

SES DAVRANIŞ DEĞİŞTİRE MODELİ: DAVRANIŞSAL İKTİSATTA AKTİF KARAR VERME VE HAREKETE GEÇİRME

Mustafa Şeref AKIN, Prof. Dr.

Erzincan Binali Yıldırım Üniv.

msakin2010@gmail.com

ÖZET

Bir değişim programı neden başarısızlığa uğramakta ve nasıl doğru şekilde tasarlanabilir? Makalede, sorun, engel, sonuç (SES) modeli çerçevesinde değişim yönetimi programlarının tıkanma noktaları gösterilmekte ve aşmanın yolları tartışılmaktadır. Bir organizasyonun veya bireyin değişimi gerçekleştirmesi için aktif karar alması gereken durumlar vardır. Ancak sorunu anlayamama, tembellik, tutukluk, yılgınlık, sonuçtaki belirsizlik gibi faktörlerden dolayı sürekli karar vermeyi ötelemekte ve statükoyu muhafaza etmektedir. Birçok değişim çalışmaları kamu ve özel sektörde başarısızlıkla sonuçlanmaktadır. Bir değişim tasarımının da sorun, engel, sonuç (SES) sürecinde aksama olursa dönüşüm gerçekleşmez. Davranışsal model tasarlanma sürecinde sorunun varlığından kullanıcıyı haberdar etmek, kullanıcının karşılaştığı engelleri ortadan kaldırmak ve kullanıcıya sonuçları görölür kılmak gereklidir. Davranışsal iktisatta bu süreci kırmak için çeşitli yöntemler geliştirilmiştir. Bu makalede davranışsal iktisadın değişimi sağlayan 10 farklı aktif karar alma yöntemleri uygulamaları ile gösterilmektedir. Bunlar arasında: fırsat maliyetini göstermek, zorlukları ortadan kaldırma, zorunlu tercih, seçenek yükü, alışkanlığa bağlama, eğer...o zaman, görünen amaç ve zihinsel canlandırma, azlık sezgisel kuralı, atanan hedefler, önce soğuk kurbağa yemedir.

Anahtar Kelimeler: SORUN, ENGEL, SONUÇ, DAVRANIŞSAL İKTİSAT,
AKTİF KARAR ALMA, DEĞİŞİM

ABC BEHAVIORAL CHANGE MODEL: MAKING ACTIVE DECISION AND TAKING ACTION IN BEHAVIORAL ECONOMICS

ABSTRACT

Why does a change program fail and how can it be designed correctly? In the article, the blockage points of change management programs are shown, and ways of overcoming are discussed within the framework of the antecedent, barrier, consequences (ABC) model. There are situations in which an organization and individual have to make an active decision to make change. However, due to factors such as unaware of the problem, laziness, anxiety, stiffness and uncertainty of results, decision making is procrastinated and the status quo is maintained. Many change attempts fail in the public and private sectors. Conversion does not occur if the ABC process of a change design also fails. In the process of designing a behavioral model, it is necessary to inform the user of the existence of the problem, to remove the obstacles faced by the user and to make the results visible to the user. In behavioral economics, various methods have been developed to break this process. Demonstrating the opportunity cost that a person is not aware of or eliminating the difficulties he faces facilitates active selection. In this article, active decision methods of behavioral economics that increase productivity are shown. These include showing opportunity cost, eliminating difficulties, forced choice, choice overload, bundle with habit, if...then, visible goal and mental imagination, scarcity, assigned goals, cold frog first.

Key Words: ANTECEDENT, BARRIER, CONSEQUENCES, BEHAVIORAL ECONOMICS, ACTIVE DECISION MAKING, CHANGE

1. GİRİŞ

Bir değişim programı neden başarısızlığa uğramakta ve nasıl doğru şekilde tasarlanabilir? Makalede, sorun, engel, sonuç (SES) modeli çerçevesinde değişim yönetimi programlarının tıkanma noktaları gösterilmekte ve aşmanın yolları tartışılmaktadır. Davranışsal model tasarlanma sürecinde sorunun varlığından kullanıcıyı haberdar etmek, kullanıcının karşılaştığı engelleri ortadan kaldırmak ve kullanıcıya sonuçları görülür kılmak gereklidir. Değişim süreci tasarlanırken, olmayan bir sorun ortaya konmakta, engellerin farkında olunmamakta ve yanlış ödüller sunulabilmektedir.

Davranışsal iktisat ortodoks ekonominin alternatif bir görüşü olarak ortaya çıkmıştır ve değişim süreçlerinin bir parçası olarak görülmemiştir (Ariely, 2012). Tartışma çoğunlukla felsefeye (insanın doğasına) veya bazı ekonomi konularına (fiyat mekanizmasına) (Madrian, 2014; Dhama, 2017) odaklanmıştır. Bununla birlikte, davranışsal iktisat aktif yöntemleri yeni ürün gelişimine katkıda bulunabilir (Thaler ve Sunstein, 2008; Burow, 2016; Ariely, 2012; Ideas42, 2018; Donaker ve Luca, 2017, BEworks, 2018). Bugün, insan refahını arttıracak davranış merkezli süreçleri kapsayacak şekilde, şirketler değişim için davranış iktisatçılarından faydalanabilirler. Bu çalışma, davranışsal iktisadın bir değişim sürecine nasıl katkıda bulunabileceğini göstermektedir.

Birey refahını çok ilerletecek ama faydasını hemen göremeyeceği faaliyetlerden kaçınmaktadır. Spor yapma, sağlıklı yeme, dersleri düzenli çalışma, bilgisayar öğrenme gibi ileride verimini arttıracak faaliyetlerin gerçekleşmesi için bireyin aktif karar alması gerekmektedir. Aktif karar alma ise bir aksiyon içermektedir. Halbuki, pasif karar alma ile mevcut statüko muhafaza edilmekte, kullanıcı herhangi bir faaliyet yapmamaktadır (Thaler and Sunstein, 2008; Kahneman, 2013; Johnson ve Goldstein, 2003; Akın, 2020). Aktif karar almanın maddi, emek ve zaman maliyeti vardır. Bu zorluğu aşmak için davranışsal iktisat aktif karar alma ve harekete geçirme metotları

geliştirmiştir (Thaler ve Sunstein, 2008; Keller vd., 2011). Bu makale aktif karar alma ve harekete geçirme metotları örnekleriyle gösterilmektedir.

Davranışsal değişimler için 4 farklı strateji uygulanabilmektedir: i) hukuki (devlet tarafından sınırlamalar getirilerek vatandaşların arzu edilen davranışları sergilemelerini beklenmesi), ii) İktisadi (insanları maddi olarak ödüllendirici ve cezalandırıcı teşvikler uygulanması), iii) Pazarlama (insanlara bilgi verilerek ikna edilmesi), iv) Davranışsal iktisat (seçenek mimarisıyla kişilerin arzu ettiklerini yapmalarını kolaylaştırılması ve alışkanlık haline getirilmesi).

Bu dört stratejinin birbirlerinden ayrı olduğu varsayılmaz. Değişimde davranışsal iktisadın tercih edilmesini ve diğerlerinin ihmal edilmesi önerilmemektedir. Hepsinin doğru bileşimiyle değişimin sağlanması için en iyi faydalanma şekli ortaya çıkmaktadır. Bu stratejileri kaynaştırarak olağanüstü *verimlilik* artışlarıyla başarılı sonuçlar elde edilmektedir. Davranışsal iktisat ve diğer ikna etme metotları birbirinin tamamlayıcısıdır. Örneğin bir kişiyi bilgilendirme (pazarlama) ile bilinçlendirilmedikçe uzun vadede otomatik (davranışsal iktisat) davranışa geçilememektedir. Beyin inanmadığı bir şeye karşı uzun vadede alternatif bir davranış geliştirmektedir. Kişinin, toplumun veya şirket çalışanlarının iyi bir şey yaptıklarına kendilerini inandırmaları gerekmektedir.

1.1. Performans Yerine Niyet

İşletme yöntemleri performans odaklıdır (Naor vd., 2008). Davranışsal iktisat davranışları kontrol ederek hedefe ulaşmaya çalışmaktadır (Thaler ve Sunstein, 2008). Performans odaklı olmak yerine niyet esastır. Çünkü çıktılarını kontrol etmek güçken, organizasyon veya birey davranışlarının kontrolü mümkündür. Değişimde davranışlara veya niyetlere odaklanmanın performans elde etmedeki etkisini gösteren iki örnek deney üzerinden süreç gösterilsin.

Diş ipinin kullanılmasını yönlendirmek üzere iki ayrı gruba iki ayrı soru sorulmaktadır (Gollwitzer, 1999). Sorulardaki ince fark iki çok ayrı performans ile

neticelenmektedir. Birinci gruba “diş ipi kullanılmasını planlıyor musunuz?” diye sorulmaktadır. İkinci gruba “ne zaman ve nerede planlıyorsunuz?” diye sorulmaktadır. Diş ipini kullanmayı planlıyor musun sorusunda bu iyi bir tutum olduğunu düşündürmektedir. Ama ne zaman ve nerede sorulduğunda bir aksiyona geçiş olmaktadır. Kullanıcıların konuya adanmaları sağlanmaktadır.

Birinci grup bir aylık takip sonrası, 28 günün 8'inde diş ipi kullandılar ve diş ipi kullanmanın bir tür alışkanlığı olup olmadığını puanlamaları gerektiğinde, 6 üzerinden 2,5 puan vermekteler.

İkinci grup ise, 28 günde 19'unda diş ipi ve onlara alışkanlık oluşturma yönünde 6 puan üzerinden 3.8 vermekteler.

Davranış niyetine kontrol etmenin performansa göre daha olumlu katkısını gösteren başka bir çalışma da lider şirketlerle arkadan takip edenleri karşılaştırılmaktadır. Kritik Yol Kurumsal Yenileme kitabında yönetim baskısı, sonuç hedefi, davranış hedefi, iş rolleri, vizyon üzerinden şirketleri mukayese edilmektedir (tablo 1) (Beer vd., 1990).

Tablo 1: Davranış Hedefleri

	Lider Şirketler	Takipçi Şirketler
En tepe yönetimin baskısı	%100	%100
Sonuç için hedef	%89	%86
Davranışlar için hedef	%89	%33
İş rollerinin ve sorumluluklarının tanımlanması	%100	%66
Vizyon-iş uyumu	%100	%56

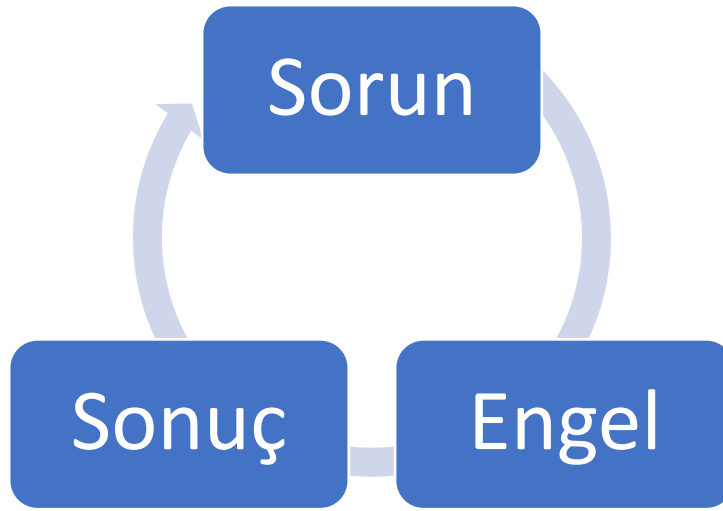
Kaynak: Beer vd., 1990

Her iki şirkette yukarıdan aşağıya insanlara baskı yapılmakta ve hedeflere odaklanmaları takip edilmektedir. Bu açılardan aralarında hiçbir fark yoktu. Burada lider şirketler davranışı değiştirmede açık ara fark oluşturmaktalar. Eforlarını ağırlıklı olarak niyetlere yönlendirmekteler. Her şirketin sonuçlar için hedefleri vardır. Ama sonuçlara ulaşmak genellikle zordur. Elde olmayan birçok farklı faktörün etkisi olmaktadır. Halbuki davranışların kontrolü kişilerdedir.

Bu durumda amaç yerine doğru davranışa odaklanma süreci daha kontrol edilebilir kılmaktadır.

2. YÖNTEM: SES MODELİ

(SES) modeli bir davranışın yerleştirilmesinde veya bir değişim gerçekleştirilmesinde sorun-engel-sonuç aşamalarına vurgu yapmaktadır. Üç ana etaptan herhangi birindeki tıkanıklık değişimi engellemektedir. SES modelinin döngü olmasının sebebi sonuçlar görülebilir hale getirilmediğinde bir sonra ki turda sorunlar olarak ortaya çıkmaktadır (Tavassoli, 2015).



Şekil 1: Ses Döngüsü

Kaynak: Tavassoli, 2015

Sorun, engel ve sonuçların anlaşılması ve bunların çözümüne destek olunması için davranışsal iktisat metotlar geliştirmiştir (tablo 2).

Tablo 2: SES Modeli ve Metotlar

SES Modeli	Metotlar
Sorun	Fırsat maliyetini gösterme
Engel	Zorlukları ortadan kaldırma Zorunlu tercihte bulundurma Seçenek yükünü hafifletme Alışkanlığa bağlama Eğer....o zaman kalıbını oturtma
Sonuç	Amaçları görünür kılma ve zihinde canlandırma Azlık hissi oluşturma Atanan hedefler Önce soğuk kurbağayı yeme

Bundan sonraki bölümlerde SES modeli ve metotları örneklerle gösterilmektedir. Değişimde ortaya çıkan aksaklıklar bu çerçevede analiz edilmektedir.

3. SORUN

Sorunlara karşı kişiler kördürler. Kullanıcılar sorun görmediklerinde çözümde satın almazlar. Değişim yönetimi açısından, yaşanan sorun paydaşlar tarafından farkında olunmalıdır.

Örneğin, Procter & Gamble tarafında üretilen Febreze markalı ürün kazara bulunmuştur. Febreze sıvı bir kimyasal olarak kokuları yok etmektedir. Günümüzde bir milyar doların üzerinde dünya çapında satışı mevcuttur. Ama ilk piyasaya sokulduğunda kullanıcılar sorunun farkında değillerdir. Evlerde yemeklerden, evcil hayvanlardan çıkan kokulara adapte olduklarından, kötü kokuları ihmal etmekteydiler. Procter and Gamble öncü reklamlarında bu sorunun varlığını göstermektedir. Tüketiciler sorundan haberdar edilmeleri üzerine çözümü almaya istekli olmaktadır (Tavassoli, 2015).

3.1. Fırsat Maliyetini Gösterme

Sorunu göstermede uygulanacak yöntemlerden biri aktif karar almadığı takdirde neleri kaybedeceklerini (**fırsat maliyetini**) vurgulamaktır (Keller vd., 2011).

3.1.1. Grip aşısı

Her kış dönemi öncesinde aşı gripi yapılması için mesajlar görülmektedir. En yakın kliniğe uğrayıp gripten korunma önerilmektedir. Ancak bireylerin pek azı grip aşısı olmaktadır. Nasıl bir **seçim mimarisiyle** ile kişileri daha fazla grip aşısı olmaya (aktif karar vermeye) ikna edilebilirler?

Kanadalı davranışsal iktisatçılar bunun cevabını aramaktalar. İlk teklif grip aşısı olanlara 50 (Kanada) doları ile ödüllendirme olmaktadır. Ancak ciddi bir artış

gerçekleşmemektedir. Engellerin sebebine irdelendiğinde: Birincisi, aktif bir karar içirmesinden ileri gelmesidir. Grip aşısı olma sürecinde; kişinin grip aşısı merkezini bulması, aşısı merkezine ulaşması, sıraya girmesi, kolunu sıvazlaması ve iğne acısını çekmesi gerekmektedir. Bunların bazılarının olması dahi yeterince engelleyicidir. İnsanlar pasif seçeneğe doğru hareket etmektedir. Yani bir şey yapmamaktalar. İkincisi, kısa vade sorunudur. Kısa vadede aşısı olmanın bir faydası yoktur. Üstelik kişi faydası garanti olmayan bir faaliyet için emek harcamak zorunda kalmaktadır. Aşısı olmasının faydasını kesin olmamakla beraber ancak uzun vadede görülmektedir.

Aktif karar almaya yönlendirmek gerekmektedir. Uzmanlar kullanıcılara giden mesajı şu yönde değiştirmektedirler:

- Grip olmanın getirdiği risklerden kendimi ve çevremdekileri koruyorum ve 50 dolarlık teşviki kabul ediyorum.
- Grip olmanın getirdiği risklerden kendimi ve çevremdekileri korumuyorum ve 50 dolarlık teşviki kabul etmiyorum.

Böylece soruyu *yeni bir çerçeveye* oturtup grip aşısı olmanın *fırsat maliyetini* daha belirgin hale getirilmektedir. Buradaki pasif tercihin aktif tercihe göre maliyeti net gösterilmektedir. Hastalığın maliyetini sevindiklerini de katarak gösterildiğinde pasif tercihten kaçma artmaktadır. Pasif karar almanın maliyetinin ne anlama geldiği iyice vurgulanmalıdır.

Fırsat maliyeti yöntemiyle, Kanada'da grip aşısı olmayı kabul edenlerin oranı %42'den %75'e çıkarılmıştır. Başarının arkasındaki temel sebep özellikle kötü kararın maliyetini kuvvetlendirmektir (Keller vd., 2011).

4. ENGEL

Engelle takılan bireyler sorunların ve sonuçların farkındadırlar. Bununla beraber sonuca giden yolda ayaklarına dolanan engelleri aşamamaktadırlar. Bu aksiyon almayı durdurur.

Üç tane ana engelleyici faktör vardır: i) statüko ve başlangıç ayarı ii) bilinen ile yapılan arasındaki fark, iii) kısa-uzun dönem hedef çatışması.

- Statüko ve başlangıç ayarı: Statüko meyili kişilerin daha önce yaptıkları tercihlere sadık kalmalarıdır (Samuelson, & Zeckhauser, 1988). Statüko meyili değiş tokuş veya değiştirme maliyetinin düşük ve ekonomik kararın önemli olduğu durumlarda dahi etkili olmaktadır. Daha önceki verilen kararlardan etkilenerek karar vermektedir. Başlangıç ayarı “bireyin herhangi bir aktif tercihte bulunmaması ve pasif seçeneğe yönelmesi durumunda çıktının ne olduğudur.” Kişi çıkarının veya niyetinin aleyhine de olsa karar verme sürecinde büyük ihtimalle pasif davranışı tercih etmekte, herhangi bir eylem de bulunmamakta ve başlangıç ayarı sonucun belirlenmesinde çok önemli bir rol oynamaktadır (Johnson ve Goldstein, 2003).

Başlangıç ayarı yönteminde hiçbir şeyin yapılmadığı vakit ne olması istendiğini belirleyen unsur opt-in ve opt-out’dur. Opt-in bir eylem yapıldığında işi kabul etme, opt-out ise bir eylemi yapmadığında işi kabul etmektir (Ariely, 2012).

Kültürel olarak birbirilerine önemli benzerlik gösteren Kanada ve Fransa’nın organ bağıışı oranları farklıdır (Johnson ve Goldstein,,2003). Fransa’da ve Kanada’da organ bağıışı farklı prosedürlere bağlanmaktadır. Kanada’da kişinin organ bağıışını talep etmesi ve kayıtlı hale gelmesi gerekirken (opt-in), Fransa’da ise herkesin bağıış yapmak istediği kabul edilmekte ve istemeyen kişilerin yazılı olarak bildirmeleri gerekmektedir (opt-out). Fransa’da nüfusun tamamına yakın organ bağıışında bulunurken Kanada’da ise çok düşük kalmaktadır.

Ülkelerin sürücü ehliyeti formlarının tasarımı organ bağıışı miktarını belirlemektedir. Ülkelerin yüksek ve düşük organ bağıış oranları karşısında, ilk akla gelen varsayımlar dinsel, coğrafi, eğitimsel ve ekonomik farklılıklar olmaktadır. Ancak aynı özelliklere sahip İspanya ve Portekiz veya İsveç ile Danimarka’nın tam

zıddı oranlara sahip olması varsayımların geçersizliğini göstermektedir. Buradaki farklılığın sebebi ehliyet formları doldurulurken opt-in ve opt-out seçim mimarisinde yatmaktadır:

- Opt-in olma halinde: “organ bağıışı yapmak istiyorsanız, kutuyu tıklayınız”.
- Opt-out olma halinde: “organ bağıışı yapmak istemiyorsanız, kutuyu tıklayınız”.

Beklenmedik bir soru karşısında kişiler statükoyu muhafazasına -pasif davranışa- götürmektedir. Bu durumda opt-in’i uygulayan ülkeler de organ bağıışı çok düşükken, opt-out’u uygulayan ülkelerde çok yüksek kalmaktadır.

Hollanda opt-in uygulayan ülkeler arasında ve nüfusun %28 ile en yüksek organ bağıışı yapandır. Avrupa’nın eğitimde, ekonomide ve medeniyette ileri toplumlarından olan Hollanda’nın yoğun pazarlama kampanyasına rağmen ulaşabildiği maksimum nokta budur. Hâlbuki opt-out uygulayan ülkeler arasında hiçbir reklam harcaması yapılmadan doğru seçim mimarisiyle kurgulama ile elde edilen en kötü sonuç %89’dur. Bu da davranışsal iktisadın gücünü göstermektedir (Johnson ve Goldstein, 2003).

- Başka bir engel yapmak istenen ile aslında yapılan arasındaki farktır.

İngiltere’de bir kamu teşviki olarak ısının muhafazası için çatıya yalıtıcı koyma desteği verilmektedir. Ücretsiz olmasına rağmen çoğu hane halkı bu teşvikten faydalanmaktadırlar (Tavassoli, 2015).

Hane halkının buna yanaşmamasının sebebi çatıda evin mahzeni olarak kullanılarak, birçok eşyanın konmasıdır. Yalıtımla beraber tümüyle bu eşyaların elden geçmesi gereklidir.

İngiliz kamu yönetiminde göre yapan Nudge (dürtü) birimi (Behavioral Insight Team, 2020) iki ayrı teklif getirdiler: a) ücretsiz yalıtım servisi b) yalıtım servisine bir indirim vermeden çatının eşyalardan temizlenmesinin ücretsiz hale getirdiler. A teklifi alanlar davranışlarını değıştirmediler. B teklifini alanlar ise yalıtım hizmetinin

maliyetli olmasına rağmen, engelleyici faktörün ortadan kaldırılmasıyla kabul ettiler. Yalıtımda arzu edilen sonuca giden engel ortadan kaldırılmalıdır.

- Bilinen ile yapılan arasındaki fark. Doğrusu bilindiği halde aksiyon anında yanlış tercihlerde bulunulabilir. Michelin lastikleri üzerinden süreç gösterilsin.

Michelin lastikleri diğer lastiklere göre daha pahalıdır. Sürücüler lastik değiştirmeye gittiklerinde, lastiğinden fiyatından dolayı almaktan cayabilirler. Michelin fiyatını doğrulamak için çok fazla reklam harcaması yapar. Reklamlardaki ana uyarılar güvenlik, çocuklar ve yoldaki insanlar. Sürücülerin bu reklamlara verdikleri tepkiler çok olumlu olmasına karşı, lastik değiştirme anında Michelin'den vazgeçebilir. Ama mağazada bilmek ve yapmak arasındaki boşluğa düşülmektedir. Güvenli lastikleri satın alınması gerektiği bilinmekte ama yaptığın şey bu değil çünkü bilgi o anda aktif değildir. Michelin'in yaptığı hatırlatma her mağaza görülür şekilde lastiğin içinde bebeğin resimlerin koyarak, güvenlik hedefini yeniden aktif hale getirerek fiyatla rekabet etme şansına sahip olmaktır (Tavassoli, 2015).

Bu durumda kullanıcıların marka tercihleri için, insanlara sürekli hatırlatılmalıdır.

- Kısa-uzun dönem hedef çatışması: Birçok hedefin bulunması çatışma yaratmaktadır. Özellikle de kısa ile uzun dönemli amaçlar arasındaki farklar kişilerin kendilerine daha az faydaları olsa kısa dönemli amaçları tercih ederler. Clocky saat üzerinden süreç gösterilsin.

Clocky saat sabah uyandırma aracıdır (Clocky alarm, 2020). Tekerlekleri vardır. Sabah çalarken erteleme düğmesine basılırsa, hareket etmeye başlar, tekerlekler döner. Odanın etrafında dolaşır ve onu yakalamaya çalışan kişi uyanır. Gecedan birtakım sağlık olma hedeflerle uykuya geçilmekte ama sabah olunca dinlenmeyle (kısa süreli hedef) ve sürekli spor yapmak (uzun dönemli hedef) çatışmaktadır. Uykulu olan kişi kısa hedefi seçmektedir. Sağlık ve zindelik hedefi göz ardı edilmektedir.

4.1. Zorlukları Ortadan Kaldırma

İşin başarılı olması için fiziksel sahanın, rotanın ve çevreleyen koşulların yardımcı olması gerekmektedir. Engelleyen faktörlerin temizlenmesi faaliyetinin gerçekleşmesine desteklemektedir. Süreçte çıkabilecek tüm engeller test edildikten sonra işlemin tanıtımı yapılmalıdır (Mullainathan ve Shafir, 2009).

4.1.1. Kanal Faktörleri ve Banka

Bankada hesap açma üzerine düşük gelirli iki gruba eğitim verilmektedir. Seminer sonunda birinci gruba banka hesabı açmak için gereken belgeler sunulurken, ikincisini de belgeler yanında bankanın bulunduğu harita gösterilmektedir. İkinci gruptan banka hesabı açtıranlar daha fazla olmaktadır (Mullainathan ve Shafir, 2009).

Benzer bir çalışmada grup ikiye ayrılmaktadır. Kredi kartlarına başvuru süreci anlatılmaktadır. Sadece bir gruba başvuru formlarıyla beraber mektup ve pul eklenmektedir. Bu grubun başvuru oranı diğer gruba göre çok daha yüksek olmaktadır.

4.2.Zorunlu Tercih- Ne Olursa Olsun

Kişileri aksiyona geçirmeye zorlamak için pasif tercih ortadan kaldırılmaktadır. Bireylerin özgürlüklerini kısıtlamadan ama pasif karar dışındaki tüm seçenekleri içinde alacak şekilde seçim mimari oluşturulmaktadır (Keller vd., 2011).

Bu metoda aynı zamanda hangi şartlarda olursa olsun gerçekleştirmeyi işaret etmektedir (do it anyway). Diğer bütün seçenekleri ortadan kaldırılmaktadır.

4.2.1. Jenerik İlaç

Tedarikçi ilaç firması hastalara her 90 günde bir posta yoluyla ilaç göndermektedir. İlacın gönderilmesi için doktorun reçeteyi yazması gerekmektedir. Doktor markalı veya jenerik ilaçta yazabilmektedir. Markalı üretici firmalar doktorlara her türlü ikna yöntemiyle markalı ilaç yazmayı teşvik etmekte. Hastaların markalı ilaçla başladıktan sonra talepleri üzerine jeneriğe geçebilmekte. Bunun için fason

üreticisi tedarikçi ilaç firmaları hastalara jeneriğe geçmeyi talep etmeleri için mektup yazmaktalar. Hastaların büyük çoğunluğu finansal teşviklere rağmen hiçbir harekette bulunmamaktalar. Mektubu broşürlü yapıp daha fazla renklendirilmektedir. Herhangi bir değişiklik gerçekleşmemektedir. Sonuçta vardıkları nokta insanların markayı sevdikleri ve jenerikten hoşlanmadıkları yönünde olduğudur (Keller vd., 2011).

Davranışsal iktisatçılar kişilerin jenerikten hoşlanmama ihtimaline karşı aynı şekilde kişilerin bir iş yapmaktan da (harekete geçmekten) hoşlanmama ihtimali üzerinde durmaktalar. Aktif tercih yapmak zorunda bırakarak bu varsayımı denemeye karar vermekteler. Sorunun temelinde mektuba cevap göndermenin bile aktif karar gerektirmesi yatmaktadır. Yani ufacık bir emek dahi (mektuba işaret koyma ve postaya verme) bir engel teşkil edebilmektedir.

Yeni yazılan mektupta eğer mektuba cevap verilmediği takdirde ilaç tedarikinin kesileceğini bildirilmektedir. Bu durumda kullanıcı için pasif tercihin maliyeti aşırı artmaktadır.

Kişiyeye bağlı olarak marka veya jenerik tercihinde bulunulabilmektedir. Ancak pasif davranış bir tercih değildir. Sonunda kişilerin %90'ını jenerik ilacı tercih etmektedir.

4.3. Seçenek Yükü

Seçenek miktarları arttığında çok fazla baskı ve stres yaşanmaktadır (Hsee vd., 2013). Bol seçeneğin daha iyi olduğu iki varsayıma dayanmaktadır: Birincisi daha fazla seçenek verildiğinde kişinin daha optimuma yöneleceği düşünülmektedir. İkincisi daha fazla seçenek daha fazla özgürlük demektir. Özgürlüklerin artması da kişilerin daha iyi hissettiklerini göstermektedir.

Halbuki zihinsel olarak çok fazla tercihle karşı karşıya kalındığında kişiler daha karmaşık hesaplama yapmaktadırlar. Karmaşık hesaplama bilişsel zekayı

kullanmalarını gerektirmektedir. Kişilerin zihnini meşgul etmektedir. Seçenekler çoğaldığında kişilerde kararsızlık artmakta, tercihlerini ötelemeye ve sürekli olarak başka sefere demeye başlamaktalar.

Kafa karışıklıkları istemedikleri bir tercih yapmalarına sebep olmaktadır. Bu kadar çeşit seçeneklerin bulunması kişilerin göreceli olarak daha iyiyi bulmasını ve karşılaştırma yapmasını zorlaştırmaktadır.

Ürün seçimi yapacak kişi seçimini farklı kıstasları göz önüne alıp bir karar vermek yerine aşırı seçenek karşısında tek bir kıstasa indirmektedir. Seçimden sonra da tek kıstasın yanırları görölmektedir.

Çok fazla tercih pişmanlıkta getirmektedir. Bir seçenek tercihe dönüştürüldüğünde diğer tüm seçeneklerden mahrum kalınmakta ve fırsat maliyetinden dolayı kişiler pişmanlık duymaya başlamaktalar. Üstelik, aşırı seçenekte kişiler kararlarını ötelemekteler. En çok istedikleri tercihlerde imtina edip, daha korunaklı (pasif) seçeneklere gitmekteler.

Seçenek yükünü azalmanın bir yolu da seçenekleri tek tek incelemektir. Örneğin akşam dışarda yemeğe gidilecekse, tüm seçenekleri gözden geçirmek yerine, önce rastgele birincisinden başlayıp: Kebapçıyı ister misin? Cevaba göre ikinci seçenek sorulur.

4.3.1. Reçel Satışı

Bir markette iki ayrı tezgâhta farklı miktarda reçel satışa sunulmaktadır (Iyengar and Lepper, 2000). Birinci tezgâhta 6 reçel ikinci tezgâhta 24 reçel mevcuttur. Kişilerin seçenek bolluğundan dolayı ikinci tezgâhtan daha fazla reçel alması beklenirken tam tersi bir sonuç doğmaktadır.

Tahmin edildiği gibi müşterilerin çoğunluğu ikinci tezgâhta durmakta (%40: %60) ama pek azı satın almaktadır (%3: %3). Müşteriler hangisini seçeceklerini

bilemediklerinden satın almaktan vazgeçmektedirler. Seçeneklerin azaltıldığında memnuniyette artmaktadır. Pişmanlık ve fırsat maliyet yükü azalmaktadır.

Eğer müşterilerin alışveriş listelerinde reçel varsa, 6 ile 24 reçel seçeneği tezgâhları arasında bir satış farkı olmamaktadır. Çünkü **başlangıç ayarı** reçel almak üzere hedeflenmiştir. Ancak alışveriş listesinde reçel almak veya reçel çeşidi belirtilmemişse (**reçel almamak bir başlangıç ayarıysa**), fazla seçenek karşısında kişiler tercih yapmaktan kaçınmaktalar ve pasif tercihe dönülmektedir.

4.3.2. Doktorlar ve Kalça Kemiği

Doktorlara 67 yaşında bir hastaları olduğunu ve kalça kemiği değiştirmesi gereken bir vakayı sormaktalar. Doktorları ikiye ayırmaktalar. Birinci gruba denmekte ki “hastanın raporunu tekrar incelediniz ve denememiş bir ilaç olduğunu fark ettiniz.” Ne yaparsınız? Doktorların tercihi atlanan ilacı denemekten yana olmaktadır (Ariely, 2012).

İkinci grup doktora aynı olayı biraz farklı bir hikayeyle anlatılmaktadır: “iki tane ilaç unuttuğunuzu anlıyorsunuz”. Ne yaparsınız? Eğer hastayı geri çağırırsanız, iki ilaçtan hangisini denersiniz? İşler karmaşıklaşmaktadır. Doktorlara bir ilaç değil iki ilaç kaldığı hatırlatılınca, doktorların %72’si ameliyata devam etmektedirler.

Burada düşünülmesi gereken başlangıç ayarıdır. Operasyona devam ile ilaç tedavisini deneme seçenekleri arasında eşit ağırlık yoktur. Tercihlerden biri, operasyona izin verme, başlangıç ayarı olduğundan, diğer tercihlere karşı dirençlidir. Hiçbir şey yapmamak durumunda bir tercih oluşmaktadır. Başlangıç ayarından uzaklaşıldığında seçenekler karmaşıklaşmakta, daha çetin karar verme süreci ve daha fazla adım vardır.

4.4. Alışkanlığa Bağlama

Bir “oturmuş alışkanlığı” oturması istenen başka “alışkanlıkla” eşleştirmedir. Bu oturmuş alışkanlığın diğer alışkanlıkla uyumlu olmasına gayret gösterilmektedir.

Örneğin yeni bir mobil uygulamanın mevcut olan bir uygulamanın içine yerleştirilmesi hem alışkanlığa bağlanma hem de uyumluluk açısından örnek teşkil etmektedir (Ariely, 2012).

4.4.1. Kahve İçme Alışkanlığını Yabancı Dil Çalışmaya Bağlama

Arzu edilen birçok hedef (yabancı dil öğrenme, kitap okuma, spor yapma gibi) alışkanlık haline gelmediği için tekrar etmemektedir. Oturtulmak istenen alışkanlık oturmuş bir alışkanlıkla ilişkilendirilerek dürtü oluşturulmaktadır.

Yabancı dil öğrenmek isteyen bir kişinin alışkanlıkları incelediğinde her sabah yarım saat kahve için mola verdiği görülmektedir. Kahve makinasının yanına görülebilir bir yere İngilizce dil setleri konmaktadır. Kişiden her kahve içmeye başladığında ders çalışması istenmektedir. Bir süre sonra sorgulamaksızın kahve içme alışkanlığı yabancı dil çalışmasını *tetiklemektedir*.

Benzer alışkanlıklar, kitap okumayı geliştirme için akşam yatmadan önce oturtulmaktadır. Akşam uyumak bir alışkanlıktır. Yatağın ucundaki masanın üstüne kitapları yerleştirilerek kolay ulaşılabilir kılınmaktadır. Uyuma alışkanlığında kitap okumanın *dürtüsü* olmaktadır.

İlaç içme faaliyetini sinema izleme alışkanlığına bağlayan deneme yapılmıştır. Ağır yan tesiri olan ilacı içmeye teşvik için sevdiği sinema seyretme alışkanlığına bağlayan hasta, ilacı düzenli kullanma sürecinden geçen tek hasta olmuştur (Ariely, 2012).

Ancak bir anda bütün alışkanlıkları “alışkanlığa bağlama” ile yerleştirilmeye çalışılırsa kişinin düzenini felç etmektedir. Tek tek, bir alışkanlık oturtuktan sonra diğer alışkanlığa geçiş sağlanmalıdır.

4.5. Eğer...o zaman

İnsanların statükoya dönme eğilimleri destekleyen durumlar duygusal olarak gergin ve beynin düşünme kapasitesinin dolduğunda gösterdikleri tepkilerdir

(Spencer, 1982). Bu durumda önceden duygular ve beyin göstereceği tepkileri bilirlerse, tutuk davranmayacaktır (Baldwin ve Sinclair, 1996). Aktif tercih hakkını kullanacaktır.

4.5.1. Uçma Korkusu

Uçma korkusu birçok kişinin hayatını kabusu çevirmektedir. Uçakların türbülansa girmesinden dolayı donup kalanlar, uçağa binmekten tedirgin olanlar yolculuklarını keyifsiz bir deneyime dönüştürmektedirler. Bunun aşmanın yollarından biri, eğer/o zaman kalıbıyla tedirginliklerin tetiklendiği durumlarda önceden yapılması gereken düşünme tarzına geliştirmektir (Robbins, 2017). Örneğin “eğer türbülans olursa, o zaman gideceğim yerdeki akşam arkadaşımınla yiyeceğim keyifli yiyeceği düşüneceğim”.

5. SONUÇ

Sonucun faydası ödüdür. Ödülü göremeyen ve alamayacağını düşünen bireyler değişime girişmezler.

5.1.Görünür Amaç ve Zihinsel Canlandırma

İnsan düşündüğünün etkisine girmektedir. Olmasını istenen durumları ilk önce zihinde canlandırmak gerekmektedir. Bu durumlarla ilgili düşünceleri değiştirip, zihinde yeni bir seçenek (imaj) kurgulanmalıdır. Hayalini kurup zihinde bir hedef ve vizyon yaratıldığında arzu edilen hedeflere sahip olunmaktadır. Zihinde canlandırılan her şey yavaş yavaş hayatta çeşitli yollarla oluşmaya başlamaktadır.

İnsan unutkan bir varlıktır: ilaçları almaktan, faturaları ödemeye, emeklilik fonlarına katkı yapmaktan, ehliyeti yenilemeye kadar birçok önemli faaliyeti unutmaktadır. Bazen de hatırlasa da hemen faydasını veya zararını görmediğinden ihmal edebilmektedir. Hedef görünürde belirginleştirildiğinde kişiler daha fazla gayret göstermektedirler. Motivasyonun yükseltilmesi için kişilere sık sık ve hissedilir şekilde amaçları hatırlatılırsa başarı şansı artmaktadır (Cheema ve Bagchi, 2011).

Beyin gerçeklikle sanallığı bir süre sonra ayırt edemiyor. Kişilerin arttırılmış gerçeklik gibi sanal gerçekliklilerde hareket ediyor sanmasının sebebi budur. Bu metodun başarısı için sık sık uygulanması ve çok detaylı olarak anlatılması istenir. Beyin bir süre sonra fırsatları kurguya göre yakalamaktadır.

5.1.1. Çocuk Fotoğrafları

İki gruptan tasarruf için zarflara para konmaları istenmektedir. Birinci gruba zarfın üstüne çocuklarının fotoğraflarını yapıştırılmaları söylenmektedir. Etkisini göstermekte ve tasarruf oranlarında artış yaşanmaktadır. Fotoğraf amaçlarını belirginleştirmektedir. Aynı şekilde kişiler için önemli olan bir başka amacında fotoğrafının konması (ev, araba, vs...) kişilerin tasarruf etmelerini arttırmaktadır (Cheema ve Bagchi, 2011).

Yardım kampanyalarında somut resimlerin etkisini kullanılmaktadır. Afrika'daki açlıkla ilgili bir reklam panosunun etkinliği çok düşük kalmaktadır. Milyonlarca kişinin Afrika'da ölmesi önemsenmemektedir. Ama sadece bir kişi öne çıkarıldığında fark edilmektedir. Artık fotoğraftaki acıklı kız çocuğunun bir ismi ve kişiliği vardır. Onun aç olması bizi etkilemektedir. Panodaki yazıları silip, tek bir kızın acıklı resmi, ismi ve köyünün adları olduğunda vicdanları harekete geçirmektedir. Ayrıca yardım faaliyeti sonrası o kızın yardımsevere teşekkür telefonu açması sağlansa, bağışçılar çok daha fazla maddi destekte bulunmaktalar.

5.1.2. Apple ve IBM

Apple ve IBM iki büyük teknoloji şirkettir. Çalışmalarda Apple ürünleri daha yaratıcı bulunmaktadır. Bu yaratıcılık imajının kişilerin yaratıcılığını geliştirilmesi üzerine test yapılmaktadır. Grup beşe bölünmektedir. Birinci gruptaki çalışanların mekanlarına Apple logosu konurken ikinci gruptaki çalışanlara IBM logosu konmaktadır. Üçüncü gruba Apple ürünleri kullanılmakta, dördüncü gruba IBM

ürünleri ve beşinci gruba herhangi bir dürtü uygulanmamaktadır. Sadece birinci grubunun yaratıcılığı artmaktadır. Kişiler Apple kullanarak daha yaratıcı olmamaktadırlar. Sadece Apple logosuyla ilişkilendiren değerler bilinç altına indikçe kişilerde etki yapmaya başlamaktadır.

5.1.3. Ofiste Çikolata

Ödülün görülmesinin etkisini ofiste çikolata üzerinden deneyle gösterildi (Bryan Wansink and his colleagues). Deneide, çikolatalar ofisin çeşitli yerlerine kondular. Cesaretlendirilmeye çalışılan davranış çikolata tüketilmesidir. Bu yerleştirmede görünüm ve mesafe üzerinden test edildi.

Bu çikolatalar camcan bir kabın içine konular görülmesi kolaylaştırılırken, opak bir kaptaki görülmesi zorlaştırıldı. Bazıları kişilerin çalıştıkları yere yakın bazıları da uzağa yerleştirildiler. Bu durumda ödülü almak yine kolaylaştırıldı ve zorlaştırıldı. Çikolatalar camın içine ve yakın yerlere konduğunda uzağa ve opak kaplara göre iki kat daha fazla tüketildiler.

Organizasyon bakış açısıyla, ödülün değişimi sağlayabilmesi için görülebilir, başarılabilir ve yakın olması gereklidir. Amaç ilk başta çok yüksek tutulmamalıdır (bkz. Atanan hedef metodu).

5.1.4. Zemini Yükseltme

Üniversitede kahve mağazasında yapılan bir deneyde öğrencilerin ödül alma motivasyonları gözlenmektedir (Ran Kivetz vd.,). Kahve kartları üzerinde dokuz farklı daireye damga alındığında bir kahve ücretsizdir. Her kahve alındığında daireler basılmaktadır. İki ayrı gruba aynı miktarda daire miktarını farklı kartlar tasarımlarına basmaları gereklidir. Birinci gruba 9 boş daireli ve ikinci gruba ise 12 daireli üçü önceden işaretlenmiş kartlar verilmektedir. Pratik olarak aylar, her ikisinde de dokuz daire vardır. Ama buldukları neticede, 3 tane işaretli olan kartta, tamamını doldurmada %34'lük bir artış gerçekleştirmektedir. Dört buçuk gün daha hızlıdır. Bu durum nasıl açıklanır? Kısmen hedefe ulaşılması varılmasını teşvik eder. Değişim

tasarımı açısında çıtayı yükseltmek yerine zemin yükseltilmektedir. Ara başarı devam etme olasılığını yükseltmektedir.

5.1.5. El Yıkama

Sağlık çalışanlarının ellerini gerektiği kadar yıkamadıkları ortaya çıkmıştır. Yıkamalarının gerektiğinin üçte biri sıklıkta ellerini yıkamaktalar. Nasıl bir tasarımla değiştirilebilirler? İşe başlamadan önce iki ayrı gruba hatırlatıcı yerleştirilmektedir. Birinci gruba “yıkamanın kendilerinin hasta olmasını önlediğini” ve ikinci gruba “hastalarının hasta olmasını önlediğini” dair notlar asılır (Grant ve Hofmann, 2011). Birinci grupta el yıkama artmadı. İkinci grupta ise sabun kullanımı üçte bir oranında arttı. Amaç önemlidir. Sağlıkçıların hastalarıyla ilgili amaçları hatırlatılınca sonuca ulaşmada katkıda bulunmaktadır.

5.1.6. Sigarayı Bırakma

Gençleri sigarayı bırakmalarına yönelik ikna çalışmaları başarısız kalmaktadır. Sağlıkla ilgili sorun çok yıllar sonra görüleceğinden, bugüne indirgendiğinde etkisini kaybetmektedir. İngiltere'de burunlarına pudra püskürten kızlara gösterdikleri reklamlarda pudra yerine kül tablasındaki küller kullanılmaktadır. Ya da nemlendiricilerde sigara cinsinden kremler gösterilmektedir. Genç kızlar görünüşlerinde endişeli etmeleriyle, çevrelerindeki sigarayı bırakma konusunda uyarılara daha alakalı hale gelmekte. Sigarayı bırakma ödülünü şimdiki zamana getirilmektedir.

5.2. Azlık Sezgisel Kuralı

Kişilerin hızlı karar almasını teşvik etmek için azlık sezgisel kuralı kullanılabilir. Bir nesnenin değerini biçerken “azlık sezgisel kurala” göre “miktarı az olan nesne değerliyken” “çok olan değersizdir”. Elmas ve su örneği verilmektedir. Elmas hayati değildir ama az olduğu için değerlidir. Su hayatidir ama bol bulunduğu için değersizdir.

Azlık sezgisel kuralıyla kullanıcı manipüle edilmektedir. Perakendecilerin “çok az kaldı, kısıtlı bir zaman içinde, sadece 5 adet kaldı” dediklerinde bu nesnelerin azlık ile ilişkilendirip değerli hale getirmekteler. Yine otel odası satan online seyahat acentelerin az kalan odayı işaret etmesinin sebebi budur.

5.2.1. İlk 100 Kişi

5 dakika içinde arayanlar/ başvurular/tüketenler arasında ilk 100 kişiye ekstra 10 puan alacak gibi ödül miktarına kısıtlamalar getirerek kullanıcıları teşvik etmiş olmaktadır (Cialdini 2001; Wendel, 2013). Aciliyet hissiyatı oluşturulmaktadır.

Ancak tek defada ödüllendirmeler çok defalık ödüllendirmelere göre daha iyi işlemektedir. Aksiyona getirmek için azlığı sürekli olarak tekrarlanırsa inandırıcılık kaybolmaktadır. Bu durumda kişinin yapay olarak yaratılan azlığa karşı hissizleşme başlamış olmaktadır.

5.3. Atanan Hedefler

Kişilere hedef atandığında beyin bir süre sonra hedefi gerçekleştirmek için çözüm yolları bulmaktadır. Ancak belirlenen aşırı yüksek hedef olduğunda kişi bunu reddetmektedir. Bundan dolayı belirlenen hedefleri yüksek tutmak ama aşılamayacak kadar yüksek tutmamak gerekmektedir (Ideas42, 2018).

Bu metodolojinin çalışması için hedefe adım adım öz güven kazanarak ilerlemek gerekmektedir (Kelley ve Kelley, 2014).

5.3.1. Yürüme Hedefi

Dört ayrı gruba farklı günlük adımları belirlenmektedir. Birinci gruba günde 2000, ikinci gruba 4000, üçüncü gruba 6000 adım ve dördüncü gruba 25000 adım. Sonunda en fazla yürüyen grup üçüncü grup olmaktadır. Dördüncü grup baştan pes etmektedir. Birinci ve ikinci grup çabuk hedefi yakalamakta ve daha fazlası için gayret göstermemekteler (Ideas42, 2018).

5.4.Önce Soğuk Kurbağa

Kişilerin işleri ertelemesi ve özellikle de önemli ama pek hoşlanmadıkları görevleri ötelemeleri verimliliği çok düşürmektedir. Bunu engellemenin metotlarından biri de ilk iş yapmanın zorluğunu çağrıştıran “soğuk kurbağa yemdir” (Oakley ve Sejnowski, 2018). Bu metotta kişi hangi ruh halinde olursa olsun en önemli işini ilk olarak yapmaktadır. Hedef önceliği bitirmeden diğer işlere geçmemektedir.

5.4.1.30 Günde Kitap Yazma

Bir işi bitirmek için odaklanma, öncelikle ve yoğunlaşma gerekmektedir. 30 günde kitabını yazan ve hızıyla iş dergisinde makaleye konu olan yazar, sabah ilk yaptığı işin kitaba başlamak ve günde 3 saat kitap üzerine çalışmadan başka hiçbir işle uğraşmamak olarak ifade etmektedir. 3 saat sonra kendisini ödüllendirmek için sevdiği bir yemeyi yemekte veya filmi seyretmektedir.

6. SES SÜRECİNİN UYGULANMASI

6.1. Tarihsel Örnekler

SES sürecinin etkisinin anlaşılması için iki farklı etkiye yol açan tıptan örnekler gösterilmektedir (Tavassoli, 2015). İki örnekte de cerrahi müdahaleyle ilgili olarak bulunan yeniliklerle ilgilidirler. Ancak birinci örnekte yenilik dünyaya hızlıca yayılırken, ikinci örnekte uzun süre durağan kalmaktadır.

1846'da anestezi üzerinde büyük yenilik cerrahi operasyon olacak kişiye verilen etanol kimyasının etkisidir. Halka açık bir mekânda çenesinde bir tümör olan hastada cerrahi operasyon gerçekleştirilmektedir. Bir yıl içinde dünyanın her yerinde cerrahi operasyonlarda etanol kullanılmaya başlanmaktadır.

Anestezi kullanımını SES açısından incelendiğinde:

Sorun: Öncül sorun oldukça belirgindir. Anestezi kullanılmadan önceki dönemlerde hastalar tekmeler ve çılgınlık atmaktadırlar. Operasyon esnasında acılar çekmekte ve cerrah dışındaki kişiler kendilerini tutmak zorunda kalmaktadırlar. Sorun kendisini açıkça göstermektedir.

Engel: Etanol kullanılmasında engel çok azdır. Operasyon sürecini kolaylaştırmaktadır. Kişilerin hastayı tutmalarına gerek kalmaktadır.

Sonuç: Hastanın acısı azalmış ve doktorlar için operasyon kolaylaşmıştır.

Aseptik cerrahi üzerinden başka bir prosedür incelendiğinde, uygulamanın çok geç yayıldığı gözlenmektedir. Joseph Lister cerrahi operasyonlarda sterilize etmek için kostik asiti açık yara üzerine püskürtmektedir. Çünkü açık operasyonlarda yara mikrop kapabilmektedir. O dönemde cerrahi ameliyatların yaklaşık % 50 ölümle sonuçlanmaktadır.

Aspetetik cerrahinin SES açısından analizi yapıldığında:

Sorun: Ölüm büyük bir sorun ama asit kostiğin ölümü azalttığına dair kanıtlar henüz görünür değil.

Engel: Kostik asit püskürtülürken ciltte biraz tahriş yapar. Acır ve kaşıdırır.

Sonuç: Tıp dünyasında açık yaradan dolayı hastaların öldüğü bilmemektedir.

Neden Lister'in aspetetik cerrahi uygulaması etanole göre çok sonra yaygınlaştı? Kostik asit ve etanol karşılaştırıldığında, Kostik asit ölme ihtimalini düşürmektedir. Etanol acıyı azaltmaktadır. Ancak doktor operasyonu yapmakta ve ertesi gün geldiğinde hasta yaşamakta veya ölmektedir. Operasyon anında ölüm gerçekleşmemektedir. Etanolde operasyon anında acı dinmektedir.

7. SONUÇ

Aktif karar ve harekete geçirmede kullanılan metotlar arasında 10 farklı metot tanıtılmaktadır (bkz. Ekte çizelge 1). *Bu kadar farklı metodun varlığının sebebi kişiye aktif karar aldırmanın zorluğudur.* Kişi bir gece öncesi sabah kalkışta spor yapılacak diye kendisini bağlamakta ama sabah alarmı çalmasıyla beraber vazgeçmekte ve uyumaya devam etmektedir.

Davranışsal iktisatta sorun-engel-sonuç (SES) modeli ile dönüşümün tıkanmasının sebepleri bulunmaktadır. Üç ana etapta değişim tıkanmaktadır: Sorunun

varlığından kullanıcı haberdar değil, karşılaştığı engellerden dolayı statükoyu tercih etmekte ve sonuçları etkin veya görülür değildir.

Organizasyonun ve kişinin statükoyu tercih edip değişime kapalı olması, azıcık bir engelle yılması ve faydasını hemen görememesi aktif karar alma metotlarını geliştirmeye sebep olmuştur. Bu makalede 10 metot tanıtılmaktadır. Şirkette nasıl uygulanabileceği ortaya konmuştur (tablo 3).

Kişinin bir işi yapmaması da bir karardır. Kendisini aktif karara göre koruduğunu zannederken, *fırsat maliyetini* hesaba katmamaktadır. Seçim mimarı olarak fırsat maliyetini denkleme koymak gerekmektedir. Aşı örneğinde aşılattırmamanın çevresine verdiği zarar kişiye gösterilmektedir. Şirkette yürütülecek bir değişim programında, değişimin uygulanmamasının şirkete görünen ve görünmeyen maliyetleri araştırılır.

Zorlukları ortadan kaldırmada kişinin ulaşmasında engelleyici kanalları ortadan kaldırmaktadır. Sağlıklı atıştırmaları kolay ulaşılabilir bir yere koyma örnek olarak gösterilmektedir. Açık büfe salatayı ilk girişte yere yerleştirme kişinin salataya yemeye yönlendirmektedir. Şirkette değişim için ön görülen programı kullanmayı engelleyen faktörler araştırılır.

Zorunlu tercihte kişilerin bir karar almaya zorlanmaktadır. Karar arzu edilen veya edilmeyen yönde olabilmektedir ama kullanıcının niyetini göstermesi gerekmektedir. Kişilerden markalı veya jenerik ilacı tercih etmeleri istendiğinde form doldurmanın zorluğu karşısında pasif tutum sergilemektedirler. Onları karar almaya zorlamak için formlar alınmadığında ilaçları kesileceği bildirildiğinde ise herkes cevaplamak mecburiyetinde hissetmektedir. Şirkette değişim hangi şartlarda olursa olsun, programı kullanma yönünde kararın değişmeyeceğini net mesajla çalışanlara iletilmelidir.

Seçenek yükü kişinin fazla seçenek karşısında karar alma sürecindeki duraksamayı göstermektedir. Kişinin bir markette gittiğinde karşısına çıkan iki reçel

rafından daha az çeşit taşıyandan daha fazla aldığı görülmektedir. Kullanıcının tercih yapabilmesi için seçenekleri birbirinden ayırt edici şekilde olma kaydıyla azaltmak gerekmektedir. Şirkette değişim programının işleme konmasında bir karmaşa olabilir. Sadeleştirilerek başlanmalıdır.

Alışkanlığa bağlamada mevcut alışkanlığı başka bir faaliyetle beraber gerçekleştirilmesi stratejisi takip edilmektedir. Kişinin günlük kahve içme molası verme alışkanlığı varsa, aynı esnada yabancı dil öğrenmeyi de sürece katabilmektedir. Bu sayede zamanla yabancı dil öğrenmenin bir alışkanlık hale gelmesi sağlanmaktadır. Şirkette prim alınmasını değişim programını kullanmaya bağlanır.

Eğer..o zaman, kalıbında tedirginlik durumlarındaki statüko dönme meyli durdurulmaktadır. Uçak yolculuğu yapılmadan önce türbülans zamanlarında ne düşüneceğini önceden yolcular belirlemektedirler. Program ile tedirginlik yaşandığında, ne yapılacağı önceden tespit edilir.

Kişiler *bitiş çizgisini gördüklerinde* motive olmaktadır. Bundan dolayı başarılmak istenen hedefleri (tasarrufu yükseltmek gibi) canlı tutan ve onlar için anlam ifade eden çocukları, hobileri, tatilleri bir araç olarak kullanılmaktadır. Tasarruf zarflarına çocuk resimleri yapıştırılmaktadır. Bu sayede hem tasarruflar yükseltmekte hem de bir ihtiyaç halinde zarftan para alınmamaktadır. Yeni programla arzu edilen neticenin neye benzeyeceğinin anlatılması paydaşlardan istenir. Hayalini kurmaları beklenir.

Azlık sezgisel kuralında kıtlık yaratarak ürün değerli kılınmakta ve aciliyet hissi uyandırılmaktadır. Seyahat acentelerinde son iki oda kaldı gibi uyarılar kişilerin rezervasyon yapmaları için teşvik edicidir. Şirkette değişim programı başaracak ilk 10 kişiye ödül verilebilir.

Kişinin *atanan hedefe makul* olduğu sürece uyduğu görülmektedir. Verilen yürüyüş programlarında limitlerini zorlayacak miktara kadar kişi yürümeyi

başarmışken, limitlerini aşan durumlarda baştan vazgeçmektedir. Şirkette, ulaşmak istenen hedefe kademeler belirlenir ve her hafta bir kadem atlanır.

Kişilerin yapmaları gereken zorunlu ve keyifsiz işleri sürekli öteleme mecburiyetinde hissetmektedirler. Görevin keyifsizliğini *soğuk kurbağa yeme* olarak tanımlanmıştır. Önce soğuk kurbağa ye metodunda mutlaka ilk yapılan işin bu olması gerektiği vurgulanmaktadır. Çünkü önemli bir işin sonraya atılması bu işe bağlı diğer işlerin yapılmasını ötelemekte, işi yapmak için kıvama gelinmesi beklenirken zaman su gibi akıp gitmektedir. Verimliliği düşürmektedir. Şirkette değişim programında düzeltilmesi gereken en zorlu işle başlanır.

Ses sürecinde araştırmasında faydalanılacak sorular metotlardan üretilmektedir.

SES Modeli	Metotlar	Şirkette/bireyde uygulaması
Sorun	Fırsat maliyetini gösterme	Görünen ve görünmeyen maliyetleri araştırılır.
Engel	Zorlukları ortadan kaldırma Zorunlu tercihte bulundurma Seçenek yükünü hafifletme Alışkanlığa bağlama Eğer....o zaman	Kullanmayı engelleyen faktörler araştırılır. Hangi şartlarda olursa olsun, programı kullanma yönünde kararın değişmeyeceğini net mesajla çalışanlara iletilmelidir. İşleme konmasında bir karmaşa olabilir. Sadeleştirilmelidir. Şirkette, prim alınmasını değişim programını kullanmaya bağlanır. Program ile tedirginlik yaşandığında, ne yapılacağı önceden tespit edilir.
Sonuç	Amaçları görünür kıla ve zihinde canlandırma Azlık hissi oluşturma Atanan hedefler Önce soğuk kurbağayı yeme	Yeni programla arzu edilen neticenin neye benzeyeceğinin anlatılması istenir. Hayalini kurmaları beklenir. Şirkette değişim programı başaracak ilk 10 kişiye ödül verilebilir. Şirkette, ulaşmak istenen hedefe kademeler belirlenir ve her hafta bir kadem atlanır. Şirkette değişim programında düzeltilmesi gereken en zorlu işle başlanır.

KAYNAKÇA

Ariely, D. (2012). *Predictably Irrational*, Harper Perennial, New York.

Ariely, D. (2013). *The Honest Truth About Dishonesty: How We Lie to Everyone-- Especially Ourselves*. Harper Perennial.

Baldwin, M. W., & Sinclair, L. (1996). Self-esteem and "if...then" contingencies of interpersonal acceptance. *Journal of Personality and Social Psychology*, 71(6), 1130–1141

Barr, M & R. Blank (Eds.), *Insufficient funds: Savings, assets, credit, and banking among low-income households*. Russell Sage Foundation Press (pp. 121–145).

Beer, M., Eisenstat, R. A., & Spector B. (1990). *The Critical Path to Corporate Renewal*. Harvard Business Review Press;

BEworks. Behavioral Economics. <http://beworks.com/>

Burow, P. (2016). *Behavioral Economics for Business - 2nd edition: How the insights of behavioral economics can transform your business*. Peter Burow.

Clocky (2020). Never Oversleep Again. www.clocky.com

Dhami, S. (2017). *The Foundations of Behavioral Economic Analysis*. Oxford University Press.

Cheema, A., & Bagchi, R. (2011). The Effect of Goal Visualization on Goal Pursuit : Implications for Individuals and Managers. *Journal of Marketing*, 75(2), 109–123.

Cialdini, R. (2001). Harnessing the Science of Persuasion. *Harvard Business Review*. 79.

Donaker G., Luca, M. (2017). Why COOs Should Think Like Behavioral Economists. Harvard Business Review, October, <https://hbr.org/2017/10/why-coos-should-think-like-behavioral-economists>

Gollwitzer, Peter. (1999). Implementation Intentions: Strong Effects of Simple Plans. *American Psychologist*, 54. 493-503.

Grant, A.M., & Hofmann, D. A. (2011). It's Not All About Me: Motivating Hand Hygiene Among Health Care Professionals by Focusing on Patients. *Psychol Sci*, 22, 12, 1494-9.

Hsee, C. K., Zhang, J., Wang, L., & Zhang, S. (2013). Magnitude, time and risk differ similarly between joint and single evaluations. *Journal of Consumer Research*, 40, 172-184.

Ideas42. (2018). Walk. <http://www.bhub.org/project/aim-high-walk-far/>

Lyengar, S. and Lepper, M. (2000). When Choice is Demotivating: Can One Desire Too Much of a Good Thing? *Journal of Personality and Social Psychology*, 79, 6, 995-1006.

Keller, P. A., Harlam, B., Loewenstein, G., & Volpp, K. G. (2011). Enhanced active choice: A new method to motivate behavior change. *Journal of Consumer Psychology*, 21(4), 376–383.

Kelley T. & Kelley, D. (2014). *Yaratıcı Özgüven*. İstanbul: Optimist Yayınları.

Madrian, B. C. 2014. Applying Insights From Behavioral Economics To Policy Design. *Annu Rev Economics*, 6: 663–688.

Naor, M., Goldstein, S. M., Linderman, K.W., & Schroeder, R.G. (2008). The Role of Culture as Driver of Quality Management and Performance: Infrastructure Versus Core Quality Practices. *Decision Sciences*, 39, 671-702

Oakley, B ve Sejnowski, T. (2018). *Learning How to Learn: How to Succeed in School Without Spending All Your Time Studying; A Guide for Kids and Teens*. Penguin.

Robbins, M. (2017). *The 5 Second Rule: Transform your Life, Work, and Confidence with Everyday Courage, Packaging May Vary*. Savio Republic

Tavassoli, N. T. (2015). *Brand Management: Aligning Business, Brand and Behaviour*. London Business School.

Thaler, R. H. and Sunstein. C. R. (2008). *Nudge: Improving Decisions About Health, Wealth, and Happiness*. Yale University Press.

Simon, H. A. (1982). *Models of bounded rationality*. Cambridge, MA: MIT Press.

Wendel, S. (2013). *Designing for Behavior Change: Applying Psychology and Behavioral Economics*. O'reilly Media, Inc, New York.

Ek

Aktif karar aldırma ile ilgili uygulanabilecek metodolojiler aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 1. Hareket Geçirme ve Aktif Karar Aldırma

Yöntemin Adı	Yöntemin Tanımı	Yöntemin Örnekleri	Yöntemin Bulgusu	Kaynak
Fırsat Maliyetini Gösterme	Karar alma süreçlerinde iki tane temel çıktı olur: aktif ve pasif. Pasif karar alma (başlangıç ayarı) ile yaptırma imkanımız varsa, birisine faaliyeti yaptırmak güç olması sebebiyle, davranışsal iktisatta tercih sebebidir. Aktif karar almanın para, emek ve zaman maliyeti var.	Grip aşısı	Pasif tercihin aktif tercihe göre maliyetini göstermek gerekir. Aktif karar almanın çok önemli olan durumlarda örneğin grip aşısı olma, sağlık klubüne yenileme, organ bağışlama gibi pasif karar almanın maliyetinin ne anlama geldiği iyice vurgulanmalıdır.	Keller, P. A., Harlam, B., Loewenstein, G., & Volpp, K. G. (2011). Enhanced active choice: A new method to motivate behavior change. <i>Journal of Consumer Psychology</i> , 21(4), 376–383.
Zihinsel İmaj, Görünür Amaç ve Hatırlatıcı	Amaç odaklı çalışmalarda hedef görünürde belirginleştirildiğinde daha sıkı çalışacaklardır.	Yarışmacılar bitiş noktasına yaklaştıkça daha hızlanırlar Bitiş noktasından uzakta olduklarında	Motivasyonun yükseltilmesi için kişilere sık sık ve hissedilir şekilde amaçları hatırlatılırsa başarı şansı yükselmektedir.	Cheema, A., & Bagchi, R. (2011). The Effect of Goal Visualization on Goal Pursuit : Implications for Individuals and Managers. <i>Journal of Marketing</i> , 75(2), 109–123.

		ise daha yavaş kalmaktadırlar. Çocuklarının fotoğraflarını tasarruf zarfına koyarlarsa ebeveynlerini tasarruf oranları arttırmaları çoğalmaktadır.		
Zorunlu Tercih	Kişilerin neyi tercih ettiklerini görebilmek için bir karar vermeye zorlanmaları.	Jenerik ilaç	İnsanların nefret ettiği ilaç türü değil ama mektubu göndermedir. Mektup gönderme küçük bir engel gibi görünse de seçimi yapmasına alı koymaktadır.	Keller, P. A., Harlam, B., Loewenstein, G., & Volpp, K. G. (2011). Enhanced active choice: A new method to motivate behavior change. <i>Journal of Consumer Psychology</i> , 21(4), 376–383.
Azlık Sezgisel Kuralı	Bir nesnenin değerini biçerken “azlık sezgisel kurala” göre miktarı az olan nesne değerliyen ve çok olan değersizdir.	İlk 100 kişi	Aciliyet hissiyatı oluşturulmaktadır	Cialdini, R. (2001). Harnessing the Science of Persuasion. <i>Harvard Business Review</i> . 79.
Zorlukları Ortadan Kaldırma	İşin başarılı olması için fiziksel sahanın ve çevreleyen koşulların yardımcı olması gerekir. İş engelleyen faktörlerin temizlenmesi işin bitirilmesine destek olmaktadır.	Kanal faktörleri Zarf ve Pul	Süreçte çıkabilecek tüm engeller ortadan kalktıktan sonra işlemin tanıtımı yapılmalıdır.	Mullainathan, S., & Shafir, E. (2009). Savings policy and decision-making in low-income households. In Barr, M & R. Blank (Eds.), <i>Insufficient funds: Savings, assets, credit, and banking among low-income households</i> . Russell Sage Foundation Press (pp. 121–145).
Seçenek Yükü	Tercih miktarları arttığında çok fazla baskı ve stres yaşanıyor.	Reçel satışı Doktorlar ve kalça ameliyatı	Çok fazla tercihle karşı karşıya kalındığında kişiler yönünden daha karmaşık hesaplama yapmakla baş başa kalıyorlar. Karmaşık hesaplama bilişsel zeka gerektiriyor. Daha fazla tercih pişmanlığı getiriyor. Bir seçeneği tercih ettiğinizde diğer tüm seçeneklerden mahrum kalıyor ve alternatif fırsatlardan dolayı kişiler pişmanlık duymaya başlıyorlar. Karşılaştırma yapma zorlaşıyor. Bu kadar yakın seçeneklerin bulunması kişilerin göreceli olarak daha iyiyi bulmasını zorlaştırıyor. Seçenekler çoğaldığında kişiler başka sefere demeye başlıyorlar.	Hsee, C. K., Zhang, J., Wang, L., & Zhang, S. (2013). Magnitude, time and risk differ similarly between joint and single evaluations. <i>Journal of Consumer Research</i> , 40, 172-184. Lyengar, S. and Lepper, M. (2000). When Choice is Demotivating: Can One Desire Too Much of a Good Thing? <i>Journal of Personality and Social Psychology</i> , 79, 6, 995-1006. Ariely, D. (2011). <i>Predictably Irrational</i> , Harper Perennial.

Atanan Hedefler	Kişilere hedef atandığında beyin bir süre sonra hedefi gerçekleştirmek için çözüm yolları buluyor.	Yürüme hedefleri	Belirlenen aşırı yüksek hedef olduğunda kişi bunu ret ediyor. Bundan dolayı belirlenen hedefleri yüksek tutmak ama aşılamayacak kadar yüksek tutmamak gerek.	Ideas42. (2018). Walk. http://www.bhub.org/project/aim-high-walk-far/
Önce Soğuk Kurbağayı Yeme	Bunu engellemenin metotlarından biri de ilk iş yapmanın zorluğunu çağrıştıran "soğuk kurbağa yemedir"	30 Günde Kitap	metotta kişi hangi ruh halinde olursa olsun en önemli işini ilk olarak yapmaktadır. Hedef önceliği bitirmeden diğer işlere geçmemektedir.	Oakley, B ve Sejnowski, T. (2018). Learning How to Learn: How to Succeed in School Without Spending All Your Time Studying; A Guide for Kids and Teens. Penguin.
Alışkanlığa Bağlama	Bir oturmuş alışkanlığı oturması istenen başka alışkanlıkla eşleştirmedir.	Kahve içme alışkanlığıyla yabancı dil öğrenme	Oturtulmak istenen alışkanlık oturmuş bir alışkanlıkla ilişkilendirilerek dürtü oluşturulmaktadır.	Ariely, D. (2011). Predictably Irrational, Harper Perennial.
Eğer..ö zaman	Beyni kilitlemeden önce tedirginlik anlarında ne yapılacağı önceden belirlenmesidir.	Uçakta türbülans halinde ne düşünüleceğini önceden belirlemek	Beyne tedirgin olmayacaksınız tarzında telkinler işe yaramamaktadır. Bundan dolayı dikkati başka bir yöne çekip, olumlu bir düşünce yerleştirilmektedir.	The 5 Second Rule: Transform your Life, Work, and Confidence with Everyday Courage, Packaging May Vary