

Yürekten Bağlılık: Nereye Kadar?

Aysun Özen

aysunozen@web.de

Eleştirel - Yaratıcı Düşünme ve Davranış Araştırmaları Laboratuvarı

İnsanın verdiği kararın arkasında durmasıyla, yanlış kararından dönmemekte ısrar etmesi arasında ne vardır? Ya da ne fark vardır? İlk sorunun yanıtı katı bir yaklaşımla "akılcılık sınırı" ... İkinci sorunun yanıtı da akılcılıktan geçiyor.

Beklediğimiz sonuca ulaşmayan ya da istediğimiz getiriyi sağlamayan kararlarımıza saplanıp kalmamız, mottosu "bu kadar bekledim artık vazgeçemem" olan "artan bağlılık tuzağı" ile tanımlanır. Değeri düşen hisse senetlerimizi satamamamız, çok yatırım yaptığımız ancak beklediğimiz getiriyi alamadığımız projeleri durduramamamız, tatmin sağlayamadığımız halde yıllarca çalışmaya devam ettiğimiz işimizden ayrılamamamız, hatta durakta otobüs beklemeye başladıktan sonra geç kalacak bile olsak "çok bekledim, birazdan gelmesi gerek" diyerek alternatif araçlara yönelmememiz bu tuzaktan kaynaklanır. Zararın başındayken dönme fırsatını kaçırmamıza yol açan bu tuzak, özellikle batık maliyet kaygısını ön plana çıkarıp, daha karlı yaklaşımlara yönelmemizi engeller.

Seçimlerimizde nereye kadar ısrar etmek gerek sorusunun aslında tek bir yanıtı var: Akılcı karar teorisinin öngördüğü getiri-götürü analizinin "dur" dediği yere kadar. Akılcı yaklaşım, ısrarın maliyetinin beklenen getirisini geçtiği -hatta eşitlendiği- noktada vazgeçmek gerektiğini söylüyor. Buna göre; örneğin sabah işe geç kalmamızın maliyeti (rakamsal olmasa da) taksitle gitmemizin maliyetine eriştiği anda daha fazla otobüs beklememek gerekiyor. Epeyce parlak görünen ve gelecek vadeden birini işe aldınız. İlk yılın sonunda performans değerlendirmesine bakılırsa beklenen performansı sergileyememiş. Zamanla yeni işine daha iyi adapte olacağını düşünerek, eğitimine de ciddi yatırımlar yaparak birlikte bir yıl daha çalışıyorsunuz, ancak ikinci yılın sonunda da beklenen başarıyı yakalamaktan uzak görünüyor. Daha kaç performans dönemi bu elemana şans tanımayı düşünürsünüz? Eğitimine bu kadar yatırım yaptıktan sonra kaybetmeyi göze alamam mı dersiniz?

Bazerman¹'a göre; insanlar vakit, para, emek, ya da herhangi bir başka kaynak ayırarak bir seçime yatırım yapıyorlar ve bu yatırımdan kendilerince bir getiri beklentileri var. Ancak işler her zaman olması gerektiği gibi gitmeyebiliyor ve bekledikleri getiriye kavuşamayabiliyorlar. Bu kavuşamama durumu da kendi içinde bir atalet yaratarak kişiyi "beklemeye", hatta daha fazla yatırım yapmaya motive edebiliyor.

Bu anlamda, insanların yaptıkları seçime dozu giderek artan bir şekilde tutunmalarını ifade eden "escalation of commitment" terimini "bağlanma tuzağı" olarak çevirmeyi uygun gördüm. Artan bağlılık tuzağına günlük yaşamımızdan iş dünyasına pek çok alanda örnek vermek mümkün.

Anlaşamadığı halde uzun yıllar evli kalan çiftler de artan bağlılık tuzağına örnektir, hatta iyi gitmeyen bir evliliği kurtarmak adına çocuk sahibi olmak tam da bu tuzağın doğasına uygun bir yaklaşımdır. İstedığınız verimi alamadığınız yatırımınıza daha fazla kaynak tahsis etmektir bir yerde. Artan bağlılık tuzağına verilen klasik örnek ABD'nin Vietnam Savaşı'nda düştüğü durumdur. En doğrusu askerlerini bölgeden çekip gitmek iken ABD işler sarpa sardıkça daha çok askerle ve uygunsuz taktikleriyle Vietnam'da işgalini sürdürmüş ve sonuç hem askeri hem de insani bir fiyasko olmuştur. Ancak ABD'nin toplumsal belleğinin bunca canlı bir anısı olmasına rağmen söz konusu başarısızlıktan ders çıkarılmadığını yıllar sonra Irak'ta düştüğü tuzaktan anlıyoruz. Başarısızlıkla beslenen bir bağlılıkla her yenilginin ardından yeni kaynaklar tahsis ederek, her anlamda yeni maliyetlere katlanarak ABD ciddi bir "artan bağlılık tuzağı" örneği yaşamakta ve yaşatmaktadır.

Yaşanmış sayısız örneğinin yanı sıra "laboratuvar koşulları"nda da incelenmiş olan bağlanma tuzağının bu tür örneklerinden birine bakalım²: Bir grup denekten bir firmanın mali işlerinden sorumlu genel müdür yardımcısı olarak herhangi bir departman için araştırma-geliştirme amaçlı yatırım yapmaları isteniyor. Bir yatırım simülasyonu olarak düşünülebilecek bu deneyde, deneklerin bir kısmına üç yıl sonra yatırımlarının çok başarılı sonuç verdiği, diğer bir kısmına da başarısız olduğu söyleniyor ve aynı departman için ikinci bir yatırım kararı almaları isteniyor. Bir diğer gruba da firmanın önceki genel müdür yardımcısının bir departmanın ar-ge faaliyetleri için üç yıl önce böyle bir yatırım kararı aldığı, sonucun da bir kısım için başarılı, diğer bir kısım için de başarısız olduğu ve aynı departman için karar verme sırasının kendilerinde olduğu söyleniyor. Yatırımlarının başarısızlıkla sonuçlandığı söylenen grup, yine aynı departman için yatırım kararını devralan gruptan çok daha yüksek bir meblağda yatırım yapıyor. İlk yatırım kararını devralan grup başarı ya da başarısızlığa kayıtsız kalırken, ilk yatırımı bizzat yapanlar kararlarının başarısız sonuçları karşısında

¹ Bazerman, M. (1997) *Judgment in Managerial Decision Making*. John Wiley & Sons Inc

² Staw, B.M. (1976) *Knee-deep in the big muddy: a study of escalating commitment to a chosen course of action*, *Organizational Behavior and Human Performance* 16: 27-44.

kararlarına daha bir inançla bağlanıyorlar. Staw'a göre; bu şekilde dışarıdan bakıldığında anlamsız gibi görünen bu durumun altında yatan iki önemli fenomen var; biri literatürde "bilişsel çelişki" (cognitive dissonance) olarak tanımlanan olgu, diğeri ise insanlardaki kendilerini doğrulama ihtiyacı. Buna göre insanlar bir seçim yapıp da seçimlerine dair olumsuz bir geribildirim aldıklarında, seçimleri ve aldıkları tepkiler uyumsuz hale geliyor. Kişi bu uyumsuzluğu gidermek için daha iyiye gitmesi umuduyla seçimlerine daha fazla tutunuyor. Festinger³'in sözü bu durumu çok öz bir şekilde ortaya koyuyor: "Bir kere seçim yaptığınızda artık objektifliğinizi kaybetmişsiniz demektir." Bazerman, Schoorman ve Goodman (1980) yaptığımız seçimlere bağlanma şiddetini artıran şu etmenlere dikkat çekiyorlar:

- İlk kararımıza dair aldığımız geribildirimlerin bizde yarattığı hayalkırıklığı.
- Kararımızı ne kadar önemseydik.
- İlk kararımız ve akabinde vereceğimiz kararların ne kadar ilgili olduğunu.

Northcraft ve Wolf⁴, neden seçimlerimize bağlandığımızı şöyle toparlıyorlar: "İnsanlar seçimlerine dair olumsuz geribildirim aldıklarında kendilerini hala akıllı hissetmeye, o seçime tahsis ettikleri kaynağı aslında heba etmedikleri, akıllı bir şekilde değerlendirdiklerini düşünmeye ve ispatlamaya ihtiyaç duyarlar." *"Yenilen pehlivan güreşe doymazmış"* atasözü belki de bu durumu en güzel özetleyen sözlerden biri.

Batık Maliyetler

Bir başka yönü de "batık maliyet tuzağı" olan ısrarcılığın bu kadar sık yaşanmasının önemli nedenlerinden biri de, ilk yatırımlarımıza veya seçimlerimize bağladığımız maddi ya da manevi kaynağı "ziyan etmeme" güdüsüdür. *"Bir çukurdan çıkmak istiyorsanız yapabileceğiniz en iyi şey kazmaktan vazgeçmektir."* Ünlü yatırımcı Warren Buffet'e ait olan bu sözü pek çok kişi duymuştur ve hatta mantıklı bulmuştur. Ancak pek çok "ölü yatırım" (sunk cost) derdine deva olacak bu ilkeyi pek az kişi göz önünde bulundurur. Borsa yatırımcılarının özellikle sıklıkla karşılaştığı "stop loss" satışları bu "kazmaktan vazgeçmenin" güzel bir örneğidir. Hisse senedi fiyatlarının sürekli bir biçimde düşmesi ve daha fazla elde tutulmasının daha yüksek zararlara yol açacağı durumlarda yatırım danışmanlarının önerisi "stop loss" satışı, yani o hisselerin daha fazla zarar etmeden elden

³ Festinger, L.A. (1957): *A Theory of Cognitive Dissonance*. Stanford: Stanford University Press.

⁴ Northcraft, G.B., Wolf, G. (1984). *Dollars, sense, and sunk costs: A life cycle model of resource allocation decisions*. *Academy of Management Review*, 9: 225-234

çıkartılması olur. Değeri düşen hisse senedi fiyatları karşısında bazı yatırımcıların düştüğü "çok para yatırdım, biraz daha bekleyeyim" yanılığısı ise sadece borsa yatırımcılarına özgü değil. Kendimiz için önemli miktarda yatırım yaptığımız, ancak değeri giderek düşen şeyler için bu duyguya kolayca kapılabiliriz ve elimizde kalan işe yaramaz yatırımlar ve yarardan çok zarar getiren mallarla rasyonaliteden fersah fersah uzaklaşabiliyoruz. Ölü yatırım olarak adlandırılan bu duruma bankacılık sektöründe de sıklıkla rastlanabiliyor. Firmalar yatırımlarından istedikleri getiriyi elde edemediklerinde, zarar etmeye başladıklarında yine aynı yatırımları destekleyecek finansman sağlamak üzere banka kredisine başvuruyorlar. Bu yaklaşım çoğunlukla yatırımın zarar etme potansiyelini artırıyor.

Muhasebeciler ve ekonomistler batık maliyetin tanımını şöyle yaparlar: "Halihazırda yapılmış olan tüm yatırımlar batık maliyettir." Başka bir deyişle, batık maliyet, geleceğe dair hesaplarda yeri ve geri dönüşü olmayan yatırımlardır. Bir şey ne kadar yatırım yaptığınız değil, gelecekte o seçimden ne kadar getiri elde edeceğinizi sizi ilgilendirir. Muhasebe kitapları üzerine basa basa batık maliyetleri dikkate almamak gerektiğini söylese de, bu gerçek, gündelik hayatta sıklıkla göz ardı edilir. Neden batık maliyeti geçmişte bırakmak ve gelecek kararları etkilemesine izin vermemek bu kadar zor? Psikologlara (Bazerman, Giuliano, Appelman, Brockner, Rubin, Staw ve Teger) göre insanlar yatırım yapmak suretiyle bir seçime bağlandıkları zaman, ilk yatırımları artık anlamsız bir hale gelse bile, sonraki yatırımları da bu seçimi destekleyecek yönde oluyor. Arkes ve Blumer'in⁵ batık maliyetle sonuçlanabilecek bağlanma tuzaklarına dikkat çeken deneylerinden birinde deneklere şu soru yöneltilmiş;

Bir havayolu şirketinin yönetim kurulu başkanısınız ve bir hayalet uçak geliştirme projesine om milyon dolar yatırmış durumdasınız. Tam projenin % 90'ı tamamlandığı sırada rakip firmalardan biri sizinkinden daha ekonomik ve daha hızlı olduğu aşikar bir hayalet uçağı piyasaya sürüyor. Bu durumda yine de projeyi tamamlamak üzere geri kalan % 10'luk yatırımı yapar mısınız?

Deneklerin % 85'i kalan parayı da yatırıp sonuçta öteki uçakla rekabet edemeyecek bir ürün çıkacak olsa da projeyi tamamlayacağını ifade etmiş. Aynı soru diğer bir denek grubuna da önceden yatırılan on milyon dolardan bahsedilmeden sorulmuş. Bu gruptan ise sadece % 17 oranında "projeye devam" yanıtı gelmiş.

⁵ Arkes, H., Blumer, C. (1985) *The Psychology of Sunk Cost*. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 35:124-140

“Statükoculuk”

Seçimlerimize olan akıldışı bağlılığımızın yanı sıra genel olarak ısrarcılık diyebileceğimiz yaklaşımlarımızın bir diğeri de sahip olduğumuz, elimizde tuttuğumuz varlıklara olan bağlılığımızdır. Bir başka deyişle, bir kez seçim yaptıktan sonra kararımıza duyduğumuz bağlılığı, şu ya da bu şekilde edinip elimizde tuttuğumuz ve belki bizim seçimimizi bile yansıtmayan varlıklara karşı da duyabiliyoruz.

Bir sınıftaki öğrencilerin yarısına üzeri süslemeli kahve bardakları, diğer yarısına da büyük birer parça çikolata hediye edilmiş. Hemen sonrasında da dilerlerse aldıklarını diğer hediyelerle değiştirebilecekleri belirtilmiş. Pek çok kişinin hediyesini değiştirmek isteyeceği umulurken, on kişiden sadece biri kendisinininki diğer hediyeyle değiştirmek istemiş. Böylesi rastgele bir kurulumda bile statüko gücünü korumuş. Statükonun manyetik bir çekiciliği olduğuna hükmeden Raiffa⁶ bu deneyiyle, birden fazla alternatifle karşılaşıldığında statükonun daha da güçlü bir şekilde korunduğunu ortaya koyuyor. “Pek çok kişi mevcut durumlarına A ve B gibi iki alternatif varken, mevcut durumlarını korumayı seçiyorlar. Çünkü A ve B arasında seçim yapmak çaba gerektiriyor ve insanlar çaba harcamaktansa zahmetsizce mevcut durumlarını korumayı seçiyorlar.” Mevcut durumunu değiştirme fikri kimi zaman insanları korkutur, yenilikler şüpheyle karşılanır, zaman zaman da korku yaratır. Mevcut durumu değiştirmeye yönelik alternatifler bazen ne kadar parlak olsalar da gözardı edilirler.

Bağış Etkisi

Bağlılığın mekanik çekiciliği, “bağış etkisi” (endowment effect) ile birleştiğinde halimizden şikayet ettiğimiz anların da gerçekçiliğini sorgulamaya iter. Zira, ellerindekilere değer biçme davranışlarına bakarsak, aslında insanların ellerindekilerden ve halinden hoşnut olduğuna hükmetmemiz mümkün. Davranışsal finans ekolünün önde gelenlerinden Richard Thaler’in⁷ örneğine göz atalım: Cornell Üniversitesi’nde okuyan bir grup öğrenciye, üzerlerinde okulun logosu bulunan kahve kupaları hediye ediliyor. Bir kısım öğrenciye de dilerlerse arkadaşlarından kupalarını satın alabilecekleri söyleniyor. Ancak kimse kupasını 5,25 dolardan aşağıya satmaya razı olmuyor, bir başka deyişle kupasından ayrılmak için en az 5,25 dolar istiyor. Almak isteyenlerin ise kupalara biçtiği en yüksek değer, ortalama piyasa fiyatı olan 2,75 dolar. Diğer bir ifadeyle, “alt tarafı” bir kupayı elinde tutmanın, kupanın gerçek fiyatına ek olarak 2,5 dolar da psikolojik bir değeri var. İnsanlar ellerinde

bulundurduklarından ayrılmakta neden bu kadar güçlük çekiyorlar? Bir mal ya da başka bir şey sadece elinde bulunduğu için bile değerli gelebiliyor insanlara. Psikoloji literatüründe “bağış hatası” olarak tanımlanan bu etki, küçük büyük pek çok yatırım ya da alma-satma kararında karşımıza çıkıyor. Kimi zaman eşyalara karşı duyduğumuz duygusal bağlılık “ilk arabamı yok pahasına satamam”, “doğduğum evi satamam”, “ilk gözağrım olan şirketimi başkasına devredemem” gibi görece masum şekillerde karşımıza çıkan bu etki, statükoculukla birleştiğinde ciddi stratejik hatalara yol açabiliyor. Özellikle ekonomide işletme devri, tasfiye gibi kararlar alınmasını zorlaştıran bir etmen bu.

Son Söz

Karar sürecinde dikkat edilmesi gereken noktalardan biri olarak tanımlanmakla ve gerek toplumsal gerekse bireysel belleğimizde bolca örneği bulunmakla beraber, artan bağlılık tuzağından korunduğumuz da pek söylenemez. Öte yandan statükoyu, elimizdekileri, seçimlerimizi korumak her zaman en kötü seçim değil elbette. Örneğin; pek çok yatırım danışmanına göre en iyi uzun vade stratejisi “kağıtları alıp uzun süre elde tutmak”. Seçime bağlılık ve sabrın en doğru strateji olduğu pek çok durum sayılabilir. Uzun vadede sonuç vermesi beklenen pek çok seçim için sabırsız davranmak, atalet içinde olmak kadar zararlı sonuçlar doğurabilir. Burada yapılması gereken, karar vericinin neyi neden yaptığını değerlendirecek denli kendini tanıması ve kararın konusuna hakim olmasıdır. Umulur ki statükoyu korumak, psikolojik bir tuzak olarak saplanan bir yol değil, bilinçli bir seçim olsun.

⁶ Hammond, J. S., Keeney, R. L., Raiffa, H. (1999) *Smart Choices: A Practical Guide to Making Better Decisions*, Broadway Books

⁷Thaler, R. H.. (1994) *The Winner's Curse: Paradoxes and Anomalies of Economic Life*. Princeton University Press