristikaya düçar olmuş adamlar hesab etmək olar.

Ana dilində “r” hərfi ilə başlayan və “r” hərfi ilə bitən nə qədər söz olar? Cavab belədir: “r” hərfi ilə bitən sözlər “r” hərfi ilə başlayan sözlərdən iki dəfə çoxdur. Nəyə görə əksər adamlara bu sual verildikdə yanlış nəticə alınır? Nəyə görə bu cür sual verilən adamlar daha çox səhv edirlər? Çünki “r” hərfi ilə başlayan sözlər daha tez yada düşür. Necə deyirlər, onları tapmaq daha asandır.

Sadə evristika aşağıdakılardan ibarətdir: hər şeydən əvvəl bizim ağılımıza gələn təsəvvürlər (yəni özümüzdə olan informasiyalar) əsasında dünyanın xəritəsini cızırıq. Burada təbii olaraq səhvə yol veririk, belə ki, dərhal təsəvvür edə bildiyimiz gerçəklik bizim şüurumuzda olan quruluşa malik deyil.

Sadə evristika bizim beynimizdə yanlış risklər xəritəsini cızır. Beləliklə, biz aviasiya, avtomobil qəzaları, yaxud da qəsdən adamöldürmə riskini sisteməlik şüşirdirik, lakin diabet, mədə xərçəngi kimi daha az sensasion şeylərdən ölməyə tam qiymət vermirik. Bomba partlayışları təsəvvür etdiyimizdən əhəmiyyətli dərəcədə az baş verir; lakin depressiyalar bununla müqayisədə dəfələrlə tez-tez baş verən haldır. Hamı üçün sensasion, hay-küylü və üzde olan nə varsa, biz bunlara daha böyük inam bəsləyirik. Əksinə, hamı üçün az əhəmiyyətli, görünməyən və eşidilməyən nə varsa, onlara önəm verilmir. Ona görə də bütün sensasion, hay-küylü, üzde olan nə varsa, bunlar bizim beynimizə daha çox təsir edir. Beyin hadisələrin statistik qiymətləndirilməsinə deyil, məhz onların dramatikliyinə reaksiya verməyə verdiş edib.

Daha çox həkimlər sadə evristikanın qurbanı olurlar. Onlar digər mümkün müalicə formalarının mövcud olmasına baxmayaraq, xoşladıkları və ümid bəslədikləri müalicəni tətbiq edirlər. Ola bilsin ki, məqsədə uyğun olan daha önəmli müalicə metodları vardır, lakin bu, həkimin ağılına gəlmir. Deməli, onlar

praktikada hansı müalicə formasına vərdiş ediblərsə, yalnız onu tətbiq edirlər. Müəssisənin təsərrüfat fəaliyyəti məsələləri üzrə məsləhətçisi heç də bunlardan artıq səviyyədə deyil. Əgər onlar məlum olmayan bir vəziyyətlə toqquşurlarsa, bundan qorxmurlar və köks ötürdüklerini bildirmirlər: “Təəssüflər olsun ki, bilmirəm sizə nə məsləhət verim”. Əslində isə uyğun gəlib-gəlməməsindən asılı olmayaraq, onlar adət etdikləri reseptlərin birindən istifadə edirlər.

Tez-tez təkrar olunanları beynimizdə yenidən canlandırmağımız çox asan olur. Ona görə də bunun yaddaşımıza real və ya qeyri-real həkk olunması mütləq deyil. Alman faşizmi “Yəhudi məsələsini” o qədər qabartmışdı ki, bu təbliğatın sürəkli və davamlı aparılması milyonlarla insanın şüurunda yer almışdı və hamı ona ciddi problem kimi baxırdı. Təbii ki, bu düzgün addım deyildi. Uçan boşqab, həyat enerjisi və karma kimi sözləri elə bir neçə dəfə təkrarlamaq kifayət edər ki, kütlə buna dərhal inansın.

Müşahidə şurasının kreslolarında qurdlar sadə evristika donunu geyinir. İşçilər bir çox hallarda müəssisə rəhbərliyi tərəfindən təklif edilən müzakirələr aparırlar. Bu zaman onlar, məsələn, rəqiblərin məharətli gedişini, kollektivdə motivasiyanın olmamasını, yaxud da müştərilərin davranışının gözlənilmədən dəyişilməsini müzakirə etməyin daha faydalı olduğunu düşünmədən, rüblük hesabatlarını aparırlar. Mənim müşahidəmə görə, adamlar ilk növbədə əlverişli göstəricilərdən və reseptlərdən istifadə edirlər. Onlar bunun əsasında tez-tez dəhşətli nəticələrə gətirib çıxaran qərarlar qəbul edirlər. Məsələn, artıq birinci il məlum olmuşdu ki, Blek-Şouls formulu törəmə maliyyə məhsullarının dəyərinin hesablanması üçün işləmir. Lakin başqa çıxış yolu da yoxdur. Beləliklə, heç birindən istifadə etməməkdənsə, düzgün olmayan formuldan istifadə etməyə üstünlük verirlər.

Eyni şeylər “dəyişkənlik” anlayışına da aiddir. Onu maliyyə məhsulunun üzərinə düşən risk miqyası kimi anlamaq düzgün deyil. O, sadəcə, dəqiq hesablanmalıdır. Ümumiyyətlə, biz onu praktiki olaraq bütün maliyyə modellərinin hamısında istifadə edirik. Belə ki, sadə evristika banklara milyonlarla ziyan vurur. Bu isə səfər etdiyiniz şəhərdə xəritəsiz gəzərkən yad bir şəhərin xəritəsindən istifadə etmək kimi bir şeydir: heç birinin olmamasındansa, yad xəritədən istifadə etmək daha yaxşıdır.

Frenk Sinatra'nın oxuduğu kimi: “Mənim ürəyim qeyzlə döyünür, çünki sən mənimləsən. Əgər sevdiyim yanımda deyilsə, onda yanımda olanı sevəcəm”. Burada sadə evristika tam yerinə düşür.

İdarəetmənin möhkəm sistemini dəyişdirmək üçün sizinlə müqayisədə tamamilə başqa təcrübəsi olan, başqa cür düşünən insanlarla birləşin. Yalnız bu halda sadə evristika üzərində qələbə çala bilərsiniz.

## “Yaxşılaşmaqdan öncə pisləşmək” tələsi

Əgər kimsə “ağrılı-acılı yollardan” söhbət salarsa, bu sizin üçün həyəcan signalı olmalıdır

Bir neçə il bundan əvvəl Korsikada məzuniyyətdə olarkən xəstələndim. Xəstəliyin əlamətləri mənim üçün təzə idi. Ağrılarım isə gündən-günə artırdı. Nəhayət, qərara aldım ki, özümü müayinə etdirim. Gənc həkim daxili orqanlarımı tibbi ləvazimatlarla müayinə etməyə başladı, bir neçə yerdən əli ilə qarnımdan basdı, sonra çiyinlərimi, dizlərimi əllədi. O, mənim hər yerimi dönə-dönə yoxladı. Elə güman etdim ki, həkim bir şey bilmir. İnamımı itirdim və elə anladım ki, həkim mənə sadəcə, bununla əziyyət verir. Müayinənin nəticəsi isə axırda belə oldu. O, qeydiyyat dəftərini çıxarıb dedi: “Sizə antibiotik lazımdır. Gündə üç dəfə dərman qəbul edin. Lakin yaxşılaşmadan öncə əhvalınız hələ pisləşəcək”.

Sevindim ki, sonda nəşə aşkar oldu və çətinliklə mehmanxanadakı otağıma döndüm.

Qabaqcadan deyildiyi kimi, ağrılar daha da şiddətlənməyə başladı. Bu həkim mənə nə dediyini yaxşı bilirdi. Aradan üç gün keçməsinə baxmayaraq, ağrılar kəsmədi və mən həkimə zəng etdim. O dedi: “Dozanı gündə beş dəfəyə qaldırın, hələ bir ara ağrılarınız olacaq”.

Mən tələb olunduğu kimi də etdim. Növbəti iki gündən sonra ağrıların daha da şiddətləndiyini görəndə hava xilasetmə xidmətinə zəng etdim. İsveçrədəki həkim kor bağırsaqda problem olmasını aşkar etdi və məni dərhal əməliyyata götürdü. “Lənət şeytana, siz nə üçün bu vaxtadək gözləmişiniz?” – deyə həkim əməliyyatdan sonra məndən soruşdu. Mən isə cavab verdim: “Müalicənin gedişi gənc həkimin öncədən dedikləri ilə uyğun gəldiyi üçün ona inandım”.

Deməli, “siz yaxşılaşmaqdan öncə, daha da pisləşəcəksiniz” sindromu tələsinə düşərək bunun qurbanı olmusunuz. Korsikalı həkimin görünür, heç bir təcrübəsi olmayıb. Güman ki, o, xəstələrə qulluq etmə dəstəsində köməkçi qismində çalışmış. Belələrinə istirahətin qızgın vaxtlarında, turizm yerlərində hər zaman rast gəlmək olar.

İndi isə başqa bir misal çəkim. Sahibkar vəziyyətdən çıxış yolunu tapa bilmirdi. Onun mallarının hamısı anbarda idi. Satıcıların əlində vəziyyətin normallaşması üçün heç bir dəlil yox idi. Marketing fəaliyyəti getdikcə zəifləyirdi. Müəssisə rəhbəri çarəsiz qalıb işə məsləhətçi cəlb etdi. Məsləhətçi günə 5 min avroya müəssisənin fəaliyyətini təhlil edərək belə bir rəy çıxardı: “Sizin satış şöbəniniz heç nəyə yaramır, mallarınız isə düzgün çeşidlənməyib. Vəziyyət mürəkkəbdir. Mən hər şeyi öz yoluna qoya bilərəm. Lakin bu, bir gecənin işi deyil. Problem kompleks xarakter daşıyır və işə tədbirlə, həssas yanaşma tələb edir. İşlərin öz axarına düşməsindən öncə, sizin mallarınızın dövriyyəsi bir qədər aşağı düşəcək”.

Müəssisə rəhbəri həmin məsləhətçini işə qəbul edir. Bir ildən sonra mal dövriyyəsi məsləhətçinin dediyi kimi, həqiqətən də aşağı düşür. Bu proses ikinci il də belə olur. Əvvəlki kimi məsləhətçi qeyd edir ki, firmanın işi onun proqnozlarına uyğun gedir. Üçüncü il keçəndən sonra müəssisənin mal dövriyyəsi aşağı düşməkdə davam edəndə, nəhayət, direktor onu işdən azad edir.

Yaxşılaşmaqdan öncə, daha da pisləşmək tələsini “confirmation bias” (yəni öz inamlarını yanlış təsdiq etmənin) oyun variantıdır. Öz işindən heç bir xəbəri olmayan, yaxud işindən əmin olmayan mütəxəssis əlindən gələni hər şeyi edir ki, onun məsləhətlərindən istifadə etsinlər. Əgər işlər pis gedirsə, məhz elə bunu onun proqnozları təsdiqləyir. Əgər işlər gözlənilməyən sürətdə dağın başına qalxırsa, müştəri özünü xoşbəxt hiss edir, mütəxəssis isə bu yaxşılaşmanı öz bacarığı kimi qələmə verir. İstər elə olsun, istər belə, o, həmişə doğru çıxır.

Tutaq ki, siz bir ölkənin prezidentisiniz və ölkənin idarə olunması ilə bağlı heç bir səriştəyə malik deyilsiniz. Siz nə edirsiniz? “Ağır illəri” proqnozlaşdırırsınız, həmyerlilərinizdən “kəməri möhkəm çəkməyi” tələb edirsiniz və söz verirsiniz ki, “təmizlik işləri aparıldıqdan”, “donub qalmış problemlərin ərpini tökəndən”, “yenidənqurmanın” çətin fazasından sonra vəziyyət tamamilə yaxşılaşacaq. Bu halda siz bilərəkdən xalqın nə qədər müddət və hansı dərəcədə əziyyət çəkəcəyini dəqiqləşdirmirsiniz.

Bu strategiyanın uğurunun ən yaxşı təsdiqini bizə xristianlıq verir. Orada deyilir ki, cənnətin yerə gəlməsi üçün öncə dünya cəhənnəmi görməlidir. Fəlakətlər, daşqınlar, istiləşmə, yanğınlar, ölüm və sair bunlar hamısı böyük planın bir hissəsidir və belə də olmalıdır. Möminlər vəziyyətin hər cür pisləşməsinə öncədən peyğəmbərlik etmənin təsdiqlənməsi kimi və sonra isə vəziyyətin yaxşılaşmasını tövsiyə edirlər.

Nəticə: “yaxşılaşmadan öncə vəziyyətin pisləşəcəyini” kimsə deyirsə, bu halda sizdə həyəcan təbili dərhal çalınmalıdır. Lakin ehtiyatlı olun: həqiqətən də elə hallar vardır ki, vəziyyət ya müsbətə, ya da mənfiyə doğru yuvarlanır. İş karyerasının dəyişikliyi zamanın diktəsi ilə baş verir və təbii ki, əmək haqqının azaldılması ilə nəticələnir. Firma sahəsində dəyişikliklərin aparılması üçün vaxt tələb olunur. Bütün bu halların hamısında tədbirlərin görülməsi məsələsi nisbətən tez gözə çarpır. Məsafəni müəyyən edən nişanlar bəllidir və yoxlanıla bilər. Onda siz səmaya deyil, buna diqqət yetirin.

## **“Yaxşılaşmaqdan öncə pisləşmək” tələsi**

Əgər kimsə “ağrılı-acılı yollardan” söhbət salarsa,

bu sizin üçün həyəcan signalı olmalıdır

Bir neçə il bundan əvvəl Korsikada məzuniyyətdə olarkən xəstələndim. Xəstəliyin əlamətləri mənim üçün təzə idi. Ağrılarım isə gündən-günə artırdı. Nəhayət, qərara aldım ki, özümü müayinə etdirim. Gənc həkim daxili orqanlarımı tibbi ləvazimatlarla müayinə etməyə başladı, bir neçə yerdən əli ilə qarnımdan basdı, sonra çiyinlərimi, dizlərimi əllədi. O, mənim hər yerimi dönə-dönə yoxladı. Elə güman etdim ki, həkim bir şey bilmir. İnamımı itirdim və elə anladım ki, həkim mənə sadəcə, bununla əziyyət verir. Müayinənin nəticəsi isə axırda belə oldu. O, qeydiyyat dəftərini çıxarıb dedi: “Sizə antibiotik lazımdır. Gündə üç dəfə dərman qəbul edin. Lakin yaxşılaşmadan öncə əhvalınız hələ pisləşəcək”.

Sevindim ki, sonda nəsə aşkar oldu və çətinliklə mehmanxanadakı otağıma döndüm.

Qabaqcadan deyildi ki kimi, ağrılar daha da şiddətlənməyə başladı. Bu həkim mənə nə dediyini yaxşı bilirdi. Aradan üç gün keçməsinə baxmayaraq, ağrılar kəsmədi və mən həkimə zəng etdim. O dedi: “Dozanı gündə beş dəfəyə qaldırın, hələ bir ara ağrılarınız olacaq”.

Mən tələb olunduğu kimi də etdim. Növbəti iki gündən sonra ağrıların daha da şiddətləndiyini görəndə hava xilasetmə xidmətinə zəng etdim. İsveçrədəki həkim kor bağırsaqla problem olmasını aşkar etdi və mənə dərhal əməliyyata götürdü. “Lənət şeytana, siz nə üçün bu vaxtadək gözləmişiniz?” – deyə həkim əməliyyatdan sonra məndən soruşdu. Mən isə cavab verdim: “Müalicənin gedişi gənc həkimin öncədən dedikləri ilə uyğun gəldiyi üçün ona inandım”.

Deməli, “siz yaxşılaşmaqdan öncə, daha da pisləşəcəksiniz” sindromu tələsinə düşərək bunun qurbanı olmusunuz. Korsikalı həkimin görünür, heç bir təcrübəsi olmayıb. Güman ki, o, xəstələrə qulluq etmə dəstəsində köməkçi qismində çalışmış. Belələrinə istirahətin qızğın vaxtlarında, turizm yerlərində hər zaman rast gəlmək olar.

İndi isə başqa bir misal çəkim. Sahibkar vəziyyətdən çıxış yolunu tapa bilmirdi. Onun mallarının hamısı anbarda idi. Satıcıların əlində vəziyyətin normallaşması üçün heç bir dəlil yox idi. Marketing fəaliyyəti getdikcə zəifləyirdi. Müəssisə rəhbəri çarəsiz qalıb işə məsləhətçi cəlb etdi. Məsləhətçi günə 5 min avroya müəssisənin fəaliyyətini təhlil edərək belə bir rəy çıxardı: “Sizin satış şöbəyiniz heç nəyə yaramır, mallarınız isə düzgün çeşidlənməyib. Vəziyyət mürəkkəbdir. Mən hər şeyi öz yoluna qoya bilərəm. Lakin bu, bir gecənin işi deyil. Problem kompleks xarakter daşıyır və işə tədbirlə, həssas yanaşma tələb edir. İşlərin öz axarına düşməsindən öncə, sizin mallarınızın dövriyyəsi bir qədər aşağı düşəcək”.

Müəssisə rəhbəri həmin məsləhətçini işə qəbul edir. Bir ildən sonra mal dövriyyəsi məsləhətçinin dediyi kimi, həqiqətən də aşağı düşür. Bu proses ikinci il də belə olur. Əvvəlki kimi məsləhətçi qeyd edir ki, firmanın işi onun proqnozlarına uyğun gedir. Üçüncü il keçəndən sonra müəssisənin mal dövriyyəsi aşağı düşməkdə davam edəndə, nəhayət, direktor onu işdən azad edir.

Yaxşılaşmaqdan öncə, daha da pisləşmək tələsinə “confirmation bias” (yəni öz inamlarını yanlış təsdiq etmənin) oyun variantıdır. Öz işindən heç bir xəbəri olmayan, yaxud işindən əmin olmayan mütəxəssis əlindən gələni hər şeyi edir ki, onun məsləhətlərindən istifadə etsinlər. Əgər işlər pis gedirsə, məhz elə bunu

onun proqnozları təsdiqləyir. Əgər işlər gözlənilməyən sürətdə dağın başına qalxırsa, müştəri özünü xoşbəxt hiss edir, mütəxəssis isə bu yaxşılaşmanı öz bacarığı kimi qələmə verir. İstər elə olsun, istər belə, o, həmişə doğru çıxır.

Tutaq ki, siz bir ölkənin prezidentisiniz və ölkənin idarə olunması ilə bağlı heç bir səriştəyə malik deyilsiniz. Siz nə edirsiniz? “Ağır illəri” proqnozlaşdırırsınız, həmyerlilərinizdən “kəməri möhkəm çəkməyi” tələb edirsiniz və söz verirsiniz ki, “təmizlik işləri aparıldıqdan”, “donub qalmış problemlərin ərpini tökəndən”, “yenidənqurmanın” çətin fazasından sonra vəziyyət tamamilə yaxşılaşacaq. Bu halda siz bilərəkdən xalqın nə qədər müddət və hansı dərəcədə əziyyət çəkəcəyini dəqiqləşdirmirsiniz.

Bu strategiyanın uğurunun ən yaxşı təsdiqini bizə xristianlıq verir. Orada deyilir ki, cənnətin yerə gəlməsi üçün öncə dünya cəhənnəmi görməlidir. Fəlakətlər, daşqınlar, istiləşmə, yanğınlar, ölüm və sair bunlar hamısı böyük planın bir hissəsidir və belə də olmalıdır. Möminlər vəziyyətin hər cür pisləşməsini öncədən peyğəmbərlik etmənin təsdiqlənməsi kimi və sonra isə vəziyyətin yaxşılaşmasını tövsiyə edirlər.

Nəticə: “yaxşılaşmadan öncə vəziyyətin pisləşəcəyini” kimsə deyirsə, bu halda sizdə həyəcan təbili dərhal çalınmalıdır. Lakin ehtiyatlı olun: həqiqətən də elə hallar vardır ki, vəziyyət ya müsbətə, ya da mənfiyə doğru yuvarlanır. İş karyerasının dəyişikliyi zamanın diktəsi ilə baş verir və təbii ki, əmək haqqının azaldılması ilə nəticələnir. Firma sahəsində dəyişikliklərin aparılması üçün vaxt tələb olunur. Bütün bu halların hamısında tədbirlərin görülməsi məsələsi nisbətən tez gözə çarpır. Məsafəni müəyyən edən nişanlar bəllidir və yoxlanıla bilər. Onda siz səmaya deyil, buna diqqət yetirin.

## **Köhnə tarixi bilmə effekti**

(Keçmiş hadisələrin öncədən xəbər verilməsinin mümkünlüyünü qəbul etməyə meyillilik – buna bəzən “mən bilirdim ki, belə də olacaq” effekti də deyilir).



## Nəyə görə qeydiyyat kitabçası tutmağınız

### məsləhətlidir

Mən təsadüfən atamın əmisinin gündəliklərini tapdım. O, 1932-ci ildə öz taleyini kino istehsalı sənayesində sınamaq üçün Lensburqdan Parisə mühacirət etmişdi. 1940-cı ilin avqustunda almanlar bir ay içərisində Parisi işğal etdikdən sonra o yazırdı: “Burada hamı belə hesab edirdi ki, müharibə ilin axırına kimi qurtaracaq. Bunu həmin vaxt alman zabitləri də təsdiq etmişdilər. Bəziləri deyirdilər ki, Fransa kimi, İngiltərə də bunun ardınca belə sürətlə məğlub olacaq. Nəhayət, bir qədər sonra bizim Almanıyanın tərkibində olmağımıza baxmayaraq, Parisdə normal həyat şəraiti yenidən özünə qayıdacaq”.

Bu gün biz İkinci Dünya müharibəsi haqqında istənilən kitabı açsaq, tamamilə başqa hadisələr oxuyacağıq. Fransanın dörd illik işğalı hərbi əməliyyatların təbii nəticəsi kimi görsənir. Biz müharibənin faktiki gedişini onun bütün mümkün ssenarilərindən ən inandırıcı olmasını hesab edirik. Nəyə görə? Köhnə tarixi bilmə effekti bizə təsir edir. Kim bu gün 2007-ci ilə olan iqtisadi proqnozları oxuyursa, 2008-2010-cu illərin o vaxtkı perspektivlərinin nə qədər düzgün təsvir olunmasına təccüblənəcək. Lakin 2008-ci ildə maliyyə bazarı çökdü. Maliyyə böhranının səbəbləri haqqında suala həmin ekspertlər bu gün heç də inamla cavab vermirlər. Qrinspanın fikrinə görə, bunlar pul kütləsinin həcmi, ipotekaların aşağı faizlə təqdim olunması, reyting agentliklərinin rüşvətə yol verməsi, şəxsi kapitalın düzgün qiymətləndirilməməsidir və s. Geriyə nəzər salsaq, maliyyə böhranının baş verməsi tamamilə məlumdur və onu öncədən demək mümkündür. Lakin bütün dünyada bu gün milyona yaxın iqtisadçının olmasına baxmayaraq, heç kim onun dəqiq nə vaxt baş verəcəyini öncədən deyə bilməmişdi. İstənilən ekspert qrupu dəfələrlə axırıncı rəqəmləri bilmə effektinin tilovuna düşüb (“yəni əvvəlki tarixlərdə necə olubsa, gələcəkdə də elə olacaq” ehtimalı insanları çaşdırır).

Bu, ən sabit məntiqi yanlışlıqdan biridir. Onu “mən belə də bilirdim” fenomeni kimi də ifadə etmək olar. Geriyə nəzər salmaqla bizə elə gəlir ki, hər şey olduğu kimi gedir.

Xoşbəxt təsadüflərin xatirinə müvəffəqiyyətlər əldə edən rəhbər burada obyektiv gerçəklikdə olduğundan daha çox öz xidmətlərinin yüksək olması ehtimalına inanır. 1980-ci ildə Ronald Reyqanın prezident seçkilərində Cimmi Karter üzərində qələbə çalmasından sonra həlledici məqamədək bir neçə gün ərzində

seçkilərin keçirilməsinin tükədən asılı olmasına baxmayaraq, müxbirlər bunun qaçılmaz və mübahisəsiz baş tutacağından xəbər verirdilər. Əgər 1998-ci ildə Quql internet layihəsinin parlaq gələcəyi haqqında öncədən xəbər verilsəydi, ekspertlərdən hər biri buna şəkk-şübhə ilə gülərdi, lakin bu gün iqtisadi müxbirlər yazırlar ki, Quql saytının hakim mövqə tutması qaçılmazdır. Bunun üçün xüsusilə əyani bir misal Birinci Dünya müharibəsinin başlanmasıdır. Məktəbdə keçilən hadisələr haqqında arxa tarixi bilmə effekti bizə belə hesab etməyə imkan verir ki, bu faciənin baş vermə səbəbini izah etmək tamamilə mümkündür. Lakin o zaman, 1914-cü ildə, Sarayevoda yeganə bir atəşin növbəti 30 il ərzində dünyanın taleyini həll edəcəyini və bunun 50 milyon insanın həyatı bahasına başa gələcəyini kimsənin güman etməsi çətin bir məsələ olardı. Belə bir fərziyyə son dərəcə absurd səslənərdi.

Köhnə tarixi bilmə effekti nəyə görə təhlükəlidir? Ona görə ki, bu düzgün proqnozlar vermək qabiliyyəti hesabına bizi xülyalarla sakitləşdirir. Beləliklə, bu bizdə özünə inam yaradır və yanlış qərarlar qəbul etməyə doğru aparır. Eyni məsələlər şəxsi münasibətlərə qiymət verməyə də aiddir. “Sən Silviya və Klaudiyanın ayrılmasını eşitdin? Başqa cür ola da bilməzdi, onların xasiyyətləri bir-birilə tutmurdu”. Yaxud: “Başqa cür ola da bilməzdi, onlar bir-birinə çox oxşayırdılar”. Yaxud: “Başqa cür ola da bilməzdi, onlar bir-birinə çox bağlı idilər”. Yaxud da: “Başqa cür ola da bilməzdi, onlar bir yerdə çox az vaxt keçirirdilər”.

Köhnə tarixi bilmə effekti üzərində qələbə çalmaq asan deyil. Tədqiqatlar göstərir ki, bu effekt haqqında bilən adamların özləri də digərləri kimi bu tələyə düşürlər. Belə olan halda onlar bu başlığı oxumaq üçün əbəs yerə vaxt itiriblər.

Bununla belə, elmi təcrübədən deyil, şəxsi təcrübədən faydalı məsləhətlər vermək istəyirəm: özünüze gündəlik tutun. Siyasət, karyera, birja, bədəninizin çəkisilə əlaqədar olan şəxsi proqnozlarınızı qeyd edin. Zaman-zaman öz gözləntilərinizin həqiqətən də baş verməsini bunlarla müqayisə edin. Təəccüb edəcəksiniz ki, proqnozlarınız nə qədər yersizdir.

Siz həm də tarixi öyrənməyə fikir verin. Bu məlumatları ən yeni dərsliklərdən deyil, ilkin mənbələrdən öyrənin. Onda anlayacaqsınız ki, dünyamız haqqında öncədən xəbər vermək mümkün deyil.

# Özündən uydurma bilik

Siz yenilikləri oxuyan diktorları niyə ciddi qəbul etməməlisiniz

1918-ci ildə Nobel mükafatı laureatı adını alan Maks Plank Almaniyanı başdan-başa gəzmək üçün səyahətə çıxdı. Maraqlı burası idi ki, o, səfər zamanı hansı universitetə dəvət edilirdisə, auditoriyalarda Kvant mexanikası üzrə eyni mühazirələri deyirdi. Aradan bir qədər keçəndən sonra onun sürücüsü mühazirəni həmişə eşitdiyindən tamamilə əzbər öyrəndi. Bir dəfə sürücü dedi: “Cənab professor, bütün vaxtlarda eyni mühazirəni oxumaq sizin üçün, yəqin ki, darıxdırıcı olardı. Gəlin Münhendə sizin yerinizə mən çıxış edim, siz isə birinci sırada mənim sürücü şlyapamda əyləşin. Yəqin bu bizim üçün yüngülvarı əyləncə olardı”.

Plank buna ürəkdən güldü və razılaşdı. Beləcə sürücü ali savadlı universitet tələbələri qarşısında Kvant mexanikası üzrə uzun sürən bir mühazirə oxudu. Mühazirənin gedişində fizika üzrə professorlardan biri sualla müraciət edəndə, sürücü belə cavab verdi: “Heç bir zaman Münhen kimi intellektual şəhərdə belə sadə sual veriləcəyinə inanmazdım. Bu suala qoy mənim sürücüm cavab versin”.

Plank əhvalatını dünyada ən məşhur sərmayəçilərdən biri Çarli Mungerdən eşitmişdim. Onun fikrinə görə, biliyin iki növü mövcuddur: birincisi əsl, yəni həqiqi bilikdir. Bu, insanın zaman və əqli zəhmət bahasına əldə etdiyi bilikdir. İkinci isə uydurma bilik, yəni kənardan müşahidə ilə əldə edən bilidir. Mungerin təcrübəsi anlamında sürücülər özlərini elə aparırlar ki, sanki hər şeyi bilirlər. Onlar hər şeydən bir səhnə düzəltməkdə ustalaşıblar. Onlar ya yaxşı natiqlik üsullarından, ya da inandırmağı bacarmaq qabiliyyətindən məharətlə istifadə edirlər. Lakin onların nümayiş etdirdiyi bilik cəfəngiyatdır. Onlar sifətlərinə salaraq boş-boş sözləri necə gəldi təlqin etməyə çalışırlar.

Təəssüflər olsun ki, həqiqi biliyi uydurma bilikdən ayırd etmək həmişə çətin olur. Xəbərləri nəql edən televiziya və radio diktorlarında bu çox sadə şəkildə sistemləşib. Hamı bilir ki, bunlar açıq-aşkar aktyorlardır. Lakin təəccüb doğuran budur ki, boş ifadələri işlədən bu ustalara yüksək səviyyədə hörmət edirlər.

Onlar həmişə ictimai rəy sorğusu üçün ekspert qrupunun üzvü, yaxud estrada konsertinin aparıcısı qismində moderasiya etmək üçün baha qiymətlərə dəvət olunurlar. Bu işdə isə onların səriştəsi kifayət qədər azdır.

Bu fəaliyyət jurnalistlərdə daha çətinidir. Onların arasında son dərəcə dərin zəkası olanlar vardır. Jurnalistikada oxuyan bəzi tələbələr uzun müddət yuxarı semestrlərdə müəyyən sahə üzrə ixtisaslaşaraq, yaxşı təhsil alırlar. Onlar bu və ya digər predmeti hərtərəfli işıqlandırır, işi tam ciddiyyətilə anlayır, toxunulan mövzunun mürəkkəbliyini izah etməyə çalışır və ətraflı məqalələr yazırlar. Amma təəssüf ki, jurnalistlərin çoxu uydurma biliyi olanlar kateqoriyasına daxildir. Ən qısa vaxtda onlar öz başlarından istənilən bir mövzunu fantaziya edirlər, ən yaxşı halda isə internetdən götürürlər. Onların mətnləri birtərəfli, qısa və tez-tez uydurma biliyin əks tərəfi kimi istehzalı görünür.

Müəssisə nə qədər böyükdürsə, onun rəhbərindən əlaqələndirmə bacarığı deyilən keyfiyyət daha çox tələb olunur. Sakit, tələbkər olmasına baxmayaraq, əlaqələndirmə qabiliyyəti çatışmırsa, bu, müəssisənin rəhbəri rolunu icra etmək üçün kifayət deyildir. Aksionerlər və iqtisadiyyat üzrə müxbirlər bu fikirdədirlər ki, şoumenlər böyük nəticələr əldə etməyə nail ola bilirlər, lakin əslində bu, heç də belə deyil.

Çarli Mungerin iş yoldaşı Uorren Baffet “səlahiyyətlər dairəsi” adlanan əla bir anlayışdan istifadə edir. Bu və ya digər mütəxəssisin peşəkarlığı bu dairənin içində olmaqla müəyyən olunur. Kim bu dairədən kənar qalırsa, o, baş verən prosesləri izləmək iqtidarında olmayacaq. Baffetin həyat devizi belə səslənir: “Öz səlahiyyətlərinizin çevrəsini bilin və ondan kənara çıxmayın. Bu çevrənin nə qədər böyük və kiçik olmasının o qədər əhəmiyyəti yoxdur. Onun sərhədinin konkret olaraq haradan keçməsinə bilmək daha vacibdir”.

Çarli Munger daha sonra əlavə edir: “Siz özünüzün hansı fəaliyyətdə xüsusilə güclü olduğunuzu görürsünüz? Əgər öz səlahiyyətlərinizin çərçivəsindən kənar nə iləsə məşğul olsanız, onda sizin karyeranız iflasa uğrayacaqdır. Buna görə mən sizə tam zəmanət verə bilərəm”.

Nəticə: səthi biliklərə inanmayın. İctimai əlaqələr üzrə firmanın nümayəndəsini, şoumeni, yenilikləri oxuyan diktoru, boşboğazı, avaranı həqiqi səlahiyyətləri olan insanlarla qarışdırmayın. Bəs bunu necə fərqləndirmək olar? Aşağıdakı sadə əlamətlə: ağıllı adamlar öz biliklərinin həddini bilir. Əgər haqqında söhbət gedən mövzu onların səlahiyyətlərinə aid deyildirsə, ya onlar susurlar, ya da deyirlər:

“Mən bunu bilmirəm”. Onlar bunu heç bir əmma qoymadan, habelə iftixarla etiraf edəcəklər. Lakin siz səthi biliyi olan insanlardan, yuxarıdakı səmimi etiraflardan başqa, mümkün olan nə varsa eşidə bilərsiniz.

## Yanlışı nəzarət

Bizim nəzarətimizdə olanlar biz düşündüyümüzdən daha azdır

Hər gün saat doqquz ərəfəsində bir kişi bayırda əlində qırmızı şlyapanı vəhşi kimi o tərəf-bu tərəfə yelləyir və beş dəqiqədən sonra yenidən gözdən itirdi. Günlərin bir günü onu belə bir vəziyyətdə polis yaxalayır və soruşur: “Siz burada nə edirsiniz?” O deyir: “Mən zürafələri qovuram”. Polis cavab verir: “Burada heç bir zürafə yoxdur”. Naməlum adam polisə deyir: “Deməli, mən işimi lazım olan şəkildə yerinə yetirirəm”.

Ayağı sındığı üçün xəstəxanada çarpayuya bağlanmış dostlarımdan biri məndən xahiş etdi ki, köşkdən ona bir lotereya bileti alım. Mən bileti alan kimi oradan altı rəqəm seçib nişanladım, üzərinə dostumun adını yazdım və lotereyanın pulunu ödədim. Lotereyanın surətini çarpayıda dostuma uzadanda, mənə qeyri-səmimi cavab verdi: “Sən nəyə görə rəqəmləri özün qaralamısan, lotereyanı özüm nişanlamaq istəyirdim. Yəqin ki, mən sənin rəqəmlərlə heç nə qazana

bilməyəcəyəm!” Mən dedim: “Sən həqiqətən bu fikirdəsən ki, qələmi öz əlinlə tutub rəqəmləri seçsəydin, bunlar işin nəticəsinə təsir göstərərdi?”

Hiss etdim ki, o məni anlamaq istəmədi.

İnsanların əksəriyyəti kazinoda yüksək rəqəm əldə etmək istəyəndə zəri mümkün qədər güclü, aşağı rəqəm arzuladıqda isə daha incə və ehmallı atırlar. Bəzən futbol azarkeşləri oyunun gedişində emosiyadan özlərindən asılı olmayaraq əl-qol atırlar, özlərini sanki oyunda hiss edirlər. Təbii ki, bunun heç bir əhəmiyyəti yoxdur. Bu sayaq yanlış hərəkətlər onları bir çox insanlardan fərqləndirir. Onlar (hərəkət, enerji, karma) ilə müşayiət olunan yaxşı fikirlərlə dünyaya təsir etmək istəyirlər.

Xəyali nəzarət sizi belə bir inama meyilləndirir ki, biz obyektiv cəhətdən hakim olmadığımız nəyəsə nəzarət edə və təsir göstərə bilərik. Bunları 1965-ci ildə Cenkins və Uord adlı tədqiqatçılar aşkar etmişdilər. Sınağın keçirilməsi qaydası çox asan idi. Gah söndürülən, gah da yandırılan iki elektrik açarı və bir lampa qoyulmuşdu. Cenkins və Uord elektrik açarı ilə işıq arasında münasibətin və onların bir-birindən asılılıq dərəcəsinin nə qədər güclü olmasını müəyyən etmək istəyirdilər. Lampanın təsadüfi hallarda tamamilə sönməsi və qoşulması anlarında təcrübənin iştirakçıları bu qənaətə gəlirdilər ki, işığın yanmasına elektrik açarının düyməsini basmaqla təsir göstərmək olar.

Bir amerikan alimi güclü səs-küy və akustika nəticəsində insanların ağrıya həssaslığını tədqiq edirdi. O, iki qrup adamı müxtəlif otaqlarda yerləşdirdi və akustik səsləri tədricən o həddə qədər artırmağa başladı ki, axırda təcrübədən keçirilənlər sınağı dayandırmağı xahiş etdilər.

Təcrübədən keçirilənləri bir-birinə oxşayan A və B otaqlarında yerləşdirmişdilər. Fərq bu idi ki, B otağında divarda qırmızı həyəcan siqnalı qoyulmuşdu. Bəs nəticə necə oldu? Həyəcan siqnalı üçün düymə olan otaqdakı adamlar səs uğultularına daha ifrat səviyyədə dözdülər. Gülməli burası idi ki, qırmızı düymə işləmirdi. Lakin insanın ağrıya dözümlü həddini yuxarı qaldırmaq üçün aldatma tamamilə bəs etdi. Kim Aleksandr Soljenitsini, Viktor Franklini, yaxud da Primo Levini oxumuşdusa, bu nəticəni hiss etməyəcək. İnsan xülyalarla öz həyatına təsir göstərə bilsəydi, onda bu, dustaqlara hər günü nəsə yeni bir şeylə başa vurmağa imkan verərdi.

Manhettendə kim gəzmək istəyirsə, küçəni keçərkən işıqforun düyməsini sıxmalıdır. Bu düymə isə işləmir. Bəs onda bu kimə lazımdır?

Bu, piyadaya düşünməyə imkan verir ki, onlar işıqforun siqnallarının idarə olunmasına təsir göstərə bilərlər. Beləliklə, onların işıqforun qarşısında gözləməsi daha yaxşı effekt verir, yəni yolu özbaşına keçməyə cəhd etmirlər. Liftin idarə olunması ilə heç bir əlaqəsi olmayan, liftin qapılarını açıb-bağlayan düymə ilə də eyni hal baş verir. Elmdə buna “platsebo düymələr” deyilir.

İndi isə biz kimin üçünsə həddindən artıq isti, kimin üçünsə həddindən artıq soyuq olan böyük ofislərdəki temperaturun tənzimlənməsini götürək. Ağıllı texniklər hər mərtəbədə temperaturu tənzimləməyən, aldadıcı, işləməyən nəzarət düyməsindən istifadə edirlər. Belə olanda şikayətlərin sayı kəskin şəkildə azalır.

Bankirlər və iqtisadi məsələlər üzrə nazirlər platsebo düyməsinin geniş seçimindən istifadə edirlər. Düymələrin işləmədiyini 20 il bundan əvvəl Yaponiyada, bir neçə il bundan əvvəl isə ABŞ-da bildilər. Bütün bunlara baxmayaraq, bir tərəfdən biz iqtisadiyyat üzrə nazirləri yanlış anlayırıq, onlar da qarşılıqlı olaraq bizi yanlış qəbul edirlər. Dünya iqtisadiyyatının fundamental idarə olunmayan bir sistem olmasını heç də hamı qəbul etməzdi.

Bəs siz öz həyatınızı idarə edirsinizmi? Məlumdur ki, bu, siz anladığınızdan son dərəcə aşağı dərəcədədir. Qırmızı şlyapalı adamı yadınıza salın. Ona görə də fikrinizi, sizin həqiqətən də təsir edə biləcəyinizə və onların da içərisində ən vaciblərini edə biləcəyinizə cəmləyin.

Yerdə qalanları isə öz axarına buraxın.

# Həvəs və maraq üçün həssaslıq

Nəyə görə siz öz vəkalinizə artıq pul ödəməməlisiniz

Vyetnamın paytaxtı Hanoy şəhərində fransız müstəmləkəçiləri hakimiyyətdə olarkən belə bir qanun qəbul etdilər. Hər bir öldürülən siçovul üçün pul mükafatı təyin edilmişdi. Bu qanunda məqsəd siçovulların sayının azaldılmasına nail olmaq idi, ancaq iş o yerə çatdı ki, adamlar xüsusi olaraq pul qazanmaq üçün siçovul yetişdirməyə başladılar.

1947-ci ildə Ölü Dəniz haqqında qədim manuskriptlər tapılanda, arxeoloqlar hər tapılan perqament üçün mükafat təyin etmişdilər. Belə olanda daha artıq qazanc əldə etmək üçün perqamentləri cırıb onların sayını artırdılar.

Buna oxşar hadisə XIX əsrdə Çində də baş vermişdi. Burada tapılan dinozavr sümüklərinə görə mükafat təyin olunmuşdu. Bu dəfə yerli camaat daha yaxşı qazanc əldə etmək üçün dinozavr sümüklərini qazıb çıxararaq, onları hissələrə parçaladılar.

Müəssisənin müşahidə şurası əldə olunan hər bir yeni nailiyyət üçün işçilərə və menecmentə avans müəyyən etmişdi. Bəs nə baş verdi? Menecerlər öz səylərini ümumi gəlirin artırılmasına yönəltmək əvəzinə, öz aralarında belə razılaşırdılar ki, müəssisənin vəziyyətini yaxşılaşdırmaq üçün hələ bir sıra dərin problemlər var. Təbii ki, bu, belə deyildi. Onlar uzun müddət pul qazanmaq üçün süni problemlər yaratmışdılar.

Bütün bunlar (stimul həssaslığı) maraq oyadan amil üçün həssaslıq haqqında çəkilən misallardır. Bu mənasız bir şeydir. İnsanlar əsasən stimulye və həvəsləndirmə sisteminə reaksiya verirlər. Bu isə təəccüb doğurmur. Təbii ki, hamı öz şəxsi maraqlarına görə hərəkət edir. Burada iki dolayı baxış təəccüb doğurur. Birincisi, söhbət stimulye dəyişməsindən və həvəsləndirmədən gedirsə, insanlar öz davranışlarını radikal qaydada dərhal dəyişirlər. İkincisi isə budur ki, insanlar maraq amilinin (stimulye) arxasında dayanan niyyət və məqsədə deyil, maraq oyadan amilin (stimulye) özünə reaksiya verirlər.



Stimullar – marağ oyadan amillər və həvəsləndirmə yaxşıdırsa, bu zaman məqsədlə stimula, yəni marağ oyadan amillər üst-üstə düşür. Bunun üçün bir misal çəksək yerinə düşər. Qədim Romada körpünü inşa edən mühəndis körpünün rəsmi açılışı günü körpü tağının altında durmalı idi. Deməli, ən yaxşı stimula – marağ oyadan amillərdən biri körpünü kifayət qədər möhkəm tikmək idi. Bunun əksinə olaraq marağ oyadan amillər pisdirsə, bu, məqsədlə üst-üstə düşmür və onu tamamilə təhrif edir. Əgər bu və ya digər kitaba senzura qoyulursa, məhz insanların buna qarşı həssas reaksiyası artır və mətnin ilkin məzmunu ilə tanış olmaq arzusu marağ kimi ortaya çıxır. Harada qadağan varsa, ona qarşı həssaslıq artır. Yaxud da bankın icraçı məsləhətçisinə hər bir bağlanan kredit müqaviləsinə görə məvacib ödənilməsinə baxmayaraq, o, lazımsız kredit sənədlərinin sayını qəsdən artırır, yəni bu proses çox qəlizdir və hələ görüləsi çox işlər var.

Siz insanların davranışına və təşkilatların fəaliyyətinə təsir etmək istərdinizmi? O zaman onların baxışlarını və hansı dəyərlərə malik olmalarını da öncədən açıqlamağı bacarmalısınız. Burada sağlam düşüncəyə söykənməlisiniz. Lakin həmişə stimullardan – marağ oyadan amillərdən istifadə etmək asan deyil. Heç də bütün hallarda stimula pulla qarşılığının ödənilməsi məcburi deyil. Marağ effekti hər şeyə uyğun gəlir – məktəb qiymətlərindən tutmuş Nobel mükafatına və digər ucsuz-bucaqsız vədlərə kimi.

Mənəvi cəhətdən sağlam, hörmətli və tanınmış əsilzadə adamların orta əsrlərin sonunda, ahıl yaşlarında xaç yürüşünə qoşulmaları məni uzun müddət düşündürüb. Yerusəlimədək əzab-əziyyətlə at çapmaq ən azı altı ay davam etmişdi və onların həyatı hər an təhlükə ilə müşayiət olunurdu. Bütün bunların hamısını yürüşün iştirakçıları bilirdi. Bəs onda azarkeşliklə izlənen bu oyun kimə lazım idi? Bunu stimulla – marağ oyadan amillə izah etmək olar. Əgər insan öz evinə bu hərbi yürüşün sonunda sağ və salamat qayıdırdısa, o, hərbi zəfəri ilə fəxr edirdi. Əgər ölərdisə, onda şəhidlər aləminə qovuşaraq bu yüksək rütbə ilə əbədi olaraq xatırlanırdı. Yəni o, istənilən halda qalib kimi qiymətləndirilirdi.

Vəkillərin, arxitektorların, maliyyə müşavirlərinin, yaxud avtomobil idarə etmə üzrə instruktorun xidmətinə görə artıq xərc vermək ağılsızlıqdır. Bu qrup adamların əsas stimula işin mümkün qədər çox xərcə başa gələcəyini tələq etməkdir. Ona görə də öncədən bunlarla dəqiq və yekdil qiymət danışın. Unutmayın ki, əgər ixtisas üzrə həkimlə üzləşmisinizsə, heç lüzum olmadığı

halda, o sizi uzun müddət müalicə etməyi və hətta lazım gəlmədiyi halda əməliyyat olunmanızı iddia edəcək. Sərmayə qoyma üzrə məsləhətçilər sizə “zəmanət” verdikləri istənilən maliyyə məhsuluna görə satışdan faiz alırlar. Sahibkarların biznes planları və bankir-investorlar heç bir əhəmiyyət kəsb etmir, belə ki, onlar bu adamlarla həmişə birbaşa rəsmi danışıqlar aparmaqda maraqlıdırlar. Burada köhnə bir atalar sözü tam yerinə düşür: “Əgər saçını kəsdirmək istəyirsənsə, onda bunu heç bir bərbərdən soruşma. O, bildi-bilmədi, hazırdır”.

Nəticə: maraq və həvəsə olan həssaslıq ilə ehtiyatlı olun. Əgər sizi bu və ya digər insanın və təşkilatın davranışı təəccübləndirirsə, özünüə sual verin. Bunun arxasında hansı həvəsləndirmə sistemi gizlənilir. Mən sizə zəmanət verə bilərəm ki, insanların əməllərinin 90%-ni məhz bununla izah etmək olar. Lakin emosional xarakterli digər səbəblər 10%-dən çox deyil.

Sərmayəçi Çarli Munger balıq tutmaq üçün ləvazimatlar satılan dükana getmişdi. O, gözlənilmədən piştaxtalardan birinin qarşısında dayanıb, parıldayan süni tələ üçün yemi götürdü və mağaza sahibindən soruşdu: “Zəhmət olmasa deyin, bu sayaq şeylər balıqların xoşuna gəlirmi?” Satıcı güldü və cavab verdi: “Çarli, biz bu yemləri balıqlar üçün satmırıq”.

## **Normaya düşmə**

Həkimlərin, konsultantların, məşqçilərin və psixoterapevtlərin şübhəli müvəffəqiyyəti

Bir adamın beli ağrıyırdı. Ağrı gah şiddətlənir, gah da azalırdı. Bəzən o özünü çox gümrah hiss edir, bəzən isə bel ağrısından yerindən tərpənə bilmirdi. Arada vəziyyət bir qədər yaxşılaşan kimi, – bu hallar isə çox az olurdu, – arvadı onu götürüb əllə masaj edən terapevtin yanına apardı. Bir gündən sonra onun vəziyyəti əhəmiyyətli dərəcədə yaxşılaşdı. O, hər yerdə hamıya həkiminin məharətini təbliğ etməyə başladı.

Yaşca kiçik, yaxşı qolf oynayan başqa bir adam öz məşqçisi kimi müvəffəqiyyətlər qazanmaq niyyətinə düşmüşdü. O, bəzi yarışlarda məğlubiyyətə uğrayanda öz peşəkar müəllimi ilə yenidən məşqlər etməyə başladı. Növbəti oyunlarda isə vəziyyət əhəmiyyətli dərəcədə dəyişdi.

Məşhur bankların birində sərmayə qoyma üzrə məsləhətçi qismində çalışan üçüncü bir adam birja kursu ən aşağı qırmızı dərəcəyə düşəndə gərginliyi aradan qaldırmaq üçün meditasiya proqramı işləyib hazırlamışdı. Buna kənardan baxanda çox mənasız görünürdü, lakin o, hesab edirdi ki, belə bir davranışı icra etmək zəruridir. Bunun nəticəsində onun kurs dinamikası yaxşılaşdı.

Hər üç adamı birləşdirən amil – yanlış nəticəyə gəlmədir.

Tutaq ki, sizin regionda anomal şaxtalar hökm sürür. Çox böyük ehtimalla yaxın günlərdə temperatur orta aylıq norma istiqamətində qalxacaq. Normaya qayıtma meyilliyi anomal istiləşmə, quraqlıq, yaxud yağarlıq dövründə də fəaliyyət göstərir. Hava orta göstərici hədudlarında dəyişir. Həmin prinsip xroniki ağrılarda, qolf üzrə yarışlarda, birjada nailiyyət əldə etmə zamanı, uğurlu sevgi-məhəbbət macərələrində, şəxsi əhval-ruhiyyədə, işdə müvəffəqiyyətdə, imtahan qiymətlərində də mövcuddur. Başqa sözlə desək, kürəkdəki əziyyətverici ağrılar əllə masaj aparan terapevtin yanına getmədən də keçib gedəcəkdir; qolfdakı müvəffəqiyyətlər əlavə məşqlər olmadan da stabilləşəcəkdir; investisiyalar üzrə məsləhətçinin kurs dinamikası meditasiya ilə məşğul olmadan da orta həddə qayıdacaqdır. Yüksək nailiyyətlər müəyyən dövrlə məhdudlaşır. Son üç ilin ən müvəffəqiyyətli aksiyaları növbəti üç il üçün çətin ki, ən uğurlu aksiya olsun. Ona görə də qəzet və jurnal başlıqlarında şəkilləri nümayiş olunan idmançıların qorxusu bundan ibarətdir ki, onlar növbəti turnirlərdə qələbə qazanmaq, həmin uğuru qoruya bilmək üçün vəziyyətin dəyişməsindən çox narahat olurlar.

Müəssisənin rəhbəri əməkdaşların həvəsini artırmaq məqsədilə kollektivin 3%-nin iş həvəsinin ən aşağı səviyyədə olmasını nəzərə alaraq, əməkdaşlarını motivasiyasını artırma kurslarına göndərir. Bunu etməyə dəyərdimi? Demək çətindir, belə ki, bu adamların adi işləmə həvəsi, təxminən, məşğələsiz də orta həddə düşə bilərdi. Depressiyaya görə stasionar müalicə keçən xəstələrdə də vəziyyət belədir. Məlumdur ki, belə hallarda xəstənin klinikaya gəlməsi zəruri hesab olunur.

Başqa bir misal: Boston şəhərində ən aşağı test göstəriciləri olan məktəblər baha başa gələn yardım proqramına qoşuldular. Növbəti illərdə bu məktəblər artıq axırıncı yerləri deyil, daha yuxarı pillələrdə qərarlaşdılar. Dövlət nəzarət orqanları isə bunu normaya təbii qayıtma amili kimi yox, yardım proqramının yaxşılaşdırılması kimi qələmə verdilər.

Normaya düşmənin təkzib edilməsi ağır nəticələrə gətirib çıxara bilər; müəllimlər (yaxud menecerlər) bu qənaətə gəlirlər ki, tərifnamələrlə yox, məhz cərimə və cəzalandırma vasitələri ilə işə daha çox təsir göstərmək olar. İmtahanını əla qiymətlərlə verən şagirdi həmişə tərifləyirlər. İmtahanda daha aşağı göstərici əldə etmiş şagirdi isə həmişə qınayır və ya danlayırlar. Güman etmək olar ki, artıq növbəti imtahanlarda başqa şagirdlər də həm aşağı, həm də yuxarı nəticələr əldə edəcəklər. Müəllim isə buradan yanlış nəticə çıxarır ki, deməli, məzəmmət etmək kömək edir, tərifləmək isə ziyan verir.

Nəticə: bir adam belə deyirdi: “Mən xəstələnmişdim, həkimə müraciət etdim, sonra sağaldım, beləliklə, həkim mənə kömək etdi”. Yaxud da: “Bu il firma üçün uğurlu il oldu, biz məsləhətçini dəvət etdik və indi hər şey qaydasındadır”. Belə hallarda söhbət normaya düşmədə buraxılan yanlışlıqdan gedə bilər.

## **Almenda faciəsi**

(Orta əsrlərdə Avropada, əsasən də Almaniyada kəndlilərin torpaqdan birgə istifadə etməsi üçün icma təsərrüfatı)

## Nəyə görə ağıllı adamlar öz ağıllarından istifadə etməirlər

Orta əsrlərdə, habelə XIX əsrin sonlarında Qərbi Avropada, o cümlədən Almaniyada yerli əhalinin (bütün kəndlilərin) ümumi istifadəsində olan mal-qara üçün çox əlverişli otlaq sahəsindən istifadə olunurdu. Buna “almenda” deyilirdi. Ümumi istifadədə rəqabət güclü olduğundan, məlumdur ki, hər bir kəndli otlağa daha çox inək çıxarmaq əzmində idi. Əgər ümumi istifadədə – “almondada” olan otlaq sahəsinin məhsuldarlıq imkanları kəndlilərin oraya göndərdiyi inək və qoyunların sayı ilə müqayisədə yuxarı idisə, bu, hamını qane edirdi. Burada fərq baş verən kimi almenda adlı ümumi birgə istifadə ideyası fəlakətə uğradı.

Rasional insan kimi hər bir kəndli təbii ki, öz gəlirini artırmağa can atır. O özünə belə bir sual verir: “Almenda otlağında sayca bir inək də artırsam, bu mənə hansı bəhrəni verəcək?” Burada qazanc bundan ibarətdir ki, onun bir inək daha artıq satmaq imkanı olacaq: “+1”. İtki isə bundan ibarətdir ki, (otlağa təzə inək buraxılan kimi) heyvan torpaq sahəsinin bitki örtüyündən yemləndiyi üçün kəndlinin həmin otlaqdan istifadə edən digər bir inəyi icma üzvləri arasında bölünəcək. Bununla əlaqədar olaraq ayrıca bir kəndli üçün itki yalnız, “-1” payından ibarətdir. Bu kəndlinin baxışına görə, otlağa əlavə bir inəyin və onun dalınca yenə də bir inəyin göndərilməsi onun maraqlarını təmin edir. Bu proses almindadakı otlaq sıradan çıxana və qara torpağa çevrilənədək davam edirdi.

Almenda faciəsi bundan ibarətdir ki, o, hamıya məxsusdur. Burada böyük bir nöqsan problemi tərbiyə, izahat, informasiya kampaniyaları, “sosial hisslərə” qapılma (Roma Papasının “bull” adlı müraciətnamələri) və ulduz falları vasitəsilə həll etməyə ümid bəsləməkdən ibarətdir. Real olaraq problemin iki həlli yolu vardır: özəlləşdirmə, yaxud da idarəçiliyə həvalə etmə. Daha konkret desək: torpaq sahəsi ya xüsusi əllərə, mülkiyyətçiyə verilir, yaxud da otlaqdan istifadə kiminsə tərəfindən idarə olunur. Yerdə qalan bütün cəhdlər, amerikan biologu Harretti Hardiniyə görə, fəaliyyətin dağılmasına gətirib çıxarır. Məsələn, menecment dedikdə işin dövlət tərəfindən müəyyən edilmiş qaydalara görə idarə edilməsi başa düşülür. Ola bilsin ki, bu zaman dövlət torpaqdan istifadə etmək üçün rüsum təyin edə bilər, yaxud da torpaqdan istifadə müvəqqəti məhdudlaşdırıla bilər, yaxud da məcazi desək (kəndlinin və inəyin) gözlərinin rənginə görə imtiyazlar verilə bilər.

Özəlləşdirmə işin daha asan həlli yoludur, bu, idarəçiliyi həyata keçirənlərə

(menecmentə) də yaxşı arqumentasiya aparmaq imkanı verir. Nəyə görə biz hər iki halda çətinliklərlə üzləşirik? Nəyə görə biz almenda ideyasından imtina edə bilmirik? Çünki təkamül bizi bu sosial dilemmanı həll etməyə hazırlamamışdır. Burada iki əsas səbəb vardır: birincisi, bəşəriyyət tarixi ərzində bizim sərəncamımızda qeyri-məhdud xammal ehtiyatları olmuşdur. İkincisi, tarixi əsaslara görə, biz 10 min il bundan əvvəl təqribən 50 nəfərdən ibarət kiçik qruplar şəklində yaşamışıq. Əgər kimsə icmadan öz şəxsi məqsədləri, gəliri və xüsusi mənafeyi üçün istifadəyə cəhd edərdisə, onu ya rüsvay edirdilər, yaxud da ən ağır cəzaya məruz qoyurdular. O, icmanın etibarını itirirdi. Bu xəcalət sanksiyası məhdud həyat sferasında adamlar arasında əməkdaşlıq zamanı özünü bu gün də göstərir. Mən dostlarımdan birinin ziyafətində, yanımda heç bir polis olmadığı halda belə, soyuducuda olan ərzaq məhsullarını oğurlamaqdan özümü qoruyuram. Əksinə, heç kimi tanımadığım digər ictimai bir çevrədə məndə avtomatik olaraq münasibət dəyişir. Yəni burada bir sıra hissələr baş qaldıra bilər, çünki mən özümü kənar şəxs kimi hiss edirəm və imkan olduqda nəyisə oğurlaya bilərəm.

Bir adam həmişə xeyir qazanırsa, xərcləri isə icma çəkirsə, orada hər zaman almenda faciəsi baş verir – sanki atmosfərə karbon dioksid xaric edilir, meşələr kəsilir, sular çirkləndirilir, suvarma, radio tezliklərdən həddindən artıq istifadə etmə, ictimai ayaqyolu, kosmik zibilləmələr, “bankın həddindən artıq böyüklüyü ucbatından” müflisləşməsi və s. Lakin bu o demək deyildir ki, mənfəət güdmə kimi davranışlar mütləq mənada amoral, yəni qeyri-əxlaqidir. Otlığa əlavə bir inək göndərən kəndli adamyeyən deyil.

Faciə effekti aşağıdakı hallarda baş verir: məsələn, icmanı təmsil edən qrupun sayı 100 nəfəri keçərsə, biz burada otlığın tutum həddinin bərpası problemi ilə toqquşuruq. Bizim bu mövzu ilə möhkəm toqquşmağımızı anlamaq üçün o qədər də böyük ağıl tələb olunmur.

Başqa sözlə, almenda faciəsi Adam Smitin “görünməyən əlinin” əksini təşkil edir. Müəyyən hallarda bazarda görünməyən əl vəziyyətin yaxşılaşmasına doğru deyil, əksinə, pisləşməsinə doğru aparır.

Əlbəttə, bəşəriyyətə və ekoloji sistemə öz effektiv təsirini göstərmək istəyən bir sıra adamlar mövcuddur. Lakin belə bir məsuliyyəti öz üzərinə götürən istənilən siyasət sadələvhlükdür. Biz insanların mənəvi düşüncələri ilə hesablaşa bilmərik. Enton Sinkler burada çox gözəl deyir: “Əgər bir adam gəlirinin nədən asılı olduğunu yaxşı bilirsə, sənin onu bundan yayındırmaq üçün verdiyin izahatlar və

anlatma cəhdin boş bir şeydir. Çünki o, həmişə bildiyinin marağındadır”.

Beləliklə, yuxarıda göstərildi ki, bu problemin iki həll yolu vardır: özəlləşdirmə, yaxud da idarəçiliyə vermə. O şeylər ki, özəlləşdirilə bilməz – ozon qatı, okeanlar, orbital stansiyalar və sair – onda onlar idarəçiliyə verilməlidir.

# Nəticə tərəfə yuvarlanma

Heç vaxt qərarınızı nəticəyə görə qiymətləndirməyin

Gəlin kiçik bir fikir yürütmə təcrübəsi keçirək. Təsəvvür edin ki, bir milyon meymun birjada alğı-satqı işləri aparır. Təbii ki, tam təsadüfən onlar aksiyaları alırlar və satırlar. Bəs sonda nə baş verir? Bir ildən sonra təxminən meymunların yarısı qoyduqları sərmayəyə görə qazanc əldə edir, digər yarısı isə itki ilə üzləşir. İkinci ildə də meymunların yarısı nəticədə qazanc əldə edir, digər yarısı isə uduzur. Bu vəziyyət bu ardıcılıqla davam edir. On ildən sonra öz aksiyalarını düzgün kapital qoyma əsasında saxlayan təxminən 1.000 meymun qalır. 20 ildən sonra isə meydanda həmişə düzgün sərmayə qoyan yalnız bir meymun qalır və o, artıq milyarderdir. Biz ona “müvəffəqiyyət qazanan meymun” deyirik.

Maraqlıdır, Kütləvi İnformasiya Vasitələri buna necə reaksiya verəcək? Onun “uğur prinsiplərini” əsaslandırma bilmək üçün hamı bu meymunun üstünə düşəcək. Onlar meymunun aşağıdakı əlamətlərinə qiymət verəcəklər: ola bilsin ki, bu meymun başqalarından daha çox banan yeyir; ola bilsin ki, bu meymun həmişə qəfəsin o biri küncündə əyləşir; bəlkə bu uğur onun budaqlardan uzun müddət asılı qalmasındandır; yaxud da o özünü bitlərdən təmizləyərkən uzun müddət düşünməli olur? Nə olursa olsun, bu meymunun bir uğur resepti var, doğru deyilmi? Yoxsa o, birja kursunun dinamikasını necə belə parlaq izləyə bilərdi?

İyirmi il ərzində yeganə düzgün pul qoyan ən ağılsız meymun ola bilərmə? Bu, mümkün deyil.

Bizim meymunla bağlı olan misalımız nəticədən kənara çıxma kimi xarakterizə olunur. Yəni o, mövcud vəziyyətə görə qərar qəbul etmə prosesi əsasında deyil, nəticəyə əsaslanaraq qərarı qiymətləndirməyə meyillənir.

Nəticədən kənara çıxmanı – retrospektiv təhrif etmə kimi də adlandırmaq olar. Bunun üçün klassik misal qismində yaponların Perl-Harbora hücumunu nəzərdən keçirək. Məsələ belə idi: hərbi bazanı köçürmək lazımdır, yoxsa yox? Bugünkü nöqtəyi-nəzərdən, şübhəsiz ki, lazım idi. Bir çox faktlar sübut edirdi ki, hücum hazırlanır. Lakin faktlar tarixi nöqtəyi-nəzərdən tamamilə aydın görünür.



O zaman, 1941-ci ildə saysız-hesabsız ziddiyyətli siqnallar mövcud idi. Bəziləri hücumun necə hazırlanmasını göstərir, digərləri isə təkzib edirdi. Hərbi bazanın köçürülməsi və ya saxlanması kimi qərarların keyfiyyətini qiymətləndirə bilmək üçün o dövrün informasiya vəziyyətinə qapılmaq lazımdır və hər şeyi unutmaq lazımdır ki, nəticəni dəqiq bilək (Hər şeydən əvvəl bu faktdır ki, Perl-Harbora həqiqətən də hücum edilmişdi).

Gəlin digər bir fikir təcrübəsi aparaq. Siz üç ürək cərrahının nailiyyətlərini qiymətləndirmək istəyirsiniz. Bunun üçün siz hər bir cərrahdan beş ədəd əməliyyat aparmasını xahiş edirsiniz. Bir ildən sonra əməliyyat müdaxiləsindən sonra ölüm hadisələrinin say ehtimalı 20% göstəricisində qalır. Çünki konkret nəticələr vardır: A cərrahın heç bir xəstəsi ölmədi. B cərrahın bir, C cərrahın isə iki xəstəsi öldü. Bəs onda siz A, B və C cərrahların göstərdiyi nəticələri necə qiymətləndirəcəksiniz?

Bir çox adamların fikrinə görə ən yaxşı cərrah A-dır. B cərrah ikinci yeri, C cərrah isə axırıncı yeri tutur. Bu fikir nəticədən yayınmanın tam ifadəsidir. Siz artıq bunun səbəbini bilirsiniz: bir qayda olaraq, A, B və C cərrahlar arasında yoxlama keçirilməsinə əsaslanan, seçmə tədqiqatların sayı az olur, ona görə də bu tədqiqatların nəticəsinə görə fikir yürütmək düzgün deyil. Bəs onda cərrahların göstərdiyi nəticələri necə qiymətləndirmək lazımdır? Siz bunu yalnız o halda edə bilərsiniz ki, heç olmasa, bu peşədən az da olsa məlumatınız var və əməliyyatın dəqiq hazırlanması və keçirilməsini müşahidə etmişsiniz. Təbii ki, siz bu zaman nəticəni deyil, əməliyyat prosesinin özünə qiymət verəcəksiniz. Yaxud da siz 100-dən 1000-dək əməliyyat aparmalısınız ki, seçmə tədqiqatların miqdarı çox olsun.

Növbəti bəşliqlərdə biz seçmə tədqiqatların sayının son dərəcə az olmasından gələn problemlərə də qayıdacağıq. Bunu anlamaq kifayət edərdi ki, hər bir orta statistikası olan həkimdə 33% ehtimalla heç bir xəstə ölmür, 41% ehtimalla yalnız bir, 20% ehtimalla isə iki xəstə ölür.

Cərrahların işini nəticə baxımından qiymətləndirmək işə ehtiyatsız, qeyri-etik yanaşmaq demək olardı.

Nəticə: heç vaxt qəbul edilmiş qərarı nəticəyə görə qiymətləndirməyin. Pis nəticə o demək deyildir ki, qərar düzgün qəbul edilməyib, həm də əksinə. Başlıcası isə nəticədən asılı olmayaraq, bu və ya digər qərarın qəbul edilməsi səbəbi müəyyən edilməlidir. Əgər bu səbəbləri siz məntiqli hesab edirsiniz və bu

səbəbləri anlayırsınızsa, keçən dəfə məğlubiyyətə uğramağınıza baxmayaraq, onda növbəti dəfə öz qərarınızı qəbul etmək fikrindən daşınmayın.

## **Seçim paradoksu**

Nəyə görə çox – həmişə az deməkdir

Mənim bacım və onun əri Robau şəhərində bir ev aldılar. O vaxtdan bəri biz bir-birimizlə normal danışa bilmirik. Çünki iki aydan sonra hamamın kafel plitələrilə bağlı seçim təklifləri başladı. Almaq üçün keramika, qranit, mərmər, metal, süni daşlar, ağac, şüşə, laminat və hər cürə materiala rast gəlmək olardı. Əvvəllər mən bacımı heç zaman belə əzab-əziyyət içində görməmişdim. “Seçim, sadəcə, böyükdür!” – deyir və dəhşətə gəlirdi. Sonra yenə də stolüstü kitaba çevrilən kafellərin nümunə kataloqunu əlinə alırdı.

Mənim qonşuluğumdakı ərzaq dükənində (həm saymışdım, həm də dəfələrlə soruşmuşdum) 48 çeşiddə yoğurt, 134 çeşid qırmızı çaxır, 64 növ təmizləyici vasitələr, bütövlükdə isə 30 min adda mal var idi. Kitab internet-mağazası “Amazon”da çeşid iki milyon həcmindədir. Müasir insanın sərəncamında 500-dən çox psixi düşkünlük variantı, minlərlə müxtəlif peşələr, 5000 müxtəlif turistik istiqamət və saysız-hesabsız həyat stilləri vardır. Bundan böyük seçim heç vaxt olmamışdı.

Mən balaca olanda yoğurtun yalnız üç növü, üç televiziya kanalı, iki kilsə, iki pendir (möhkəm və yumşaq) növü, bir balıq çeşidi (alabalıq) və bir növ də İsveçrə poçtu ilə tədarük edilən telefon aparatları vardı. Qara qutunun zəng etməkdən başqa heç bir funksiyası yox idi və bu, o zaman hər şeyə bəs edirdi.

Bu gün isə kim mobil telefon dükənina daxil olursa, hər çeşiddə mobil telefon formalarının yığınınə və zəng etmə tariflərinə rast gəlir.

İstənilən halda seçim tərəqqinin ölçü tərəzisidir. Seçim bizi planlı iqtisadiyyatdan və daş əsrindən fərqləndirən əlamətdir. Bəli, seçim xoşbəxtlik gətirir. Müəyyən bir həddə qədər seçim gözəl effekt verir, bu əndazəni keçən seçim həyat keyfiyyətini pisləşdirir. Bu hadisəni izah edən terminə seçim paradoksu xidmət edir.

Amerikan psixoloqu Harri Şvarts özünün “Narahatlığı ələ almaq” kitabında bunun nəyə görə bu şəkildə baş verməsini izah edir. Üç əsas səbəb vardır.

Birincisi, çeşidlərin çoxluğu daxili fikir parçalanmasına gətirib çıxarır. Supermarketlərdən biri dadını yoxlamaq üçün 24 çeşiddə mürəbbə təqdim

etmişdi. Alıcılar öz mülahizələrinə uyğun olaraq, istədikləri kimi mürəbbə dada bilərdilər və alıqda isə qiymətdə güzəşt edilirdi. Növbəti gün supermarket həmin təcrübəni yalnız altı çeşiddə mürəbbəyə şamil elədi. Bəs nəticə nə oldu? Birinci gündən fərqli olaraq 10 dəfə çox cem satıldı. Nəyə görə? Təklif kifayət qədər çox olduqda seçim edə bilmədiklərindən, heç nə almadılar. Bu təcrübə müxtəlif məhsullar əsasında dəfələrlə təkrar olunmasına baxmayaraq, nəticə həmişə eyni oldu.

İkincisi, seçim çoxluğu həmişə yanlış qərar qəbul etməyə gətirib çıxarır. Gənc adamlar arasında sorğu keçirilən zaman belə bir sual qoyulmuşdu: siz həyat yoldaşınızda ən çox hansı keyfiyyətlərin olmasını istəyirsiniz? Nəticədə hamı ən ləyaqətli insani xüsusiyyətləri sadalamağa başladı: ağıl, yaxşı davranış, dinləmə qabiliyyətinin olması, fiziki cəlbedicilik, yumor hissi və s. Bəs bu keyfiyyətlər seçim zamanı sözün həqiqi mənasında nəzərə alınır mı? Əgər əvvəllər istənilən kənddə bir cavan oğlana orta hesabla eyni yaşdan olan iyirmi potensial qız düşürdüsə, indi, onlayn tanışlıq üçün milyonlarla potensial qız vardır. Burada seçim ağırlığı o qədər böyükdür ki, kişi beyni öz kompleksliyini yeganə bir meyara sürükləyir ki, bu empirik cəhətdən sübut olunan partnyorun “fiziki cəhətdən cəlbedici” olmasıdır. Yeni oğlan qıza yalnız onlayn görüntülərinə görə qiymət verə bilir. Belə bir seçimin nəticələri isə sizə məlumdur, yəqin ki, bunu öz şəxsi təcrübənizdən bilirsiniz.

Üçüncüsü, seçim çox olduqda fikir həmişə geridə qalır və seçimdə məmnuniyyətsizlik yaranır. Necə əmin olmaq olar ki, siz 200 variantdan ən yaxşısını seçəsiniz? Cavab belədir: siz buna əmin olmamalısınız. Seçim nə qədər çoxdursa, özünüzü o qədər inamsız hiss edirsiniz və ona görə də öz seçiminizdən məmnun olmayacaqsınız.

Nə etmək olar? Təklif olunan variantlara müraciət etməmişdən qabaq konkret nəyi istədiyinizi fikirləşin. Bundan başqa, o nöqtəyi-nəzərdən çıxış etməyin ki, sizə heç vaxt ən yaxşını seçmək müəssir olmur. Bu qeyri-rasional perfeksionizmdir. “Yaxşı seçimdən” razı qalın, yəni elə bir duyğu yaratmayın ki, siz pis seçim edirsiniz. Həyat yoldaşı seçəndə də bu fikirdə qalın ki, hər şey yaxşıdır. Yoxsa sizə ən yaxşılardan yaxşısı lazımdır? Hüdudsuz seçim zamanı “kifayət qədər yaxşı” (sizi və məni çıxmaq şərtilə) elə ən yaxşıdır.



# Aldadıcı simpatiya

Siz özünüzü ağılsız aparırsınız,  
çünkü istəyirsiniz ki, sizi sevsinlər

Kevin iki qutu seçilmiş, şəkər qatılmayan fransız Marqo çaxırını almışdı. O, nadir hallarda çaxır içirdi, o da qalsın Marqo çaxırını; bu çaxırları əslində satıcı qız gözəl olduğu üçün alırdı.

Co Cicard dünyada ən yaxşı avtomobil satan şəxs hesab olunur. Onun sözlərinə görə, müvəffəqiyyətin sirri budur: “Müştəridə ona qarşı həqiqətən də dərin maraq və inam yaratmadan heç nə sata bilməzsən”. Onun ən yaxşı aləti keçmiş və hazırkı müştərilərinə fərq qoymadan hamıya “aylıq açıqca” verməsidir. Bu açıqçada yalnız bir cümlə yazılır: “Siz bizim üçün çox dəyərlisiniz”.

Aldadıcı simpatiyanın nə demək olduğunu bildiyimizə baxmayaraq, biz həmişə bu yanlışlığa düşər oluruq. Bu o deməkdir ki, kim bizə nə qədər şirin və cazibəli görünürsə, o qədər də biz ona ya yardım etməyə, ya da ondan nəşə almağa meyillənirik. Onda belə bir sual ortaya çıxır: bəs cazibəli (simpatik) nə deməkdir?

Elmdə bununla bağlı bir sıra faktlar mövcuddur. Bizə cazibəli görünən şəxslər aşağıdakılardır: 1) o, zahirən cazibəli görünür; 2) fərdi xüsusiyyətlərinə və maraqlarına görə mənşəcə bizə yaxındır; 3) qarşılıqlı olaraq o da bizi cazibəli hesab edir.

Gəlin bu məsələlərə ayrılıqda baxaq.

Reklamlar cazibədar adamlarla doludur. Çirkin adamlar bizi özünə cəlb etmir, ona görə də belə adamlara reklamlarda rast gəlmək mümkün deyil (bax: 1-ci bənd). Reklamlarda cəzbedici adamlarla bir sırada “sənin və mənim kimi adamlara da” yer verirlər; məsələn, oxşar əlamətlər, dialekt, mənşə və s. (bax: 2-ci bənd). Başqa sözlə desək, nə qədər cəzbedicidirsə, o qədər yaxşıdır. Reklamlarda mütəmadi olaraq komplimentlər verilir, ona görə ki, “siz buna layiqsiniz”. Burada üçüncü faktor ortaya çıxır. Kim bizə “cəzbedici hesab edir” işarəsini verirsə, qarşılıqlı olaraq, biz də onu cəzbedici qəbul edirik. Yəni bizə müsbət effekt verən müsbət qarşılıq alır. Komplimentlər isə, hətta onların tərkibi yalan ifadələrdən ibarət olsa belə, möcüzələr yaradır.

“Təqlidmə” satışın texniki standartlarına aiddir. Bununla satıcı öz qarşısında duranın mimikasını, dilini və jestlərinin sürətini təkrarlamağa cəhd edir. Əgər alıcı sakit və yavaş-yavaş danışır, daimi alnını qaşırırsa, onda satıcının da sakit və yavaş-yavaş danışması və alnını alıcı kimi qaşması məsləhətdir. Bu alıcının gözlərində ona hörmət qazandırır və alğı-satqı daha inandırıcı əhəmiyyət kəsb edir.

Multilevel-Marketing – çoxmərhələli (dostlar vasitəsilə satma) adlanan marketing yalnız aldadıcı simpatiya xatirinə işləyir. Supermarketdə əla plastik konteynerlərin çox ucuz qiymətə olmasına baxmayaraq, “Tupperware” kompaniyasının illik dövriyyəsi iki milyard dollara çatır. Nəyə görə? Reklam axşamlarını təşkil edən qızlar son dərəcə gözəldirlər.

Yardımcı təşkilatlarda yanlış simpatiyadan istifadə edirlər. Onların reklam kampaniyaları yalnız cəzbedici uşaqları və qızları nümayiş etdirirlər.

Siz plakatlarda müharibə meydanlarından keçmiş, yardıma ehtiyacı olan, qaşqabaqlı baxan yaralı əsgər şəkli görə bilməzsiniz. Yaxud: nə vaxtsa Vəhşi təbiətin mühafizəsi üzrə ümumdünya fondunun bukletlərində qurdların, hörümçəklərin, bakteriya və süngərlərin təsvirini görmüsünüzmü? Ola bilsin ki, onlar da panda, qorilla, koala və suiti kimi nəslə kəsilmə fəlakəti qarşısındadırlar ki, bunun da ekosistem üçün çox böyük əhəmiyyəti vardır. Lakin onlara baxdıqda bizdə simpatiya hissi oyanmır. İnsan kimi baxışları olan heyvanlar bizə daha cəzbedici görsənirlər. Mərkəzi Avropa linzalı böcəyinin kökü kəsilməsi haqqında kimsənin məlumatı varmı? Xeyr, çox təəssüf.

Siyasət aldadıcı simpatiyadan məharətlə istifadə edir. İnsan kütlələrindən asılı olaraq, fikir və rəy eyniyyətinin müxtəlif meyarları qeyd olunur. Onlar gah

yaşayış rayonu problemini, gah sosial mənşə məsələsini, gah da iqtisadi maraqları ortaya atırlar. Onlar insanları aldatmağı bacarırlar. Hər bir insan özünü lazım olan səviyyədə hiss etməlidir: “Sizin səsiniz bu problemləri həll etmək üçün əsas rol oynayır!” Əlbəttə, hər bir səs az da olsa siyasətçinin seçilməsi üçün müəyyən rol oynayır.

Dostlarımdan biri – yağ nasoslarının satışı üzrə firmanın nümayəndəsi mənə Rusiyada boru nəqli üzrə on milyonlarla dəyərində olan müqaviləni necə bağlamasını demişdi. “Rüşvət?” – deyə soruşmuşdum. O, başını bulamışdı: “Biz bu istiqamətdə xeyli danışıqlar apardıq və birdən yelkənli idman mövzusunda keçdik. Məlum oldu ki, biz hər ikimiz, alıcı və mən, 470 nömrəli təkadamlıq, əllə idarə olunan yelkənli qayıq idarəetmənin həvəskarlarıyıq. Bu andan etibarən onun mənə hörməti (simpatiyası) artdı və mənimlə dostluq etməyə başladı. Bunun nəticəsində əqdi bağlamaq mümkün oldu. Deməli, simpatiya rüşvətdən yaxşı işləyir”.

Nəticə: müqaviləni həmişə tərəf-müqabilə simpatiyadan və antipatiyadan asılı olmayaraq bağlamaq lazımdır. Hər şeyi tərəflərin iştirak etdiyi zaman qiymətləndirin və fikirləşin, özünü tələq edin ki, o sizin üçün zahirən cəlbedici deyil.



# Möcüzə effekti

Fövqəladə hadisələrdən qaçmaq olmaz

1 mart 1950-ci il, axşam 18:45-də, ABŞ-ın Nebraska ştatı, Beatris şəhərində 15 nəfər iştirakçıdan ibarət xor qrupu məşğələ üçün kilsədə görüşməli idi. Müxtəlif səbəblərdən onların hamısı gecikdi: qızının paltarlarını ütüləməyə macal tapmadığından keşişin ailəsi; avtomobilinin mühərriki uzun müddət işə düşmədiyindən bir ər-arvad; yarım saat tez gəlməli olmasına baxmayaraq, şam yeməyi vaxtınadək yatıb qalmış pianoçu və s.

19:25-də kilsədə partlayış baş verdiyindən, gurultu bütün kənddə eşidildi. Partlayış nəticəsində divarlar ətrafa səpələndi və həmin anda kilsənin çardağı aşağı çökdü. Bu hadisənin gedişində möcüzə olaraq heç kim zərər çəkmədi. Yanğın idarəsinin rəisi bu qənaətə gəldi ki, partlayışa səbəb qaz sızıntısı olmuşdur. Xorun üzvləri isə əmin idilər ki, onlara Allah mərhəmət edib. Bunlardan hansı inandırıcıdır: Allahın mərhəməti, yoxsa təsadüf?

Məlum olmayan səbəblərdən son həftəni uzun müddət heç bir əlaqə

saxlamadığım məktəb yoldaşım Andreas haqqında fikirləşirdim. Birdən telefon səsləndi. Mən təəccübdən donub qaldım – zəng edən Andreas idi. “Yəqin ki, bu telepatiyadır!” – yüksək şübhə ilə səsləndim.

Telepatiya, yoxsa təsadüf?

Beş oktyabr 1990-cı ildə “San Francisk Examiner” qəzeti məlumat yayımladı ki, İntel firması öz rəqibi AMD-yə qarşı iddia qaldırmışdır. İntel firması tələb edirdi ki, AMD, “İntel 386” çipləri nümunəsində istehsal olunan “AM 386” adlı kompüter çipləri buraxmağı planlaşdırır. Maraqlıdır, İntel bunu haradan aşkar edə bilmişdi?

Hadisə belə olmuşdu: təsadüfən hər iki firma Mayk Vebb adlı adamı işə qəbul edir. Mayk Vebb ad-soyadlı hər iki əməkdaş eyni gündə, eyni saatda Kaliforniyanın eyni mehmanxanasında bir neçə gün qalmaq üçün qeydiyyatdan keçirlər. Hər iki adam qeydiyyatdan çıxandan sonra mehmanxana Mayk Vebbin adına bağlama alır. “AM 386” çipinin gizli sənədləri olan bağlama yanlış olaraq İntel firmasından olan Mayk Vebbə göndərilir. O isə təxirə salmadan bunun içində olanları firmanın hüquq şöbəsinə göndərir.

Bu cür əhvalatlar hansı həddə qədər ehtimal oluna bilər?

İsveçrə psixiatri Karl Qustav Yunq burada naməlum qüvvənin təsirini görürdü və bunu sinxronluq adlandırırdı. Maraqlıdır, bəlkə sağlam düşüncəsi olan adamlar da bu sayaq hadisələrlə üzləşirlər? Hər şeydən əvvəl əlinizə bir vərəq və qələm almalısınız.

Gəlin kilsədə baş verən birinci hadisəni gözdən keçirək. Kağızda dörd mümkün kombinasiya üçün dörd sütun çəkin. Birinci sütunda nə baş vermişdirsə, onu yazın: “Xor qrupu gecikir və kilsə partlayır”. Lakin hələ yenə də üç mümkün kombinasiya vardır: “Xor qrupu gecikir, lakin kilsə partlamır”, “Xor qrupu gecikmir, lakin kilsə partlayır” və “Nə xor qrupu gecikir, nə də kilsə partlayır”. Fikirləşin görək, biz bu versiyalardan hansına daha tez-tez rast gəlirik? Axırncı variantda xüsusi diqqət yetirin: axı hər gün milyonlarla kilsədə, təyin olunmuş saatlarda xor qrupu məşq edir və heç bir kilsə də partlamır! Burada partlayışın tarixi tam fantastik bir şey kimi görünür. Əksinə, əgər saysız-hesabsız kilsədən birində, hətta yüz ildə bir dəfə belə bir hadisə baş verməsəydi, buna inanmaq olmazdı. Təbii ki, bu Allahın işi deyil. Axı Allah kilsəni nə üçün partlatmalıdır? Tanrının belə qəribə üsullarla adamlarla ünsiyyətini izah etməyə dəyərmə?

İndi isə yuxarıda qeyd olunan telefon danışığına qayıdaq. Özünüzdə digər mümkün situasiyaları da təsəvvür edin: Andreas mənim haqqımda fikirləşir, lakin mənə zəng etmir; mən Andreas haqqında fikirləşirəm, lakin o mənə zəng etmir; o mənə zəng edir, mən isə onun haqqında fikirləşmirəm; mən ona zəng edirəm, o isə mənim haqqımda fikirləşmir. Başqa variantlar da ola bilər: mən onun haqqında fikirləşməyəndə, o mənə zəng etmir...

Bir qayda olaraq, insanlar öz vaxtlarının 90%-ni başqa adamlar haqqında düşünürlər. Əgər iki adamın bir-biri haqqında düşünməsi zamanı heç olmasa bir dəfə onların bir-birinə zəng etməsi ehtimalının olmaması mümkün və ya inandırıcı deyil. Əlavə etmək lazımdır ki, bu Andreas olmaya da bilərdi. Əgər mənim 100 nəfər dostum olsaydı, onda ehtimal 100 faizə qalxardı.

Nəticə: möcüzəvi hadisələr – baş verməsi mümkün olan son dərəcə nadir hadisələrdir. Onların baş verməsində təəccüblü bir şey yoxdur. Onlar baş verməsəydi, bu, daha təəccüblü olardı.

# **Qrup şəklində fikir yürütmə**

Nəyə görə ümumi razılıq əlaməti təhlükəli  
ola bilər

Təsəvvür edin ki, siz kollektivin ümumi yığıncağında iştirak edirsiniz. Müzakirə edilən problem üzrə şəxsi fikrinizin olmasına baxmayaraq, onu şifahi nitqlə deməkdən çəkinirsiniz, yalnız susub, başınızla razılıq əlaməti olaraq təsdiqləyirsiniz. Ola bilsin ki, ziddiyyətli vəziyyət yaratmaq istəmirsiniz. Yaxud da öz fikrinizə tam əmin deyilsiniz və başqalarına ümid bəsləyirsiniz. Bir sözlə, kollektiv arasında xüsusi olaraq seçilmək istəmirsiniz. Əgər yerdə qalanlar da özlərini belə aparsalar, onda kollektiv qaydada düşünmə qüvvəyə minir. Tutaq ki, intellektual insanlardan ibarət olan bir qrup ağılsız qərarlar qəbul edir, çünki burada hər bir kəs öz fikrini zəruri həmrəyliyə uyğunlaşdırır. Lakin qərarlar qəbul edilən zaman qrupun ayrı-ayrı üzvləri, müxtəlif şəraitdən asılı olaraq, bundan imtina edirlər. Daha doğrusu, qərar qəbul etmədə iştirak etmək istəmirlər. Qrup şəklində düşüncə, bizim artıq əvvəlki başlıqlardan birində gözdən keçirdiyimiz sosial təsdiq etmənin, yəni məntiqi səhvin xüsusi formasıdır.

1960-cı ilin martında Amerikanın gizli kəşfiyyat orqanları kubalı mühacirlərdən ibarət dəstəni Fidel Kastronun kommunist rejiminə qarşı silahlı əməliyyatlara başlaması üçün hazırlamağa başladılar. 1961-ci ilin yanvarında prezidentlik səlahiyyətlərini qəbul etdikdən iki gün sonra Con Kennediyə Amerikanın gizli kəşfiyyatı Kubaya gizli hücum haqqında informasiyanı təqdim etdi. 1961-ci il aprelin əvvəllərində Ağ Evdə son müşavirə keçirildi. Kennedi və onun müşavirləri hərbi əməliyyat planını təsdiqlədilər və 14 aprel 1961-ci ildə ABŞ-ın Hərbi Dəniz Donanmasının, Hərbi Hava Qüvvələrinin və Mərkəzi Kəşfiyyat İdarəsinin yardımı ilə 1400 nəfər mühacir Kubanın cənub sahilindəki Sviney körfəzinə çıxarıldı. Məqsəd Fidel Kastro hökumətini devirmək idi. Burada heç də hər şey planda nəzərdə tutulduğu kimi baş vermədi. Desant qrupunu sahilə çıxarma günü nəqliyyat gəmilərindən heç biri adanın sahilinə çıxa bilmədi. Birinci sırada olan iki gəmi Kubanın Hərbi Hava Qüvvələri tərəfindən batırıldı, digər iki gəmi isə geriyyə çəkilməyə məcbur oldu. Bir gündən sonra yenidən sahilə çıxarılmış dəstə Kastronun ordusu tərəfindən tam mühasirəyə alındı. Üçüncü gün isə sağ qalan 1200 döyüşçü əsir alındı və hərbi həbsxanaya göndərildi.

Kubaya edilən uğursuz müdaxilə Amerika xarici siyasətinin ən mənhus addımlarından biri idi. Burada hərbi müdaxilənin iflasa uğraması maraqlı deyildi. Maraqlı bu idi ki, belə bir cəfəng plan nəyə görə qəbul edilmişdi. Məsələn, planı hazırlayanlar Kubanın Hərbi Hava Qüvvələrinin imkanlarını lazımi şəkildə qiymətləndirməmişdilər. Belə bir ağılsız fərziyyə yürütmüşdülər

ki, 1400 döyüşçüdən ibarət dəstə zəruri hallarda Eskambrey dağlarında gizlənməli və oradan Kastroya qarşı partizan müharibəsi aparmalı idi. Kuba xəritəsinə baxsaq, məlum olur ki, bu yerlər Sviney körfəzindən 150 km aralıqda yerləşir, bu məsafədə isə keçilməsi mümkün olmayan bataqlıqlar var. Axı Kennedi və onun məsləhətçiləri nə vaxtsa Amerika dövlətini idarə edən ağıllı adamlar olmuşdular. Bəs onda belə bir uğursuz plan nəyə görə qəbul edilmişdi?

Psixologiya üzrə professor İrvinq Yanis çoxlu sayda qəbul edilmiş qərarların uğursuzluğa düşər olmasının səbəbini araşdırırdı. O, sonda belə bir nəticəyə gəldi ki, “qoşunun birliyi ruhuna” qapılan qrup üzvləri düşüncəsizlik xülyasına uğrayırlar. Əvvəla, bu, liderin avtoritetinə inamdır: “Əgər bizim rəhbərimiz (bu şəraitdə Kennedi) və qrup planın işləyəcəyinə inanırsa, deməli, biz uğur qazanacağıq.

Digər tərəfdən isə bu, həmrəylik xülyasıdır: “Əgər hamı bir fikri, mən isə başqa fikri müdafiə edirəmsə, deməli, hər şeydən əvvəl mənim fikrim yanlıştır”. Daxilən müzakirə olunan qərarla razı olmayan insan fərqli inamda olmamaq üçün başqalarının fikrinə qoşulur. O özünü bu qrupdan kənarında fərqli ideyalarla təsəvvür etmir. Həm də əgər o, əksəriyyətin fikrini təkzib etsə, onu bu mühitdən ayıra bilərlər.

Qrup şəklində düşünmə təcrübəsinə iqtisadiyyatda da rast gəlmək olar. Bunun üçün klassik misal 2001-ci ildə “Swisair” kompaniyasının çökməsidir. Keçmiş müvəffəqiyyətlərin eyforiyasına qapılaraq, o vaxtkı baş direktorun ətrafına toplaşan bir qrup məsləhətçi o qədər güclü əminlik ifadə edirlər ki, fərqli fikirdə olan məsləhətçilərin irəli sürdüyü çox riskli ekspansiya strategiyası haqqında heç müzakirə aparılmır.

Nəticə: siz daxilən yekdil qrupun içindəsinizsə, mütləq öz fikrinizi deyiniz, hətta bu, onlar üçün maraqlı olmasa belə, hipoteza deyilməsini şübhə altına alın. Ən uzağı, siz bu birlikdən uzaqlaşdırılmaq riskinə əl atırsınız. Əgər siz qrupun liderisinizsə, kimisə “şeytanın vəkili” təyin edin. Yəni həmişə işi tərsinə çəkən biri olsun. O, qrupun ən hörmətli üzvü olmasa da, ola bilsin ki, işə fayda verəcək.

## **Şəxsi əmanət və ya xəzinə effekti**

(Əmlakımızı satarkən, bizim üçün əziz, dəyərli və qiymətli olan əşya kimi onu mümkün qədər baha qiymətə satmaq niyyətində oluruq və qiyməti heç bir halda aşağı salmaq istəmirik. Lakin eyni əmlakı başqasından aldığımız halda obyektə özümüzə olduğundan dəfələrlə aşağı hesab edirik və daha ucuz almağa meyilli oluruq)

Həyat malında gözünüz olmasın

İstifadə olunmuş avtomobillərin satışı olan salonda BMW gün kimi parıldayırdı. Avtomobilin qət etdiyi kilometrərin sayı sürətölçən cihazda xeyli olmasına baxmayaraq, hər şey əla vəziyyətdə görsənirdi. Lakin satıcının avtomobili mənə 50000 avroya təklif etməsini çox baha hesab etdim. Axı az da olsa işlənmiş avtomobillərdən anlayışım var idi: mənim nəzərimcə, bu BMW üçün maksimal qiymət 40000 avro idi. Satıcı isə qiyməti aşağı düşmək istəmədi. Bir həftə sonra satıcı mənə zəng etdi və dedi ki, avtomobili 40000 avroya satmağa razıdır, mən isə razılaşdım və avtomobili aldım. Növbəti gün yanacaq doldurma məntəqələrindən birinin qarşısında dayandım. Orada məntəqənin sahibi mənimlə alverə girişərək, avtomobili nağd ödəmə ilə 53000 avroya almağa hazır olduğunu bildirdi. Mən ona təşəkkür etdim və avtomobilimi satmaqdan imtina etdim. Yalnız yolda anladım ki, daşınan əmlaka görə nə qədər qeyri-rasional davranmışam. Maksimum 40000 avro dəyər verdiyim əmlak mənim mülkiyyətimə keçəndən sonra 53 min avroya qalxdı. Bir sözlə, mənim avtomobili sataraq qazanc götürməyimə dəyərdi, amma etmədim.

Buna şəxsi əmanət effektindən irəli gələn məntiqi yanlışlıq deyilir. Biz özümüzə olanlara daha artıq və yüksək qiymət veririk. Başqa cür desək, əgər biz nəyisə satırıqsa, bunun üçün daha artıq pul tələb edirik. Halbuki özümüzə alanda həmin qiyməti vermirik.

Psixoloq Den Arieli belə bir təcrübə aparmışdı. O öz tələbələrinə azarkeşliklə

izlənən basketbol oyunları üçün lotereya biletləri aldırır və onları öz aralarında püşkatma qaydasında bölüşdürür. Bunun ardınca o, bilet çatmayan tələbələrə onun üçün nə qədər pul ödəməyə hazır olduqlarını soruşur. Tələbələrin əksəriyyəti bilete 170 dollar ödəməyə hazır olduqlarını bildirirlər. Sonra isə o, biletləri udan tələbələrdən soruşur ki, onlar biletləri neçəyə satmaq istəyirlər. Bu zaman orta satış qiyməti 2400 dollara qədər qalxır.

Göründüyü kimi, bizim sərəncamımızda olan nə varsa, avtomatik lazımı dəyər əldə edir.

Daşınmayan əmlak bazarında əmanət effekti özünü çox açıq-aydın göstərir. Satıcı öz evini həmişə bazar qiymətindən mümkün qədər baha verməyə çalışır və qiyməti baha deyir. Evin sahibinə elə gəlir ki, bazar qiyməti ədalətli məbləğ müəyyən etmir və o, ürəyində deyir: “Həyasızlığa bax, verdiyi qiymətə bax!”

Bu, şəxsin öz evinə emosional bağlılığını bildirir. Alıcının isə bu emosional əlavə dəyərə pul ödəməsi təbii ki, mümkün deyil.

Uorren Baffetin sağ əli Çarli Munger, öz təcrübəsindən, şəxsi əmanət effektinin nə olduğunu bilirdi. Cavan yaşlarında ona son dərəcə sərfəli kapital qoyuluşu təklif etdilər. Təəssüflər olsun ki, o, həmin vaxtlarda lazım olan bütün sərmayələrin hamısını qoyduğundan, əlində heç bir sərbəst pul və maddi vəsait qalmamışdı. O zaman ona lazım idi ki, qoyduğu sərmayə mənbələrindən birini satsın və yeni sərmayə qoysun. Lakin o, bunu etmək istəmədi. Şəxsi əmanət effekti onu tutub saxladı. Beləliklə, Munger beş milyon dollardan artıq məbləğdə əla gəlir mənbəyini yalnız ona görə əldən buraxdı ki, o, qoyduğu sərmayələrin heç birindən əl çəkmək istəmədi.

Bizim malik olduğumuz əmlak, əşya, predmetlər son dərəcə əziz və dəyərli olduğu üçün bunlarla vidalaşaraq, daha yaxşılarını əldə etmək çox çətinidir. Evlərimizi lazımsız şey-şüylərlə doldurmağımızın bir səbəbi də budur; habelə çox gözəl məlumdur ki, marka, saat və yaxud incəsənət əsərlərinin kolleksionerləri nadir hallarda mübadiləyə girir və yaxud öz dəyərli mallarını satırlar.

Maraqlı burasıdır ki, əmanət effekti nəinki himayədə olanları, həm də “az qala himayədə olanların hamısını” ovsunlayır. “Christi’s və Sotbaby’s” kimi aksioner cəmiyyətlər bundan gəlir əldə edirlər. Kim alğı-satqıda axıra qədər iştirak edirsə, onda belə bir hiss formalaşır ki, bu, elmi əsərlərin alğı-satqısından və ya digər şeylər olmasından asılı olmayaraq, ona çatacaqdır. Xüsusən desək, alıcı üçün



arzu olunan obyekt böyük dəyər kəsb edir. Gözlənilmədən o, vermək istədiyi məbləğdən dəfələrlə artıq qiyməti ödəməyə hazır olur. Əgər siz hərrac sövdələşməsində təklif olunan qiymətlərdən imtina edərək oyundan çıxırsınızsa, nə qədər ağıllı olmanıza baxmayaraq, istənilən halda bu, ağır məğlubiyyətdir. Çünki sizi artıq qiymət deyil, şəxsi əmanət effektini əldən buraxmaq narahat edir. Böyük hərraclarda, məsələn, mobil radio-tezlik və ya kəşfiyyat işlərinin aparılmaması hüququna görə, bu tez-tez qalibi lənətləmə effektinə qədər gətirib çıxarır: hərraclarda bir qayda olaraq, qalib iqtisadi və maddi cəhətdən uduzmuş tərəf hesab olunur, belə ki, son dərəcə yuxarı məbləğ ödəmişdir.

Qalibi lənətləmə effekti haqqında növbəti başlıqlardan birində daha ətraflı söhbət açacağıq.

Əgər siz yeni iş yeri arzulayır və bunu əldə etmirsinizsə, əhval-ruhiyyənizin pozulması üçün səbəb vardır. Əgər son seçim mərhələsinə qədər gəlmisiniz və sizdən imtina ediblərsə, onda heç bir fayda verməyən, daha çox stres və əhval-ruhiyyə düşkünlüyü keçirəcəksiniz. Söhbət ondan gedir ki, siz bu işi əldə edə bilmədiniz, detallar isə burada heç bir rol oynamır.

Nəticə: maddi əşyalardan möhkəm-möhkəm yapışmayın. Öz əmlakınıza elə baxın ki, sanki onu sizə Tanrı bəxş etmişdir və ona da hazır olun ki, o, istədiyi vaxt onu əlinizdən ala bilər.

# Sıfır dərəcəli risk yanlılığı

Nəyə görə sıfır dərəcəli risk çox baha başa gəlir

Tutaq ki, sizin rus ruletkası oynamağa hazırlaşdığınız revolverin darağı 6 patron tutur. Revolverin darağını bəxtəbəxt fırladırsınız, alnınıza dirəyirsiniz və tətii sıxırsınız. Birinci sual belədir: əgər bilsəniz ki, daraqda 4 patron var, onda 4 patrondan ikisini də çıxarmaq üçün nə qədər pul ödəməyə hazır olardınız?

İkinci sual: əgər bilsəniz ki, revolverdə bir yeganə patron qalmışdır, onda bunu da aradan götürmək üçün nə qədər ödəməyə hazır olardınız?

Əksər adamlar üçün hər şey aydındır: ikinci halda onlar daha çox ödəməyə hazır olacaqlar, çünki ölüm riski tamamilə sıfıra düşür. Tam riyazi baxımdan bunun heç bir əhəmiyyəti yoxdur. Birinci halda ölüm ehtimalı altıdan ikiyə, ikinci halda isə yalnız altıda bir həddə qədər məhdudlaşır. Əslində birinci təklifə iki dəfə artıq qiymət vermək lazım idi. Lakin nədənsə bizi sıfır riski özünə daha çox cəzb edir.

Əvvəlki başlıqda gördük ki, adamlar risk dərəcəsini düzgün dəyərləndirmirlər. Təhlükə nə qədər çoxdursa, mövzu nə qədər emosionaldırsa (məsələn, radioaktivliyin artması), riskin məhdudlaşdırılması bizi o qədər az narahat edir. Çikaqo Universitetində iki tədqiqatçı göstərdi ki, riskin 99%, yaxud 1% həcmində olmasından asılı olmayaraq, insanlar zəhərli kimyəvi maddələrlə çirklənmədən eyni dərəcədə qorxurlar. Bu qeyri-rasional reaksiya olmasına baxmayaraq, ən geniş yayılmış təcrübədir. Yəqin ki, biz sıfır riskinə daha çox üstünlük veririk. Bu effekt bizi işığın kəpənəkləri özünə cəlb etdiyi kimi cəlb edir. Hətta biz bəzən minimal riski tamamilə aradan qaldırmaq üçün buna kifayət qədər əhəmiyyətli dərəcədə pul ödəməyə hazır oluruq. Təxminən bütün hallarda, hansısa digər bir riskin artıq dərəcədə yaranma imkanını azaltmaq üçün, bu sərmayəni daha ciddi şəkildə qoymağa can atardılar. Bu tip qərarlar qəbul edilərkən yolverilən yanlılığa sıfır dərəcəli risk yanlılığı deyilir.

Buna klassik misal 1958-ci ildə özündə kanserogen (xərçəng xəstəliyi) maddələr olan ərzaq məhsullarının istehlakını qadağan edən “Qida məhsulları haqqında Amerika Qanunu” ola bilər. Lakin bu ümumi qadağa (sıfır riski) ona gətirdi ki,

adamlar kanserogen deyil, ondan da təhlükəli olan maddələrdən istifadə etməyə başladılar. Bu qanun həm də ona görə əhəmiyyət kəsb etməirdi ki, Paraselsanın yaşadığı dövrdən bəri, yeni XVI əsrdə belli idi ki, bu və ya digər zəhərin təsiri onun dozasından asılıdır. Nəticə etibarilə bu qanunu bütövlükdə həyata keçirmək ona görə mümkün deyildi ki, “qadağan” edilən ərzaq məhsullarından molekulların hamısının kökünü kəsmək qeyri-mümkün idi. Burada kəndli fermaları kompüter çipləri fabriki ilə müqayisə olunardı: yeni təmizlik dərəcəsinə görə süd məhsullarının qiyməti yüz dəfələrlə artardı.

Ümumi iqtisadi nöqtəyi-nəzərdən sıfır riski nadir hallarda əhəmiyyət kəsb edir. Lakin burada (məsələn, laboratoriyanın ətrafında təhlükəli viruslar yayılmışdırsa) nəticənin fəlakətli ola bilməsi zamanı görülən tədbirlər istisnadır.

Küçə hərəkət qaydalarında sıfır riskinə biz yalnız sürət normasını saatda sıfır kilometrə saldıığımız zaman nail ola bilərik. Deməli, biz yol-nəqliyyat hadisələrində baş verən ölüm hadisələrinin statistikasını ilə məntiqli cəhətdən barışmalıyıq.

Tutaq ki, siz dövlət başçısısınız və terror hücumlarının riskini tamamilə aradan qaldırmaq istəyirsiniz. Belə olan halda hər bir vətəndaş üçün bir agent təyin etməlisiniz və hətta hər bir agentin də üzərinə nəzarətçi qoymalısınız. Onda bir an içində əhalinin 90%-i nəzarət altına düşərdi. Lakin belə bir cəmiyyət yaşamağa qadir deyil.

Bəs birjada nə baş verir? Sıfır riski, yeni ümumi təhlükəsizlik mövcuddurmu? Təəssüf ki, yoxdur. Əgər siz aksiyalarınızı satır və pullarınızı bankdakı hesablarınıza qoyursunuzsa, bank müflisləşsə, inflyasiya isə sizin əmanətlərinizin qiymətini aşağı həddə sala bilər. Bu olmadıqda isə valyuta-maliyyə islahatları sizin maddi güdrətinizi məhv edəcək. Gəlin unutmayaq ki, keçən əsr ərzində Almaniyaya iki dəfə valyuta islahatı apardı.

Nəticə: sıfır riski qayğısı ilə vidalaşın. Çalışın bu fikirlə yaşayasınız ki, həyatda ümidverici heç nə yoxdur: nə sizin əmanətləriniz, nə sağlamlığınız, nə kəbiniz, nə dostluğunuz, nə düşmənçiliyiniz, nə ölkəniz və s. Özünü bəşəriyyətlə təsəlli verin ki, təxminən stabil qala bilən bir şey varsa, o da sizin xoşbəxtliyinizdir. Tədqiqatlar göstərir ki, nə milyonlarla lotereya uduşu, nə də ciddi xəstəliklər uzun müddət sizin əhval-ruhiyyəyənizə təsir edir. Nə baş verirsə versin, xoşbəxt insanlar xoşbəxt, bədbəxt insanlar isə bədbəxt olaraq qalacaqlar. Bu barədə daha ətraflı “effektiv təminatın inam ölçüsü” bəhsində danışacağıq.



# Ehtimalın İnkâr olunması

(Qeyri-müəyyənlik şəraitində qərarların qəbul edilməsi zamanı həqiqi olan problematikanı tam təkzib etmək meylı)

Nəyə görə cek-pot getdikcə genişlənir

Tutaq ki, sizə ciddi azarkeşliklə izlənılən iki oyun təqdim olunur: birincidə sizin 10 milyon avro, ikincidə isə 10 min avro udmaq şansınız var. Siz belə bir oyunda iştirak edərdinizmi? Əgər birinci oyunda iştirak etsəydiniz, bu sizin həyatınızı dəyişərdi: bununla da xırda işinizə son qoyardınız və sələmlə yaşamağa başlayardınız. Əgər siz ikinci oyunda cek-pot əldə etsəydiniz, çox şeylər yox, ən azından Karib adalarına gözəl bir səyahət və ya məzuniyyət götürüb istirahət edə bilərdiniz. Birinci oyunda sizin uduş ehtimalınız on milyonda bir, ikinci oyunda isə on mində bir civarındadır. Beləliklə, siz hansı oyunda iştirak etməyə üstünlük verərdiniz?

Təbii ki, ehtiras sizi birinci oyuna sövq edəcəkdir. Lakin obyektiv qiymət versək, ikinci oyun 10 dəfə üstün tutulmağa layiqdir. Ona görə də milyonlar və milyardlar təşkil edən cek-pot seçiminə meyillilik o qədər də çox deyil, çünki oyunda uduş ehtimalı son dərəcə azdır.

1972-ci ildəki klassik tədqiqat zamanı təcrübənin iştirakçıları iki qrupa bölünmüşdülər. Birinci qrupun iştirakçılarına dedilər ki, onlar elektrik zərbəsinə məruz qalacaqlar. İkinci qrupda isə elektrik zərbəsi almaq təhlükəsi yalnız 50%,

yeni cərəyanın yarısını təşkil edirdi. Göstərilmiş vaxtdan bir az əvvəl tədqiqatçılar (ürək döyünməsi, əsəbilik, əl tərləməsi və s. kimi) fiziki həyəcanlanma həddini ölçdülər. Nəticə son dərəcə maraqlı oldu: heç bir fərq ortaya çıxmadı: hər iki sınaq qrupunun iştirakçıları eyni səviyyədə həyəcan keçirdilər. Bunun ardınca tədqiqatçılar ikinci qrupun zərbə ehtimalını 20%-ə, daha sonra 10%, sonra 5%-dək azaltdılar. Nəticədə əvvəlki kimi heç bir fərq olmadı!

Bu, o deməkdir ki, biz gözlənilən hadisənin ehtimal dərəcəsinə deyil (yəni cek-potun həcminə, elektrik enerjisinin gücünə uyğun olaraq), onun miqyasına reaksiya veririk. Başqa cür desək: bizdə ehtimalın intuisiya ilə dərk olunması qabiliyyəti yoxdur.

Belə olan halda söhbət ehtimalın inkar olunmasından gedir, bu isə qərar qəbul edərkən bizi yanlış nəticələrə aparır. Gəlir əldə etmək həvəsindən və iştahasından biz əlimizdə olan pulların hamısını təzə açılan müəssisəyə qoyuruq, lakin biz burada, ümumiyyətlə, bu müəssisənin nə vaxtsa gəlir əldə etmək imkanını aydınlaşdırmağı unuduruq (yaxud da bunu izah etməkdə tənbellik edirik).

Digər bir misal çəkək: bilet aldığımız gün baş vermiş təyyarə qəzası haqqında məlumat mətbuatda yayımlandıqdan sonra biz bütün zamanlarda eyni hay-küylə ifadə olunan aviaqəzanın bütövlükdə cüzi ehtimalını nəzərə almadan, biletləri dərhal qaytarırıq.

Bir sıra qeyri-peşəkar sərmayəçilər öz kapital qoyma fəaliyyətlərini yalnız gəlirin həcmilə qiymətləndirirlər. Onlar üçün 20%-lik gəliri olan Quql ("Google") aksiyası daşınmaz əmlakla qazanılan 10%-lik gəlirdən iki dəfə yaxşıdır. Bu sərmayələrin müxtəlif risklərini nəzərə almaq daha ağıllı olardı. Lakin bizdə təbii risk hissi yoxdur, ona görə də tez-tez onu unuduruq.

Elektrik cərəyanı ilə bağlı təcrübəyə qayıdaq. B qrupunda cərəyan zərbəsini azaltmaq ehtimalı davam etdirildi: cərəyan 5%-dən 4%-ə və 3%-ə qədər azaldıldı... Yalnız 0% ehtimalında B qrupu A qrupunda olduğundan başqa cür reaksiya verdi. Deməli, onlar 0%-də olan riskə 1%-də olan riskdən dəfələrlə artıq qiymət verdilər.

İndi isə sizə içməli suyun təmizlənməsi üzrə iki tədbirin qiymətləndirilməsini təklif edirəm: tədbirin keçirilməsində A tədbirində zəhərlənmiş sudan ölmək riski 5%-dən 3%-ə qədər aşağı düşür. B tədbirinin keçirilməsində isə risk 1%-

dən sıfıra düşür, yəni tamamilə aradan qalxır. İndi A, yoxsa B? Əgər siz əksər adamların fikirləşdiyi kimi fikirləşirsinizsə, üstünlüyü tamamilə yanlış olaraq B tədbirinə verəcəksiniz. Çünki A tədbirinin keçirilməsi zamanı 3% adam öləcək, B tədbirinin keçirilməsi zamanı isə yalnız 1%. Deməli, A tədbiri üç dəfə yaxşıdır!

İdrak prosesindən bu tip yayınmaya sıfır dərəcəli risk yanlışlığı deyilir. Bu məsələni biz növbəti başlıqda daha yaxşı müzakirə edəcəyik.

Nəticə: riskin sıfıra bərabər olmasını çıxmaq şərtilə, biz müxtəlif risk dərəcələrini pis fərqləndiririk. Belə ki, biz riski intuitiv dərk etmiriksə, onda ehtimalla hesablaşmalıyıq. Ehtimalın harada olması məlumdur, məsələn, bu loto oyununda olduğu kimi sadədir. Gündəlik həyatımızda isə riski qiymətləndirmək çətinidir, lakin buna baxmayaraq, riskə cəhd etməyə dəyər.

# Məhdudluq yanılığı

Nəyə görə şirniyyat məmulatları nə qədər azdırsa,  
o qədər şirin olur

Bir dəfə rəfiqəm məni evlərinə qəhvə içməyə dəvət etmişdi. Biz bir-birimizlə söhbət edən zaman uşaqların üçü də döşəmənin üstündə oynayırdı. Birdən yadıma düşdü ki, mən bir paket kiçik şüşə kürelər gətirmişəm. Bu ümidlə onları



döşəmənin üstünə səpələdim ki, bu dəcəllər sakitcə kürələrlə oynasınlar. Heç nə alınmadı: onlar dərhal mübahisə etdilər. Mən uşaqların çoxlu sayda kürələrin içərisində bir mavi kürə üstündə bir-birlərilə dalaşdıqlarını dərhal hiss etmədim. Bütün kürələr gözəl, parıltılı və həcmcə eyni idi. Lakin mavi muncuğun həlledici bir üstünlüyü vardı: o yeganə mavi muncuq idi. Mən öz-özümə güldüm və dedim: uşaq ki, uşaq!

2005-ci ilin avqustunda mən Quql-un şəxsi elektron poçt hesabı üçün “dəvətnamə”, yaxud “SMS ilə şəxsiyyətin təsdiq edilməsini” biləndə, çalışdım ki, mümkün qədər tez orada internet poçt hesabım olsun və buna tez bir zamanda nail oldum. Axı bu mənim nəyimə lazım idi? Əlbəttə, əlavə internet poçt hesabının olmasına ehtiyacım yox idi. Çünki mənim artıq dörd belə poçt hesabım mövcud idi. Ümumiyyətlə, fikirləşməyirdim ki, “Gmail” yerdə qalan rəqiblərindən yaxşıdır. Mən bunu yalnız ona görə etdim ki, deyilənlərə görə bu sistem etibarlıdır və istənilən şəxs bu hesablara müdaxilə edə bilmir.

Bir şey çox gülməli idi ki, böyüklər özlərini nə qədər uşaq kimi aparırlar.

Romalılar deyirdilər: “Rara sunt cara” – Nadir olan şey həmişə qiymətlidir. Həqiqətən də məhdudluq yanlışlığı bəşəriyyət kimi köhnə məsələdir. Mənim üç uşağı olan həmin rəfiqəm daşınmaz əmlakın satışı üzrə dəlaldır. Əgər o, alğı-satqıda heç cür qərar verə bilməyən bir müştəri ilə üzləşirsə, ona zəng edir və deyirdi: “Dünən “londonlu bir həkim” həmin torpaq sahəsinə baxdı və bununla çox maraqlandı. Bəs sizin fikriniz nədir?”

“Londonlu həkim” (bu “professor”, ya “bankir” də olurdu) – təbii ki, öncədən düşünülmüş şəxsdir. Lakin onun təsir effekti tamamilə realdır: o, maraqlı subyekti tez qərar qəbul etməyə sövq edir. Nəyə görə? Yənə də seçimdə potensial məhdudluq var. Obyektiv baxsaq, motiv qəribədir: axı maraqlı subyekt ya elan olunmuş qiymətə görə torpaq sahəsinə almaq istəyir, ya da almır. Bu isə hər hansı bir “londonlu həkimdən” asılı deyil.

Professor Ştefen Vorxel peçenyenin keyfiyyətini müzakirə etmək üçün təcrübənin iştirakçılarını iki hissəyə bölür. Birinci qrup peçenyə qutusunun hamısını əldə edir. İkinci qrupa isə yalnız iki ədəd peçenyə verilir. Nəticə isə aşağıdakı kimi olur: yalnız iki peçenyə verilən qrup onun keyfiyyətinin birinci qrupla müqayisədə əhəmiyyətli dərəcədə artıq olduğunu təsdiq edirlər. Bu cəhd bir neçə dəfə təkrar olunur və hamısında da eyni nəticə əldə edilir.

Bir qayda olaraq, reklam məlumatlarında: “Ehtiyat mallar məhduddur!”, “Yalnız

bu gün!” kimi plakatlar car çəkir və vaxtın məhdudluğu haqqında siqnallar verilir. Qalereyanın sahibləri şəkillərin altına qırmızı nöqtə bərkidirlərsə, bu o deməkdir ki, artıq şəkillərin əksəriyyəti satılıb. İstər köhnə sikkələr, istərsə də köhnə avtomobillər olsun, hətta onların elə bir gəlir gətirməməsinə baxmayaraq, biz poçt markalarını yığılıq. Heç bir poçt idarəsi poçt markalarının mütləq olmasını tələb edə bilməz və heç bir mağaza bu gün taler, qreyser, yaxud da geller kimi qədim pullar qəbul etmir, köhnə avtomobillər isə indi istifadə olunmur. Lakin qiymətləri çox yüksəkdir. Bu əsas deyil, əsas odur ki, onların miqdarı məhduddur.

Tələbələrə 10 ədəd dekorativ plakatı – cəlbedicilik dərəcələrindən asılı olaraq – ardıcılıqla düzmək tapşırığı verilir. Düzgün seçim edənlərə bu plakatlardan biri hədiyyə ediləcəkdir.

5 dəqiqədən sonra onlara dedilər ki, reyting üzrə üçüncü cəlbedici plakat artıq burada yoxdur. Sonra onlardan xahiş etdilər ki, 10 plakat yenidən yoxlanılsın. Bu zaman ortada olmayan üçüncü plakat qəflətən birinci yeri tutdu.

Elmdə bu fenomenə reaktans (reaktiv müqavimət) deyilir: əgər biz birdən nədənsə məhrum ediriksə, bu zaman həmin şey daha cəlbedici və diqqət mərkəzində olur. Bu, bir növ protest reaksiyasına da oxşayır. Psixologiyada isə buna “Romeo və Culyetta effekti” deyilir. Şeksprin qəhrəmanlarının məhəbbətinin gücü – onlara bu hissləri yaşamaq məhdudiyyətinin qoyulmasında idi.

Qadağaların qarşısını almağa cəhd heç də həmişə romantik hisslərlə bağlı deyil. ABŞ-da məktəblilərin təşkil etdiyi axşam ziyafətlərində bir qayda olaraq, müxtəlif sayda içkilərə rast gəlmək olar, bunun səbəbi odur ki, 21 yaşınadək spirtli içkilərdən istifadə olunması qanunla tamamilə qadağan edilir.

Nəticə: bizim “məhdud olana” tipik münasibətimiz – sağlam düşüncənin itirilməsi deməkdir. Ona görə də şeyləri yalnız məzmun keyfiyyəti nöqteyi-nəzərindən qiymətləndirin. Baxın, təklif olunan şeyin cüzi, az olması, onu “həqiqətən də londonlu həkimin almaq” istəməsi sizin üçün heç bir əhəmiyyət daşıyamamalıdır.

# Xüsusi nümunələrlə əlaqədar olan yanlışlıq

Sən Vayominq ştatında olarkən nal səsi eşidirsən, gözlərinin önündə isə ağ-qara zolaqlar canlanır....

İki xüsusi məsələni nəzərdən keçirək.

Birincisi: eynəkli, cılız Markus, Mosartın simfoniylarına qulaq asmağı sevır. Sizə təklif olunur ki, növbəti iki təklifdən daha inandırıcı olanı seçin: A) Markus yük avtomobilinin sürücüsüdür; B) Markus Frankfurtda ədəbiyyat üzrə professordur. Əksəriyyət B variantını seçəcəkdir. Lakin bu yanlışdır.

Almaniyada, Frankfurtdan olan avtomobil sürücülərinin sayı ədəbiyyatçılardan 10.000 dəfə çoxdur. Ona görə də Markusun yük avtomobilinin sürücüsü və Mosartın həvəskarı olması daha çox ehtimal olunur. Bəs yanlışlığın səbəbi nədir?

Məsələnin konkret təsvir olunması bizi statistik gerçəklikdən yayındırdı. Elm bu sayaq məntiqi yanlışlığı xüsusi misallarla əlaqədar olan yanlışlıq hesab edir. Daha geniş anlamda isə əsas bölgünün yanlışlığı haqqında danışmaq olar. Şəxsi nümunələrlə bağlı olan yanlışlıq – ən geniş yayılmış təfəkkür (məntiqi) yanlışlıqlardan biridir; jurnalistlər, iqtisadçılar və siyasətçilər müntəzəm olaraq

buna yol verirlər.

İkinci misal: gecə klubunda dav-dalaş zamanı cavan oğlan ağır bıçaq yarası alır. Növbəti iki təklifdən daha ehtimal olunanı seçin: a) qanuna zidd olaraq bıçaq vuran şəxs bosniyalıdır; b) cinayətkar orta məktəbdə oxuyan gənc almandır.

Əgər siz əvvəlki misaldakı arqumentləşdirməni nəzərə aldıңызsa, onda cavab hazırdır: b cavabı daha ehtimal ediləndir. Məlumdur ki, almanlar dünyada bosniyalılardan kifayət qədər çoxdur. Əlində bıçaq olan bosniyalı bu mənada almanlarla müqayisədə çox az ehtimal olunur.

Şəxsi nümunələrlə bağlı olan yanlışlıq tibdə zəruri rol oynayır. Başın bir hissəsinin ağrması hallarında səbəb ya virus infeksiyası, ya da beyində şiş ola bilər. Virus infeksiyası, statistikaya görə, beyin şişindən dəfələrlə tez-tez baş verən hadisədir. Beləliklə, ilk növbədə ağıllı həkim şiş haqqında deyil, virus haqqında hipoteza irəli sürür.

Şəxsi nümunələrlə bağlı olan gələcək həkimləri bu cür yanlışlıqdan qorumaq üçün ABŞ-da tibb tələbələrinə aşağıdakı frazaları yadda saxlamaq təklif olunur: “Əgər sən Vayominq ştatında olarkən, nal səsi eşidirsən və gözlərinin önündə ağ-qara zolaqlar canlanırsa, bil ki, bu keçən zebr deyil, atdır”. Bu o deməkdir ki, qeyri-adi xəstəliklərə diaqnoz verməmişdən öncə, ən geniş yayılmış xəstəlikləri öyrənmək lazımdır.

Təəssüf ki, həkimlər bu statistikaya aid olan yeganə peşəkar kateqoriya deyillər.

Mən zaman-zaman gənc sahibkarların biznes planlarını görürəm və tez-tez onların şəxsiyyəti, ideyaları və nailiyyətləri məni heyretə salır. Bəzən məndə belə bir fikir yaranır: bu da “Google” kimi müvəffəqiyyətli layihələrdən biri ola bilərdi! Lakin statistikaya öləri nəzər salan kimi dərhal göydən yerə qayıdıram. Beş ildən artıq işində davam gətirən firmalarda ehtimal 20%-dir. Lakin onun böyük bir konsernə çevrilməsi ehtimalı sıfıra bərabərdir.

Uorren Baffet bir dəfə mənə nə üçün biotexniki yönümlü firmalara pul qoymadığını izah etdi: “Sən elə bilirsen onların hamısının bir neçə milyon dollar dövriyyəsi var? Belə bir şey, sadəcə, yoxdur... Hamısından inandırıcı budur ki, bu firmalar həmişə ortabablar səviyyəsində qalacaqlar”. Dəqiq statistik fikir elə budur.

Tutaq ki, restoranda sizə məlum olmayan bir çaxırın dadına baxmaq və onun hansı ölkəyə məxsus olduğunu təyin etmək təklif edilir. Əgər siz də mənim kimi

özünüzü hər şeydən xəbərdar olan adam hesab etmirsinizsə, onda yalnız statistika kömək edə bilər. Əvvəlki təcrübədən bilərsiniz ki, təxminən bu müəssisədə çaxırların dördü üçü fransız çaxırındır. Ona görə də Çili və Kaliforniya mənşəli çaxırlara üstünlük verdiyiniz hallarda da bilərəkdən fransız çaxırına pul yatıracaqsınız.

Mən bəzən xalq təsərrüfatında oxuyan tələbələrə mühazirələr oxuyarkən, özümə belə şübhə edirəm. Tələbələrdən gələcəkdə hansı mənşəbə çatmaq məqsədlərinin olduğunu soruşanda, onların əksəriyyəti cavab verir ki, özlərini böyük firmaların idarəçiliyini icra edən üzvlərin arasında görmək istəyirlər. Bizim dövrümüzdə və şəxsən mənim özümdə də belə bir fikir var idi. Xoşbəxtlikdən bu planlar baş tutmadı. Mən çalışıram ki, tələbələrə statistik dəlillərlə izah edim: “Bu diplomla hər hansı konsernin idarə olunmasında üzvlərdən biri olmaq ehtimalı 1%-dən aşağıdır. Sizin nə qədər ağıllı və məqsədə can atmanız vacib deyil. Lakin hamısından inandırıcı budur ki, ən yaxşı halda haradasa orta təbəqəli idarəçilər arasında ilişib qalacaqsınız”. Bununla da mən çoxlu sayda təəccüblü gözlər aşkar edir və təsəvvür edirəm ki, bu gənclərin orta yaş həddi üçün gələcək böhranın azaldılmasında öz bəhrələrini vermişəm.

## Oyunçunun yanlışlığı

Nəyə görə həyatda bərabərləşdirici qüvvələr yoxdur

1913-cü ilin yayında Monte Karlo şəhərində inanılmaz bir hadisə baş verdi. Kazinonun oyun stolunun ətrafına yığılmış adamlar öz gözlərinə inanmırdılar. Kürəcik düz 20 dəfə dalbadal qara yuvacığa düşmüşdü. Oyunçuların əksəriyyəti bu vəziyyəti nəzərə alaraq – dəfələrlə qara təkrarlandığı üçün – artıq ehtimalla

qırmızı xanaya pul qoydular. Lakin bu dəfə də kürəcik qaraya düşdü.

Bu dəfə yenə də daha çox adam ruletkanın ətrafına toplaşib qırmızı xanaya pul qoydu. Axı kürəcik nə vaxtsa bu xanaya düşməlidir! Lakin kürəcik yenə də və yenə də qara xanaya düşdü. Yalnız 27-ci dəfədə kürəcik, nəhayət, qırmızıya düşdü. Bu vaxt ərzində oyunçular artıq milyonlarla pul uduzmuşdular. Onlar bankrot oldular.

Böyük şəhərlərdə “şagirdlərin orta əqli inkişaf əmsalı (İQ – “Intelligenz Quotient” – intellekt göstəricisi)” 100 rəqəmi ilə ifadə olunur. Sorğu üçün 50 şagird üzərində təsadüfi təcrübə keçirilir. Testdən keçirilən birinci şagird 150 İQ qazanır. Bəs onda topladığınız 50 şagirdin orta İQ əmsalı hansı həddə olacaq?

Bu sualla müraciət etdiyim əksər adamlar 100 İQ-də qaldılar. Onlar təxminən belə fikirləşdilər ki, testdən birinci keçən super intellektual uşaq, son dərəcə korafəhm uşaqla müqayisədə 50 İQ (yaxud da 75 İQ-li iki şagirdlə müqayisədə) tarazlaşdırılmalıdır. Halbuki belə bir kiçik sınaqla bunu tam müəyyən etmək mümkün deyil. Bunu nəzərə almaq lazımdır ki, yerdə qalan 49 şagird əhalinin orta həddinə uyğundur. Onların orta İQ əmsalı 100 bal təşkil edir. Deməli, 49 şagird 100 İQ bala malikdirsə, 1 şagird isə 150 İQ bala malikdir. Bu isə nəticədə 101 İQ bal təşkil edir.

Monte Karlo və şagirdlər ilə təcrübə bunu göstərir: insanlar taleyin bərabərləşdirici gücünə inanırlar. Məhz bu da oyunçunun səhvidir – axı kürə “bilmir” ki, o neçə dəfə qarada dayanmalıdır.

Dostlarımdan biri bütün uduş nömrələrinin cədvəllərini tərtib edirdi. O, loto kartını elə doldururdu ki, istifadə olunmuş nömrələri bir daha qaralamasın...

Lakin bütün bunlar hamısı havayı söhbətlərdir. Burada oyunçu yanılır.

Oyunçunun yanlışlığını digər bir məzəli əhvalatla davam edək. Riyaziyyatçı hər bir uçuş zamanı özü ilə bomba götürür. O deyir: “Təyyarədə bir bombanın olması ehtimalı çox azdır, lakin iki bombanın olması ehtimalı sifira bərabərdir!” Yəni olsa-olsa, bir bombadan söhbət gedə bilər.

Sikkə manatı üç dəfə mərc üçün atarkən, hər üçündə “qartal” düşdü. Tutaq ki, kimsə sizə növbəti cəhd üçün 1000 avro pul təklif edir. Bu pulu manatın hansı tərəfinə qoyacaqsınız: yazı, yoxsa qartal tərəfinə? Əgər siz də digər insanlar kimi, pulu eyni ehtimalla bu dəfə yazı tərəfinə qoymağı fikirləşsəniz, bu elə həmin oyunçu yanlışlığıdır.

İndi isə təsəvvür edin ki, sikkə manatı 50 dəfə atdınız və hamısında da qartal tərəfi düşdü. Yenidən sizə növbəti cəhd üçün 1000 avro təklif edilir. Hansını seçəcəksiniz: qartal, yoxsa yazı tərəfi? Əgər siz bu başlığı buraya qədər oxumusunuzsa, onda biləcəksiniz ki, bu nəticə növbəti cəhddən asılıdır. Bu, kobud götürsək, riyazi yanaşmadır. Lakin sağlam düşüncə sizə mərci pulun qartal tərəfinə qoymağı təlqin edə bilər, belə ki, qeyd olunan şəraitdə hiyləgər nömrələr asanlıqla şübhə altına alınır.

Əvvəlki başlıqların birində biz normaya düşmə effektinə baxdıq.

Məsələn, əgər anomal şaxtalar hökm sürürsə, onda növbəti günlərdə dərəcə daha da yuxarı qalxır. Əgər temperatur kazinodakı qanunauyğunluğa aid olsaydı, onda həmin ehtimalla 50% aşağı düşərdi və ya elə həmin ehtimalla 50% yuxarı qalxardı. Lakin havanın öz qanunauyğunluqları var. Əks əlaqələr bütövlükdə nəzərdə tutur ki, ekstremal mahiyyət yenidən bərabərləşsin. Lakin başqa hallarda mənalı dəyişir: bu sayaq meyillilik faktına görə varlıqlar daha da varlanır. Qiyməti yuxarı qalxan aksiya müəyyən həddə qədər öz xüsusi tələbatını formalaşdırır. Ona görə ki, onlar bu qayda ilə hansısa bərabərləşmənin bir-birinə zidd olan effektindən seçilir.

Nəticə: işlərinizlə vəziyyəti diqqətlə təhlil edin və hansıların bir-birilə qarşılıqlı əlaqədə olduğunu, hansıların isə olmadığını müəyyənləşdirin. Axırıncılar, xüsusən desək, yalnız kazinolarda, loto və nəzəri kitablarda mövcuddur. Lakin gündəlik həyatda biz əksər hallarda bir-birilə qarşılıqlı əlaqədə olan hadisələrlə təmasda oluruq: artıq nə baş vermişdirsə, bu, gələcəkdə baş verənə təsir edir. Siz məhz onda (normaya düşmə hallarından başqa) taleyin bərabərləşdirici gücü haqqında yanlış təsəvvürdən qurtulacaqsınız.

## **Fakta söykənmə effekti**

Müvəffəqiyyət bizim başımızı necə gicəlləndirir



Sizdən Martin Lüterin nə vaxt anadan olmasını soruşurlar. Əgər bunu bilmirsinizsə, mobil telefonunuzun isə internetdə axtarmaq üçün batareyası işləmirsə, onda necə hərəkət edərdiniz? Ola bilsin ki, Lüterin 1517-ci ildə Vittenberq kilsəsində bir sıra islahatlar keçirməsi yadınızdadır. Martin Lüterin həmin tarixi zaman kəsiyində böyüməsi və bu cəsarətli addımı atması üçün 20 yaşının olması ehtimal olunur. Bu islahat tezisləri nəşr olunandan sonra, onu dərhal Romaya çağırdılar, kafir elan etdilər, sonda isə kilsədən uzaqlaşdırdılar. O, Bibliyanı alman dilinə tərcümə etdiyi üçün siyasət tələsinə düşmüşdü və 1517-ci ildə onun təqribən 30 yaşı var idi. Beləliklə, təxmini müəyyən etmək olar ki, o, 1487-ci ildə anadan olmuşdu (dəqiq cavab isə 1483-cü ildir). Siz bu fikrə necə gəldiniz? 1517-ci il faktına bənd olduğunuz üçün: bu tarixdən tutdunuz və özünüzü istiqamətləndirdiniz.

Biz Reyn çayının uzunluğunu, Rusiyada əhalinin sıxlığını, Fransada elektrik stansiyalarının miqdarını qiymətləndirəndə lövbərsalma effektindən istifadə edirik. Bizə məlum olan hər hansı fakta əsaslanaraq, yolumuzu məlum olmayan istiqamətdə davam etdiririk. Bəs başqa cür necə hərəkət etmək olar? Rəqəmləri göydən götürmək lazımdır? Bu, ağılsızlıq olardı.

Bədbəxtlikdən, biz lövbərdən lazım olmayan yerlərdə də istifadə edirik. Bir misal çəkək: markası və tarixi bəlli olmayan bir butulka çaxır hərraca çıxarılır. İştirak edənlərdən xahiş olunur ki, bir vərəq kağızda onların sosial sığorta vəsiqəsinin nömrəsinin axırıncı iki rəqəmini yazsınlar və bununla da təklif olunmuş bir butulka çaxır üçün pulu həmin qaydada avro ilə ödəməyə hazır olsunlar.

Bunun ardınca hərrac başlandı. Nömrələrində böyük rəqəm olan iştirakçılar nömrələrində aşağı rəqəm olan şəxslərdən iki dəfə artıq qiymət təklif etdilər. Təəssüflər olsun ki, düşünülmədən və yanlış nəticələrə aparan yollarla hərrac iştirakçılarında sosial sığorta kartının nömrəsi lövbər rolunu oynadı.

Psixoloq Amos Tverski müvəffəqiyyət çarxı quraşdırmışdı və təcrübənin iştirakçılarında onu fırlatmağı və onlardan BMT-nin üzvü olan dövlətlərin sayının nə qədər olduğuna cavab vermələrini xahiş etdi. Bu sınaqda çarxı yuxarı rəqəmlərdə dayanan iştirakçılar üzv dövlətlərin sayını çarxı aşağı rəqəmlərin üstündə dayanan sorğu edilənlərdən daha yuxarı göstərdilər.

Tədqiqatçılardan Russo və Şumayker tələbələrdən Hunların rəhbəri Atillanın

hansı ildə məğlubiyyətə uğramasını soruşdular. Sosial sığorta nömrələrindəki təcrübədə olduğu kimi, lövbər qismində iştirakçılar öz telefon nömrələrinin axıncı rəqəmindən istifadə etdilər. Yenə də həmin nəticə baş verdi: telefon nömrəsində böyük rəqəmlər olan adamlar daha qədim tarix (biliyə marağı olan adamlar üçün xatırladım ki, bu, 451-ci ildə olmuşdu) verdilər.

Başqa bir eksperiment. Daşınmaz əmlak sahəsində olan tələbə və mütəxəssislər bir mənzil üzrə təcrübə apardılar və sonra onlara evin qiymətini müəyyən etmək tapşırığı verildi. Onlardan bir qədər daha tez (törəmə qiymət) isə “satışın orta qiymətini” dedilər. Nəticə gözlənilən kimi də oldu. Tələbələr, yəni qeyri-peşəkarlar lövbər təsirinə qapıldılar. “Orta qiymət” nə qədər yuxarı idisə, onlar daşınmaz əmlakın qiymətini o qədər baha etdilər. Bəs peşəkarlar nə etdilər? Maraqlıdır ki, onlar da bilərəkdən göstərilən həddəki “lövbərin” təsirinə məruz qaldılar.

Obyektin qiymətini müəyyən etmək nəyə görə çətindir? Çünki daşınmaz əmlaklar, firmalar, bədii əsərlər, xüsusən də tədbirli insanlar, hətta peşəkarlar lövbərlərə meyillidirlər. Çoxlu sayda lövbərlər mövcuddur və biz həmişə onlara ilişib qalırıq. Bu, elmi cəhətdən sübut olunub. Əgər müəllim tələbənin keçmiş qiymətlərini bilirsə, bu fakt yeni qiymətləndirməyə təsir edir. Keçmiş nəticələr lövbər rolunu oynayır. Eləcə də bir çox məhsullarda nəzərdə tutulan “zəmanətli qiymət” lövbərdən başqa bir şey deyildir. Satış üzrə mütəxəssislər bilirlər ki, onlar, təklif verilməmişdən əvvəl, qabaqcadan lövbəri müəyyən etməlidirlər.

Mən gənc yaşlarımda bir məsləhətçi firmasında çalışırdım. O vaxtkı direktorum lövbərlər üzrə əsl peşəkar idi. Müştəri ilə birinci söhbətdə o, daxili tutulmalardan əhəmiyyətli dərəcədə yüksək olan lövbərdən istifadə edirdi: “Sizin nə vaxt təklif alacağınız, əziz müştəri, yalnız təəccüblənməməyiniz üçündür. Biz öz rəqiblərimizdən biri üçün buna oxşar bir layihə hazırlamışdıq, onun qiyməti 5 milyon avro təşkil edirdi”... Lövbər işlədi, qiymət müəyyənləşmə üzrə rəsmi danışıqlar tam beş milyondan başladı.

# İnduksiya (ümumİdən xüsusiyyə doğru hərəkət)

İnsanların əllərindən milyonlarını necə almaq olar

Kəndli milad bayramı üçün kəsmək istədiyi qazını çox əla yemləyirdi. Çevik heyvan əvvəlcə ehtiyatla belə fikirəşirdi: “Maraqlıdır, görəsən, sahibim mənə nəyə görə ayrıca yemləyir? Bunun arxasında nəşə gizlənməlidir?” Həftələr keçir, kəndli hər gün qaza dən verir. Qazın buna skeptik (şübhəli) yanaşması tədricən azalır. Bir neçə aydan sonra qazda belə bir inam yaranır: “İnsanlar mənə qarşı çox xeyirxahdırlar!” Bu inam təsdiq olunur və gündən-günə möhkəmlənir. Kəndlinin xeyirxahlığına tamamilə inanmış qaz milad bayramı ərəfəsində kəsilmək üçün gətirildiyini görəndə çox təəccüblənir.

Milad bayramı üçün qurban deyilmiş qaz induktiv fikrinin qurbanı oldu. David Yum hələ XVIII əsrdə induksiya haqqında danışanda bu misalı çəkirdi. Lakin təkçə qazlar induksiyaya meyilli deyillər. Bizim hamımızda ayrı-ayrı müşahidələrdən ümumi qanunauyğunluq nəticəsi çıxarmaq meyilliliyi vardır. Bu isə təhlükəlidir.

İnvestor X aksiya alır. Bunun ardınca kurs raket kimi yuxarı qalxır. Əvvəlcə

buna şübhəli yanaşır. O fikirləşir ki, bu şişmiş köpükdür və istənilən vaxt partlaya bilər. Bir neçə aydan sonra aksiya daha da yuxarı qalxanda onun şübhələrinin əvəzinə başqa təsəvvürlər gəlir: “Bu kağızlar heç vaxt qiymətini itirməyəcək”. Bu fikir gündən-günə təsdiq olunur. Yarım ildən sonra o, bütün əmanətlərinin hamısını bu aksiyalara qoyur. Bu, böyük riskdir. O, induksiyanın qurbanıdır və nə vaxtsa bununla hesablaşacaq.

İnsanların induktiv düşüncələrini öz məqsədləri üçün istifadə etmək olar. Yaxşı bir məsləhət vermək istəyirəm. Adamlardan pulu necə çıxarmaq olar? 100.000 birja proqnozu göndərin. Bu elektron məktubların yarısında proqnoz verin ki, kurslar gələn ay qalxacaq, o biri yarısında isə aksiyanın aşağı düşməsi xəbərdarlığını verin. Tutaq ki, bir aydan sonra indekslər aşağı düşür. Siz bu dəfə də yenidən elektron məktublar göndərməyə başlayın – lakin bu dəfə kursun aşağı düşməsi haqqında proqnozlarınızın düz çıxdığı 50.000 adama. Bu dəfə də onları iki qrupa bölün: birinci yarı üçün yazırsınız ki, gələn ay üçün kurs qalxacaq, ikinci yarı üçün isə kursun düşməsi haqqında və s. 10 aydan sonra sizin proqnozlarınızın tamamilə nöqsansız olduğunu alan 100 nəfər qalacaqdır. Onların nöqtəyi-nəzərinə görə, siz peyğəmbərsiniz. Təsdiq etdiniz ki, həqiqətən də gələcəyi öncədən demək qabiliyyətinə maliksiniz. Pərəstiş edənlərdən bəziləri öz pullarını sizə etibar edəcəklər və siz bu pullarla Braziliyada istirahət edəcəksiniz.

Nəinki başqa adamlar bu qayda ilə özlərini aldatmağa imkan verirlər, hətta biz də öz-özümüzü tez-tez aldadırıq. Nadir hallarda xəstələnən adamlar özlərini ölməz hesab edirlər. Bir çox aylar ərzində gəlirinin artması haqqında danışan rəhbər, onun əməkdaşları, hərrac işçiləri də özlərini qüsursuz hesab edirlər.

Bir dostum qayalardan, radio antenalarının və hündür binaların başından paraşütlə uçmaqla məşğul olurdu. Ən qorxulu burası idi ki, o, paraşütün tətiyini yerə az məsafə qalanda çəkirdi. Bir dəfə mən ona belə bir ekstremal idman növünün son dərəcə riskli olduğunu deyəndə, o cavab verdi: “Mən artıq mindən çox tullanış etmişəm və heç birində də pis hadisə baş verməyib”.

Bizim söhbətdən iki ay sonra o, Afrikada xüsusilə təhlükəli bir qayadan uçan zaman həlak oldu. Yeganə əks fakt kifayətdir ki, min dəfələrlə təsdiq olunmuş nəzəriyyəni təkzib edəsən. Biz təyyarə ilə birlikdə havaya qalxanda ümid edirik ki, aerodinamikanın qanunları hələ sabah da davam edəcək; hesab edirik ki, səbəbsiz yerə bizi küçədə heç kim döyməz; inanırıq ki, bizim ürəyimiz sabah da döyünəcək... Bu inam olmasa, biz yaşaya bilməzdik. Bizə induksiya lazımdır,

lakin unutmamalıyıq ki, hər cür inam müvəqqətidir. Bencamin Franklin belə deyirdi: “Ölüm və vergi qaçılmazdır”.

İnduksiya həvəsləndirici ola bilər: “Bəşəriyyət həmişə bunun öhdəsindən gəlmişdir, bu kimi çağırışların öhdəsindən biz də gələcəyik”. Bu, yaxşı səslənir. Bəs onda biz nəyi unuduruq? Bu faktı yalnız bu vaxta qədər onu yaşayıb görən insan deyə bilər. Fakt budur: bizim mövcudluğumuz və idrakımız onu sübut edir ki, biz gələcəkdə də yaşamaqda davam edəcəyik. Bu isə bizim düşüncəmizdəki ən böyük yanlışlıqdır, ehtimal ki, bizim buraxdığımız səhvlərin ən böyüyüdür.

## İtkiyə nifrət etmə

Nəyə görə şübhəli sifətlər bizim nəzərimizi

daha tez cəlb edir

Tutaq ki, siz öz əhval-ruhiyyənizi 10 ballıq şkala ilə qiymətləndirirsiniz. Onda sizə iki sual verirəm.

Birinci: özünüzü xoşbəxt hiss etməyiniz üçün 10 ballıq şkala sizə nə vəd etməlidir? Bəlkə uzun illərdir arzuladığınız Kot d’Azur sahilində bir villa? Yaxud karyera sahəsində yeni bir addım?

İkinci sual: sizin əhval-ruhiyyənizi, birinci sualla müqayisədə, nə pisləşdirə bilər? Bəlkə ciddi xəstəliklər, depressiya, müharibə, aclıq, işgəncə, maliyyə böhranı, şöhrətin və ya ən yaxşı dostunuzun itirilməsi, uşaqlarınızın oğurlanması, korluq, ölüm?..

Yəqin razılaşırdınız ki, həyatınızda neqativlər pozitivlərdən, pis şeylər isə yaxşı şeylərdən çoxdur. Bizim keçmiş təkamülümüzdə bu xüsusən əyani olaraq baş vermişdi. Adi bir yanlışlıqdan insan ölürdü. Bir kəsin “həyat oyunundan” bir anda çıxarılması üçün imkanlar çox idi: ovda diqqətsizlik, vətərlərin quruması, dəstədən uzaqlaşdırma və s. Son dərəcə ehtiyatsız olan və özünü yüksək risk

altında qoyan adamlar heç bir irs qoymadan ölür, daha ehtiyatlılar isə sağ qalırdılar. Biz də onların davamçılarırıq.

Burada təəccüb doğuran elə bir şey yoxdur: bir çox adamlarda itirmə qorxusu tapma sevincindən dəfələrlə güclüdür. Əgər siz 100 avro itirsəniz, 100 avro həcmində əldə etdiyiniz hədiyyə sevincindən dəfələrlə çox məyus olacaqsınız. Bu empirik olaraq təsdiq olunub: itirmə emosiyası, həmin ölçüdə qazanma emosiyasından iki dəfə çoxdur. Elmdə buna itkiyə nifrət etmə deyilir.

Əgər siz bir kəsi nədəsə inandırmaq istəyirsinizsə, bundan nəsə əldə etməyi deyil, nəsə itirmək riskinin olmasını arqumentləşdirin. Qadınların döş vəzilərində xərçəngin daha tez aşkar edilməsi üçün təbliğat kampaniyasının tətbiq etdiyi misallara fikir verək. İki formada müxtəlif vərəqlər paylanmışdı. Birincidə deyilirdi: “Hər il döş vəzilərinizi müayinədən keçirin. Bu, şişin öncədən aşkar olunmasına və aradan qaldırılmasına imkan verə bilər”. Digər vərəqdə isə aşağıdakı məlumat vardı: “Əgər siz hər il döş vəzilərinin müayinəsini keçirməsəniz, onda ilkin mərhələlərdə şişin aşkar edilməsi imkanına risk etmiş olursunuz”. Hər vərəqdə əlavə informasiya üçün telefon nömrəsi yazılmışdı. Bu məlumatların yoxlanılması zamanı məlum oldu ki, ikinci vərəqi alanlar birinci kağızla müqayisədə dəfələrlə çox zəng etdilər.

Nəyisə itirmək qorxusu bizi nəyisə eyni həcmdə əldə etmək sevincindən daha çox motivləşdirir. Tutaq ki, siz ev üçün istilik keçirməyən materiallar istehsal edirsiniz. Müştərilərinizə öz xidmətlərinizi təlqin etmək üçün onların pis izolyasiya zamanı nə qədər məbləğ itirdiklərini və yaxşı izolyasiya etdikdə isə nə qədər pullarına qənaət etdiklərini yüksək səviyyədə inandırırırsınız. Burada məbləğin eyni olması belə əhəmiyyət kəsb etmir.

Həmin oyun birjada da baş verir. Bir qayda olaraq sərmayəçilər zərər verən aksiyaları satmağa meyilli deyillər. Onlar bir az da gözləməyə hazırdırlar və ümid edirlər ki, aksiyalar yenidən qalxmağa başlayacaq. Formalaşmamış itki hələ itki deyildir. Beləliklə, onlar hətta qalxma şansı çox az, növbəti kursun düşmə ehtimalı daha çoxdursa, onda aksiyaları satmırlar.

Mən bir dəfə 100 avro luq qiymətli kağızı itirməyə görə möhkəm həyəcan keçirən bir multi milyonerlə tanış olmuşdum. Öz-özümə dedim: “O, boş bir şeyə görə necə də emosiyalarını cilovlaya bilmir!” Sonra başa düşdüm ki, onun qiymətli kağızlar portfelinin, yəni alış-veriş sənədlərinin qiyməti hər saniyə minimum 100 avro dəyişir.

Bu səbəbdən də ayrı-ayrı adamlardan fərqli olaraq, qrup şəklində adamlar daha çox riskə gedirlər. Bu effektiv risklərin bir-birinə qarışması adlandırılır. Mübahisəsiz demək olar ki, bir şəxs özü üçün qərar qəbul edərsə, daha ehtiyatlı davranır. Lakin bu məsələ qrup şəklində müzakirəyə gəldikdə, adamlar daha riskli qərarlar qəbul edirlər: “Əgər bu zaman nəşə baş tutmadısa, deməli, bu tək cə mənim səhvim deyil”.

Risklərin bir-birinə qarışması – söhbətin milyardlardan getdiyi firma və pensiya fondlarının strateji qruplarında, yaxud nüvə silahının istifadəsi haqqında qrupların həll etdiyi məsələlərdə, orduda... çox təhlükəlidir.

Nəticə: adamlar qruplarda çalışarkən müstəqil fəaliyyətdə olduqlarından başqa cür davranırlar (yoxsa heç bir qrupa ehtiyac olmazdı). Qrup üzvlərinin fərdi nailiyyətlərini qeyd edərək, onların çatışmazlıqlarını zərərsizləşdirmək olar. Yaşasın meritokratiya (çoxluğun hakimiyyəti), yaşasın bütün rəqabətlərə müqavimət göstərə bilən müəssisə, çünki onun yaxşı kollektivi var!

## Sosial tənbellik

Nəyə görə insanlar qrup halında tənbel olurlar

Fransız mühəndisi Maksimilian Ringelman 1913-cü ildə atların gücünü tədqiq edirdi. O, belə bir qənaətə gəldi: karetaya birlikdə bağlanan qoşqu heyvanlarının gücü ayrı-ayrılıqda qoşulan atın gücündən heç də ikiqat artıq deyil. Bu nəticədən təəccüblənərək, o öz tədqiqatını insanların üzərində aparmağa başladı. O, hər bir fərdin tətbiq etdiyi gücü müəyyən etmək üçün adamların qrup halında gücünü

yoxlamaq məqsədilə kəndir çəkmək tapşırığını verdi. Orta hesabla məlum oldu ki, kəndiri iki-iki çəkən adamların hər biri ayrı-ayrılıqda öz güclərinin 100%-ni deyil, 93%-ni verirlər. Bu göstərici üç-üç kəndir çəkənlərdə 85%, səkkiz-səkkiz kəndir çəkənlərdə isə 49% oldu.

Bu problem, psixoloqlardan başqa, heç kimi düşündürmür. Elmdə buna sosial tənbellik effekti deyilir. Bu zaman adamlar ayrı-ayrılıqda öz gücünü görmür və qrup halında isə ümumi güc ortada itdiyi halda üzə çıxır.

Sosial tənbellik rəasional bir davranışdır: mən öz gücümün yarısının tətbiqi ilə nəzərə çarpıramsa, onda niyə gücümün hamısını verim? Sosial tənbellik bizim hamımızı işdə təqsirli edən aldatma formasıdır. Bu, əksər hallarda qəsdən baş vermir. Aldatma atlarda olduğu kimi düşünülmədən baş verir.

Təəccüblü deyildir ki, kəndir çəkmə zamanı nə qədər çox adam iştirak edərsə, fərdi iş icra etmə o qədər aşağı düşür. Marağ doğuran budur ki, fəaliyyət sıfıra düşmür. Ümumi tənbellik axı niyə də olmasın? Qrupda öz gücünü tətbiq edən çox gözəl bilir ki, onun fəaliyyətsizliyi aşkar olunarsa, uğursuzluğa bais olması, ya da qrupdan təcrid olunma kimi nəticələr ortaya çıxma bilər. El arasında belə bir ifadə formalaşmış: bu tənbelliklə sən nə qədər gözdən pərdə asarsən?

Sosial tənbellik tək-cə fiziki fəaliyyət göstərmə zamanı baş vermir. Məsələn, biz mənəvi cəhətdən də icaslarda tənbellik edirik. İştirakçıların sayı nə qədər çoxdursa, bizim fərdi iştirakçılığımız o qədər zəif olur. Əgər bir neçə nəfərdən ibarət olan qrupun birgə fəaliyyəti müəyyən səviyyəyə çatarsa, bu həmin həddən aşağıya düşməyəcək. Lakin qrupun 20, yaxud da 100 nəfərdən ibarət olması heç bir rol oynamır, yəni maksimum tənbellik dərəcəsi artıq təmin olunmuşdur.

Buraya qədər hər şey məlumdur. Bəs bir çox illərdən bəri bu kimi məsələlərin təkrarlanmasını nə təsdiq edir? Qrup şəklində fəaliyyət təkbaşına mübarizədən daha yaxşıdır? Haradasa bu təcrübə Yaponiyadan gəlir. Yaponlar 30 il bundan əvvəl dünya bazarını öz məhsulları ilə zənginləşdirdilər. Digər sənaye sahibkarları isə sənaye möcüzəsinə dəqiq nəzər yetirdilər və gördülər ki, yapon fabriklərinin iş prinsipi kollektiv, qrup rejimi qaydasında təşkil edilmişdir. Məhz bir sıra dövlətlər həmin modelin surətini çıxardılar, lakin nəticədə hər şey bir-birinə qarışdı. Yaponiyada ən yaxşı çalışqan prinsip nə idisə (mənim tezisimə görə, yaponlarda sosial tənbellik effekti baş verməmişdi), bu özlərindən razı və həyatı başqa cür düşünən amerikalılarda və avropalılarda həmin səviyyədə təkrarlanmadı. Komandalar şəklində fəaliyyət bizim ölkəmizdə də mötəbər



mənbələrə görə, – əgər onlar mümkün qədər fərqli, ixtisaslaşmış insanlardan ibarətdirsə, – daha yaxşı nəticələr verir. Belə qruplarda ayrı-ayrı iş icraatı mütəxəssislərin üzərinə düşdüyünə görə, bu onlar üçün xüsusi məna kəsb edir.

Sosial tənbəlliyin maraqlı təsirləri vardır. Qruplarda biz özümüzü nəinki fəaliyyət prosesindən saxlayırıq, habelə yaxamızı məsuliyyətdən kənara çəkirik. Heç kim yaranmış pis nəticə üçün təqsirli olmasını istəmir.

## **Eksponensial (faizlə) hesablama**

Bölünmüş kağız vərəqi bizi nə vaxt çıxılmaz

vəziyyətdə qoya bilər

Bir vərəq kağızı əvvəlcə iki hissəyə, sonra isə dörd hissəyə və sair qatlayaraq bölməyi sınaqdan keçirin. Əgər biz kağızı 50 dəfə yarı hissəyə qatlasaq, kağız hansı həcmdə olacaq?

Oxumağa davam etməmişdən öncə, fikirlərinizi qeyd edin.

İndi isə sizə iki variantdan birini təklif edirəm: a) bir ay ərzində mən sizə hər gün 1000 avro verirəm; b) bir ay ərzində sizə birinci gün bir sent, ikinci gün iki sent, üçüncü gün dörd, dördüncü gün səkkiz və sair sent verilir. Düşünmədən fikirləşin.

Seçiminiz necə oldu? Yaxşı. İndi isə tutaq ki, kağız vərəqinin qalınlığı millimetrin onda birini təşkil edir, lakin bir vərəq kağızı üst-üstə 50 dəfə yarı bölsək və sonra isə ədədi silsilə üzrə hesabat aparsaq, bu məsafə yüz milyon kilometrə qədər çoxalır. Bu, təxminən yer kürəsi ilə günəş arasındakı məsafəyə bərabərdir. Siz bunu elektron hesablama ilə də həll edə bilərsiniz (Əgər kağızın qalınlığı millimetrin onda birini təşkil edirsə, kağızı 50 dəfə üst-üstə qatlasaq və onların da hər birinin qalınlığını millimetrin onda biri ölçüsündə, həndəsi silsilə ilə toplasaq, bu həqiqətən də yüz milyon kilometrə bərabərdir).

Burada A variantı sizə aldadıcı görünməsinə baxmayaraq, B variantını seçmək lazım idi. Əgər siz A-nı seçsəniz, bir aydan sonra sizin 30000 avro pulunuz olacaq, əgər siz B variantını seçsəydiniz, 10 milyondan çox pul qazanacaqdınız.

Biz ədədi silsiləni intuitiv anlayırıq. Lakin bizdə eksponensial, yəni faiz yüksəltməsinə, daha doğrusu, həndəsi silsilə ilə hesablamağa münasibətdə hissiyyət yoxdur. Nəyə görə? Çünki təkamül keçmişimiz bizi buna hazırlamayıb. Kim giləmeyvə toplanmasına iki dəfə çox vaxt sərf etmişdisə, o, iki dəfə də çox giləmeyvə toplamışdı; kim bir mamont əvəzinə iki mamont tapmışdırsa, o, həmin müddətdə iki mamont axtarışı üçün nəzərdə tutulmuş qidani bir mamontun axtarışına sərf olunan qida ilə qənaət etmişdi. İnsanların daş dövründə həndəsi silsilə artımı ilə qarşılaşdığı nümunə tapmaq çətindir. Lakin bu gün hər şey başqa cürdür.

Siyasətçilərdən biri aşağıdakı məlumatları belə vurğulayır: “Yol hərəkəti qaydalarının pozulması nəticəsində hər il ölkədə yol qəzalarının sayı təxminən 7% artır”. Etiraf etmək lazımdır ki, biz bu rəqəmlərlə heç nə başa düşmürük, yeni onu intuitiv anlamırıq ki, söhbət nə qədər adamın ölümündən gedir. Onda belə bir üsuldən istifadə edək və müəyyən dövr ərzində baş verən hadisələrin faizini iki qat hesablayaq. Əgər yol hərəkəti qəzalarının sayı ildə 7% artmışdırsa, bu, 10 ildə 70 faizə çatır. Yol hərəkət qaydalarının pozulması ilə bağlı çəkilmiş misal da vaxtın iki qat hesablanması ( $70:7=10$  il) ilə aparılır. Yəni siyasətçinin sözünü belə başa düşmək lazımdır: qəzaların miqdarı hər on ildə 2 dəfə artır. Bu isə çox həyəcanlı xəbərdir.

Başqa bir misal: qiymətlərin 5% qalxması elan olunur. Bunu kim eşidirsə, belə fikirləşir: “Əşi, bu elə bir şey deyil, 5%-in nə ziyanı var?” Gəlin, yenə də vaxtı iki qat hesablayaq:  $70:5=14$  il. 14 ildən sonra avronun banklarda qiyməti ikiqat aşağı düşəcək, bu isə həmin adamlar üçün çox təhlükəli xəbərdir.

Tutaq ki, siz jurnalistsiniz və bizim şəhərimizdə qeydiyyatdan keçən itlərin sayının ildə 10%-ə çatması miqdarına uyğun olaraq, statistik məlumat əldə edirsiniz. Yəqin ki, siz məqalənizin adını belə qoyacaqsınız: “Şəhərdə itlərin miqdarı 10% artıb”. Bu heç kimi maraqlandırmayacaq. Oxucuların diqqətini belə bir başlıq daha çox cəlb edərdi: “İtlərin təzyiqi: şəhərdə həyət itlərinin sayı 7 il ərzində iki dəfə artmışdır!”

Lakin faizə münasibətdə artan rəqəmlər əbədi deyil – bunu isə əksər siyasətçilər, iqtisadçılar və jurnalistlər unudurlar. İstənilən eksponensial (faiz) artımın öz həddi var. Bağırısaq vərəmi hər 20 dəqiqədən bir bölünür. Belə olsa idi, onda bu bir neçə gündən sonra bütün Yer kürəsini örtərdi. Onda bakteriyalar artmalı olduğundan daha çox oksigen və şəkər sərf edəcəkdir ki, bu isə insan nəslinin kəsilməsi demək olardı.

Həndəsi silsilə ilə bağlı problemlər hələ qədim zamanlarda da mövcud olanda, belə bir nağıl formalaşmışdı. Bir dəfə kasıb hindli ölkənin hökmdarına şahmat oyununu və şahmat taxtasını təqdim edir. Bu maraqlı oyuna görə şah ondan soruşur: “Şahmat oyununu icad etdiyiniz üçün məndən nə hədiyyə istəyirsiniz?” “Möhtərəm hökmdar! Mən şahmat taxtasını üstünü tutan qədər düyü ilə doldurulmasından başqa sizdən heç nə istəmirəm. Qoy birinci xanaya bir, ikinci xanaya iki və növbəti hər xanaya iki dəfə artıq hesablamaqla düyü versinlər”. Şah təəccüb edir: “Belə bir təvazökar arzu, əlbəttə, sizə şərəf verir, hörmətli cənab”. Şah elə bilirdi ki, söhbət kiçik bir kisədən gedir. Əslində isə buna Yer

kürəsində becərilən düyülərin hamısı bəs etməzdi.

Nəticə: əgər söhbət yüksəlmə və artma tempindən gedirsə, öz intuisiyalarınıza inanmayın. Belə bir vəziyyətdə bizim beynimiz çalışmır. Bu zaman sizə yalnız elektron hesablama maşını yardım edə bilər. Yuxarıda göstərilən misallarda, yüksək olmayan artım templərində isə zamanı iki qat hesablamaqla nəticə əldə edin.

# Qalibin lənətlənməsi effekti

Siz bir avro üçün nə qədər pul xərcləyərdiniz

Keçən əsrin 50-ci illərində Texas ştatında neft yatağı olan zəngin bir torpaq sahəsi hərraca çıxarılmışdı. Bir çox firma bu torpaq sahəsində neftin çox olub-olmaması ilə bağlı şəxsi qiymətləndirməsini aparırdı. Torpağın təxmini ən aşağı qiyməti 10 milyon, maksimal qiyməti isə 100 milyon dollar təşkil edirdi. Hərrac zamanı qiymət nə qədər yuxarı qalxırdısa, o qədər çox firma hərracı tərk edirdi. Nəhayət, püşk hərracda ən yüksək qiymət təklif edən firmaya verildi. Firma qələbə çaldı və qonaqlar şampan ziyafətinə dəvət edildilər.

Qalibin lənətlənməsi effekti o deməkdir ki, kim hərracda qələbə çalırsa, gələcəkdə, əksər hallarda, tamamilə iflasa uğrayır. Sənaye analitikləri hesablayıblar ki, neft yataqları ilə bağlı hərraclarda bir qayda olaraq, kifayət qədər çoxlu pul qoyur və bir neçə ildən sonra da tamamilə iflasa uğrayırlar. Bu isə təəccübləndirici deyil. Əgər qiymət on milyonla yüz milyon arasında dəyişirsə, onda əsl qiymət hər iki məbləğin arasındakı orta rəqəm olacaq. Bir sözlə, neft menecerləri qələbəni bayram etdilər.

Belə şeylər bu gün hər yerdə baş verir. Ebay və Groupon internet xidmətlərindən “Google Ad Words” sisteminə kimi hər yerdə qiymətlər hərrac vasitəsilə müəyyən edilir. Telefon operatorlarını müflisləşməyə doğru aparan mobil telefonlarının tezliyi ilə bağlı ticarət mövcuddur. Hava limanları öz ticarət sahələrini icarəyə verirlər. Əgər “Aldi” mağazalar şəbəkəsi yeni çeşid kimi yuyucu vasitə tətbiq etmək istəyirsə, onda beş istehsalçıdan və malı tədarük edəndən təklif tələb edir. Bu isə elə hərracın bir növüdür ki, qalibin lənətlənməsinə səbəb olan təhlükədən başqa bir şey deyil.

“Gündəlik həyatda hərrac” internetin köməyi ilə ixtisaslı fəhlələrə də toxunmuşdur. Mənim mənzilimi rəngləmək lazım idi. Yaxınlığımızdakı Lüsern şəhərində olan rəngsazlardan birini dəvət etmək əvəzinə, mən internetdə elan verdim və ardınca İsveçrədən və Almaniyaadan bu sifarişə görə otuz iddiaçı ortaya çıxdı. Ən yaxşı qiymət təklif edən qiyməti o qədər az oldu ki, mən utandığımdan qəbul etmədim ki, zavallı rəngsaz bir çoxlarının lənətini

qazanmasın.

Birjada baş verən proseslərdə ağılasıqmaz pulların ödənilməsi də elə hərrac kimi bir şeydir. Əgər bir firma başqa bir firmanı alırsa, deməli, burada lənətlənmiş qalib iştirak edir. Nəyə görə biz lənətlənmiş qalib effektinin qurbanı oluruq? Bir tərəfdən ona görə ki, əmlakın həqiqi qiyməti müəyyən olmur. Əqdin tərəfləri nə qədər çox olarsa, yüksək inam doğuran təklifə ehtimal o qədər yuxarı olur. O biri tərəfdən biz rəqiblərdən qurtulmaq istəyirik. Dostlarımdan birinin mikro antenalar üzrə fabriki var idi. O mənə “Apple” kompaniyasının “iPhone” qacetləri üçün təşkil etdiyi müflisləşdirici ticarətlərindən danışdı. Hər bir firma “Apple” kompaniyasının “rəsmi mal tədarük edəni” olmaq istəyir və alqı-satqıda kimin qazanmasından asılı olmayaraq, o, mütləq pul itirməlidir.

Siz 100 avro qazanmaq üçün nə qədər pul xərcləyərdiniz? Təsəvvür edin ki, sizi və rəqibinizi hərraca dəvət edirlər. Oyunun qaydaları belədir. Kim ən yaxşı təklif versə, 100 avroluq əsginaz alır; burada pul söhbəti olduğu üçün hər iki alıcı bu zaman öz axırncı təkliflərinə qədər hərracı davam etdirəcək. Maraqlıdır, son təklifiniz nə qədər olacaq? Sizin nöqtəyi-nəzərinizdən 100 avroluq əsginaz üçün 20, 30, yaxud da 40 avro qoymağa dəyər. Təbii ki, sizin rəqibiniz də belə fikirləşir. Burada hətta 99 avro rasional təklifdir. Nəhayət, sizin rəqibiniz 100 avro təklif edir. Əgər bu, ən yaxşı təklif olsaydı, onda gəlir sıfıra bərabər olardı, lakin siz heç bir halda 99 avro təklif etməzdiniz. Ona görə alış-verişi davam etdirirsiniz. 110 avro təklifində siz artıq 10 avro uduzmuşunuz. Lakin sizin rəqibiniz də 110 avro itirir. Onda o, məzənnəni qaldırmağa davam edəcək. Siz nə vaxt rəqabəti saxlayacaqsınız? O nə vaxt dayanacaqsa? Belə bir oyunu siz öz dostlarınız arasında da keçirə bilərsiniz.

Yaxşı olar ki, Uorren Baffetin ehtiyat tədbiri görmək təklifinə qulaq asın: “Heç zaman hərraclarda iştirak etməyin”. Məsələn, elə bir yerdə işləyirsiniz ki, orada hərraclarda iştirak etmək qaçılmazdır? Onda özünüz üçün ən yuxarı qiymət həddi qoyun və lənətlənmiş qalib effektinə yalnız 20% güzəştə gedin. Bu rəqəmi dəftərinizə yazın və onu heç zaman artırmayın.

## **Fundamental atribusliya (bədii əsərin yaranma yerini və vaxtını müəyyən etmə) yanlışlığı**

Yazıçıdan heç vaxt romanında tərcümeyi-halından

bəhs etməsini soruşmayın

Siz qəzeti açırsınız və oxuyursunuz ki, hansısa rəhbər vəzifəsi olan şəxs işlərin uğursuz gedişi ucbatından istefa verməli oldu. İdmana ayrılmış səhifədə isə oxuyursunuz ki, sevimli komandanız X, yaxud Y məşqçinin hesabına çempion olub. Qəzet redaksiyalarında belə bir qayda qəbul edilmişdir: “Süjetin qəhrəmanı olmadan heç bir məqalə yoxdur”. Jurnalistlər və oxucular köklü atribusiya yanlışlığında təqsirlidirlər. Bu insanlara yenidən sistemli təsir etmək meylini bildirir və söhbət nəyinsə izah edilməsindən gedirsə, xarici vəziyyət faktorlarına qiymət verməməyə söykənir.

1967-ci ildə Dyuka Universitetinin alimləri aşağıdakı təcrübəni aparmışdılar. Natiqlərdən biri Fidel Kastronun şəninə alovlu nitq söyləməli idi. Sınaqdan keçirilənlərə məlumat verilmişdi ki, natiqə söz onun siyasi əqidəsindən asılı olmayaraq verilib; o, yalnız onun üçün hazırlanmış mətni oxuyur. Bununla belə bir çox dinləyici bu fikirdə idi ki, nitq natiqin öz fikirlərini əks etdirir. Onlar nitqin məzmununa görə məsuliyyəti, xarici faktorlara deyil, onun öz üzərinə qoydular, sanki bu sözləri onların nitqinə professorlar qoymuşdu.

Atribusiya yanlışlığı xüsusilə pis hadisələr zamanı ortaya çıxır. Müharibəyə görə “təqsiri” biz adamların üzərinə qoyuruq: İkinci Dünya müharibəsi Hitlerin iradəsi və vicdanı, Birinci Dünya müharibəsi isə Sarayevoda baş verən sui-qəsdin hesabına baş vermişdi. Biz maliyyə bazarlarının və iqlimin dəyişməsi problemləri dinamikasını bu günə qədər də bilmədiyimiz kimi, müharibələrin öncədən proqnozlaşdırılmamış hadisələr olduğu dinamikasını da bilmirik.

Müvəffəqiyyətin və uğursuzluğun səbəbini əvvəlcə müəssisənin rəhbərində axtarıyıq. Biz həm də bilməliyik ki, müvəffəqiyyət rəhbərin qabiliyyətindən çox, ümumi iqtisadi vəziyyətdən və sahənin cəlbediciliyindən daha çox asılıdır. Maraqlıdır ki, çətin vəziyyətdə olan sahələrdə rəhbərlər tez-tez dəyişilir, lakin müvəffəqiyyət qazanmış sahələrdə bu, heç vaxt baş vermir. Burada qəbul edilən qərarlar, azacıq da olsun, futbol klubları və onların məşqçilərində olan vəziyyətdən rəasional deyil.

Mən konsertlərə tez-tez gedirəm. Lüsern şəhərinin sakini olaraq, təkrarlanmayan

klassik çeşidlərin daimi nümayişindən bezmişəm. Fasilə zamanı söhbət ya dirijordan, ya da solistdən gedir. Tamaşanı çıxmaq şərtilə, təxminən heç kim musiqi əsərinin özündən danışmır. Axı nəyə görə? Nə qədər də olmasa, əsl musiqi möcüzəsini bəstəkar yaradır. Bir interpretasiyanın (bir musiqi əsərinin, ədəbi əsərin və ya dramatik rolun artist tərəfindən özü başa düşdüyü kimi yaradıcı surətdə ifa edilməsi) digərinə fərq qoymaqdansa, bir partituranın digərindən fərqi ortaya qoymaq ondan dəfələrlə təsirlidir. Lakin biz belə fikirləşmirik: dirijor və ya solistdən fərqli olaraq, partiturada musiqini müşayiət edən şəxs yoxdur.

Bir yazıçı kimi mənə ən geniş yayılmış sual verildə, mən atribusiya yanlılığı ilə toqquşuram: romanımda tərcümeyi-halıma hansı səviyyədə yol verilib? Onda beləcə də səslənmək istəyirəm: “Söhbət məndən yox, lənətə qalmış kitabımdan, mətndən, dildən, hadisənin mötəbərliyindən gedir!” Təəssüflər olsun ki, tərbiyəm və mədəniyyətim məni çox nadir hallarda özümdən çıxmağa imkan verir.

Bundan başqa, atribusiya yanlılığına ağılla yanaşmaq lazımdır: başqa adamlara maraq bizim keçmiş təkamülümüzə bağlıdır: sağ qalmaq üçün qrup şəklində yaşamaq zərurət idi. Aralı düşmək isə ölümə bərabər bir şey kimi qiymətləndirilirdi. Nəslə davam etdirmə, müdafiə və əksər hallarda isə ov etmə tənha adam üçün qeyri-mümkün hesab olunurdu. Bunun üçün başqa adamlar tələb olunurdu. Təklidə qalmaq məcburiyyətində olanlar isə – genefonddan silindilər. Ona görə də biz başqa adamlara çox güclü bağlanırıq; vaxtımızın 90%-ni adamlara, 10%-ni isə hadisələrə həsr edirik.

Nəticə: dram həyatı bizi o qədər heyran etmişdir ki, adamlar onun səhnəsində tam mükəmməl, müstəqil şəxsiyyət kimi çıxış etmir, inamsız bir vəziyyətdən o birisinə addımlayırlar. İndi səhnədə oynanılan pyesi başa düşmək istəyirsinizsə, öz diqqətinizi nəinki rolları ifa edənlərə, aktyorların özlərinin tabe olduğu təsir bazasına yönəldin.

## **Səbəb-nəticə əlaqəsindən irəli gələn**



# yanılışlıq

Nəyə görə hacıleyləyə inanmaq lazım deyil

Şotlandiyanın şimal sahilində Hebrid adasının sakinlərinin saqqalında bitlər məskən salıb. Əgər bit öz sahibini tərk edərsə, onda həmin şəxs xəstələnir və hərarəti qalxır. Hərarəti aşağı salmaq üçün xəstənin tüklərinə bit qoyulur. Bitlər yenidən onlar üçün rahat olan yerə düşən kimi xəstənin vəziyyəti yaxşılaşır.

Şəhərdə yanğından mühafizə hallarından istifadə qaydalarının tədqiqi göstərmişdir ki, yanğından dəyən ziyan yanğın söndürənlərin sayı ilə əlaqəlidir. Yanğın söndürənlərin sayı nə qədər çoxsa, dəyən zərərin miqyası o qədər böyük olur. Ona görə də şəhər bələdiyyəsinin sədri bütün yanğından mühafizə idarəsinə olan vakant iş yerlərini bağlatdırır və büdcəni azaldır.

Hər iki əhvalat “Yumurtlayan it” kitabından götürülmüşdür və burada söhbət səbəb və nəticə arasındakı qarşılıqlı əlaqədən gedir. Xəstənin möhkəm istiliyi olanda bitlər onun başını tərk edir, çünki istilik bitlərin ayağına xüsusilə pis təsir göstərir. Hərarət aşağı düşən kimi bitlər məmnuniyyətlə geri qayıdırlar.

Yanğın nə qədər güclüdürsə, o qədər də çox yanğınsöndürən tələb olunur, lakin yanğın nə qədər azdırsa, o qədər az yanğınsöndürən lazım olur və nəticədə paradoks yaranır.

Bu əhvalatlar bizə gülməli gələ bilər, lakin səbəb-nəticə əlaqəsindən irəli gələn yanılışlıq təxminən hər gün bizi səhv fikrə gətirir. Bəzən maraqlı sərlövhə və fikirlərə rast gəlirik: “Əməkdaşın əla göstəriciləri əsasında müəssisə daha yaxşı nəticələr əldə etdi”. Bu həqiqətən belədir? Bəlkə firmanın işləri nə qədər yaxşı gedirsə, əməkdaşların göstəriciləri bu faktlara uyğun qiymət əldə edir?

İqtisadi müxbirlər və məsləhətçilər bir çox hallarda düzgün hərəkət etməzlər. Daha doğrusu, səbəb-nəticə əlaqəsini əsaslandırmadan hərəkət edirlər.

90-cı illərdə Amerikanın qiymətli kağızlar bankının o vaxtkı direktoru Alan Qrinспен çox hörmətli və nüfuzlu şəxslərdən biri idi. Onun ölkəni daha inamlı çiçəklənmə yoluna aparan şübhəli ifadələri pul siyasəti haqqında gizli

biliklərinin təzahür forması kimi görünürdü. Siyasətçilər, jurnalistlər və iqtisadiyyat üzrə məşhur xadimlər Qrinspenə sitayiş edirdilər. Lakin bu gün bizə məlumdur ki, müxbirlər düzgün olmayan səbəb-nəticə əlaqəsi yanlışlığının qurbanı olublar. Amerika və Çin iqtisadiyyatının qovuşmasında global səviyyədə ucuz işçi qüvvəsinin tədarük olunması və amerikan borclarının kreditorları çox böyük rol oynamışdılar. Başqa cür desək: Qrinspenin bəxti onda gətirmişdi ki, ölkə iqtisadiyyatı o zaman yaxşı fəaliyyət göstərirdi.

Başqa bir misal. Alimlər müəyyən etmişlər ki, xəstənin uzun müddət xəstəxanada qalması xoşagəlməz hallara səbəb ola bilər. Bundan sosial sığorta agentlikləri istifadə etmək istəyirlər, çünki sığortaçıların müalicə müddətini mümkün qədər azaltmaqda maraqlıdırlar. Lakin burada uzun müddət müalicə alma o demək deyildir ki, bu, pis nəticə verə bilər: xəstəliyin ağırlığı və yüngüllüyü nəzərə alınmalıdır.

Yaxud da elmdə təsdiq edilmiş digər bir müddəanı götürək: “XYZ saç şampununu hər gün istifadə edən qadınların saçları daha güclüdür”.

Belə bir əlaqə tamamilə mümkündür, lakin bu onu sübut etmir ki, məhz bu şampun sizin saçlarınızın güclənməsinə təsir göstərəcək. Qarşılıqlı olaraq təsdiq etmək olar ki, güclü saçları olan qadınlar XYZ şampununun uğuruna üstünlük verirlər (yəqin ona görə ki, onun üstündə “güclü saçlar üçün” yazılmışdır).

Mən bu yaxınlarda oxumuşdum ki, evlərinin yanında böyük kitabxana olan şagirdlər daha yaxşı qiymətlər alırlar. Bu səbəb-nəticə əlaqəsinin yanlışlığı üçün parlaq nümunədir. Mahiyyət bundan ibarətdir ki, savadlı valideynlər öz uşaqlarının oxuma tempinə daha çox əhəmiyyət verirlər. Bundan başqa, ali təhsil almış valideynlərin evində, ali təhsil almamış valideynlərin evindən dəfələrlə çox kitab vardır. Yüksək qiymətin səbəbi kitablara bitmir, valideynlərin təhsil səviyyəsi və onların genləri də əsas rol oynayır.

Səbəb-nəticədən irəli gələn əlaqə yanlışlığı üçün ən əyani misallardan biri Almaniyada birgə həyat tərzini keçirən erkək və dişi hacıleyləklərin sayının azalması ilə doğum sayının aşağı düşməsi arasında əlaqə ola bilər. Əgər 1965-ci ildən 1987-ci ilədək olan iki faktorun inkişafını, iki inkişaf qrafikinə şəklini cızsaq, onda onlar bir-birilə ideal şəkildə üst-üstə düşür. Buradan belə çıxır ki, hacıleyləklər uşaq dünyaya gətirirlər? Əlbəttə, bu belə deyil, yəni bu səbəb-nəticə əlaqəsi olmayan təsadüfi qarşılıqlı münasibətdir.

Nəticə: bu və ya digər fakt heç də həmişə müəyyən hadisənin səbəbi olmur.

Daha diqqətlə nəzər yetirin: bir çox hallarda asılılıq tamamilə tərsinə baş verir. Lakin bəzən hacıleyləklərdə və onların balalarında olduğu hal kimi heç bir asılılıq baş vermir.

# Parıldama effekti

Nəyə görə gözəl adamlar daha yaxşı  
karyera qurmaq imkanına malikdirlər

Silikon vadisindən olan “Cisco” kompaniyası “yeni iqtisadi” eranın sevimlisi idi. İqtisadi mövzuları işıqlandıran jurnalistlərin nöqtəyi-nəzərinə görə, firmada hər şey düzgün qurulmuşdu. O, müştərilərin tələbatını çox müfəssəl bilən əla strateq, müştəriləri virtuoz cəlb etmə bacarığı və təkrarolunmaz mədəniyyəti olan xarizmatik rəhbər idi. 2000-ci ilin martında “Cisco” dünyada ən çox qiymətləndirilən kompaniya kimi çıxış edirdi.

Növbəti ildə “Cisco”nun aksiyaları 80% aşağı düşəndə, elə həmin jurnalistlər müəssisənin tərs üzünü göstərərək pisləməyə başladılar ki, müştərinin tələbatlarının dəqiq hesabatı aparılmır, strategiyası aydın deyil, müştəriləri cəlb etməyi bacarmır, müəssisə mədəniyyəti aşağı düşmüşdür, rəhbərdə liderlik qabiliyyəti yoxdur və s. Buna baxmayaraq, müəssisə nə strategiyasını, nə də rəhbərini dəyişmədi. Təklif dərhal aşağı düşdü, lakin bu Cisco kompaniyasından asılı deyildi.

Parıldama effektinin mənası budur ki, biz hər hansı problemin bir parıldayan üzünü görürük, işə bir nöqtəyi-nəzərdən yanaşırıq və onu bütövlükdə görməyə cəhd etmirik. Cisco kompaniyası ilə bağlı məsələdə jurnalistlər aksiyanın kursuna nəzər salmadan gözlərini firmanın daxili nüfuzuna dikmişdilər.

Parıldama effekti həmişə eyni formada fəaliyyət göstərir: üzde olan və əlverişli faktlardan desək, məsələn, müəssisənin maliyyə vəziyyətini araşdıran zaman biz avtomatik olaraq əla idarəetmə, yaxud da əla inkişaf strategiyası kimi daha az nəzərə çarpan keyfiyyətlərdən nəticə çıxarıyıq. Belə bir fikir formalaşdırırıq ki, yaxşı etibarlı olan istehsalçının məhsullarını – hətta bunun üçün onun obyektiv əsası olmasa belə – yüksək keyfiyyətli hesab edək. Yaxud da öz konkret sahəsində uğur qazanan rəhbərlər elə qəbul edilir ki, sanki onlara müvəffəqiyyət qazanmaq fəaliyyətin istənilən sferasında, eləcə də şəxsi həyatında zəmanət kimi verilib.

Psixoloq Edvard Li Torndayk parıldama effektini təxminən 100 il bundan əvvəl xarakterizə etmişdi. İnsanın yeganə ləyaqəti (məsələn, gözəllik, sosial status, yaş), bütün yerdə qalanları “ışıqlandırır” və müqayisəyə imkan vermir. Bu isə ümumi əhval-ruhiyyəyə təsir göstərir, müsbət, ya da mənfi təəssürat yaradır. Gözəllik yaxşı nümunədir. Bir sıra tədqiqatlar sübut edir ki, biz sifət və bədən quruluşu gözəl olan adamlara ağıllı, dərrakəli, şüurlu, düzgün və ədalətli olmasına avtomatik qiymət veririk. Mübahisəsiz demək olar ki, gözəlliyi olan insanlar daha tez karyera qururlar. Lakin “qadınların öz gözəlliyindən istifadə edərək yüksək vəzifəli şəxslərin yanında seksual münasibətlərin müqabilində özlərinə karyera qura bilməsi” kimi maneərlər buraya aid deyil. Bu effektə artıq məktəblərdə də rast gəlmək olar, belə ki, bir sıra hallarda müəllimlər qızlara məhz gözəlliyinə görə yuxarı qiymətlər yazırlar.

Parıldama effekti reklam işlərinin həyata keçirilməsində yüksək nəticə verir: bir sıra yüksək karyera qazanmış adamlar şəkildə gülümsəyərək reklamda nümayiş etdirilir. Maraqlıdır, nəyə görə məhz məşhur tennisçinin qəhvəni reklam etməsi rəşional nöqtəyi-nəzərdən aydın deyil, lakin bunun reklamın uğur qazanmasına heç bir maneçiliyi yoxdur. Parıldama effektinin mənfi cəhəti ondadır ki, bu haqda heç kim fikir yürütmür.

Əgər insanın mənşəyi, irqi, milliyyəti və ya cinsi mənsubiyyəti və sair kimi digər əlamətləri də ön plana çıxarılsa, bu effekt çox böyük ziyan verə bilər. Söhbət stereotipləşmədən gedir. Bu hissələrin qurbanı olmamaq üçün irqi və yaxud da gender ayrı-seçkiliyinin tərəfdarı olmaq lazım deyildir. Parıldama effekti nəinki bizim nöqtəyi-nəzərimizdə, eləcə də jurnalistlərin, müəllimlərin və istehlakçıların gözlərində ilğım kimi canlanır.

Parıldama effektinin, qısa müddətli olsa belə, yaxşı nəticələri də vardır. Siz nə vaxtsa nəticəsini anlamadan kiməsə can-dildən aşıq olmusunuzmu? Əgər

həyatınızda bu baş vermişdirsə, onda siz parıldama effektində onun şüalarının nə qədər gözqamaşdırıcı olmasına artıq bələdsiniz. Aşiq olduğunuz qız və ya oğlan sizin üçün hər şeydir: o, cəlbedici, gözəl, ağıllı, xeyirxah və füsunkardır. Hətta ən yaxın dostlarınız sizin vurulduğunuz qızın ən ciddi qüsurlarını üzünüzdə desələr belə, ülvi məhəbbət möcüzəsindən başqa gözünüzdə heç nə görünmür.

Nəticə: parıldama effekti bizim əsl xarakterik xüsusiyyətlərimizin üzə çıxmasına mane olur. Ona görə də hər şeyə diqqətlə nəzər yetirin. Subyektin bütün əlamətlərini ortaya çıxarmağa çalışın. Dünya səviyyəli orkestrlər məşhur musiqiçilərin seçimini edərkən parıldama effektinə qapılmamaq üçün namizədlərin pərdə arxasında öz məharətlərini göstərməsini xahiş edirlər. Bununla da onlar müsabiqə zamanı, milliyyət, irqi ayrı-seçkilik, xarici görkəm və cinsi mənsubiyyətə görə qiymətləndirmə problemindən yayınırlar. Mən iqtisadi müxbirlərdən qətiyyətlə xahiş edirəm ki, onlar firmanı rüblük göstəricilərinə görə qiymətləndirməsinlər (bu işlə artıq birja məşğul olur). Aşkar olunan hər şey heç də gözəl görünmür, lakin ibrət dərsi verə bilər.

# Alternativ İmkanlar

Təbrik edirik! Siz rus ruletkasını udmusunuz

Siz rusiyalı bir iş adamı ilə meşədə görüşmək üçün razılaşmışsınız. O özü ilə bir çamadan və revolver gətirmişdir. Çamadan ağzına kimi pul əsginasları ilə doludur və 10 milyon avro səliqə ilə dəstə-dəstə yığılmışdır. Revolverin darağında yeganə bir patron vardır. Oliqarx sizdən soruşur: “Rus ruletkası oynamaq istəyirsinizmi? Tətiyi bir dəfə çəkməyiniz kifayətdir və bununla da çamadanda olanların hamısı sizə çatır”. Siz fikirləşirsiniz ki, 10 milyon avro həyatınızı tamamilə dəyişə bilər. Bundan sonra siz daha iş haqqında fikirləşməyəcəksiniz! Nəhayət, siz poçt markaları əvəzinə, idman maşınlarını kolleksiya etməyə başlayacaqsınız.

Bu zaman ağılınıza belə bir fikir gəlir, tapançanı gicgahınıza dirəyirsiniz və çaxmağı çəkirsiniz. Sakit bir çıqqıltı eşidirsiniz və qanda adrenalinin artmasını hiss edirsiniz. Atəş açılmadı. Siz sağ qaldınız... Pulları götürürsünüz, Frankfurtda özünüze qonşuları vəcdə gətirən bir villa tikdirirsiniz.

Evi sizin villanın kölgəsində qalan qonşularınızdan biri isə məşhur vəkildir. O, ilin 300 günü hər gün 12 saat işləyir və hər saatda qazandığı 600 avro onun məğrurluq predmetidir. Bir sözlə, o, ildə yarım milyon avro yığa bilər. Zaman-

zaman siz onunla gülümsəyərək salamlayırsınız və evinizin artırməsində ona mane olursunuz. O, hələ 20 il işləməlidir ki, sizin səviyyəyə çatdır.

Tutaq ki, 20 ildən sonra sizin çalışqan qonşunuz 10 milyon avro qazanır. Onun villası indi artıq sizinkindən pis deyil. Jurnalist gəlir, yaşayış məntəqəsində imkanlı sakinlər kimi sizin və qonşunuzun villası ilə bir sırada duran möhtəşəm tikililərin fonunda gözəl qızların şəkillərini çəkdirir və reportaj hazırlayır. O, interyerin xülasəsini və bağ ilə parkın həmahəngliyini təsvir edir. Lakin sizin aranızdakı qapalı fərq ondan gizlədilib: 10 milyon avronu əldə edənlərdən hər birinin üzərinə və payına düşən risk dərəcəsi. Bunun üçün o, alternativ imkanları bilməli idi, lakin bu halda nəinki jurnalistlər, eləcə də bizim hamımız səriştəsizik.

Alternativ imkan nədir? Baş verməli olan nə idisə, o, baş vermədi. Rus ruletkasındakı dörd alternativ imkan sizi həmin (10 milyon avro qazanmaq) nəticəyə, beşincisi isə ölümünüzə gətirə bilərdi. Bu isə böyük fərkdir. Vəkilin alternativ imkanları bir-birinə son dərəcə yaxındır. Kənddə o, yəqin ki, olsa-olsa saatda 200 avro qazana bilərdi. Ehtimal ki, Hamburqda böyük banklarla işləyərək 800 avro qazana bilərdi. Lakin sizdən fərqli olaraq, onu həyatından məhrum edə bilən alternativ yolları olmamışdı.

Alternativ imkanlar görünmür, ona görə də biz onun haqqında çox nadir hallarda fikirləşirik. Kim dəyərdən düşmüş istiqrazlarla, indeks aksiyalarının opsiionları ilə, alıcı və satıcı arasında əməliyyatları tənzimləmək üçün kredit razılaşması ilə alver edirsə, bunların vasitəsilə milyonlar qazanır, lakin unutmamalıdır ki, onu birbaşa iflasa aparan təhlükəli alternativ imkanların ipini də özü ilə çəkib aparır. Böyük risklə əldə olunmuş 10 milyon, onları uzun müddətə qazanmış adamlarla müqayisədə, daha az görünür.

Şam yeməklərinin birində Nassim Taleb hesabı kimin ödəməsi üçün püşk atmağı təklif etdi. Hesab ödəmək isə püşklə onun özünə düşdü. Çıxılmaz vəziyyətdə qaldım, belə ki, o, İsveçrədə mənim qonağım idi. Mən dedim: “Gələn dəfə isə burada və ya Nyu-Yorkda olmağımızdan asılı olaraq, mən ödəyərəm”. O, xeyli müddət mənim dediyim sözlərlə bağlı fikirləşdi və cavab verdi: “Alternativ imkanları nəzərə alsaq, sən artıq bu naharın yarı qiymətini ödədin”.

Nəticə: riski heç də həmişə aşkar etmək olmur. Ona görə də həmişə alternativ imkanlar haqqında fikirləşin. Riskli üsullarla əldə edilmiş müvəffəqiyyətləri “çətin” yollarla əldə etdiyiniz (məsələn, vəkil qismində zəhmətli fəaliyyətin, diş



həkiminin, xizək sürmə üçün planlama işləri aparan konstruktorun, pilotun və menecment problemləri üzrə məsləhətçinin) müvəffəqiyyətlə müqayisədə ciddi qəbul etməyin. Mişel Montenin dediyi kimi: “Mənim həyatımın bədbəxtliklərlə dolu olmasına baxmayaraq, onlardan çoxu başıma gəlmədi”.

## Proqnoz vermə təxəyyülü

Kristal küre öz üzərindəki şəkilləri  
necə təhrif edir

“Şimali Koreyada yaxın iki il ərzində rejimin dəyişməsi baş verəcəkdir”;  
“Argentina çaxırı Fransa çaxırından daha qiymətli və şöhrətli olacaq”;  
“Facebook” 3 ildən sonra kütləvi informasiyanın ən vacib vasitələrindən  
birinə çevriləcək”; “Avro zona çökəcək”; “10 ildən sonra kosmosda  
gəzintiyə çıxma hamıya müəssir olacaq”; “15 ildən sonra xammal neftin  
həcmi əhəmiyyətli şəkildə azalacaq”.

Hər gün ekspertlər bu kimi proqnozlarla bizi bombalayır. Bu  
proqnozlar nə dərəcədə düzgündür? Filip Tetlok ortaya çıxmayana kimi,  
bir neçə il əvvəl bu kimi proqnozlara heç kim inanmazdı.

Kaliforniya Universitetinin professoru 10 il ərzində 284 ekspertin 82361 rəyini və gələcək proqnozlarını qiymətləndirmişdi. Nəticə belə oldu: generatorların təsadüfi miqdarı haqqında suallar verildə, proqnozlar heç də həmişə düz gəlmirdi. Bütün informasiya vasitələrinin diqqətinin yönəldiyi ekspertlər ən pis proqnozçular oldular, xüsusilə də fəlakətlər haqqında öncədən xəbər verən peyğəmbərlər, bunların arasında isə dezintegrasiyanın (bütövün öz tərkib hissələrinə parçalanması) ssenari müəllifləri vardı. Biz bir vaxt ekspertlər tərəfindən verilmiş proqnoza görə Kanadanın, Nigeriyanın, Çinin, Hindistanın, İndoneziyanın, Cənubi Afrikanın, Belçika və Avropa Şurasının dağılmasını hələ də gözləyirik (Liviya haqqında heç bir ekspert heç bir xəbər verməmişdi).

“Gələcəyi deyənlərin 2 tipi mövcuddur: bəziləri heç nə bilmirlər, bəziləri isə bilirlər ki, onlar heç nə bilmirlər”, – deyə Harvard iqtisadçısı Con Kennet Helbrayt yazırdı, bu isə onun öz yoldaşlarının nifrətinə səbəb olmuşdu. Fond meneceri Piter Linç isə daha kəskin ifadələr etmişdi: “ABŞ-da 60000 diplomlu iqtisadçı vardır. Onlardan çoxu iqtisadi böhran və faizlər haqqında öncədən xəbər vermək üzərində işləyir. Əgər onların proqnozları heç olmasa bir neçə dəfə düz çıxsaydı, milyon olardılar. Mən bildiyim qədər, onların əksəriyyəti bu günə qədər də çalışqan qulluqçulardır”.

Bu, 10 il bundan əvvəl olmuşdu. Bu gün ABŞ-da üç qat çox iqtisadçının çalışmasına baxmayaraq, proqnoz vermə sıfır effektinə bərabərdir. Problem bundan ibarətdir ki, ekspertlərə düzgün olmayan proqnoz üçün nə pul, nə də tutduğu mövqeyə görə nəse ödəyirlər. Başqa cür desək, cəmiyyət bu adamlara ödənişsiz seçim vasitəsi kimi qiymət verir. Əgər düzgün proqnoz verilmirsə, buna qarşı pis reaksiya formalaşmır, lakin proqnoz düz çıxdıqda müsbət reaksiya həmişə hamıda şayiə kimi gəzir, şuralarda müzakirə edilir və dövrü mətbuatda çap olunur. Belə ki, bu opsiyaya (seçim hüququ) görə sıfıra bərabərdir, bu zaman bizdə əsl proqnoz vermə inflyasiyası baş verir. Bununla birlikdə belə bir ehtimal ortaya çıxır ki, getdikcə onların sayı tam təsadüfdən düzgün çıxır. Proqnozçuların xüsusi olaraq “proqnoz fonduna” pul ödənilməsinə məcburən cəlb edilməsi yaxşı olardı, məsələn, öncədən xəbər verməyə görə 1000 avro. Əgər proqnoz düz çıxdısa, ekspert faizlə birlikdə öz pullarını geri alır. Əgər düz çıxmıdansa, pullar xeyriyyə işlərinə xərclənir.

Nəyi proqnozlaşdırmaq olar, nəyi yox? Mən bir ildən sonra çəkimin nə qədər artacağı ilə bağlı proqnoz verə bilmirəm. Sistem nə qədər çətin olarsa, onun zaman üfütü o qədər uzaq və gələcəyə baxış da o qədər qeyri-müəyyən olur.

İqlim dəyişikliklərini, neftin qiymətini, yaxud valyuta kurslarının mübadiləsini öncədən demək praktiki olaraq mümkün deyildir. İxtiraları isə ümumiyyətlə proqnozlaşdırmağa dəyməz. Əgər biz hansı texnologiyanın bizi sabah xoşbəxt etməsini bilsəydik, onlar artıq indi ortaya çıxardılar.

Nəticə: proqnozlara böyük şübhə ilə yanaşın. Məndə belə bir vərdiş formalaşmış, əvvəlcə hər bir gələcəkdən xəbər verməni, nə səviyyədə qaranlıq qalmasından asılı olmayaraq, rişxəndlə qarşılayıram. Eyni zamanda, onu qiymətləndirirəm. Sonra isə özümə iki sual verirəm. Birincisi, ekspertin stimül sistemi necədir? Yoxsa o qulluqçudur, bəlkə işini itirə bilər, o bununla ötəri maraqlanır? Yoxsa söhbət kitab və məruzələrdən gəlir əldə etməklə yalançı rəhbərlik meyillərindən gedir? İkincisi, ekspert və rəhbər kimi yetişmək əmsalı nə qədərdir? Son 5 il ərzində hansı miqdarda proqnozlar vermişdir? Onlardan neçəsi düz çıxdı, neçəsi doğrulmadı? Mən Kütləvi İnformasiya Vasitələrinə fikrimi bildirmək istəyirəm: zəhmət olmasa, kahin kimi ehtimal edilənlərin müvəffəqiyyətini təsdiq etmədən, onlar haqqında daha proqnozlar çap etməyin.

Nəhayət, Toni Bleyerin bir sözü burada çox uğurla səslənir: “Mən proqnoz verməmişəm, vermərəm və verməyəcəyəm”.

# **Konyunksiya yanlışı**

(Bir və ya bir neçə hadisənin birlikdə ortaya çıxarılması lazım olduğu halda, bu hadisələrdən

birinin ortaya çıxmasının daha inandırıcı olması  
haqqında yanlış düşüncə).

Nəyə görə konkret tarixlər işin mahiyyətini  
təhrif edə bilər

Klausun 35 yaşı var. O, fəlsəfə fakültəsində oxuyurdu və gimnaziyada üçüncü dünya ölkələri ilə məşğul olurdu. Təhsilini başa vurduqdan sonra Qərbi Afrikada Qırmızı Xaç Komitəsinin nəzdində iki il, daha sonra üç il Cenevrədə baş ofisdə işlədi və burada şöbə müdiri vəzifəsinə qədər yüksəldi. Daha sonra o, MBA dərəcəsi aldı və "Cəmiyyətin sahibkarlıq fəaliyyəti" adlı mövzu üzrə diplom işi yazdı. Bunlardan hansı daha düzgündür? a) Klaus böyük bir bankda işləyir; b) Klaus böyük bir bankda işləyir və bu bankın nəzdində yaradılan, üçüncü dünya ölkələrinin müdafiəsi fonduna görə cavabdehlik daşıyır.

Əksər adamlar b variantını seçəcəklər. Təəssüflər olsun ki, bu, düzgün deyildir, yəni B cavabında nəinki Klausun böyük bankda işləməsi, həm də onun əlavə şərtlər yerinə yetirməsi informasiyası da vardır. Bank sektorunda çalışan və eyni zamanda, bu bankda təşkil edilən üçüncü dünya ölkələrinin müdafiəsi fondunda işləyən bir çox adamlar bank sferasında işləyən bütün kateqoriya şəxslərin cüzi bir hissəsidir. Ona görə də a cavabı daha düzgündür. Lakin b variantının üzərinə çox şey götürməsi konyunksiya yanlışlığı ilə izah olunur. Bu məntiqi təhrif olunma Nobel mükafatı laureatı Daniel Kaneman və Amos Tverski tərəfindən tədqiq edilmişdir.

Biz konyunksiya yanlışlığına nəyə görə düşər oluruq? Belə ki, bizdə "uyğun gələn" və "konkret" tarixlərin intuitiv dərk olunması qabiliyyəti mövcuddur. İnkişaf edən ölkələrdə yardım xidmətinin əməkdaşı Klaus nə qədər inandırıcı, təəssüratverici, plastik təsir bağışlayırsa, yanlış düşünmə təhlükəsi o qədər çoxdur.

Məsələn, Klausun 35 yaşı var. Hansının doğru olduğunu müəyyən edin:  
a) Klaus bankda işləyir; b) Klaus Frankfurtdakı bankın 24-cü mərtəbəsindəki 57 nömrəli ofisdə işləyir. Əgər siz konyunksiya yanlışlığını məndən öyrənməsəydiniz, yenə də səhv seçim edərdiniz.

Daha bir misal. Hansı düzgündür? a) Frankfurt hava limanı bağlıdır. Uçuşlar

təxirə salınıb; b) Frankfurt hava limanı uçuşa uyğun olmayan hava şəraitinə görə bağlanıb. Uçuşlar təxirə salınmışdır.

Bu dəfə siz düzgün cavabı yəqinliklə tapacaqsınız: a variantı daha inandırıcıdır, belə ki, b variantında əlavə şərtlər vardır, yəni uçuş üçün pis hava şəraitinin olması. Axı hava limanı partlayış, qəza təhlükəsi, yaxud da tətillə görə bağlana bilərdi. Yalnız bu səbəblər tarixin “konkretliyi” üzündən – ən azından, əgər siz bununla maraqlanmasanız – ağılınıza gəlməyəcəkdir. Bu testi öz dostlarınızla keçirin, görəcəksiniz ki, əksəriyyət b variantını seçir.

Hətta ekspertlər də konyunksiya yanlılığı buraxırlar. 1982-ci ildə Beynəlxalq Futurologiya konqresində bütün ali təhsilli adamlar, mütəxəssislər 2 qrupa bölündülər. A qrupu Daniel Kanemana 1983-cü ildə baş verə biləcək aşağıdakı məlumatı təqdim etdi: “Neft istehlakı 30% aşağı düşəcək”. O isə bu məlumatı olduğu kimi B qrupuna təqdim etdi: “Neftin qiymətinin dramatik şəkildə qalxması neftin istehlakının 30% ixtisara düşməsinə gətirib çıxaracaq”. İştirakçılar “öz” məlumatlarını onların nə qədər həqiqi hesab etdiklərini göstərməli idilər. Nəticə birmənalı şəkildə belə oldu. B qrupu öz proqnozuna A qrupunda olduğundan dəfələrlə çox inam bəsləmişdi.

Kaneman bu nöqteyi-nəzərdən çıxış edirdi ki, iki növ təfəkkür mövcuddur. Birinci növ intuitiv, avtomatik, bilavasitə təfəkkürdür; ikinci isə şüurlu, rəasional, düşünülmüş və məntiqi. Təəssüflər olsun ki, intuitiv təfəkkürün əldə etdiyi nəticə şüurlu düşüncənin analitik fəaliyyətini qabaqlayır. Məsələn, 11 sentyabr 2011-ci ildə Ümumdünya Ticarət Mərkəzinin terror aktı nəticəsində dağıdılmasından sonra məndə dəyişikliklər baş verdi: yol hərəkət qəzaları riskini nəzərə alaraq, sığorta müqaviləsi bağlamaq qərarına gəldim.

Sayıq firmalardan biri konyunksiya yanlılığından istifadə edir və “terrorizmdən sığortalanma” adlı xüsusi təklif verir. O vaxtlarda digər sığorta kompaniyalarının da bütün mümkün bədbəxt hadisələrdən (terrorizm də daxil olmaqla) müdafiə etməsinə baxmayaraq, mən bu təklifin tələsinə düşdüm. Mənim ağılsızlığımın ən yüksək nöqtəsi bu oldu ki, belə müdafiə hallarını nəzərdə tutan adi turistik sığortadan daha artıq ödəməyə hazır idim.

Nəticə: baş beynin sol və sağ yarımkürələrini unudun. İntuitiv və əqli düşüncə arasında fərq dəfələrlə vacibdir. İntuitiv düşüncədə konkret hadisələrə qarşı zəiflik var. Vacib qərarlar qəbul edərək, çalışın ki, bu zəiflikdən qurtulasınız.



# Dar çərçivə effekti

Vacib o deyil ki, nə deyirsən, vacib odur ki,  
necə deyirsən

Arvad ərinə iki cür müraciət edir. Birinci: “Ey! Zibil vedrəsi dolub!” İkinci: “Əzizim, əgər sən zibil vedrəsini aparıb atsaydın, məni necə də sevindirmiş olardın”.

Deməli, vacib o deyildir ki, nə deyirsən, vacib odur ki, necə deyirsən. Bundan da eyni şeylərə qarşı bizim davranışımız və qavranma tərzimiz dəyişir. Psixologiya jarqonunda buna “dar çərçivə effekti” deyilir.

Dar çərçivə effekti (buna bəzən “çərçivə effekti” də deyilir) o deməkdir ki, bu və ya digər hadisəyə, onun bizə necə təqdim edilməsindən asılı olaraq, müxtəlif cür reaksiya veririk. 2002-ci ildə iqtisadiyyat sahəsində Nobel mükafatı alan Daniel Kaneman və onun dostu Amos Tverski yoluxucu xəstəliklərə qarşı mübarizənin iki strategiyasını təklif edərək sorğu keçirdilər – söhbət 600 insanın həyatının xilas edilməsindən gedirdi:

a) 200 insanın həyatı xilas edilir;

b) üçdəbir ehtimalla bütün 600 adamın həyatı xilas ediləcək, üçdəiki ehtimalla isə heç kim xilas olmayacaq.

Riyazi nöqtəyi-nəzərdən a və b variantlarının bərabər ölçüdə olmasına baxmayaraq (200 adam xilas ediləcək), sorğu edilənlərin əksəriyyəti a strategiyasını seçdi.



Onda həmin strategiyalar başqa cür formulə edildi:

– a strategiyası 400 adamı öldürəcək;

– b strategiyasında üçdəbir ehtimalla heç kim ölməyəcək, üçdə iki ehtimalla isə 600 adamın hamısı öləcək.

İndi isə rəyi soruşulanların kiçik bir hissəsi a variantını, əksəriyyət isə b variantını seçdi. Beləliklə, birinci sorğudan fərqli olaraq, hər şey əksinə oldu. Dildə ifadə olunmasından asılı olaraq, olum, ya ölüm haqqında sorğudan keçirilənlər eyni məsələyə qarşı münasibətdə zidd qərar qəbul etdilər.

Başqa bir misal. Tədqiqatçılar ətin iki çeşidi arasında seçim təklif edirlər: birinci çeşidət “98% yağsız”, ikincisi isə “1% yağlı”. Sorğudan keçirilənlər, onların arasında elə bir kəskin fərqin olmamasına baxmayaraq, iki çeşiddən birincinin daha faydalı olduğunu bildirdilər.

Gerçəkliyi bəzəmək çərçivə effektinin xüsusilə yayılmış formasıdır. Aksiya kurslarının aşağı düşməsinə “korreksiya” deyilir. İstənilən menecment kursu öyrədir ki, “problem” problem deyil, “şans” problemdir. İşdən azad edilmiş menecer – öz həyatını “yenidən” qurmaq qərarına gələn şəxsdir. Əsgər öldürülmüşdürsə, hansı uğursuz hərəkətin, yaxud ağılsızlığın onu ölümə aparması vacib deyil, əsas odur ki, o, “müharibə qəhrəmanı” hesab olunur; “Genosid” dedikdə “etnik təmizləmə” başa düşülür; Nyu-Yorkda Hudzon çayı üzərində, məsələn, uçuş aparatlarının uğurlu enməsi aviasiyanın “zəfəri” kimi qiymətləndirilir. Lakin bu uğursuz alındıqda heç kim bunu aviasiyanın məğlubiyyəti adlandırmır.

Siz hər hansı maliyyə məhsulu jurnalına, məsələn, ETF, birjada satılan fonda... diqqətlə baxmırsınız? Orada tez-tez son illərin kurs dinamikası təsvir olunur. Son neçə il? Artan əyrini lazım gəldiyi kimi gözəl göstərmək nə qədər imkan verirsə, o qədər. Bu isə çərçivə effektidir.

Biz bütövə deyil, yalnız bir, yaxud bir neçə bütöv aspektə diqqətimizi cəmləyəndə çərçivə effektinin qaydalarına tabe oluruq. İşlənmiş avtomobilin alğı-satqısı zamanı məsələn, mühərrikin vəziyyətinə, əyləclərə, salona deyil, sürətli getmə taktına fikir veririk. Deməli, alğı-satqı haqqında qərar qəbul etməyə avtomobilin sürətli getməsi faktı təsir göstərdi. Bu təbiidir, belə ki, biz heç vaxt bütün aspektləri tam nəzərdən keçirə bilmirik. Başqa çərçivələr olsaydı, biz, əlbəttə, başqa cür hərəkət edərdik.

Yazıçılar çərçivə effektini bilə-bilə tətbiq edirlər. Əgər qəsdən adam öldürmə zamanı cinayətin gedişi ardıcılıqla, addım-addım açıqlansaydı, onda detektivin fəaliyyəti darıxdırıcı olardı. Onda bu əsər detektiv deyil, elmi-kütləvi kitab olardı. Əsərin sonunda cinayətin tamamilə açılmasına baxmayaraq, hadisələrin dramatikliyi və cəlbedici olması çərçivə effektinin xatirinə baş tutur.

Nəticə: anlamaq lazımdır ki, çərçivə effektindən istifadə etmədən heç nəyin obrazını yaratmaq mümkün deyil və istənilən informasiya – istər onu ən yaxın dostunuzdan eşidin, istərsə də sanballı qəzetlərdən oxuyun – onu dar çərçivə effektinə məruz qoyur. Elə bu başlığın özü də həmin effektə söykənir.

## Yüksək fəallıq effekti

Gözləmə və bekar olma nəyə görə darıxdırıcıdır

Penalti vuran futbolçu topların üçdəbirini qapının mərkəzinə, üçdəbirini sağ küncə, üçdəbirini isə sol küncə yönəldir. Lakin qapıçılar vurulan topların yarısında sol küncə, yarısında isə sağ küncə atılırlar. Zərbələrin üçdəbirinin qapının mərkəzinə yönəlməsinə baxmayaraq, onlar nadir hallarda yerlərində qalırlar. Qapıçılar nəyə görə belə hərəkət edirlər? Çünki yanlış tərəfə atılmaq yerində donub qalmaqdan, topun sağdan və soldan qapıya şığımasını kortəbii izləməkdən daha effektiv görünür və qapıçı bundan heç bir ağrı hiss etmir. Buna “yüksək fəallıq” deyilir: yəni nəticə olmasa belə fəallığını göstər.

Bu futbol tədqiqatlarını israilli mütəxəssis Bar Eli aparmışdı. Yüksək fəallıq hissəyə təkə qapıçılar məruz qalmırlar. Gecə klubunun həyəti qarşısında cavanlar bir-birinə çığırır, vəhşi jestlər və hərəkətlər edirlər. Vəziyyət az qala dava-dalaşa gətirib çıxarır. Gənc polislər xidmətdə daha çox təcrübəsi olan peşə yoldaşının müşayiəti zamanı öz yaxalarını geriyə çəkir, vəziyyəti kənardan

müşahidə edir və ilk zərər çəkən ortaya çıxan kimi dərhal işə girişirlər. Əgər burada təcrübəli polislər yoxdursa, vəziyyət başqa cür görsənir: gənc, ictimai asayiş qoruyan həvəsli polislər yüksək fəallıq sindromuna məruz qaldıqları üçün dərhal işə qarışırlar. Böyük Britaniyada qeydə alınmış bu tədqiqat göstərir ki, polislərin işə gec qarışması zamanı daha az, polislərin işə dərhal müdaxilə etdikləri hallarda isə daha çox zərərçəkən olur. Yüksək fəallıq o zaman ortaya çıxır ki, vəziyyət ya yenidir, ya da aydın deyil.

Bir çox sərmayəçilərdə də işlər gecə klubunun qarşısına toplaşan təcrübəsiz polislərdə olduğu kimidir. Onlar hələ birjada baş verən fəaliyyəti tam dəyərləndirə bilmirlər və bu sayaq hiperfəallıq göstərirlər. Təbii ki, bu, heç bir nəticə vermir. Uorren Baffet bunu belə formulə edir: "Sərmayə qoyma zamanı fəallıq məhsuldarlıqla üst-üstə düşmür".

Yüksək fəallıq ən təhsilli adamların çevrələrində də ortaya çıxır. Həkim qarşısındakı xəstənin ağrıların mənəbəyinin məlum olmadığını hiss edir. Seçim qarşısında qalan həkim müalicəyə girişməsinə və ya təxirə salmasını, dərman yazmasını, yaxud hələ gözləməsinə bilmədən, fəallıq variantını seçir. Şübhəsiz ki, o bunu maddi maraqlarına görə edir və onları məhz yüksək fəallıq hərəkətə gətirir.

İnsanın yüksək fəallığı təkamüllə xarakterizə olunur. Bizim ulu babalarımız olan ovçular və yığıclar üçün uzun müddət fikirləşməkdənsə, fəallıq son dərəcə vacib idi. Sağ qalmaq üçün ildırım sürətli reaksiya tələb olunurdu. Uzun müddət düşünmə isə ölümə səbəb ola bilərdi. Əgər bizim əcdadlarımız meşənin kənarında qılınc dişli pələngə oxşayan bir canlı görərdilərsə, daş üstündə dərin taksomanik fikirlərə cummuş filosof pozasında çöküb qalmır, dərhal var gücləri ilə qaçmağa başlayırdılar. Biz isə həmin insanların nəslindənik. Əlbəttə ki, müasir dünyada təfəkkür və düşüncə fəaliyyətdən üstünlük təşkil edir. Lakin bu prioritetlərdən istifadə etməyə, onlardan vaxtında yararlanmağa çətinliklə nail oluruq. Əgər siz uzun müddət hərəkətsiz vəziyyətdə firmanın, dövlətin və bəşəriyyətin rifahı üçün tam düzgün qərarlar qəbul edirsinizsə, buna görə siz nə fəxri ad, nə medal, nə də ki, adınızı daşıyan büst əldə edəcəksiniz. Əgər, əksinə, sürətli hərəkətlərlə qətiyyət nümayiş etdirir və vəziyyətin yaxşılaşdırılmasına (təsadüfən olsa belə) nail olursunuzsa, onda sizin mərkəzi meydanda təntənə ilə təbrik etmə, yaxud da ən azından ilin adamı seçilmək kimi yaxşı şanslarınız ortaya çıxacaqdır. Cəmiyyət rəasional gözləmədənsə, düşünülməmiş fəallığa və hərəkətliyə üstünlük verir.

Nəticə: qərarın məqsədə uyğun olub-olmamasından asılı olmayaraq, qeyri-müəyyən hallarda bizi impulsumuz hansısa hərəkətləri etməyə vadar edir. Başqa sözlərlə, biz daha tez-tez və daha cəld hərəkət edirik. Ona görə də əgər vəziyyət aydın deyildirsə, qərarı daha yaxşı qiymətləndirməmiş, heç bir əlavə hərəkət etməyin. Paskal Blez yazırdı: “İnsanların bütün bədbəxtliyi ondadır ki, onlar öz otaqlarında sakit qala bilmirlər”.

**Hərəkətsizliyə lazımı qiymət  
verməmək  
Nəyə görə siz gah problem olursunuz,  
gah da  
hansısa məsələnin həlli kimi çıxış  
edirsiniz**

Dağlarda tədqiqat apararkən iki alpinist həlak olur. Birincisi buzlağın çatına düşür. Bu zaman siz yardıma əl atsaydınız, onu xilas edə bilərdiniz, lakin bunu etməirsiniz və o, ölür. İkincini isə siz özünüz buzun çat hissəsinə qəsdən itələyirsiniz, yəni sui-qəsdə yol verirsiniz.

Sizcə, hansı hərəkət ictimai baxımdan daha təhlükəlidir? Həm yardım

göstərməmə, həm də qəsdən adam öldürmə cinayət hesab olunur. Bütün bunlara baxmayaraq, hansısa hissimiz bizə təlqin edir ki, yardım göstərməmə daha az mühakimə edilməlidir. İnsanın bu hissəyə hərəkətsizliyin lazımı şəkildə qiymətləndirilməməsi deyilir. Hərəkətsizliyin lazımı qiymətləndirilməməsinə o zaman rast gəlmək olar ki, hərəkət kimi, hərəkətsizlik də itkiyə gətirib çıxarsın. Əksər hallarda insanlar hərəkətsizlik motivini seçirlər – vurulan ziyan üçün subyektiv cəhətdən özlərini təqsirli hesab etməsinlər deyər.

Tutaq ki, siz dərman vasitələrinin buraxılışı üzrə idarə rəhbərisiniz. Sizin qarşınızda problem vardır: ölüm təhlükəsi olan xəstələrə dərman preparatlarının satışına necə icazə vermək olar? Bu dərmanın çox təhlükəli əlavə effektləri var. O, xəstələrin 20%-ni öldürə bilər, lakin 80% xəstələrin həyatını xilas edə bilər. Siz hansı qərarı verəcəksiniz? Əgər siz də əksər adamlar kimi fikirləşirsinizsə, onda bu dərman vasitəsinin satışına qərar verməyəcəksiniz. Hər beş xəstədən birinin ölüm ehtimalını, 80%-in ölümdən dönməsi faktından daha təhlükəli qəbul edəcəksiniz. Bu isə bütövlükdə hərəkətsizliyə lazımı qiymət verməmə faktına uyğun gələn absurd qərardır.

Belə hesab edək ki, ağıl və mənəviyyat naminə bu dərmanların satışına qərar vermişiniz. Birinci xəstə ölən kimi mətbuatda dərhal narazılıq tufanı qalxıb və siz işinizi itirə bilərsiniz. Bu “mənəvi yanlışlığın” bizim beynimizə nə qədər sirayət etdiyini isə məhkəmə praktikası göstərəcəkdir.

Aktiv evtanaziyada (xəstəliyin sağalmayacağı təqdirdə xəstənin öz razılığı ilə ölüm qərarını verməsi), xəstə ölmək arzusunu bildirsə də, bunun icrası Almaniyada və İsveçrədə qanunla cəzalandırılır. Lakin maraqlıdır ki, xəstənin həyatını xilas edə bilən tədbirlərdən həkimin qəsdən imtina etməsinə görə cəza yoxdur. Çünki həkimin belə bir niyyətinin olub-olmaması faktını üzə çıxarmaq o qədər də asan deyil.

Peyvənd zamanı şübhəsiz ki, biz xəstəlik riskinin aşağı salınmasına baxmayaraq, hərəkətsizliyə lazımı qiymət vermirik. Bəzi alimlər valideynlərin öz uşaqlarını peyvənd etdirməməsinin səbəbini izah edirlər. Əgər həqiqətən də uşaqlar xəstələnsəydilər, obyektiv olaraq valideynləri uşaqlara aktiv zərər vurduqlarına görə təqsirləndirmək olardı. Lakin biz bilə-bilə hərəkətsizliyi aktiv qəbahətli hərəkətlərdən daha kəskin qəbul edirik.

Hərəkətsizliyə lazımı qiymət verməmə izah edir ki, nəyə görə biz kiməsə qəsdən ziyan vurmaqdansa, anlaşıqlıq ucbatından öldürməyə daha çox üstünlük veririk.

İnvestorlar (sərmayəçilər) və iqtisadi müxbirlər, əgər bu və ya digər məhsul firmanı iflasa apararsa, pis məhsul istehsal etməkdənsə, yeni məhsul buraxmağın daha yaxşı olmasını hesab edirlər; yeni aksiya alğı-satqısında yanlışlığa yol verməkdənsə, illərlə yığılıb qalmış lazımsız aksiya ilə evdə oturmaq daha yaxşıdır; istilik elektrik mərkəzində süzgəcin sökülməsi maliyyə baxımından baha başa gəldiyindən, yanmış qazların süzgəcdən keçirilməsi üçün orada süzgəc quraşdırmamaq daha məsləhətdir; mazut yandırmaqla qənaət etməkdənsə, evi qızdırmamaq yaxşıdır; nəticənin eyni olmasına baxmayaraq, vergi sənədlərini saxtalaşdırmaqdan, sadəcə, gəlirin yaxşı olmadığını bəyan etmək daha düzgün olardı...

Əvvəlki başlıqda biz yüksək fəallıq effekti ilə tanış olduq. Bu hərəkətsizliyə lazımı qiymət verməmənin əksidirmi? Tam əksinə: yüksək fəallıq, yeni vəziyyət aydın deyildirsə, ziddiyyətlidirsə, yarım şəffafdırsa, onda işə keçirik. Hətta bunun üçün ağıllı və əlverişli bir səbəb olmadıqda belə, yenə fəaliyyətə qoşuluruq. Hərəkətsizliyin qiymətləndirilməməsi zamanı vəziyyətin böyük bir hissəsi əyani görünür: gələcək zərərin qarşısını bugünkü hərəkətlərlə almaq olar, – zərərin qarşısını almaq bizə güclü motivasiya verir. Çünki biz bu əmri birbaşa öz təfəkkürümüzdən alırıq.

Hərəkətsizliyin lazımı qiymətləndirilməməsini dərk etmək çox çətindir, belə ki, hərəkəti icra etməkdən imtina etmək hərəkətdən daha tez nəzərə çarpır. 1968-ci ildə baş verən Hərəkətdə belə bir fikir ortaya çıxmışdı ki, lazım olanları izah etmək üçün Hərəkət məsələnin iç üzünü açdı və aydın şüarlarla hər şeyin öhdəsindən gəldi: “Əgər sən məsələnin həlli ilə bağlı öz üzərinə məsuliyyət götürürsənsə, onda həll edilməmiş problemlərə görə də məsuliyyət daşıyırsan”.

# **Öz ađlını səhv qiyəətəndirmə yanlışıđı**

Nəyə görə siz heç vaxt və heç nə üçün  
günahkar deyilsiniz

Bizim hamımızın bu və digər formada yol verdiyimiz səhvlər, yanlış düşüncə nəticəsində ortaya çıxan işlərin vəziyyəti haqqında hesabatlarımızla bağlı çoxlu misallar vardır. Bunlar nədən ibarətdir? Əgər növbəti il firmaya gəlir gətirirsə, onun rəhbəri bunu öz parlaq qərarları, yorulmaz əməyi və dinamik müəssisə mədəniyyətilə bağlayır; əgər bunun əksi olursa, – firmanın uğursuz bir illə üzləşməsi, güclü avro kursu, federal hökumət, çinlilərin hiyləgər ticarət manevrləri, amerikalıların gizli rüsumları, ümumiyyətlə isə, istehlakçıların təərəddüdlü əhval-ruhiyyədə olması kimi bir sıra səbəblər ortaya çıxır. Məhz bu, öz ağılını səhv qiymətləndirmə yanlışlığıdır.

Hətta sizə bu yanlışlıq məktəb dövrlərindən bəllidir: əla qiymət alanda, bu nəticə sizin həqiqi bilik və qabiliyyətinizin nəticəsini əks etdirirdi. Bəs iki alanda? Bu dəfə günah sizin işinizi yoxlayanda olurdu. Bu gün sizi daha məktəb qiymətləri deyil, yəqin ki, birja kursu narahat edir. Əgər siz gəlir əldə edirsinizsə, onda bunun şəxsi xidmətiniz olduğunu iddia edirsiniz. Lakin itki ilə üzləşəndə gah onu “birjanın vəziyyəti” ilə bağlayırsınız (bu isə həmişə var), yaxud da sərmayə qoyma üzrə məsləhətçinin üzərinə atırsınız.

Şəxsən mən tez-tez öz zehni düşüncələrimi qiymətləndirərkən yanlışlığa yol verirəm. Təzə romanım ən yaxşı satılan kitabların siyahısına düşərsə, bu zaman yaxama döyürəm: “Bu mənim ən yaxşı kitabımdır!” Əgər kitabım bir çox yeni kitablarla birlikdə heç də seçilməsə, onda məntiqim məni belə bir fikrə aparır: “Tənqidçilər paxılıqdan kitabımı alt-üst edirlər, oxucular isə müasir ədəbiyyatı dərk edə bilmirlər”.

Şəxsiyyətin tipinin müəyyən edilməsi üzrə testdən keçən adamların qrupu aşağı və yuxarı qiymətləndirməni öz bildikləri kimi apardılar. Burada kim yuxarı qiymət almışdısa, testə əsaslı və ümumi tətbiq oluna bilən qiymət verdilər. Kimlər könüllü olaraq təsadüfi seçim nəticəsində aşağı qiymət aldısa, testin mənasız bir şey olduğunu iddia etdilər. Bu cür təhrif etmənin səbəbi nədir? Biz nəyə görə müvəffəqiyyətləri şəxsi nailiyyət kimi izah edirik, uğursuzluqları isə başqasının üstünə atırıq?

Bir çox izahatlar mövcuddur, amma qısaca belə ümumiləşdirə bilərik: bu bizə xoşdur.

Adətən bizim özümü zərər vurduğumuz ziyan yol verilən ölçüdə qalır. Əgər bu belə olmasaydı, təkamül son 100 000 il ərzində yanlış düşüncəni məhv edərdi. Bütün



hallarda ehtiyatlı olmaq lazımdır! Müasir dünyada çoxlu miqdarda yanlış qiymətvermə öz faydalılığı ilə fəlakətə gətirə bilər. Burada Rixard Fuldanın misalı işə yararır; o özünü “kainatın hakimi” hesab edirdi. 2008-ci ilə qədər Fulda “Lehman Brothers” investisiya bankının rəhbəri idi.

ABŞ-da abituriyentlərə qəbul zamanı (SAT adlanan) standart imtahan testi verirlər. Nəticə bir qayda olaraq, 200-dən 800-ə qədər aralıqda bal toplama şərt ilə müəyyənləşir. Əgər tələbələrə bir ildən sonra imtahanda əldə olunmuş nəticə haqqında sual verilsə, onda topladıqlarını 50 bal artıracaqlar. Maraqlıdır ki, onlar bilərəkdən yalan demirlər, öz nailiyyətlərini yüksəldirlər, yalnız “bir az bəzəyirlər və özləri də buna inanırlar”.

Mənim yaşadığım binada, mənzillərin birində beş tələbə qalır. Hərdən bir onların gah biri, gah da digəri ilə liftdə rastlaşıram. Cavanların hər birindən soruşurdum ki, onlar həftədə neçə dəfə zibil atırlar. Birinci tələbə dedi: “İki dəfə”. İkinci tələbə cavab verdi: “Üç dəfə”... Üçüncü ilə mən cırılmış zibil kisəsini apararkən görüşdüm. O, donquldanaraq cavab verdi ki, əksər hallarda bu vəziyyətlə qarşılaşır. Beləliklə, bütün cavabların nəticədə 100% olmasına baxmayaraq, onların verdiyi qiymət 320% oldu! Bu mənzilin hər bir sakini sistemə olaraq öz rollarını yüksək qiymətləndirdilər və bildirdilər ki, biz hamımız belə hərəkət edərdik.

Kəbin kəsmə zamanı da həmin mexanizm işləyir. Elmdə təsdiq edilmişdir ki, nəinki kişilər, eləcə də qadınlar ailəyə verdikləri bəhrənin 50%-dən artıq olduğunu deyirlər.

Yanlış fikirlər yürütməkdən necə qurtulmaq olar? Sizin haqqınızda tam həqiqəti üzünüze söyləyən dostunuz varmı? Əgər belədirsə, onda sizdən xoşbəxt adam yoxdur. Əgər belə dostlar yoxdursa, yəqin ki, bir düşməniniz tapılar. Onda özünüzdə güc tapın və onu bir fincan qəhvəyə qonaq edin. Ondan xahiş edin ki, sizin barənizdə nə fikirdədirsə, birbaşa sifətinizə desin. Bundan sonra siz ona minnətdar olacaqsınız.

# Gedonistik etalon

(Həyatda əldə etdiyimiz zövq-səfanın həddi)

Nəyə görə işə gedən yolu qısaltmaq lazımdır

Tutaq ki, sizə bir gün zəng gəlir və lotereya uduşundan 10 milyon avro qazanmağınız haqqında məlumat verilir. Maraqlıdır, siz hansı hissləri keçirəcəksiniz və bu əhval-ruhiyyə sizdə nə qədər müddət davam edəcək?

Bəs digər halda bu zəng əhval-ruhiyyəyə necə təsir edir? Məsələn, telefonunuza zəng gəlir və ən yaxşı dostunuzun vəfat etməsi haqqında məlumat alırsınız?..

Əvvəlki başlıqların birində biz siyasət, iqtisadiyyat və cəmiyyət sahəsində proqnozların yanlışlığı haqqında danışdıq və müəyyən etdik ki, ekspertlər – təsadüfi rəqəmlər generatorundan heç də yaxşı proqnoz vermirlər. Bəs biz öz şəxsi hisslərimizi nə qədər proqnozlaşdırı bilərik? 10 milyon qazandıqdan sonra siz özünüzü uzun illər boyu xoşbəxt hiss edəcəksinizmi? Harvardlı psixoloq Den Gilbert tədqiqat aparır və müəyyən edir ki, xoşbəxtlik effekti orta hesabla 3 aydan sonra yox olur. Üç aydan – böyük bank pul köçürməsinə aldıqdan sonra özünüzü əvvəllər olduğu kimi hiss edəcəksiniz.

Mənim sürüxli bir dostum bankda menecer işləyirdi, bir sıra öhdəlikləri ustalıqla yerinə yetirdiyi üçün yaxşı gəlir əldə etdi və şəhər ətrafında əla bir villa tikdirib, orada yaşamaq qərarına gəldi. O, 10 otaqlı, hovuzu, dənizə və dağlara birbaşa görüntüsü olan villa arzulayırdı. Villa hazır oldu və birinci həftə dostum xoşbəxtlikdən yerə-göyə sığmırdı. Lakin tezliklə bu xoşbəxtlik hissindən əsər-

əlamət qalmamışdı, 6 aydan sonra isə əvvəllər olduğu kimi adi əhval-ruhiyyədə idi. Bəs nə baş vermişdi? Xoşbəxtlik effekti 3 aydan sonra yox oldu, villa artıq nəşə xüsusi bir şey kimi duyulmurdu. O deyirdi: “Mən işdən evə qayıdıram, qapıları örtürəm və bunun xüsusi bir ev olmasını hiss etmirəm. Mənim duyğularım tələbə olarkən birotaqlı mənzildə yaşayanda keçirdiyim hisslərdən fərqlənir. İndi isə orta hesabla mənim yola əlli dəqiqə vaxtım gedir və buna görə özümü heç də xoşbəxt hiss etmirəm”.

Tədqiqatlar göstərir ki, işə uzun müddət ərzində getmək və qayıtmaq insanın əhval-ruhiyyəsinə neqativ təsir göstərir, buna isə vərdisizlik etmək çox çətindir. Kimin avtomobillə gündəlik uzaq səfərlərə çıxmaq xarakteri yoxdursa, bundan hər gün əziyyət çəkəcək. Beləliklə, villa alma effekti sonda mənim dostum üçün mənfəət nəticə verdi.

Başqalarında da işlər heç də o qədər yaxşı getmir. Karyera pilləkənində növbəti sıçrayış əldə etmiş adamlar özlərini üç aydan sonra elə əvvəlki dövrlərdəki kimi hiss edirlər. Bu hisslər uzun müddət təzə “Porşe” arzusunda olanlar üçün də belədir. Elmdə buna “təxirə salınmış zövq effekti” deyilir: biz karyera nərdivanı üzrə işləyirik və yuxarılara qalxırıq, bununla da özümüzü daha gözəl şeylərlə təmin edə bilirik, lakin bundan xoşbəxt olmuruq.

Bəs mənfəət emosiyalar olduqda nələr baş verir? Məsələn, dostunu itirən insanda...

Burada da biz gələcək emosiyaların intensivliyindən və uzunluğundan asılı olaraq onlara başqa cür yanaşırıq. Əgər məhəbbət uğursuzluğa düşür olursa, sanki sizin üçün dünya məhv olur. Dərdə düşür olan adamlar tam inanırlar ki, onlar bir daha xoşbəxt olmayacaqlar, lakin orta hesabla 3 aydan sonra onlar yenə də gülürlər.

Bəs yeni avtomobilin, karyera nərdivanında yeni pillə, yeni münasibətlərin bizə nə qədər xoşbəxtlik gətirəcəyini əvvəlcədən dəqiq qiymətləndirə bilərikmi? Onda biz aydın qərarlar verməliyik ki, qaranlıqda özümüzü o tərəf-bu tərəfə vurmayaq. Əlbəttə, bu gözəl olardı və mümkündür.

1. Uzun müddət uyğunlaşa bilmədiyiniz pis anlardan və effektlərdən canınızı qurtarın: məcburən uzun müddət yol getmə, yüksək səs-küy, xroniki stres.
2. Bilin ki, maddi dəyərlərin əldə edilməsindən – avtomobil, bonus, lotereya uduşu, qızıl medal və sair – yalnız qısamüddətli zövq almaq olar.
3. Uzunmüddətli müsbət anlar daha çox sizin öz vaxtınızı necə keçirməyinizdən

asılıdır. Kifayət qədər boş vaxt və müstəqilliyinizin olması haqqında fikirləşin. Hətta gəlirinizin bir hissəsini itirsəniz belə, ehtiras və istəklərinizlə daha güclü bağlı olanları yerinə yetirin. Dostluq münasibətlərini möhkəmləndirin... Qadınlarda döş implantasiyası uzun müddət sevinc və məmnunluq effekti verir, kişilərdə isə peşə statusu: əgər siz direktor statusunu əldə etsəniz və bu rütbədən olan rəhbərlərlə ünsiyyət saxlasanız, effekt tezliklə aradan itəcək.

## Assosiasiya yanlılığı

(Həyatı məqamları və hadisələri bir-birilə

yanlış əlaqələndirmə yanlılığı)

Nəyə görə təcrübə bəzən insanı ağılsız edir

Kevin üç dəfə müşahidə şurası qarşısında öz fəaliyyətinə görə hesabat vermiş və hər üç hesabat uğurlu keçmişdi. Maraqlıdır ki, o, hər dəfə yaşıl damalı alt tumanını geyindiği üçün məhz bunun ona yaxşı uğur gətirdiyinə inanırdı.

Zərgər mağazasındakı satıcı qız son dərəcə gözəl olduğundan Kevin fikirləşirdi ki, ona 10.000 avro dəyərində nişan üzüyü almağa dəyər. Lakin bu məbləğ onun maddi və maliyyə imkanlarından kənara çıxırdı, həm də söhbət ikinci evlilikdən gedirdi. O, heç nəyə fikir vermədən üzüyü qadının gözəlliyilə bağlayıb belə qənaətə gəldi ki, onun gələcək arvadı bu üzüklə çox füsunkar görünəcək.

Kevin hər il həkim yanında ümumi müayinədən də keçirdi. Həkimlərin əksəriyyəti təsdiq edirdilər ki, onun 44 yaşına olsa belə, “yaxşı formadadır”. Lakin o, iki dəfə həkim müayinəsindən şok vəziyyətində çölə çıxdı. Birinci bu idi ki,

dərhal korbağıracaq əməliyyatı aparılması tələb olunurdu. İkinci dəfə isə söhbət prostat şişindən gedirdi, lakin bu, xoşbəxtlikdən xərçəng xəstəliyi deyil, sadəcə, iltihab idi. Əlbəttə, Kevin hər iki fəsada görə çox narahat oldu. O, həkimdən bəd xəbər almasını isti günlərdə çölə çıxması ilə bağladı. Ona görə də isti günlərdə özünü çox pis hiss edirdi və həkimin qəbul vaxtı isti günlərə təsadüf edirdisə, bundan məmnuniyyətlə boyun qaçırırdı.

İnsanlar bəzən işlərin alınmamasını və uğurları əlamətlərlə əlaqələndirirlər. Bu, bir tərəfdən yaxşıdır. Təsəvvür edin ki, siz naməlum bir meyvə yeyirsiniz və onun dadı xoşunuza gəlmir. Bu meyvənin dadı və özəllikləri artıq sizə bəlli olduğundan, növbəti dəfə onu yeməkdən ya imtina edəcəksiniz, ya da onun zəhərli olduğunu və ya yeməli olmadığını təxmin edəcəksiniz. İnsanda assosiativ (əlaqəli) bilik belə formalaşır.

Lakin mənfi cəhət budur ki, insanlarda yanlış fikirlər də (yanlış assosiasiya vasitəsilə) belə yaranır. Bunu ilk dəfə məşhur rus alimi İvan Pavlov sübut etmişdi. Təcrübə keçmiş itlərə yemək verilməsi zamanı zəng səs ilə signal verilirdi. Zəng çalınan kimi itlər ağızlarında şirə ifraz edirdilər. Zəng signalından sonra itlərə qida verilməsini qəsdən dayandırırtdılar. Lakin itlər ağız suyu ifraz etməkdə davam edirdilər. Funksional olaraq bir-birilə heç bir ümumi əlaqəsi olmayan, beyində yaranan assosiasiya özündə iki şeyi – zəng səsini və şirə ifrazını birləşdirir.

Pavlov metodu insanlara münasibətdə də tətbiq oluna bilər. Reklam bu və ya digər məhsulun nümayiş etdirilməsində müsbət emosiyaları bir-birinə bağlayır. Ona görə də siz heç vaxt reklamda çirkin sifətlər və ya beli bükülmüş qoca şəklini görə bilməzsiniz. Koka-kola içən, pəhləvan cüssəli, gözəl adamlar insanda inanılmaz ləzzət aşılalırlar.

Assosiasiya yanlışlığı bizim qərarlarımızın keyfiyyətini pisləşdirir. Məsələn, biz pis xəbər gətirən adamları sevmirik. Əgər insan yaxşı xəbər gətirirsə, məlumatın məzmununa görə özünə mükafat tələb edə bilər. Əgər məlumat bəd xəbədirsə, əldə olunan informasiya bir çox hallarda onu verənin siması ilə əlaqələndirilir (assosiasiya edilir) və ona “bəduğur”, “bəd xəbər” ləqəbi də verirlər. Böyük firmaların rəhbərlərinin və sərmayəçilərin belə məlumatlardan düşünmədən qaçmaq meyli vardır. Nəticədə isə onlar yalnız özləri üçün əlverişli olan məlumatları qəbul edirlər və həqiqi vəziyyət təhrif olunur. Bu, onlara çox baha başa gəlir. Uorren Baffet bu məqamlarda söhbətin nədən getdiyini çox gözəl bilirdi. O öz firmalarının direktorlarına əmr etmişdi ki, ona işlə bağlı yalnız pis

xəbərləri birbaşa üzünə desinlər.

Telemarketing və elektron poçt olmadığı dövrlərdə ticarət agentləri qapı-qapı gəzərək öz mallarını tərifləyirdilər. Bir dəfə ticarət agenti Corc Foster heç kimin yaşamadığı bir evin yanından keçir. Təbii ki, evdə kimin yaşayıb-yşamadığını Corc bilmirdi. Bir neçə həftə ərzində isə kiçik sızıntıdan ev təbii qazla tamamilə dolubmuş. Foster zəngin düyməsini sıxarkən qığılıcı nəticəsində partlayış baş verir. Fosteri xəstəxanaya götürürlər. Xoşbəxtlikdən o sağalır, lakin zəng düyməsini basmaq qorxusu onda o qədər güclü olur ki, uzun illər öz işini davam etdirə bilmir.

O, belə bir hadisənin təkrar baş vermə ehtimalının nə qədər az olmasını dəqiq bilirdi. Bu vəziyyətdə nə qədər təmkinli və soyuqqanlı davranmağa cəhd etməsinə baxmayaraq, uzun müddət emosiyalarını (assosiativ əlaqələndirməni) cilovlaya bilmədi.

Nəticə: Mark Tven inamla qeyd edirdi: “Biz bir məsələyə fikir verməliyik: təcrübədən artıq deyil, qədərində hikmət götürək, belə ki, qaynar piletənin üzərində oturan pişiyə oxşamayaq. Pişik yaxşıca yandığından, bir də qaynar piletə üstündə oturmayaacağı tamamilə aydındır; amma o, heç vaxt soyuq piletənin də üstündə oturmayaq, axı”.

# **İşə təzə düzələnin bəxtinin gətirməsi effekti**

Əgər əvvəlcə hər şey yaxşı gedirsə, ehtiyatlı olun

Əvvəlki başlıqda biz assosiasiya yanlılığı ilə tanış olduq və gördük ki,

hadisələri bir-birilə bağlamaq fikri arasında ümumi heç nə yoxdur. Kevin dalbadal üç dəfə müşahidə şurası qarşısında əla prezentasiya apardı: hər dəfə yaşıl xallı alt tumanını geyinməsi o demək deyildir ki, məhz alt tumanı onun müvəffəqiyyət qazanmasının səbəbi olmuşdu.

İndi isə assosiasiya yanlışlığının xüsusi növündən, uğurlu başlanğıc effektinin şərhindən söhbət açacağıq. Kazinonun daimi qonaqları oyuna təzə başlayanın bəxtinin gətirməsi effektini yaxşı bilirlər. Kim birinci mərhələdə uduzursa, adətən oynamağa xitam verir. Kimin bəxtinə bankı açmaq nəsb olursa, oynamağa davam edir. Öz xüsusi qabiliyyətinə inanan xoşbəxt oyunçu o qədər hərisləşir ki, adi bir təsadüfdən hər şeyi itirir.

İşə təzə başlayanın bəxtinin gətirməsi effekti iqtisadiyyatda əhəmiyyətli rol oynayır. A firması B, C və D firmalarını alır. Firmanın rəhbərliyində belə bir inam formalaşır ki, o, firmaları almaqla istədiyinə nail olmuşdur. Hər tərəfə şaxələnən A firması E firmasını da alır. Sonda isə bu integrasiya fəlakətə gətirir. Kompaniyanın rəhbərliyi elə bilirdi ki, yeni firmanı almaqla yeni uğurlar gələcək, lakin hər şey əksinə oldu, yəninin bəxti gətirmə effekti direktorun gözlərini yumdu.

Həmin məsələlər birjada da baş verir. İlk müvəffəqiyyətdən ruhlanan bir çox sərmayəçilər keçən əsrin 90-cı illərinin sonlarında öz əmanətlərinin hamısını internet aksiyalara qoydular. Bəziləri hətta bunun üçün banklardan kredit də götürdülər. Onlar bir şeyi nəzərdən qaçırmışdılar ki, əldə etdikləri yüksək gəlir heç də birja əməliyyatlarında göstərdikləri xüsusi qabiliyyətdən asılı deyildi. Təbii ki, kurs aşağı düşən kimi bir çoxları ağır itkiyə məruz qaldılar. Belə bir dinamikanı 2001-ci ildən 2007-ci ilədək daşınmaz əmlak üzrə “Amerikan bumu” (iqtisadi dirçəliş) zamanı müşahidə etmək olardı. Dış həkimləri, vəkillər, müəllimlər və taksi sürücüləri daşınmaz əmlak hesabına yaşamaq – əmlakı əvvəlcə ucuz qiymətə alıb, sonra baha qiymətə satmaq – üçün öz işlərindən imtina etdilər. Kimlər bu bazarda birincilər sırasında idilərsə, onlar özləri üçün bol qazanc əldə edə bildilər. Təbii ki, bu onların xüsusi qabiliyyətilə bağlı deyildi; daşınmaz əmlak şansı hər bir qeyri-peşəkar dəllalı görünməmiş yüksəkliyə qaldırmışdı. Bir çoxları isə borca girdilər ki, özlərinə daha çox ev və villa alsınlar. Nəhayət, bazar çökəndə onlara bir yığın xarabazarlıq (heç nəyə yaramayan daşınmaz əmlak) qismət oldu.

Təzə başlayanın bəxti gətirməsi misalları dünya tarixində də vardır. Əgər əvvəlki qələbələrin şan-şöhrəti Napoleon və Hitleri kor etməsəydi, onlar heç vaxt



Rusiyaya hücum etməzdilər.

Bəs insanın təzə iş sahəsində yeninin bəxti gətirməsi effektini deyil, öz şəxsi qabiliyyətinin olmasını necə müəyyən etmək olar? Dəqiq sərhəd qoymaq çətin, lakin iki əsas əlamətə söykənmək lazımdır. Birincisi: əgər uzun müddət ərzində siz başqalarından daha yaxşı və əhəmiyyətli işlər görürsünüzsə, onda yəqin etmək olar ki, həmin əsnada bunlar sizin şəxsi qabiliyyətiniz və xidmətlərinizdir. Lakin buna heç vaxt yüz faiz əmin olmaq mümkün deyil. İkinci əlamət isə sizin rəqiblərin sayıdır. Oyunçuların sayı nə qədər çoxdursa, tam təsadüfdən kiminsə müvəffəqiyyət qazanma ehtimalı daha yüksəkdir. Əgər 10 iddiaçı arasında siz birinci yeri tutursunuzsa, bu daha çox sizin müəyyən qədər qabiliyyətli olmanızı göstərir. Lakin sizin şəxsi xidmətiniz 10 milyon iddiaçı arasında çətin ki, uğur qazansın (məsələn, maliyyə bazarında). Belə hallarda, sadəcə, sizin bəxtinizin gətirməsi mövqeyindən çıxış etmək olar.

Çalışın ki, öz nailiyyətlərinizlə öyünməyəsini. Təzə işçinin bəxtinin gətirməsi effekti zərərli də ola bilər. Özünüzdü aldatmamağınız üçün alim kimi hərəkət etmək, addımlarınızı təhlilə və hərtərəfli yoxlamağa cəhd etmək lazımdır. Mən “Otuz beş” adlı ilk romanımı qurtaranda onu yalnız “Diogen” nəşriyyatına göndərdim. Roman dərhal qəbul olundu. Hansısa müddət ərzində mən özümü ədəbiyyat aləminin adlı-sanlı dahisi və yaradıcısı kimi hiss edirdim. Axı naməlum müəllifin əlyazmasının “Diogen” nəşriyyatında qiymətləndirilmə şansı təxminən on beş mində bir hadisədir. Mən nəşriyyat müqaviləsi bağlayaraq, yoxlanmaq üçün əlyazmalarımı digər on nəşriyyata da göndərdim və hamısından rədd cavabı aldım. Mənim xüsusi dahilik nəzəriyyəmə doğrulmadı və bu məni göydən yerə endirdi.

## **Koqnitiv dissonans**

(Fərdin psixi diskomfort vəziyyəti)

Kiçik yalanların köməyi ilə biz özümüzü

necə sakitləşdiririk

Məntiqi yanlışlıq üçün ən geniş yayılmış bariz misallardan biri Ezopun “Tülkü

balası və üzüm” təmsili ola bilər. Ac tülkü yetişmiş gilələri olan üzüm salxımını görüb ağaca çıxmaq istədi, lakin bacarmadı. Kor-peşman çıxıb gedəndə öz-özünə dedi: “Salxımlar hələ yetişməyib!”

İnsanlar da belədir. Bir çoxları qabiliyyətlərinin olmaması ucbatından müvəffəqiyyət əldə etməyəndə şəraiti və vəziyyəti təqsirləndirirlər.

Tülkünün başına gələn bu xoşagəlməz təzadı (dissonans) üç üsulla yüngülləşdirmək olar: a) o, üzüm salxımına başqa üsullarla çıxmağa cəhd edə bilərdi; b) o bunun üçün kifayət qədər qabiliyyətinin olmamasını etiraf edə bilərdi; c) o, işə münasibətinə yenidən baxa bilərdi.

Axırncı halda söhbət koqnitiv dissonansın (məntiqi ziddiyyətin) həll edilməsindən gedir.

Sadə bir misal çəkək. Tutaq ki, siz özünüze avtomobil almısınız və tezliklə etdiyiniz seçimdən peşman olursunuz: maşının mühərriki səs eləyir, oturacaqlar rahat deyil və s. Bəs seçiminiz nə olacaq? Siz maşını ona görə qaytarmırsınız ki, bu səriştəsizliyinizin əyani sübutu ola bilərdi. Bundan başqa satıcının özü də maşını satdığı qiymətə geri götürməyəcəkdi. Belə olanda siz özünüze təlqin edəcəksiniz ki, səs-küylü mühərrik və narahat oturacaqlar sizin sükan arxasında yatmamağınız üçün xüsusi olaraq təyin olunub, deməli, çox etibarlı bir maşın almısınız. Siz yenidən öz seçiminizdən razı qalacaqsınız.

Stendfor Universitetinin lektorları Leon Festinger və Meril Karlsmit öz tələbələrinə bir saat ərzində son dərəcə cansıxıcı bir iş yerinə yetirmək tapşırığı verirlər. Sonra isə təsadüfi qaydada onlar tələbələri iki qrupa bölürlər. A qrupunun tələbələrinə bir dollar verirlər (bu 1959-cu ildə olub) və onlara tapşırırlar ki, bayırda gözləyən kurs yoldaşlarına heyranlıq hissilə yalandan desinlər ki, iş çox maraqlı idi. Eyni tapşırıq B qrupunun tələbələrinə də verilir, lakin onlara bu kiçik yalan üçün 20 dollar verirlər (bu o biri qrupla müqayisədə qat-qat çoxdur). Bir dollar alan tələbələr üçün tapşırıq sonda maraqlı gəldi və dissonans aşağı düşdü. Səbəb bundan ibarət idi ki, onlar belə bir əhəmiyyətsiz məbləğ üçün yalan danışmağa məcbur olmuşdular. Lakin bunun əksinə olaraq, 20 dollar əldə edən tələbələr tapşırığı olduğu kimi, yüksək sıxıntı ilə qəbul etdilər. Onlar koqnitiv dissonans hissini duymadılar, onların fikrinə görə, əqdi düzgün yerinə yetirmək qərarı qəbul etdilər.

Tutaq ki, siz hər hansı vakant iş yeri üçün müraciət edirsiniz, lakin başqa bir namizədi daha üstün tuturlar. Siz kifayət qədər ixtisas dərəcəsinə malik

olmamanızı qəbul etmək əvəzinə, özünü tələq edirsiniz ki, bu yeri əldə etmək üçün heç o qədər də cəhd etmədiniz, sadəcə, öz “bazar dəyərini” qiymətləndirmək istədiniz və onların sizi, ümumiyyətlə, müsahibəyə çağıracaqlarını bilmək istədiniz.

Bir neçə il bundan əvvəl aksiya əldə edərkən mən də təklif olunan iki paketdən birini seçərək, bu cür yanaşmışdım. Aldığım aksiyalar tezliklə əhəmiyyətli dərəcədə qiymətdən düşdü, lakin imtina etdiyim aksiyaların qiyməti çox güclü şəkildə artdı. Burada mənim hansı ölçüdə ağılsız hərəkət etməyimə baxmayaraq, öz səhvimi boynuma almaq istəmədim. Əksinə, dostumu cidd-cəhdlə inandırmağa çalışırdım ki, mənim aksiyalarım bir az zəiflədi, lakin bunların başqaları ilə müqayisədə “böyük potensialı” vardır. Bu, heç nəyə yaramayan özünü aldatma faktını yalnız koqnitiv dissonans adlandırmaq olar. Əgər mən aksiya alışını bir az daha çox gözləsəydim, “potensial” daha çox böyüyə bilərdi, onda digər daha əlverişli aksiyalar əldə edə bilərdim. Ona görə də dostum mənə Ezopun təmsilini xatırlatdı: “Sən özünü bundan sonra da hiyləgər tülkü kimi təsvir edə bilərsən, onsuz da meyvə sənə qismət olmayacaq”.

## **Diskauntun hiperbolik səviyyəsi**

(İnsanların yaxın və uzaq gələcəkdə daha çox xeyir əldə etməsi şansından imtina edərək, daha cüzi gəlirlə, yaxın və nağd hesabat aparması imkanına üstünlük verməsi meyilliliyi; bu el arasında “soğan olsun, nağd olsun” ifadəsi kimi də işlədilir).

Bu gün nəyin varsa onunla yaşa!  
İstirahətini isə bazar gününə saxla

Yəqin siz belə bir söz eşitmişiniz: “Hər gününə qiymət ver və onu ləzzətlə keçir ki, birdən bu axırncı gün ola bilər”

Bu ifadəni hər bir əlvan, bərq vuran jurnallarda ən azı iki-üç yerdə görmək olar. Bu isə istənilən məsləhətçinin həyat problemlərini həll etmək üçün işlətdiyi standart sözlərdir. Burada ağlabatan bir şey yoxdur. Təsəvvür edin ki, siz bu gündən etibarən dişlərinizi təmizləmirsiniz, başınızı yumursunuz, otaqları yığıdırmırsınız, işə getmirsiniz, hesablarınızı ödəmirsiniz. İş belə getsə, siz tezliklə dilənçi vəziyyətinə düşəcəksiniz, xəstələnəcəksiniz, yaxud da həbsxanaya düşəcəksiniz. Təbii ki, biz yuxarıda sadalanan yanlışlıqlara görə pis oluruq. Həm də bu adamın qayğıkeş olmaması bizi kədərləndirir. Bu günə qədər gəlib çatan latın şüarlarından ən sevimlisi belə səslənirdi: “Hər günün ləzzətini çək, özünü rahat hiss et və sabahkı gün haqqında fikirləşmə”. Qayğıkeşliyimizin olmaması bizə çox ağır başa gələ bilər. Yəni neçəyə başa gələ bilər? Bu bizim rəasional əsaslarla düşündüyümüzədən daha artıqdır.

Birinci sual. Siz bir ildən sonra 1000 avronu, yoxsa bir il bir aydan sonra 1100 avronu əldə etməyi seçərdiniz? Əgər siz də bir çoxları kimi fikirləşirsinizsə, onda 1100 avronu, yəni 13 aydan sonra həmin məbləği əldə etməyə üstünlük verəcəksiniz. Burada vəziyyət məlumdur, çünki ayda 10% (yəni ildə 120%) qazancı siz başqa heç harada tapmayacaqsınız. Siz bir ay artıq gözləmə riskinizə görə bu faizi əldə edirsiniz.

İkinci sual. Siz bu gün 1000 avro nağd pulu, yoxsa bir aydan sonra 1100 avro

əldə etməyə üstünlük verərdiniz? Əgər əksər adamlar kimi fikirləşirsinizsə, onda bu gün 1000 avro nağd pulu götürərdiniz. Bu isə çox maraqlıdır! Axı siz 100 avro artıq ala bilmək üçün hər iki halda tam bir ay gözləməlisiniz. Birinci halda özünü belə bir sual verəcəksiniz: əgər mən bir ili gözləmişəmsə, onda bir ayı da gözləyə bilərəm. İkinci halda isə gözləməkdən, ümumiyyətlə, imtina edəcəksiniz. Deməli, bizim zaman faktorlarına görə qəbul etdiyimiz qərarlar sabit deyil. Elmdə bu fenomenə diskauntun hiperbolik səviyyəsi deyilir. Bu o deməkdir ki, bizim “emosional faiz dərəcəsi” nə qədər yaxın və indiki dövrü əhatə edirsə, bu istək o qədər yuxarı olur.

Yalnız bir sıra iqtisadçılar anlamışdılar ki, biz müxtəlif faiz dərəcələrini subyektiv olaraq hesablayırıq. Lakin iqtisadçıların hesablama modeli daimi faiz dərəcələrinə əsaslanır ki, bu da əlverişli deyil.

Diskauntun hiperbolik səviyyəsi dedikdə, fakt bundan ibarətdir ki, biz nəyə görə narahat olmağa və nəyinsə dərin qayğısını çəkməməyə üstünlük veririk. Bu isə bizim mənşəyimizin heyvandan törəməsinin izini göstərir. Heyvanlar gələcəkdə qənimətin iki qatını əldə etmək üçün bu gün ortada olan qurbandan boyun qaçırmaq fikrində deyillər. Siçovulu nə qədər məşq etdirməyinizdən asılı olmayaraq, ona sabah iki tikə əldə etmək hüququ verildiyi halda, bu gün bir tikə pendirdən imtina etməyəcək (“Lakin dələlər qışda yemək üçün fındıq və qoz tədarüku görürlər”, – deyə siz etiraz edə bilərsiniz. Bilməlisiniz ki, bu tamamilə instinktlə müşayiət olunur; belə sübut edilmişdir ki, bunun şüurlu hərəkətlə heç bir əlaqəsi yoxdur).

Bəs bu məsələ uşaqlarda necə baş verir? Valter Mişel 60-cı illərdə “Mükafatın təxirə salınması” mövzusu üzrə məşhur bir test aparmışdı. Bu əyləncəli, “Marshmallow-Test” adlanan videonu indi “YouTube” saytında da tapmaq olar. Dördyaşlı uşaqlara “marshmellou” (dəyirmi yumşaq konfet) verilir və onlara təklif olunur ki, ya konfeti dərhal yesinlər, ya da birinci konfeti yeməmək şərtlə, bir qədər gözlədikdən sonra ikinci konfeti mükafat kimi aldıqdan sonra yesinlər. Təəccüblüdür ki, yalnız uşaqların az bir hissəsi gözləməklə razılaşıdılar. Bundan sonra maraqlı bir məsələni aydınlaşdırmaq mümkün oldu: gözləmə qabiliyyəti üçün mükafat gələcək uğurlu karyera üçün etibarlı göstəricidir.

Biz nə qədər böyüyürüksə, o qədər də özünənəzarət güclənir və nəticədə biz ala biləcəyimiz mükafatı təxirə salmağa müvəffəq oluruq. 12 ay əvəzinə biz 13 ay gözləyirik ki, 100 avro artıq əlaq. Lakin mükafatı bu gün almaq imkanımız varsa, onda çox güclü stimül tələb olunur ki, gözləməyə qərar verə bilək. Bunun

üçün ən yaxşı sübut kredit kartlarında olan borclar və digər qısamüddətli istehlak kreditləri üçün sələm faizləri ola bilər.

Nəticə: yerində qazanc və mükafat alma çox şirnikləndiricidir. Hiperbolik diskaunt səviyyəsi məntiqi yanlışlıqdır. Biz öz nəfsimizə nə qədər hakim kəsiliriksə, bu yanlışlıqdan qaçmaq bizə o qədər asan müyəssər olur. Biz öz nəfsimizə – məsələn, alkoqolun təsiri altında – nə qədər az nəzarət ediriksə, o qədər də onun təsirinə və nəşəsinə məruz qalıyıq. “Hər şeydən məqamında yararlanmaq lazımdır” fikri yaxşı fikirdir, lakin hərdən. Amma hər günü “axırncı gündür” kimi yaşamaq ağılsızlıqdır.

## **Son söz**

Cəmiyyətdə başqalarının təsəvvürlərinə uyğun olaraq, təklildə isə öz

təsəvvürlərinə görə yaşamaq asandır. Lakin diqqətəlayiq odur ki, cəmiyyətdə yaşayaraq özün kimi qalasan.

Ralf Uoldo Emerson

Yaşadığımız həyatda qeyri-rasional isti və soyuq nəzəriyyə adlanan hipoteza mövcuddur.

İsti nəzəriyyə çox qədimdir. Belə bir şəkli Platonda tapmaq olar: atlı dördayaq çapan atı idarə edir.

Atı dördayaq çapan atlı emosional ağıl deməkdir. Ağıl isə hissləri bəzəyir. Əgər bu əldə olunmursa, onda düşüncəsizlik ortaya çıxır.

Başqa bir səhnəyə fikir verək: hisslər qaynayan lavaya bənzəyir. Onun çox hissəsini yalnız ağıl öz çardağı altında saxlaya bilər. Lakin zaman-zaman qeyri-rasional lava torpağın səthini parçalayıb keçir. Bu zaman isti qeyri-rasional baş verir. Xüsusən desək, ağılın bütün parametrləri, ölçüləri yerində olur, o qüsursuzdur, yalnız emosiyalar bu müqayisədə tez-tez ağıldan güclü olur.

Bu qaynar qeyri-rasional nəzəriyyə yüz illərlə qaynamışdır. Kelvinə görə, hisslərin pərdə arxasında məkr gizlənir, onu yalnız Allaha sığınmaqla neytrallaşdırmaq olar. Səzsiz-hesabsız emosiyalara qapılmış insanlar isə şeytandırlar. Ziqmund Freyde görə, hisslər Mən və Üst Mən tərəfindən idarə olunur. Lakin bu, nadir hallarda baş tutur. Biz öz diqqətimizi nə qədər cəmləsək, inamımızı nə qədər səliqə-sahmana salsaq ki, emosiyalarımızı bütövlükdə ağılımızla idarə edə bilək, bu, fikrimizlə tükələrimizin uzanmasına təsir edə bilmək kimi xülyadır.

Soyuq qeyri-rasional nəzəriyyə isə bunun əksinə olaraq, cavandır. Müharibədən sonra bir çoxları özünə belə bir sual verirdi: nasistlərin qeyri-rasional davranışına necə qiymət vermək olar? Hitler rejiminin rəhbər qurumlarında hisslərin izharı məsələsinə təbii ki, yer ayrılmışdı. Hətta Hitlerin alovlu nitqləri əla aktyor oyunlarından başqa bir şey olmamışdı. İsti lavanın püskürməsi deyil, soyuq qərarlar milli sosialist ağılsızlığına gətirmişdi, eyni şeyləri Stalin haqqında da demək olar. Bu qüsursuz rasionallıqdır? Məlumdur ki, o qədər də yox; burada nəse şübhəli bir şey var. 1960-cı illərdə psixoloqlar Freydin mənasız

qaydalarından qurtulmağa və bizim fikirlərimizi, qərar və hərəkətlərimizi elmi baxımdan tədqiq etməyə başladılar. Nəticədə qeyri-rasional soyuq nəzəriyyə ortaya çıxdı ki, bu da təfəkkürün özlüyündə yanlışlıqlara məruz qalmasını sübut edir. Bu, bütün insanlara aiddir. Hətta yüksək intellektli insanlar da dönə-dönə eyni məntiqi tələyə düşürlər. Lakin təfəkkür yanlışlığı sistemləşməyə və proqnozlaşmaya düçar olur, bu isə o deməkdir ki, onları düzəltmək olar – amma tam düzəltmək olmaz.

Bir neçə on illiklər ərzində bu məntiqi yanlışlığın mənbələri naməlum qalmışdı. Orqanizmimizdə yerdə qalan nə varsa – ürək, əzələ, nəfəs, immun sistem və s. – hamısı tamamilə səhsiz işləyir. Bəs beyin nəyə görə bir-birinin ardınca belə yanlışlıqlar buraxır?

İdrak bioloji fenomendir. O, canlıların gövdələrinin və güllərin çalarlarının formalaşdığı kimi təkamül nəticəsində formalaşmışdır. Əgər biz 50000 il bundan əvvələ qayıdıb əcdadlarımızdan birini özümüzə götürüb, indiki zamana gətirə, onu bərbərə apara, sonra isə “Hugo Boss” kostyumu geyindirə bilsəydik, küçədə onu heç kimdən fərqləndirmək mümkün olmazdı. Təbii ki, o, alman dilini, avtomobil sürməyi öyrənməli, mikrodalğalı sobalardan istifadə etməyi bacarmalı idi.

Biologiya bizi bütün şübhələrdən azad etmişdir: beynimizlə bərabər, biz fiziki olaraq “Hugo Boss” (yaxud H&M – kimə nə uyğun gəlibsə) geyimində olan həmin ovçular və yığıcılarıq.

O vaxtdan bəri əhəmiyyətli şəkildə dəyişilən yaşadığımız mühitdir. Tarixdən əvvəlki dövrlərə qədər bu sadə və stabil qalmışdı. Biz qədim zamanlarda təxminən 50 nəfərdən ibarət kiçik qruplarda yaşayırdıq. Nə texniki, nə də sosial tərəqqi var idi. Yalnız son 10 min ildə dünya güclü şəkildə dəyişməyə başladı, əkinçilik, heyvandarlıq, şəhər və dünya ticarəti formalaşdı və hazırda sənayeləşmə ətraf aləmin ekoloji tarazlığını o qədər pozdu ki, biz bunu artıq optimal hadisə kimi qəbul edirik. Ticarət mərkəzində tələsmədən gəzən müasir insan bir gün ərzində əcdadlarımızın bütün ömür boyu gördüklərindən çox adam görür. 10 ildən sonra dünyanın necə olacağını bilən və fikirləşən adama gülürük. Biz 10 il ərzində təsəvvürə gəlməyəcək qədər çoxlu xariqələr yaratmışıq; biz hər şeyi zərif, lakin bir-birindən asılı və daha mürəkkəb etmişik. Nəticədə biz nə qədər maraqlı maddi nemətlər yaratdıqsa, o qədər də çağdaş xəstəliklər və məntiqi yanlışlıqlar qazandıq. Əgər mürəkkəbliklər artacaqsa – belə məlum olur ki, bu hələ artacaq – heç kimin şübhəsi olmasın ki, məntiqi yanlışlıqların sayı



çoxalacaq və onların həyata təsiri güclənəcək.

Psixoloji intibah hələ ki son sözünü deməmişdir, amma hazırda psixologiyanın nailiyyətləri tam təsir bağışlayır. Bu, məntiqi yanlışlıqların hamısını da olmasa, əksəriyyətini izah edir. Başqa bir ifadəyə fikir yetirək: “Milka şokoladının hər şırımında inək şəkli vardır. Deməli, inək təsviri olan hər şırım şokolad Milka şokoladıdır”.

Bu yanlışlığı zaman-zaman, hətta ağıllı adamlar da buraxırlar. Hətta aborigenlər kimi toxunulmamış sivilizasiya da ona məruz qalır. Bunu bizim əcdadlarımız olan ovçuların və yığıcıların yaratmasını fikirləşmək üçün heç bir əsas yoxdur. Bir sıra yanlışlıqlar bizdə tam proqramlaşdırılıb və bunlar ətraf mühitin dəyişilməsi, “mutasiyası” ilə əlaqədar deyildir.

Bunu necə izah etmək olar? Çox sadə: təkamül bizə mütləq mənada “nikbin əhval-ruhiyyə” vermir. Rəqiblərimizdən özümüzü yaxşı hesab etməyimiz (məsələn, neandertallardan) günahlarımızı bağışlayır. Milyon illərdir qu quşu öz yumurtalarını başqa yuvalarda qoyur, bu yuvanın sahibi isə öz yumurtaları ilə birlikdə kürt yatıb bala çıxarır və həm də qu quşunun balalarını yemləyirlər. Hələ ki, bu quşlar təkamüldə “davranış yanlışlığından” qurtulmayıblar. Göründüyü kimi, bu, o qədər də əhəmiyyət kəsb etmir.

İkinci, paralel izahat – bizim bu qədər sabit olan məntiqi yanlışlıqlarımızın səbəbi keçən əsrin 90-cı illərinin sonlarında ortaya çıxmışdır. Bu mövqə ondan ibarətdir ki, insan beyninin fəaliyyəti hər şeydən əvvəl fərdin həqiqəti axtarmaq deyil, özünü qorumasına xidmət edir. Başqa sözlə, bizim təfəkkürümüzdə ilk növbədə başqa insanlara təsir göstərmək lazımdır. Kim başqalarına daha güclü təsir göstərmək imkanına malikdirsə, həm hakimiyyət, həm də çoxlu miqdarda vəsait mənbələri əldə edir. Nəslin cütləşməsi və cücərməsi zamanı bu cür vəsait mənbələri əldə etmək həlledici üstünlüyə malikdir. Təfəkkürün həqiqi çalarlar əldə etməsi haqqında münasibətlərdə biz daha çox kitablara müraciət edirik və kitab bazarları bu problemi aradan qaldırır. Romanlar elmi-kütləvi kitablardan daha çox satılır, baxmayaraq ki, axırınının həqiqətə sonsuz dərəcədə çox uyğunluğu vardır.

Nəhayət, üçüncü izahat belədir: hətta kifayət qədər rasional olmasına baxmayaraq, intuitiv qərar müəyyən şəraitdə daha yaxşı hesab olunur. Məlum olduğu kimi, bununla evristika deyilən sahə məşğul olur. Bir sıra məsələlərin həlli üçün zəruri informasiyalar çatışmır, belə olanda biz intuisiyadan istifadə

edirik. Məsələn, əgər müxtəlif qadınlar (yaxud kişilər) sizin xoşunuza gəlsə, həyat yoldaşını necə seçmək olar? Seçim üçün rəasional əsas tapılmırsa, onda subay qalmaq lazımdır? Ona görə də biz tez-tez intuitiv olaraq qərarlar qəbul edirik və yalnız seçimimizi bir qədər qeyri-səlis əsaslandırırıq. İşə, həyat yoldaşı seçiminə, pul və sərmayə qoyuluşuna aid olan bir çox qərarlar düşünülmədən həyata keçirilir. Bir qədər keçəndən sonra isə biz işimizə yarayan dəlillər axtarıq, bu isə bizim əqli düşüncələrimizlə qəbul etdiyimiz qərarlarda illüziya, inamsızlıq və ya boşluq yaradır. Bizim fikirlərimiz istənilən halda həqiqəti axtaran vəkillərlə müqayisə oluna bilər. Vəkillərin bir işi yaxşıdır ki, artıq işdən nəticə çıxarılmasına baxmayaraq, onlar daha yaxşı əsas tapa bilirlər. İntuitiv düşüncə hər şeyə can atır, kortəbiidir və enerjiyə qənaət edir. Rəasional tərəkür yavaşıdır, yorucudur və (qanda şəkər formasında) çoxlu kalori itirir.

Təbi ki, rəasional tərəkür intuitiv tərəkürə keçə bilər. Əgər siz musiqi alətində çalmağı öyrənirsinizsə, notları bir-bir mənimsəyirsiniz və hər bir barmağa müvafiq komanda verirsiniz. Bir qədər sonra musiqi alətinin dillərinə və simlərinə nəzarət intuisiya ilə icra olunur: siz partituraya baxırsınız, əlləriniz isə sanki öz-özünə hərəkət edir. Uorren Baffet balansı – peşəkar musiqinin partituranı oxuması və ya izləməsi kimi hesab edir. Bu, “səlahiyyətlər çərçivəsi” deməkdir: bu isə ya ustalıqdır, ya da intuitiv dərketmədir.

Təəssüflər olsun ki, intuitiv idrak bizim usta olmadığımız, hətta ağılın öz tərübələrini apardığı mərhələlərdə olan sahələrdə də fəaliyyət göstərir. Məntiqi yanlılıq da bu zaman baş verir.

Nəticə üç əsas kriteriyaya söykənir. Birincisi, bu kitabda qeyd olunan məntiqi yanlılıqların siyahısı tam deyil. İkincisi, burada söhbət patoloji pozuntulardan getmir. Məntiqi yanlılıq ucbatından milyardları havaya sovuran müəssisə rəhbəri klinikaya düşəcəyindən qorxmaya bilər. Nə elə bir sağlamlığı mühafizə sistemi, nə də elə bir dərman var ki, ona bu işdə kömək edə bilsin. Üçüncüsü, məntiqi yanlılıqların əksəriyyəti qarşılıqlı əlaqədədir. Bu təəccüblü deyil, belə ki, bizim beynimiz vahid şəbəkəni təsvir edir. Beyində neyron proyeksiyaları bir hissədən o biri hissəyə ötürülür. Beynin heç bir hissəsi öz-özünə cavab vermir.

Məntiqi yanlılıqları təhlil və təsvir etməyə başlayandan bəri mənə çoxlu suallar verirdilər: “Cənab Dobelli, siz məntiqi yanlılıqlar olmadan keçinməyi necə ağılınıza gətirirsiniz?”

Xeyr, mən də onlardan tamamilə xali ola bilmərəm. Xüsusən desək, mən buna

heç can da atmıram, lakin aşağıdakı qaydaya əməl etmək istəyirəm: şəxsi və ticari qərar qəbul etmə zamanı, böyük nəticələrin baş verməsi mümkün olan hallarda, mümkün qədər rəşional hərəkət etməyə can atıram. Öz məntiqi yanlışıqlarımın siyahısını tuturam və onları, pilotun naviqasiya cihazlarını yoxlayan kimi, bir-bir tutuşdururam.

Xüsusilə əhəmiyyətli nəticəsi olmayan hallarda (məsələn, bu və ya digər marka avtomobilin seçimini edərkən) rəşional bir neçə variantdan imtina edirəm və daha çox intuisiyama arxayın oluram. Təbii ki, fikirləşmək asan iş deyil. Ona görə də əgər itirəcəyiniz məbləğ, itki və ziyan böyük deyilsə, başınızı sındırmayın və bu səhvin gedişinə toxunmayın, çünki artıq gecdir. Belədə yaşamaq sizin üçün asanlaşacaq. Biz yüksək və aşağı inamla həyatda irəlilədiyimiz zaman, bizim qərarlarımızın nöqsansız olub-olmamasından təbiətimiz narahat deyildir.