

Keyifli Okumalar Dileriz

Binlerce kategoride milyonlarca PDF e-kitap, ders kitapları, dergiler ve romanlara platformumuz üzerinden ücretsiz ulaşabilirsiniz.

RESMİ WEB SİTEMİZ

<https://rantey.org>

Yedek ve Duyuru Kanallarımız

Sitemize erişim engeli gelmesi veya adres değişikliği durumunda aşağıdaki kanallardan güncel giriş adresine erişebilirsiniz:

- Telegram: <https://t.me/birkitapbir>
- WhatsApp Kanalımız : <https://whatsapp.com/channel/0029VbDHv8uE50Us4lvMoc0Y>

Owain Service & Rory Gallagher

Basit Düşün

dürtme
ekibi

büyük hedeflere
ulaşmanın şaşırtıcı
derecede basit
yolları





Maya Kitap: 191, Kişisel Gelişim: 4

1. Baskı, İstanbul Şubat 2019

ISBN: 978-605-7605-02-3

Orijinal Adı: Think Small

Copyright © Owain Service and Rory Gallagher 2017. Türkçe yayın hakları Maya Kitap'a aittir. Telif hakları sahibinin izni olmaksızın, hiçbir yolla çoğaltılamaz, kopyalanamaz, dağıtılamaz.

Çevirmen: Esra Doğu

Yayın Yönetmeni: Tahir Malkoç

Editör: Selin Saraçoğlu

Redaksiyon: Sevinç Kayır

Mizanpaj: Mehmet Büyükturna

Kapak Uyarlama: Mehmet Büyükturna

Maya Kitap * Sertifika: 14079

Merkez Mah. Kocamansur Sok. No: 6/4 Şişli / İstanbul Tel: 0212 296 97 12

e-mail: info@mayayayinlari.com www.mayayayinlari.com

Deren Matbaacılık Ambalaj Sanayi ve Ticaret Limited Şirketi * Sertifika: 34011

Beylikdüzü Osb Mah. Orkide Cad. 9 Z Merkez Köyü / Merkez Bucağı

Beylikdüzü / İstanbul Tel: 0212 576 01 36

Owain Service & Rory Gallagher

Basit Düşün

büyük hedeflere
ulaşmanın şaşırtıcı
derecede basit
yolları



Owain'den

Sophie ve Dylan'a

Rory'den

Elaine'e

Owain ve Rory'den

*Davranışsal Kavrayış Ekibi'ndeki dostlarımız ve
meslektaşlarımıza ithaf edilmiştir.*

İçindekiler

David Halpern'ın Önsözü	9
Giriş	13
1 Hazırlanın	23
2 Planlayın	47
3 Yükümlülük Altına Girin	69
4 Ödüllendirin	90
5 Paylaşın	112
6 Geri Bildirimde Bulunun	136
7 Bağlı Kalın	158
Sonuç	182
Ek 1: Eylem Halinde Basit Düşünmek	190
Ek 2: Altın Kurallar	204
Teşekkürler	206
Kaynakça	209
Son Notlar	212

ÖNSÖZ

Büyük Hedeflere Ulaşmak İçin Basit Düşün

İster başbakan, ister ebeveyn, ister memur olalım, hepimiz sık sık kendimizi birilerine bir şeyler başarma konusunda yardım etmeye çalışırken buluruz. Bu kişiler arkadaşlarımız, meslektaşlarımız, çocuklarımız ya da müşterilerimiz olabilir. Bazen de kendimize yardım etmeye çalışırız.

İnsanlık halini muhteşem ve şaşırtıcı kılan, çoğu zaman kendimize karşı bile bir muamma olmamızdır. Gerçekten de daha sağlıklı yaşamayı, sevdiklerimize sinirlenmemeyi ve kendimize koyduğumuz hedeflere ulaşmayı amaçlarız. Ama dünya baştan çıkaran, dikkat dağıtan unsurlarla ve başka baskılarla doludur. Üstelik zihnimiz ve yaşantımız halihazırda basmakalıp yöntemlerle ve alışkanlıklarla dolup taşar. Zihinlerimiz kaçınılmaz bir biçimde yolundan sapınca kendimizi yeniden, terk etmeye niyetlendiğimiz yolda buluruz. Alternatif hedefimiz ise gözden kaybolur.

Davranışsal Kavrayış Ekibi (The Behavioural Insights Team) ya da kısa sürede herkesin kullanmaya başladığı adıyla Dürtme Ekibi (Nudge Unit) İngiliz hükümeti tarafından 2010 yılında kurulmuştur. Var olmasını sağlayan Koalisyon Anlaşması çerçevesinde şekillenen ılımlı ilkesi şöyle söyler: “Geçmişin dolambaçlı bürokratik yöntemlerinden sakınarak, insanları kendileriyle ilgili daha iyi seçimler yapabilmeleri için cesaretlendirmek, desteklemek ve onlara fırsat tanımak adına akıllıca yollar bulmak.”¹

Bu benzersiz projenin başarısı ya da başarısızlığı ve Davranışsal Kavrayış Ekibi'nin² bu husustaki rolü hakkında ne düşünüyor olursanız olun, “insanları kendileriyle ilgili daha iyi tercihler yapabilmeleri için desteklemenin, cesaretlendirmenin ve onlara fırsat tanımanın” iyi olduğu fikrine prensipte katılmamak zordur. Zaten ebeveyn, arkadaş ve meslektaş olarak bunu hep yaparız. Sorulması gereken soru, “Bunu daha iyi yapabilir miyiz?” olmalıdır. Billhassa, davranış bilimlerinden son elli senede edindiğimiz kavrayışı, kendimiz ve çevremizdekiler için, yaptığımız seçimleri hayata geçirecek daha başarılı birtakım teknikler ve beceriler edinmek ve yapmak istediklerimizi başarmak için kullanabilir miyiz?

Sanırım cevap “evet” olacaktır ve bu kitabın ana amacı da tam olarak budur. Şahsen bu araçları herkes için ulaşılabilir kılmanın önemine de inanıyorum. Her zaman, Davranışsal Kavrayış Ekibi'nin ve genel anlamda psikoloji alanındaki çalışmaların ulaşılabilir olması gerektiğini savunmuşumdur. Bunun tek sebebi kurumsal şeffaflığın çıkarlarına uygun olması değildir. Sözkonusu bilgiler bütünü “demokratikleştirilmeli” ya da herkese açık olmalıdır.

Davranışsal Yapı İskelesi

Yeni beceriler ve alışkanlıklar kazanmak ya da hayattaki (davranışsal) hedeflerimize ulaşmak, bir yapı inşa etmek için gerekenle aynı miktarda yaratıcılık ve mantık kullanmayı gerektirir. İster basit bir kemer, ister Özgürlük Heykeli olsun, yapı inşa etmek yoğun planlama ve dikkat gerektirir. Her şey tamamlandığında, başarıya ulaşmak için gerek duyulmuş incelikli adımları unutmak kolaydır.

İster fiziksel ister davranışsal olsun, bir yapının ayakta kalması için güçlü temellere ihtiyacı vardır ve maruz kalacağı ağırlıkla baskıyı kaldırabilmek için doğru yerleştirilmesi gerekir. İnşaya başlandığında yapı ve beton zayıf olacaktır. Başarıya ulaşmak için, başlangıçta hassas olan eklem ve bağlantı noktalarını destekleyecek bir yapı iskelesine ihtiyaç duyulur. Süreç boyunca yapının yağmur ve rüzgârdan korunması için yapı iskelesini de inşa etmeye devam etmek gerekir. Bunu doğru düzgün yapmak gerekir ki sonunda yapı iskelesi ve örtüler sökülebilsin. Böylece inşa edilen yapı güçlü olur, ayakta kalır ve kurulma amacı her ne ise ona hizmet etmeye başlar.

Owain ve Rory bu kitapta, geniş çaplı psikolojik literatürün ve Davranışsal Kavrayış Ekibi'nin öğretilerini alarak, kişiye özel “davranışsal yapı iskelesi” kurulumu için gerekli olan çelik, direk ve bağlantı noktalarına dönüştürmüştür. Aynı çelik bir yapı iskelesinde olduğu gibi, parçaları birleştirmek için belirli bir beceri ve plan gereklidir. Bir dahaki sefere bir yapı iskelesinin yanından geçtiğinizde ona bakın ve en muazzam yapıları bile destekleyebilecek güçte olmasını sağlayan tekniklere hayranlık duyun. Huzur veren bir güzellikte birleştirilip inşa edilmiş, kesinlikle gelişigüzel bir araya getirilmemişlerdir. Bu kitap aynı becerileri ve projeniz için gerekli bileşenleri size sunmayı hedefler.

Basit Düşün'ü okurken keşfedeceğinizi umduğum şeylerden biri de sizin (ya da yardım etmeye çalıştığınız kişilerin) yalnızca bir hedefte başarılı olmakla kalmayıp, buna ek olarak, hayatınızın birçok alanında faydasını göreceğiniz bir dizi beceriye de sahip olduğunuzdur. Psikoloji literatürünün öne sürdüğü de tam olarak budur.³

Bazen çocukların kullanım kılavuzuyla dünyaya gelmediğinden yakınılır. Aynı durum bizler için de geçerlidir. Zihinlerimizin

ve davranışlarımızın karmaşık ve çok yönlü olması, insanlık halinin bir parçasıdır. Bizi neyin motive ettiğini, geleceğimizi nasıl şekillendirmemiz gerektiğini ya da en iyi yapılmış planların bile dış dünyanın yanı sıra içimizdeki güçler ve alışkanlıklar tarafından sekteye uğratılabileceğini anlamamız konusunda “içgüdülerin” sadece bir yere kadar faydası olur. Umarım bu kitap sizin ya da yakın olduğunuz birinin önemsedığı bir konuda başarıya ulaşmasına yardımcı olacaktır.

Bu kitabın kamusal hizmetler alanında çalışanlara ya da işi gereği başka insanların hedeflerine ulaşmalarına yardımcı olan diğer profesyonellere de fayda sağlayacağını umuyorum. Öğretmenler, doktorlar, sosyal hizmet görevlileri... Sizler, yetenekleri ve sıkı çalışmasıyla bizlerin daha çok şey öğrenmesine ve daha iyi yaşamasına yardımcı olan iyi huylu “dürtücüler” ordusunuz. Eğer işinizi biraz olsun daha iyi yapmanıza yardımcı olabilirse, bu kitap ve bu kitabı destekleyen araştırmalar Davranışsal Kavrayış Ekibi’nin şimdiye dek yaptığı en önemli işler arasında demektir.

Bol şans! Güzelce ve bilgece dürtün.

David Halpern

Davranışsal Kavrayış Ekibi Başkanı

GİRİŞ

İş Bulma Kurumu

Paul¹, Essex'te, Londra'nın kenar mahallelerinden birinde bulunan iş bulma kurumunda oturmuş, randevu zamanını bekliyor. Paul yirmi dört yaşında, kanunlara birkaç kez karşı gelmişliği var ve hiçbir işte uzun süre tutunamadı. Eskiden bu durum onu çok da rahatsız etmezdi. Genellikle kolayca iş bulur, resmi ve gayri resmi işler arasında gidip gelirdi. Ama artık devir değişti. 2011 yılının Mayıs ayı, yani Büyük Durgunluk olarak anılan dönemin tam ortası ve eskiden onu işe alabilecek işverenler artık çok daha temkinliler. Paul yedi aydır iş bulamadı ve hayatı giderek zorlaşıyor. Bakması gereken küçük bir kızı var ve kira borcu da birikmeye başladı. Artık çaresizce iş aradığı için sonunda gururunu ayaklar altına alıp iş bulma kurumuna başvurdu.

Paul'un karşısındaki masada Melissa oturuyor. Yıllarını insanların iş bulmasına yardım etmeye harcamış olmasına rağmen artık sistem yüzünden sürekli hayal kırıklığı yaşıyor. Günlerinin çoğunu iş arayanların sayfalar dolusu form doldurmalarına yardım etmekle geçiriyor. Gelir hesaplamasına yarayan formlar, sosyal yardımdan faydalanmaya yarayan formlar, hatta diğer formlarda iddia ettiğin kişi olduğunu kanıtlamaya yarayan başka formlar. Melissa, geçen sene boyunca yüzlerce insanın motivasyon ve özgüvenini kaybedişine tanık oldu. Daha faydalı olmak istese de, zaman zaman sistemle, ekonomiyle ve hatta bazen yardım etmeye çalıştığı insanlarla savaşıyormuş gibi hissetmekten kendini alamadı.

Tüm bunlar, Paul ve Melissa yeni bir girişimde yer almaya başladığında değişti. Sözkonusu girişim tipik, küstah danışmanlardan oluşan bir ekip ve yeni teknolojiyle desteklenen multi milyon sterlinlik bir proje değildi. Bunun yerine, girişimin odak noktası Melissa'nın, Paul'un ve diğerlerinin iş bulmasına yardım etme yönteminde yapabileceği küçük değişikliklerdi. Değişiklikler küçük olsa da, bir araya geldiklerinde Paul'un iş aramaya, işe hazırlanmaya ve en nihayetinde işi elde etmeye dair görüşlerini sıfırlayacak nitelikteydi.

Melissa normalde Paul'dan form doldurmasını isteyerek işe başlardı. Ama şimdi, neden iş bulma kurumuna geldiğine ve bir iş bulmanın onun için neden önemli olduğuna dair Paul'u düşünmeye teşvik ediyordu. Paul, ailesini geçindirmek istediğini söyledi. Melissa böyle bir konuşma yapabilecek zamanı bulmaya ya da bu konuda teşvik edilmeye alışkın olmasa da, bu konuda doğal bir yeteneği olduğunu keşfetti. Daha sonra Paul'dan iş hayatına dönmek için kendine kesin bir hedef belirlemesini istedi. İçinde bulundukları şartlar zorlayıcı olduğundan, Paul'dan hırslı ama gerçekçi olmasını istedi. Paul, kendine üç ay içinde, tercihen inşaat sektöründe bir iş bulma hedefi koydu.

Ardından Paul özgeçmişini geliştirmek, iş ilanlarına başvurmak ya da bu alanda çalışan arkadaşlarından patronlarıyla konuşmalarını istemek ve aradığı inşaat işinde kullanılacak alet edevatı almak gibi adımlar atarak hedefini bölümlere ayırmaya teşvik edildi. Bu adımların her birine odaklanmak, nihai hedefin, yani işe girmenin göze çok da uzak gelmemesine yarırıyordu. Böylece süreç içerisinde aşama kaydettiğini hissedip motivasyonunu yükseltebilecekti.

Sonrasında, her on beş günde bir Melissa'yla gerçekleştirdikleri görüşmeler sırasında Paul, yapacağı belli başlı işler ve bu işleri ne zaman yapacağı konusunda düşünmeye teşvik

edildi. Bu görevlerin her birini not alıp günlük rutinine yerleştirdi. Örneğin, pazartesi sabahı kahvaltıdan sonra üç iş başvurusu yapacaktı. Böylece haftalık ve günlük rutiniyle hedefe ulaşmak için yapılması gerekenler arasında zihinsel bir bağ kurabiliyordu. Ayrıca her bir adımın altına imzasını attı. Böylece Melissa'nın gözü önünde, birlikte kararlaştırdıkları ve iş bulmasına yarayacak adımları atmak üzere aktif bir yükümlülük altına giriyordu.

Hem Melissa hem de Paul yeni bir başlangıç yapmış gibi hissediyorlardı. Melissa artık insanlara bir sürü idari form doldurtmakla uğraşmıyor, Paul da kontrolü yeniden kazanmış gibi hissediyordu. Kolay değildi. Paul başarısızlıkla sonuçlanan birçok başvuru yaptı. Ama Melissa'nın cesaretlendirmesi sayesinde başvurulara devam etti ve üç ay içinde bir inşaat alanında iş buldu. Paul daha sonra Melissa'ya yardımları sayesinde hayata bakışının değiştiğini, eşiyle ilişkisinin düzeldiğini ve küçük kızına bakabilecek imkânlara sahip olduğunu söyledi.

Davranış Bilimleri

İş bulma kurumlarının insanların iş bulmalarına yardım etme yöntemleri üzerinde yaptığımız değişiklikler şimdilerde tüm İngiltere'ye yayıldı ve her yıl dokuz milyon insana daha hızlı iş bulmaları konusunda fayda sağlıyor. Tüm bu uygulamalar “davranışsal kavrayışlar”, yani davranış bilimleri araştırmalarından alınma fikirler üzerine kurulu. Bu araştırmaların bütününe ait en önemli fikirlerin çoğunu kitap içerisinde işleyeceğiz. Daha fazla ilerlemeden önce, üzerinde durulmayı fazlasıyla hak eden ve kitapta sözü geçen birçok meselenin temelini oluşturan bir teoriden bahsetmek gerekiyor. Bu teori, insanların iki tip karar verme ve algılama yöntemine sahip olmasıyla ilgilidir.

Sözü geçen “çift süreç teorisi”nin ele alındığı en bilinen eser, Nobel ödüllü psikolog Daniel Kahneman’ın *Hızlı ve Yavaş Düşünme*² kitabıdır. “Hızlı” sistem, otomatik olarak, yani bir çaba ya da istemli kontrol olmadan işler. Biri “Çimen ne renktir?” ya da “1+1 kaç eder?” diye sorduğunda ona başvururuz. İstesek de istemesek de yeşil renk ve 2 sayısı birden kafamızda belirir. “Yavaş” sistem ise aksine, aktif dikkat gerektirir. Biri “12 x 19 kaç eder?” diye sorduğunda ya da yolda yürürken alışkın olduğumuzdan daha hızlı şekilde yürümemizi³ istediğinde ona başvururuz. İleri düzey bir matematikçi ya da yürüme hızını değiştirmeye gayet alışkın biri olmadığımız sürece bu aktiviteler çaba ve aktif dikkat gerektirir.

Hızlı ve yavaş sistemler yalnızca renkleri deşifre etmemize, matematik problemlerini çözmemize ya da alışılmadık yürüyüş egzersizleri yapmamıza yaramazlar. Karar almaya her yeltendiğimizde devreye girerler. Buna hayatta kendimize hedefler koymak ve bu hedeflerin peşinden nasıl koşacağımıza karar vermek de dahildir. Sorun ise, çoğumuzun yavaş ve hızlı sistemlerin göreceli zayıflıkları, güçleri ve birbirleriyle nasıl bir etkileşim halinde oldukları konusunda hiçbir fikrimizin olmasındır. Çoğu zaman, kendimize bir hedef belirlediğimizde daha yavaş olan yansıtıcı düşünme sistemimizi kullanarak hedefe dikkatle odaklanacağımızı varsayırız.

Sınırsız bir algılama kapasitesine sahip olsaydık, bu durum herhangi bir sorun teşkil etmezdi. Fakat sahip değiliz. Aktivitelere ayırabileceğimiz sınırlı bir dikkat bütçemiz var ve Daniel Kahneman’ın da savunduğu üzere bütçe aşılsa başarısız olunur⁴. 12 çarpı 19’un kaç ettiğini hesaplarken aynı anda bir sonraki paragrafı da okumaya çalışırsanız ne demek istediğimizi anlarsınız. Daha geçerli bir örnek vermek gerekirse, kilo vermeye çalışacak olursanız bir iki günle kalmayan, haftalar süren kalori kısıtlamalı bir diyet yapmanın ne kadar zor olduğunu görebilirsiniz. Bu du-

rumda ihtiyaç duyulacak bilişsel çaba tahmin edilenden çok daha fazladır. Bir diğer deyişle, biz alt tarafı insanız. Klasik ekonomi ders kitaplarında sözü geçen Albert Einstein'ın zihinsel kıvraklığına ve Gandhi'nin⁵ irade gücüne sahip ekonomistler değiliz. Sınırlı bir bilişsel “dalgalı boyu”na⁶ sahip olmamız, daha yavaş olan sistemimizden yararlanma becerimizi sınırlandırmaktadır.

Birçok insan yavaş sistemin beyin “akıllı” kısmı olduğu, sonucunu düşünmeden kanıya varan, “aptal” hızlı sistemle durmaksızın boğuştuğu yanılgısına düşer. Atfedilen özelliklere göre, yavaş sistem kalorileri hesaplamak ister ama hızlı sistem Mars marka bir çikolata gördüğü yerde üzerine atlar. Ama bu düşünce, hızlı sistemin izlediği karmaşık yolların ve daha da karmaşık bir dünyada geçen yaşantımıza nasıl katkıda bulunduğunun yanlış bir temsidir. İlk kez araba kullanmaya çalıştığınızda nasıl hissettiğinizi düşünün. Çabalamanızı, sürekli yoğun dikkat göstermenizi gerektirir. Yavaş sisteminiz tam kapasite çalışıyordu. Şimdi de hızlı sistem görevi devraldığında çaba gerektirmeden, kendiliğinden araba kullandığınızı ve bunun nasıl hissettirdiğini bir düşünün. Yani hızlı sistem aklımızı çelse de (çok yemek, emeklilik için birikim yapamamak, işyerinden bekledikleri o raporu asla tamamlayamamak) bizi hedeflere ulaştıracak yolun anahtarını elinde bulundurur.

Yani bu kitap, dikkatinizi hedeflerinize ulaşmanıza yardımcı olacak şekilde yönlendirmenize yarayacak davranış bilimi alanındaki en güncel araştırmaları önünüze sermektedir. Yavaş sisteminizi, hızlı sisteminizin en çok ihtiyaç duyduğunuz anlarda devreye girmesine olanak tanıyacak akıllıca yöntemlerle kullanmanıza yardımcı olacak basit bir yapı iskelesi sunacaktır. Bu büyük oranda, yansıtıcı sisteminizi bugün kullanarak, eylemi gerçekleştirecek olan gelecek benliğinizin etrafına davranışsal yapı iskelesini örmeniz anlamına gelecektir. Böylece size küçük detayların tahmin ettiğinizden daha önemli olduğunu hatırlatacağız. Büyük hedeflere ulaşmak için basit düşünmeniz gerekiyor.

Başkalarını Dürtmekten Kendimizi Dürtmeye Doğru

Bu kitabın kalbinde yatan fikirler yalnızca son elli yılın akademik araştırmalarına bakılarak ortaya atılmamıştır. David Cameron'ın 2010 yılında başbakan seçildikten kısa süre sonra kurduğu Davranışsal Kavrayış Ekibi (Sıklıkla Dürtme Ekibi olarak anılır), bu araştırmaları alıp son altı yıldır geliştirdiği programlar aracılığıyla test etmiştir. Davranışsal Kavrayış Ekibi'nin o zamanlardaki hedefi şimdiyle aynıdır: davranış bilimi alanındaki araştırmalardan elde edilen fikirleri, insanların kendileri için daha iyi seçimler yapabilmelerine yardım edebilmek üzere gerçek hayatta uygulamak. 2010 yılında birçok kişi bunun işe yaramayacağını düşünmüştü. Basın konuya şüpheyle yaklaşmıştı ve birçok gazeteci bunun hükümetin ciddi ve yenilikçi bir girişimi değil de uyduk bir saçmalık olduğuna inanmıştı. Çoğu hükümet yetkilisi de bu girişime, hükümetin öncelikli ilgi alanının yüksek bütçeli programlar, yeni yasalar ve cesur duyurularla ilgili olması gerektiğini ifade ederek meydan okumuştı. O dönemin olayı büyük düşünmekti.

Tony Blair ve Gordon Brown yönetimi altındaki Başbakanlık Strateji Birimi'nde görev yaparken bizler de büyük düşünmeye alışkındık. Bu, temiz bir sayfa açarsak, belediyelerin durumunun 15 sene içinde nasıl olacağı üzerine bir proje olabilirdi. Öğrencilerin katılımını artırmak için eğitim sisteminin nasıl kökten değiştirilmesi gerektiğiyle ilgili bir çalışma da olabilirdi. Elbette ki böyle büyük stratejik programlar da faydalıdır. Ama bu programlara girildiğinde, masa başında geliştirilen strateji ile uygulanan arasında büyük bir fark oluşabilir. Bu yüzden, Davranışsal Kavrayış Ekibi'ni kurarken hükümet programlarının insanların günlük kararlarını nasıl etkilediğini daha iyi anlayabilmek adına kalıplaşmış fikirlerden sıyrılma fırsatını değerlendirdik. Bu, büyük değil basit düşünerek başlamamızı gerektiriyordu.

İlk yaptığımız değişiklik kanıt toplama yöntemlerimiz üzerine oldu. Masalarımızdan kalkıp kamu hizmetlerinin pratikte nasıl işlediğine yakından bakmaya başladık. Paul ve diğerlerinin iş bulmalarına yardımcı olacak değişiklikleri yapmadan önce iş bulma kurumlarında haftalar geçirdik. İnsanların mahkemece verilmiş ceza ücretlerini neden ödemediklerini anlamak için haciz memurlarıyla şafak baskınlarına katıldık (ortaya çıktı ki, birçok insan ödenmemiş ceza borcu olduğundan bile haberdar değildi). Hatta yüzlerce vergi formunu gözden geçirip insanların neden vergilerini zamanında ödemediklerini anlamaya çabaladık. Bu alanların her birinde bir şeyleri nasıl daha farklı yapabileceğimizi anlayabilmek için yıllardır sürdürülen davranış bilimi araştırmalarından yararlandık. Aynı zamanda çabalarımızı desteklemek amacıyla, en yakın danışmanlarımızdan biri olmaya devam eden, *Dürtme* kitabının yazarlarından Richard Thaler'ın da aralarında yer aldığı dünyanın önde gelen davranış bilimcilerinin tavsiyelerinden faydalandık.

Zaman içerisinde, bir şeylerin işleyişini büyük stratejiler sunarak değil, bir araya geldiğinde dikkate değer etkiye sebep olan bir dizi küçük değişiklikler yaparak geliştirme fırsatı elde ettik. Vergilerini geç ödeyenlere yazılan mektuplara tek bir satır ekleyerek (insanların büyük kısmının vergilerini zamanında ödemediği bilgilendirmesi) milyonlarca sterlin vergi borcunun ödenmesine ön ayak olunabileceğini gösterdik. Haciz memurlarını göndermeden önce insanları bir tek mesajla harekete geçirmenin borç ödeme oranlarını üç katı oranda artırdığını ortaya çıkardık. İş arayan insanların iş arama yöntemlerinde yaptığımız ufak değişikliklerin binlerce insanın daha kolay işe girmesine yardımcı olduğunu gösterdik.

Bu küçük değişikliklerin etkili olduğunu biliyorduk çünkü yasa çıkarma sürecinin işleyişiyle ilgili ikinci bir değişiklik daha yapmıştık. Yaptığımız değişikliklerin gerçekten işe yarayıp ya-

ramadığını dikkatle kontrol ettik. Yaptığımız her küçük değişiklik için, yeni müdahaleye maruz kalmış biriyle (yeni tür vergi mektubu almış, yeni tür iş arama sürecine dahil olmuş) plasebo hapına eşdeğer durumla karşılaşmış biri (işlerin eski şekliyle yapılması)⁷ arasında ne fark olduğunu karşılaştırdığımız “rasgele kontrollü deneyler” gerçekleştirdik. Klinik araştırmalar yürüten bir doktor edasıyla, görülen etkilerin herhangi bir sebepten değil de bizim yaptığımız değişiklikler sayesinde olduğunu bu şekilde ortaya koyduk.

Bir yasayı geniş çapta yürürlüğe sokmadan önce test etmek zaten yapılması gereken şey gibi görünebilir. Ama bu testleri gerçekleştirmeye başladığımız dönemde radikal bir girişim olarak görülüyordu. Geri kalan şüphecileri de tarafımıza çeken şey, mütemadiyen artan olumlu test sonuçları oldu. Sunduğumuz ufak değişikliklerin, bir araya geldiklerinde büyük etkilere sebep olduklarını kesin olarak gösterebiliyorduk. Basın, Davranışsal Kavrayış Ekibi’nin yeni bulgularıyla⁸ ilgili yüreklendirici yazılar kaleme almaya ve hükümet yetkilileri sorumlu oldukları bölgelerde yapılabilecek değişikliklerle ilgili bize gelmeye başlamıştı. 2010 yılında kulağa radikal gelen, yasaların belirlenme biçimini değiştirmek için başvurduğumuz fikirler yavaş yavaş ana akım haline geliyordu.

Davranışsal Kavrayış Ekibi’nin son altı sene içerisinde yaptığı değişiklikler iki kategoriye ayrılma eğilimi gösteriyor. Bir yandan hükümetlerin vatandaşları tasarruf etmek, vergilerini ödemek ya da sağlıklı yaşamak gibi konularda doğrudan dürtebilecekleri yollar tasarlarlarken, diğer yandan da iş bulma kurumu programında Melissa’nın kullandığı gibi, kamu çalışanlarını dürtmeye yardımcı olacak gereçler oluşturduk. Bu alanlarda dürtme işlemini gerçekleştiren Dürtme Ekibi oldu.

Bu kitap, üzerinde daha az durulan üçüncü bir dürtme kategorisine, kendini dürtmeye odaklandı. Yani klasik dürtmeler,

kişinin karar aldığı çevrenin bir başkası tarafından değiştirilmesini gerektirirken, biz bu kitapta kendi özel ve iş yaşamınızda gerekli dürtmeleri gerçekleştirebilmeniz için ihtiyacınız olan gereçleri sunduk. Büyük ihtimalle dakik olabilmek için saatinizi birkaç dakika geriye almak, meslektaşlarınızın belirli bir projeyi üstlenmelerini sağlamak, kurabiye kavanozunu saklamak ya da çocuklarınızın iyi davranışlarını ödüllendirmek gibi kendini dürtme tekniklerini günlük hayatınızda zaten kullanıyorsunuzdur. Bu kitap, kendinizi ve hedeflerinize ulaşmak için beraber çalıştığınız kişileri dürtmekte kullanabileceğiniz, yeterliliği kanıtlanmış çeşitli teknikler sayesinde zaten yaptığınız bu şeyleri daha sistematik biçimde gerçekleştirmenize yardımcı olmayı hedeflemektedir. Bu nedenle, incelediğimiz sayısız çalışmaya ek olarak size kendimizi dürtmek ve Davranışsal Kavrayış Ekibi'ne yeni uygulamalar edindirmek için bu kavrayışları nasıl kullandığımızla ilgili hikâyeler de anlatacağız. İşin özü, dürtme malzeme çantamızı açacağız ki herkes bu alet edevatı günlük hayatında kullanabilsin.

Basit Düşünmek, Büyük Hedeflere Ulaşmak

Bu kitabın kalbinde basit bir sistem yatar. Bu sistem, yedi temel kavram etrafına inşa edilmiştir. Bu temel kavramları ve onları oluşturan kuralları anlamak ve uygulamak kolay olsa da, nasıl uygulanmaları gerektiğine dair ufak detaylar da önemlidir; çünkü birçoğu “sağduyu” ile uygulanabiliyorken bazıları da ezber bozan türdendir. Bu nedenle kavramların temellendirildiği araştırmaların yanı sıra, nerede ve nasıl yanılısamaya düşebileceğinizi uzun uzun anlattık.

Basit düşünmenin küçük hedeflerle ilgili olmadığını baştan söylemek gerekir. Gerçek bundan çok uzaktır. Bu kitabın sizin (ve çevrenizdekilerin) ev ve iş yaşamınızda gerçekten fark ya-

ratabilecek hedeflere ulaşmanıza yardımcı olmasını umuyoruz. Bizim savımız, büyük hedeflere ulaşmak için basit düşünmeye başlamanız gerektiğidir. Yani ihtiraslarınızı dizginlemenize gerek yoktur. İşin sırrı, büyük hedeflerinize ulaşma yolunda size destek olan küçük ve çoğunlukla basit detayları doğru uygulamaya odaklanan bir düşünce biçimini benimsemenizdir.

Basit Düşün, bir yapılacaklar listesi değildir. Hedefinize ulaşma yolunda, burada belirtilen yedi adımı körü körüne uygulamanıza gerek yoktur. Daha ziyade bu kitabı, her farklı unsurun size farklı bir dizi destek ve gereç sunduğu, kendi projenizin etrafına inşa edeceğiniz davranışsal bir yapı iskelesi olarak görebilmeniz gerekir.

Basit Düşün sistemi, hedefinizi nasıl belirlediğiniz ve planladığınız sorusuyla başlar ki bu da yapı iskelenizin temelini oluşturur. Daha sonra, süreç boyunca motive olmanıza yardım edecek dayanakları ve birleşim yerlerini inşa ederken size rehberlik edeceğiz. Bağlayıcı taahhütlerde bulunmanıza, doğru şekilde ödüller belirlemenize, başkalarının desteğinden ve geri bildiriminden yararlanmanıza fayda sağlayacak gereçler bu bağlama dahildir. Her hedef için tüm bu gereçleri kullanmanıza gerek olmasa da, ne kadar destek alırsanız yapı iskeleniz de o kadar güçlü olacaktır. Son olarak yapı iskelenizi nihai şekliyle nasıl bir araya getireceğinizi, nasıl ilerleyeceğinizi ve uzun süreli hedefinizi nasıl takip etmeniz gerektiğini, elde ettiğimiz son bulgular ışığında inceleyeceğiz. Bu bağlar, işler zorlaştığında ve günlük hayatın baskıları engellenemez biçimde önünüze çıkmaya başladığında özellikle faydalı olacaktır.

Gerçekten de *Basit Düşün* sistemini kullanarak kendinize en uygun hedefleri seçebilmenizi, bu hedeflere ulaşmak için gereken kolay ve dolaysız yöntemleri anlayabilmenizi, bunları yaparken dünyayı kendiniz ve etrafınızdakiler için daha bir yer haline getirebilmenizi umuyoruz.

1

HAZIRLANIN

Günlerden Pazartesi ve Sarah yönettiği lüks oteldeki ofisinde, masasında oturuyor. Etrafı otel restoranının yeni menüsünden örneklerle dolu ve aşçıbaşının taze taze hazırladığı ıstakoz linguiniyi yiyor. Cam bölmeli ofisinden otelin lobisini görebiliyor. Mutlu müşteriler otele giriş çıkış yapıyor, danışmadan havaalanına gitmek için kendilerine taksi çağırmasını gülümseyerek rica ediyorlar. Diğer konuklar, yemeklerin kalitesinden dolayı ödül almış, tüm malzemelerini yerel üretici ve çiftliklerden tedarik eden otel restoranının merdivenlerinden salına salına iniyorlar.

Birden çalan zil Sarah'yı hayallerinden çekip alıyor. Artık ofisinde değil. Devam etmekte olduğu meslek okulunun kantininde oturuyor ve önünde ıstakoz linguini yerine bir tabak yarısı yenmiş ton balıklı makarna duruyor. Çalan zil öğleden sonra derslerinin başlangıcına işaret ediyor ve bu Sarah'nın dört gözle beklediği bir şey değil. Sırada matematik var. En sevmediği ders. Matematik dersinde kendini bildi bileli zorlanmış ve başkalarının kavramları anlamakta ondan daha yetenekli görünmelerine içlermiş. Geçen sene, bitirme sınavlarında matematikten geçememesi ve sınava tekrar girmek zorunda kalması ne onu ne de bir başkasını şaşırtmış. Zil çalarken elinde olmadan, daha önce pek çok kez yaptığı gibi, yine dersi kırsa daha mı iyi olur diye düşünmeden edemiyor.

Ama o gün, Sarah kendini toplamaya ve zorla da olsa derse katılmaya karar veriyor. Sınıfa girdiğinde geleneksel bir matematik dersi işlemeyeceklerini fark ediyor. Tahtada denklemler olmayacak. Cebir üzerinde çalışmak ya da yüzde hesabı yapmak

zorunda kalmayacak. Aslına bakılırsa, buna sıradan bir ders bile denemez. Daha ziyade, Sarah ve sınıf arkadaşlarını kendilerine daha geniş çaplı hedefler belirlemeye teşvik edecek, sonra da o hedeflere ulaşmalarına yardımcı olacak adımları belirleyecekleri bir dizi eğitimin başlangıcı bu. Sarah, başta oldukça şüpheli. Ama hiçbir şey matematik dersinden kötü olamaz, diye düşünerek bilgisayarın başına oturur ve dersi ciddiye almaya karar verir. Sarah'dan yapması istenen ilk şey, hayatında gerçekten başarmak istediği şeyleri düşünmesi ve kendine, hedeflerine ulaşması konusunda ona meydan okuyacak bir "büyük hedef" belirlemesidir. Daha önce böyle bir şey yapması hiç istenmemiş Sarah'nın düşünceleri bir anlığına oteldeki o sahneye kayar. Seyahat ve turizm sektörüne gerçekten ilgi duyan genç kızın tutkusu da yiyeceklerdir. Bu nedenle, kendine hangi hedefi belirlediği sorulduğunda, turizm ve otelcilik yeterlilik belgesi almayı seçtiğine karar verir. Eğer o belgeye sahip olamazsa, tutkusunun peşinden asla gidemeyecektir.

Daha sonra Sarah'ya hedefine ulaşabilmek için onu gerekli adımlara ayırması gerektiği söylenir. Ne kadar detaya inerse o kadar iyidir. Bir şarkıyı daha iyi söylemeye çalışan şarkıcı örneği verilir. Şarkıcı yalnızca "Bu şarkıyı harikulade söyleyeceğim!" diye ilan etmez; şarkının en çok çaba gerektiren kısımlarını tespit ederek tamamen hâkim olana kadar o kısımlara odaklanır. Böylece Sarah ana hedefini parçalara ayırmaya başlar. Bu, matematik bitirme sınavına odaklanması anlamına gelmektedir. Sözkonusu sınav Sarah için şarkının en çok çaba gerektiren kısımlarına eşdeğerdir. Matematikten en azından C almadıkça sınıfta kalacaktır. Böylece en azından C almasını sağlayacak şeylere odaklanır. Kendine, çalışmaya daha çok vakit ayırması ve kütüphanede örnek sınavlar çözmesi, özellikle de cebir ve olasılık konularına eğilmesi gerektiğini söyler. Aynı zamanda çalışma tekniklerini değiştirerek bu program aracılığıyla öğrendiği bazı

yöntemlerden faydalanması gerekmektedir. Örneğin bir saat boyunca önündeki konuya odaklanmak ona zor geldiği için bir saat aralıksız çalışmaktan vazgeçer. Daha sonra bunu “Yarım saatlik zaman aralığında çalışmak bana gerçekten iyi geliyor çünkü her şeyi kavrayabiliyorum. On beş dakikalık bir ara verdikten sonra yeniden çalışmaya dönüyorum,” diye açıklamıştır.

Alıştırmalar yavaş yavaş Sarah’nın ders çalışma yöntemlerini değiştirir. “Bana yapmam gerekeni yapma fırsatı verdi,” der. “Kendimi ve etrafımdakileri geliştirmeme yardımcı oldu.” Fark barizdir. Dikkati dağılmadan çalışabilmek için eski sınav kâğıtlarını eve götürür. Dersleri bittikten sonra bile kütüphanede kâğıp çalışır. Derslere girmemeyi de bırakır. Artık aldığı dersler ve uzun süredir hayali olan, turizm dünyasında başarıyı yakalamak arasındaki bağlantıyı daha rahat görebiliyordur.

Sarah o sene matematik sınavından B alarak bir sonraki yeterliliğine (daha az cebir içeren) odaklanma fırsatını elde eder. Yalnız değildir. Aslında on dokuz meslek okulu ve 9.000 öğrenci üzerinde uygulanan bugüne kadarki en büyük deneyin bir parçasıdır. Alıştırmalar, Davranışsal Kavrayış Ekibi’nden Profesör Angela Duckworth ve onun Pennsylvania Üniversitesi’ndeki dünyanın önde gelen psikologlarından oluşan ekibiyle işbirliği sonucu geliştirilmiştir. Sürdürdüğümüz tüm diğer programlar gibi, bunu da derslere katılımı ve ileri aşamada başarıyı artırıp artırmadığını görmek için standart yaklaşımla karşılaştırarak değerlendirdik. Sonuçlar dikkate değer derecede umut vaat ediyor. Bulgularımıza göre, bu program birçok öğrencinin yüksekokul derslerine devam etmesine yardımcı oluyor. Derse katılımın %10 gibi etkileyici bir oranda arttığını gözlemledik.

Programın temelinde hedeflere ulaşmak için atılması gereken küçük adımlara odaklanmak yatıyor. Katılımcılara büyük hayaller kurup her şeyin yoluna girmesini beklemeleri söylenmiyor. Ne yazık ki hayat o şekilde işlemiyor. Bunun yerine amaçlarına

ulaşmak için atmaları gereken küçük adımlar hakkında düşünmeye başlamadan önce, ana hedeflerinin ne olduğu konusunda açık olmaları isteniyor.

Bu bölüm kitaptaki diğer bölümlerden biraz farklıdır. Hedefinize ulaşmak için gerekli teknikleri sunmadan önce kendinize hedeflerinizin ve onlara ulaşabilmek için izlemeniz gereken adımların ne olduğunu sormanız konusunda sizi cesaretlendireceğiz. Ama kitabın geri kalanıyla uyum içerisinde olmak için, bu sırada size yardımcı olacak üç basit kuraldan söz etmek istedik. Hedef belirlerken göz önünde bulundurmanız gereken üç kural şunlardır:

- **Doğru hedefleri seçin.** Öncelikle kendinize hangi hedeflere ulaşmak istediğinizi sormalı ve refah düzeyinizi artırma ihtimali en yüksek olanlara odaklanarak işe başlamalısınız.
- **Belirgin bir hedef seçin ve hedefi gerçekleştirme sürenizi belirleyin.** Şimdi (uzun “yeni yıl hedefleri” listeniz yerine) tek bir amaca odaklanmalısınız ve kendinize bu amaca ulaşmak için belirli bir tarih ve hedef belirlemelisiniz.
- **Hedefinizi atılması kolay adımlara bölün.** Ana hedefinize ulaşmanızı sağlayacak ufak adımlar belirleyerek ona ulaşmanın çok daha kolay olduğunu fark edeceksiniz.

1. Kural: Doğru Hedefleri Seçin.

Bir yaz sabahı yürüyüşe çıktığınızda size şaşırtıcı bir teklifte bulunan biriyle karşılaştığınızı düşünün. Bu yabancı, size içinde 20 dolar olan bir zarf uzatıyor. Elbette işin içinde bir bit yeniği var ama bu olumsuz bir şey değil: Aynı gün akşam beşe kadar o parayla kendinize bir hediye almanız ya da herhangi bir giderinizi karşılamanız gerekiyor. Kadın bunları anlattıktan sonra yoluna devam ederek sizi kendinize ne alacağınıza dair düşüncelerinizle baş başa bırakıyor.

Şimdi aynı senaryonun biraz değişikliğe uğramış halini hayal edin. Aynı kişi yanınıza gelip yine içinde 20 dolar bulunan bir zarf uzatıyor; ancak bu kez, parayı bir başkası için harcamanızı ya da bir hayır kuruluşuna bağışlamanızı istiyor.

Araştırmacılar Elizabeth Dunn, Lara Aknin ve Mike Norton, bu deneyi Vancouver, Britanya Kolumbiyası'nda gerçekleştirdiklerinde, insanların parayı harcadıkları şeylerin büyük çeşitlilik gösterdiğini fark ettiler. Kendileri için bir şey almaları istendiğinde küpe, kahve ya da suşi alıyorlardı. Başkaları için bir şey almaları istendiğinde ise çocuk yaştaki akrabalarına oyuncaklar almayı, arkadaşlarına kahve ya da yemek ısmarlamayı ve evsizlere para vermeyi tercih etmişlerdi.

Dunn, Aknin ve Norton'ı asıl ilgilendiren bu kişilerin ne aldıkları değil, paralarını harcama şekillerinin mutluluk seviyeleri üzerindeki etkisiydi. Bu nedenle katılımcılara parayı vermeden önce taban mutluluk seviyelerini belirleyebilmek için birkaç soru soruldu. Aynı soruların benzerleri, bir de akşamüstü paralar harcadıktan sonra soruldu. Ulaşılan sonuç, parasını başkası için harcayanların ("özgeci harcama"), parasını kendine harcayanlardan belirgin biçimde daha mutlu olduklarıydı. Aynı zamanda, verilen paranın miktarının da çok önemli olmadığını keşfettiler. Yani paranın 5 dolar ya da 20 dolar olması belirgin bir fark ya-

ratmıyordu. Dunn, Aknin ve Norton yakın zamanda 5.000 dolar civarında ikramiye almış kişilerin mutluluk seviyelerini de analiz ettiler. Parasını kendilerine hediye almaya ya da faturalara harcayanlar, parasını başkalarına bir şeyler almak ya da bir hayır kurumuna bağışta bulunmak için harcayanlara göre daha az mutluydular. Bir kişi ikramiyesini ne kadar yüksek oranda “özgeci harcamalara” ayırırsa mutluluğu da o kadar artıyordu ve bu, ikramiyenin boyutundan daha önemliydi.”¹ Davranışsal Kavrıyış Ekibi’nin yıl içindeki ikramiyeleri ikiye bölmesinin sebebi de budur. İkramiyenin bir bölümü kişinin kendine (ideal olarak bir deneyime; bunu daha sonra detaylı olarak işleyeceğiz) harcaması için verilirken, diğer bölümü kişinin bu ikramiye kazanmasına yardım eden başkaları için harcanmak üzere verilmektedir.

Bu tür deneyleri önemli kılan, bizi daha mutlu edecek şeyleri tahmin etmekte pek başarılı olmadığımızı ortaya çıkarmalarıdır. Örneğin konu para harcamak olduğunda insanların büyük bölümü, 20 doları kendilerine harcamanın, parayı başkasına harcamaktan daha mutluluk verici olduğunu söyler.² Ama hepimizin gördüğü üzere, bu hipotezi test etmek için bir deney yapıldığında aksinin doğru olduğu ortaya çıkmıştır. Bunlar istisnai örnekler değildir. Banliyöde büyük bir evin hayalini kurarız ama işe gitmek için her gün teptiğimiz yolun uzamasının bizi genel anlamda daha mutsuz edeceğinin farkına varamayız. Hayatımızı daha iyi hale getirir umuduyla bir şeyler satın alırız. Ancak aslında bir tatile ya da dışarıda geçirilecek bir güne harcanan paranın genel refahımızı daha yüksek oranda artıracığı kanıtlanmıştır. Çoğumuz bilgisayar ya da televizyon ekranına bakarak saatler geçiririz ama aslında kanıtlar zamanımızı sosyal bağlantılara ya da ilişkilere adanmanın bizim için daha iyi olduğunu göstermektedir.

Bu sebeple, hedef belirlemeden önce durup bizi ve başkalarını neyin mutlu edeceğini düşünmek gerçekten önemlidir. Mutluluk ve “özel refah” üzerine yapılan araştırmalardan elde

edilen kanıtlar her geçen gün çoğalmakta ve dünyanın dört bir yanındaki hükümetlerin ilgisini çekmektedir. Hatta Birleşik Krallık hükümeti, rutin olarak refahla ilgili veriler toplayıp bunları yayımlamaktadır. Bu araştırmanın inceliklerini ve geniş çerçevesini göz önünde bulundurarak, bu kitapta kapsamlı bir tanıtım sunmaya teşebbüs etmeyeceğiz (mutluluk ve refahla ilgili araştırmaları daha yakından incelemek isterseniz Ed Diener, Lord Richard Layard, Martin Seligman, Dan Gilbert ve David Halpern'in³ öncü çalışmalarını önerebiliriz). Bu kitapta kişinin mutluluğunu ve refahını doğrudan etkileyen ve kontrolümüzde olan hedefleri belirlerken göz önünde bulundurması gereken verileri özetleyeceğiz.

İlk fark edeceğiniz şeylerden biri, paranın bu listede yer almadığı olacaktır. Deneyler aracılığıyla da görüldüğü üzere kazanç ve refah arasında bir ilişki olsa da, (zenginler genelde yoksullara oranla daha mutludur) refah seviyesini artıran şey sadece para değil⁴, kazancın sağladığı olanaklardır⁵. Yoksulluk içinde yaşayan çoğu insan için, kazancını (ve özellikle de birikimlerini) artırmanın, ortak ve önemli bir hedef olması anlaşılabilir. Ancak yoksulluk içinde yaşamayacak kadar şanslı olanlarımız için, gelirimizi artırmaya öncelik vermek yerine, zamanımızı ve paramızı nasıl harcadığımıza odaklanmak daha faydalı olacaktır. Diğer bir deyişle “para sizi mutlu etmiyorsa, muhtemelen nasıl harcayacağınızı bilmiyorsunuzdur.” Bu nedenle hedefinizi, refah seviyesini artırdığı bilinen bu beş etmene göre belirlemenizi öneriyoruz. Sözü geçen beş etmen şunlardır⁶:

- Sosyal ilişkileri güçlendirmek
- Sağlıklı ve aktif bir yaşam biçimi benimsemek
- Yeni bir şey öğrenmek
- Daha meraklı olmak
- Cömert olmak

Birçoğumuz sosyal ilişkilerin öneminin farkında olsak da, sosyal ilişkilerin refah seviyemiz üzerinde ne kadar büyük bir etkiye sahip olduğu kısa süre önce kanıtlanmıştır. Özetlemek gerekirse, birçok sosyal bağlantısı olan insanların, az sosyal bağlantı kuranlara göre mutlu olma ihtimallerinin çok daha yüksek olduğu görülmüştür. Düzenli olarak birileriyle görüşüyorsanız, uzun süreli bir ilişkiniz varsa ya da anlamlı bir grubun (dini bir topluluk ya da bir spor takımı gibi) parçasıysanız, mutluluk seviyenizde artış olma ihtimali de yükselir⁷. Bu durum, işsizliğin refahımıza neden bu derece hasar verdiğini de açıklar niteliktedir. İşsizlik sosyal bağlantı kaybıyla sonuçlanır⁸. Bir işiniz olduğunda bile, refah düzeyleri arasındaki farkı anlamlandırabilmek adına sosyal ilişkiler hâlâ önem taşır. Örneğin, patronunuzla ilişkinizi değerlendirirken, birle on arasında bir ölçekte yaptığınız her bir puan artışı, istatistiksel olarak yüzde otuz⁹ oranında zamma eşdeğerdir. Özel ve profesyonel hayatımızda sahip olduğumuz güçlü sosyal bağlar yalnızca zihinsel sağlığınıza faydalı olmakla kalmaz, fiziksel sağlığınızı da tahmin edilenin çok üzerinde etkiler. 300.000'i aşkın insan üzerinde yapılan 148 ayrı araştırmanın sonuçlarından elde edilen bu bulgunun ünlü bir değerlendirmesinde, yeterli derecede sosyal desteğe sahip olan insanların, yetersiz desteğe sahip insanlara oranla hayatta kalma ihtimallerinin yüzde elli daha fazla olduğu saptanmıştır¹⁰. Başka bir deyişle, sosyal soyutlanmanın, insan üzerindeki etkileri günde on beş sigara içmekle benzerdir. Bu demek oluyor ki, sosyal ilişkilerinizi genişletmeye ya da derinleştirmeye odaklanmak oldukça faydalıdır.

Çoğumuz hayatımızın bir noktasında daha sağlıklı yaşamayı kendimize hedef edinmişizdir ve elbette bunun sağlam bir nedeni vardır. Araştırmalar, sağlık ve refah arasındaki güçlü ilişkiye işaret etmektedir¹¹. Sağlığınızın ne kadar iyi olduğunu düşünüyorsanız, hayat memnuniyetinizi de o kadar yüksek puanlandı-

rırsınız¹². Mutlu insanlar genelde sağlıklı da olurlar. Tıbbi literatür düşük refah seviyesiyle kalp hastalığı, felç, hatta yaşam süresi arasında bir bağ olduğunu göstermiştir. Hayata bakış açınız ne kadar pozitifse, soğuk algınlığına yakalanma riskiniz de o kadar düşük olur ve soğuk algınlığına yakalansanız bile iyileşme süreniz kısalmır. Sağlıklı ve mutlu çalışanların işine daha bağlı ve daha verimli oldukları görülmüştür. İşyeri sağlık girişimlerinin her geçen gün biraz daha popüler hale gelmesinin sebeplerinden biri de budur¹³. Yani bu demek oluyor ki, kendinize sağlıklı ilgili bir hedef koymanız (özellikle de sağlığınız iyi durumda değilse) iyi bir fikirdir.

Çoğumuz, daha aktif olmayı daha sağlıklı yaşamakla ilişkilendiririz. Düzenli fiziksel aktivitenin daha yüksek refah ve daha düşük endişe seviyesiyle bağlantısı olduğu bilinmektedir. Bu nedenle, aktif bir yaşam biçimi Birleşik Krallık'ta doktorlar tarafından önerilmekte, özellikle de hafif ve orta derecede depresyondan mustarip kişilere faydası olduğu düşünülmektedir¹⁴. Görünüşe bakılırsa, bu durumu açıklayan bir dizi karmaşık etmen vardır. Bunlar arasında egzersize verilen biyofiziksel tepkiler (örneğin endorfin hormonu salgısının artması) bulunsa da, egzersizin “öz yeterliliği” ve bir görevi başarıyla tamamlama becerimizi geliştirdiği görülmüştür. Bundan faydalanmak, fiziksel aktivitemizi makul seviyelerde de olsa artırmakla mümkün kılınabilir. Yani görüldüğü üzere, önemli olan kendimizi ve başkalarını daha sağlıklı ve daha mutlu kılacak hedefler bulmaktır.

Refah seviyesini artırmakla ilgili olarak daha az bilinen yöntemlerden biri de öğrenmektir. Genelde bir şeyler öğrenmeyi faydalı bir gereç olarak görürüz. Bir konuda daha iyi hale gelebilmek için, sınavı geçmek için ya da işte terfi almak için öğreniriz. Ancak bulgular öğrenmenin refah seviyemiz üzerinde hayat boyu süren bir etkisi olduğunu da göstermektedir. Öğrenimin küçük çocukların algısal ve sosyal gelişimlerinde hayati bir rolü

olduğu bilinmektedir ve çoğu ebeveyn çocuklukta öğrenimi aktif olarak desteklese de çoğunlukla bu yaklaşım yaş ilerledikçe unutulur. Ancak ilerleyen yaşlarda gerçekleşen öğrenimin, kişinin özgüvenini, yaşamdan aldığı tatmin seviyesini ve iyimserlik hislerini artırdığı, sayıları her geçen gün artan bulgular tarafından da gösterilmektedir. Yani yeni bir müzik aleti çalmayı ya da yeni fotoğraf makinenizle harika fotoğraflar çekmeyi öğrenmek veya bir aşçılık kursuna yazılmayı hedef edinmek mantıklıdır. Öğrenme, işyerinde yeni bilgiler edinmeyi gerektiren bir projeye başlayarak da gerçekleştirilebilir. Davranışsal Kavrayış Ekibi'nde, çalışanların kodlamayı öğrenmek ya da randomize kontrollü deneylerden birini yönetmek gibi yeni yetiler kazanmalarını destekleriz. Başka işyerlerinde sözkonusu eğitim, yeni bir dil öğrenmek, sunum yeteneklerini geliştirmek ya da tüm ekibin katılacağı bir çevik proje yönetimi eğitimi olarak kendini gösterebilir. Yeni bir yeti kazanmanın, refah düzeyini artıran diğer etmenlerle örtüşen faydaları da olabilir. Örneğin yeni bir sporla ilgilenmek kişiyi hem daha aktif hale getirir hem de yeni insanlarla tanışmasına olanak sağlar.

Refah literatüründen gelen tavsiyelerin belki de en şaşırtıcısı merak duygusunu geliştirmenin önemidir. Bu, en basit şekliyle, etrafımızdaki görüntüleri, sesleri ve hisleri “dikkate almak” ve bu anların tadını çıkarmaktır. Bu konu, “farkındalık” ile ilgili araştırmalarla ya da şu anda olan bitene karşı duyarlı ve ilgili olmakla doğrudan bağlantılıdır¹⁵. Araştırmalar göstermektedir ki, hislerimizin, düşüncelerimizin ve sezgilerimizin daha çok farkında olmamıza yardımcı olabilecek iki ya da üç aylık bir eğitim programına katılırsak, refah seviyemiz yükseliş gösterir ve olumlu etkiler yıllar boyunca görülmeye devam eder¹⁶. Refah seviyesini artırmak için merak duygusunu tetiklemenin birçok yolu vardır. Örneğin, yeşil bir alan ya da bir su kaynağının yakınlarında bulunmanın akıl sağlığına iyi geldiği kanıtlan-

mıştır. Ama merak duygusunu kendi belirlediğimiz hedeflerle ilişkilendirmenin en iyi yollarından biri, araştırmalar tarafından da kanıtlandığı üzere, bir maddi varlığa sahip olmaktan-
sa nasıl “deneyimler” yaratabileceğimizi düşünmektir¹⁷. Bu bulgu, buz gibi suya batırılmak ve elektrik çarpmasına maruz kalmak gibi durumlar yaşamamıza rağmen, Davranışsal Kavrayış Ekibi’ndeki meslektaşlarımızla katıldığımız ve Tough Mudder televizyon programının bir parçası olan “aşırı zorlu engeller kursu”nu mutlulukla anmamızı da açıklar niteliktedir. Bu unsurlar tek başına o kadar da eğlenceli olmasa da, meşakkatli bir koşuyu hatırlanmaya değer bir anıya çevirme etkisine sahiptir. Daha da iyi olan ise, bu deneyimin fiziksel egzersizin yanı sıra sosyal bir etkinlik olmasıdır. Engelleri aşmak için takım olarak çalışmak gerekmiş, yani farklı refah unsurları bir araya getirilmiştir. İş arkadaşlarınızla çamurlu sahalarında koşmak belki sizin ilk tercihiniz olmasa da, çalışanların arasındaki bağı güçlendirip refah seviyesini artıracak ne tür başka etkinliklerde yer alabileceğinizi düşünebilirsiniz. Benzer mantık özel hayatta da uygulanabilir. Örneğin arkadaşlar ve aileyle geçirilecek deneyimlere daha fazla zaman ve para harcamak öncelik haline getirilebilir. Yani hedefinizi belirleyeceğiniz zaman, kendiniz için deneyimler planlamak da dahil, merak duygunuzu tetikleyecek keşiflere yönelmeyi göz önünde bulundurabilirsiniz.

Kendinizi iyi hissetmenizi sağlayacak son etmen ise cömertliktir. İlk örnekte gördüğümüz üzere, bireyler paralarını kendileri için değil de başkaları için bir şeyler almaya harcadıklarında daha mutlu olmuşlardır. Ancak cömertlik maddiyattan daha fazlasıdır. Gönüllü çalışarak başkalarına zamanını vermek de yaşamdan alınan tatmin seviyesinde büyük artışlara sebep olmuştur. Yerel topluluğa aktif katılımın da mutlulukla güçlü bir bağı olduğu saptanmıştır¹⁸. Başkalarına yardım etmek, uzun yaşa-

mayla bile ilişkilendirilmiştir¹⁹. Bu unsurlar, Harvard Psikoloji Profesörü Dan Gilbert'ın, başkalarına yardım etmenin yapılabilecek en bencilce şey olduğunu belirtmesine yol açmıştır²⁰. Cömertliğin etkileri yalnızca psikolojik değildir. Zaman ve para konusunda cömert olmanın bizi fiziksel olarak da etkileyebileceği görülmektedir. Biyolojik çalışmalar göstermektedir ki, başkaları yaptığımız iyiliğin farkına vardığında ya da karşılık verdiğinde “sevgi hormonu” olarak da bilinen oksitosin salgısı artmaktadır. Yani kısacası cömertlik, yardımseverlere, ondan fayda görenlere ve geniş çapta topluma fiziksel ve zihinsel fayda sağlamaktadır²¹.

Örneğin yaşlı komşunuz ya da bir sivil toplum grubu gibi yerel topluluğunuza mensup kişi ya da kişilere aktif olarak yardım etme sorumluluğunu almaya karar verebilirsiniz. Yıkık bir alanın yeniden yapılandırılması gibi, belirli bir projeye gönüllü olarak zaman ayırmaya karar verebilirsiniz. Hedefinize ulaşmak için başkalarının yardımına başvurmanız gerektiğine ya da başkalarına hedefleri konusunda yardım etmeye karar verebilirsiniz ki bu, ilerleyen bölümlerde sizi yapmanız için cesaretlendireceğimiz bir eylemdir. İş arkadaşlarınız da bu olaya dahil olabilirler. İşyerinde düzenlenen yardım projelerinin, çoğu zaman çalışanlar arasında son derece popülerlik kazandığı ve bağışları artıran verimli bir yöntem olduğu görülmüştür. Şimdilerde birçok şirket, çalışanlarına gönüllü aktivitelerde bulunmaları için zaman ayırmakta ya da ekip oluşturma egzersizlerinin bir parçası olarak hep birlikte yerel hayır kurumlarına yardım edilmesini desteklemektedir. Daha sonra da işleyeceğimiz üzere, günlük yardımların faydasını gören kişilerle ya da hayır kurumlarıyla etkileşimde olma fırsatları yakalamak, çalışanların refah seviyesini ve moralini yükseltmek için harika bir yöntemdir.

Refahı artırıcı unsurlar üzerine biraz daha düşünme fırsatı bulduğunuza göre, bu bilgileri ulaşmak istediğiniz hedefler üze-

rinde de denemenizi önermek isteriz. Belki de bunu yapmanın yollarından biri, önümüzdeki birkaç hafta kişisel ve profesyonel hayatınızda başarmak istediğiniz şeyleri not almaya zaman ayırmak olabilir. Çünkü nihayetinde, ne tür hedeflere ulaşmak isteyeceğinize ve bu hedeflerin ardında yatan sebeplere karar verecek olanlar sizlersiniz. Ancak öne atılıp hayattaki tüm tutkularınızı bir seferde başarmayı denemeden önce, sınırlı bir dikkat bütçeniz olduğunu hatırlatmalıyız. Bu yüzden çabamızı tek bir hedefe yöneltmemiz gerekir.

2. Kural: Belirgin bir hedef seçin ve hedefi gerçekleştirme sürenizi belirleyin.

Hindistan'da yaşayan bir tarım ya da fabrika işçisi olduğunuzu hayal edin. Birkaç küçük çocuğunuz var ve ücretinizi iki haftada bir nakit olarak alıyorsunuz. Kasabanın en zengini olmasanız da maddi sıkıntı içinde değilsiniz. Tefeciye borcunuz yok, uzakta yaşayan bir akrabanıza para göndermeniz de gerekmiyor ancak daha fazla para biriktirmek istiyorsunuz. Böylece size ve ailenize bu konuda yardımcı olabilecek saygıdeğer bir mali planlamacıyla ücretsiz olarak işbirliği içinde olabileceğiniz bir programa katılmayı kabul ediyorsunuz. Mali planlamacı kenara attığınız paranın miktarını artırmak istiyorsanız kendinize tek ve belirgin bir birikim hedefi koymanız gerektiğini açıklıyor. Örneğin çocuklarınız olduğuna göre, bu hedef onların eğitimi için para biriktirmek olabilir. İlerleyen altı ayda harcamalarınız, kazancınız ve birikimleriniz ölçülüp bu şekilde bir hedef belirlemenin birikimlerinizi artırmak üzerinde bir etkisi olup olmadığı gözden geçiriliyor.

Şimdi benzer bir senaryo hayal edin. Size de kelimesi kelimesine aynı tavsiye veriliyor ancak tek bir hedefe odaklanmak

yerine, gelecek yıllarda paraya ihtiyaç duyacağınız çeşitli durumlar için birden fazla birikim hedefi belirlemeniz isteniyor. Örneğin çocuğunuzun eğitiminin yanında sağlıkla ilgili konular için de para ayırmanız gerekiyor ve üstüne üstlük emeklilik için de birikim yapıyorsunuz. Sizce bu senaryolardan hangisi en çok parayı biriktirmenize yardımcı olur? Çoğu insan ikinci senaryoyu seçer. Çünkü bu senaryo birkaç farklı hedef için para biriktirmeye yönelik yaklaşımıyla görünürde daha anlaşılabilir bir seçenektir ve daha fazla birikim yapmaya olanak sağlar gibi görünür. Sonuçta paraya ihtiyaç duymak için daha fazla sebebiniz olursa kenara nakit koymak için de daha fazla gerekçeniz var demektir. Bazı açılardan bu doğru bir yaklaşımdır. Birden fazla hedef sahibi olanların hiç hedefi olmayanlardan yüzde elli daha fazla para biriktirdiği gözlemlenmiştir. Ama tek hedefi olanlarla karşılaştırıldığında bu miktar yine de az kalır. Bu grubun birikimleri, birden fazla birikim hedefi olan grubun birikimlerinin iki katından fazladır.

Davranışsal Kavrayış Ekibi'nin yakın bir dostu olan Dilip Soman ve meslektaşı Min Zhao tarafından gerçekleştirilmiş bu araştırma, bu kitap boyunca sık sık işleyeceğimiz türden, ezber bozan bilgiye güzelce ışık tutmaktadır. Birden fazla hedef belirlemenin yaratacağı sorun, zamanla bu hedeflerden hangisinin en önemli olduğunu düşünmeye başlamanızın kaçınılmaz olmasıdır. Böylece her bir hedef zaten sınırlı olan bilişsel “dalga boyunuza” sahip olmak için yarış içine girecektir. Soman ve Zhao, para biriktirenlerin zihinlerinde yer kaplayan her bir karmaşık ödün mekanizmasının (çocuğun eğitimi için biriktirilen her kuruş, emeklilik birikimine eklenmemiş bir kuruştur) nihayetinde ana hedef odaklarının bozulmasına (para biriktirememek) yol açacağı sonucuna varmıştır²². Hedeflere ulaşılması zor olduğunda bu yan etkiler daha da göze çarpar hale gelir. Çoğul ve zorlayıcı hedefler, bu tür akıl karışıklıklarını daha da belirgin kı-

lar ve tek bir hedefe odaklanmanın önemli olduğu savını daha da güçlendirirler²³.

Bir Hint kasabasında gerçekleştirilen araştırmanın şimdiki durumunuzla uzaktan yakından ilgisi yokmuş gibi görünüyorsa Batı dünyasında yaşayan insanların da kendilerine bir sürü karmaşık hedef belirleme eğiliminde olduklarını hatırlamak faydalı olabilir. Biz bunlara yeni yıl kararları deriz. Hepimizin başına gelmiştir. Yeni yılın ilk günüdür, muhtemelen bir önceki gece fazla içmişizdir ve bu sene her şeyin değişeceğine kadar veririz. Zinde olacak, daha az içip kilo verecek ve daha fazla tasarruf edip muhteşem bir iş bulacağız... Daha da önemlisi tüm bu şeyleri hemen şimdi yapacağız. Aynı durum kurumlar için de geçerlidir. Yöneticiler ekibin bu sene uzun bir liste dolusu performans göstergesini darmaduman edeceğine karar verirler. Aynen az önce bahsettiğimiz tasarruf çalışmasında olduğu gibi, eğer birden fazla iddialı hedefin peşinden koşarsak, çabalarımızın sonuçsuz kalacağını görürüz çünkü bu hedeflerden yalnızca birini başarmaya yetecek miktardaki bilişsel çabamız, diğer amaçları başarma ihtimalimizi baltalayacaktır²⁴. Bir diğer deyişle, birçoğumuz için problem hedefsiz olmak değil, çok fazla hedefe sahip olmaktır. Bu nedenle, bir önceki bölümde kâğıda dökmenizi rica ettiğimiz hedeflerinize dönüp aralarından yalnızca bir tanesini seçmenizi istiyoruz.

Ana hedefinizi belirlemenin yollarından biri de, refahla ilişkilendirilen beş unsuru düşünüp, (hedefiniz ister gönüllülük, ister maraton koşusu, ister yeni bir işe girmek, ister çocuklarla daha fazla zaman geçirmek, ister işyerindeki ekibinizin performansını artırmak, ister kilo vermek olsun) sizin ve başkalarının refahını ne kadar artıracığını göz önünde bulundurarak her bir amacınıza birle on arasında puan vermek olabilir. Aynı zamanda kapasitenizin neyi başarmaya yeteceği konusunda gerçekçi olmalısınız. Yine de başarıya ulaşma ihtimalinizi düşünmek yerine,

bu hedefler hakkında ne kadar tutkulu ve onlarla ne kadar ilgili olduğunuzu düşünerek bir ile on arasında bir değerlendirme yapmanızı istiyoruz. Bu ayırım, işler zora girse bile, uğruna uzun süre dayanıklılık ve tahammül göstereceğiniz bir hedefe odaklanmanızı sağlayacaktır. Yani Homeros'a ilgi duymuyorsanız kendinize antik Yunanca öğrenmeyi hedef edinmeniz mantıklı olmaz. Tutku ve refah denen bu iki mercek, umuyoruz ki hedeflerinizi başka bir ışık altında incelemenize yardımcı olacaktır. Ana hedefinizin ne olması gerektiğine anında karar veremiyorsanız, uzun listenizi yakınlarınızla paylaşmanız mantıklı olabilir. Bazen eşiniz, restoranda sizin için daha kolay yemek seçebilir çünkü sizin ne yemekten hoşlanacağınız konusunda sizden daha fazla gözleme sahiptir. Aynı durum çoğu zaman, özellikle de işinizi değiştirmek ya da büyük bir projeye başlamak gibi önemli durumlarda, hayattaki hedefleriniz için de geçerli olacaktır.

Şimdi tek ve temel bir amacınız olduğuna göre, başarının nasıl görüldüğü hakkında da net olmaya başlamanız gerekecek. Yani kendinize belirgin bir hedef belirlemeniz gerekiyor. Sayılamayacak kadar çok araştırma göstermektedir ki kilo vermek, işyerinde verimlilik, sigarayı bırakmak, oy vermek, kan bağışında bulunmak gibi çeşitli konularda bile, kesin bir hedef belirlemenin sizi istediğiniz sonuca ulaştırma ihtimali, yalnızca “elinizden geleni” yapmanızdan çok daha yüksektir^{25, 26, 27}. Sorun ise bunun sandığımız kadar kolay olmamasıdır. Çoğumuz hedef belirlerken takdire şayan tercihlerde bulunsak da odaklanmakta yetersiz kalırız. “Kilo vermeye” ya da “Fransızca öğrenmeye” ant içsek de pratikte bunun ne anlama geleceği konusunda net olmayız. Listenizdeki bazı şeylerin bu hale dönüşmüş olması normaldir. Daha zinde olmak spor salonuna daha sık gitmek anlamına mı gelir? Ama ya spor salonuna gidip de zamanınızın çoğunu sauna ya da kafede geçiriyorsanız? Buradaki önemli nokta, başarıya ulaştığınızda bunu fark etmenize ve bu

bağlamda nasıl bir gelişim gösterdiğinizi tespit etmenize (daha sonra da işleyeceğimiz üzere bu, geri bildirimin hayati bir parçasıdır) imkân tanıyan net bir hedef belirlemenizdir. Örneğin “on kilo vermek”, “on saatten kısa sürede bir maraton koşmak”, “ders notlarını yüzde beş oranında artırmak,” ya da “Fransızca-yı, sözlüğe ihtiyaç duymaksızın bir gazete okuyabilecek kadar iyi öğrenmek” gibi bir hedef seçebilirsiniz. Böylece bu hedeflere ulaşp ulaşmadığınızla ilgili çok az anlam karmaşası olacaktır. Halihazırda başarılı bir atlet ya da Fransızca konuşabilen biri olmadığınızı varsayarsak, bu hedeflerle ilgili önemli nokta insanı geliştirici nitelikte olmalarıdır. Bu bölümün başındaki Sarah örneğinde gördüğümüz üzere, hedef belirlemek yalnızca bir şeyi başaracağınızı söylemek üzerine kurulu olmamalıdır. Hedef belirlemeniz sayesinde eninde sonunda refah düzeyinizi artıracak ve zamanla daha başarılı olmayı istediğiniz zorlayıcı bir göreve odaklanmış olursunuz.

Öyleyse durum değerlendirmesi yapalım. Ana hedefinizin ne olduğuna kadar verdiniz. Kendinize bir amaç edindiniz. Şimdi hedefinize hangi zaman çerçevesinde ulaşacağınızı belirlemeniz lazım. Birçok araştırma tarafından kanıtlandığı üzere, iyi niyetlerle belirlenmiş hedefler, hatta belirgin amaçlarla belirlenmiş olanlar bile, ne zamana kadar başarılı olmuş olmaları gerektiği belirtilmediğinde kolayca suya düşebilirler. Kuponların üzerine son kullanma tarihi basmanın, insanlara onları kullanmak için sınırsız zaman vermekten daha iyi olduğunu gösteren klasik bir pazarlama çalışması, değinmeyi en sevdiğimiz araştırmalardan biridir. Kuponların kullanım sürelerinin kısa ya da uzun olması önemli olmaksızın, araştırmacıların “bitiş tümseği” dedikleri bir olgu açığa çıkar. Bir diğer deyişle, son kullanma tarihi yaklaştıkça, tüketiciler fırsatları kaçırmamak için kuponları kullanırlar²⁸.

Konu kendimize hedef belirlemek olduğunda da tamamıyla

aynı eğilimi gösteririz. Bu nedenle bağlayıcı son kullanma tarihleri belirlemek, omuzlarımıza yük bindirme ihtimali olsa da (bu konuyu bir sonraki kuralda daha detaylı işleyeceğiz) faydalıdır. Massachusetts Teknoloji Enstitüsü öğrencilerinin, makalelerini dönem sonu yerine kendi belirleyecekleri, bağlayıcı bir tarihte teslim etmelerine izin verildiğinde de aynı durum yaşanmıştır²⁹. Belirledikleri teslim tarihini kaçırdıkları her gün için kendilerinden yüzde bir not kırılacağını bilmelerine rağmen, çoğu öğrenci kendi teslim tarihini belirlemeyi tercih etmiştir. Ancak öğrenciler bu seçimlerinin çalışmaları üzerindeki olumlu etkilerine dair önceden fikir sahibi olmuş, kendi bitiş tümseklerini oluşturmanın gücünün farkına varmışlardır. Bu tercihleri de hocaları tarafından belirlenen teslim tarihleriyle ilerlemeye karar veren arkadaşlarına oranla daha yüksek başarı elde etmelerini sağlamıştır. Peki tüm bunlar, siz ve hedefleriniz için ne anlama gelir? Elbette ana hedefinize ulaşmak için kendinize bir teslim tarihi belirlemeniz gerekmektedir. Örneğin forma girmeye karar verip bunu bir saatten az sürede 10 km koşarak başarmaya azmettiyseniz, bu başarıya en geç ne zaman ulaşacağınızı da belirlemeniz gerekmektedir.

Asıl işin henüz sabah koşunuz için yataktan bile çıkmadan ya da bir sonraki sigarayı içmekten kaçınmadan çok önce başladığı şimdiye kadar anlaşılmıştır herhalde. Asıl iş, hedefinizi nasıl belirleyeceğimizi düşünmekle başlar. Bunu doğru biçimde yapmak, tek bir hedefe odaklanmak, bu hedefle ilgili net olmak ve bir teslim tarihi belirlemek iş daha başlamadan çabalamayı gerektirecektir. Ancak hedefe daha başından emek vermek, planınıza sadık kalma ihtimalinizi artırarak emeğinizin hakkını verecektir.

3. Kural: Hedefinizi atılması kolay adımlara bölün.

Londra Olimpiyatları'ndaki pist bisikleti yarışlarının son günü. Chris Hoy, yarışmacıların motorlu bir hız bisikletini (Derny olarak da bilinir) takip ederek hız kazandıkları yarışmaya hazırlanıyor. Daha önce beş altın olimpiyat madalyası kazanmış Hoy, tüm zamanların en donanımlı İngiliz olimpiyat atletlerinden biri olmaya aday. Bitişe iki buçuk tur kala Derny pistten ayrılıyor ve gerçek yarış başlıyor. Grubun en önüne geçen Hoy için başlangıçta işler yolunda görünüyor. Ancak bitişe yalnızca yarım tur kala Alman atlet Max Levy öne geçiyor ve bir anlığına kazanacak gibi görünüyor. Hoy yarışın son anında hız alıyor ve İngiliz bisiklet yarışları hayranlarının oldukça aşına oldukları bir stille pedala asılıp yarışı bir bisikletin üç çeyreği kadar mesafeyle kazanıyor.

Chris Hoy o yılın tek başarılı bisikletçisi değildi. İngiliz bisiklet takımı o yılki on altın madalyanın yedisini kazanmıştı. Dönemin performans direktörü David Brailsford'a bu başarının ardında neyin yattığı sorulduğunda, atletlerin kendilerini tamamen buna adadıklarından bahsedeceği beklenebilirdi. Hoy'un haftanın otuz beş saati yaptığı zahmetli antrenmanlarını kapsayan, hatta molalarda, dinlenme süresini böler diye markete bile gitmemesini gerektiren yorucu rutiniyle ilgili uzunca konuşması bile hoş görülebilirdi. Ya da o hafta ikinci altın madalyasını kazanan Laura Trott'un performansına vurgu yapması beklenebilirdi. Fakat bunların hiçbirini yapmadı. Bunun yerine, başarı ihtimalini maksimuma çıkarmak için takımın geliştirdiği yaklaşıma dikkat çekti.

Bu yaklaşım "sıradışı kazanımlar" diye adlandırılmıştı ve her tarafından *basit düşün* prensipleri akıyordu. Hoy'un altın madalya kazanan performansının sabahında Brailsford'un açıkladığı üzere:

Prensip, bisiklete binmekle ilgili akla gelen her şeyi önce parçalara ayırıp, her birini yüzde bir oranında geliştirdikten sonra yeniden bir bütün haline getirerek kayda değer bir gelişim elde etme fikrinden ortaya çıktı.

Brailsford'un her şeyden kastı gerçekten de *her şeydi*. Bisikletlerin aerodinamiklerini analiz edebilmek için rüzgar tünelleri kullanıp bisikletleri rüzgara daha dayanıklı hale getirdi. Hijyen konusunda da bazı değişiklikler yaptı. Örneğin enfeksiyon riskini azaltmak için antibakteriyel jel kullanımını önerdi. Hatta takım kamyonunun zemini beyaza boyatıldı. Böylece bisikletin mekanizmasına zarar verebilecek her türlü toz ve kir önceden tespit edilebilecekti³⁰. İngiliz Takımı 2016'da, yarışlarında Brailsford olmadan da sıradışı kazanımları ileri boyutlara taşıyarak, küçük kazanımlar elde etmeye devam etti. Eldiven kullanmak yerine bisikletin gidonlarına sıvı tebeşir sürmeye başladılar, hatta bazı kadın atletlerin sele üzerinde otururken hissettiği acıyı azaltmak için bikini bölgesi ağdasını bile yasakladılar. Eve kayda değer altı altın madalya ile döndüler³¹.

Elbette ki hepimiz olimpiyat atleti olamayız. Ya da elimizin altında İngiliz olimpiyat takımının kaynakları bulunmayabilir. Ancak benzer teknikleri, ucunda altın madalya olmadan da hedeflerimize ulaşma yolumuzda kullanabiliriz. Buna "bölümlemek" ya da hedefi bileşenlerine ayırmak denebilir. Bölümleme terimi aslen, hafıza mekanizmasıyla ilgili ortaya atılmıştır³². Örneğin uzun bir rakam dizisini parçalara ayırınca ezberlemek daha kolaydır. Bunu deneyerek görebilirsiniz. 0434756863 rakamlarını tek bir sayı halinde ezberlemeye çalışın. Tamamını hatırlayabiliyor musunuz diye görmek için kendinize on saniye tanıyın. Şimdi benzer bir rakam dizisini hatırlamaya çalışın, ancak bu kez parçalara ayrılmış haliyle: 0532-799-813. Bilgiyi zihninizde bu şekilde toplamak daha kolay olmalı. Uzun vadeli he-

deflere ulaşmaya çalıştığımızda da benzer etkiler görürüz. Uzun vadede gerçekleştirilmesini istediğimiz uzun bir aktivite listesi oluşturduğumuzda, bu listedeki her şeyi başarma ihtimalimiz, hepsini belirli adımlara ayırdığımızda sahip olacağımız başarı ihtimalinden düşük olacaktır.

Hedefi belirli adımlara bölmek için iki farklı yolu vardır. İlk yol, Brailsford sayesinde örneklendirilmiş ve en uç noktada deneyimlenmiştir. Burada hedef, nihai hedefe ulaşmak için tamamlanması gereken görevlere karar vermektir. Ülke genelindeki iş bulma kurumlarında başvurduğumuz bölümlere türü de budur. Paul ve onun gibi iş arayanlar (“Giriş” bölümüne bakınız) yalnızca “iş bulmaya” çalışmamıştır. Onlara iş bulma hedeflerini; özgeçmişlerini geliştirmek, iş görüşmeleri için uygun kıyafetler edinmek, yeterli sayıda iş başvurusu yaptıklarına emin olmak gibi belirli adımlara bölmeleri öğütlenmiştir. Siz de aynısını yapabilirsiniz. Örneğin bir maratona hazırlanıyorsanız, mantıklı bir antrenman programının, her biri koşu yetilerini geliştirmeye yarayacak bir dizi farklı unsuru içermesi gerekmektedir. Uygulanması muhtemel program, aralıklı antrenman türünde olacaktır. Örneğin yüksek yoğunlukta ve düşük hızda koşu egzersizlerinin yanı sıra, yüzme, ağırlık kaldırma ya da pedal çevirme türünden egzersizler yapmak, bedene iyileşme süresi tanımak için haftanın bir günü dinlenmek gibi, aralıklı bir dizi farklı metotlar içermelidir³³. Aynı prensipler işyerinde de geçerlidir. Örneğin okul müdürüyseniz ve okulun performansını artırmak istiyorsanız, öncelikle öğretmen alımını nasıl gerçekleştirdiğinize, çalışanlara ne tür eğitimler verdiğiniz, başarıyı artırmak için ne tür etkinlikler planladığınıza (kahvaltı etkinliği gibi) ve geri bildirim alıp verme konusunda nasıl kurallar uyguladığınıza odaklanmanız gerekir. (“Bu konu “geri bildirim” bölümünde işlenmiştir.)

Bölümlenmenin ikinci türünde ise, nihai hedef zaman dilim-

lerine ya da devamlı görevlere bölünür. Yani tamamlamanız gereken farklı görevleri düşünmek yerine, nihai hedefinize ulaşmak için her hafta ne kadar zaman ayırmanız gerektiğini düşünürsünüz. Bu alandaki ufuk açıcı çalışmalardan biri, yarım yüzyılı aşkın süre eğitim ve psikoloji alanlarına katkıda bulunmuş ünlü psikolog Albert Bandura tarafından yürütülmüştür. Meslektaşı Dale Schunk'la birlikte, matematikte zorlanan öğrencilere yardım etmenin farklı yollarını aramışlardır³⁴. Katılımcı öğrenciler okul ortamında matematik dersi görürler. Öğrencilere 42 sayfalık, 258 adet problem içeren bir kitapçık dağıtılır ve tüm problemleri, her biri otuz dakika süren yedi ayrı oturumda çözmeleri gerektiği söylenir. Sonrasında farklı gruplara bölünürler. Gruplardan birine her oturumda altı sayfa problem çözmeleri öğütlenir. Bu bölümlene grubudur ve nihai hedefleri onlar için altından kalkılması daha kolay parçalara ayrılmıştır. Diğer grup da aynı hedefe sahiptir ama onlara hedefi nasıl parçalara ayırabilecekleriyle ilgili bir tavsiye verilmeksizin, yalnızca yedi oturumun sonunda kırk iki sayfanın tamamını bitirmiş olmaları gerektiği söylenir. Peki, sonra ne olur? Hedeflerini parçalara bölmeleri öğütlenen çocuklar görevlerini çok daha hızlı tamamlarlar. Yalnızca diğer gruptan daha yüksek bir puan almakla kalmaz, daha önce hiç ilgilerini çekmeyen matematiğe de daha çok ilgi duymaya başlarlar. Günlük hedefleri başarmak, özgüvenlerini ve öz yeterliliklerini artırır. Her oturumda belirli bir hedefe odaklanmak, diğerlerine oranla daha iyi ve daha hızlı öğrenmelerine yaramıştır.

İkinci tür bölümlene günlük, haftalık ya da aylık olarak tekrarlamamız gereken bir göreviniz olduğunda özellikle faydalıdır. Örneğin sigarayı bırakmaya çalışıyorsanız, her seferinde yaşadığınız güne odaklanmak mantıklıdır. Böylesi hem daha basittir hem de bu sistemin içinde motive olmak daha kolaydır çünkü önümüzdeki altı ay sigarasız kalacağınızı düşünmek yerine yal-

nızca içinde bulunduğunuz günü düşünürsünüz. Para biriktirmek istiyorsanız yıllık ana hedefinizi aylık miktarlara bölebilirsiniz. Eğer işteki yıllık hedefi yakalamak istiyorsanız da, her ay, her hafta ve hatta her gün için belirli bir görev tanımlayarak bunu başarabilirsiniz. Bu tavsiye Profesör Bob Boice'un verdiğinden çok da farklı değildir. Profesör Boice genç akademisyenler üzerinde yaptığı bir araştırmada "günde bir sayfa" yazarların diğerlerine göre daha başarılı olduğunu keşfetmiştir. Bu kişilerin kariyerlerinde ilerleme ihtimalleri, belirli aralıklarla sabahlayarak bir oturuşta yazarlara göre daha yüksektir³⁵. Benzer bir yaklaşım (Singapur ofisimiz de dahil olmak üzere) dünyanın çeşitli bölgelerindeki ofislerde uygulanmaya başlanmış, özellikle mühendislik, bilişim ve yazılım geliştirme alanlarında faaliyet gösteren yeni teknoloji şirketleri arasında popülerlik kazanmış çevik proje yönetimi için de etkisi kanıtlanmıştır³⁶. Çevik yönetim, projeleri haftalık "sürat koşullarına" böler ya da ekip üyeleri arasında iş bölümü yapma, öncelik sırası belirleme ya da karara varma gibi alanlarda günlük "hamle" taktiklerini kullanır.

Hedefinizi ister zaman dilimlerine ister farklı aktivitelere bölün, bölümlendirme çalışmalarının amacı, uzun vadedeki hedeflerin önemsiz olduğu sonucuna varmak değildir. Aksine, psikologlar asıl önemli unsurun, uzun vadeli hedefleriniz ("nihai hedef") ve kısa vadeli amaçlarınız ("yakın hedef") arasındaki etkileşim olduğu sonucuna varmıştır³⁷. Nihai hedef, asıl hedefinize ulaşmaktaki motivasyonunuzu (Altın Olimpiyat madalyası kazanmak ya da işyerindeki performansınızı artırmak gibi) canlı tutarken, "yakın hedef" içinde bulunduğunuz anda tamamlamanız gereken görevleri (bir bisikletin aerodinamiklerini geliştirmek ya da sunum becerileriniz üzerinde çalışmak gibi) daha iyi tanımlayabilmenize yardımcı olur. Bir psikoloğun dediği üzere "uzak hedeflerinizi günlük hayatın angaryasıyla harmanlama-

yı”³⁸ bilmeniz gerekir. Bölümlemenin en temel derslerinden biri, her ayrı bölümün bir araya geldiğinde nihai hedefinize ulaşmanızı sağlayacağından emin olmaktır.

Bu bölümde belirlenen üç altın kural, hedefinize ulaşma yolunuzda sizlere yardımcı olacaktır. İlk kural, kendinizin ve başkalarının refahını nelerin artırabileceğini düşünmenizi öğütler. Bunu gerçekleştirebilmeniz bir yolu olarak, hayatınızda değiştirmek istediğiniz her şeyi listeleyip sonra da refah seviyeniz üzerindeki etkisini ve de o alana karşı duyduğunuz ilgi ve tutku kriterlerini göz önünde bulundurarak bir puanlama yapmanızı önermiştik. Bu aşamada biraz zaman harcamanız gerekse de, eğer bunu yapabilirseniz tutkuyla peşinden koşabileceğiniz ve muhtemelen hayatınızı (ve etrafınızdakilerin hayatlarını da) iyileştirecek bir hedef bulmuşsunuz demektir. Bundan sonraki adım ise hedefinize ulaştığınızda size yardımcı olanların ve sizin bunun farkına varabilmeniz için başarının nasıl görüneceği hakkında kendinize karşı dürüst olmanızdır. Son olarak ana hedefi parçalara ayırmanın öneminden bahsettik. Bu küçük “parçalar” *basit düşün* yaklaşımının temelini oluştururlar. Bu parçalar sayesinde, büyük ve uzun vadeli hedefinizle, o hedefe ulaşmak için günlük olarak yapmanız gerekenler arasındaki bağlantıyı görürsünüz. Şimdi hedefinizi belirlediğinize göre, bir sonraki bölümde günlük hayatınızın ve rutinlerinizin ana hedefinize ulaşmanız yolunda size nasıl destek olabileceğiyle ilgili bir plan yapabiliriz.

2

PLANLAYIN

Amerika'nın 2008'deki başkanlık seçimlerine dönelim. Amerika, Obama çılgınlığına kapılmış durumdadır. Ülkenin dört bir yanından gelen genç partililer, Barack Obama'nın seçilmesi güç bir adaydan, başkanlık için yarışan güçlü bir adaya dönüştüğü, görünürde engellenemez yükselişine yardım etmek için ellerinden geleni yapıyorlardır. Başarısının büyük kısmını galibiyeti süresince ve sonrasında oy verenlerle sanal ortamda bağlantı kurmasına borçludur. Hatta bu seçim "Facebook Seçimi" olarak isimlendirilmiştir¹. Bunun sosyal medya devrimini gerçek anlamda kucaklayan ilk başkanlık seçimi olduğu doğrudur. Aslında sahne arkasında, neredeyse hiç ilgi çekmeyen ama dünya üzerindeki tüm kampanyacıların dikkat etmesi bilgece olacak türden bir devrim daha dönüyordur.

Obama'nın ekibi insanların yıllardır aynı metotlarla oy vermeye teşvik edildiğini fark etmiştir. Partiye sempati duyan insanlarla iletişime geçilip bu yıl oy vermeyi düşünüp düşünmedikleri sorulmaktadır. Bu alanda geçmişte yapılmış birçok çalışma, insanlara telefon etmenin bir fark yaratıp yaratmadığını ve eğer yaratıyorsa arkadaş canlısı bir üslubun mu yoksa ciddi bir tavrın mı işe yarayacağını araştırmaktadır². Ancak soruları şekillendirme biçiminin insanların nasıl cevap vereceğini etkilediği gerçeğinin davranış bilimi literatürünün ana alanlarından biri olduğunu göz önüne alan Obama'nın ekibi de, insanların oy vermeye gelmelerine yarayacak daha etkili yöntemler olabileceğinde karar kılmıştır.

Şu anda Harvard'da çalışan ve Davranışsal Kavrayış Ekibi'yle

le eğitim alanında çeşitli projelerde işbirliği içinde olan Todd Rogers ve Notre Dame Üniversitesi'nden meslektaş David Nickerson konuya dahil olmuştur. Rogers ve Nickerson, insanların basit planlar yapmak için cesaretlendirildiği durumlarda, planları gerçekleştirme ihtimallerinin çok daha yüksek olacağı sonucunu ortaya çıkaran bir dizi psikolojik bulgudan son derece etkilenebilmiştir. Önerme basittir. İnsanlara oy verip vermeyeceklerini sormak yerine, nerede, ne zaman ve nasıl oy vereceklerini düşünmeye teşvik etmek gerekir. Böylece etkin planlamanın nasıl sonuçlara yol açabileceğini görmek için Pensilvanya'daki demokratik ön seçimlere katılan 300.000 kişi üzerinde, gelmiş geçmiş en büyük seçim denemesini gerçekleştirmişlerdir.

Bir grup insan standart gruba dâhildir. Bu kişiler düzenli olarak aranmış, yaklaşmakta olan seçimler ve oy verme görevleri kendilerine hatırlatılmıştır³. İkinci gruba da telefonla ulaşılmış, ancak bu sefer oy vermeye *niyetli* olup olmadıkları sorulmuştur. Üçüncü ve son gruba ise saat kaçta oy verecekleri, nereden gelecekleri ve öncesinde ne yapmayı düşündükleri sorulmuştur. Nerede, ne zaman ve nasıl ek soruları, plan yapılmasını teşvik etmek için özel olarak tasarlanmıştır. Seçmenlerden oy verme eylemi ve günlük yaşamları arasında basit ve kavramsal bir bağ kurmaları istenmiştir.

Peki insanların oy vermelerini sağlayan en etkin yol hangisidir? Hatırlatıcı standart telefonları (oy vermelerini hatırlatan) alan grubun oy verme ihtimalinde bir artış görülmemiştir. Oy vermeyi düşünüp düşünmedikleri sorulan grubun oy verme oranında yüzde 2 artış görülmüştür. En büyük etkiyi ise planlama mesajları yaratmıştır. Bu gruptaki insanların oy verme oranı yüzde 4,1 artmıştır. En şaşırtıcı kısım ise, oy vermeye uygun tek kişinin yaşadığı hanelerdeki insanların oy verme oranlarındaki artışın yüzde 9,1 olmasıdır. Belki de bunun nedeni, bu kişilerin özellikle de başkalarına bağlı herhangi bir planlarının olma ihti-

malinin çok düşük olmasıdır⁴. Seçim sonuçları üzerine düşünen ve bu alana ilgi duyanlar için bunlar devasa rakamlardır. Rogers ve Nickerson'ın da belirttiği üzere, 2012'de belirli bir adayı seçenlerin oy verme oranında toplamda yüzde 2,1 artış görülseydi, seçmenlerin Florida, Kuzey Carolina ve Ohio'daki sonuçları değiştirme gücüne sahip olduğu ortaya çıkacaktı. 2008'de Florida, Indiana, Kuzey Carolina ve Missouri'deki eyalet seçim sonuçları da benzer biçimde değişebilirdi. Başka bir deyişle, bir seçim özellikle çekişmeli olduğunda, basit planlama yöntemleri seçim sonuçlarını kökünden değiştirecek güce sahiptir.

Planlamanın hedeflere ulaşmadaki anahtar etmen olduğuna inanıyoruz. Ancak görüldüğü üzere, bu planları nasıl yaptığınıza dair ufak detaylar büyük önem taşır. Bu bölümdeki üç altın kural, bu detayları doğru anlamınıza yardımcı olacaktır. Bunlar:

- **Basit Tutun.** Hedefinize bağlı kalmak için gerekli zihinsel çabayı azaltacak ve amacınızdan saptığınız zaman farkına varmanıza yardımcı olacak türden, basit ve net kurallar belirlemelisiniz.
- **Eyleme Dökülebilecek Bir Plan Yapın.** Bu adımların her birini başarmak için ihtiyacınız olan her eylemi nasıl, nerede ve ne zaman yapacağınızı belirlemek başarı oranınızı artıracaktır.
- **Planı Alışkanlık Haline Getirin.** Aynı tetikleyici etkenlere karşılık olarak aynı eylemleri tekrarlamak, hedefinize ulaşmanızı çok daha kolaylaştıracak alışkanlıklar edinmenize yardımcı olacaktır.

1 Kural: Basit Tutun.

Owain birkaç yıl önce, tükettiği alkol miktarını azaltmaya karar vermişti. Ne zaman işten gelip yemek hazırlamaya girişse, kendine ve eşi Sophie'ye birer kadeh şarap doldurur olmuştı. Bazen yemekle birlikte bir kadeh daha içip, eğer şişenin sonuna yaklaşmışsa televizyon izlerken kalanını da bitirirdi. Ağır içici değildi. Ancak medyada “orta sınıf içiciliği” diye tanımlanan kötü bir alışkanlığa kapılıyor olma tehlikesi vardı⁵. Bu tanıma göre bir kadeh şarap ya da bir bira arada sırada, keyif için içilen şeyler olmaktan çıkıp günlük rutinin bir parçası haline gelirdi. Birleşik Krallık'ta o dönem verilen tavsiyeye göre, her gün düzenli olarak tüketilen 30 ya da 40 mililitre saf alkol erkeklerde ciddi sağlık sorunlarına sebep olmasa da, bu miktarın 40 mililitrenin üzerine çıkarılmaması gerekiyordu. Bir şişe şarapta normalde ortalama 110 mililitre alkol bulunduğu göz önüne alınırsa, her gün işten gelip birkaç büyük kadeh şarap içmek bu sınırı aşma riskini doğuruyordu. Owain'e göre alkolden biraz uzak kalmak sağlığını iyileştirmekle kalmaz, belki bel çevresinin incelmesine bile yardımcı olabilirdi.

Owain aynı zamanda kendine sadece “içki miktarını azaltma” hedefini koymanın yeterli olmayacağını farkındaydı. Daha önce de işlediğimiz üzere, belirsiz hedefler koymak, o hedeflere ulaşmanın en iyi yollarından sayılmazdı. Akla en yakın çözüm, Sağlık Bakanlığı'nın günde düzenli olarak 30-40 mililitre alkolden fazlasını tüketmeme tavsiyesine uymak olabilirdi. Ama bu kurallara sıkı sıkıya bağlı kalmanın da getirdiği bazı zorluklar vardı. İlki, bunun zihinsel bir aritmetik görev olmasıydı. Diyelim ki bir şişe bira içtiniz. Bu kaç mililitre alkole denk geliyor? Şarap sözkonusu olduğunda bu soru daha kafa karıştırıcı bir hal alabilir çünkü şarabın alkol oranları değişkendir ve çoğu kişi, kadehini doldururken belirli bir ölçüye sadık kalmaz. İkinci zorluk

da çoğunlukla psikolojiktir. Basit bir denklem aracılığıyla ölçülebilecek bir sınır belirlemek mantıklı görünebilir (örneğin 750'yi 125'e bölmek o kadar da zor değildir) ancak kendine bir hedef belirlemekle, bu hedefi halihazırda bir şişe güzeller güzeli Rioja şarabı içtikten sonra takip etmek arasında ciddi fark vardır. Öz kontrol her alanda problem teşkil eden bir konudur ama bilişsel fonksiyonunuzu azaltma özelliğine sahip bir madde tüketirken bu sorun daha da büyür.

Böylece Owain, canı her içki istediğinde hesap makinesini çıkarmasını gerektirecek bir hedef belirlemek yerine, kuralları ihlal ettiğini anında anlamasına olanak verecek türden, basit ve net bir hedef belirlemeye karar verdi. Psikologlar bu tür hedeflere “net çizgiler” ismini verirler çünkü bu türden hedefler belirsizliğe yer vermez. Bir kuralı işleme koymak için gereken bilişsel çabayı kayda değer biçimde azaltan net bir çizgiyi aştığınızda, bunu hemen anlarsınız. Owain'in de kendi için belirlediği net çizgi, *hafta içi evde içki içmemektir*. Örneğin pazartesi günü evde bir şişe şarap açarsa, kuralı çiğnediğini hemen fark ediyordu. Bu kadar basitti. Bu kural elbette tamamiyle yoksunluk anlamına da gelmiyordu çünkü zaten öyle olması başarısızlığa davetiye çıkarırdı. Örneğin işten sonra, bir meslektaşıyla bir yerlerde bir içki içmek kabul edilebilirdi. Aynı durum hafta sonları içmek için de geçerliydi. Bu basit ve net kurala ek olarak, net bir bitiş tarihi de belirledi. Planına bir ay boyunca sadık kalacaktı. Eğer işe yararsa planını on bir ay kadar daha uzatacaktı. İşin iyi tarafı planın başarılı, hatta çok başarılı olmasıydı. İki yıl önce aylık bir hedef olarak başlattığı uygulama artık uzun süreli bir alışkanlığa dönüşmüştü. Yalnızca bir ya da iki istisna dışında “hafta içi evde içmek yok” kuralı günümüze dek geçerliliğini korumuştur. Owain'in tahminiye göre, iki senelik süre içerisinde aşağı yukarı seksen şişe şarap daha az alkol tüketmesini sağlamıştı.

Eğer net çizgi fikrinin, yeni geliştirilen bir psikolojik hile ol-

duğunu düşünüyorsanız, yanılıyorsunuz. Reklamcılık alanında davranış bilimlerinin kullanımına öncülük eden, Ogilvy & Mather ajansının yönetim kurulu başkan yardımcısı Rory Sutherland'ın açıkladığı üzere, bu fikir tarih kadar eski kültürel ve dini uygulamaların temelini oluşturan prensiplerle birebir örtüşmektedir⁶. Sıkça uygulanan “Şabat günü çalışmama” ilkesini düşünün. Şimdi de bu basit kuralı on yedi haftalık bir sürede, haftada ortalama en fazla kırk sekiz saat çalışılabileceğini ve yirmi dört saatte bir en az on bir saat boyunca da dinlenmek gerektiğini şart koşan, AB'nin Çalışma Süresi Yönergesi'nin daha karmaşık kurallarıyla karşılaştıralım. “Şabat günü çalışmama” kuralı oldukça basittir. Bu kuralı uygulamak için, bireyin herhangi bir ekstra bilgiye ihtiyacı yoktur (bugün günlerden ne olduğunu bilmek dışında). Bu kuralın ek bir avantajı da, geri kalan topluluk üyelerinin onu çiğnememeniz konusunda size yardım edecek olmalarıdır. Çalışma Süresi Yönergesi kuralları ise sizin ya da çalışmakta olduğunuz organizasyonun, on yedi haftalık sürede ne kadar çalıştığının çetelesini tutmasını gerektirir ki, oradan haftada ortalama kaç saat çalıştığınız hesaplanabilsin. Yeteri kadar çalışıp çalışmadığınız gerekli hesaplamayı yapmadığınız sürece asla netlik kazanmayacaktır.

Aynı şekilde, hafta boyu kalori hesaplamanızı gerektiren ya da tam tersine, Rory Gallagher ve eşinin düğüne hazırlık öncesi kullandıkları 5:2 diyeti gibi basit kurallara sahip, birbirinden farklı beslenme düzenlerini düşünün. 5:2 diyeti, haftanın beş günü normal şekilde beslenmeyi, kalan iki günde ise kalori alımını kadınlar için 500, erkekler için ise 600 kaloriyle sınırlandırmayı gerektirir. Bir diğer deyişle, bu beslenme düzeni şu görüşü savunur: “Kalori sınırlamasının kısa süreler için geçerli olduğu bir diyetle sadık kalmak kolaydır. Bu sistem diyetin yeniden yürürlüğe girmesini sağlar”. Bu iddiaları destekleyen kanıtlar da mevcuttur. Araştırmacılar denekleri, kurallarının karmaşıklığı

açısından birbirinden ayrılan farklı diyetlere soktuklarında “Bilişsel yönden talepkâr bir kilo kontrol programının bırakılmasına sebep olan en güçlü unsurlardan birinin, kuralların karmaşıklığı olduğunu”⁸ keşfetmişlerdir. İşle ilgili konularda da benzer yaklaşımları benimseriz. Örneğin cuma sabahlarını haftalık geri bildirim ve başarı kutlama toplantılarına ayırabilir, pazar günü hiç iş yapılmamasını şart koşabiliriz (bunu uygulamak o kadar da zor olmasa gerek).

Net çizgiler Davranışsal Kavrayış Ekibi tarafından savunulan, hükümet yasalarının yüzlercesine uyarladığımız en önemli dersin örneklerinden yalnızca biridir ve tüm başarılı *basit düşün* stratejilerinin kalbinde de aynı fikir yer almalıdır: Kolaylaştırın. Örneğin bir kişiyi emeklilik fonu oluşturmaya ikna etmek istiyorsanız, mevcut tüm emeklilik planlarının, tarihi katkı payı kayıtlarının ve önde gelen finans danışmanı tavsiyelerinin bulunduğu bir veri tabanına giriş yapmalarını sağlayabilirsiniz. Tüm bunları yapsanız da, birçok insan emeklilik fonu oluşturmaya başaramayacak, başarsalar bile iş iştenden geçmiş olacaktır. Bu yüzden, bunun yerine İngiliz hükümetinin 2008 yılında yapmaya başladığını yapabilirsiniz. İnsanları emeklilik planlarına otomatik olarak dahil edip, onlara isterlerse sistemden “çıkış yapma” şansı verebilirsiniz. Böylece konu herkes için daha basit hale gelir. Otomatik kayıt şu anda Birleşik Krallık’taki 9 milyon kişinin, emeklilikleri için eskiye kıyasla milyarlar değerinde daha fazla birikim yapmasına yardımcı oluyor. Bunu, karar verirken yavaş düşünme sistemimizi kullanarak, hızlı düşünme sistemimizi daha verimli çalışmaya teşvik eden net çizgiler fikriyle başarıyor. Giriş bölümünde de incelediğimiz üzere, mümkün olan tüm bilgileri kavrama, avantaj ve dezavantajlarını karşılaştırma ve hemen ardından da en mantıklı seçimi yapma imkânına sahip değiliz. Ancak bu durumu kabullenirsek, gelecek kararlarımızdaki zihinsel yükü azaltacak kararlar vermeye başlayabilir ve ilgimizi

en gerekli unsurlara yönlendirebiliriz. Eski ABD Başkanı Obama, görevi süresince neden yalnızca gri ve mavi takımlar giydiğini açıklarken de aklında olan budur. *Vanity Fair* dergisine “Karar vermeyi gerektiren durumları azaltmaya çalışıyorum,” diye açıklamıştır. “Ne giydiğim ve ne yediğim konusunda karar vermekle uğraşmak istemiyorum çünkü karar vermemi gerektiren daha birçok başka konu var.”

Biz de kendi net çizgilerinizi oluşturmanız ve hedefinize ulaşmayı kolaylaştıracak başka yöntemler düşünmeniz için sizi cesaretlendirmek istiyoruz. İyi niyetle baş koyduğunuz yolda ilerleme ihtimalinizi artıracak bir düzen oluşturmanız için atılması gereken ilk adım budur. Bu düzenlerin bazıları oldukça dolambaçsızdır. Örneğin kilo vermek istiyorsanız diyet kurallarınızı basitleştirmenin yanında bir de cezbedici abur cuburları evden ve ofisten uzaklaştırmanız ya da en azından göz önünden kaldırmanız gerekir. Bir amaca ulaşmak için gösterilmesi gereken çaba ne kadar artarsa, hedefe ulaşma ihtimali de o kadar düşer. Eğer daha fazla egzersiz yapmayı düşünüyorsanız, ilk önce bunu kolaylaştıracak yöntemlere kafa yormalısınız. Örneğin egzersizi, işe gidiş yolculuğunuzla bütünleştirebilir, her zamanki durağınızdan önce inip tempolu adımlarla ofise yürüebilirsiniz. Kendinizi sabahları koşuya çıkmaya teşvik etmek için egzersiz ekipmanlarınızı gece yatmadan önce hazır edebilirsiniz. Eğer hedefiniz ailenizle daha fazla nitelikli zaman geçirmekse ama kendinizi işten de uzak tutamıyorsanız, telefonunuzla ilgili net bir çizgi belirleyebilir, örneğin akşam saat 8’den sonra ya da hafta sonları telefondan uzak durmayı deneyebilirsiniz. Bir diğer taraftan, hedefinizle aranızda giren unsurları belirleyip bunları nasıl ortadan kaldıracığınızı düşünebilirsiniz. Örneğin bu kitabın açılış hikâyesinde anlatıldığı üzere, Paul’un iş bulmasını kolaylaştıran şey, onun daha kolay iş bulmasına engel olan ve sistemde halihazırda var olan bazı engelleri (aşırı evrak işi) ortadan kaldırmaktır.

İşleri kolaylaştırmak ve kendiniz için net çizgiler belirlemek, basit planlar yapma yolundaki ilk adımlardır. Bu adımlar planın ikinci aşamasına nasıl geçiş yapabileceğinizi düşünmenizi, yani günlük ve haftalık akışla takip etmeniz gereken eylem arasında bilişsel bir bağ kurmanızı da sağlarlar.

2. Kural: Eyleme dökülebilecek bir plan yapın.

Büyük ihtimalle hepimiz hayatımızın bir aşamasında gribe yakalanmışsınız. Kuşkusuz, hastalığın büyük bölümünde halsizlik, yüksek ateş, ağrı ve beyin zonklaması da hissetmişsinizdir. Hem çok yaygınmış gibi görüldüğünden, hem de semptomları başlangıçta basit bir soğuk algınlığına çok benzediğinden, gribin ne kadar ciddi olduğunu dikkate almama eğilimindeyizdir. Bu nedenle, çoğumuz ortalama bir hafta içinde tamamıyla iyileşecek kadar şanslıyken bazıları için aynısı söz konusu değildir. Çocuklar ve yaşlılar, hamile kadınlar ve gribi tetikleyen başka rahatsızlıkları olan insanlar, kolaylıkla çok ağır seviyede bir gribe yakalanabilirler. Grip nedeniyle gelişen göğüs enfeksiyonu gibi ciddi komplikasyonlar sessiz birer katile dönüşebilir. Yalnızca ABD’de, grip 200.000’in üzerinde hastane sevkine ve her sene 8.000’in üzerinde ölüme yol açmaktadır⁹.

İyi haber ise, ölüm oranını, hastalanmayı ve sağlık masraflarını azalttığı tespit edilen bir aşının varlığıdır. Ancak ne yazık ki, böylesi bir aşından en çok faydalanabilecek insanların büyük kısmı bu aşıyı yaptırmayı aksatırlar. Aşıdan kaçınanların muhtemel gerekçeleri arasında ise, uzun süreli muhakeme sonucunda vardıkları, hafif ateş, kas ağrısı ve iğnenin yapıldığı yerde acı gibi yan etkilerin, potansiyel faydaların yanında yetersiz kaldığı düşüncesi bulunmaktadır. Ama çoğu insan aşı yaptırmaz çünkü randevu almamışlardır ya da aldıkları randevuya gitmemişlerdir. Bir şeyi

yapmanız gerektiğini bilseniz de yapma fırsatı bulamadığınız böyle durumlarda, basit bir plan harikalar yaratabilir. Pennsylvania Üniversitesi, Wharton School'un inanılmaz derecede üretken profesörü Katy Milkman'ın teste tabi tuttuğu olgu da tam olarak budur. Milkman ve meslektaşları Orta Batılı büyük bir enerji firmasıyla işbirliği yapıp, şirketin 3.300 çalışanına griple alakalı yüksek riskli komplikasyonlardan bahsederek onları gidip aşı olmaya teşvik edip edemeyeceklerini denemişlerdir. Kritere uyan tüm çalışanlara, aşı kliniklerinin çalışma saatleriyle ilgili bir hatırlatma mektubu gönderilmiştir. Ancak bu hatırlatma yalnızca bazılarını plan yapmaya teşvik etmiştir. Çünkü klinik tarih ve saatlerini bildiren mektuba ek olarak, bu gruptan bir de kliniğe gitmeyi düşündükleri tarihi ve saati belirtmeleri istenmiştir. Bu ufak değişiklik, kliniğe gelen insanların sayısında yüzde 13'lük bir artışa sebep olmuştur. Bu türden bir değişiklik, eğer ABD'nin ve batı dünyasının tamamında uygulanırsa binlerce hayat kurtarabilecek türdendir¹⁰.

Milkman'ın insanları plan yapmaya teşvik eden mektuplarında uygulanan temel prensipleri, bu bölümün başında ele aldığımız Obama seçim çalışmalarında da görmüştük. İki prensip de New York Üniversitesi psikoloji profesörü Peter Gollwitzer tarafından geliştirilen fikirden alıntıdır ve bu fikri "planlanmış niyetler" diye adlandırmıştır. Gollwitzer'in çalışması, bireylerin bir hususu gerçekleştirme niyetinde olmalarına rağmen, gereken eyleme geçemedikleri durumlara odaklanmaktadır. Gollwitzer fark etmiştir ki, gelecekteki tahmini durumumuz ve hedefimizi gerçekleştirmek için gerekli olan eylemler arasında bilişsel bir bağlantı kurabilirsek niyetlerimizi gerçekleştirme ihtimalimiz de yükselir. Milkman kendi çalışmasında insanları, belirli bir tarih ve saat ile randevuya katılma gerekliliği arasındaki bilişsel bağı görmeye teşvik etmiştir. Bu durumda sözkonusu bilişsel bağ, tarih ve saat için bırakılan boşlukları doldurmak kadar kolay bir

eylem aracılığıyla kurulmuştur. Obama ve seçim örneği ise aynı fikrin biraz daha güçlü bir versiyonudur. Potansiyel seçmenlerden yalnızca oy verip vermeyeceklerini teyit etmeleri istenmemiş, seçmenler oylama öncesinde ne yapacaklarını ve nereden geleceklerini de düşünmeye teşvik edilmişlerdir. Bu teşvik, insanları evde kahvaltı yaptıktan hemen sonra oy vermeye gideceklerini düşünmeye yönlendirmiştir. Daha da geniş açıdan bakılırsa, “ne zaman”, “nasıl” ve “nerede” soruları, durumsal çıkış noktaları haline getirilerek, bireyleri durum (kahvaltı etmek) ve eylem (oy vermeye gitmek) arasında bilişsel bir bağ kurmaya, böylece eyleme geçmeye teşvik etmiştir. Tüm *basit düşün* stratejileri gibi, bu da hayatınızda büyük değişiklikler yapmanızı gerektirmeden, yalnızca nihai hedefinize ulaşmanıza yardımcı olacak ufak değişikliklere yol açmıştır.

Gollwitzer ve onu takip eden, sayıları her geçen gün artan bir grup akademisyen planlanmış niyetler tekniğini birçok çeşitli alanda kullanmıştır. Gollwitzer’ın haylaz bir üslupla, öğrencilerinden Noel günlerini ve akşamlarını nasıl geçirdiklerini anlatan bir rapor hazırlamalarını istemesi, onun birçok çalışması arasında en sevdiğimizden biridir. Öğrencilerinden bu süreçte nasıl hissettiklerini tarif etmelerini ister ve o günün, keyifli bir dinlenme anlayışlarına ne kadar uyduğunu sorar. Anılarının mümkün olduğunca canlı kalabilmesi için bu raporları Noel tatili süresince tamamlamalarını ister. Gollwitzer, “düşük katılım payını garanti edecek derecede garip” bir istek olduğu için, bu ödevi özellikle seçtiğini söyler. Bir diğer deyişle, öğrencilerin Noel tatilinin cazibesine rağmen niyetlerini gerçekleştirme isteği ve yeteneğine sahip olup olmadıklarını ölçmek için çok güzel bir fırsattır. Ardından niyetlerinin planlanabilmesi için sınıfın yarısına raporlarını ne zaman ve nerede yazmayı düşündüklerini sorar. Örneğin bir öğrenci, ödevi pazar günkü kilise ziyaretinden hemen sonra babasının çalışma masasında yapacağını söyler. Gollwitzer

sonradan, niyetlerini planlayan öğrencilerin ödevi belirtilen süre içerisinde tamamlama ihtimalinin, hiç plan yapmayanlara kıyasla iki kat daha fazla olduğunu keşfeder¹¹.

Eğer biraz tuhaf olan bu örnek size kendi hedefinizden epey uzak görünüyorsa, Gollwitzer'ın yakın zamanda bu tekniği kullanan doksan dört çalışmayı değerlendirdiğini ve bu tekniğin kendimize koyduğumuz hemen hemen tüm hedefler üzerinde işe yarayabileceği kanısına vardığını söylemekten memnuniyet duyarız.¹² Niyetinizi *ne zaman, nasıl ve nerede* gerçekleştireceğinizi belirleyen basit bir plan yapmanın, insanları daha fazla meyve yemeye teşvik ettiği, toplu taşıma kullanımını artırdığı, ayrımcılığı azalttığı, insanları daha fazla egzersiz yapmaya, beslenmelerine dikkat etmeye, akademik performanslarını yükseltmeye, sigarayı bırakmaya ve geri dönüşüme katkı sağlamaya yönlendirdiği görülmüştür.¹³ Karşılaşılması muhtemel engelleri tanımlamak da bu prensibe dahildir. Bu eğilim “eğer şu durumla karşılaşsam bunu yaparım” tarzı senaryoları kapsamaktadır. Örneğin “Eğer eve sekizden sonra varırsam, o gün iş bilgisayarımı açmayacağım,” gibi kararlar alınabilir. “Eğer/o halde” diye başlayan bu planlar, gerekli eylemi nasıl, nerede ve ne zaman gerçekleştireceğinizi düşünmenizi sağlayacak yöntemlerdir.

Kişisel hedeflerinize ulaşma yolunda bu stratejiyi kullanmanın yöntemlerinden biri de, hedefinizi oluşturan “bölümlere” odaklanmaktır (bu konu bir önceki bölümde işlenmiştir). Uzun vadeli hedefler için bu bölümler, kırk beş dakika boyunca müzik aleti çalma ya da yeni bir dil konuşma provası yapmak, yaklaşmakta olan maratonunuz için atmış dakikalık egzersiz yapmak gibi düzen gerektiren hedeflerdir. Bunlar planlanmış niyetlerinizin “nasıl” kısmını oluştururlar. Odaklanmanız gereken bölümlerin neler olduğunu kafanızda netleştirdikten sonra, bu eylemleri en iyi şekilde tetikleyecek durumları düşünmeye baş-

layabilirsiniz. Bunu yapmanın en kolay yolu, günlük rutininizi gözden geçirmektir. En iyi tetikleyiciler, belirli yer ve zamanlarda düzenli olarak karşılaştığınız şeyler olacaktır. Böylece planlanmış niyetinizin “ne zaman” ve “nerede” sorularını netleştirmiş olursunuz. Hedefinizin tetikleyicisi sabahları çalan alarminız ya da akşamları işten dönüş anınız olabilir. Planlanmış niyetiniz böylece şekillenmeye başlayacaktır: “Çarşamba günü işten döndükten sonra 60 dakikalık bir maraton antrenmanı yapacağım,” ya da “Alarm çaldığında kırk beş dakika boyunca Fransızca bir metin okuyacağım.” Bir sonraki bölümde de işleyeceğimiz ve aşı planlarında da gördüğümüz üzere planlarınızı not alarak ve aktif biçimde bağlılık göstererek güçlendirebilirsiniz.

Planlanmış niyetler oluşturmanın alternatif bir yolu da, özellikle yolumuzdan sapmamıza sebep olabilecek caydırıcı etkenlerden kaçınmamızı sağlaması açısından değerlidir ve Gollwitzer’ın eşi, Profesör Gabriele Oettingen’in uzmanlık alanıdır. Hayallerimizin keyfini çıkararak ya da negatif sonuçlara takılı kalarak gereğinden fazla zaman harcadığımız gerçeği, Oettingen’in çalışmasının dayanak noktasıdır. Yapmamız gereken, iki durumu harmanlamaktır. “Zihinsel kutuplaşma” diye adlandırdığı bu durum, hedefinizi gerçekleştirmenizin faydalarını düşünüp ardından bunları yolunuza çıkabilecek engellerle karşılaştırmanız şeklinde gerçekleştirilir¹⁴. Örneğin kilo vermenin yaz tatiline gittiğinizde size katacağı özgüveni düşünerek bir diyet yapıyorsunuz, ama aynı zamanda dışarı yemeğe çıktığınız her seferinde sağlıklı bir ana yemek seçmenize rağmen, o harika görümlü, çikolata soslu kekin tuzağına düşeceğinizi biliyorsunuz. Eğer bu ana kutuplaşmaları oluşturmayı başarabilirseniz (yaz tatili / tatlı gibi) önünüze çıkan zorluklardan kaçınmak için de bir planlanmış niyet ve “eğer/o halde” planı oluşturabilirsiniz. Yani dışarı yemeğe her çıktığınızda tatlı menüsüne yenik düşeceğinizi fark ettiyseniz şöyle bir karar alabilirsiniz: *Eğer restorandaysam*

ve garson tatlı menüsünü görmek isteyip istemediğimi sorarsa, sadece espresso sipariş edeceğim. Ya da baskı altındayken veya günün geç saatlerinde cevapladığınız e-postalarınızda biraz saldırgan bir üslup benimsediğinizi fark ettiyseniz şöyle bir karar alabilirsiniz: Eğer hassasiyet gerektiren e-postalar yazıyorsam önce taslak olarak kaydedip sabah ilk iş yazdıklarımı gözden geçirdikten sonra göndereceğim. Zihinsel kutuplaşma ve planlanmış niyetler bu şekilde bir araya getirildiklerinde güçleri de artar¹⁵. Davranışsal Kavrayış Ekibi olarak biz bu teknikleri, çocuk obezitesi, suçluların iş hayatına dönmesi, aile içi şiddetin yeniden yaşanmasının önlenmesi gibi önemli sosyal sorunların üstesinden gelmek için kullanıyoruz.

Tüm bu teknikleri kullansanız da kullanmasanız da, ana fikir sabittir: Bir hedefe ulaşmak istiyorsanız, bir planınız olduğu zaman bu hedefinizi gerçekleştirme ihtimaliniz çok daha yüksektir. Bunu gerçekleştirmenin en kolay yolu da günlük rutininiz ve bulunmanız gereken eylemler arasında bir bağ kurmaktan geçer. Bu bağ, bir şeyi yapmaya niyetlenmekten (koşuya çıkmak, sağlıklı beslenmek), bu niyeti nasıl, ne zaman ve nerede hayata geçireceğinizi (işten eve geldiğinde, ofis kantinindeyken) düşünmeye geçmenizi sağlar. Eğer bunu başarabiliyorsanız, planlarınızı alışkanlıklara dönüştürmek yolunda önemli adımlar atıyorsunuz demektir.

3. Kural: Planı alışkanlık haline getirin.

1971 yılında Amerikan ordusu sıradışı bir araştırmaya girişmiştir. Vietnam Savaşı'ndan dönen neredeyse bin askerle görüşülüp idrar örnekleri toplanmıştır. Bu testler bazı rahatsız edici gerçekleri açığa çıkarmıştır. Test edilen 943 erkekten 495'inin kanında uyuşturucu maddeye rastlanmış, bunların dörtte üçü Vietnam'da oldukları sırada uyuşturucuya bağımlı hale geldiklerini itiraf etmiştir. Elbette, uyuşturucuyu bırakmanın kolay olmadığı bilinen bir gerçektir. Eroin bağımlılığı ile ilgili klinik yönergelerde, uyuşturucuya karşı kontrol edilemez bir istek, uyuşturucudan dolayı ortaya çıkan davranışları kontrol etmede güçlük ve uyuşturucu alımı durduğunda ortaya çıkan fizyolojik geri çekilme belirtileri yer alır. Bu nedenle, uyuşturucu kullanan grupla Vietnam'dan dönüşlerini takiben sekiz ila on iki ay sonra yeniden iletişime geçildiğinde, yalnızca yüzde 7'lik bir kısmın bağımlılık belirtisi gösterdiğini, bu kişilerin yalnızca üçte birinin yeniden uyuşturucu kullandığını öğrenmek biraz şaşırtıcı gelebilir. Bu araştırma geleneksel ilmi reddeder niteliktedir çünkü normalde, uyuşturucu bağımlısı geniş bir grubun alışkanlıklarından *toplu olarak* vazgeçmesi görülmüş bir şey değildir¹⁶.

Peki bu erkeklerin uyuşturucu alışkanlıklarının nüksetme oranı, aynı dönemde yaşayan diğer genç uyuşturucu bağımlılarına oranla neden çok daha düşüktü? En ilgi çekici açıklamalardan biri aynı zamanda yanıltıcı derecede basittir. Askerlerin uyuşturucu kullanımı, kendilerini içinde buldukları son derece sıradışı şartlarla ilişkilendirilmiştir. Vietnam'dayken uyuşturucu kullanımlarını tetikleyen çevresel unsurlar oldukça fazladır. Ancak ABD'ye döndüklerinde bu çevresel unsurların büyük ölçüde azalması benzer davranışların tetiklenmediği anlamına gelir. Bir diğer deyişle, savaştan dönen askerler bir daha kendilerini onları uyuşturucu kullanımına iten durumlar içinde bulmamışlardır.

Ortak irade güçleri yüzünden değil, tam da bu sebepten dolayı neredeyse tamamı uyuşturucuyu bırakabilmişti¹⁷. Bu doğru bir açıklamaysa, uyuşturucu alışkanlığından kurtulmaya çalışan insanlara yardımcı olacak ipuçları elde edilmesine de fayda sağlayabilir. Gerçekten de, araştırmacılar çevresel koşullarında kayda değer değişiklikler deneyimlemiş insanlar arasında uzun süreli uyuşturucu kullanma oranları oldukça düşük olsa da, uyuşturucu tüketimleriyle ilgili durumsal unsurlara yeniden maruz kalanlar arasında nüksetme ihtimalinin yüksek olduğunu sonradan keşfetmiştir. Tedavi programlarında, bağımlılıktan kurtulmaya çalışanların yeni yerlere taşınmalarının ve uyuşturucu tüketimlerini gerçekleştirdikleri yerlerden uzak durmalarının tavsiye edilmesinin sebeplerinden biri de budur¹⁸. “Paylaşın” bölümünde, bu etkilerin güçlü bir sosyal bileşeni olduğunu da göreceğiz.

Durumsal unsurların, basit planlar yapmamızda bize nasıl yardımcı olabileceğini zaten görmüştük. Planlanmış niyetler yaratarak, günlük rutinimizle niyet ettiğimiz eylemler arasında bilişsel bir bağ kurabiliriz. Ancak Vietnam gazilerinin hikâyesi, hedeflerimize ulaşmamıza yardımcı olabilecek yeni bir tür aracın anahtarı niteliğindedir ve bize uzun süreli alışkanlıkları kırıp yerlerine yenilerini nasıl inşa edebileceğimizi gösterir. Bunun, Vietnam’dan eve dönmekten daha normal koşullarda nasıl gerçekleştirilebileceğini görmek için Amerikan sinemalarına ve özellikle de patlamış mısır tüketicilerine bakmamız gerekir. Amerikalılar 16 milyar litre civarında, yani Empire State binasını on sekiz kere doldurabilecek miktarda patlamış mısır tüketmektedir¹⁹. Birçok insan için, sinemada patlamış mısır yemek bir alışkanlıktır. Zaman içinde yerleşmiş normal bir harekettir ve vazgeçilmesi zordur. Patlamış mısır tüketiminin ne kadar güçlü bir alışkanlık olduğunu göstermek için araştırmacılar, katılımcılara sinema salonuna girdikleri anda taze ya da bayat patlamış mısır verdikleri, eğlenceli bir deney tasarladılar. Kimse bayat pat-

lamış mısır sevdiğini iddia etmez, ancak araştırmacıların vardıkları nokta, alışkanlık sahibi kişilerin tada karşı duyarsız oldukları, fakat nadiren patlamış mısır yiyen kişilerin bayat üründen uzak durmayı tercih ettiği yönünde olmuştur. Bayat patlamış mısırın tadının gerçekten de kötü olduğuna emin olmak için, herkesin yediği ürünü puanlandırması istenmiş ve taze ürünün açık ara kazanması hiç şaşırtıcı olmamıştır.

Bu deneyin ana bulguları, araştırmacıların tahminleriyle tamamen örtüşmüş durumdadır. Sinemada nadiren patlamış mısır yiyenler bayat olunca çok daha az yerler. Ancak bu yönde kuvvetli bir alışkanlığa sahip olanların yediği taze ve bayat patlamış mısır oranları aynıdır. Görünüşe bakılırsa, yalnızca sinemaya gitmek bile, ürünün kalitesi önemli olmaksızın, bu kişileri patlamış mısır yemeye teşvik etmektedir. Bu insanları patlamış mısır yemeye teşvik edenin sinema olmadığı, asıl nedenin patlamış mısırın kendisi olduğu iddia edilebilir. Bu prensibi test etmek isteyen araştırmacılar, birkaç paralel araştırmayı daha yürürlüğe sokmak gibi zekice bir hamlede bulunmuştur. Bu kez katılımcılara, sinema girişi yerine kampüs toplantı salonu girişinde patlamış mısır verilmiş ve film yerine müzik klipleri izletilmiştir. Kendilerini sıradışı bir durum içinde bulan bu kişiler arasında güçlü bir patlamış mısır yeme alışkanlığına sahip olanlar bile daha az bayat mısır yemiştir²⁰. Araştırmayı yöneten David Neal “Belirli bir yiyeceği defalarca belirli bir ortamda yediğimizde, beynimiz yiyeceği o ortamla ilişkilendirir ve çevresel unsurlar varlığını sürdürdüğü aynı yiyeceği yemeye devam ederiz” diye açıklamıştır.²¹

Amerikalı sinemaseverlerin patlamış mısır yeme alışkanlıklarıyla Vietnam gazilerinin uyuşturucu bağımlılığı birbirinden dünyalar kadar farklı iki durum gibi görünebilir. Ancak bu iki örnek sayesinde alışkanlıkların nasıl işlediğini ve nasıl kırılacaklarını kavrama fırsatına erişiriz. Eğer bu iki bileşeni anlayabilirsek, kendimize ve başkalarına hedeflerimize ulaşma konusun-

da yardımcı olacak yeni alışkanlıklar kazandırmak ve hedefimizle aramıza giren kötü alışkanlıklardan kurtulmak için destek olabiliriz. Pek çok akademik soru gibi, alışkanlık oluşumunun kimi yönleriyle ilgili de birçok tartışma süregelmektedir. Ancak, hepsi Vietnam ve sinema deneylerinde de görülen üç unsurla ilgili gün geçtikçe artan bir fikir birliği mevcuttur. İlki, alışkanlıkların bir etkene ya da tetikleyiciye (sinemaya gitmek) ihtiyaç duymasındır. İkincisi, alışkanlıkların gerçekleştirilen bir eyleme, bir “rutine” (patlamış mısır satın alıp yemek) ihtiyaç duymasındır. Üçüncü ve en önemlisi ise, bu rutinin istikrarla tekrarlanması gerektiğidir. Karşılaşılan durumla gerçekleştiren davranış arasındaki otomatik bağlantıyı oluşturmaya başlayan da bu tekrarın ta kendisidir²². Alışkanlıkların bu kadar güçlenme potansiyeline sahip olmalarının nedeni de budur: Davranışlar bir süre tekrarlandıktan sonra aktif ilgi ve zihinsel enerjiye ihtiyaç duymazlar. Zaman içinde, karşılaştığımız çevresel unsurlara verdiğimiz otomatik tepkiler haline gelirler ve bilinçli kontrolün yoksunluğunda bile bu rutini sürdürmeye devam ederiz²³. Yeni ofisin başka bir muhitte olduğu aklımıza gelmeden, işe her zamanki yoldan gitmeye kalkıştığımız zamanlar, verilen diğer örneklerle benzerlik gösterir.

Popüler inancın aksine, alışkanlık yaratmak sözkonusu olduğunda belirli bir sihirli rakam yoktur. Kimileri bir eylemi yirmi bir gün boyunca ya da elli kez tekrarlamak gerektiğini söylese de, bu sorunu sistematik biçimde ele alan az sayıda araştırma yapılmış, yapılan araştırmalar da soruyu kesin olarak cevaplandırmayı başaramamıştır. Gerçek dünya şartlarında alışkanlık oluşumunu inceleyen kısıtlı sayıdaki çalışmalardan birinde, araştırmacılar üniversiteye yeni başlayan ve sürekliliği olan unsurlarla ilişkili belirli davranışlar sergilemeye (örneğin “kahvaltıdan sonra yürüyüşe çıkmak”) teşvik edilen doksan altı öğrenciyi incelemiştir. Kimi öğrencide alışkanlıkların on sekiz gün sonra oluştuğu, an-

cak bazıları için bu sürenin 254 güne kadar uzadığı görülmüştür. Ortalama süre altmış altı gündür. Buna ek olarak, çoğu durumda ilk tekrarların otomatik olarak harekete geçme eğilimini büyük ölçüde artırdığı ancak her yeni tekrarla bu eğilimin giderek azaldığı da fark edilmiştir²⁴. Bir diğer deyişle, alışkanlıklar istikrarlı biçimde güçlense de, aynı unsura verilen tepkinin her tekrarlanışından sonra bu kuvvetin azaldığı ve bir noktadan sonra durağan noktaya ulaşıldığı görülmüştür.

Peki, hedeflerimize ulaşma yolunda tüm bu yeni kanıtları nasıl değerlendirebiliriz? Kullanabileceğiniz üç teknik vardır ve hangisini kullanacağınız eski bir alışkanlıktan kurtulmaya mı yoksa yeni ve pozitif bir alışkanlık edinmeye mi çalıştığınıza göre değişecektir. İlk teknik, önceki bölümde işlediğimiz “planlanmış niyetlerinize” odaklanmaktır. Günlük hayatta karşınıza çıkma ihtimali olan potansiyel unsurları (alarmin çalması, evden çıkmak, işe gitmek) belirledikten sonra, bu unsurları yeni rutininizi tetiklemek için kullanabilirsiniz. Bir planı alışkanlığa çevirmenin yolu, yeni bir alışkanlık oluşmaya başlayana kadar aynı rutini defalarca tekrarlamaktan geçer. Diş ipini daha sık kullanmak mı istiyorsunuz? Yatmadan önce dişlerinizi fırçaladıktan sonra her seferinde diş ipi de kullanmayı deneyin. Sabit bir durumda edilen tekrarların işin anahtarı olduğunu unutmayın. İstedığınız zaman diş ipi kullanmak, aynı şekilde bir teşvik işlevi görmeyecektir. Bir kitap yazmak mı istiyorsunuz? Sabahları alarminizin çaldığı andan itibaren işe gitmek üzere yola koyulmanıza dek geçen süreçte kırk beş dakikalık yazın seanslarını programınıza alın. Başlangıçta zor olacaktır. Ancak bir yerden sonra, çevresel unsur (alarmin çalması) eylemin gerçekleştirilmesi için zihninizde otomatik bir tepkiyi tetikleyecektir (kahvaltı et, çalışma odasına gidip yazmaya başla).

İkinci teknik ise, kötü alışkanlığa teşvik eden unsurların önünü kesmektir. Vietnam Savaşı’ndan dönen askerlerde bu tek-

niğin nasıl işlediğini görmüştük. Uyuşturucu kullanmalarına neden olan çevresel unsurların ortadan kalkması, kullanımlarında hızlı değişikliklere sebep olmuştu. Patlamış mısır araştırmasında ise, sinemada film izlemek yerine toplantı salonunda müzik klipleri izlemenin de çevresel unsurları ortadan kaldırdığını ve davranışı değiştirdiğini görmüştük. Tetikleyici unsurların önüne geçmenin en önemli yöntemlerinden biri günlük çevresel koşulların değiştirilmesinden geçer. Örneğin kilo vermeye çalışıyorsanız buzdolabındaki ve dolaplardaki tüm sağlıklı yiyeceklerden kurtulup yerlerine sizi iyi beslenmeye teşvik edecek yiyecekler koymanız gerekir. Bunu yapmak başlangıç için fazla zorlayıcı görünüyorsa en azından zararlı yiyecekleri ulaşımda zorlandığınız en üst rafa kaldırmayı deneyebilirsiniz. Bu hareketin çevresel unsurlara karşı geliştirdiğiniz otomatik tepkileri engellemedeki etkisi sizi de şaşırtacaktır. Bölümün başında işlediğimiz “Basitleştirme” prensibiyle bunun arasında güçlü bir bağ vardır. Tetikleyici unsurların önünü kesme konusunda çok etkili stratejilerden biri hayatınızdaki doğal değişimlere tutunmaktır. Araştırmalara göre, örneğin ulaşım şeklinizi değiştirmek için en iyi zaman iş ya da ofis değiştirdiğiniz dönemlerdir. Tetikleyici unsur değişikliklerini uygulamayı, üniversiteye gitmek, evlenmek ya da ilk bebeğinize sahip olmak üzereyseniz de düşünebilirsiniz.

Üçüncü teknik ise tetikleyici unsuru sabit tutmayı ancak rutini değiştirmeyi içerir. Bunu yapabilmeniz için birkaç yolu vardır. İlki, bu alışkanlığa olan yatkınlığınızın azalması için alışkanlık haline gelmiş davranışlarınızın farkına daha kolay varmanızı sağlayacak bir şey yapmaktır. Örneğin patlamış mısır deneyinde, araştırmacılar katılımcıları daha az kullandıkları elleriyle mısır yemeğe teşvik etmişlerdir (sağ ellerini kullananlar sol elleriyle, solaklar ise sağ elleriyle yemiştir). Ortaya çıkan sonuç etkileyicidir: Mısır yemeyi alışkanlık haline getirmiş insanlar daha az bayat mısır yemiştir²⁵. İkinci taktik ise eski rutini yenisiyle de-

ğiştirmekten geçer. Örneğin elektronik sigara daha az zararlı bir alışkanlık (tütün içmeye oranla) olduğu için, sigara tiryakileri tarafından, her geçen gün daha fazla tercih edilmektedir. Bu örneklerde, davranışı tetikleyen unsur aynı kalabilir. Değişen, o unsura verdiğimiz tepkidir. Bu yöntem elbette ki tetikleyici unsurun değiştirilmesinin çok daha zorlayıcı olduğu durumlarda tercih edilebilir. Örneğin stresli durumlara tepki olarak sigara içiyorsanız bu daha uygun bir yöntemdir.

Alışkanlıklar, davranışların geçmişte istikrarlı ve tekrar ederek geerleştirildiği durumlarda, bir etken ya da tetikleyici karşısında otomatik olarak verilen tepkilerdir²⁶. Birçok yönden, alışkanlıklar davranış değişikliklerinin kutsal kâsesi gibidir çünkü otomatik davranışların geerleştirilme ihtimalini yükseltir ve bu değişim için ihtiyaç duyulan bilişsel çabanın azalmasını mjdelерler.

Bu bölümde plan yapmanın önemi incelenmiştir. Ancak burada plan yapmaktan kastımız, çizelgeler oluşturmak ya da kocaman bir yapılacaklar listesi hazırlamak değildir. Bunun yerine sizi, her biri hedefinize ulaşmanızı kolaylaştıracak bir dizi değişiklik yapmanız için teşvik etmeye çalıştık. En önemli derslerden biri, belki de *basit düşün* sistemindeki en önemli ders olan, işi basit tutmanın önemidir. Belirgin çizgiler oluşturarak, planınıza sadık kalmakta daha az zorlanır ve takip edilemeyecek kadar karmaşık kurallar sebebiyle kaçamak yapmaktan da kaçınırsınız. Gördüğümüz gibi, her bir bağımsız eylemi geerleştirebilmek için planlanmış niyetler sistemini kullanabilirsiniz. Bir işin nasıl, nerede ve ne zaman yapılacağını düşünmeniz, bilişsel olarak yapmanız ve kaçınmanız gerekenleri günlük rutininizle ilişkilendirmenize yardımcı olacaktır (“İşten eve döndüğümde 5 km koşacağım”). Son olarak, tek seferlik eylemleri benzer tetikleyici unsurlara cevap olarak sık sık tekrarladığımızda alışkanlıklar kazanılabileceğini gördük. Alışkanlık oluşturmak, özellikle de ilk

başlarda bu alışkanlıkları görevden çok keyifli aktiviteler olarak algılamayı başarabilirseniz, yapmak istediğiniz şeyleri gerçekleştirmek için ihtiyaç duyduğunuz bilişsel çabayı azaltarak işinizi kolaylaştırır. Hedeflerimizi bu şekilde planlamak bizi sonraki bölümler için de güzelce hazırlayacaktır.

3

YÜKÜMLÜLÜK ALTINA GİRİN

Davranışsal Kavrayış Ekibi'nin kurulduğu ilk günlerde Rory, Londra banliyösünden işe gidiş gelişleri, ofisteki uzun çalışma saatleri ve arada sırada işten sonra içtiği birkaç kadeh içki yüzünden alışkın olduğu miktarda egzersiz yapamadığını fark etmişti. Okulda ve üniversitede düzenli olarak yaptığı futbol ve rugby egzersizlerini artık o kadar da düzenli biçimde yapmıyordu ve bira göbeğinin çıkmaya başladığı apaçık ortadaydı. Böylece Rory, çoğumuzun hayatının bir bölümünde yaptığı gibi, bir spor salonuna yazıldı. Bu spor salonunun üyelik bedeli epey fazla olsa da Rory bunu bir avantaj olarak görüyordu. Bu maliyetin banka hesabını erittiğini bilmek bile, koşu bandına çıkmayı ve ağırlık kaldırmayı sürdürmesi için onu teşvik ediyordu. Her zaman parasının karşılığını alma ihtiyacı duyacaktı. Ya da en azından öyle umuyordu.

Birkaç aydan ve yüzlerce sterlin harcadıktan sonra, Rory üyeliğini sonlandırmaya karar verdi. Zaten kırk yılda bir gidiyordu. Hem sorunun ne olduğunu ve nasıl çözülebileceğini de bulmuştu. Rory sorunun motivasyon eksikliği olmadığını farkına varmıştı. Sorun spor salonunun konumuydu. O yüzden, Davranışsal Kavrayış Ekibi'nin o zamanki ofisinin bulunduğu Hazine Bakanlığı binasının bodrumunda bir spor salonunun varlığını keşfettiğinde, oraya üye olmaya karar verdi. Bu salon, önceki kadar şık değildi ama masasına bu kadar yakın olması, işe biraz erken gelip hızlı bir sabah egzersizi yaparak ofise canlı

ve tazelenmiş halde gidebileceği anlamına geliyordu. Hatta öğle arasında gidip hem biraz iştahını açacak hem de bir miktar kalori yakmasına yarayacak kısa bir egzersiz bile yapabiliirdi. Kulağa zekice ve kusursuz bir plan gibi geliyordu. İlk hafta içerisinde işten önce birkaç kere egzersiz yapmayı ve öğle saatlerinde de koşmayı başıarabildiğine bakılırsa, gerçekten de işe yaramıştı. Ancak ikinci haftadan itibaren spor salonuna gidişleri yavaş yavaş azalmaya başlamış ve sonunda eski spor salonuna gösterdiği katılımı bile gösteremez olmuştu.

İşe bakın ki spor salonunun bu kadar yakın olmasının faydadan çok zararı olmuştu. O kadar yakınında olunca, kendini hep “yarın giderim” diye kandırabiliyordu. Sorun yarının hiç gelmemesiydi. Her zaman başka bir işi çıkıyordu. Bakanlık için bir rapor bitirmesi ya da bir toplantıya katılması gerekiyordu. Davranışsal Kavrayış Ekibi’nden bir meslektaşı, ertesi günü beklemek yerine köşe başındaki kafede bir meseleyi konuşmak istiyordu ya da eşi Elaine işten sonra yemeğe çıkmayı teklif ediyordu. Tüm bu seçenekler, spor giysilerini giymiş Hazine Bakanlığı’ndan meslektaşlarıyla çevrili halde koşu bandında koşmaktan ya daha önemli ya da daha keyifli görünüyordu. Özellikle de spor salonuna gitmeyi her zaman yarına bırakabileceğini bildiğinde. Tam da bu konu üzerinde yazılmış bilinen bir araştırmada belirtildiği gibi, Rory yine “spor salonuna gitmemek için para ödüyordu”¹. Ancak neyse ki bu durumu yönetmesine yardımcı olacak bir teknik biliyordu. Gelecekte kendini spor salonuna gitmeye adanabilmek için bir “yükümlülük aracı” devreye sokacaktı.

Rory eski formuna kavuşmak için haftada en az iki kere spor salonuna gitmesi gerektiğine karar vermişti. Yılın geri kalanında, spor salonu hedeflerine ulaşmaktaki başarısızlığı göz önüne alınırsa, bu yeni hedef biraz zorlu gibi görünse de gerçekçiydi. Ardından, o zamanlarda Davranışsal Kavrayış Ekibi ofisinin orta duvarında asılı yazı tahtasını komuta merkezi ilan ederek eki-

bin yükümlülük edinme tahtasına çevirdi ve taahhüdünü tahtaya yazdı: “Üç ay boyunca, haftada iki kez spor salonuna gideceğim.” Rory taahhüdünü kaleme alıp başkalarıyla da paylaşarak kendini, hedefe ulaşma ihtimalini artıran klasik bir davranış tekniğine tabi tuttuğunun farkındaydı. Biliyordu ki yükümlülük altına girdiği, bunu yazıya döktüğü ve insanlarla paylaştığı anda, sözünde durmak konusunda daha yüksek bir sorumluluk hissedecekti.

Tüm bunlara ek olarak, sözünden dönmesini daha da zorlaştıracığına emin olduğu bir şey daha yaptı. Kendine, çabalarını gözlemleyecek, başarı derecesini değerlendirecek ve eğer başarısız olursa yaptırım uygulayacak bir yükümlülük hakemi belirledi. Hakemlik görevini Owain üstlendi. Bu görevi kabul etmek, Rory’nin başta verdiği sözü tutup tutmadığını değerlendireceği ve eğer başarısız olduysa, kendi için belirlediği yaptırımı hak edip etmediğine karar vereceği anlamına geliyordu. Kendinize ne tür ödüller vermeniz ve ne tür yaptırımlar uygulamanız gerektiği konusunu, ilerleyen bölümlerde daha detaylı olarak işleyeceğiz ancak şimdilik Rory’nin yaptırımının ciddi olduğunu söylememiz yeterli olacaktır. Rory’nin cezası, nefret ettiği (işin komik tarafı Owain’in taraftarı olduğu) futbol takımı Arsenal’in formasını satın alıp, üzerine en iyi oyuncunun (o dönemde bu oyuncu Robin van Persie’ydi) ismini ve numarasını bastırarak ofise bir gün bu formayla gelmesiydi. Başta, haftanın iki günü spor salonuna gidecek enerjiyi bulması zor olmuştu ama sözünde durma zorunluluğunun yarattığı baskı, Robin van Persie forması giymenin yaratacağı potansiyel acıyla birleşince yalnızca başlarda çekeceği eziyete göz yumdu. Birkaç hafta sonra bir rutin oluşturmayı başardığını fark etti. Elbette ki Rory hedefine ulaştı ve Owain, Rory’yi Arsenal forması içinde görme zevkine hiç varamadı. Belki de daha önemlisi, o dönemden itibaren ikisinin de yükümlülük araçlarını özel ve iş yaşamlarında kullanarak para biriktirmek, denizaşırı Davranışsal Kavrayış Ekibi ofisleri kur-

mak ve aileyle daha fazla vakit geçirmek gibi çeşitli konularda faydasını görmeye başlamış olmalarıydı.

Bir yükümlülük altına girmek, görece kolaydır. Ancak taahhüdünüzü güçlendirmek ve yolunuzdan sapma ihtimalinizi azaltmak için uygulayabileceğiniz kimi kurallar vardır. Bu alandaki üç altın kural şunlardır:

- **Bağlayıcı bir yükümlülük altına girin.** İlk adım bir söz vermek ve bu sözün, ana hedefinizle ve hedefinize ulaşmanıza yardım edecek küçük adımlarla açık bir şekilde bağlantılı olduğundan emin olmaktır.
- **Yazıya dökün ve insanlarla paylaşın.** Taahhüdünüzü yazıya dökmek ve bir şekilde başkalarıyla paylaşmak, yolunuzdan şaşma ihtimalinizi azaltır.
- **Bir yükümlülük hakemi belirleyin.** Bir hakem, amacınıza sadık kalmanıza yardımcı olacaktır. İdeal kişi güvendiğiniz, ancak başarısızlığa uğrarsanız size yaptırım uygulamaktan da kaçınmayacak biridir.

1. Kural: Bağlayıcı bir yükümlülük altına girin.

Bir çarşamba akşamı olduğunu hayal edin. İşyerinde zor bir gün geçirmişsiniz ve buzdolabında yiyecek pek bir şey yok. Biraz gevşemeniz gerektiğine karar veriyorsunuz. Yemek sipariş edip bir film izleyeceksiniz. Pizza sipariş edip televizyonu açtığınızda bir seçimle karşı karşıya kalıyorsunuz. Kanalın birinde, keyifli olduğunu bildiğiniz ancak entelektüel nitelikten yoksun bir film var. Söz konusu filmin *Mükemmel Saha* ya da *Batman ve Superman: Adaletin Şafağı* olduğunu düşünelim çünkü bu filmler bittiğinde kendinizi konunun karmaşıklığını analiz ederken bulmazsınız.

Diğer kanalda ise tamamen farklı türde bir film var. Çok daha entelektüel. Örneğin *12 Yıllık Esaret* ya da *Lincoln* gibi bir film olabilir. Sadece eğlence kıstas alındığında bu filmlerin verdiği tatmin diğerlerine oranla daha düşük olsa da ne zamandır izlemek istediğiniz bu filmin, bazı açılardan *Mükemmel Saha*'nın olamayacağı kadar ilginç ve keyif verici olacağını düşünüyorsunuz. Zor bir iş gününün ardından bu seçimle karşılaşınca tercihiniz ne olur? Entelektüelliği mi yoksa yüzeysel eğlenceyi mi seçersiniz?

Davranış bilimi profesörleri Daniel Read, George Loewenstein ve işbirlikçileri Shobana Kalyanaraman'a biraz bile benziyorsanız, her zaman entelektüel filmi izlemeye niyet etseniz de, iş o noktaya vardığında, özellikle de rahatlamaya çalışırken yüzeysel eğlence sunan alternatifi tercih ediyor olmalısınız. Entelektüel filmler hep izlemeye niyet ettiğimiz ya da geçmişte izlemiş olmayı arzu ettiğimiz (ve izleseک muhtemelen pişman olmayacağımız) filmlerken, yüzeysel eğlence sunan filmler daha "keyifli ancak akılda kalmayan" türden filmlerdir. Araştırmacılar entelektüel filmler olgusunu araştırmaya başladıklarında, çoğu arkadaşlarının *Schindler'in Listesi*'ni izlemek istediğini ancak birçoğunun nihayet bunu yapmasının haftaları bulduğunu ve aralarından birçok kişinin de hiç izlemediğini gözlemlediklerini açıklamıştır².

Tüm başarılı davranış bilimciler gibi Read, Loewenstein ve Kalyanaraman da derin bir gözlem yapıp hayatlarını sürdürmeyi tercih etmemiş, bir deney daha düzenleyip başka seçimler söz konusu olduğunda bu olgunun nasıl değişiklik göstereceğini gözlemlemiştir. Böylece bir grup öğrenciyi bir araya toplayıp onları rastgele iki gruba bölerek üç farklı gece izlenecek üç farklı film seçmelerini istemişlerdir. Ancak iki grubun birbirinden önemli bir farkı vardır. İlk grubun üyelerinin, her bir filmi onu izleyecekleri gece seçmeleri gerekmektedir. Bu öğrenciler, işten gelip han-

gi filmi izleyeceğine o anda karar veren kişiyi temsil ederler. İkinci grup üyeleri ise tüm filmleri ilk gün seçmiştir. Yani bir açıdan ilk gün, iki grup için de (o gece izleyecekleri filmi o gün seçmeleri açısından) aynı geçmiş sayılsa da, ikinci ve üçüncü günler farklılık göstermiştir. İkinci grup gelecekle ilgili seçimler yaparken ilk grup hep şimdiki âna bağlı kararlar vermiştir. Deneyin amacı gelecekle ilgili seçimler yapmaları istenen öğrencilerin, âna kapılıp tercih yapmak yerine (*Batman ve Superman*), niyetlerini daha iyi yansıtabilecek kararlar (*Schindler'in Listesi*) verip vermeyeceklerini anlamaktır. Tam da böyle bir sonuca varılmıştır. Her gün bir film seçmesi gereken ilk gruptaki öğrencilerin büyük bölümü her seferinde entelektüel nitelik taşımayan bir film seçmiştir. Ancak ikinci gruptaki öğrencilerin çoğu, entelektüel nitelikten yoksun filmleri yalnızca deneyin ilk günü seçmiştir. İlerleyen günlerde, öğrenciler niyetlendikleri şeyler üzerinde daha derin düşünme fırsatı bulduklarında, entelektüel bir film seçme oranlarının daha yüksek olduğu görülmüştür³.

Bu basit deney, sinema dünyasına yönelik anlamsız bir atılım gibi görünebilecek olsa da, geleceğe yönelik nasıl düşündüğümüze dair nitelikli bilgi edinmemizi sağlamıştır. Anlık “kaçamakları” (entelektüel nitelik taşımayan filmler, hamburger ve patates kızartması, işyerinde internette gezinmek) anlık “erdemlere” (entelektüel filmler, ızgara tavuk ve salata, final raporunun hazırlanması) tercih ederiz, “çünkü kaçamağın anlık getirisi daha yüksektir.”⁴ Davranış bilimciler bu olguyu “anlık önyargı” diye adlandırırlar. Şimdi kazanacağımız ödülü yarın elde edeceğimiz daha büyük getiriye tercih eder, çaba gerektiren kararlar ve eylemleri, doğrusunun bu olmadığını bilmemize rağmen erteleriz. Bugün pasta yiyip dinlenmeyi tercih eder, kahverengi pirinç yiyip egzersiz yapmayı yarına erteleriz. Emeklilik için para biriktirmek yerine cebimizdeki parayı harcamayı tercih ederiz. İklim değişikliği gibi küresel problemleri çözüme ulaş-

tırmayı, faydaları uzun gelecekte hissedeceğimizi bilmemize rağmen yüksek maliyetler yüzünden başaramayız. Sanki dondurma ve biradan hoşlanan bir güncel benliğimiz ve soda içip tatlıdan sakınmak gibi daha farklı, daha erdemli tercihler yapan bir gelecek benliğimiz vardır. Sorun şudur ki, gelecekteki benliklerimiz de günün birinde güncel kişiliğimiz haline gelecektir. Read, Loewenstein ve Kalyanaraman'ın araştırmasının akıllıca olan kısmı da budur. Güncel benliğimizi, gelecek benliğimiz hakkında düşünmeye ikna edip önceden bağlayıcı bir karar aldırarak bu geçici engeli aşmanın mümkün olduğunu göstermeyi başarmışlardır. Yükümlülük aracı da özünde böyle bir şeydir. Gelecekte karar alanın da o zamanki güncel benliğiniz olacağı bilgisi ışığında, güncel benliğinize, gelecek benliğinizi daha erdemli bir yola saptıracak kararlar aldırmaaktır⁵.

Öyleyse, Rory gibi spor salonuna gitmekte zorlanacağınızı biliyorsanız ya da gelecekte fiillerle uğraşmak yerine bara gitmeyi tercih edeceğiniz anlarda dil kursuna devam etmenin zorlaşacağının farkındaysanız, bir yükümlülük altına girmeyi tercih edebilirsiniz. Gelecek bölümlerde bu yükümlülükleri nasıl güçlendirebileceğimizi öğreneceğiz. Ancak şimdilik, spor salonuna gitmek ya da dil derslerine katılmak gibi bir yükümlülük altına girmenin de önemli bir ilk adım olduğunu bilmek yeterlidir. Yükümlülük altına girince nihai hedefinize bağlı kalabilir (dört saatten az sürede maraton koşmak) ya da yükümlülüğünüzü bu hedefe ulaşma yolundaki en zorlayıcı adımlarla (haftanın üç günü koşuya gitmek) ilişkilendirebilirsiniz. Buna ek olarak, taahhüdünüzü kendiniz için belirlediğiniz ödüller ve yaptırımlarla ilişkilendirmeniz de gerekmektedir (bu teşviklerin nasıl belirledebileceği “Ödüllendirin” bölümünün ana konusudur). Taahhüdünüzü bağlayıcı hale getirmenin en iyi yolu budur. Kesin sonuçlar belirleyince kendinizi devamlılığı sağlamak zorunda gibi hissedersiniz. Tüm bunları yaparsanız verdiğiniz sözleri yerine

getirmeyi daha fazla ister, yükümlülüğünüzden cayarsanız kendinizi rahatsız hissedersiniz. Öngörülebilir bu rahatsızlık, rotanıza sadık kalmanıza yardımcı olacaktır⁶.

Yükümlülük aracının insanların ana hedeflerine ulaşmalarına yardım etmek için kullanıldığı durumlara dair en sevdiğimiz örnek para biriktirmekle ilgilidir ve tüm bu mekanizmaları kullanır. 700 kişiden, sıradan bir birikim hesabı açmak ya da belirledikleri hedefe ulaşana kadar nakit çekim yapamayacaklarını taahhüt ettikleri bir hesap açmak arasında bir seçim yapmaları istenir. Katılımcılar zamana (Noel ya da okul gibi) ya da paranın miktarına bağlı hedefler belirleyebilecektir. Hedeflerinin ne olacağı konusunda tamamen özgür olsalar da, hedef konulduğu anda yükümlülük bağlayıcı hale gelecektir. Bir diğer deyişle, parayı ancak hedeflerine ya da hedef tarihlerine ulaştıklarında alabileceklerdir⁷. On iki ay sonra, yükümlülük hesabı açmayı seçen katılımcılarla normal hesap açmayı seçen katılımcıların birikimlerini karşılaştıran araştırmacılar, yükümlülük hesabı açan katılımcıların birikimlerinin yüzde 81 daha fazla olduğunu tespit ederler.

Bu araştırmadan hoşlanmamızın sebeplerinden biri de kimsenin hesap açmaya zorlanmamış olmasıdır. Hatta kimsenin hesap açmayacağı bile düşünülmüştür çünkü finansal bir teşvik sözkonusu değildir ve paraya istenilen anda ulaşılmasının önü kesilmiştir. Tüm bunlara rağmen, yükümlülük hesabı açmaları önerilen kişilerden üçte biri ila dörtte biri arasında değişen sayıda insan bu öneriyi kabul etmiştir. Bu kadar çok kişinin bir hesap açmaya gönüllü olması bile kendi çapında önemli bir bulgudur ve katılımcıların önemli bir miktarının, gelecekteki seçimlerinde bağlayıcı bir tutum sergileyecek kadar kendi bilişsel zaaflarının farkında olduğunu göstermiştir⁸. İşin aslı, düşünmediğimiz anlarda bile yükümlülük araçlarını kullanırız. Canı sıkkın ebeveynler çocuklarından yalnızca odalarını toplamalarını değil,

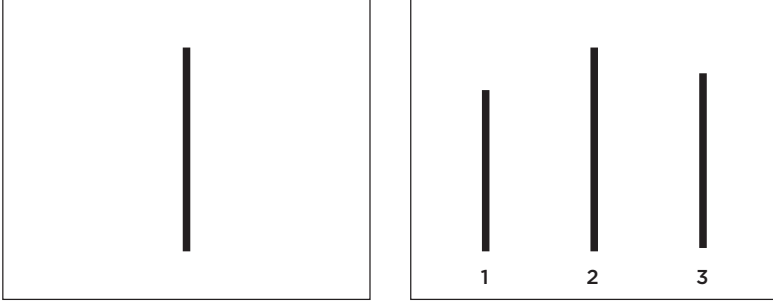
bir de bunu yapacaklarına dair söz vermelerini isterler. Özellikle başka biriyle egzersiz planı yaparız çünkü planımızdan caymamızın bu kişiyi hayal kırıklığına uğratacağını biliriz. Altı ay sonra gerçekleşecek maratonlara katılırız çünkü bunun bizi egzersiz yapmaya zorlayacağını biliriz. Benzer biçimde, meslektaşlarımıza bir sonraki toplantıdan önce ne yapacaklarını sorarız ki katılma ihtimalleri yükselsin. İnsanların güncel benliklerinin dürtülerine yenik düşmemek ve gelecekteki benliklerinin tercihlerine uyabilmek için artık yiyecek alışverişlerini bile internet üzerinden gerçekleştirdikleri kanıtlanmıştır⁹.

Görünüşe bakılırsa, güncel benliğimizin gelecek benliğimiz adına istemeyeceği cezbedici etkenlerle her alanda karşılaşacağımızı öngörüyor ve anlayabiliyoruz. Aynı zamanda, bu yollara sapmaktan kaçınmanın iyi yöntemlerinden birinin de gelecekteki bir eylem için yükümlülük altına girmek olduğunun farkındayız. Yani özetlemek gerekirse, hedefinizi belirledikten ve bu hedefe ulaşmak için gerekli adımları kesinleştirdikten sonra, o hedefe ulaşmak ve gerekli küçük adımları atabilmek için yükümlülük altına girmeniz gerekir.

2. Kural: Yazıya dökün ve insanlarla paylaşın.

Sosyal psikoloji alanındaki en ünlü deneylerden biri “uydumculuk”, bir diğer deyişle, bir grubun sosyal baskısına karşı ne kadar duyarlı olduğumuz üzerinedir. Solomon Asch tarafından 1950’li yıllarda yürütülen bu klasik deneyde, katılımcılara iki kart gösterilir. Kartlardan birinin üzerinde tek çizgi, diğerinde ise üç çizgi vardır. Katılımcılardan, tek çizginin üç çizgiden hangisine eş olduğunu söylemeleri istenir. Bu yanıltıcı biçimde basit bir görevdir. Öyle ki, normal şartlarda yanlış cevap oranı yüzde 1’den azdır (doğrusunu söylemek gerekirse

o yüzde 1’lik kısma sorunun sorulduğu sırada ne yaptıklarını sormak gerekir). Testi siz de deneyebilirsiniz. Üç çizgiden hangisi tek çizgiye denk gelir?



Ancak bu bir psikoloji testi olduğu için, asıl amaç çizgileri eşleştirmenin mümkün olup olmadığını görmek değildir. Biri hangi çizgilerin birbirine denk düştüğü konusundaki hükmünüze karşı çıktığında ne olduğunu görmektir. Asch’in deneylerinde bir kişi, kasten ve sürekli yanlış cevap vermeleri için talimat alan bir grup aktörle aynı odaya konur. Testin amacı, katılımcının sırf grup tarafından uygulanan çevre baskısı nedeniyle açıkça yanlış bir cevap vermeye yanaşıp yanaşmayacağını görmektir. Eğer bu türden deneylerle ilk kez karşılaşıyorsanız sonuçlar sizi şaşırtabilir çünkü ana bulgu, bireyin yüzde 37 oranında yanıltıcı çoğunluğun yanlış hükmünü kabul ettiği yönündedir. 1950’lerde, Yahudi soykırımı sonrası ve Soğuk Savaş’ın başlangıcında bu bulgu oldukça endişe verici bulunmuştur. Çevre baskısına yenilmek düşündüğümüzden çok daha kolaydır. Solomon Asch “Toplumdaki uyduculuk eğiliminin, makul derecede akıllı ve iyi niyetli gençlerin akla kararı karıştırmasına yol açacak kadar yüksek olması endişe verici bir vaziyettir,” diye yazmıştır¹⁰. Bu ana bulgular her ne kadar dönemin sosyal psikologları açısından şaşırtıcı ve endişe verici potansiyele sahip

olsalar da, bir bireyin fikrini ortaya atma biçiminde yapılacak küçük değişikliklerin, aynı kişinin fikirlerine sahip çıkma isteği üzerinde de önemli bir etki yaratacağının fark edilmesine yardımcı olmuşlardır.

Solomon Asch'ın öncülüğünde, Morton Deutsch ve Harold Gerard yeni deneyler yapmıştır. Her bir deneyde, farklı türden yükümlülüklerin katılımcıların azmini artırıp artıramayacağını görmelerine yardımcı olacak bir dizi incelikli değişiklik de yapılmıştır¹¹. Kimi katılımcılar, orijinal deneydeki bireylerle aynı şartlara maruz bırakılmıştır. Çizgileri görmüş, kendi kafalarında bir hükme varmış ve sonrasında diğerlerinin fikirlerine şahit olmuşlardır. Ancak bir kısmı da biraz farklı bir düzenlemeyle karşı karşıya kalmıştır. Bu kişilerden, fikirlerini yalnızca akılda tutmak yerine, diğerlerine söylemeden bir kenara yazmaları istenmiştir. Burada görülmek istenen şey, cevapları yazıya dökmenin bir bireyin fikirlerine olan bağlılığını ve çevre baskısına karşı koyma ihtimalini artırıp artırmayacağıdır¹². Kimsenin cevaplarını yazıya dökmeyeceği deneylerin sonuçları orijinal Asch deneylerinin sonuçlarına oldukça benzemektedir. Bireyler çoğunluğa uyum sağlamaları yönünde benzer bir baskı hissetmiş ve gördükleri çizgilerin boyutlarıyla ilgili yanlış hükümlerde bulunmaya devam etmişlerdir. Ancak hükümler öncesinde bir kâğıda yazıldığında hatalı cevapların oranı ciddi anlamda, neredeyse dörtte üçü aşan bir miktarda azalmıştır¹³.

Altmış yıl önce yürütülen bu özel nitelikteki deneyler serisinin, kendinize belirlediğiniz hedeflerle alakası yokmuş gibi görünse de, yükümlülüklerimizi güçlendirmek için kullanabileceğimiz, insan davranışlarıyla ilgili birtakım ortak doğruları açığa çıkardıkları kesindir. İlk ve en basit adım ikinci nesil deneylerdeki bireylerin yaptıklarının aynısını yapmaktır: Yükümlülüğünüzü kâğıda dökün. Rory'nin yaptığı gibi ortak bir alanda duran tahtaya yazarak ya da yükümlülük hakeminizin gözü

önünde, bir kâğıt parçasına karalayarak işe başlayabilirsiniz (hakemlerin karakter özelliklerini bir sonraki bölümde işleyeceğiz). Bir yükümlülüğü yazıya dökmek, hatta verdiğiniz sözlerin altına imzanızı atacak kadar ileri gitmek, sizi davranışsal tutarlılığa itmek açısından şaşırtıcı derecede önemlidir ve modern yaşamda bu tekniğin bu kadar sık kullanılmasının sebeplerinden biri de tam olarak budur. İstihdam, evlilik ve mal alım satımıyla ilgili bağlayıcı kontratlar imzalarız. Bunlar yazıldıkları, tarihlendirildikleri ve imzalandıkları anda gelecekteki eylemlerimiz üzerinde bağlayıcı bir nitelik kazanırlar. Dünya genelinde birçok kuruluş, çalışanlarına yıl boyunca kendileri için ne tür hedefler belirlediklerini sorar ve tüm bunlar yazıya dökülerek yöneticiler tarafından onaylanır. Hatta alışveriş listesi yapmak bile, alışveriş alışkanlıklarımızı değiştirmek için etkili bir yöntemdir. Yalnızca ne almamız gerektiğini hatırlatmakla kalmaz, aynı zamanda internet alışverişine benzer bir şekilde, gelecekteki bir eyleme bizi bağlayarak alışveriş esnasında anlık dürtülere kapılmamızı engeller¹⁴. Kısacası, bir yükümlülük belirlediğiniz anda onu yazıya dökmeniz gerekir.

Bir yükümlülüğü yazmak, onun yerine getirilme ihtimalini artırıyorsa, insanlarla paylaşmak bu gücü en üst seviyeye çıkarır. Bir diğer deyişle, yazdığınız yükümlülüğü kendinize saklamamalısınız. Hatta Deutsch ve Gerard deneylerinde, taahhüdü güçlü hale getiren unsurlardan biri de bu yükümlülüklerin büyük ihtimalle herkese açıklanacak olmalarıdır. Başkalarıyla paylaşılan yükümlülüklerin mekanizmasını anlayabilmek için, psikoloji profesörü Thomas Moriarty'nin hepimizin aşına olduğu eğlenceli bir senaryo kullanarak yürüttüğü bir deney değinmek isteriz¹⁵. Bu deney ilk defa, klasikleşen *İknanın Psikolojisi* kitabıyla yıllar içinde Davranışsal Kavrayış Ekibi'nin çalışmalarını etkileyen Robert Cialdini tarafından dikkatimize sunulmuştur¹⁶.

Olaylar bir yaz günü New York'taki Jones Plajı'nda meydana gelir. Şu anda orada olduğunuzu ve bahsedeceğimiz senaryoya nasıl tepki vereceğinizi hayal edin. Göz ucunuzla gördüğünüz biri yanınıza yaklaşıp havlusunu bir metre ilerinize sererek taşınabilir radyosunda yerel bir istasyonu açar ve oldukça yüksek sesle müzik dinlemeye başlar. Biraz sonra, aynı kişi sigarasıyla yanınıza yaklaşıp sizden ateş isteyip gözden kaybolur. Birkaç dakika sonra şüpheli görünümlü bir adam belirir. Adam havluya yaklaşır, radyoyu kaptığı gibi (hâlâ yüksek sesle çalmaktadır) hızla oradan uzaklaşır. Ne yaparsınız? Eğer bu çalışmada yer alan insanlara birazcık benziyorsanız hiçbir şey yapmazsınız. Hırsızın radyoyu almasına izin verir ve müdahale etmezsiniz. "Neden karışayım ki?" diye düşünürsünüz. Sonuçta kendinizi tehlikeye atıyor olabilirsiniz ve radyonun sahibinin kim olduğundan da emin değilsinizdir. Şimdi aynı senaryoyu, ufak bir değişikliklerle hayal edin. Bencil radyo sever ateş istemek yerine, sahile gitmeden önce yanınıza gelip "Affedersiniz, birkaç dakikalığına iskeleye gideceğim. Eşyalarımı göz kulak olur musunuz?" der. Yani bir diğer deyişle, doğrudan sosyal bir yükümlülüğü üstlenmenize sebep olur. Bu senaryoda, hırsız radyoyu kapmak için geldiğinde ne yaparsınız? Eğer New York'un plaj sakinleri gibiyseniz, toplumsal olarak bütünüyle yabancı birinin eşyalarına göz kulak olma yükümlülüğünün altına girdikten sonra tamamıyla farklı bir insana dönüşürsünüz. Bu deney gerçekleştirildiği sırada, katılımcıların yüzde 95'i olaya müdahale etmiş ve yirmi kişiden yalnızca biri hırsıza karşı gelmeyi başaramamıştır.

Tıpkı bir yükümlülüğü kâğıda dökmek gibi, yükümlülüğünüzü toplumla paylaşmak da güçlü bir yaptırım yoluyla, istikrarlı olma ihtimalimizin kendi kendinize bir söz vermekten daha yüksek olmasını sağlar. Bir yükümlülüğü kâğıda dökme süreci, kendi davranışlarımıza ilişkin sahip olduğumuz beklentilere ait sosyal

baskıyı içselleştirmemize yol açarken, taahhüdümüzü başkalarıyla paylaşmak bu içsel baskıyı diğerlerine yansıtmamıza neden olur. Önemli olan, başkalarının gözünde davranışlarımızın ne kadar tutarlı olduğudur¹⁷. Birinin eşyalarına göz kulak olacağınızı söylediniz. Peki, yükümlülüğünüzü paylaştığınız kişi ne yaptığınıza dair sizden hesap sorduğunda kendinizi nasıl hissedeceksiniz? Toplumsal istikrar sağlamaya duyulan ihtiyaç, oybirliğine varılamayan jüri kararlarının, gizli oylama yerine jüri üyelerinin el kaldırarak oy verdikleri durumlarda daha düşük oranda görülmesinin sebeplerinden biridir. Jüri üyeleri başlangıçtaki fikirlerini başkalarıyla paylaştıklarında, bu kararları herkesin önünde değiştirmekte isteksiz davranırlar¹⁸. Eğer durup bir düşünürsek, genelde en önemli kararlarımızı verirken halihazırda toplumsal yükümlülüklerden faydalandığımızı fark ederiz. Örneğin eşlerimizle baş başa evlenmek yerine nikâhımıza, yeminlerimize şahit olacak bir grup insan davet etmemizin bir sebebi vardır. Hatta boşanma ihtimaliyle düğüne davet edilen kişi sayısı arasında ters orantı olduğuna dair kanıtlar bile vardır. Kaçarak evlenen çiftlerin boşanma riski, 200 kişinin üzerinde konuk listesi olan bir düğünle evlenen çiftlere oranla on iki kattan daha fazladır¹⁹. Elbette ki ortada şaşırtıcı birçok unsur vardır ve bunlardan biri de kaçarak evlenen çiftlerin bunu anlık dürtüleriyle yapmış olma ihtimallerinin daha yüksek olmasıdır. Ancak yine de bu bulgu, yani aile ve arkadaşların önünde bir yükümlülük altına girmenin size “iyi günde kötü günde” birlikte kalmanız için daha fazla motivasyon ve kaynak sağlayacağı fikri, bu alanda yapılan diğer araştırmalarla da uyum içindedir²⁰. Öyleyse yükümlülüklerinizi toplumsal hale getirmenin yollarını bulun. Örneğin, ekibinizden önemli kararlarla ilgili haftalık bir rapor göndermelerini isteyebilir ya da kuruluşunuzun internet sitesinde yıllık rapor yayınlamak gibi bir girişimde bulunabilirsiniz.

Basit düşün yaklaşımının diğer yönleri gibi, yükümlülüğü-nüzü toplumsal hale getirmenin ne şekilde gerçekleştirildiği de önemlidir. Rory'nin zayıflamak için altına girdiği yükümlülüğe geri dönelim. Yalnızca meslektaşlarına duyuru yapıp işi orada bırakmadı. Bir hedefe ulaşma yolunda, niyetinizi yalnızca duyurmanın da ters etki yaratabileceği ve tek başına bağlayıcı bir istikrar oluşturmada yeterli olmayacağına dair bazı bulgular vardır. Görünüşe bakılırsa, sonrasında planlarımıza sadık kalıp kalmamamızın bir önemi olmaksızın, özellikle de bu hedefler bir roman yazmak ya da geri dönüşüme daha çok katkı sağlamak gibi toplumsal hayranlık yaratan durumlarsa, yalnızca hedeflerimizi insanlarla paylaşmaktan bile bir çeşit keyif alırız.²¹ Fakat bir adım daha ileri gittiğimizde farklı bir şey olur. Bu yüzden Rory, yalnızca niyetini duyurmakla kalmamıştır. Aynı zamanda hedefine ulaşmak için ihtiyaç duyduğu şeyleri de toplum karşısında belirleyip beyaz tahtaya yazmıştır. İyi bir yükümlülük aracının ayırt edici özelliği budur. Bu durum aynı zamanda *basit düşün* yaklaşımını uygularken, yükümlülüğünüzü bir önceki bölümde işlediğimiz planlayıcı ve hedef belirleyici eylemlerinize ilişkilendirmenin önemini bir kez daha vurgular. Yalnızca niyet belirtmektense, sizi hedefinize bağlayacak küçük adımlara dair yükümlülük altına girmek büyük fark yaratır. Küçük detaylar her zamanki gibi önemlidir.

3. Kural: Bir yükümlülük hakemi belirleyin.

Amerikan komedi dizisi *Curb Your Enthusiasm*'da bir arkadaşının Larry David'den, tatlı yemesine engel olacak bir "tatlı hakemi" olmasını istediği muhteşem bir sahne vardır²². Larry'den, hazırladığı harikulade tatlılardan yemesine "ne olursa olsun" izin vermemesini ister. Ancak, akşamın ilerleyen saatle-

rinde arkadaş tatlı masasına yönelir ve kendine koca bir dilim pasta alır. Bunu fark eden Larry pastayı kadının elinden alarak yemesine engel olur.

Arkadaş: Yalnızca bir lokma yiyeceğim.

Larry: Hayır, hayır, hayır. Benden özellikle sana tatlı yedirmememi rica ettin.

Arkadaş: Sana minnettarım Larry, ancak fikrimi değiştirdim.

Larry: Tamam ama “ne olursa olsun” dedin.

Arkadaş: Tamam ama şu an bu kuralı değiştiriyorum. Bana yardım ettiğin teşekkür ederim ancak şimdi biraz pasta yiyeceğim.

Larry: Ama kuralları değiştiremezsin, bu yüzden “ne olursa olsun” dedin. Bu da “ne olursa olsun” türünde bir durum. Bu görevi şuradaki insanlara değil bana verdin çünkü tatlı yemene müsaade etmeyeceğimi biliyordun.

Grup: Hadi ama Larry, bırak da yesin.

Larry: Ama ne olursa olsun dedi.

Daha önce *Curb Your Enthusiasm*’ı izlemiş olanların, Larry David’in müdahalesinin ardından ortamın karmaşaya dönüştüğünü tahmin etmeleri zor olmayacaktır. Larry’nin sergilediği tutum pek kusursuz olmasa da, en güncel davranış bilimi araştırmalarının hedeflere bağlı kalmaya yardımcı olduğunu gösterdiği birçok prensibi ele almıştır. Bu prensiplerden ilki Larry’nin arkadaşının, tüm başarılı yükümlülük araçlarının da temelinde yattığı üzere, gelecek benliğinin karşılaşabileceği ve başa çıkması zor olabilecek baştan çıkarıcı unsurların farkında olmasıdır. İkincisi ise, eğer gidişatınızı takip edip, hedefinize ulaşp ulaşmadığınızı tespit edecek birini yükümlülük hakemi

olarak atarsanız, yükümlülüğünüzü sonuca ulaştırma ihtimalinizin de artacak olmasıdır.

Yükümlülük hakemlerinin önemi üzerine en çok kafa yoran iki davranış bilimci Dean Karlan ve Ian Ayres'tir. İnsanların yükümlülük altına girip devamını da getirebilmelerine yardım etmek için stickK.com isimli internet sitesinin kuru-lumuna da katkıda bulunmuşlardır. StickK.com hedeflerine sadık kalmalarına yardımcı olacak, bağlayıcı bir yükümlülük sözleşmesi oluşturmaları konusunda insanları teşvik etmektedir. Söz konusu uygulamalar zaten işlediğimiz prensiplerle uyum içerisindedir. Yazıya dökün ve insanlarla paylaşın. Yıllar içinde Karlan ve Ayres, ne tür yükümlülük sözleşmelerinin daha fazla işe yarama ihtimali olduğuyla ilgili veri toplamış ve hedefe ulaşmanın en etkin yöntemlerinden birinin, bir yükümlülük hakemi belirlemek olduğu sonucuna varmışlardır. Yükümlülük hakemi olan insanların, hedeflerine ulaşma ihtimalinin hakemi olmayanlara oranla yüzde 70 daha fazla olduğu, katılımcılar tarafından da bildirilmiştir²³. Ancak Karlan ve Ayres'in farkına vardığı ve Larry'nin de keşfettiği üzere, bir hakem belirlemek de kendi içinde çelişkiler barındırabilir. Ayres, en güncel bulgularını sunmak üzere Davranışsal Kavrayış Ekibi'nin yanına geldiği zaman çok önemli iki öneride bulunmuştur. İlki, hakeminizin adil olacağına güvenme gerekliliğidir. Başarısızlığınızdan zevk alacak ya da size karşı komplo kuracak birini seçmenin hiç faydası olmaz. Örneğin kötü bir tatlı hakemi seçimi, sırf başarısızlığa uğradığınızı görmek için gözünüzün önünde tiramisu yiyecek biridir. İkincisi ve daha önemlisi ise hakeminizin gerekirse sizin belirlediğiniz yaptırımlarla (ya da ödüllerle; bu konu bir sonraki bölümde işlenecektir) yükümlülüğünüzün gereğini yerine getirmenizi sağlamaya hazır olmasıdır.

Çoğu insan en iyi yükümlülük hakeminin kendilerine çok

yakın biri (örneğin romantik bir partner gibi) olacağını düşünür. Ancak romantik bir partnerin gözü önünde yükümlülük altına girmenin etkili olduğuna dair bazı bulguların varlığına rağmen²⁴ (Örneğin “insanlarla paylaş” kısmı), bu kişiler aynı zamanda kötü tercihlerdir çünkü uyumsuz davranışlar karşısında daha anlayışlı bir tavır sergileme ihtimalleri çok daha yüksektir (“Zor bir gün geçirdin!”). Bir diğer deyişle, sizinle zararlı konularda işbirliği içinde olma ihtimalleri daha yüksektir (“Birlikte zaman geçirmek varken neden spor salonuna gidiyorsun ki?”) ve böylece yükümlülük kontratınızın koşullarını uygulatmakta isteksiz davranma ihtimalleri daha yüksek olur. Ayres’in tavsiyesi “ne bir düşmanı ne de yumuşak kalpli bir arkadaşı yükümlülük hakemliğine atamamak” gerektiği yönündedir. Bu açıdan güvenilir bir meslektaşın, bir kız arkadaş ya da erkek arkadaş gibi sizinle işbirliği içinde olma şansı daha düşüktür. Rory yeni egzersiz programını yürürlüğe sokmaya karar verdiğinde, özellikle de sinema ya da yemek planları olduğu akşamlarda spor salonuna gitmemesine karşı daha anlayışlı bir tavır sergileyecek eşine kıyasla, Owain’in yaptırımları uygulamak konusunda daha etkili olacağını biliyordu. Şimdi durup düşününce, Rory ve Owain’in yükümlülük koşullarını belirlerken yaptıkları tek hatanın, Owain’in işine gelecek yapıda bir yaptırım seçmeleri olduğunu görebiliyoruz. Sonuçta Rory’nin Arsenal forması giymesi Owain’e müthiş bir keyif verecek olsa da neyse ki durum o aşamaya gelmemiştir.

Yükümlülük hakemlerinin kullanımının her türlü alanda büyük bir potansiyeli vardır. Bu kitabın açılış örneğinde de gördüğümüz üzere, yükümlülük araçları yalnızca kişisel hedeflere ulaşma konusunda etkili olmakla kalmayıp, diğer insanları da kendi hedeflerine ulaşmaya teşvik etmeye yarar. İş bulma kurumlarında yürürlüğe koyduğumuz program, insanların daha hızlı iş bulmalarına yaradı. O programın temelinde yatan,

ana hedefler oluşturmak, sonra bu hedefleri küçük parçalara ayırmak ve bu ayrı eylemlerin her birine *sadık kalmaya* odaklanmaktır. Paul, özgeçmişini güncellemek, yeni iş başvuruları yapmak ve kendini başvuracağı işlere hazırlayacak araç ve gereçleri almak konusunda söz vermiştir. Tüm bu eylemleri ne zaman gerçekleştireceğini açıkça belirtmiştir (plan yapma eyleminin bir parçası olarak). Tüm bunları da yükümlülük hake-mi olarak işlev gören istihdam danışmanı Melissa'nın gözetiminde gerçekleştirmiştir. Melissa'nın, Paul'a işsizlik maaşının onaylanmasını sağlayacak gerekli formları doldurup doldurmadığını sormasıyla, kişinin *kendi belirlediği* hedeflerde bir nevi yükümlülük hakemi olarak yer alması arasında dünyalar kadar fark vardır. Paul "beş iş bulma sitesine üye olacağını" ve Melissa'yla bir sonraki toplantısına düzenlenmiş bir özgeçmiş ve tavsiye mektubuyla katılacağını belirten bir yükümlülük anlaşmasının altına imzasını atmıştır. Yükümlülük altına giren kendisidir. Eğer hedefinin peşinden koşmazsa kendini hayal kırıklığına uğratmış olacaktır ama aynı zamanda Melissa'nın da elinde, Paul'u sorumlu tutabileceği somut bir teminat olacaktır. Burada fark edilmesi gereken önemli nokta, Melissa'nın görevinin Paul'un yanlışlarını yakalamak olmadığıdır. Melissa, pasta yememeye çalışan birinin burnunun dibine tiramisu getirmekle eşdeğer bir şey de yapmıyordur. Aksine, görevi Paul'a yardım etmek ve onu desteklemektir ama bir yandan da geri çekilip Paul'un hedeflerine ulaşip ulaşmadığının muhakemesini yapabiliyordur.

Şimdiye kadar hep, yükümlülük hakemimizin gidişatımızı gözlemleyeceğini ve hedefimizi belirlediğimiz anda yanımızda olmaları gerektiğini varsaydık. Ancak yıllar içerisinde gelişen teknolojiyle, işin içine giren tüm idari çabaya yok denecek kadar az başvurarak da bu hizmetten yararlanabiliriz. Akıllı telefonların, üzerimizde taşıyabileceğimiz cihazların ve uygulama-

ların yükselişi, fiziksel aktivitelerimizi, harcamalarımızı, uyku düzenimizi ve kilomuzu takip etmemize olanak sağlamaktadır. Belki de bu cihazlar, kendi belirlediğimiz güvenilir bir bireyin hedeflerimize sadık kalmamıza yardım edebileceği kavrayışıyla birleştirilebilir. Böyle etkileşimlerin şimdiden hız kazandığını kanıtlayan, akıllı teknoloji ve özgür iradeyle seçilmiş bir hakem kavramını bütünleştiren bazı örnekler bulunmaktadır. İnsanların ilaçlarını düzenli almayı sürdürmelerine yardımcı olmak için tasarlanan GlowCaps²⁵ de bu örneklerden biridir. GlowCaps, reçeteli standart ilaçlar için üretilen, kablosuz çalışabilen kapaklardır ve ilaç saati geldiğinde yanıp sönerek bir zil sesi çıkarırlar. Cihaz, ilaç şişesinin açıldığı her seferi kaydeder ve kapak belirtilen sürenin ardından ilk iki saat içinde açılmazsa hastaya hatırlatma telefonu edilir. Buna ek olarak, hastalar bir de yükümlülük hakemi (örneğin bir aile üyesi, bir arkadaş, yardımcı ya da doktor) belirlemeye teşvik edilirler ve bu kişilere de haftalık ilaç kullanım raporu gönderilir. Umut edilen, belirlenen hakemin de ilaç kullanım sürekliliğini sağlamak için dış destek görevi göreceğidir.

Öyleyse yükümlülük hakemlerinin çeşitli biçimlerde var olabileceklerini söylemek mümkündür ancak kimi prensipler, bu hakemlerin, hedeflerinize ulaşmanız konusunda size yardım edeceklerini anlamak açısından önemlidir. Kısacası, size adaletli davranan ancak kendinize koyduğunuz ödül ve yaptırımları da yürürlüğe koymaktan çekinmeyecek, doğru türden bir hakem bulmanın ne kadar önemli olduğunu işledik. Aynı zamanda, özellikle de yükümlülükleri kağıda dökmek gibi daha önceden işlediğimiz adımların da, hedefinizin ne olduğunu herkesin anlamasını sağlayarak gerekli adımların daha kolay yürürlüğe konulabilmesi açısından ne kadar önemli olduğunu gördük. Umuyoruz ki tüm bu küçük adımlar, motive olmanızı ve yükümlülük hakeminizin de sizi yolunuzda tutmasını kolaylaştırır.

Yükümlülük araçları faydalıdır çünkü güncel benliğimizin tercihleri gelecek benliğimizin tercihlerinden farklıdır. Eğer bu zıtlığın farkında değilsek yükümlülük altına girmemiz de zorlaşır. Ancak neyse ki, görünüşe göre insanoğlu kendi zaafalarının tamamen farkındadır ve birçoğumuzun, uzun süre para çekmemizi engelleyen birikim hesapları açmak gibi, bizi gelecek eylemlere bağlayan tercihler yapmaya hazır olmamızın sebebi de budur. Yani yükümlülük araçları işlevseldir ve bunun en temel ve önemli sebebi, öz kontrolle ilgili sahip olduğumuz, halihazırda var olan bir farkındalık sayesinde zaten bir yükümlülük altına girmeye hazır olmamızdır. Ancak bir kez yükümlülük altına girdikten sonra, yükümlülük araçlarının işe yarıyor olmalarının sebebi değişir. Bir yükümlülük altına girdikten sonra, verdiğimiz söz sayesinde, tutarlı davranmamız konusunda bize baskı uygulayan unsurlarla karşılaşır ve bunların taahhüdümüzle aramızdaki bağı güçlendirdiklerini biliriz. Yükümlülüklerinizi yazıya döküp diğer insanlarla paylaşarak yalnızca kendi üzerimizdeki içsel baskıyı artırmakla kalmaz, aynı zamanda bireyler arası bir baskı da hissederiz. Bu etkiyi kendimize bir yükümlülük hakemi edinerek artırabiliriz. Bu kişi, sizi kandıracak ve bahaneler bulmanıza yardımcı olacak biri değil, yolunuzdan şaşmamanız için size ihtiyacınız olan desteği sağlayacak biri olmalıdır. Bu kişi aynı zamanda kendiniz için belirlediğiniz ödülü hak edip etmediğinize en iyi karar verecek kişidir. Bunu nasıl gerçekleştirebileceğinizle ilgili detaylı bilgiyi bir sonraki bölümde bulabilirsiniz.

4

ÖDÜLLENDİRİN

Hepimiz teşviklerin önemli olduğunu biliriz. Herhangi bir standart ekonomi ders kitabının da açıklayacağı üzere, bir işin maliyet ya da kârındaki değişiklik, davranışı belirgin biçimde değiştirebilir. Şüphesiz, kariyerinin başında olan tüm psikologlar, fareleri içeren çeşitli laboratuvar deneylerini coşkuyla anlatacaklardır. Yöneticiler, ebeveynler ve hatta köpek sahipleri bile, ekiplerini, çocuklarını ve evcil hayvanlarını olumlu davranışa teşvik etmek için ödüllerden faydalandıklarını anlatabilirler. Bunun iyi bir nedeni vardır. Ödüller beynimizdeki belirli yolları etkinleştirir ve bu yalnızca bize kendimizi iyi hissettirmekle kalmaz, aynı zamanda daha fazla ödül arayışında olmaya teşvik eder.

Ancak, ödül sistemlerini hedeflerinize ulaşma yolunda nasıl kullanacağınız ve diğerlerini nasıl motive edebileceğiniz belki de *basit düşün* sisteminin en az belirgin olan kısmıdır. Bir şeyin bazı durumlarda işe yaraması, her durumda işe yarayacağı anlamına gelmez. Örneğin birçok ebeveyn çocukları büyürken bir ödül sistemi kullanır. Bu ödüller, tuvalet eğitimi alan çocuklar için gülen surat ya da altın yıldız çıkartmaları, ödev yapmaya teşvik edilen çocuklar için ise dondurma ve daha uzun süre televizyon izleme izni şeklinde çeşitlendirilebilir. Ancak daha büyük çocukları olan ebeveynlerin de fark edebileceği gibi, işler çocuklar büyüdükçe daha karmaşık hale gelmeye başlar. Örneğin ergen çocuğunuzu yaklaştırmakta olan sınavlarına çalışmaya ikna etmek için ne tür ödüllerin uygun olduğunu düşünmüş, hatta çocuğu zaten yapması gerekenlere karşılık ödüllendirmenin (ya da ona rüşvet vermenin) uygun olup olmadığını bile ölçüp tartmış olabilirsiniz.

Bu konulara kafa yoranlar yalnızca ebeveynler değildir. Birçok öğretmen, okul müdürü, öğretim görevlisi ve siyasetçi de notlarını iyileştirmek için çocukları en iyi şekilde nasıl teşvik edecekleri sorusuna kafa yormuştur. Bristol Üniversitesi Ekonomi Profesörü Simon Burgess gibi insanların çalışmalarının bu kadar önemli olmasının sebebi de budur. Burgess ve araştırma ekibi, İngiltere'nin çeşitli yerlerindeki okullarda çalışmalar gerçekleştirmiştir.¹ Bu araştırma, öğrenciler üzerinde ödül sistemleri uygulamanın çabayı ve ilgiyi artırarak, sonunda aldıkları notlar üzerinde olumlu etkiye sahip olup olmayacağına yönelik en büyük incelemedir. Lise yeterlilik sınavlarından önceki son senelerinde olan 10.000 öğrenci ve altmış üç okulu içeren araştırmada Burgess ve ekibi, okulları üç belirli gruba ayırmıştır. İlk grup kontrol grubu görevi görecektir ve öğrencilerin hiçbirisi ödüllendirilmeyecektir. İkinci grup maddi ödüller alacaktır. Her biri toplamda beş hafta süren dört farklı dönem süresince, katılım, ders içi performans ve ödev değerlendirmeleri göz önünde tutularak ödüller verilecektir. Teşvikler on beş ve on altı yaş öğrencileri için oldukça büyüktür. Beş haftalık dönemlerin her biri için 80 sterlin olmak üzere, toplamda 320 sterlin kazanmaları mümkündür. Üçüncü grup ise farklı bir şekilde ödüllendirilir. Bu öğrenciler, öğrenci temsilcileri tarafından belirlenen etkinliklere katılma fırsatı elde ederler. Her beş haftalık dönemde bir bilet kazanma ve yıl içinde toplamda iki etkinliğe gitme fırsatı kazanacaklardır. Bu sistem, nakit ödül sisteminin çok daha az maliyetlidir. Etkinlikler, Wembley (İngiltere milli takımının maçlarını oynadığı stadyum), Parlamento binası ya da eğlence parklarına yapılacak gezileri içermektedir.

Sonuçları açıklamadan önce, lütfen kendinizi on altı yaşındaki çocukların öğretmen ve ebeveynlerinin yerine koyun. Bu türden bir teşvik programını yürürlüğe sokan bir okulu desteklemek içinizden gelir miydi, yoksa çocuğunuzu motive etme sistemlerini evinizde mi denemek isterdiniz diye bir düşünün.

Uygulamada ortaya çıkan sonuç, teşvik programlarında küçük detayların önemini kanıtlar niteliktedir. Görünüşe bakılırsa etki, öğrencilerin koşullarına bağlıdır. Ödüllerin, zaten iyi notlar alması beklenen öğrenciler üzerinde neredeyse hiç etkisi olmamıştır. Bu öğrencilerin ekstra teşvike ihtiyacı olmadığı ortaya çıkmıştır. Başarılı olma motivasyonları zaten yüksektir. Ancak öğrencilerin neredeyse yarısı için etkiler azımsanamayacak boyutlardadır (nakit ödülleri etkisi bir miktar daha fazla olmuştur). Düşük gelir gruplarına dahil olan öğrenciler üzerindeki etki daha da büyüktür. Matematik ve fen dersleri için teşvikler, maddi durumları nedeniyle yemek desteği alan öğrencilerle diğerleri arasında görülmesi beklenen başarı farklarını neredeyse yarı yarıya azaltmıştır ve özellikle de düşük not alması beklenen öğrenciler üzerindeki etkisi göze çarpmıştır.

Bu çalışma, öğretmenlerin, ebeveynlerin ve önemli bir sınavın arifesinde olan öğrencilerin zihinlerine ilginç bir yolculuk niteliği taşır. Ancak sonuçlar, belirli davranışları yönlendirmek için ödülleri kullanılmasının zorluklarıyla ilgili de çok önemli dersler vermektedir. Bunlardan en başta geleni finansal ödüllerin, hakiki motivasyonun “önüne geçmesidir”. Bir kısmını bu bölümde işleyeceğimiz birçok çalışma, zaten bir şeyi yapmak için motive olmuş insanlara aynı işleri yapmak için para teklif etmenin ters etki yaratabileceğini göstermektedir. Bizim de göreceğimiz ve Burgess’in çalışmasının düzgün bir şekilde gösterdiği üzere, konu finansal teşviklerin işe yaramaması değildir. Hatta durum bunun tam tersidir. Yalnızca, hedef birey üzerinde ve kendi sınırları içerisinde yeteri kadar anlam teşkil edebilmesi için finansal teşviklerin hedeflerinin doğru biçimde belirlenmesi gerekmektedir. Daha sıkı çalışma teşvikine gereken yanıtı vermeyen bir öğrenciye sunulan 80 sterlin ödül, tamamen farklı koşullar altında daha başarılı sonuçlar doğurabilir. Bu durum, bir teşvikin nasıl yapılandırıldığı ve nasıl belirlendiği üzerinde daha fazla düşünülmesi gerektiği anlamına gelir. Nihai hedefi mi (notlar), yoksa

o hedefe ulaşmak için gereken davranış biçimlerini mi (katılım, davranış ve ödev) ödüllendirmek gerekir? Bu ödüller maddi mi, manevi mi olmalıdır? Eğer finansal teşvikler kullanmaya karar vererseniz, sözkonusu 80 sterlinlik ödülü onu “kazanan” kişiye vermeyi mi, yoksa sözkonusu kişiye verip belirlenen hedefe ulaşmayı başaramazsa elinden almayı mı tercih edersiniz? Bunlar tamamen aynı ödüller olsa da etkileri farklıdır.

Yani net olan şudur ki, bir ödül mekanizmasını nasıl tasarlayıp belirlediğimiz, bu ödüllerin hedefimize ulaşmak konusunda bizi ne kadar motive edeceği açısından hayati bir önem taşır. Detaylar bu noktada daha önce hiç olmadıkları kadar önemlidir. Bu bölümde, ödül unsurunu kullanmakla ilgili iki farklı, ancak birbirini tamamlayan yol çizeceğiz. Biri ana hedefi başarmaya, diğeri de o hedefe ulaşmanıza yardımcı olacak davranışlara odaklanacak. Aynı zamanda ödülleri kullanırken kaçınılması gereken potansiyel tuzaklardan da söz edeceğiz. Hedefe ulaşma konusunda teşvik edici etki yaratacak ödülleri belirlemek üzerine üç ders mevcuttur:

- **Sözkonusu ödül anlamlı olmalıdır.** Nihai hedefinize ulaşmayı belirli bir ödülle ilişkilendirip bu ödülü uygulanabilir ve bağlayıcı hale getirin.
- **İyi alışkanlıklar edinmek için küçük ödüllere başvurun.** Kendinizi ve başkalarını, ana hedefinize ulaşmak için atılması gereken adımlarla ilişkilendirdiğiniz küçük teşvikler kullanarak motive edin.
- **Ters etkilerden sakının.** Finansal teşvikler hakiki motivasyonunuzun önüne geçebilir. O nedenle bu tür ödüllerin (ya da yaptırımların) iyi niyete zarar vermediğine emin olun. Bunu değişik türden, parasal olmayan ödüller kullanarak gerçekleştirebilirsiniz.

1. Kural: Söz konusu ödül anlamlı olmalıdır.

Dean Karlan, Yale Üniversitesi'nde ekonomi profesörüdür ve bizim en sevdiğimiz davranış bilimcilerden biridir. Bunun nedeni, çalışmalarının yalnızca insan davranışlarıyla ilgili önemli kavrayışları açığa vurması değil, aynı zamanda bu bilgilerin gerçek dünya şartlarında hedeflerimize ulaşmak için nasıl kullanılabileceğini de göstermesidir. Bu çalışmalar arasında en ilginçlerinden biri, Dünya Bankası'nda çalışan davranış bilimci meslektaşları Jonathan Zinman ve Xavier Giné'yle birlikte yürüttüğü çalışmadır. Sözü geçen çalışma, finansal teşviklerin kişisel hedeflere ulaşmak için nasıl kullanılabilmesine ve bu teşvikleri etkin hale getirme şartlarının neler olduğuna odaklanır.² Filipinler'deki Green Bank ile işbirliği içinde, sigara içenleri önemli bir yaptırım aracılığıyla bu alışkanlıktan vazgeçirmeyi denerler. Sigarayı bırakmak isteyen bir grup insan belirledikten sonra, ekip bir bölümünü farklı bir gruba ayırır. Bu gruba, bir banka hesabı açma ve bu hesaba bir miktar para yatırma fırsatı verilir. Eğer sigarayı bırakmayı başaramazlarsa bu paranın yancağı söylenir. Programın adını, "Sigara Kullanımını Azaltma ve Bitirme Yükümlülüğü" ("Committed Action to Reduce and End Smoking" [CARES]) koyarlar.

CARES müşterileri, paralarının ne kadarını bu hesaba yatıracıklarını seçebilseler de önerilen miktar normal şartlarda sigara almak için harcayacakları kadardır. Ortalama bir müşteri, hesabına iki haftada bir para yatırır ve altı aylık kontrat süresinin sonunda 550 pezo (11 USD) yatırmış olacağına dair taahhütte bulunur. Bu miktar, aylık kazançlarının ortalama yüzde 20'si olduğu için büyük bir miktar sayılmaktadır. Bu hesapların önemli bir başka özelliği daha vardır. CARES programına üye olan sigara tiryakileri, programa katılıp katılmama konusunda özgürdür. Ancak bir kez karar verdikten sonra vazgeçmelerini engelleyen

bağlayıcı bir kontrat imzalamaları gerekmektedir. Green Bank teknisyenleri, idrar çubukları kullanarak para yatırma dönemleri arasında gizlice sigara içenler var mı diye testler yürütmek üzere eğitilmiştir. Yalnızca sıfır sonucu geçerli sayılır ve eğer katılımcı idrar testini geçmeyi başaramazsa CARES hesaplarında biriken tüm para bir hayır kurumuna bağışlanır. Bir diğer deyişle, tek bir sigara uğruna neredeyse altı ayda, zorluklarla biriktirilmiş parayı kaybedebilirler. Testi geçen başarılı katılımcılar hem beklenmedik bir paraya sahip olur hem de zaten o kadar uzun süredir sigara içmemişlerdir ki bir daha sigaraya para harcamayı istemezler.

Nikotin, bağımlılık yaratıcı bir maddedir. Yani bu tür ödül sistemleri insanların sigarayı bırakmalarına yardım edebiliyorsa, diğer türden hedeflere ulaşmalarına da yardım edebileceklerinden oldukça eminiz. Program gerçekten de etkili olmuştur. Hem de çok etkili. CARES hesabına sahip olan program katılımcılarının nikotin testinden başarıyla geçme oranları, hesabı olmayan katılımcılara göre yüzde 30 daha fazladır. Daha da iyisi, etkilerin uzun süreli olmasıdır. On iki ay sonra Karlan, Zinman ve Giné ilk katılımcılar üzerinde bazı sürpriz testler yaptığında, CARES hesabı olanların, olmayanlara göre yüksek oranda sigaradan hâlâ uzak durduklarını keşfetmiştir.³

Bir şeyleri başarmak için kendimize abartılı ödül sistemleri belirlemeden önce, detayların önemli olduğunu hatırlatmak şartırcı olmayacaktır. İyi haber ise, kendinize etkili bir ödül mekanizması kurmanıza yardımcı olacak dört adet, nispeten anlaşılır kural olmasıdır. Bunlardan ilki, belirlediğiniz ödül ile ana hedefiniz arasında düz bir çizgi olması gerektiğidir. Bir diğer deyişle, ödülünüze ancak hedefinize ulaştığınız zaman sahip olabileceğinizdir. Bunu yapmanın en kolay yolu, ödülünüzü, bir önceki bölümde oluşturduğunuz yükümlülükle bağdaştırmaktır. Yükümlülüğünüzde, neyi, ne zaman başarmayı hedeflediğiniz açıkça belirtilmelidir. Yani eğer kilo vermek istiyorsanız, ödülünüze

hedef kilonuza ulaştığınızda sahip olmanız gerekir. Başarmaya yaklaşıp da tamamlayamayana ödül yoktur (bir sonraki kısımda, lise yeterlilik sınavı ödül çalışmasında da işlediğimize benzer, hedeflerimizle bütünleştirebileceğimiz, sürekliliği olan küçük ödüllerden bahsedeceğiz).

İkinci bağlantılı unsur ise ödülünüzün anlamlı olması gerekliliğidir. Ana hedefinize ulaşma yolunuzda ufak tefek hediyeler yeterli olmayacaktır. Bir grup davranış bilimcinin de ikna edici şekilde savunduğu üzere, teşviklerin insanların davranışları üzerindeki etkisi “Ya yeteri kadar öde ya da hiç ödeme”⁴ deyişiyle özetlenebilir. Gerçekten, Karlan’ın kendisi de kilo verme hedefi belirlerken bu dersin önemini anlamıştır. Doktora tezini bitirdikten sonra bir arkadaşıyla, eğer kilo verme hedeflerine ulaşamazlarsa kaybeden tarafın diğer tarafa, yıllık kazancının yarısını vereceği üzerine anlaşmışlardır. Ortaya büyük miktarda para koymasının sebebi düşüncesiz bir kumarbaz olması değil, bir dondurma almak için buzluğa her yöneldiğinde rahatsızlık hissetmek istemesidir. Elbette ki kendinize bu tarz bir güdüleyici belirleyecekseniz kazancınızın yarısını riske atmanız gerektiğini, hatta bunun uygun olduğunu bile söyleyemeyiz, ancak ana fikir, maddi bir ödül kullanacaksanız bunun etkili olması için anlamlı bir boyutta olmasının gerekliliğidir. Daha fazla ilerlemeden önce hızlıca bir uyarıda bulunmak isteriz: Bu ödüllerin maddi olmaları gerektiğini düşünmeyin. Bu bölümün son kısmında maddi teşviklerin nasıl geri tepebileceğini ve nakit paraya alternatif nelerin kullanılabileceğini işleyeceğiz. Ancak şimdilik, kendinize belirlediğiniz ödüle çok önem vermiyorsanız, bunun bir motivasyon kaynağı olma ihtimalinin de düşük olduğunu söylememiz yeterli olacaktır.

İyi bir ödülün üçüncü özelliği ise bağlayıcı olması gerekliliğidir. Eğer başarılı olursanız buna değeceğine emin olmanız gerekir. Karlan’ın, kendi kilo verme ödül programını belirlerken

öğrendiği ders budur. Karlan, kendisinin ve arkadaşının kilo kaybetmeyi başaramamalarının ardından, hele de maaşlarının yarısına denk gelecek şekilde, çok yüksek bir ödül çıtası belirledikten sonra, kuralları değiştirmeye karar vermelerinin çok da zor olmadığını keşfetmişti. İki de teşviklerinin etkili olabilmesi için bağlayıcı olması gerektiğini fark etmişti. Böylece bir kontrat hazırladılar. İkisinden birinin kuralları yeniden belirlemeye çalışması bile kati başarısızlık sayılacaktı. Kısacası, gerçekten kaybetmemiş olsalar da ödeme yapmak zorunda olacaklardı ve yaptıkları anlaşmadan sıyrılmanın hiçbir yolu yoktu. Karlan'ın, ödül sisteminin özellikle de bu yönüne büyük önem vermesi, her ikisinin de kilo vermesine yardımcı olmuştu. Filipinler'deki sigarayı bırakma hesaplarında da kontratların bağlayıcı olduğu konusunda şüpheye hiç yer bırakılmamıştı. Katılımcıların paraları bankada tutuluyordu ve idrar testini geçemezlerse paralarının bloke olacağını herkes tamamıyla farkındaydı. Okul sisteminde ise, katılımcıların tümü okulun başarılı öğrencilere ödeme yapacağına dair inanca sahipti.

Eğer ödülü bağlayıcı kılmak istiyorsanız en iyi ve en basit yöntem yükümlülük hakeminizin hizmetlerinden yararlanmaktır. "Yükümlülük altına girin" bölümünde Rory'nin, daha fazla egzersiz yapmasına yardımcı olması için Owain'den yükümlülük hakemi olmasını istediğini görmüştük. Owain'in ana görevlerinden biri Rory'ye ödülünün (ya da bu durumda cezasının: egzersiz hedeflerine ulaşamazsa Arsenal tişörtü giymek) koşullarını belirlemesi için yardım etmek ve onun, hedeflerine ulaşmak konusunda başarısız olup olmadığını, cezayı hak edip etmediğini belirlemektir. Yani kendinize bir ödül belirliyorsanız bunu yükümlülük hakeminizin yardımıyla yapın ve ondan bağlayıcı yükümlülüğünüzün koşullarını uygulayıp belirlediğiniz ödülü hak edip etmediğinize karar vermesini isteyin.

İyi bir teşvikin dördüncü ve son özelliği daha inceliklidir ve

davranış bilimi literatürünün en çok kabul gören bulgularından faydalanır. İnsanların benzer özelliklerde bir şeyi kaybetmeye, onu kazanmaktan daha fazla önem verdikleri anlaşılmıştır.⁵ “Kaybetmekten kaçınmak” olarak bilinen durumla kendinizi test etmenizin çok kolay bir yolu vardır. Yolda yürürken yerde 20 sterlin değerinde bir banknot görseniz nasıl hissedeceğinizi düşünün. Bu parayı gerçek sahibine geri vermenin hiçbir yolu olmadığı için, banknotu cebinize koyup beklenmedik bir kazanca sahip olmanın mutluluğunu yaşarsınız. Şimdi bakkala gidip bir şeyler aldığınızı ve cüzdanınızı çıkarıp 20 sterlin kaybettiğinizi gördüğünüzde neler hissedeceğinizi düşünün. Birkaç saat önce oradaydı ama artık yok. Bu kayıp, size kendinizi bir önceki örnekteki kazancın iyi hissettirmesine kıyasla ne kadar kötü hissettiriyor? Çoğu insan çok daha kötü hissettirdiğini söyleyecektir. Çeşitli deney bulgularının da defalarca ortaya koyduğu üzere, kayıpların üzüntüsü, kazancın sevincinin neredeyse iki katı büyüklüğündedir. Zaten sahip olduğumuz şeylere çok daha fazla değer biçeriz (davranış bilimciler bu durumu “donanım etkisi” diye adlandırır⁶). Bu nedenle, bir ödül sistemi belirlerken maksimum fayda sağlamak adına, kaybetmekten kaçınma güdünüzü nasıl harekete geçireceğinizi düşünmeniz gerekir. Lise yeterlilik sınavı çalışmasında, paranın ve biletlerin öğrencilerin hesaplarına yüklenmesinin sebebi de budur. Başarısızlık kayıp anlamına gelmektedir. Sigara bırakma hesaplarında paranın önce yatırılıp, başarısızlık halinde kaybedilmesinin sebebi de budur. Bu yaklaşım, altı aylık bir programın sonunda kazanılacak sürpriz bir paradan daha motive edicidir. Yani ödülünüzü belirlerken, başarısızlığa uğradığınızda bir şey kaybedeceğiniz bir sistemi nasıl kurabileceğinizi düşünmelisiniz.

Umuyoruz ki, ödüllerin yalnızca hedeflerinize ulaşma yolunda kullanılabilecek güçlü birer araç olduğunu göstermekle kalmamış, aynı zamanda yaptırımlarınızı oluşturmanın detayla-

rının ne kadar önemli ve zorlayıcı olduğunu da düzgün biçimde anlatabilmişsinizdir. Eğer bu dört basit unsuru takip ederseniz (ödülünüzü ana hedefinizle bağdaştırın, anlamlı hale getirin, bağlayıcı kılın ve kaybetmekten kaçınma güdünüzden faydalanın) ödülünüzün sizi hedefinize doğru itmesi daha muhtemel olacaktır. Bu bölüm ana hedefinizle, yani nihai hedefinizle ilgilidir. Bir sonraki kısımda, ana hedefinize ulaşmanıza yardımcı olacak her bir eylem “parçasıyla” ilişkilendireceğiniz küçük ödülleri nasıl belirleyebileceğinizi işleyeceğiz.

2. Kural: İyi alışkanlıklar edinmek için küçük ödüllere başvurun.

Timboon, Melbourne’dan çok da uzak olmayan, Avustralya’nın Victoria eyaletinde bulunan bir kasabadır. Timboon, Avustralya genelindeki diğer kasabalarla ve Batı dünyasıyla paylaştığı bir sorunla boğuşmaktadır: Kasaba sakinleri gittikçe şişmanlamaktadır. Aynı zamanda geçmişe nazaran daha az çekici hale gelmektedir. Davranışsal Kavrayış Ekibi tam da bu sebepten, kendilerine Avustralya’nın Victoria eyaletinde sağlıklı yaşamı özendirmeyi görev edinmiş ve VicHealth organizasyonu ile işbirliği içine girip bölgedeki obezite oranını azaltmak için ne yapılabileceği üzerinde çalışmaya başlamıştır. Bu ortaklık sayesinde, Timboon ve İlçe Sağlık Hizmetleri ile bir araya gelerek, kasabadaki fiziksel aktivite oranını artırıp artıramayacağımızı tespit etmeye çalıştık. Kendi prensiplerini uygulamayı seven organizasyonlar olarak, Timboon ve İlçe Sağlık Hizmetleri, fiziksel aktivitenin refah üzerinde çok büyük etkisi olduğu farkındalığını artırmak için çalışmalara kendi çalışanları üzerinde başlamamızı önerdi. Zaten geleceği parlak bir işyeri sağlık girişimine sahiplerdi ve çalışanlarına “adım sayar” dağıtarak, onları günde 10.000 adım atmaya teşvik edi-

yorlardı. Ancak verilere bakılırsa, konuya belirli bir düzeyde ilgi duyulmasına karşın, insanların attıkları adım sayısı ve yaktıkları kaloriler yavaş yavaş düşüşe geçmeye başlamıştı. Böylece, Davranışsal Kavrayış Ekibi'nin Avustralya ofisinde üst düzey yönetici olan Alex Gyani ile Timboon sağlık desteği görevlisi Tania Leishman beraber bir proje başlatarak insanları davranışlarında daha sürdürülebilir değişiklikler yapmaya teşvik edip edemeyeceklerini görebilmeyi amaçladılar. Büyük ödül sistemlerinin, çalışanların uzun süreli hedeflerine ulaşmaları açısından faydalı olacağını bil-seler de, daha küçük ve daha sık verilen ödüllerin de, günlük alışkanlıkların oluşturulmasında etkili olduğunun bilincindeydiler.

Böylece Alex ve Tania bu fikri uygulamaya koymaya karar verdiler. Çalışanların motivasyonlarını ileri boyutta artıracak kadar ilgi çekici bir ödül istiyorlardı. Ancak bunun organizasyonun bütçesine de uygun olması gerekiyordu. Nihayet hem programın ana hatlarına uygun hem de insanlara keyif verecek bir çözüm buldular: Tüm ekip, haftanın beş günü, günde 2.500 adım daha fazla atarsa (program öncesi ortalamalarına kıyasla) 50 dolar değerinde bir masaj kuponu kazanacaklardı. Böylece, herkesi kiminin zaten halihazırda yürüdüğü 10.000 adımlık genel hedefe ulaşmaya zorlamak yerine, her gün biraz daha fazla yürütmeye yönelik bir ödül belirlenmişti. Sistem aynı zamanda çok faydalı bir biçimde günlük davranışları ödüllendiriyor ve çalışanları birbirlerine yardım etmeye teşvik ediyordu.

Program yürürlüğe girdikten sonra Alex ve Tania geri çekilip verilerin ellerine ulaşmasını beklediler. Verilere göre ödül sisteminin etkisi büyük olmuştu. İnsanlar her hafta ortalama 2100 adım daha fazla yürümeye başlamış ve hafta içi yakılan kalori miktarı da ciddi anlamda artmıştı. En iyi kısım ise, programın en çok da ona en fazla ihtiyaç duyan insanlara fayda sağlamasıydı: Fiziksel açıdan daha az aktif olan insanların gösterdiği haftalık ilerleme diğerlerine oranla daha fazlaydı.

Bir önceki bölümde, ödüllerin ana hedeflerimize sadık kalmamız açısından ne kadar önemli olduklarını görmüştük. Böylesi durumlarda, ödüllerin kişiyi uzun vadeli motive edebilmesi için yeterince büyük olması gerekirken, Timboon sistemi farklı türden bir prensip sergiler ve *basit düşün* yaklaşımının başka bir merkezi inancını destekler. Nihai hedefinizi takip etmenizin yanı sıra, hedefinize ulaşabilmek için onu daha küçük “parçalara” bölmüş olmanız gerekir. Kendinize, her biri bu küçük parçalara bağlı minik ödüller belirlemeniz ve bu arada tüm bu ayrı eylemlerin de nihai hedefinize ulaşmanıza yardımcı olacağına emin olmanız gerekmektedir. Ödüllendirdiğiniz parçalar ya da eylemler zaman geçtikçe gelişebilir (buna “şekillenme” denir). Örneğin çocuğunuzu odasını temizlemeye teşvik etmek istiyorsanız öncelikle tek bir oyuncacı kaldırdığı için onu ödüllendirip gelecek seferde ise bu sayıyı beş oyuncaca çıkarabilirsiniz. Büyük kazançlar değil de minik “aferinler” şeklinde yapılan bu tür ödüllendirmelerin iyi tarafı günlük rutininize bağlı alışkanlıklar geliştirebilmenizdir (“Planlayın” bölümünün konusu). Bu tür ödüller muhtemelen bir şey yapmanız gerektiğini bildiğiniz ancak bir türlü odaklanamadığınız durumlarda işe yarayacaktır. Bu durumlardaki ödül, yolunuza devam etmeniz için ekstra bir neden oluştururken, özellikle de harekete geçmek için bile motivasyona ihtiyaç duyduğunuz hedeflerin devamlılığını sağlamak açısından faydalı olacaktır.

Bu tür küçük ancak daha sıklıkla elde edilen ödüllerin etkisi, davranışsal değişimin en zorlu alanlarından birinde incelenmiştir: Çocukların daha fazla meyve ve sebze yemesini sağlamak. Tüm ebeveynlerin bildiği üzere bu kolay bir görev değildir. Bu nedenle de çocukları daha sağlıklı beslenmeye nelerin teşvik edeceğiyle ilgili sayısız araştırma yapılmıştır. Bu türden araştırmaların en kapsamlılarından birinde, bir grup araştırmacı Utah’taki kırk ilkokuldaki binlerce öğrenciyi daha sağlıklı beslenmeye teş-

vik edebilmek için yeni yöntemler denemeye kalkışmıştır. Küçük ödüllerin çocukların daha fazla meyve ve sebze yemelerine yardımcı olup olmayacağını görmek istemişlerdir. Yalnızca bir ya da iki kez değil, gelecekte aktif olarak bu yönde seçim yapabilmelerine yardımcı olmak adına, meyve ve sebzeyi çocukların uzun süreli alışkanlıkları arasına sokmayı denemişlerdir. Fikir basittir. Bir öğrenci en az bir porsiyon meyve ya da sebze yediği her seferde jeton formunda bir ödül kazanacaktır. Jetonların maddi bir karşılığı vardır (25 sent) ancak, yalnızca okul kantini, okul karnavalı ve kitap fuarında harcanabildikleri için abur cubur satın almakta kullanılma ihtimalleri de ortadan kalkmıştır. Araştırmacılar, programı iki farklı biçimde uygulamaya karar vermiştir. Bazı okullarda günlük ödüller üç haftalık bir süreçte verilip sonra durdurulmuş, diğer okullarda ise beş hafta boyunca aralıksız verilmeye devam edilmiştir.⁷

Bu araştırma yürütülmeden önce, küçük ödül sisteminin nasıl sonuçlanacağıyla ilgili fazla varsayım yapılmamıştır. Pizza ve patates kızartması yeme ihtimali olan çocuklara brokoli ya da bezelye yedirmenin inanılmaz derecede zor olduğunu bilmeyen yoktur. Ancak ödüller gerçekten de şaşırtıcı derecede etkili olmuştur. Her gün en az bir porsiyon meyve ya da sebze yiyen çocukların sayısını ikiye katlamıştır. Şaşırtıcı bir şekilde, araştırmanın esas konusu bu değildi. Asıl soru, teşvikler kaldırıldıktan *sonra* ne olacağıdır. “Planlayın” bölümünde de gördüğümüz üzere aynı tetikleyicilere (sırada beklerken ne yiyeceğinizin sorulması) karşılık olarak aynı eylemleri tekrarlamak (yemeğin yanında bir porsiyon meyve ya da sebze istemek), zaman içinde hedefimize ulaşmamızı kolaylaştıracak alışkanlıklar edinmemizi sağlar. Araştırmacıların, çalışmayı iki farklı süre zarfında yürütmeyi seçmesinin nedeni budur. Daha uzun süreli (beş hafta) bir ödül programının daha kısa süreli (üç hafta) ödül programına oranla alışkanlıkları sürdürebilmek açısından daha faydalı olup

olmadığını görmek istemişlerdir. Araştırmacılar sonuçlara baktıklarında, uzun süreli programın da kısa süreli programın da güçlü ve sürdürülebilir etkileri olduğunu gördüklerine memnun olmuştur. Beş haftalık programın etkileri ise çok daha ilgi çekicidir. Daha uzun süreli ödül programına dahil olan öğrencilerin meyve ve sebze tüketimi diğer grubun iki katıdır. Görünüşe bakılırsa, daha uzun süreli tekrar, alışkanlıkların daha yerleşik bir hal almasına fayda sağlamıştır. Bu bulgu, ödül sisteminin süresini daha uzun tutmanın, alışkanlıkların ödüller bittikten sonra da sürdürülebilir olma ihtimalini artıracığını gösterir.

Bu okul programında ödüller, çocuklar yeterli miktarda sebze ve meyve yediklerinde verilmiştir. Timboon'da gerçekleştirdiğimiz dahil olmak üzere birçok küçük ödül programının ortak özelliklerinden biri de ortada bir rekabet unsuru olmasıdır. Hatta bir grup insanı uzun bir süre boyunca ödül toplamaya teşvik eden tüm programlar bir nevi rekabete davetiye niteliği taşır. Hedefi bu şekilde ödül ve rekabet aracılığıyla “oyuna dönüştürme” konusu, yalnızca uygulama geliştiricilerinin değil, dünyanın çeşitli yerlerindeki siyasetçilerin ve şirketlerin de ilgisini çekmektedir. Bize göre, ister iş hayatınızla, ister özel yaşantınızla ilgili olsun, hedefinizi oyuna dönüştürmek büyük bir potansiyeli de beraberinde getirir.

Örneğin, Utah okul araştırmasındaki merkezi fikirlerden bazıları, “oyuna dönüştürme” ve rekabet üzerine daha çok vurgu yapılarak İngiliz okullarında uygulandığında ne olduğuna bakalım. Bu çalışmada, çocuklar öğle yemeklerinde meyve ve sebzeyi tercih etmeleri karşılığında jeton yerine çıkartma kazanmıştır. Haftanın sonunda en çok çıkartması olan öğrenci, özel bir kutudan oyuncak benzeri küçük bir ödül seçebilmektedir. Araştırmacılar, bu küçük ödüllerin aynı Utah araştırmasında olduğu gibi İngiliz okullarında da öğrencileri daha fazla meyve ve sebze yemeye teşvik ettiğini görmüştür. Ancak programa bir de rekabet

unsuru dahil edildiğinde, yani yalnızca en çok çıkartması olan öğrencilerin ödül seçmelerine izin verildiğinde, meyve ve sebze tüketiminin üç katına çıktığı görülmüştür.⁸

Bu demek oluyor ki, elinizden geliyorsa, kendi hedefinizi belirlerken ya da diğer insanları motive edecek bir ödül programı tasarlarken küçük “bölümleri” ödüllerle bağdaştırarak ve insanları ya da ekipleri birbirleriyle rekabet içine sokarak hedefi nasıl oyuna dönüştüreceğinizi düşünmelisiniz. Bu küçük ödüller zaman içinde iyi alışkanlıklar kazanmanıza yardımcı olacaktır.

Bu bölümün ilk iki kısmı, ödül sistemlerinin bizi nasıl motive edeceği hakkındaydı. Ancak ödülleri kullanırken, yanlış belirlenmeleri durumunda nasıl geri tepebilecekleri de dahil olmak üzere, karşılaşılabileceğimiz sorunların hepsini henüz ele almadık. Son kısmın konusu da budur.

3. Kural: Ters etkilerden sakının.

1990’lı yılların başlarında, İsviçre hükümeti nükleer atıkları depolamak için iki tesis inşa etme niyetindeydi. İsviçre’nin merkezinde bulunan iki semt potansiyel bölge olarak belirlenmişti. Tahmin edilebileceği gibi, yerel öneme sahip konularda referanduma katılmaya alışkın İsviçre vatandaşları bu konuda güçlü fikirlere sahipti. Bu durum, Bruno Frey ve Felix Oberholzer-Gee adlı iki akademisyene merak uyandırıcı bir araştırma projesi fikri verdi. Projenin etkilediği bölgelerdeki hanelerin üçte ikisiyle iletişime geçilip, yaşadıkları bölgede bir nükleer atık deposunun yer almasına izin vermeye yanaşıp yanaşmayacakları soruldu. O dönemde birçok kişiyi şaşırtacak biçimde, katılımcıların yarısından fazlası evet cevabı verdi. Birçoğu potansiyel negatif sonuçlardan endişe duymasına rağmen bu

sonuç ortaya çıktı. Örneğin katılımcıların yüzde 40'ı, bu projenin insanın evinin yakınlarında istemeyeceği türden ciddi kazaların meydana gelme riski taşıdığına inanıyordu.⁹ Buna rağmen bölge sakinleri, tüm tesislerin bir şekilde bir yere inşa edilmesi gerektiğinin de farkındaydı ve potansiyel kazalardan endişelenmelerine rağmen İsviçre vatandaşları olarak da görevleri vardı.

Frey ve Oberholzer-Gee daha sonra aynı kişilere bir öncekiyle kısmen farklılık gösteren birtakım sorular sordu. İşin ucunda maddi bir kazanç olması durumunda kaç kişinin evet cevabı vereceğini merak ediyorlardı. Sözü geçen kazanç kişi başına yılda 2.175 ila 6.525 dolar arasında değişiyordu. Vatandaşlık görevi bilincine bir de bu ödenek eklenince vatandaşların evet demek için daha fazla nedeni olacağı düşünülebilir. Zaten var olan motivasyonlarının üzerine bir de para teklifi almışlardır. Ancak katılımcıların yüzde 50'si hiçbir para teşviki olmadan evet demiş olsa da, para teklif edildiğinde kabul oranları ciddi anlamda düşüş göstermişti. Bir anda katılımcıların yalnızca çeyreği tesisi kabul etmeye hazır olduklarını belirtmişti. Paranın 2.000 dolar ya da 6.000 dolardan fazla olmasının insanların fikirleri üzerinde hiçbir etkisi yokmuş gibi görünmesi de aynı ölçüde ilginçti.

Neler oluyordu? Bölge sakinlerinin esas motivasyonlarına katkıda bulunmak bir yana, görünüşe göre önerilen para, daha önceki ahlaki görevi para alışverişiye dönüştürmüştü. Sözü geçen miktar 6.000 dolar bile olsa beklenen riskleri tazmin etmeye yeterli değildi. Bu tür bulgular klasik iktisatçıların kafasını sıklıkla karıştırır çünkü onlar ekstra bir ödeneğin bireyin menfaatinin artıracaklarını ve böylece pozitif cevap oranına da olumlu katkıda bulunacağını düşünürler. Ancak davranış bilimciler bu tür bulguları şaşırtıcı bulmazlar. Günümüzde bu olgunun birçok örneği vardır ancak detaylar ve bağlam önemlidir. Ör-

neğin Richard Titmuss'un ünlü bulgusunun gösterdiği üzere, insanlara kan bağıışı için para ödemek, gönüllülüklerini negatif anlamda etkiler. Ancak Bob Slonim'in daha yakın tarihli çalışmaları bu varsayıma karşı çıkmaktadır. Deneylerine göre, bu ödüllerin nasıl sunuldukları önem taşımaktadır ve iyi biçimde tasarlanmış ödül sistemleri bağış oranlarını artırabilir.¹⁰ Kısacası, zaten içten gelen bir motivasyona sahip olduğunuz bir hedef için maddi bir ödül belirlemek her zaman iyi bir fikir değildir ve iyi tasarlanmadan gerçekleştirilirse var olan motivasyonu bile baltalayabilir.

Maddi teşviklerin geri tepmesinin ne kadar kolay olduğunu gösteren en ünlü deneylerden biri, her sene "bağış günleri" düzenlenen İsrail'de Uri Gneezy tarafından yürütülmüştür. Bu günlerin her biri, kanser araştırmaları ya da yoksul çocuklara yardım gibi konular için halktan bağış toplayan bir kuruluşa ithaf edilmektedir. Bu köklü uygulamada, lise öğrencileri kapı kapı gezip bağış toplarlar. Gneezy'nin öğrenmek istediği şey, bu öğrencilerin zaten var olan motivasyonlarına ek olarak bir de maddi bir teşvikle karşılaştıklarında daha fazla para toplayıp toplayamayacaklarıdır. Böylece lise öğrencilerini üçe böldüğü bir deney yapar. İlk gruptaki öğrencilere, topladıkları bağışların önemi ile ilgili bir konuşma yapılır. Buna ek olarak, sonuçların yayımlanacağı, yani toplanan paranın halka duyurulacağı konusunda bilgilendirilirler. İkinci gruba da aynı konuşma yapılır ancak onlara bir de küçük bir teşvikte bulunulur: Her ekip toplanan paranın yüzde 1'ini kendileri için ayırabilecektir. Üçüncü gruba ise çok daha büyük, yüzde 10 oranında bir teşvik payı ayrılır.

Peki sizce ne olmuştur? En büyük miktarda para hiçbir maddi teşvik almayanlar tarafından toplanırken, yüzde 10 oranındaki büyük teşviki alan grup da az farkla ikinci sırada yer almıştır. Ancak konuşmaya ek olarak bir de küçük bir teşvik

payı verilen grup çok daha az miktarda, diğerlerine oranla yüzde 36 daha az para toplamıştır. Bir yardım kuruluşu için para toplamak insanların içlerinden gelerek yaptıkları bir şeydir ve küçük bir finansal teşvikin işin içine girmesiyle olay karşılık beklenerek yapılan bir eyleme dönüşmüştür ki bunun insan üzerindeki çekici etkisi bir hayır kurumu için yardımda bulunmaktan çok daha azdır. Aynı İsviçre gibi, finansal teşvik insanları motive etmekten çok onların motivasyonunu kırmıştır. Öğrencilerin içten gelen motivasyonlarını yerle bir etmiştir.

Daha fazla ilerlemeden önce, birçok yorumcunun finansal teşviklerin işe yaramaması olarak yanlış yorumladığı ana mesajı iyice anlamalıyız. Bu alanda belki de en ünlü çalışmalardan biri olan ve çocuklarını kreşten almaya geç gelen ebeveynlerin, geç geldiklerinde para cezasına çarptırılmalarını konu edinen araştırma da aynı bu şekilde yanlış yorumlanmıştır. Yine Uri Gneezy ve Aldo Rustichini tarafından yürütülen araştırma cezanın da geri teptiğini göstermiştir: Ceza sözkonusu olunca geç kalan ebeveynlerin sayısı ikiye katlanmıştır ve sebebi, nükleer tesislere ev sahipliği yapmak istemeyen İsviçre vatandaşlarınıninkile aynıdır. Bu durumda, çalışan kreş yardımcılarında destek olmak için zamanında gelmek, ahlaki görev olmaktan çıkıp finansal alışverişe dönüşmüştür. Bir anda geç kalmak kabul edilebilir bir hal almıştır çünkü ahlaki zorunluluğun yerini para cezası almıştır. Ancak Gneezy ve Rustichini'nin öne sürdüğü ana fikir cezaların işe yaramadığı değildir. Söylemeye çalıştıkları, maddi bir ödül ya da ceza uygulayacağınız zaman (özellikle de insanların "doğru şeyi yapmak" için içten gelen bir motivasyonları olduğu durumlarda) bedelin seviyesini iyi ayarlamamız gerektiğidir. Bu nedenle, bu bölümün ilk kısmında, verilecek ödülün ya da cezanın etki etmesi için yeteri kadar büyük olması gerekip gerekmediğini işledik. Buna göre, maddi teşvik kullanacaksanız anlamlı olmalarına dikkat etmeniz

gerekmektedir. Elbette ki, eğer ödülü çok kıymetli tutarsanız maliyet açısından mantıklı olmayabilir ve kişileri aldatmaya, yalan söylemeye ve düşük performansla itebilir.¹¹

Zaten belirledikleri hedef için içten gelen bir motivasyonu olan insanlar için alternatif bir yaklaşım, nakit ödüllerden uzak durmaktır. Daha geniş *basit düşün* prensipleriyle de paralel olarak bunu gerçekleştirebileceğiniz üç farklı yol belirledik. İlki, nakit ödülünü artık paranın kendine değil onunla alınacak şeye odaklanacak şekilde yeniden şekillendirmektir. Bazı zeki araştırmacıların, Singapurlu taksi şoförlerini daha çok egzersiz yapmaya teşvik ederek etkili bir biçimde gerçekleştirdikleri de tam olarak budur. Bazılarına 100 dolar nakit para önerilmesi, taksinin günlük kirasını ödemekten çok daha az etkili olmuştur.¹² Bu durum neden şaşırtıcıdır? Çünkü kiranın günlük bedeli de 100 dolardır. Bunu kendi hedefinize uyarlamak için, amacınıza ulaştığınız anı tam olarak nasıl kutlamak istediğinizi düşünebilirsiniz. Elbette kendinize bir nakit ödülü belirlemek yerine, o parayla kendinize alabileceğiniz şeylere odaklanmalısınız. Belirleyeceğiniz ödül hep gitmeye niyet ettiğiniz o tatile çıkmak olabilir. Son zamanların en efsanevi partisini vermek ya da kendinize sezonluk bir sinema veya futbol maçı bileti almak olabilir. Bu ödülün ne olması gerektiğini düşünürken “Hazırlanın” bölümünde işlenen, fiziksel ürünler yerine “deneyimler” satın almanın, sosyal ilişkileri geliştirme- nin ve başkalarına para ya da zaman ayırmanın refah düzeyinizi herhangi bir üründen daha çok artıracığıyla ilgili olan dersi de göz önünde bulundurmanız gerekir. Örneğin yapılan araştırmalara göre, kendileri adına bir hayır kurumuna bağış yapılan çalışanların, kendilerine harcamak için nakit para verilen çalışanlardan daha mutlu oldukları ve hoşnut kaldıkları gözlemlenmiştir.¹³

İkinci prensip ilkiyle yakından ilişkilidir ve özellikle de

diğer insanlara yönelik ödöl belirlerken geçerlidir. Bir şeyleri satın almak için para ödemek fikrini tamamen devre dışı bırakarak paranın satın alamayacağı şeyleri düşünmeyi gerektirir. Örneğin kamu birimleri, erişimine sahip oldukları ve insanlara paradan çok daha fazlasını sunabilecek şeylere odaklanmalıdır (yedek tercih). Bir sene boyunca normalde park edilmesi yasak yerlere park edebilen tek kişi olmanızın ne kadar cazip olacağını ya da hayranlık duyduğunuz biriyle öğle yemeği yiyebileceğinizi (daha çok bağış toplama durumlarında işe yarar) hayal edin. Oslo şehri daha çok insanın elektrikli araç satın almasını istediğinde, bu tipte araç kullanan herkese otobüs şeridinin de kullanımını açmıştır. Bu ödöl, satın alınan elektrikli araç miktarını artırmakla kalmamış, aynı zamanda onları daha da görünür kılmıştır. Bir anda ne kadar çok kişinin çevreye duyarlı tercihlerde bulundukları belirgin hale gelmiştir. Davranışsal Kavrayış Ekibi olarak, kurucu üyelerimizden Simon Ruda ile birlikte biz de bu “paranın satın alamayacağı” ödüller prensibinin daha küçük ölçekteki bir versiyonunu geliştirdik. Her sene Noel’de, üzerinde kabartma harflerle Davranışsal Kavrayış Ekibi’nin logosunun, alıcının baş harflerinin ve seneyi belirten rakamların yer aldığı kalemler üretiyoruz. Bu kalemlerin mali değeri o kadar yüksek olmasa da herkes onlara üretim bedellerinin çok üzerinde değer veriyor. Yani anlamlı bir ödöl arayışındaysanız ya da finansal değeri olmayan teşviklere sıcak bakıyorsanız başlamanız gereken nokta paranın satın alamayacağı şeylere odaklanmaktır.

Eğer tüm bunlar size biraz fazla iyimser geliyorsa çok güçlü olan üçüncü bir taktik daha bulunmaktadır. Dean Karlan ve Ian Ayres’in “anti teşvik” diye isimlendirdiği bu unsur motivasyonunuzu hiçbir şeyin artıramayacağı seviyelerde artırabilir. Anti teşvik’in en basit türü *gerçekten* nefret ettiğiniz bir davaya ya da kuruma maddi bağışta bulunacağınıza söz ver-

mektir. Yani en az sevdiğiniz spor takımını, politikacıyı ya da kurumu düşünün ve daha sonra, hedefinizi başaramamak gibi bir durum söz konusu olduğunda bu birey ya da kuruma bir bağışta bulunmanız gerekeceğini hayal edin. İşe giderken kullandığınız trenin grevini organize eden işçi sendikasına ya da (politik tutumunuza bağlı olarak) kafanızın yatmadığı yasaları savunan sağcı partiye yapılacak 50 sterlin değerindeki bir yardımın, eşdeğer bir ödül veya cezadan çok daha büyük bir etkisi olduğunu görmek kolaydır. Elbette Rory de egzersiz planında (en nefret ettiği takım olan) Arsenal'in formasını giyme yükümlülüğü altına girerek aynı tutumu göstermiştir. Söz konusu finansal bir teşvik olmak zorunda değildir. Yalnızca gerçekten yapmak istemediğiniz bir şey olmalıdır. Bu türden finansal olmayan anti teşvikler en güçlü etkiye sahiptir. Anti teşviklerle ilgili en güzel şeylerden biri de işin içine giren para miktarının o kadar da büyük olmasının gerekmemesidir. Hayatta en çok nefret ettiğiniz kuruma yapılacak yardımın, hesabınızdan çıkan paradan birkaç kat daha fazla can acıtacağı kesindir. Özetlemek gerekirse, bölümün başında verilen derslerden en önemlisine kulak vermeniz gerekir: Yükümlülüğünüzü bağlayıcı kılmanız, bir diğer deyişle, sözünüzde durmayı istemeniz gerekmektedir. O nedenle anti teşvikler belirlerken dikkatli düşünün çünkü onlar hafife alınacak şeyler değildir!

Bu kitaptaki diğer altın kuralların hepsi hedefinize ulaşmak için atmanız gereken pozitif bir adımla ilgiliyken bu, özellikle de uğrayabileceğiniz başarısızlıklara odaklanmaktadır. Eğer yanlış şekilde belirlenirlerse ödül mekanizmalarının ters etki oluşturmaları mümkündür. Ancak birkaç basit teknik uygulayarak ve biraz da düşünerek sizi hedefinize ulaşmaya teşvik edecek ödüller belirlemek gayet mümkündür.



Bu bölüm belirli hedeflere ulaşmak üzere belirlenen ödüllerle ilgilidir. Ancak bunun sanıldığı kadar kolay olmadığı da görülmektedir. Ana hedefinizin anlamlı olduğundan, dört anahtar prensibe odaklanarak emin olabilirsiniz. Ödülünüzü (ya da cezanızı) doğrudan ana hedefinizle ilişkilendirin, bu ödülün sizin için sonuca değer vermenize yetecek kadar anlamlı olduğuna emin olun. Bağlayıcı olduğuna emin olun, işin içinde bir şey (kazanmaktan ziyade) kaybetmek olacak şekilde ayarlayın. Ana hedefinize ulaşmak için belirlediğiniz ödüle ek olarak, genel ilerlemeyi belirli eylem “bölümlerine” bağlı küçük teşviklerle de desteklemelisiniz. Buradaki amaç iyi huyların oluşmasına yardımcı olabilecek, sırt sıvazlamaya eşdeğer, sürekliliği olan mekanizmaları yürürlüğe koymaktır. Son olarak, finansal teşviklerin içten gelen motivasyonunuzu olumsuz yönde etkileme potansiyelinin de farkında olmalısınız. Neyse ki bundan kaçınmanın birçok yolu vardır. Örneğin teşviklerinizi dikkatle belirleyerek, kendinizi paradan ziyade deneyimlerle ödüllendirerek ya da anti teşviklere başvurarak bunu başarabilirsiniz. Başkalarının yardımına başvurmak hedeflerinize ulaşmanıza fayda sağlayabilecek yöntemler arasında en etkililerinden biri olabileceği için (bir sonraki bölümde göreceğimiz üzere), grup teşviklerini kullanmayı da düşünebilirsiniz.

5

PAYLAŞIN

Andy, Davranışsal Kavrayış Ekibi'nin işe yeni aldığı muhtemelen elemanlardan biri. Hepsi sigara içen, bir grup çok yakın arkadaşıyla birlikte Grimsby'de yaşıyordu. Andy, o zamanlar kendini sigara tiryakisi olarak görmese de, diğerleri birer sigara yaktığında o da yakıyordu. Tam bir "sosyal içici" örneği idi. Üniversite için Bristol'a taşındığında da benzer bir eğilim gösterdi. Yeni öğrenci arkadaş grubunun çoğu da sigara tiryakilerinden oluşuyordu ve gece dışarı çıkıp sigara içtiklerinde Andy de onlara katılırdı. Bu, birkaç sene daha devam etti. Andy yanındakilerin sigara içmediği zamanlarda nadiren sigara içerdi. Daha sonra, üniversitenin son senesinde durum değişmeye başladı. Andy öğrenci siyasetine adım attı ve 2010 Genel Seçimleri'nde zamanının büyük kısmını yerel partilerden birinin genel merkezinde geçirdi. Seçim kampanyasına dahil olan kişilerin tamamına yakını sigara tiryakisiydi ve içinde bulundukları stresten biraz uzaklaşmak için sıklıkla sigara molası veriyorlardı. Böyle zamanlarda Andy de onlara katılırdı. Ancak şimdi ilk adımı kendisi de atar olmuştu. Fark etmişti ki, Grimsby'de başladığı ve daha sonra Bristol'da öğrenciyken, daha çok akşamları gerçekleştirdiği sosyal içicilik eylemi artık gündüz vaktine de sarkmaya başlamıştı. Kısacası artık adamakıllı nikotin bağımlısı olmuştu. Bu alışkanlığı göz açıp kapayıncaya dek edinmiş gibi hissediyordu. Andy sonradan, "Bir sabah kalkıp sigara yakarsın ve artık sosyal içici olmadığının ayırdına varırsın," diye düşünmüştü. "Birden gerçekten sigara tiryakisi haline gelirsin."

Sonra bir gün her şey değişti. Andy, Nicola'yla tanıştı ve ona

âşık oldu. Sorun Nicola'nın sigara içmemesiydi. Hatta sigaradan nefret ediyordu. Sigaranın dişleri sarıya döndürmesinden ve kıyafetlerini leş gibi kokutmasından nefret ediyordu ve sigara içmeye devam ederek kendisini yavaş yavaş öldürmeye meraklı biriyle bir hayat kurmayı istemediğinden de emindi. Böylece eğer onu eşi olarak yanında görmek istiyorsa sigaradan vazgeçmesi gerektiğini Andy'ye açıkça söyledi. Bu, birçok kişi için göz korkutucu bir olasılıktır. Sonuçta nikotin yüksek derecede bağımlılık yaratan bir maddedir. Ancak Andy'nin silahı, davranış bilimi araştırmalarından edindiği bilgilerdi ve kendine güvenmemesi için bir neden yoktu. Böylece Nikola'nın evlilik için koyduğu katı kuralı kabul etti ve sigarayı bırakacağına söz verdi.

Andy'nin kendine güveninin sebebi, hedeflere ulaşmadaki sosyal unsuru anlamasıydı. Başkalarının kendi üzerindeki etkilerinin farkına vardı. İnsanlar hem sigaraya alışmasına yol açmıştı, hem de potansiyel olarak bırakmasına yardım edebilirlerdi. Böylece müstakbel eşinin sigarayı bırakma şartını yalnızca ona âşık olduğu için değil (gerçi bunun da büyük bir etkisi olmuştu), hedefine ulaşma yolunda Nicola'ya güvenebileceğini bildiği için de kabul etti. Yeni araştırmalar, Andy'nin hipotezini güçlü biçimde destekliyordu. Bir eş sigarayı bıraktığında diğerinin içmeye devam etme ihtimali yüzde 67 oranında azalıyordu.¹ Ancak her şey bununla sınırlı değildi. Burada etkili olan bir diğer unsur da Nicola'yla birlikte Bristol'dan taşınmayı planlıyor olmalarıydı. Taşınmazsa onu sigara içmeye teşvik eden sosyal ağın içinde kalırdı ve bu da sigarayı bırakma şansını oldukça düşürürdü. Andy, aynı zamanda dahil olunan sosyal ağların güçlü etkisi hakkındaki yeni bulguların da farkındaydı. Bu etki o kadar güçlüydü ki eğer arkadaşınızın arkadaşının arkadaşısı bile sigara tiryakisiyse, sizin sigara içme ihtimaliniz artardı.² Böylece Andy'nin, kendini Bristol ve Grimsby'deki sosyal ağlarından uzaklaştırması sigarayı bırakmasını çok daha kolaylaştırırdı. Ne de olsa, bu ağlar tütün alışkanlığı

edinmesinden kısmen sorumluydu. İki yıl sonra, Andy kendine güvenmekte haklıymış gibi görünüyor. Bristol'dan taşındığından beri ağzına bir sigara bile koymadı. Ertesi sene Nikola'yla evlendi ve ikisi de sigarasız hayatlarından çok memnunlar.

Öyleyse bu bölümün, hedeflerimize ulaşmak için etrafımızdaki kişilerin güçlü etkisinden nasıl faydalanabileceğimizle ilgili olduğunu söyleyebiliriz. Ortak bir hedefe sahip olmak kendimizi motive ve hedefe bağlı hissetmemizin en önemli yollarından biri olmasına rağmen, özel hayatımızda bu, az kullanılan bir taktik haline gelmiştir çünkü hedeflerin *bireysel* iyileştirici projeler olduklarını düşünürüz. Aynı şekilde iş hayatımızda ve özellikle de hükümet yasalarında, nesiller boyunca yürürlüğe koyduğumuz program ve projelerdeki sosyal unsuru görmezden gelmişizdir. Çünkü sosyal etkileşimlerin ne kadar da önemli olduğunu görmezden gelerek, bireylerin kendi çıkarlarını gözetmeleri ile ilgili ekonomik varsayımları doğru kabul etmişizdir. Davranışsal Kavrayış Ekibi'nin uzun süreli danışmanı olmasının yanı sıra, Amerikan Ekonomi Birliği'nin de başkanı olan Richard Thaler'ın da ifade ettiği üzere: "Tamamıyla ekonomik olan insan gerçekten sosyal bir aptal olmaya yakındır."³ Okumaya devam etmeden önce, bu bölüme "Paylaşın" adını vermemizin sebebini de açıkla nitelikteki, sosyal ağların gücünün pozitif etkilerinden birini de aklınızda tutmanızı istiyoruz. Eğer bir arkadaştan, aile bireyinden ya da meslektaştan size bir konuda yardım etmesini isterseniz, bu sizin (ve onların) içinizdeki bir karşılığını verme dürtüsünü tetikleyecektir. Mukabele etmek. Bu dürtü o kadar güçlüdür ki Darwin bunun ahlakın yapı taşı olduğunu düşünmüştür.⁴ Biri size bir hediye verdiğinde, evine yemeğe davet ettiğinde ya da iltifat ettiğinde tamamen aynı dürtüyü hissedersiniz. Yani umuyoruz ki, hedeflerinize ulaşmak için başkalarının desteğini ararken onların da kendi hedeflerine ulaşmalarına yardım etme fırsatı bulursunuz.

Biz sosyal hayvanlarız.⁵ Diğer insanların yaptığını düşündüğümüz şeylerden ve bizim hakkımızda ne düşündüklerinden etkileniriz. Bu etkilenme durumu çoğu zaman bilinçsizce ve tahmin ettiğimizden çok daha büyük boyutlarda gerçekleşir. Bu sosyal unsurdan en iyi şekilde faydalanmak adına kullanmanızı desteklediğimiz üç altın kural şunlardır:

- **Yardım isteyin.** Size yardım edecek birini bulursanız başarıya ulaşma şansınız da artar. Diğer insanların size yardımcı olma konusunda ne kadar istekli olduklarını görmek sizi şaşırtabilir.
- **Sosyal ağlarınızdan yararlanın.** İçinde bulunduğumuz ağlar davranışlarımız üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Hedefinize ulaşmak için bu ağlarının yardımından faydalanmanın birçok yolu vardır.
- **Grup gücünü kullanın.** Aynı hedefe ulaşmaya çalışan büyük bir grupla bir araya gelerek kendi kendinize başarabileceğinizden daha fazla şeye, çok daha kısa sürede ulaşabilirsiniz.

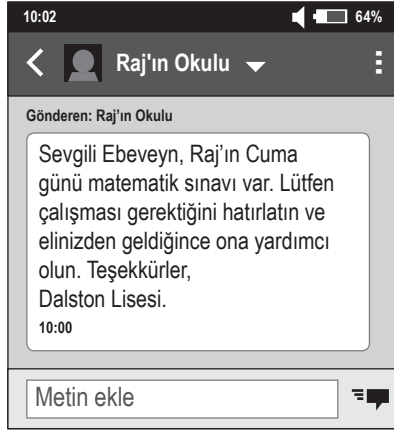
1. Kural: Yardım isteyin.

Kendinizi şimdi bahsedeceğimiz türden bir durumun içinde bulunduğunuzu düşünün. New York'tasınız ve bir telefon görüşmesi yapmanız gerekiyor ancak şarjınız bitmiş. Konu oldukça acil, o nedenle sokaktaki yabancıların yanına gidip telefonlarını bir telefon görüşmesi yapmak için ödünç alıp alamayacağınızı soruyorsunuz. İnsanların hangi oranda evet diyeceğini düşünüyorsunuz? Birazdan bahsedeceğimiz diğer durumu gözünüzde canlandırmadan önce durup bir düşünün. Öğrencisiniz ve spor salonuna gitmeniz gerekiyor. Buranın aynı zamanda tüm öğren-

cilerin zorunlu beden eğitimi derslerini aldıkları yer olduğunu da biliyorsunuz. Böylece sokakta bir öğrenciyi durdurup spor salonunun nerede olduğunu soruyorsunuz. Size doğru yönü gösteriyorlar ancak siz duraksamadan “Beni oraya götürür müsünüz?” diye soruyorsunuz. Bu isteği kabul edenlerin yüzdesi ne olur dersiniz? Bir kez daha durup cevabın ne olacağını düşünün.

Bunlar, insanların yabancıların yardım taleplerine ne tepki vereceklerini tahmin etmek konusunda iyi olup olmadığını görmek isteyen iki araştırmacı tarafından oluşturulan senaryolardı.⁶ Cep telefonu çalışmasında, katılımcılar insanların yüzde 30’unun telefonlarını ödünç vereceğini tahmin ederken, spor salonu çalışmasındaki katılımcılar ise yüzde 14 gibi düşük bir oranda insanların onlara eşlik etmeyi kabul edecekleri tahmininde bulundu. Ancak gerçekte, her iki durumda da yardım talebi alan yabancıların yarısına yakını (sırasıyla yüzde 48 ve 43) evet cevabını vermişti.⁷ Birçok insan, görünüşte hiçbir çıkarları olmadan kendilerinden istenen iyiliğe olumlu yanıt veren ne kadar çok sayıda insan olduğunu duyunca şaşırdı. Bunlar yalnızca tek seferlik bulgular da değildi. Cornell Üniversitesi’nde bir psikolog olan Vanessa Bohns ve meslektaşları, bu tarzda egzersizleri 14.000’in üzerinde yabancıdan istenen yardım talepleri aracılığıyla gerçekleştirdi.⁸ Her seferinde de benzer bir sonuçla karşılaştılar. Kendimiz gibi insanların bize yardım etmeyi istemeleriyle ilgili son derece karamsarız. Gerçekte, insanlar hayal ettiğimizden çok daha geniş boyutlarda, neredeyse yardım istenilen durumların yarısında bize yardım etmeye istekliler.⁹ Sonuçlar göstermektedir ki, birçoğumuz hedeflerimiz için var olan destek kaynaklarından faydalanma fırsatını kaçıırız. Destek kaynaklarından kastımız diğer insanlardan gelecek yardımdır. Eğer New York’luların yarısına yakını telefonumuzun şarjı bittiğinde bize yardım eli uzatmaya bu kadar istekliyse, bize çok daha yakın olan insanların hangi oranda yardım etmeye istekli olacağını bir düşünün.

Öyleyse, alınması gereken ilk ve en kolay ders, hedeflerimize ulaşmamıza yardım etmemeleri için başkalarına çağrıda bulunmamız gerektiğidir. Bu nedenle, Davranışsal Kavrayış Ekibi olarak insanları bu türden çağrılarda bulunmaya teşvik edebilmek için çeşitli yollar ararız. Bu konuda en ileri gittiğimiz alan eğitim olmuştur. Davranışsal Kavrayış Ekibi'nden Raj Chande, Harvard akademisyeni Todd Rogers ve Bristol Üniversitesi profesörü Simon Burgess'le birlikte çalışarak, ebeveynlerin çocuklarına doğrudan yardım etmelerini desteklemek adına bir seri yanıltıcı derecede kolay görünen müdahale yöntemi geliştirdi. Birçok ebeveyn yardım etmek ister ancak nereden başlayacağını bilemez. Hatta bazen yardım edemeyeceklerini düşünüp endişeye düşerler çünkü bugünlerde çocuklar, ailelerinin müfredatlarında olmayan birçok konu öğrenmektedir. Bu bağlamda Raj, sıklıkla insanlara bir ebeveynin okuldan yeni gelmiş kızı ya da oğluyla yapacağı tipik konuşmayı hayal etmesini ister. "Hafta sonu ne ödevin var?" diye soran ebeveyn bir yandan da fazla alışılmış cevabı bekler: "Fazla bir şey yok, bir iki sıradan şey." Böylece araştırma ekibi ebeveynleri biraz daha bilgilendirerek, çocuklarının eğitimine daha fazla dahil olmalarına olanak sağlamak istedi. Sistemin nasıl işlediğini açıklayalım. Ortalama haftada bir, ebeveynler okuldan hatırlatmalar içeren değişik mesajlar alırlar. Bu mesajlardan bazıları yaklaşmakta olan sınavları önceden haber verirken, kimi de çocukların fen, matematik ve İngilizce derslerinde neler öğrendiğini açıklar ve bu konular üzerinde gerçekleştirilebilecek sohbetlere teşvik etmek adına birkaç tavsiye içerir. Aşağıda bu mesajlara dair bir örnek bulunmaktadır. Mesajı inceleyip bunun bir ebeveyn ve çocuğu arasında sohbeti nasıl değiştirebileceğini hayal edin.



Bu mesajın daha özel amaçlı, zamanla ilgili ve bir ebeveynin elinden gelebilecekler odaklı olması nedeniyle (“Lütfen çalışması gerektiğini hatırlatın”) birçok insan bunun ebeveyn-çocuk diyalogunu tamamıyla değiştirebileceğini tahmin edebilir. Örneğin bu durumda ebeveyn şöyle diyebilir: “Demek Cuma günü matematik sınavın var. Ne zaman çalışacaksın? Yardımcı olabilir miyim?” Bu soruların ardından tam olarak ne tür sohbetlerin ortaya çıkacağını bilme şansımız olmasa bile, bildiğimiz bir şey varsa, o da bu türden müdahalelerin çocukların eğitimsel gelişimine etkisidir. Deneme göstermiştir ki, bu türden basit mesajlar eğitimsel gelişimi bir aylık eğitime eşdeğer seviyede hızlandırmıştır. Bu sonuç, gerçekleştirme maliyeti neredeyse sıfır olan bir uygulamaya göre oldukça etkileyicidir.¹⁰ Şaşırtıcı derecede etkili olmalarına ek olarak, mesajlar oldukça popüler hale gelmiştir. Ebeveynlere programda kalmak isteyip istemedikleri sorulduğunda cevap istisnasız “Evet” ve “Daha sık bilgi verebilir misiniz?” olmuştur. Öğrenciler bile ebeveynlerine daha çok mesaj gönderilmesini istemiştir. Bu başarı meslek okulları üzerinde yapılan ileri seviyedeki denemelerde de sürdürülmüştür. Bu denemelerde, öğrencilerin dersleri kırmalarını engellemek ve onları sınavlarında ba-

şarılı olmaya teşvik etmek için haftalık mesajlar gönderilmiştir. Buradaki sonuçlar öncekinden bile daha güçlüdür. Öğrencilerin “ders destekçisi” olarak belirledikleri kişilere gönderilen mesajlar öğrencilerin derslere katılımını mesaj almayanlara göre yüzde 11 artırmıştır.

Bu türden bulgular Eğitim Donanım Derneği’ni (Education Endowment Foundation-EEF) fazlasıyla heyecanlandırmaktadır. Dernek sınıf içinde “neyin işe yaradığını” bulmak için 2011 yılında Eğitim Bakanlığı’ndan aldığı 125 milyon sterlin ile kurulmuş harikulade bir yapılandırma. Mesaj müdahalesi gibi birçok çalışma, insanları birbirlerine yardım etmeye teşvik etmenin gücünü gösterir. Örneğin bir okul müdürünün yapabileceği en etkili değişiklik öğrencilerin *birbirlerine* ders vermelerini sağlamaktır.¹¹ Çoğunlukla öğrencileri öğretmen olarak kullanmayı içeren “akran öğrenimi” bir öğrencinin eğitiminde fazladan beş aylık eğitimsel gelişim elde etmesini sağlar. Daha da iyisi, bu sistem hem öğretene hem öğrenene fayda sağlar ve etkisi en çok da katılım oranı en düşük olan öğrencilerde görünür.¹² Bu türden, uygulanması çok maliyetli olmayan müdahalelerin performansı dramatik bir biçimde artırması ve en çok yardıma ihtiyacı olanlara en fazla faydayı sağlaması sık görülen bir durum değildir. Yani böylesi bir başarıya ulaştığımızda bunu ciddiye almamız gerekir. Bu durumda ise müdahaleler oldukça basit bir dayanağa sahiptir: İnsanlar hedeflerine ulaşmaları için birbirlerine yardım etmektedir.

Birçok çeşitli alanda da benzer bulgularla karşılaşırız. İnsan desteği sağlayan sigara ve alkol bırakma ve kilo kontrolü programları destek sistemi olmayan örneklerle göre çok daha iyi işler.¹³ Eğer bir şekilde sporla ilgileniyorsanız, yanınızda biri varken çok daha hızlı ve yoğun egzersiz yapabildiğinizi fark etmiş olabilirsiniz. İkisi de aynı olgunun sonucudur. Diğer insanların yanından kayarken motivasyonumuza daha fazla sahip çıkarız çünkü diğer

insanların bizi tek başımızayken başarabileceğimizden daha ileri itme yetileri vardır ve bu uygulamanın ne kadar da etkili olabildiği çalışmalarca gösterilmektedir. Diğer insanlarla birlikte egzersiz yapmanın etkilerini görmek isteyen bir grup araştırmacı, spor salonuna giden bir gruptan, yüzde 65 kalp hızıyla altı farklı günde bisiklet sürmelerini ister. Kadınlar gruplara ayrılır ve bir gruba yalnız başlarına egzersiz yapmaları söylenirken diğer gruptan da yanlarında bir partnerle egzersiz yapmaları istenir. Buradaki ince ayrıntı, partnerin gerçek olmamasıdır. Aslında seans için Skype’la bağlantı kuran sanal bir spor arkadaşdır ve *Hız Tuzağı* filmindeki gibi önceden kaydedilmiş bir döngü içindedir. Yani her hâlükârda gerçek hayattaki partnerinden daha yüksek performans sergileyecektir. Bir partnerle egzersiz yapanlar tek başına olanlardan çok daha uzun süre dayanmayı başarır. Hatta katılımcıların egzersiz süreleri bir partnerin varlığıyla ikiye katlanmıştır.¹⁴ Yani görünüşe göre, özellikle de bu durum zararsız rekabetin oluşmasına olanak sağlıyorsa başkalarının yardımı bizi daha etkin kılar.

Öyleyse hedefimizi paylaşmanın ilk dersi, uygulaması en kolay ve basit olandır: Hedefinize ulaşmanıza yardımcı olacak birini bulun. Bu insanı (ya da insanları) bulduğunuzda, talebinizi nasıl ileteceğinizi düşünmelisiniz. Okuldan mesaj gelmesi örneğinde olduğu gibi, size nasıl yardım edeceğini bilmek, hedef destekçinize fayda sağlayacaktır. Yani yardıma ihtiyaç duyduğunuz belli eylemlere ve desteği ne zaman istediğinize odaklanmalısınız.¹⁵

2. Kural: Sosyal ağlarınızdan yararlanın.

Birçoğumuzun inşaat ve ev yapımına ilk (ve tek) atılımı renkli tuğla setleriyle başlamıştır. Lego, oyuncak yapımına yıllarını vermiş bir firmadır. Bir dizi ahşap oyuncak tasarlayarak memleketi

Danimarka'da hatırı sayılır bir başarı elde eden marangoz Ole Kirk Christiansen tarafından 1932 yılında kurulmuştur.¹⁶ 1940'lı yıllarda Christiansen başka hiçbir üreticinin sahip olmadığı bir şeye iki senelik kâr payını harcadı: Bir plastik enjeksiyon kalıplama makinesi. Sonraki elli senede, Lego setleri akla hayale gelmeyecek bir başarı yakaladı ve şirket ciddi anlamda kâr etmeye başladı. 1978 yılından sonraki on beş senede şirket her beş yılda bir iki kat büyüyerek 1993 yılına gelindiğinde 1.2 milyar dolar hasılat yapmaya başladı. Ancak on sene bile geçmemişti ki, şirket kendini iflasın eşiğinde buldu. Lego, 2004 yılında son beş yılın üçünü zararla kapattığını duyurdu. Artık şirketi idare eden aile üyelerinden alınan borçlarla ayakta duruyordu. Böylesine güçlü, böylesine popüler ve belirgin bir ürünü piyasaya süren bir şirket nasıl olup da gözden düşmüştü? Dünya liderliğinden işe yaramazlığa doğru sürüklenmiş şirketler üzerindeki birçok işletme okulu vaka incelemesi, değişen dünyaya uyum sağlayamama niteliğine odaklansa da Lego için bu durum geçerli değildir. Genelgeçer görüş, şirketin yeteri kadar yenilikçi olmamaktan ziyade, fazla ileri gittiği yönündedir: "Yenilik çabalarının kontrolünü yitirmiştir." Kaliforniya'da bir "akıllı oyuncak" yapımcısını, New York'ta bir internet şirketini ve Milano'da bir tasarım stüdyosunu bünyesine katarak fazla dallanıp budaklanmıştır. Bu projeler aracılığıyla geliştirilen oyunların çoğunun içinde hiçbir inşaa unsuru bulunmamaktadır.¹⁷

Lego'nun göze çarpan yönü âni düşüşü değil, son on yıldır işleri yoluna koymayı başarma şeklidir. 2013 yılında, ezeli rakipleri Mattel ve Hasbro'yu da geride bırakarak, 15 milyar dolara yaklaşan şirket değeriyle dünyanın en büyük oyuncakçısı konumuna yerleşmiştir. Yeni CEO Jørgen Vig Knudstorp'un şirketi yönetmeye başladığı on senelik dönemdeki toparlanma sürecini açıklayabilmek için bir dizi yeni işletme okulu vaka incelemesi yazılmaktadır. Bunlar çeşitli unsurlara odaklanacaktır. Şirketin

ayağa kalkmasının arkasında, borcu ve nakit akışını kontrol altına almak ve Lego imparatorluğunun işletmenin temeline kesinlikle gerekli olmayan kısımlarının satılması gibi birçok maddi çaba yatmaktadır. Ancak etkileyici geri dönüşün esas nedenlerinden biri de Lego'nun, hayran kitlesinin gücünden yararlanabilmiş olmasıdır. Şirket, daha önce büyük bir potansiyel varlık olarak görülmemiş ve markanın etrafında oluşmuş sosyal ağlardan faydalanmayı başarmıştır. Bunun en iyi örneği de 2008 yılında Japonya'da başlayıp 2011 yılında küresel dağılım gösteren "Lego Fikirleri"nin duyurulmasıdır. Fikir hem basit hem de çığır açıcı niteliktedir. Yeni ürün gruplarının yapımına ve yeniliklere dair getirilecek önerilere Lego çalışanları yerine, sonunda o ürünleri satın alacak müşterilerin karar vermesinde ne sakınca olabilirdi? Daha da iyisi, kendini ateşli Lego hayranı olarak tanımlayan aynı kişilerin, ürünler henüz satışa sunulmadan önce bu ürünlerin reklamını yapmaya yardım etmesinde ne sakınca olabilirdi? Lego tam da böyle bir yol izlemiştir.

Herkes bir Lego fikrini başkalarıyla paylaşabilir. Tek yapmanız gereken bir model yaratmak, birkaç fotoğrafını çekmek ve sonra da bu fotoğrafları Lego'nun internet sitesine yüklemektir.¹⁸ Burada önemli olan nokta, bu modeli sunduktan sonraki iki sene içerisinde 10.000 kişinin desteğini kazanabilmektir. Dahiyane fikrin ana noktası budur. Lego, fikrin tutup tutmayacağına karar vermede yardımcı olabilecek bir sistem kurmayı da başarmıştır. Eskiden olsa, büyük ölçekte ürün geliştirme yapmaları ve ne kadar popüler olacağını bilmedikleri bir ürünü piyasaya sürmeleri gerekirdi. Ancak şimdi, daha çalışanlar işe dahil olmadan bile bir ürünün başarılı olma ihtimali olup olmadığını belirten bir mekanizmaya sahipler. Üstelik bazen bu süreç o kadar hızlı işliyor ki Lego, kesinlikle çok satacak ürünleri bile ayırt edebiliyor. Bir Minecraft hayranı en sevdiği çevrimiçi oyundan ilham alan bir set fikrini ortaya attığında 10.000 oyu yalnızca iki günde toplamayı

başarmıştı. Altı ay sonra Minecraft mağazalardaydı ve uluslararası çoksatan bir ürün haline gelmişti.¹⁹ Diğer örnekler arasında kuşlar (mavi alakarga, bülbül, guguk kuşu), bir Doctor Who seti ve tamamen Lego parçalarından oluşturulmuş bir labirent bulunmaktaydı. Ancak Lego Fikirleri'ni hayran ordusunun gözünde bu kadar çekici kılan unsurlardan biri de, şirketin aradaki ilişkinin karşılıklı tabiatını sezgisel olarak anlamasıdır. Yalnızca bir fikri beğenip sonra da ticarete dökmemektedir. Fikir sahibi kişinin profesyonel tasarımcılarla birlikte setin son hali üzerinde de söz sahibi olmasına izin vermektedir. Kişi aynı zamanda son ürüne imzasını atma ve satıştan kâr elde etme fırsatına sahip olmaktadır.

Lego, yenilikleri ve müşteri hizmetlerini güçlendirmek için sosyal ağların gücünden faydalanan tek şirket değildir. Müşterilerin birbirlerine sorunlarını çözmek için yardım ettiği Apple'ın destek topluluklarından ve Lay's cipslerinin 2013 yılında, halk tarafından 14 milyondan fazla aroma fikrinin sunulduğu "Bize Lezzet Katın" (Do us a Flavor) kampanyasına kadar²⁰, dünyanın dört bir yanında şirketler sosyal ağlarını kullanarak yeniliğin ve verimliliğin önünü açmaktadır. Üstelik bu ağlardan yalnızca şirketler ve kuruluşlar yararlanmaz. İçinde bulunduğumuz sosyal ağların günlük yaşamımız üzerindeki etkilerini ne kadar anlatsak azdır. Davranışsal incelemeler bu durumu yeni ve yalın biçimde gözler önüne sermektedir. Bu bölümün başındaki, Andy ve onun sigarayı bırakma denemeleri ile ilgili olan örnekte, sosyal ağların etkisinin ne kadar derin olabileceğini gördük. Ancak şimdilerde, gelişmiş ülkelerde insanların yüz yüze geldiği birçok zorlayıcı sorunla ilgili de pek çok benzer etki gün yüzüne çıkarılmaktadır. Obeziteyi ele alalım. Obez olma sürecini aşırı derecede kişisel bir süreç olarak görebiliriz. Sonuçta obez olmak ne kadar yediğimiz ve ne kadar egzersiz yaptığımızla ilgilidir. Ancak aynı zamanda, diğer ülkelere seyahat eden herkes, obezite oranları-

nın ne kadar değişiklik gösterdiğini bilir. Bunun nedenlerinden biri de içinde bulunduğumuz sosyal ağların üzerimizdeki genel etkisidir. Bu olgu üzerine yapılmış en incelikli analizlerden biri, 1971 ve 2003 yılları arasında düzenli kilo ölçümünden geçmiş 12.000 bireyin üzerinde obeziteyi gözlemleyen Nicholas Christakis ve James Fowler tarafından gerçekleştirilmiştir. Yalnızca bu bilgiler bile çalışmayı oldukça muhteşem kılmaya yeter. Ellerinin altındaki verilerin genişliği ve derinliği, sosyal ağların etkilerine emsalsiz bir biçimde bakmalarına imkân tanımıştır. Bulguları, Andy'nin sigara içmek konusunda karşılaştıklarıyla eşleşmektedir. Kişisel bir olgu olmak bir yana, obezite sosyal ağlar aracılığıyla hareket edebilmektedir. Obez olan biriyle bağlantılı olan birinin obez olma ihtimalinin, rastgele seçilmiş bir ağdaki herhangi birine oranla yüzde 45 daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bir diğer deyişle, eğer aileniz ya da arkadaşlarınız obezse sizin de obez olma şansınız artmaktadır. Aynen sigara içmekle ilgili araştırmalarda olduğu gibi, eğer arkadaşınızın arkadaşının arkadaşı obezse sizin de obez olma ihtimaliniz bir miktar artmaktadır. Üç kademe tanıdık vasıtasıyla olsa bile, ağınıza dahil insanlardan hâlâ etkilenirsiniz.

Sosyal ağların gücünü keşfetmek, onları nasıl ve neden kullanmamız gerektiği konusunda bizi yeniden düşünmeye teşvik eder. Yani kendiniz ve hedeflerinizle ilgili düşünürken yalnızca hedeflerinize ulaşmanıza yardımcı olması için faydalanabileceğiniz ağları düşünmekle kalmayıp çabalarınızı boşa çıkarma ihtimali olanları da fark etmeniz gerekir. Sosyal ağıңызdan nasıl faydalanabileceğinizi anında ve canlı biçimde gösteren basit teknikler vardır. Bizim de denediğimiz en iyi örneklerden biri sosyolog Wayne Baker ve eşi Cheryl tarafından geliştirilmiş ve davranış bilimci Adam Grant tarafından halkın anlayacağı şekilde yalınlaştırılmıştır.²¹ Bu tekniğe Mütakabiliyet Halkası denir ve çok basit bir önermenin etrafına örülmüştür. İş ve sosyal yaşamı-

mızda genellikle geniş yelpazeli, güçlü sosyal ağlara dahilizdir. Bu ağlara dahil insanların fayda sağlayabileceği yapıların ya farkına varmayız ya da bu yapıları beslemeyiz. Mütekabiliyet Halkası, insanları fiziksel olarak bir halkanın etrafına toplar ve isteyenleri (ancak yalnızca istiyorlarsa) desteğe ihtiyaç duydukları konulardan söz etmeleri konusunda cesaretlendirir. Böylece tanıdıkları insanlar (ya da tanıdıklarının tanıdıkları) bu kişiye hedefine ulaşması konusunda yardımcı olabilirler. Bu, bir önceki kısımda gördüğümüz gibi doğrudan bir yardım değildir. Normal şartlarda elinizin altında olmayacak türden bir sosyal yardımdan faydalanmaktadır.

Grant, Mütekabiliyet Halkası'nı bir grup öğrencisiyle birlikte denediğinde, katılımcılar ilk andaki şüphelerine rağmen birçok şaşırtıcı yardım önerisiyle karşı karşıya gelmiştir. Örneğin, eğlence parklarına bayılan bir öğrencisi hayalinin bir gün Six Flags şubesi işletmek olduğunu söylemiştir. Böylece eğlence parkları zincirinin eski CEO'sunu tanıdığı ortaya çıkan başka bir sınıf arkadaşı ikiliyi bir araya getirmeyi başarmıştır. Davranışsal Kavrayış Ekibi herkesi bir araya toplayıp bir daire oluşturarak onları birbirinden sosyal ağlar aracılığıyla yardım talebinde bulunmaya teşvik ettiğinde sonuç, meslektaşlar arasında, çeşitli alanları kapsayan onlarca yardım teklifi oldu. Meslektaşlardan biri uçmayı öğrenmek istediğini duyurarak herkesi şaşırttı. Bağlantıları olan biri var mıydı? Sonuç olarak birçok kişinin, yardımı dokunabilecek birilerini tanıdığı ortaya çıktı: Kraliyet Hava Birliği'nde eğitim görmüş bir hükümet yetkilisinden, yakın zamanda pozisyonunda yükselmiş bir ticari uçak pilotuna kadar. Obezite çalışmasının da gösterdiği gibi, sosyal ağların ne kadar geniş olabileceği ve derine yayılabileceği şaşırtıcıdır ve hedefe ulaşmak için bu ağlardan faydalanmaktan korkmamak gerekir.

Kendimizin ve başkalarının sosyal ağlardan yararlanmasının

birçok yolu vardır. Hatta Davranışsal Kavrayış Ekibi'nin sonuçları her an daha kapsamlı hale gelen çalışması, "ağ dürtmesi" dediğimiz şeye odaklanmaktadır. Ağ dürtmesi ile yalnızca birini, davranışlarını değiştirmeye teşvik etmeye odaklanmayız, başkasını da *bir başkasının* davranışlarını değiştirmeye teşvik etmesi için cesaretlendiririz. Davranışsal Kavrayış Ekibi'nin araştırma birimi başkanı Michael Sanders'ın yatırım bankacılarını, heybetli maaşlarını önemli mevzulara bağışlamaya teşvik etmeye yönelik yeni yöntemler geliştirirken test ettiği de tam olarak budur. Michael, inatçı yatırım bankacılarının, işyerlerine girmek üzereyken, bağış toplayanlar tarafından kendilerine şeker ikram edildiğinde bağış verme oranlarının ikiye katlandığını görmüştür. Verilen şekerin değeri sonuçta toplanan bağışın değerinden binlerce kat daha düşüktür.



Davranışsal Kavrayış Ekibi Mütekabiliyet Halkası

Bu mütekabiliyet eylemidir. Ancak Michael, etkilerin zamanla azaldığını fark etmiştir. Geçen sene bağış yapan yatırım bankacılarına bu yıl da şeker vermek yine daha yüksek bağış oranlarıyla sonuçlansa da miktar geçen seneki kadar yüksek değildir. Bu nedenle Michael, aynı yatırım bankacılarından bu sene de bağışta bulunmalarını istemek yerine, meslektaşlarına ulaşip onları bağış yapmaya teşvik etmelerini istemiştir. Bu girişim, insanları yardım kuruluşlarını desteklemeye teşvik etmekle ilgili karşılaştığımız en etkili müdahalelerden biridir ve büyük miktarda bağış toplanmasıyla sonuçlanmıştır. Michael kendi çıkarlarının peşinden koşmalarıyla ünlenmiş yatırım bankacılarından işyerindeki sosyal ağlarından yararlanmalarını istediğinde bağış miktarları dörde katlanmıştır.

Yirmi birinci yüzyılda Facebook, Twitter ya da Instagram gibi çevrimiçi sosyal ağların ortaya çıkmasıyla, bağlantıda olduğumuz insanlarla günlük iletişim imkânlarımız daha önce hayal bile edemeyeceğimiz şekillerde dönüşüm geçirmiştir. Artık potansiyel zorluklar sosyal ağlardan faydalanıp faydalanamamak konusunda değil, bu eylemleri pozitif biçimde yönlendirip hedeflerimize ulaşma yolunda nasıl yapılandıracağımız üzerine yaşanmaktadır.

3. Kural: Grup gücünü kullanın.

Şubat ayına yaklaşan haftalarda, Davranışsal Kavrayış Ekibi'nin dünyanın dört bir yanında bulunan ofislerine yavaş yavaş bir heyecanın hâkim olmaya başladığı hissedilebilir. Londra ofisindeki finans müdürümüz Oliver normalde soğuk İngiliz kışında bir aylık aktivite görevi görecektir barfiks çubuğunu hazırlamaya başlar. Davranışsal Kavrayış Ekibi'nin başkanı David Halpern (bir zamanlar tek kolla barfiks çekmesiyle meşhurdu) kolunu ısıtmaya

girişir. Zaten yapılı olan ve en büyük sağlık programlarımızdan birinin öncülüğünü yapan Hugo kendini ekstra zorlayıcı bir aylık egzersiz için hazırlamaya başlar. Egzersiz rutiniyle ünlü olmayan Ariella, koşu ayakkabılarının tozunu alır. Sidney'deki Guglielmo, Ed ve Ravi, dokunmalı rugby, rounders¹ ve grup egzersizleri gibi, Avustralya güneşine uygun aktiviteler planlamaya başlar. Singapur'da, olabildiğince fazla katılımcının ilgisini çekecek zorlayıcı zumba derslerinin hazırlıkları yapılır. Yeni kurulan New York ofisi ise bu işin ciddi olduğunun farkına varmaya başlar. Çünkü Şubat ayı boyunca, dünyadaki Davranışsal Kavrayış Ekibi ofisleri, prestiji gittikçe artan FitFeb (FitŞubat) unvanı için birbirlerine karşı yarışacaktır.

Her şey birkaç yıl önce Rory, Sidney'e taşındıktan hemen sonra, New South Wales hükümeti içinde kurulmasına yardım ettiği ekibin Londra ofisine sporla alakalı birkaç kahramanlık gösterisi yaparak meydan okumasıyla başladı. Şimdi her Şubat ayında, her bir ekip birbiriyle yarışarak yalnızca sağlıklı beslenme ve fitness meydan okumaları yoluyla kazanılabilen FitFeb puanı biriktiriyor. Her yirmi dakikalık egzersiz ya da alkol tüketimi olmadan geçen her gün için bir puan olarak çeşitli sağlıklı davranışlarla puan kazanılabiliyor. Tipik olarak sağlıklı bir yemeği daha besleyici şekilde yeniden yapılandırmak gibi haftalık meydan okumalar aracılığıyla ek puanlar kazanılıyor. Örneğin Singapur takımının gözü pek bir üyesi, geleneksel tavada yumurta ve patates kızartmasının, konserve şeftali, elma ve yoğurt kullanarak yapılan sağlıklı bir versiyonunu yarattı. Eminim sonucun oldukça iştah açıcı görüldüğü konusunda bizimle hemfikir olacaksınız.

1 Beyzbola benzeyen bir tür saha oyunu. (ç.n.)



Bu türden bir yarışmanın yanlış düzenleme nedeniyle ters tepmesi mümkün olabilir. Yani bireylerin birbiriyle rekabet etmeye yönlendirildiği durumlardan sakınmak gerekir. Davranışsal açıdan sonuçlar yeterince tahmin edilebilir olacaktır: Muhtemelen zaten oldukça fazla egzersiz yapanlar sınırlarını zorlayacak ve keyfine düşkün meslektaşları da rahatlarına bakacaktır. Katılımcıların bireysel olarak puan kazanmasına olanak sağlayacak ancak yalnızca grup olarak kazanabildikleri bir sistem kurmak tamamıyla farklı türden davranışları teşvik edecektir. Ortaya bir anda üşengeç meslektaşları da konuya dahil edecek bir teşvik unsuru çıkar. Bu yönlendirmeler her bireyin meslektaşlarıyla egzersiz yaparak (buna karşılık iki kat daha fazla puan kazanırlar) ya da bir ofis antrenmanı organize ederek (bunu günde yalnızca beş dakika yapmak ofisteki herkese puan kazandırır) daha fazla puan kazanacakları kurallar koyularak güçlendirilir. Herkesin yer aldığı bir ofis antrenmanına *katılmamanın* sosyal açıdan ne kadar zor olduğunu görmek harikadır. Elbette ki puan sistemi kusursuz değildir. 2016 yılında, Londra ofisi ekipçe gidecekleri

bir kayak gezisini kasten FitFeb'e denk getirmiş ve bu plan, beş saatlik egzersiz seansları sayesinde yüzlerce ekstra puan kazanımıyla sonuçlanmıştır. Ancak sonuçlar en çok da normal şartlarda bu kadar egzersiz yapmayacak kişilerin üzerinde etkili olmaktadır çünkü meslektaşları tarafından aktif biçimde konuya dahil olmaları için cesaretlendirilirler.

Belki de insanoğlunun bir hedefe ulaşmak için grup halinde, bireysel olduğundan çok daha iyi çalışabildiğini öğrenmek şaşırtıcı değildir. Sonuçta insanlığının en büyük başarılarını düşünmek için bir dakikanızı ayırırsanız, hepsinin geniş bir grup insanın işbirliği sayesinde başarıldığını görmek zor olmaz. John F. Kennedy'nin NASA uzay merkezinde elinde süpürgeyle dolaşan hademeye ne yaptığını sorduğu ünlü hikâye bu durumu güzelce açıklar. Söylentiye göre “Şey, Bay Başkan, bir insanın Ay'a gitmesine yardım ediyorum,” demiştir. Ekip halinde çalışmamış olsak böylesine kahramanlıkları başaramazdık. Ancak iş hayatının birçok alanında grup halinde çalışmak norm olsa da hedefleri, kendimizi diğer insanlardan izole ederek ulaştığımız bireysel aktiviteler olarak görürüz. Kanıtlar da bu temel görüşü doğrular niteliktedir. Sigara içmeyi ele alalım. Toplam nüfusa oranla sigara içme oranlarına bakılınca, sigara içen grup ve bireylerin toplam sayılarının azalmasına rağmen, sigara içen grupların boyutlarının aşağı yukarı aynı kaldığını görürüz.²² Bu veriler, başta mantığa aykırı gibi görünebilir. Eğer sigara içen nüfus azalrsa, sigara içen grupların ortalama boyutunun da küçülmesi beklenir. Elbette bu tahmin insanlar grup halinde sigarayı bırakmadıkları sürece geçerlidir. Durum böyleyse grup boyutları aşağı yukarı aynı kalırken, grupların sayıca azalması beklenir ve tam olarak da bu gerçekleşmiştir.²³ İnsanlar sigara içmekten bireysel olarak değil grup halinde vazgeçmektedir. Ancak sigara içenler nadiren hedeflerine yardımı dokunacak şekilde grup dinamiklerinden faydalanmayı akıl ederler.

Bu durum çeşitli hedeflerle bağlantılı olabilecek tüm alanlarda, özellikle de doğal içgüdümüz bu hedeflere tek başımıza ulaşmak olduğunda doğrulanabilir. Kilo verme programlarını ele alalım. Bunlar içinde en başarılı olanlar, katılımcıları tek başlarına çabalamak yerine birlikte çalışmaya teşvik edenlerdir. Muhtemelen en ünlü örnek Weight Watchers programıdır. Programın 722 aşırı kilolu bireye odaklandığı bir çalışmada, Weight Watchers programına dahil insanlar, bir gruba dahil olmayanlara göre (2,25 kg) iki kat daha fazla kilo vermişlerdir (5,06 kg).²⁴ Tamamıyla farklı alanlarda da benzer etkiler görülebilir. Bir grup dinamiğine tamamen uygun olduğunu düşünmeyebileceğiniz para biriktirme konusunu ele alalım. En sevdiğimiz çalışmalardan biri, insanları kendileri gibi para biriktirenlerden oluşan bir grup kurmaya teşvik etmenin etkilerini inceler. Çalışma dahilinde insanlar, bir birikim hedefi belirleyip bunların umumi biçimde açıklanmasına ve izlenmesine rıza göstermiştir (bir diğer deyişle grup dinamiği yükümlülükler ve geri bildirimlerle harmanlanmıştır). Araştırmacılar, sonradan bu gruplardaki insanların yalnız başlarına birikim yapan ve bazılarının normalin çok üstünde faiz oranı (taban oranı 0,3 yerine yüzde 5) verilerek ek bir teşvik unsuru sağlanan gruba oranla nasıl gidişat gösterdiğine bakmıştır. Grup birikimi sistemi insanların ilk koydukları parayı ikiye katlarken, yüksek faiz teşvikinin birikim oranlarında neredeyse hiç etkisi olmamıştır.²⁵

Bir grup halinde çalışmayı düşündüğümüzde normalde herkesin aynı alanda toplandığı bir durum hayal ederiz. Ancak her geçen gün daha da çevrimiçi hale gelen ve herkesin birbirine daha fazla bağlandığı bir dünyada artık sanal ağlar ve gruplardan da faydalanma şansına sahibiz. Bu, özellikle de profesyonel yaşamlarımız ve işle ilgili hedeflerimiz sözkonusu olduğunda geçerlidir. Gerçekten de Davranışsal Kavrayış Ekibi olarak biz de, grup halindeki insanlar tarafından alınan kararların ne kadar

güçlü olabileceğiyle ilgili sayısı her geçen gün artan bulgularla yakından ilgileniriz. Eğer doğru biçimde örgütlenirlerse, grup halinde hareket eden insanlar tek başına hareket eden uzmanlardan daha zeki olabilirler. Bu fikir, 1906 yılında, Batı İngiltere Besi ve Kümes Hayvanları Fuarı'ndaki kilo hakemliği yarışmasının sonucundan büyülenen Francis Galton tarafından zekice kullanılmıştır. 800 kadar insan, kesilmiş ve içi boşaltılmış bir öküzün ağırlığını tahmin etmek için 6 peni giriş ücreti ödemeye razı olmuştur. Galton'un açıklamalarına göre, tahmin yürütenler arasında çiftçi ve kasap gibi uzmanlar olsa da, şansını denemek isteyen bir sürü sıradan insan da vardır. Galton, bir grubun toplu fikrinin öküzün gerçek kilosuna yakın çıkıp çıkmayacağını umursayacak kadar yarışmayla ilgili değildir. O yüzden çiftlik hayvanlarının kilosunu tahmin etmek sözkonusu olduğunda grupların aşırı derecede iyi iş çıkardığını görmek onu şaşırtmıştır. “Görünüşe bakılırsa, sözkonusu durumda *vox populi* (halkın sesi) yüzde bir hata payıyla haklıdır.” İngiliz tarihinin bu kayda değer anının yaşandığı dönemde, erkeklerin oy verebilmeleri için belirli mülklere sahip olmaları gerekiyorken, Galton oy verme hakkını genişletmenin karar verme üzerindeki etkilerini görmekle ilgileniyordu. Vardığı sonuca göre bulgular “demokratik yargının güvenilirliğini tahmin edilenden daha fazla kanıtladığı” yönündeydi.²⁶

Kimileri “kalabalığın” her zaman bireyden daha zeki olduğu sonucuna varmak için Galton'un ya da ondan sonra gelen araştırmacıların gözlemlerine başvurmuştur. Ancak araştırmamanın aynı zamanda, geniş bir grup insan bir araya geldiğinde uzmanların bireysel fikirlerinden daha doğru sonuçlara varılabileceğiyle ilgili daha ince bir yorumu ortaya attığını öğrenmek şaşırtıcı olmayacaktır. Öncelikle fikirde çeşitliliğe ihtiyaç vardır. Örneğin enflasyonun yükselip yükselmeyeceğini tahmin ederken, yalnızca birkaç iktisatçının değil aynı zamanda küçük işletme sahip-

lerinin ve finansal zorluk yaşayan yalnız ebeveynlerin de gruba dahil olmasını istersiniz. Araştırmalar göstermektedir ki, üç insan tipinin varacağı ortak tahminler yalnızca iktisatçıların fikirlerinden daha doğru olmaktadır.²⁷ Her türden insan farklı bir dizi bilgi ve deneyimden yararlanabilmektedir ancak bu kişilerin tahminleri birbirlerinden bağımsız olarak bildirilmelidir. Yani iş sahipleri görüşlerini önce iktisatçılarla ya da yalnız ebeveynlerle paylaşmamalıdır. Daha da önemlisi, elbette ki mevcut soruya karşılık verilen birbiriyle kıyaslanamayacak cevaplardan kaçınmak için, fikirleri bir araya toplamanın bir yolu da bulunmalıdır.²⁸ Tüm bu şartlar karşılandığında, grubun başarısını geçebilecek uzman sayısı yok denecek kadar az olacaktır.²⁹

İlginç biçimde, çeşitliliğin küçük grupların performansını da artırdığı görülmektedir. Muhteşem bir İngiliz yazar ve spiker olan Tim Harford kısa süre önce, insanlar arkadaşları ya da iyi tanıdıkları insanlarla çalışmayı tercih etseler de yabancıları bir araya getirmenin de genel performansı artıracağını savunmuştur.³⁰ Yani işyerinde grupları bir araya getirirken özellikle farklı yetilere ve altyapılara sahip insanları bir araya getirmek iyi bir fikir olabilir.

Davranışsal Kavrayış Ekibi olarak biz de kurumsal hedeflerimize ulaşmak için bu prensiplerden yararlanıyoruz. Bir grup olarak çalışmanın iyi bir fikir olduğunu düşünmekle beraber bunun nasıl yapıldığının da çok önemli olduğuna inanıyoruz. Örneğin beyin fırtınası yaptığımızda “grup düşüncesi”nden kaçınmak için herkesin, diğerlerinden izole biçimde kendi fikir ve uzmanlıklarından faydalanmalarını isteyebilmek adına çevrimiçi gereçler kullanılarak daha sonra bu fikirleri bir araya getiririz.³¹ Veri analizi ve raporları sonlandırırken proje ekibinin dışındaki insanlardan kalite kontrol yapmalarını ve daha sonra eleştirel destek sağlayıp muhalefet yaratmalarını isteriz. Yeni işe alım uygulamamızı yürürlüğe soktuğumuz zamanlarda işe alım kararlarımıza yardımcı

olması için grup gücünden faydalanabilmek adına çevrimiçi bir platform kurduk. *Applied* (Başvurdu) adlı bu platform öncelikle, işe alım yöneticisinin ilk elemeyi yürütmek için çeşitli bir grup insan seçmesini gerektiriyor. Örneğin memurlar bir unsuru fark ederken (Bu kişi başarılı bir yönetici olabilecek mi?) yönetim kadrosundaki meslektaşları daha farklı unsurlara (Bu kişi yüksek kalitede analiz yapabilecek mi?) odaklanıyor. Bu bireyler, daha sonra sorulara verilen cevapları birbirlerinden bağımsız olarak inceliyor. Değerlendirmeyi gerçekleştirenlerin kime puan verdiklerinden kimse haberdar olmuyor ve bireysel eleyiciler birbirlerine danışmıyor. Çevrimiçi platform daha sonra güçlü eleyicilerin cevaplarını bir araya getirip işe alım yöneticisinin hangi kişilerin bir sonraki aşamaya geçeceklerine karar vermesine olanak tanıyor. *Applied* platformunu kullanarak büyük miktarda analiz yürüttük ve işe alım kararlarımızı radikal biçimde değiştirdiğini fark ettik. Kısa süre önce gerçekleştirdiğimiz yeni mezun işe alım sürecinde (aradığımız adayı bulmamızda en etkin sistemin hangisi olduğunu görebilmemiz için adaylar hem geleneksel elemekten hem de *Applied* sisteminden geçtiler) vardığımız sonuca göre, sonunda işe aldığımız kişilerin yüzde 60'lık bir kısmının asla geleneksel elemekten geçemeyeceklerini fark ettik.

Bu örneklerin gösterdiği şey, çoğunlukla hedeflerimizin kişisel olduğunu düşünsek de, onlara ulaşma ihtimalimizin diğer insanlarla el ele verdiğimizde artacak olmasıdır. Bu bir takımın parçası olarak, ortak bir hedef uğruna çalışmakla gerçekleştirilebilir. Ya da daha iyi kararlar alabilmek için bir grubun ortak bilgelikinden faydalanarak da başarılabilir.



Sıklıkla “Paylaşılan problem yarı yarıya çözülmüş problemdir,”

denir ve aynı deyiş hedeflere ulaşmak konusunda da geçerli olabilir. Ancak çoğunlukla hedeflerimizi kendimize saklar ve onları insanların bize yardım edebilecekleri konulardan ziyade kişisel gelişim projeleri olarak görürüz. Aslında tam tersi doğrudur. Diğer insanlar hedeflerimize ulaşmamız yolunda bize yardım etmek açısından hayati önem taşır. Biz de bu bölümde amaçlarımızı başkalarıyla paylaşabileceğimiz, oldukça etkili üç yöntem gösterdik. Yapılacak en kolay şey başkalarından yardım istemektir. İnsanların size destek olmaya ne kadar istekli olduklarını ve bundan ne kadar fayda *sağlayabileceklerini* görmek sizi şaşırtacaktır. Sosyal ağlarınızdan faydalanarak daha da büyük ilerleme kaydedebilirsiniz. Hoşunuza gitsin veya gitmesin, arkadaşlarınızın, ailenizin ve meslektaşlarınızın zaten yaşamınız üzerinde büyük etkisi vardır ancak belki de hedeflerinize ulaşma yolunda bu durumdan nasıl faydalanacağınızı daha önce fark etmemiş olabilirsiniz. Yine de, konunun yalnızca sizinle alakalı olmadığını aklınızda tutmalısınız. Başkalarından hedefinize ulaşmanız için sizi desteklemelerini istemek size de başkalarını destekleme fırsatı verecektir. Son olarak, diğer insanlarla bir grubun parçası olarak çalışırsak daha da büyük bir etkimiz olabileceğini gördük. Söz konusu, ortak bir hedefe sahip olan (kilo vermek, para biriktirmek, işyerinde bir ekip oluşturmak) ya da süreç içinde aldığımız kararları geliştirmek için toplu bilgeliğinden yararlandığımız bir grup da olabilir. Hangi metodu kullanırsanız kullanın “paylaşmak” prensibinin altını çizmek insanoğlunun sosyal hayvanlar olduğunu kanıtlar niteliktedir. Bunu tamamıyla fark ettiğimizde kişisel amaçlarımıza ulaşmak için birlikte çaba sarf etmenin en iyisi olduğunun ayırına varırız.

6

GERİ BİLDİRİMDE BULUNUN

2011 yılında, İngiltere Sağlık Bakanlığı Başdanışmanı Profesör Sally Davies, tüm dünyada manşetlere taşınan ürkütücü bir iddiada bulundu. Dediğine göre, artan antimikrobiyal direnç nedeniyle enfeksiyonlara karşı sürdürdüğümüz savaşı kaybediyorduk. Tehdit o kadar ciddiydi ki, Birleşik Krallık'ın sosyal güvenlik risk kütüğünde¹ terörizm, olağanüstü hal ve siber saldırıyla aynı sıralarda yer alabilirdi. Antimikrobiyal direnç, bakteri gibi mikroorganizmalar, enfeksiyonları tedavi etmek için kullanılan ilaçları etkisiz kılacak şekilde değişim gösterdiğinde gerçekleşir. Profesör Davies'in açıklamasına göre, son elli yılda bu enfeksiyonları büyük oranda kontrol etmemize olanak tanıyan aşılar ve ilaçlar geliştirdik. Ancak bu ilaçlara karşı direnç arttığında durum değişmeye başladı. Yani eğer çabucak bir çözüm bulmazsak önümüzdeki elli yıl farklı olabilir. Daha önceleri kontrol altında tutması kolay olan hastalık ve enfeksiyonlar insan sağlığını tehdit etmeye başlayabilir, başarı ihtimali enfeksiyonları tedavi etmeye yetimize bağlı olan, kalça protezi, kemoterapi ve organ nakli gibi standart cerrahi müdahaleler çok daha riskli bir hal alabilir. Birçok karmaşık sorun gibi, antimikrobiyal direnç de bir günde çözülecek bir sorun değildir. Yeni ilaçlar ve tıbbi prosedürler geliştirmemiz gerekir ve bunları geliştirmek seneler sürecektir. Ancak antimikrobiyal direnç yalnızca ilaçlarla değil, aynı zamanda insan davranışlarıyla da ilgilidir. Reçeteli bir tedaviyi yarıda kestiğimiz ya da ihtiyacımız olmayan ilaçları reçete etmesi için

doktora her baskı uyguladığımızda mikroorganizmaların daha dirençli hale gelmelerine neden oluruz.

Çözümün, tıbbı olduğu kadar davranışa da odaklanması gerektiğini bilen Davranışsal Kavrayış Ekibi sağlık direktörü Michael Hallsworth konuya kafa yormaya başladı. Michael, İngiltere Sağlık Bakanlığı ve Public Health England² ile birlikte doktorların da iyi geri bildirim almak konusunda nüfusun geri kalanı kadar açık görüşlü olup olmadıklarını öğrenmek istedi. İşe, İngiltere genelindeki aile hekimi uygulamalarının durumunu karşılaştırarak başladı. Sonra bu bilgileri, antibiyotik reçete etme oranı faaliyet gösterdiği bölgede en yüksek yüzde yirmilik dilime giren doktorları belirlemek için kullandılar. Bu grubun yarısına, reçete yazma alışkanlıklarıyla ilgili geri bildirimde bulunan ve Sağlık Bakanlığı Başdanışmanı tarafından imzalanmış bir mektup gönderildi. Mektupta, hemen uygulayabilecekleri ve reçete yazma oranlarını düşürecek üç belirgin madde de bulunuyordu. Örneğin doktorlar hastalarına, gelecekte semptomları hâlâ devam ediyorsa ilaçlarını almalarına olanak tanıyan gecikmeli reçeteler verebilirdi. Bu ipuçlarına ek olarak doktorlara, diğerlerine oranlara performanslarının ne durumda olduğu da açıklandı. Yapılan bildirimde göre bu doktorlara kıyasla, “bölgelelerinde faaliyet gösteren doktorların büyük çoğunluğu (yüzde 80’i) kişi başına daha az antibiyotik reçete ediyordu”. Michael ve ekibi, mektup gönderilen doktorların ve bu tarz bir mektup almayan doktorların davranışlarını birbiriyle karşılaştırdıklarında çıkan sonuç şaşırtıcı olmuştu. Altı aylık bir süre zarfında, geri bildirim mektubu alan doktorlar, geri bildirim almayan doktorlara kıyasla tahmini 73.400 daha az antibiyotik içeren ilaç reçete etti.² Bir an durup bunun üzerine düşünün: İlaçların tesirlerinde hiçbir değişiklik yoktu ve doktorlara finansal teşvik sunulmamıştı. Hükümet merkezlerinden yapılan ve bolca nutuk atılan telefon

2 İngiltere Sağlık ve Sosyal Bakanlığı’na bağlı yürütme ajansı. (ç.n.)

bombardımanlarına da tutulmamışlardı. Yalnızca halihazırda yapmakta olduklarıyla ilgili bir geri bildirimde bulunulmuş, neyi farklı yapabilecekleriyle ilgili işe yarar tavsiyeler verilmiş ve diğerlerine oranla ne durumda oldukları açıklanmıştı. Buna tepki olarak geçmişe kıyasla on binlerce daha az reçete yazdılar.

Geri bildirim, uzun süredir davranışları değiştirmek ve hedeflere ulaşmak konusunda yardımcı olan son derece etkili bir araç olarak görülmektedir ve bunun oldukça anlaşılır bir sebebi vardır. Bir hedefe doğru ilerlerken ne kadar başarı gösterdiğimizi bilmediğimiz sürece o hedefe doğru yol katetmemiz oldukça zordur. Ancak gördüğümüz üzere, iyi bir geri bildirim o an içinde bulunduğumuz aşamayı anlamaktan daha fazlasıdır. Geri bildirimler, daha başarılı olmak için ne tür eylemlerde bulunabileceğimizi anlamakla ilgilidir. Aynı zamanda kendimize kıyasla başkalarının ne durumda olduğunu fark ederek neyin mümkün olduğunu anlamamıza yardımcı olurlar. Ancak çoğu zaman, geri bildirimleri sistematik biçimde toplamakta ve kullanmakta başarısızlığa uğrarız. O nedenle bu bölüm sizin ya da başkalarının motivasyonunu artırmasını umduğumuz basit bir sistemi ortaya koyacak. Geri bildirimün üç altın kuralı şunlardır:

- **Hedefinize kıyasla hangi aşamada olduğunuzu bilin.** Hedefinize kıyasla hangi aşamada bulunduğunuzu gösteren bilgilerden faydalanabilmeniz gerekir.
- **Geri bildirim vakitli, belirgin, eyleme geçirilebilir ve çabaya odaklı olduğuna emin olun.** En ideali kişiselleştirilmiş, sizin durumunuza en yakın, neyi yapmaya devam etmeniz ve neyi değiştirmeniz gerektiğiyle ilgili net olan geri bildirimlerdir.

- **Performansınızı başkalarınıninkiyle kıyaslayın.** Eğer mümkünse, başkalarına oranla ne kadar başarılı olduğunuzu da tespit etmeniz gerekir. Bazı durumlarda bu en güçlü geri bildirim olabilir.

1. Kural: Hedefinize kıyasla hangi aşamada olduğunuzu bilin.

Eğer çocukluğunuzda “sıcak-soğuk” oyununu oynamışlığınız varsa, geri bildirim ne kadar faydalı olabileceğini de biliyorsunuz demektir. Oyunda, hazine bir yere saklanır ve sizin göreviniz de onu bulmaktır. Elinizdeki tek bilgi ise, ödüle yaklaşıyor ya da uzaklaşıyor olduğunuza dairdir: “Soğuk, hâlâ soğuk, epey soğuk, ısınıyor, ısınıyor, epey ısınıyor, sıcak, ÇOK SICAK!” Sonunda o kadar sıcak olur ki hazineyi bulursunuz. Onu bulursunuz çünkü nihai amaca kıyasla nerede durduğunuzu bilen başka bir kişi tarafından mütemadiyen yönlendiriliyorsunuzdur.

Yetişkinlikte de sıcak-soğuk oynarken verilen geri bildirimlere benzer durumlarla karşılaşırız. Araba kullanmayı ilk öğrendiğiniz zamanı düşünün. Eğer sizin de deneyiminiz çoğunluğunkine benziyorsa, dur-kalk ile geçen bir öğrenme süreciniz olmuştur. Ayağınızı ilk kez gaz pedalına koymak korkutucu bir deneyimdir. Muhtemelen gereğinden fazla basıp motoru fazla zorladınız (“soğuk”) ya da başlangıçta dengeyi sağlamanıza yetecek kadar basmadınız (“daha sıcak”). Fren pedalına ilk kez bastığınızda muhtemelen araç aniden sarsıldı (“soğuk”). Ancak zamanla, uygulanması gereken doğru baskıyı öğrendiniz (“ısınıyor”) ve bir köşeyi sarsılmadan dönmek için direksiyonu ne kadar çevirmeniz gerektiğini (“sıcak”) anladınız. Tüm bunları mümkün kılan, freni, pedalları ve direksiyonu her kullandığınızda anlık bir tepki almanızdı. Araba istediğiniz yönde (ya da istemediğiniz yönde) hareket etti (ya da etmedi). Bu geri bildirim,

istediğiniz sonuca ulaşmak için ne tür bir baskı uygulamanız gerektiğini öğrenmenizi sağladı. Bu durum, iyi geri bildirim ile ilgili önemli bir prensibi açıklar: Geri bildirim yalnızca bilgi değildir. Geri bildirim, olmanız gereken noktaya kıyasla nerede durduğunuzu bilmenizle ilgilidir.

Birçok çalışma, ulaşmanız gereken aşamaya kıyasla o anda içinde bulunduğunuz aşamaya odaklanan geri bildirimlerin ne kadar etkili olabileceğini gösterir. Tüketici piyasasından alınan kanıtlar göstermektedir ki, diğer satın alımlar ile ilgili geri bildirimler (TripAdvisor, eBay ya da Yelp tarzında) piyasayı dönüştürebilir ve işyerlerini de en iyi fiyatı ya da en yüksek kaliteyi sunan tedarikçilere yönlendirebilir. Yelp'in 5 yıldızlık müşteri değerlendirme ölçeğinde kazanılan her bir ekstra yıldız, bir restoranın sonraki yıldaki hasılatını yüzde 5 ila 9 arasında yükseltme gücüne sahiptir.³ Kişisel bir hedefe ulaşmak için mücadele veren bireyler üzerinde yapılan araştırmalar da benzer biçimde güçlü sonuçlar ortaya koymaktadır. Bu türden çalışmaların en eski örneklerinden bazıları, yaşayan en ünlü psikologlardan Albert Bandura tarafından yürütülmüştür. En sevdiğimiz örneklerden birinde, Bandura ve meslektaşı Daniel Cervone, bir grup öğrenciyi toplayıp onlara egzersiz bisikletinde yorucu bir dizi aktivite yaptırmıştır.⁴ Öğrencilerin tümü farklı gruplara ayrılmıştır. Egzersizlerin ilk raundunu tamamladıktan sonra bir kısmına zorlayıcı bir hedef konmuştur ancak hiç geri bildirim almayacaklardır. Hedefleri, gelecek sefer çabalarını yüzde 40 oranında artırmaktır ve egzersizlerinin beşinci dakikasında bu amacı hatırlatan bir uyarı alırlar. İkinci gruba geri bildirim yapılır. Onların performansı, bir önceki oturumda ne kadar başarılı olduklarıyla kıyaslanmaktadır ancak önlerine hiçbir hedef konmamıştır. Son olarak, üçüncü gruba hem bir hedef konmuş (çabanızı yüzde 40 oranında artırın) hem de süreç içerisinde geri bildirim almışlardır.⁵ Bir diğer deyişle, yalnızca son gruba

ulaşmaya çalıştıkları hedefe kıyasla nasıl bir performans sergilediklerine dair geri bildirimde bulunulmuştur ve sonuçlar bu kombinasyonun etkinliğini kanıtlar niteliktedir. Herkes performansını artırmıştır. Ancak net bir hedefe kıyasla hangi aşamada olduklarını anlamalarını sağlayan geri bildirimler alan öğrenciler, yalnızca hedef bildirilen ya da geri bildirim yapılan öğrencilere göre iki kat daha fazla performans sergilemiştir. Bir diğer deyişle, tek başına bilgi yeterli değildir. Geri bildirim etkin biçimde kullanmak, ne kadar başarı gösterdiğiniz bilgisini alıp, bu bilgiyi ulaşmaya çalıştığınız hedefle ilişkilendirmek demektir.

Sorun şudur ki, hayatın birçok alanında bu tür geri bildirimler almayız. Kişisel ve işle alakalı projelerimize dalıp gideriz ama geri adım atıp da kendimiz için belirlediğimiz hedeflere doğru kaydettiğimiz ilerlemeyi düşünmeye fırsat bulamayız. Bunun sebebi, kendimize belirlediğimiz hedeflerin çoğunun, eylemlerimiz ve sonuçları arasındaki ilişkiyi anında anlayabildiğimiz bir sürüş dersi gibi düzenlenmemiş olmasıdır. Davranışsal Kavrayış Ekibi olarak, geri bildirimlerin en gerekli oldukları alanlarda eksik kaldığını keşfettik. New York ofisimizin başındaki Elspeth Kirkman, sosyal hizmet görevlilerinin kararlarının nasıl geliştirilebileceğini incelediğinde belirgin bir unsur göze çarpıyordu. Sosyal hizmet görevlilerinin, kararlarının uzun süreli sonuçlarını bilme imkânları yoktu. Hiçbir geri bildirim almıyorlardı. Elspeth'in ilk önerilerinden biri, sosyal hizmet görevlilerinin ve yerel otoritelerin kararlarının sonuçlarını takip etmelerine olanak tanıyacak geri bildirim döngülerini işin içine dahil etmektir. Bu da zamanla, hangi durumlarda verilen hangi türden kararların çocuklar için pozitif sonuçlar yaratma ihtimalini artıracak konusunda zihinlerini netleştirmeye yaradı.

Sosyal hizmet çalışanlarının karar süreçleri, kendinize belirlediğiniz hedeflerden dünyalar kadar farklı görünebilir ancak

prensipler aynıdır. Hedefleriniz üzerinde düşünürken varmak istediğiniz aşamaya kıyasla şu anda nerede bulunduğunuzu anlamana yardımcı olacak bilgilerin peşinde olmalısınız. Eğer kilo vermeye çalışıyorsanız ve önceki bölümlerdeki tavsiyeleri de dinlediyseniz, kendinize uzun süreli bir hedef belirlemiş ve o hedefe ulaşmanız için atmanız gereken adımlara da karar vermişsiniz demektir. Geri bildirim almak, her aşamada kaç kilo verdiğinizi anlamak, böylece hedefinize kıyasla nasıl ilerleme kaydettiğinizi görebilmek kolaydır. Örneğin belirli bir zamanda maraton koşusu yapmak istiyorsanız ve hedefinizi de ayrı adımlara bölmüşseniz, bu adımlara kıyasla hangi aşamada olduğunuzu bilmek istemeniz gerekir. Bu bilgiler, antrenman rutininizin gereklerini yerine getirmekte ne kadar başarılı olduğunuza ilişkin, şu an 10 km mesafeyi ne kadar hızlı koşabildiğinize, yokuş koşularınızın hızına ya da spor salonunda ne kadar ağırlık kaldırıabildiğinize dair olabilir. Yeni uygulamalar ve teknolojilerin, iyi geri bildirim alma sürecini fazlasıyla kolaylaştırdığını görebilirsiniz. Örneğin Strava isimli yeni uygulama yalnızca koşunuzun genel anlamda ne kadar hızlı olduğunu takip etmenizi sağlamakla kalmaz, aynı zamanda koşunuzu her biri ayrı bir süreyi kapsayan farklı dilimlere ayırır. Bu özellik, zaman içinde performansınızı takip etmenize ve diğerlerine kıyasla ne kadar başarılı olduğunuzu görmeye olanak sağlar (bu bölümdeki üçüncü kurala bakın).

Geri bildirimler yalnızca nerede yanlış yaptığımızı göstermekle kalmaz, nihai hedeflerimize kıyasla yarattığımız etkiyi ve kaydettiğimiz ilerlemeyi daha iyi anlamamızı da sağlar. Bu insanoglu için önemlidir. İlerleme kaydettiğimizi *hissetmek* isteriz o yüzden geri bildirim sistemimizi bu hissi maksimum seviyeye çıkaracak şekilde kurmamız faydalı olabilir. Ne tür müşteri kartlarının insanları daha fazla kahve almaya teşvik edeceğini merak eden Ran Kivetz tarafından yürütölen bir çalışma bu prensibi güzelce açıklar. Kazanan, müşterinin ücretsiz

bir kahve için on damga toplamasını gerektiren kart mı olur? Yoksa on iki damga toplaması gereken ancak ilk iki boşluğun önceden damgalandığı kartlar mı? İki kartın da beklentisinin aynı olduğunu unutmayın: On damga toplamak. Ancak ikincisi, ücretsiz bir fincan kahve kazanma hedefine doğru çoktan adım atmışsınız gibi hissettirir ve bu kart belirgin bir şekilde diğerine üstün gelmiştir.⁶

Bu ilerleme kaydetme hissi, tamamlamanız gereken açıkça sıradan görevlerle nihai hedefiniz arasındaki bağlantı daha az doğrudan görüldüğünde özellikle önemlidir. Örneğin iş bulma kurumlarıyla yaptığımız çalışma sırasında, iş arayanların bir görevi tamamladıkça yanına işaret koyabildikleri bir görev listesi yarattık. Bu listenin başını, form doldurmak, toplantılara katılmak ya da iş güncellemelerine kayıt olmak gibi tamamlanması daha kolay bir dizi görevle doldurduk. Böylece iş arayanlar bir ilerleme kaydettiklerini hissedebiliyor ve özgeçmişi tamamlamak, iş görüşmelerine katılmak ve hatta yeniden eğitim görmek gibi daha zorlayıcı hedefleri tamamlamaya da motive olabiliyorlardı. Bir diğer deyişle, hedefinize kıyasla hangi aşamada olduğunuzu bilmek önemlidir. Ancak normalde daha uzak görünecek hedefinizin size daha yakın olduğunu hissetmenize yardımcı olacak bazı yollar da vardır.

Bu altın kuralın temelinde yatan ders, hedefinize kıyasla nerede durduğunuzu bilmektir. Bu ister ne kadar kilo verdiğiniz, maraton antrenmanlarınızın nasıl gittiği ya da siz ve ekibinizin bu yılki performans hedeflerine kıyasla nerede durduğunuz olsun, hedefimize giden yolda nerede durduğumuzu bilmediğimiz sürece ilerleme kaydetmemiz oldukça zordur. Bunu belirlediğimize göre, geri bildirim almanın ve vermenin en iyi yollarının neler olduğu sorusuna yönelebiliriz. Çabamızı artırmak açısından en önemli detaylara odaklanan bu önemli soru bir sonraki kısmın konusudur.

2. Kural: Geri bildirimin vakitli, belirgin, eyleme geçirilebilir ve çabaya odaklı olduğuna emin olun.

2003'te Kaliforniya'da trafik mühendisi olan Dan Candelaria ile Garden Grove, bilindik bir problemin üstesinden gelmek için yola çıktılar: Okul bölgelerinde hız yapan sürücüler.⁷ Dan, daha parlak hız limiti tabelalarından, verilen cezaların sayısını arttırmaya kadar bir dizi farklı yaklaşım denedi. Ancak bunların başarısı fazla yüksek değildi ve bu bölgelerde yayalara ve bisiklet sürücülerine çarpan araçların sayısı yüksek seviyelerde seyretmeye devam ediyordu. Böylece, yolda ilerleyen sürücülere ne kadar hızlı araba kullandıklarına dair geri bildirimde bulundukları yeni bir yöntem denediler. Üzerlerinde “Hızınız” yazan ve her sürücünün gerçek zamanlı hızını bildiren kocaman dijital panolara bağlı radar sensörleri kurdular. Ancak geleneksel hız kameraları ya da trafik cezalarının aksine, tabelanın hiçbir maddi ya da hukuki yaptırımı yoktu. Dan geri bildirimin gücüne güveniyordu ve insanları itaat etmeye teşvik etmek için yaptırım olması gerektiğini savunan yılların kabul görmüş bilgeliğine meydan okuyordu. Sürücülere yalnızca ne kadar hızlı gittiklerini (zaten ön panellerinde mevcut olan bir bilgi) söylemenin onları yavaşlatacağına dair bir önseziye sahipti. Sonunda haklı çıktı.

Garden Grove projesinin başladığı yıllardan beri, radar teknolojisindeki gelişmeler bu tür levhaların maliyetlerinin düşmesi anlamına geldiği için “Hızınız” levhaları küresel ölçekte çoğalmaktadır.⁸ Sık karşılaşılmasına rağmen, levhaların hız seviyelerini ortalama yüzde on düşürdükleri tutarlı biçimde kanıtlanmaktadır. Bu etkiler levhadan sonra birkaç kilometre sürmekte ve görünüşe göre hız yapanları doğru biçimde hedef almaktadır. Hatta şimdilerde çoğu trafik mühendisi ve güvenlik uzmanı, sürüş alışkanlıklarını değiştirmede, bu levhaların

ellerinde radar tabancalarıyla ceza kesen polis memurlarını görevlendirmekten daha etkili olduğunu düşünmektedir.⁹ Yani yaptırımın hatta herhangi bir yeni bilginin yokluğuna rağmen bu şaşırtıcı biçimde basit, hedefe yönelik geri bildirim unsuru, dünya üzerindeki trafik ölümlerini başarılı biçimde azaltmıştır.

Hız levhaları, iyi bir geri bildirim merkezi prensiplerini güzel biçimde örnekler. Kaliforniya'da hız yapmasının üzerinden beş ay geçtikten sonra birine kötü bir sürücü olduğunu söylemenin faydası yoktur. Olaya olabildiğince yakın bir zamanda geri bildirimde bulunabilmek önemlidir, böylece bu kişiler de duruma hızlı biçimde tepki verebilirler. Levhalar gerçek zamanlı bilgi vererek bu işi güzelce halleder. Aynı şekilde levhalar her sürücüye kişiselleştirilmiş bilgi verir. Bu bilgiler o alandaki araçların ortalama hızını çıkarmaz ya da size genel anlamda çok hızlı gittiğinizi söylemez. Eğer hız yapıyorsanız, size ne kadar hız yaptığınızı söyler. Bu iyi bir geri bildirim üçüncü ve muhtemelen en önemli dersiyle bağlantılıdır: Geri bildirim eyleme geçirilebilir olmalıdır. Levhaların verdiği net mesaj, o anda eyleme geçebileceğiniz bir konuyla ilgilidir.

O halde iyi geri bildirim bütünüyle, insanlara bir şeyleri farklı şekilde yapmaları için (ya da iyi yaptıkları şeyleri yapmaya devam etmeleri için) gerekli araçları sağlamakla ilgilidir. Eğer tüm bunların, neler olduğunu gerçek zamanda ölçmenin kolay olduğu hız yapmak gibi konularda uygulanmasının yerinde olacağını düşünüyorsanız, aynı derslerin her türlü karmaşık alana da uyarlanabileceğini eklemek gerekebilir. Örneğin Eğitim Donanım Derneği öğrencilere, vakitli, belirgin ve eyleme geçirilebilir geri bildirimlerde bulunmanın, çocukların eğitimsel akıbetleriyle ilgili potansiyel anlamda en önemli ve maliyet açısından avantajlı yollardan biri olduğunu belirlemiştir.¹⁰ Bu yöntem en temelinde, bir öğrenci yüksek performans sergile-

diğinde basitçe “doğru” demek yerine “Bu iyiydi çünkü...” diye açıklamak anlamına gelir. Geri bildirimde bulunmak çocuklara yalnızca hatalı olduklarını söyleyerek yapılmamalı, gelişimle ilgili belirgin rehberlik de içermelidir. Eğitim Donanım Derneği’nin eğitim alanındaki en iyi uygulamalara yönelik pek çok çalışmasında, iyi geri bildirimlerin okulda sunulabilecek en iyi uygulamalardan biri olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Geri bildirim öğrencilerin ilerlemesi üzerindeki etkisi, sekiz aylık öğrenime eşdeğerdir. Bu uygulama, ödev vermek (ortaokulda beş aylık, ilkokulda bir aylık sürece eşdeğer ilerleme sağlar) ve okul dönemini uzatmak (iki ay) gibi daha çok kabul görmüş birçok uygulamadan daha etkilidir. Aynı zamanda ucuzdur da: İyi bir geri bildirim sunma maliyeti, eğitim sürecinin ve geçici öğretmenlerin ücreti de eklendiğinde, öğrenci başına 100 sterlinden azdır.

Eğer bu üç prensip kulağa çok basit geliyorsa (geri bildirimler vakitli, belirgin ve eyleme geçirilebilir olmalıdır) gerçek hayatta ne kadar nadiren uygulandıklarını düşünün. Dünya genelinde pek çok kuruluş halen daha yılda bir sefer, senelik performans değerlendirmesi sırasında geri bildirim yapmaktadır. Ancak yıl sonunda yapılan performans değerlendirmesinden geçmiş herkesin de bileceği üzere; çoğu durumda yapıldığı âna kadar geri bildirim çoktan geçerliliğini yitirmiş olur, yeteri kadar belirgin değildir (koca bir yıl boyunca yaptığınız her şeyi içerirken nasıl belirgin olabilir ki?) ve sonuç olarak ne yapılması gerektiğiyle ilgili düşünmeyi herkes için daha zorlu hale getirir. Bu nedenle dünya genelindeki pek çok şirket, sene sonu performans değerlendirmesi yürütmenin geleneksel yöntemlerini terk etmektedir. Küresel boyutta 300.000’den fazla insana iş imkânı sağlayan danışmanlık firması Accenture kısa süre önce yıl sonu performans değerlendirmelerine son vermiş ve yerine, her projenin sonunda daha kısa ve daha keskin düşünceye

teşvik eden geri bildirim seanslarını getirmiştir.¹¹ Davranışsal Kavrayış Ekibi olarak biz yıl sonu değerlendirmelerini tamamen bırakmadık. Ancak her proje sonunda çalışanları birlikte çalışma yürüttükleri kişilere, odak noktası kişilerin neyi yapmaya devam etmesi ya da neyi farklı yapması gerektiğine dair vakitli geri bildirimlerde bulunmaya teşvik eden çevrimiçi bir kurumsal geri bildirim sistemi kurduk.

Davranış bilimi araştırmalarının, içinde nasıl iyi geri bildirim yapılacağı ve alınacağı ile ilgili dersler barındıran başka bir kolu daha vardır. Bunu anlayabilmek için, o sırada Columbia Üniversitesi'nde çalışan Claudia Mueller ve Carol Dweck'le birlikte okul sıralarına geri dönmemiz gerekir. Genelgeçer yargının, biri derste, spor alanında ya da hayatın başka herhangi bir alanında iyi bir iş çıkarırsa, yapılması gerekenin o kişiyi doğuştan gelen zekâsı ve yetenekleriyle ilgili övmek olduğunu fark etmişlerdir. Örneğin bir çocuk sınavından yüksek not alır ya da kayda değer güzellikte bir resim çizerse ne kadar zeki olduğunu söylemek dünyanın en doğal şeyi gibi görünmektedir. Ancak Mueller ve Dweck, birini ham zekâsıyla ilgili övmenin negatif yan etkileri olabileceğinden endişelenmektedir. Eğer matematik için doğuştan gelen bir yeteneğiniz olduğuna inanırdıysanız, bir sonraki sınavınızı geçemediğinizde ne olur? Bu durum yeteneklerinizi sorgulamanıza neden olup eksikliklerinizi ön plana çıkarmanızı gerektirebilecek konularda kendinizi zorlamaktan vazgeçmenizle sonuçlanmaz mı?

Mueller ve Dweck endişeliydi, bu yüzden de bu sorulara cevap bulabilmek için kolları sıvadılar. Önlerine kısa süre içinde çözmeleri gereken bir dizi soru konulmuş okul çocuklarıyla ilgili bir çalışma yürüttüler.¹² Öğrencilerin bilmediği şey ise, araştırmacıların, öğrencilerin ödevlerde nasıl performans göstereceklerini önemsemeksizin belirli bir dizi geri bildirimde bulunacaklarıydı. İlk ödevin sonunda, tüm öğrencilere iyi iş

çıkardıkları (en az yüzde 80 oranında bir doğruluk payları olduğu) söylendi. Sonra başarılarını açıklayan farklı türden geri bildirimler aldılar. Öğrencilerin bir bölümü yetenekleriyle ilgili övülürken (“Bu problemleri çözebildiğine göre zeki olmalısın”) bir bölümü ise çabalarıyla ilgili övüldü (“Bu problemler üzerinde epey çalışmış olmalısın”). Daha sonra çocuklara daha farklı ve daha zor bir dizi problem sunuldu ve performanslarının bu kez düşük olduğu (soruların yüzde elliden daha azını doğru cevapladıkları) söylendi. Gerçi bu ikinci görev dizisi, çalışmanın gerçek konusu değildi. Araştırmacıların en çok ilgilendikleri şey, iki farklı grupta bulunan öğrencilerin, üstesinden gelmeleri gereken üçüncü bir görev olmasına nasıl tepki verecekleriydi. Doğuştan gelen yetenekleriyle ilgili övülmelerine rağmen sonradan düşüşe geçenler, ilk görevi çok çalıştıkları için başarıyla geçtikleri söylenenlerden daha düşük seviyede mi başarı sergilemişlerdi?

Cevap çarpıcı bir evetti. Öğrencilere ilk görevde, doğuştan gelen zekâ temelli bir geri bildirim yapıldığında ve ikinci görevi başaramadıklarında, üçüncü görevdeki performansları âni düşüş göstermişti. Bu türden ödevlere daha aşına olmalarına rağmen, ilk ödevdekine kıyasla daha az soruyu doğru cevaplamışlardı. Ancak çabalarıyla ilgili övülen öğrencilerin performansı kayda değer biçimde yükselmişti. Problemlerin üzerine gitme eğilimleri ve “İyi olduğum problemleri seçeyim de ne kadar zeki olduğumu göstereyim,” demek yerine öğrenimlerine katkıda bulunacak problemler seçme potansiyelleri daha yüksekti. Görünüşe bakılırsa zekâlarıyla ilgili övülen öğrenciler, performanslarının yeteneklerinin göstergesi olduğunu öğrendikleri için, sonraki düşük performanslarını düşük yeteneklerine atfettiler. Sıkı çalışmalarıyla ilgili övülenler, performanslarını yalın yeteneklerine bu şekilde atfediyor gibi görünmüyorlardı. Bir sonraki ödevde daha fazla çalışarak tepkile-

rini ortaya koydular çünkü çaba sarf etmenin başarılı olmanın yolu olduğunu öğrenmişlerdi.¹³

Dweck bu orijinal, çığır açıcı çalışmalardan beri, aynı prensipleri neredeyse hepsi hedeflere ulaşmamıza fayda sağlayabilecek türden birçok farklı alanda uygulamayı denedi. Prensipleri, iki tür “zihniyet” tanımlayarak açıkladı. Biri, özelliklerimizin kesinleşmiş olduğu ve kendimizi tekrar ve tekrar kanıtlama ihtiyacı duymamıza sebep olan “sabit zihniyeti”. Orijinal çalışmadaki çocuklar, ham zekâlarıyla ilgili övüldüklerinde, sabit zihniyetle düşünmeye teşvik ediliyorlardı. Çabaları temel alınarak övülenlerde teşvik edilen diğer zihniyet ise “büyüme zihniyeti” ve temelleri, temel özelliklerinizin çabayla işlenebileceği inancına dayanıyordu.¹⁴ Dweck’in aydınlatıcı gözlemi, insanlar elbette ki yetenekleri açısından farklılık gösterebilirler de, “herkesin, uygulama ve deneyim sayesinde gelişip değişebileceği” yönündeydi. Yalnızca doğuştan gelen yetenek yerine çaba ve sürekliliği översek, hedeflere ulaşmak konusunda kendimize ve başkalarına daha fazla faydamızın dokunabileceğini ortaya koyuyordu.

Öyleyse iyi geri bildirim yalnızca hedefinize kıyasla hangi aşamada durduğunuzu bilmekle ilgili değildir. Geri bildirim *ne zaman* yapıldığının önemli olduğunu gördük: Olaya ne kadar yakın yapılırsa o kadar iyidir. Aynı zamanda belirgin ve eyleme geçirilebilir geri bildirim de kritik olduğunu gördük: Geri bildirim sonucunda bir şey yapabilmemiz gerekir (bu halihazırda yapmakta olduğumuz şeye devam etmek bile olsa). Son olarak da, insanları bir konuda yalnızca doğuştan başarılı oldukları için övmenin, bir görev esnasında sergilenen çaba ve kararlılıkla ilgili övmek kadar etkili olmadığı oldukça nettir.

3. Kural: Performansınızı başkalarınıninkiyle kıyaslayın.

İkinci bölümde, planlama hatırlatıcılarının oy oranını artırmak için nasıl kullanılabileceğini görmüştük. Oy miktarındaki nispeten küçük değişikliklerin bir seçimin sonucu değiştirebileceği göz önüne alınırsa, bunun önemli miktarda araştırmaya konu olduğunu ve özellikle de seçim günü öncesi ve sonrası yapılan karşılaştırmalı geri bildirimin etkisinin kanıtlandığını öğrenmek şaşırtıcı olmayacaktır.

Özellikle 2006 yılı Ağustos ayında gerçekleştirilen bir çalışma, ABD'nin Michigan eyaletindeki ön seçimlerin arifesinde, konumlarına göre gruplandırılmış 180.000 haneye odaklanmıştır.¹⁵ Seçimler, ABD'deki deneysel kanıtlar için iyi bir kaynaktır çünkü seçmen kayıtları (birinin kime oy verdiği değil, oy verip vermediği bilgisi) halka açık hale getirilmiştir ve bu durum gücü gittikçe artan sosyal baskı yöntemleri kullanarak müstakbel seçmenlere mektuplar yazmak gibi girişimlerde bulunulduğunda ortaya çıkan sonuçları görmeyi kolaylaştırır. Bu çalışmadaki bazı mektuplar, oy verenleri vatandaşlık görevleri nedeniyle oy merkezlerine gitmeye teşvik eder. Bu mektuplar “VATANDAŞLIK GÖREVİNİZİ YERİNE GETİRİN – OY VERİRİN” gibi cümleler içerir. Sonraki mektup dizisi sosyal baskıyı artırır. Bu mektuplarda ev halkının oy kayıtları bulunmaktadır. Bir kişi 2004 ön ve ana seçimlerinde oy kullanmışsa “oy verdi” cümlesi isimlerini yanına yazılmaktadır. Eğer isimlerinin yanında boşluk varsa bu oy vermedikleri anlamına gelmektedir. Bu yeterli gelmediyse, mektup, alıcılara seçimlerden *sonra* güncellenmiş bir liste gönderileceğinin sözünü de verir. Bunun bir grup araştırmacı için haddini aşacak derecede haylaz bir eylem olduğunu düşünebilirsiniz. Ancak üçüncü mektup grubunda sınırları daha da zorlamışlardır. Bir önceki grupta

hanedeki herkesin oy kayıtları listelenmişken, bu gruba gönderilen mektuplarda komşuların da oy kayıtları listelenmiştir. Bu gruba da, kayıtların seçimlerden sonra güncelleneceği söylenir. Bir diğer deyişle, ev halkı komşularının oy kayıtlarından haberdar oluyordur ama komşuları da onların oy kayıtlarından haberdar olacaktır.¹⁶

Sonuçlar şimdiye kadarki gelmiş geçmiş en etkili oy teşviklerinden birini ortaya çıkarmıştır. Araştırmacıların kendileri de sonuçları ürkütücü olarak tanımlar. İnsanlara, onları vatandaşlık görevlerini yerine getirmek için oy vermeye çağıran mektup göndermenin küçük, pozitif bir etkisi olmuştur. Ancak bu etki, hanelere kendi oy kayıtlarını hatırlatan mektupların sebep olduğu etkileyici boyuttaki değişikliğe kıyasla çok küçüktür. Bu grubun oy verme oranı yüzde 16 artmıştır. En büyük kazanım ise, insanların oy kayıtları komşularının oy kayıtlarıyla yan yana koyulduğunda gerçekleşmiştir. Bu durumda, yüzde 27'lik dikkat çekici bir artış görülmüştür.¹⁷ İnsanları oy merkezlerine çağırmak için yüz yüze görüşmelerin yapılmadığı bir kampanya için, bu neredeyse emsali görülmemiş bir artıştır.

İnsanların bizi nasıl gördüğünü ve başkalarına kıyasla ne durumda olduğumuzu umursarız ve etrafımızdakilerin söyledikleriyle yaptıklarından oldukça fazla etkileniriz. Bu durum davranış bilimcilerin “sosyal normlar” dediği olguyla ilişkilidir. Sosyal normlar bir topluluk ya da grubun değerleri, eylemleri ve beklentileridir ve davranışlarımıza rehberlik ederler. Pek çok çalışma göstermektedir ki, insanların diğer insanların çoğunun ne yaptığından, yani “tanımlayıcı sosyal normlardan” haberdar olmalarını sağlamak, temel motivasyonları pekiştirmeye yardımcı olabilir.¹⁸ Bunun iyi bir nedeni vardır. Başkalarının davranışlarından yalnızca fazlasıyla etkilenmekle kalmaz, aynı zamanda genellikle insanların *gerçekte* ne yaptıklarının da farkına varamayız ve başkalarının iyi davranışlarını küçümseme eğilimi

içerisinde oluruz.¹⁹ İnsanların vergi kaçırmaya gerçekte olduğundan daha fazla eğilimli olduklarını, aşırı yağlı yiyecekler tükettiklerini ve neredeyse hiç egzersiz yapmadıklarını düşünüyoruz. Bu eğilim bir fırsat niteliğindedir: Geçerli sosyal normun ne olduğunu anlayıp diğerlerine de anlatarak, kendimizi ve başkalarını motive edebiliriz.

Davranışsal Kavrayış Ekibi, insanları davranışlarını değiştirmeye teşvik etmek için bu bilgiyi pek çok çeşitli şekilde kullanmaktadır. Bölümün girişindeki aile hekimleri çalışması da bunun bir örneğidir. Diğer meslek gruplarına benzer bir biçimde, doktorların da tek umursadığı diğer insanlardan bağımsız olarak ne yaptıkları değildir. Aynı zamanda meslektaşları tarafından nasıl görüldüklerini ve geçerli sosyal norma uyum sağlayıp sağlamadıklarını da umursarlar.

Belki de bu prensibin eyleme geçirilmesine dair verebileceğimiz en ünlü örneklerden biri, insanları vergi ödemeye teşvik edendir. Vergisini geç ödeyen on binlerce vatandaşa bu tanımlayıcı sosyal norm mesajlarının çeşitli türleri gönderilmiştir. İnsanlara yalnızca “On kişiden dokuzu vergisini zamanında ödemektedir,” diye haber veren mesajlar göndermenin, daha çok insanın vergi borcunu ödemesinde etkili olduğunu ve mahkemeye çıkmalarına engel olmaya katkıda bulunduğunu gördük. Ancak aynı zamanda, tanımlayıcı normun ne kadar detaylı olursa o kadar etkili olacağını da keşfettik. İnsanlara “Bölgenizdeki insanların büyük çoğunluğu vergilerini zamanında ödemektedir,” diye mesaj gönderdiğimizde bu, daha genel bir mesajdan daha fazla işe yaradı. Ancak bu mesaj bile, “Sizin gibi vergi borcu olanların çoğu şimdiye kadar ödedi,” diye belirttiğimiz mesajlar kadar etkili değildi. Vergi mektuplarında yapılan bu küçük değişiklikler insanların Birleşik Krallık Vergi Müdürlüğü’ne 200 milyon sterlin gelir kazandırmasına yardımcı olan daha geniş bir müdahale programının parçasıy-

dı. Bu gelişme, odağı tamamen bu programın ilerlemesi olan, Birleşik Krallık Vergi Müdürlüğü bünyesindeki, vergi odaklı Davranışsal ve Hukuki Kavrayış Ekibi'nin kurulmasına ön ayak oldu.

Elbette ki, hedefinize ulaşmak için performansınızı bölgedeki diğer insanlarla kıyaslayan bir mektup yazacak birini bulun demiyoruz. Ancak iyi haber şudur ki, geçtiğimiz son birkaç senede aynen bunu yapmanıza olanak sağlayan uygulama ve internet sitelerinde bir patlama yaşanmıştır. Bu araçların birçoğunun temelinde, diğer insanlara kıyasla hangi aşamada olduğunuzu görmenizi sağlayan karşılaştırmalı geri bildirim bilgisini iletmek bulunmaktadır. En iyi örneklerden biri, ne kadar egzersiz yaptığınızı ölçen, giyilebilir cihaz Fitbit'tir. Fitbit uygulaması, performansınızı arkadaşlarınızinkiyile kolayca karşılaştırmanıza olanak tanır ve birbirinize karşı yarışabileceğiniz meydan okumalar yaratmanızı sağlar. Örneğin Owain, Davranışsal Kavrayış Ekibi'nin Singapur ofisinin başındaki Sam Hanes'le Singapur'dayken, Sam ona günlük adım sayısı ile ilgili meydan okumuştur. Hafta boyunca kimin daha fazla adım atabileceğini gözlemlediler. Sonunda galip gelen Sam'di ancak her ikisi de yarışma olmasaydı yürüyeceklerinden daha fazla yürümüşü.

Bu tür uygulamaların rekabetçi yönü, Avustralya ofisimizdeki Karen Tindall'ı, karşılaştırmalı geri bildirim bireysel seviyede de grup seviyesinde olduğu kadar etkili olup olmayacağını düşünmeye itti. Böylece Movember³ hayır kurumuyla birlikte, Lendlease şirketinin çalışanlarına, fiziksel aktivite seviyelerini artırabilmek ve günlük adımlarını sayabilmek için, ücretli program tarafından karşılanan Fitbit'ler verdiğimiz bir çalışma yürüttük. Toplamda 646 bireyden oluşan elli takım, rastgele olarak, iki çeşit geri bildirimden birini alacak şekilde belirlendi. İlk grup,

3 Kasım ayı boyunca, sakal bırakma yoluyla erkek sağlığını ilgilendiren konulara dikkat çekmek ve bağış toplamakla ilgilenen kuruluş. (ç.n.)

genel lider tablosu bilgisini alarak hangi takımların liderliği elinde tuttuğunu öğrendi. Ancak ikinci grup, grubun performans bilgisine de ulaşabiliyordu. Bu performans bilgisi, takım olarak kaçınıcı sırada geldikleri, lider takımdan ne kadar uzak oldukları ve takımdaki en aktif kişilerin kimler olduğu gibi bilgileri içeriyordu. Diğer takımlara kıyasla performansı görmeye olanak tanıyan, daha detaylı grup geri bildirimi performansın artmasına fayda sağladı ve şaşırtıcı biçimde, en çok da daha önceleri en az aktif olan kişiler üzerinde etkili oldu. Bir diğer deyişle, en büyük etki, yardıma en çok ihtiyaç duyan kişiler üzerindeydi.

Bu fikir, koca bir kuruluş üzerinde bile uygulanabilir. Birleşik Krallık'ın büyük bakanlıklarından birinin başında olduğunuzu hayal edin. Yıl 2010, binlerce çalışandan sorumlusunuz ve hükümetin günlük hedeflerini yerine getirebilmenin ağır yükümlülüğü altındasınız. Tüm bu endişelerin üzerine bir de başbakanın az önce tüm bakanlıkların karbon salınımını yüzde 10 oranında düşürmesi gerektiğini duyurduğunu hayal edin. Nasıl hisseder-siniz? Büyük ihtimalle eğer sağlık hizmetlerini yeniden düzenlemeye odaklandıysanız ya da Birleşik Krallık'ın dış ilişkilerle ilgili hedeflerini düşünüyorsanız, bu hedef bir sonraki aya ait öncelikler listenizin başında yer almayacaktır. Ancak şimdi de, tüm bakanlıkların enerji salınımı performanslarının diğer bakanlıklara oranla derecelendirileceğini ve verinin bakanlık toplantılarında, lig tablosu şeklinde paylaşılacağını hayal edin. Örneğin Sağlık Bakanlığı'ndaysanız, bir anda meslektaşlarınıza kıyasla daha mı iyi yoksa daha mı kötü performans sergilediğinizi görebiliyorsunuz. Şimdi nasıl hissediyorsunuz? Bunun davranışınız üzerindeki etkisi nedir? 2010 ve 2011 yıllarında bu planın gerçekleşmesine yardım ettik ve bakanlıklar arası karbon salınımı aniden düştü. Her bakanlık yüzde 10 düşüşü yakaladı ve bazıları (Enerji ve İklim Değişikliği Bakanlığı gibi) hedefin çok üstüne çıktı.

Yani bu demek oluyor ki, karşılaştırmalı geri bildirim her

türlü durumda işe yaramaktadır. Ancak hepimiz fırlayıp, herke-
se başkalarına kıyasla nasıl bir performans sergilediklerini söy-
lemeye başlamadan önce, geri tepmeyle sonuçlanabilecek çok
önemli bir konuda ikazda bulunmalıyız. Nahoş bir davranışın
yaygınlığına vurgu yaparak yanlışlıkla negatif sosyal normları
sağlamlaştırmak kolaydır. İyi niyetle önemli konuların altını çiz-
meye çalışan yetkililer, bazen yapmamanızı istedikleri bir şeyden
bahsederken yanlışlıkla diğer insanların özgürce bu şeyleri yap-
tıklarını açık ederler. Aile hekimi muayenelerindeki, randevunu-
zu kaçırmamanız gerektiğini çünkü şimdilerde herkesin rande-
vularını kaçırdığını belirten levhaları düşünün. İnsanlara “herkes
bunu yapıyor” sinyali vererek istemeden daha fazla kişinin tam
da önüne geçmeye çalıştığınız şeyi yapmasına neden olabilirsiniz.²⁰ Yani eğer siz ve yakın çevreniz daha fazla egzersiz yap-
mayı, sigarayı bırakmayı ya da kilo vermeyi başaramıyorsanız,
en iyisi insanlara herkesin başarısız olduğunu söyleyerek bu
türden “tanımlayıcı sosyal normları” desteklememektir. Neyse
ki, etkileri azaltmak için yapabileceğiniz birkaç şey vardır. İlki
mesajın kime yönelik olduğunu düşünmektir. Eğer hatırlar-
sanız doktor çalışmasında en az reçete yazanları değil en çok
reçete yazanları hedef almıştık. Böylelikle başkalarının onlara
kıyasla daha başarılı olduğunu belirtebilmiştik. İkincisi, özel-
likle halihazırda yüksek performans sergileyen kişiler için en
faydalı yaklaşımdır ve karşılaştırmalı bilgiyi, kişinin başarısı-
nın genel değerlendirmesiyle desteklemeyi gerektirir (davranış
bilimciler bunu “önleyici norm” diye adlandırır). Performansı
yüksek birine, iyi iş çıkardığını ve böyle devam etmesini söyle-
mek negatif etkilerden kaçınmaya yardımcı olabilir.

Tüm bu karşılaştırmalı geri bildirim örnekleri, insanların
yalnızca mutlak performans seviyelerini umursamadıklarını
gösterir. Hepimiz, başkalarına kıyasla ne durumda olduğumu-
zu, en az bu kadar (ve bazen daha fazla) umursarız. En yüksek

seviyelerde bu oldukça mantıklıdır. Olimpiyat koşucuları yalnızca 100 metreyi ne kadar hızlı koşabileceklerini umursamazlar. Yarıştıkları kişilere kıyasla daha hızlı mı yoksa daha yavaş mı koştuklarını ve madalyalarının rengini umursarlar. Gümüş ya da bronz olimpiyat madalyası kazanan atletlerin tepkileri üzerine yapılan bir araştırmada, ikinci sırada gelenlerin, bu durumu altın madalyayı “kıl payı” kaçırmakla ilişkilendirdikleri için daha üzgün oldukları, ancak bronz madalya kazanlarının podyuma çıkmayı başardıkları için muhtemelen kendilerini rahatlamış hissettikleri savunulmuştur. Ancak aynı olgu, her kesim için geçerlidir. Yalnızca maaşımızın ne kadar olduğunu umursamakla kalmayız. Karşılaştırmalı bir pozisyondaki kişiden daha az ya da daha fazla alıyor olmamızı da umursarız. Zor bir hedefe ulaşmaya çalıştığımızda yalnızca bu işte ne kadar başarılı olduğumuzu umursamayız. Aynı zamanda aynı işi yapan kişilerden daha iyi ya da daha kötü olmamız da bir çeşit motivasyon kaynağıdır. Yani gelişiminize yardımcı olması için karşılaştırmalı bilgiyi kullanmanızı şiddetle öneririz. Bunu yaparsanız, hedeflerinize daha kolay ulaşabilirsiniz.



Geri bildirim, hedefe ulaşma yolunda temel bir unsurdur. Ancak gördüğümüz üzere, özel yaşam ve iş yaşamının en kritik bazı alanlarında hedefimize kıyasla nerede durduğumuzu görmemize olanak sağlayacak mekanizmalar oluşturma konusunda çok da başarılı değilizdir. Yeni teknolojilerin gelişmesiyle birlikte, nasıl daha iyi geri bildirim alabileceğimiz üzerinde düşünmek için bundan daha iyi bir dönem olmamıştır. Bankacılık ve alışveriş uygulamaları harcamalarınızı, daha önce işine en bağlı muhasebeciler dışında hiç kimsenin yapmayı başara-

mayacağı biçimde detaylandırabilmektedir. Enerji sayaçları, kullanımıımızı daha önce hiç olmadığı şekilde takip edebilmenizi sağlamaktadır. Fitness takip cihazları, egzersiz seviyelerinizi attığınız her adıma kadar detaylandırabilir. İşyerlerinde, şirketler çalışanlarına yıl içinde daha sık geri bildirim yapabilmeyin (yalnızca sene sonunda gerçekleşen, ürkütücü değerlendirmeler yerine) yeni yöntemlerini icat etmektedir. Ancak bu yeni aletlerden faydalanırken, bilginin tek başına çok da faydalı olmadığını hatırlamanız gerekir. Öncelikle, hedefinize kıyasla nerede olduğunuzu anlayabilmeniz gerekir. İkinci olarak, bir sonraki sefere performansınızı geliştirmek için ne yapmanız gerektiğini anlammanız gerekir. Daha belirgin, kişisel, eyleme dökülebilir ve doğuştan gelen yetenek yerine çabaya odaklanan geri bildirimin bu kadar faydalı olmasının sebebi budur: Elinizdeki bilgiyle ne yapabileceğinizi anlamana olanak tanır. Son olarak, kendinizle ilgili tüm bu bilgilere sahip olmak muhteşem olsa da, eğer başkalarına kıyasla hangi aşamada olduğunuzu öğrenmenin bir yolu varsa, hedefinize muhtemelen daha hızlı ulaşırsınız.

7

BAĞLI KALIN

Sidney'in The Northern Beaches bölgesi dünyanın cennet köşesidir. Altın rengi kumsallar ve vahşi yaşamı barındıran parklar kilometreler boyu uzanır. Pasifik Okyanusu'nun bir yanda, Sidney şehrine bakan körfezlerin de diğer yanda olması, sabahları iş için feribota binmeden önce yüzmeye ya da sörf yapmaya olanak tanır. Ancak bu, bazıları için yaşamın bir gerçeği olsa da birçok şehir sakini için yalnızca uzak bir rüyadır. En azından, on altı yaşında okulu bırakan ve faturalarını ödemesine olanak tanısa da gelecek vaat etmeyen bir dizi işe girip çıkan Brad için durum böyleydi. Bir DVD mağazasında çalışmış, bir sörf mağazasında satış görevlisi olmuş ve en ünlü sahil şeritlerine dizili kafe ve restoranlarda barmenlik ve garsonluk işlerinde çalışmıştı.

Garsonluk işi zamanla Brad'in içinde bir şeylerin uyanmasına neden oldu. Müşterilere sunduğu yiyecekler, yemeklerin aroması, yaydıkları kokular ilgisini çekmeye başladı. Özellikle de ete, ızgara bifteklere, kuzu eti ve domuz pirzolası gibi tatminkâr müşterilere sıklıkla servis ettiği et çeşitlerine ilgi duyuyordu. Böylece on sekiz yaşına bastığında, bir sonraki işinin kısa süreli bir pozisyon olmayacağına karar verdi. Her şey yeniden başlayacak ve kazancında düşüş anlamına gelse de hayallerinin peşinden gidecekti.

Brad için sorun teşkil eden, nereden başlayacağını bilmemesiydi. Birkaç haftalık iç değerlendirmeden sonra yaşadığı semtteki kasabın camına yapıştırılmış çirak ilanını gördü. Kasabın sahibi Glen, son iki çırağı dört senelik programın daha ilk aylarında

işten ayrıldıkları için ne yapacağını şaşırmişti. Glen bu kez bir şeyleri farklı yapmaya karar vermişti, o yüzden Brad pozisyonla ilgili soru sormaya geldiğinde her zamanki ikna çabalarının tam tersi bir tavır takınmaya karar verdi. Kasap çırağı olmanın nasıl bir şey olduğunu açık açık anlattı. İş sabah erken başladı, sonsuz sayıda etin en ucuz kısmını kesmek, bolca süpürme ve temizlik gibi uzun saatler ve günler süren sıradan işler yapılırdı. Bu da yetmiyormuş gibi, dört senenin sonunda bile hâlâ kasap hiyerarşisinin en dibinde olacaktı. Glen, Brad gibi birçok gencin, çıraklık sürecinin nasıl olacağıyla ilgili gerçekdışı beklentileri olduğuna inanıyordu ki bu da başvuran çırakların yüzde 40'ının programı tamamlamamasını ve bunların yüzde ellisinin programın ilk senesinde işten ayrılmasını açıklar nitelikteydi.

Böylece Glen, Brad'in bu işin ilk günden itibaren zorlayıcı olacağını anladığına emin olmak istemişti. Ancak Brad'in ciddiyetini anladığı anda, gencin ete karşı hakiki tutkusunun da farkına varan Glen'in tutumu değişmeye başladı. Gence, eti keserek harcadığı zamanın ileride yardımının dokunacağını ve böylece yavaş yavaş ucuz etin kesiminden birinci sınıf bifteklerin kesimini yapmaya yükselebileceğini açıkladı. Glen aynı zamanda, eğer Brad sebat eder ve kendini bütünüyle verirse bildiği her şeyi ona öğreteceğinin ve kaliteli bir kasap olmasına yardım edeceğinin de altını çizdi. Ona, yeteneklerini geliştirmek, öğrendikleri üzerinde düşünmek ve daha fazla şey öğrenmek istediği alanlara karar vermek için ihtiyacı olan zaman ve alanı tanıyacaktı. Glen'in sözlerinin Brad üzerinde tuhaf bir etkisi oldu. Gelecek vaat etmeyen bir işten diğerine giderek geçirdiği yıllar, tutku duyduğu bir işe zaman ayırmasına geçeceğini anlamasına yardımcı olmuştu. Böylece Glen, onu çırak olarak işe aldığı anda Brad bu işi başarmaya kararlıydı.

Brad, bunun ne kadar zorlu olacağını tamamiyle farkında olarak kendine uzun vadeli ve büyük bir hedef belirledi. Et

kesme, sosis ve bonfile hazırlama, yerleri ve dolapları temizleme yoluyla yeteneklerini geliştirerek saatlerini geçirdi. Ancak çaba gerektiren çalışmaları, sonunda meyve vermeye başladı ve bu da kendini daha iyi hissetmesine neden oldu. Zamanla Glen de yeni şeyleri denemesi ve hatta en çok hoşuna giden alan olan, kasabın tütülenmiş etlerini hazırlama konusunda kendi fikir ve tariflerini denemesi için Brad'e izin verdi.

Brad, New South Wales hükümetinin kendi davranışsal kavrayış biriminden Rory and Edwina'yla konuştuğunda, tüm sıkı çalışma karşılığını veriyor gibi görünüyordu ve bu da ufkunu öncesine oranla daha fazla genişletmek için onu cesaretlendiriyordu. Brad için öğrenilmesi gereken ders netti. Uzun süreli bir hedefe bağlı kalmak istiyorsan, zaman harcamaya, emek vermeye ve süreç içindeki başarı ve başarısızlıklarından ders çıkarmaya hazır olmalısın.

Geçmiş bölümlerin hepsi hedefimize ulaşmak için kullanılabilecek araç ve tekniklere odaklanmıştı. Bu bölüm biraz farklı. Bu bölüm, özellikle de uzun bir süre boyunca öğrenmeyi gerektiren uzun vadeli hedeflerimize bağlı kalabilmek için bu araçlardan nasıl faydalanabileceğimizi gösterecek. Bir hedefe bağlı kalmak için gerekli üç altın kural şunlardır:

- **Odaklanarak ve çaba göstererek çalışın.** Eğer hedefiniz zaman içinde performansınızı geliştirmeyi gerektiriyorsa, çalışmanızın kalitesi, çalışırken harcadığınız zaman kadar önemlidir.
- **Test edin ve öğrenin.** Hedefinizi belirli adımlara ayırdıktan sonra deneyerek, yani neyin işe yarayıp neyin yaramadığını görmek için küçük değişiklikler yaparak performansınızı geliştirebilirsiniz.
- **Başarınız üzerinde düşünün ve kutlama yapın.** Neyin

işe yaradığını (ve neyin o kadar da faydalı olmadığını) düşünmek için biraz zaman ayırın ve bir sonraki hedefe geçmeden önce kutlama yaptığınıza emin olun.

1. Kural: Odaklanarak ve çaba göstererek çalışın.

Amerika'daki 2006 National Spelling Bee⁴ yarışmasının finali. Her biri kendi çapında heceleme şampiyonu olan neredeyse üç yüz yarışmacı, her raunt daha da zorlaşan kelimeler yüzünden elenmiş durumda. Amerikan akşam kuşağı televizyonunda gösterilen finale kalan birkaç genç yarışmacı üzerinde çok büyük performans baskısı var. On dört yaşındaki Finola Hackett'dan, dünyanın güncel halini olması gerekenle karşılaştırmak sonucu ortaya çıkan bir tür depresyonu tanımlamakta kullanılan *welt-schmerz* kelimesini hecelemesi istenir. Belki de on dokuz raunt sonrasında Fiona'nın başarısızlığa uğradığı kelimenin bu olması biraz ironiktir. Sonrasında, Heceleme Yarışması'nı kazanmak için beşinci denemesini yapmakta olan, New Jersey'li on dört yaşındaki Katharine Close'a sıra gelir. Hecelemesi için verilen kelime *Ursprache*, yani varsayıma dayalı bir "ana"⁵ dildir ve Katharine kelimeyi doğru heceler. Katharine'in memnuniyetini tahmin edersiniz. Devasa altın kupasını almak üzere, kendisiyle ergenlik çağındaki bir kelime ustasından ziyade ünlü bir futbolcuya yaraşır biçimde röportaj yapılabilmesi için merdivenlerden çıkar. "Gözlerime inanamadım. Kelimenin nasıl heceleneceğini bildiğimi biliyordum ve şoktaydım," diye açıklar. O gece Heceleme Yarışması'nı izleyen insanların çoğu da, kendilerinden iki hatta üç kat daha yaşlı olan insanların hayatlarında duymadıkları kelimeleri heceleylebilen bu gençlerin yetenekleri karşısında şok

4 Ulusal Heceleme Yarışması. (ç.n.)

5 Belirli dil gruplarının atası anlamında kullanılmıştır. (ç.n.)

olmuşlardır. Birçoğumuzun, Katharine'in galibiyetinin arkasında yatanın ham ve insanüstü bir yetenek olduğunu düşünmemiz anlaşılabilir. Bir diğer değişle, o doğuştan dâhidir.

Ancak çoğu insanın aksine, insanların nasıl olup da böyle olağanüstü şeyler yapabildikleriyle ilgilenen davranış bilimciler bu türden varsayımlarda bulunmazlar. Katharine'in galibiyetiyle yakından ilgili kişilerden biri, Pennsylvania Üniversitesi'nde psikoloji profesörü olan Angela Duckworth'tür. Duckworth'ün ilgisi anlaşılabilir. Babasının ona, "sen dâhi değilsin" dediğini birçok kez anlatmıştır ve yıllar sonra hoş bir ironi sonucu, alıcılara geri ödemesiz 625.000 dolar para ödediği için "Dâhi Hibesi" olarak da bilinen MacArthur Bursu'na layık görülmüştür. Duckworth hayatını başarıya ve hedefe ulaşmaya neyin sebep olduğunu araştırarak geçirmiştir ve vardığı sonuç, yeteneğin varlığı yadsınamaz olsa da, insanı ancak bir yere kadar götürebileceği olmuştur. Çoğunlukla, harika işler başaran insanlarla normal insanları birbirinden ayıran unsur, Duckworth'ün "metanet" diye tanımladığı, özel bir tutku ve sebat karışımıdır. Merak ettiği şey ise, bu keşfin Katharine ve Heceleme Yarışması'ndaki arkadaşlarının başarısını da açıklayıp açıklayamayacağıdır. Böylece birkaç meslektaşıyla birlikte, final öncesi yarışmanın finalistleriyle görüşerek Heceleme Yarışması'nda başarılı olanların hangi özelliklere sahip olduğunu öğrenmek için kolları sıvadı. Ne kadar alıştırma yaptıklarını, daha çok alıştırma yapanların daha başarılı olup olmadığını ve alıştırma türlerinin bir önemi olup olmadığını merak ediyordu.

Bu türden çalışmaların sonuçları, bazı kişilerin herhangi bir spora, müzik aletine ya da kelime hecelemeye karşı ham, doğuştan gelen yeteneği olduğu fikrine meydan okur. Angela ve meslektaşlarının, vardıkları belki de hiç şaşırtıcı olmayan sonuç ise daha çok alıştırma yapan çocukların yarışmada daha başarılı olduklarıydı. Angela durumun büyük ihtimalle böyle olduğunun

zaten farkındaydı. Bu nedenle aklındaki ikinci soru onun ilgisini daha çok çekiyordu. Çocukların sürdürdükleri alıştırmanın *türünün*, başarılarını açıklar nitelikte olup olmadığını öğrenmek istiyordu. Araştırmacılar, çocuklar tarafından sürdürülen birçok öğrenim biçimini kapsayan üç genel kategori belirlediler. İlk alıştırma kategorisi, keyif için okuma ya da kelime oyunları oynama gibi boş zamanlarda yapılan sözel aktivitelerdi. İkincisi, bir kişi ya da bilgisayar tarafından teste tabi tutulmaktı. Üçüncüsü ise kelime heceleme ve kelimelerin kökenleri ile ilgili başlı başına bir çalışmaydı. Bu üçüncü kategori Angela ve meslektaşlarının en çok ilgisini çekendi çünkü performansı artırmak için tasarlanan, çaba gerektiren bir düzen olarak açıklanabilecek “maksatlı alıştırma” teriminin karşılığıydı.¹ Heceleme Yarışması finalistleri, belki de hiç şaşırtıcı olmayacak biçimde, çok daha eğlenceli olduğunu ve çok daha az çaba gerektirdiğini düşündükleri, boş zamanlarda yapılan sözel aktivitelere kıyasla, maksatlı alıştırma, sürdürdükleri en az keyif veren ve en çok çaba gerektiren çalışma biçimi olarak belirlediler. Ancak Angela anket sonuçlarını incelerken, maksatlı alıştırma yapanların yarışmada yükselme şanslarının çok daha yüksek olduğu sonucuna vardı. Ek olarak, daha az keyif verse de daha başarılı heceleme stratejilerini uygulamak konusunda azimli olan çocukların kazanma ihtimalleri daha yüksekti.

Bir diğer deyişle, ham zekâ başarının bir garantisi değilse, düşüncesizce yapılan alışırtmalar da değildir. Alıştırmanın niceliği kadar niteliği de önemlidir (ayrıca biraz şans ve etrafınızda-kilerin desteği). Bu konunun bu kadar önemli olmasının sebebi, Malcolm Gladwell’in *Çizginin Dışındakiler* kitabı gibi eserlerde yer alarak ünlenen hipotezle bu düşüncenin çatışmasıdır. Bu türden çalışmalar genellikle oldukça başarılı insanlara ait bir dizi uç örneği inceler ve neredeyse her tür alanda başarıya ulaşmanın 10.000 saat alıştırma sonunda mümkün olabileceği sonucuna va-

rır. Gladwell bu argümanı o zamanlarda az bilinen, 1993 yılında Anders Ericsson (çalışmada Angela Duckworth'le işbirliği yapmıştır) tarafından yayımlanan bir araştırma yazısından almıştır. Batı Berlin Müzik Akademisi'ndeki keman öğrencilerini incelemiş ve bu öğrencilerin çoğunun, yirmi yaşlarına geldiklerinde 10.000 saat (akranlarına göre oldukça uzun bir süre) alıştırma yapmış olduklarını keşfetmiştir. Ancak argümanın parçalanmaya başladığı nokta budur. Gladwell bu bulguyu neredeyse tüm alanlara uygulamıştır. The Beatles üyeleri, kariyerlerinin başında Hamburg'daki kulüplerde çalıştıkları sıralarda 10.000 saat alıştırma yapmıştır. Bill Gates, dünyanın en kârlı şirketlerinden birini kurmadan önce ortalama 10.000 saati, bilgisayar programcılığı becerilerini geliştirmeye harcamıştır.

Anders Ericsson'ın da sonradan belirteceği üzere, argümanın sorunu akla yatkın olmamasıdır. Öncelikle, keman öğrencileri 10.000 saat alıştırma yapmış olsalar da yalnızca öğrencilerdir. Önlerinde alıştırma yapacakları onca yıl vardır. Ayrıca ortalama bir rakam sözkonusudur. Birçok öğrenci 10.000 saati aşan süreler boyunca alıştırma yapmışken bir bölümü de bu rakamın oldukça altında kalmıştır. Sözkonusu, farklı alanlarda başarılı olmak için daha az ya da daha çok alıştırma yapmanın gerekliliğiyle ilgili bir tartışma bile değildir. Örneğin, birçok uluslararası piyano yarışması finalistinin, otuz yaşın üzerinde ve o yaşa kadar 20.000 ila 25.000 saat arasında kesintisiz alıştırma yapmış insanlar arasından çıktığı tahmin edilmektedir. Ancak Ericsson'ın kafasına takılan ana unsur, ortalamaların en iyi nasıl hesaplanacağı değildir. Sorun, Gladwell'in öncelikli olarak alıştırmanın niteliğine değil niceliğine odaklanmış olmasıdır.² Ericsson'ın çalışması özellikle, belirli miktarda odaklı çaba harcanmasına, belirli aktivitelerin planlanmasına ve kişinin sınırlarının dışına çıkmasına imkân tanıyan, en yoğun öğrenimin gerçekleşmesini sağlayan geri bildirim alımını zorunlu kılan "maksatlı alıştırma" konusuna odaklanır.

Bu kitap çizginin dışındakilerle ilgili değildir. Bu kitap, hepimizin bir dizi küçük değişiklikler aracılığıyla nasıl daha fazla günlük hedefimize ulaşabileceğimiz hakkındadır. Hepimizin aklına, hayatımızın uzunca bir bölümünde yaptığımız ve bir noktadan sonra maksatlı alıştırma yoluyla kendimizi esnetmediğimiz için bu alanda daha başarılı olmayı bıraktığımız konular geliyordur. Örneğin Rory, yıllarca futbol oynamış, okulda ve üniversitedeyken de oldukça iyi bir oyuncu sayılmıştı. Yıllar içinde, 4.000 ila 5.000 saat arasında bir süreyi ya oynayarak ya da antrenman yaparak geçirdiğini tahmin ediyor. Ancak ne yazık ki, Dünya Kupası'nı kaldırma yolunda olmadığının da farkında. Bunun sebebi, okulda, üniversitede ve işyeri takımlarıyla birlikte yüzlerce antrenman yapmış olmasına rağmen, bunların büyük çoğunlukla bir dizi hafif fitness egzersizine, birkaç temel antrenmana ve sonra da bir deneme oyununa odaklanması. Ancak ilk senelerde, hâlâ koşullara alışmaya çalışırken Rory, hiçbir oyundan sonra kendini geliştirdiğini hissetmemiş ve hiçbir zaman sol ayağıyla pas vermek ya da şut çekmek ve ikinci dereceden yakın kontrol gibi, yeteneklerinin en çok dikkat gerektiren kısımlarına ihtiyatla eğilmemişti. Benzer biçimde, Owain bugüne kadar 2.000 ila 3.000 saat arasında gitar çalma alıştırması yaptığını tahmin ediyordu ve yirmi yaşına yaklaştığı sıralarda, aldığı haftalık derslerin de etkisiyle orta derecede başarılı bir klasik gitarist haline gelmişti. Bu unsurlar onu, maksatlı alıştırmaya benzer bir yaklaşımla yeteneklerini geliştirmeye itmişti. Örneğin, bir notayı durmadan ve artık notaları ayırt edemeyecek hızda üç parmakla çalarak uygulanan “tremolo” tekniğini öğrenmeye kendini zorlamıştı. İlk başta oldukça zorlayıcı olsa da, ders aralarında kendi kendinize alıştırma yaparak zaman geçirirseniz eninde sonunda kulağa fena sayılmayacak derecede başarılı gelen bir hız yakalamak mümkündü. Ancak Rory gibi Owain de, oldukça ilerleme kaydediyormuş gibi görüldüğü, alıştırma yaparak geçirdiği onca

yıldan sonra “zevk için” çalmaya başlayıp ders almayı bırakmış ve zamanla yeteneklerinin duraksama noktasına geldiğini görmüştü. O günden beri ikisi de gerilemekte.

Yani hepimiz, hedefimize ilişkin performansımızı artırabiliriz. Ancak bunun çaba harcamamızı ve süreç boyunca odaklanmamızı gerektireceğinin ve gerçekten öğrenebilmek için maksatlı alıştırmaları, daha geniş *basit düşün* yaklaşımıyla bütünleştirmemiz gerektiğinin farkında olmamız gerekir. Her şey kendinize koyduğunuz hedeflerle başlar. Zamanla ilerleme kaydetmek için kendinize meydan okuyarak yeteri miktarda zorlayıcı bir hedef belirlemeniz gerekir. Bu sizi zorlayacağını bildiğiniz yeni bir yetenek (bir dil ya da yeni bir müzik aleti çalmayı öğrenmek) olabilir ama aynı zamanda başarabileceklerinize dair beklentilerinizi yeniden ayarlamak da olabilir. Örneğin Giriş bölümünde işlediğimiz, Birleşik Krallık İş Bulma Kurumları’nda yaptığımız değişikliklere ek olarak, ne seviyede iş arama yeteneklerinin gerekli olduğuna dair beklentileri de sıfırlamıştık (önceki minimum beklenti olan haftada üç kez iş arama hedefini büyüterek, haftada ellinin üzerinde iş arama beklentisine dönüştürdük). Hedefinizi bileşenlerine nasıl ayıracağınızı düşünmeye başladığınız an, sürdürmekte olduğunuz alıştırmaların niteliğini de düşünmeye başlayabileceğiniz andır. Heceleme Yarışması şampiyonları için bu, yeni kelime kategorileri anlamına gelebilir. Futbol oyuncularına ya da müzisyenler için ise belirli bir beceriye odaklanmak olabilir. İşyerinde bu, sunumlarda ikna edici anlatım becerisine odaklanmak olabilir. İş Bulma Kurumu projemizde ise, iş arayan bireylerin geliştirebilecekleri, kimileri için Matematik ve İngilizce becerileri, kimileri için de nasıl uygun bir özgeçmiş yazılabileceğiyle ilgili belirgin unsurlara odaklanmak anlamına gelmiştir. Son olarak, sürdürmekte olduğunuz alıştırmalardan ders çıkarmanıza olanak tanıyacak iyi geri bildirim mekanizmaları kurmazsanız bu odaklı ve çaba gerektiren aktivitelerin hiçbirine işe

yaramayacaktır. Futbol becerileriniz iyiye gidiyor mu? Yeni kelimeler heceleyebiliyor musunuz? Sunum yetenekleriniz gelişiyor mu? Daha fazla iş görüşmesi talebi alıyor musunuz?

Birçoğumuz için olimpiyat şampiyonu, satranç ustası, dünya çapında heceleyici, usta hikâye anlatıcısı olmak imkânsız olsa da, daha iyi bir ebeveyn, yönetici, futbol oyuncusu ya da müzisyen olmak hepimiz için mümkündür. Performansımızı uzun süreli hedefimize kıyasla geliştirmek için kendimize daha zorlayıcı hedefler belirlemeli ve o hedefin zamanla performansımızı artıracak unsurlarına kendimizi daha odaklı bir biçimde adanmalıyız. Bu kitabın geri kalanındaki kavrayışlar gibi, bu konuda da yapacağınız basit değişikliklerin birikerek daha büyük bir şeye dönüşeceğini söyleyebiliriz. Ama bu durumda basit kelimesi, kolay anlamına gelmemektedir. Zamanla karşılığını alabilmemiz için odaklanmamız, kendimizi adamamız ve çaba göstermemiz gerekir.

2 Kural: Test edin ve öğrenin.

Her yıl ortalama bir milyon insan Ulusal Sağlık Hizmetleri'nin organ bağış kütüğüne kayıt olur. Bu rakam çok gibi görünebilir ancak muazzam sayıdaki kayıtlı kişiye rağmen, Birleşik Krallık'ta her gün üç kişi, yeterli sayıda organ bulunamaması sebebiyle hayatını kaybeder. Ulusal Sağlık Hizmetleri'ni, daha fazla insanı organ bağış kütüğüne kayıt olmak konusunda teşvik edecek fikirler üretebilirler mi diye Davranışsal Kavrayış Ekibi'yle görüşmeye karar vermeye iten de bu bilgiydi. Konuyla ilgilenen Hugo Harper ve Felicity Algate, yeni fikirlerin denenebileceği oldukça verimli bir alanın var olduğunu düşünüyorlardı. Buna göre, insanların taşıt vergilerini öderken ya da sürücü belgesi kaydı yaptıkları sırada organ bağışçısı olmaya teşvik edildiği yöntemlerin değiştirilmesi sözkonusuydu. Her yıl milyonlarca insan bu işlemlerin yapıldığı internet sitesini kullandığı için, kayıt olmaya

“evet” diyen insanların sayısında meydana gelecek ufacık bir değişiklik bile muazzam bir etki yaratabilirdi.

Ana fikir son derece basitti. İnsanları kayıt olmaya teşvik edecek sekiz farklı yöntem deneyip hangisinin daha faydalı olduğunu görecektik. Kazanan yöntem yeni mesaj olacaktı. Aşağıdaki iki mesajdan hangisinin daha etkili olduğunu görmek için siz de deneyebilirsiniz (paragrafın sonundaki ekran görüntülerine bakınız). Karar vermeden önce ufak bir uyarıda bulunmakta fayda var. Bu mesajlardan biri, hepsine oranla daha etkiliydi ve standart mesaja kıyasla her gün, organ bağış kütüğüne 96.000 kişinin eklenmesine yardımcı oldu. Diğerisi ise kayıt olan insanların sayısını *azaltan* tek mesajdı. Haklı olup olmadığınızı görmek için okumaya devam etmeden önce, sizin seçtiğiniz mesajın neden işe yaramış ve diğerinin neden başarısız olmuş olabileceğini düşünün.



Anasayfa

Hizmet

Teşekkür ederiz.

Lütfen Ulusal Sağlık Hizmetleri Organ Bağış Kütüğü'ne kayıt olun.

Eğer organ nakline ihtiyacınız olsaydı kabul eder miydiniz?
Cevabınız evetse lütfen başkalarına yardım edin.

Katılın >

 ya da [daha fazla bilgi edinin.](#)



Anasayfa

Hizmet

Teşekkür ederiz.

Lütfen Ulusal Sağlık Hizmetleri Organ Bağış Kütüğü'ne kayıt olun.

Her gün bu sayfayı gören binlerce insan kaydolmaya karar veriyor.

Katılın >

ya da daha fazla
bilgi edinin.



Son birkaç senedir, bu ekran görüntülerini çeşitli konferanslarda, seminerlerde ve çalışma gruplarında gösterdik. Birini seçmelerini istediğimiz insanların büyük çoğunluğu bu iki mesajdan birini yani en yüksek performansı sağlayan mesajı ya da kayıt olan insan sayısını düşüren mesajı seçtiler. En yüksek performansı sağlayan mesaj “Eğer bir organ nakline ihtiyacınız olsa kabul eder miydiniz? Cevabınız evetse lütfen başkalarına yardım edin,” yazandı. Bir mütekabiliyet hissi yaratıp “Paylaşın” bölümünde gözler önüne serilen prensiplerle uyumlu olan mesaj, bu durum için güçlü bir etki yaratıyor gibi görünüyordu. Kayıt oranlarını düşüren ise, bir grup insanın fotoğrafının yanında “Her gün bu sayfayı gören binlerce insan kaydolmaya karar veriyor,” yazan mesajdı. Genelleyici bir grup resmi, ciddi bir mesajı onu görenlerin gözünde kişiliksiz bir pazarlama ürünü haline getirmiş gibi görünüyordu. Bunu biliyoruz çünkü aynı mesajın *fotoğrafsız* hali kayıtları *artırmıştı*. İnsanlara sonuçların ne olduğunu söyledikten sonra birinin diğerine neden galip geldiğini sorduğumuzda sebep üretmenin kolay olduğunu gördük. Edinilen bilgiyle geriye

bakılınca bu, kolay bir iş gibi görünür; bu durum için bir isim bile türetilmiştir: Geri dönüş ön yargısı. Ancak bu bilginin yokluğunda işler zorlaşır. Hangi durumun diğerine galip geleceğini cevabı önceden bilmeden tahmin etmeniz istendiğinde aynı hissi muhtemelen siz de deneyimlemişsinizdir.

Davranışsal Kavrayış Ekibi, geçtiğimiz altı senede devlet politikalarının hangi yönlerinin en etkili olduğunu anlamamıza yardımcı olmak için testlerin kullanılmasına öncülük etmiştir. Bu yaklaşım, “bölümlemeyle” yani hedefi daha küçük ve belirgin parçalara ayırmayla uyum içindedir çünkü her bir parçayı performansı geliştirdiğine emin olabilmek için testten geçirmek gerekir. Bu türden deneylerin birçoğuna bu kitapta atıfta bulunulmuştur ve her biri tek bir soruyu sormayı gerektirir: İşe yarıyor mu? Vergisini zamanında ödemeyen insanlara gönderilen mektubun ilk sayfasını, ne kadar insanın borcunu ödediğinden söz edecek biçimde değiştirmek, daha fazla insanın borcunu zamanında ödemesiyle sonuçlanır mı? (Cevap: Evet.) İnsanlara evlerinin kızılötesi görüntüsünün yer aldığı bir mesaj gönderip ne kadar enerjiyi boşa harcadıklarını belirtirsek, kızılötesi görüntü olmadan gönderilen mesaja göre bu, daha çok insanı evlerini izole etmeye teşvik edebilir mi? (Cevap: Hayır. Muhtemelen görüntü parıldayan bir evi gösterdiği ve bazıları da bunu sıcaklık ve rahatlıkla özdeşleştirebileceği için, izolasyona yönelen insan sayısında *azalma* görülmesine yol açmıştır.)

Bu deneysel yaklaşımın Birleşik Krallık hükümetinin belirli kısımlarıyla sınırlı kaldığını düşünüyorsanız yanılıyorsunuz. “Hazırlanın” bölümünde de gördüğümüz üzere, aynı prensipler Birleşik Krallık olimpiyat bisikletçilerinde de kullanılmıştır. Bu prensipler aynı zamanda, rakiplerine karşı küçük ilerlemeler kaydetmek isteyen Formula 1 takımlarını da desteklemiş, Eğitim Donanım Derneği tarafından okul ortamında nelerin işe yarayacağını görmek üzere kullanılmış, hatta Google gibi tek-

noloji şirketlerinin neden belirli tasarımlar ve renk düzenleri kullandığını bile açıklamıştır. Diğer pek çok internet şirketi gibi Google da var olan düzene kıyasla hangisinin en iyi olduğunu görmek için küçük değişiklikleri sürekli test eder ve yakın zamanda Google araç çubuğunda kullandıkları mavi tonunda küçük bir değişiklik yaparak reklam hasılatlarını 200 milyon dolar civarında artırmıştır.³

Bu testlerin ortak çıkış noktası, hangi organ bağışısı mesajının işe yarayacağını tahmin etmeye çalışanların sahip olduğu farkındalıkla aynıdır: Neyin en çok işe yarayacağını bilmediğini kabullenmek. Çoğumuzun aşması gereken en büyük engel budur. *Görünmeyen Ekonomi: Dünya Gerçekte Nasıl İşliyor?*'un yazarları Stephen Dubner ve Steven Levitt'in de değindiği üzere, İngilizcenin dile getirilmesi en zor üç kelimelik cümlesi "I am sorry" (özür dilerim) ya da "I love you" (seni seviyorum) değil, "I don't know"dur (bilmiyorum).⁴ Sorun şu ki, hayatın, iş yaşamının ve özel hayatın birçok alanında neyin işe yarayıp neyin yaramadığını bilmediğimizi kabullenmekte güçlük çekeriz. Davranışsal Kavrayış Ekibi başkanı David Halpern, dünya üzerindeki hükümetlerin kirli sırrının, doğru ya da yanlış şeyi yapıp yapmadıklarını, büyük miktarda kaynak yatırımı yapılan yeni bir müfredat, işçi destekleme fonu, mahkeme kararları gibi programların gerçekten işe yarayıp yaramadığını bilmemeleri olduğunu öne sürer.

Ancak bu programları, hiçbir şey yapmamış olsak ne olurdu diye görebilmek için teste tabi tutarak (düzene yönelik bir müdahaleyi test ederek), bir programın beklenen etkiyi gösterip göstermediğini anlayabiliriz.⁵ Bunun en iyi örnekleri, pozitif bir etkisi olduğu varsayımında bulunduğumuz programların aslında ya hiçbir etkisi olmadığını ya da negatif etkisi olduğunu gösteren testler sayesinde ortaya çıkan talihsiz sonuçlardır. Buna bir örnek de, Korkunun Adam Ettikleri⁶ adında bir programdır. ABD

6 Scared Straight.

tarafından, gençleri suçtan caydırmak için geliştirilmiştir. Fikir basittir. Çocuklar, genelde bir yetişkin hapishanesini ziyaret eder ve mahkûmların kendilerinden hapis yaşamının gerçeklerini dinlerler.⁶ Aynı zamanda bir gün boyunca bir mahkûm gibi yaşamak ya da mahkûmların kasten saldırgan tutumlar sergilediği bir görüşme yapmak da programa dahil edilebilir.⁷ Korkunun Adam Ettikleri ADB genelinde uygulanmaya başlanmış ve dünya genelinde bazı hukuk sistemleri tarafından da kopyalanmıştır. Bazı öncül değerlendirmeler programın müthiş bir başarı yakaladığını göstermiş, hatta 1978 yılında, programla ilgili En iyi Belgesel dalında Oscar kazanan bir film bile çekilmiştir. Sorun, programın işe yaramıyor olmasıdır. Hatta durum bundan daha da kötüdür. Dokuz farklı Korkunun Adam Ettikleri programı üzerinde yapılan büyük bir değerlendirme, hapishane ziyareti yapanlar arasında suç oranının yükselişe geçtiğini göstermiştir. 1997 yılında ABD Kongresi'ne sunulan ve 500 suç engelleme programı değerlendirmesini inceleyen rapor, programı “işe yaramayanlar” kategorisine sokmuştur. Yeni fikirleri büyük ölçekte uygulamaya geçirmeden önce teste tabi tutmanın önemli olmasının nedeni tam olarak budur.

Elbette ki, daha iyi bir yönetici olmak, kilo vermek, sigarayı bırakmak, müzikal yetenekleri geliştirmek ya da yeni bir yabancı dil öğrenmenin yüzlerce farklı yolunu değerlendirmenin mümkün olmayacağını biliyoruz. Ancak yine de her zaman en iyi yöntemin ne olduğunu bilmediğinizi ve arzu ettiğiniz sonuçlara nasıl ulaşabileceğinizi bulmanıza yardım edecek çeşitli yaklaşımların denemeye değer olduğunu kabul etmeniz gerekir. Bu kitapta belirtilen yapı iskelesinden faydalanmak, hedefinize ulaşma yolunda deneysel bir yaklaşım oluşturmanızı kolaylaştıracaktır. Hedefinizi, başarılması daha kolay adımlara bölerek ve bir dizi alternatif yaklaşıma kıyasla hangi aşamada olduğunuza dair geri bildirim almaya çabalayarak, daha bü-

yük bir unsurun parçaları olacak küçük değişiklikleri belirlemeye başlayabilirsiniz. Örneğin eğer hedefiniz, altı ay boyunca her gün daha fazla kalori yakmaksa, bazı günler otobüse binmek yerine işe yürüyerek bunun daha etkili olup olmadığını test edersiniz ama her koşulda, altıncı kattaki ofisinize çıkarken merdivenleri kullanabilirsiniz. Bazı günler iki seçeneği de deneyebilirsiniz. Bir FitBit cihazı ya da akıllı telefon kullanarak yaptığınız kalorileri hesaplayabilir ve hangi yöntemin daha etkili olduğuna bakıp hangisinin günlük rutininize daha kolay biçimde adapte edilebilir olduğunun kararını verebilirsiniz. Eğer para biriktirmeye çalışıyorsanız, bir dizi farklı yaklaşım deneyip, bunlardan hangisinin kenara daha fazla para koymanızla sonuçlandığının gözlemini yapabilirsiniz. Bazı aylar, paranızı, para çekmenin mümkün olmadığı bir hesaba yatırmayı (“Yükümlülük Altına Girin” bölümünde gördüğümüz taahhüt hesaplarına benzer biçimde) deneyebilirsiniz. Bazı aylarda da, normalde satın aldığınız bir şeyi almadığınız (işe giderken içtiğiniz o latte gibi) her seferinde, kenara belirli bir miktarda para koymayı deneyebilirsiniz. Birkaç ay sonra hangi yöntemin daha çok birikime olanak tanıdığını görüp, o yöntemi daha da geliştirebilmek için ufak değişiklikler yapılmış farklı versiyonlarını test edebilirsiniz. Yeni ebeveynler olarak, çocuğunuzu uyutmak için farklı rutinler, zamanlar ve yöntemler deneyebilirsiniz. Bu yaklaşım aynı zamanda uzun vadeli varsayımlarınızı test etmek için de kullanılabilir. Örneğin meslektaşlarımızdan biri, organik havuçların sıradan havuçlara kıyasla son derece lezzetli olduğunu belirttiğinde, Owain bunu gözler kapalı gerçekleştirilecek bir lezzet meydan okumasıyla teste tabi tutmak istedi. Kimse farkı anlayamadı. Yıllar içinde, portakal sularını (pahalı=üstün), şarapları (ucuzu bazen daha lezzetli) ve hatta cin ve toniği bile (bu alanda gerçekleştirdiğimiz derinlikli araştırmalar, toniğin genel lezzeti cinden daha fazla etkilediğine

inanmamızı sağladı!) teste tabi tuttuğumuz durumlar yarattık.

Test ederek ve öğrenerek, her şeyi ilk seferinde ya da her seferinde doğru yapamayacağınızı kabul etmenizi sağlayacak bir yaklaşım edinebileceğinizi umuyoruz. Ancak deneysel yöntemi gerçek anlamda benimserseniz, bu başarısızlıkların her birini, nihai hedefinize ulaşma ihtimalinizi artıran bilgiler olarak göreceksiniz. Çünkü işe yaramadığını bildiğiniz, Korkunun Adam Ettikleri gibi yöntemleri belirlemiş ve bunları uygulamayı bırakmış olacaksınız. Süreç içinde, size en çok uyan yöntemleri belirlemeye başlayacağınıza da hiç şüphemiz yok.

3. Kural: Başarınız üzerinde düşünün ve kutlama yapın.

Bir lisans öğrencisi olduğunuzu hayal edin. Okulunuzun yanı sıra, ders kitaplarınızı ve arada bir gerçekleştirdiğiniz akşam eğlencelerini karşılayabilmek için birkaç ek işiniz var. İşlerinizden biri üniversite için bağış toplamak ve bu da eski mezunları arayıp onları biraz bağış yapmaya ikna etmeyi içeriyor. Eski öğrenciler, müzikten ticarete kadar akademik yelpazenin her köşesine yayılmış durumdalar ve aralarında hem daha önce bağışta bulunmuş hem de hiç bulunmamış kişiler var. Yani bazı telefon görüşmelerinin başarılı olma ihtimalinin daha fazla olduğunu ve bir kısmının da daha çok çaba gerektirebileceğini biliyorsunuz. Bir gün mesainize başlamadan önce, üniversitenin antropoloji bölümünün eski öğrencilerinden birinin kısa konuşmasını dinlemek için bir araya toplanmanız isteniyor. Siz ve sizin gibi bağış toplayanlar tarafından biriktirilen paranın hayatında yarattığı değişiklikleri anlatırken heyecanla dinliyorsunuz. Sizler tarafından toplanan bağışlar sayesinde seyahat edip araştırması için veri toplama fırsatı bulduğunu açıklıyor. Bu araştırma da antropoloji uzmanlık alanına katkı sağlıyor. Ona sürdürdüğü araştırma,

bu nedenle seyahat ettiği yerler ve odak noktasıyla ilgili sorular soruyorsunuz ve sizin toplanmasına yardımcı olduğunuz parayı çabalarını desteklemek için nasıl kullandığını öğrenmek istiyorsunuz. Mezunun konuşması toplamda on beş dakika sürüyor ama konuşma sonrasında hissettiğiniz heyecanı, mezunlardan toplayıp üniversitesinin hazinesine eklediğiniz bağışları daha da artırabilir misiniz diye görmek için telefonu bininci kez elinize aldığınız zaman bile hatırlıyorsunuz.

Bu senaryonun, “Paylaşın” bölümünde insanların başarıya ulaşmak için birbirlerine yardım etmeleriyle ilgili çalışması sayesinde tanıştığımız, Davranışsal Kavrayış Ekibi’yle yakın ilişki içerisindeki Adam Grant tarafından yürütülen deneyin bir parçası olması sizi şaşırtmayacaktır.⁸ O sıralarda Chapel Hill’deki North Carolina Üniversitesi’nde görev yapan Grant, ister doktor, ister sosyal hizmet görevlisi, ister polis memuru olsun, kamu hizmeti alanında çalışan insanların yalnızca parayla motive olmadıkları, aynı zamanda hizmet ettikleri toplumda fark yaratma potansiyelinin de onları motive ettiği gerçeğiyle ilgileniyordu. Ancak Grant, kamu hizmeti görevlilerinin hiçbir zaman, çalışmalarının uzun süreli etkilerini görme fırsatı bulamadıklarının da farkındaydı. O nedenle bu çalışma, birikmesine katkıda bulundukları kaynakları kullanan bir mezundan motive edici bir konuşma dinledikten sonra öğrencilerin bağış toplama çabalarının ne yönde etkileneceğini görmek için tasarlanmıştı.

Grant, öğrencileri iki gruba ayırmıştır. Bir grup, mezun öğrencinin yaptığı motive edici konuşmayı dinlerken, diğer grup her zamanki gibi işine devam eder. Grant konuşmanın üzerinden bir ay geçtikten sonra, iki gruptaki her bir kişinin ortalama ne kadar finansal taahhüt topladığını ölçer. Konuşmayı dinleyen öğrencilerin önemli bir artış (iki katından fazla) sergilediği görülür. Buna kıyasla, konuşmayı dinlemeyen grubun topladığı

bağışlar ve finansal taahhütlerin yalnızca küçük bir miktar (istatistiksel olarak önemsiz) arttığı görülür. Görünen odur ki, bağış toplayanların yaptıkları işin pozitif etkilerini görüp anlayabilmeleri, zorlayıcı bir görevin yükünü hissedenler için çoğu zaman motivasyon tetikleyici bir etki yaratmıştır.

Hepimiz özel ve iş yaşamımızda başarmaya çalıştıklarımızın etkileri üzerine daha fazla düşünmek üzere bir şeyler yapabilesek de, bunu sürekli gerçekleştirebilmek adına fırsatlar yaratmayız. Grant'ın çalışmasının hoş bir biçimde gösterdiği üzere, insanlara yaptıkları şeyin başkalarının yaşamındaki gerçek etkisini göstermek faydalıdır. Yalnızca bunu nasıl başarabileceğinize dair hayal gücünüzü biraz çalıştırabilmeniz gerekmektedir. Örneğin Rory'nin eşi Elaine bir palyatif bakım doktorudur ve işinin mükafatını en çok gördüğü zaman, bakımını üstlendiği bir hastanın ailesinden gelen bir teşekkür notudur. Sağlık sisteminin genel problemlerinden biri de, hastaların ve hasta yakınlarının hastaneden çıktıktan sonra onlara yardımcı olan kişilerle bağlantılarını kaybetmeleri ve her zaman yeniden iletişime geçme yolu da bulamamalarıdır. Bu tam olarak, Owain ve eşi Sophie'nin ilk oğulların doğumunun ardından hastaneden çıktıktan sonra hissettikleri şeydir. Onlara destek olan belirli kişilere birer kart göndermek istemişler ancak bu kişilerin isimlerini ve onlarla hastane koğuşunda görüşmek dışında iletişime geçmenin bir yolunu bilmediklerini fark etmişlerdir. Çoğu zaman bu durumlarda gerekli olan tek şey iletişimi mümkün kılan bir mekanizmadır. Bunun nasıl yapılabilmesine dair güzel bir örnek Avustralya, Sidney'de bulunan ve hastaneden ayrıldıktan bir ay sonra hastalara yazıp ne durumda olduklarını soran hastanenin sürdürdüğü uygulamadır. Bu sistem, hastaların çoğunlukla çalışanlara teşekkür edip aldıkları hizmet üzerinde düşünebilecekleri bir mekanizma oluşturur.

Başarı üzerine düşünme fikri, Davranışsal Kavrayış Ekibi'nin

çeşitli şekillerde dile getirdiği bir mantra halini almıştır. Örneğin, okul öğrencilerini üniversiteye gitmeye teşvik etmenin farklı yollarını denemek için, üniversiteye gitmenin uzun dönem faydaları gibi konularda kimi müdahaleler gerçekleştirirken, öğrencileri ya da ebeveynlerini yalnızca bilgilendirmenin yeterli olmadığını keşfettik. İşe yarayan, öğrencilerin üniversiteye gitmenin nasıl bir şey olduğunu eski öğrencilerden duymalarıydı. Bu öğrenciler kaçınılmaz biçimde, hem bu yaşam biçiminin faydaları, hem de gelecek iş imkânları üzerine düşünüyorlardı. Benzer biçimde, Davranışsal Kavrayış Ekibi'nin haftalık toplantılarında adını "Haftanın Coşkusu" koyduğumuz uygulama için her seferinde biraz zaman ayırırız. Bu, herkesin, *başka birilerinin* onlara yardım etmek için yaptığı pozitif bir davranışın ya da gerçekten de etkileyici bir hareketin altını çizmek için fırsat bulduğu anlamına gelir. Başka birine teşekkür etmenin hoş bir yolu olmasının yanı sıra, bütün takım için meslektaşlarının başardığı ve çoğu zaman kendilerinin değil de başkalarının hayatında fark yaratan konular üzerine düşünme fırsatı yaratır. Sizi de, hedefinize ulaştığınız zaman elinize ne geçtiğini ve özellikle de o hedefe ulaşırken başkalarının hayatı üzerinde de bir etkiniz olup olmadığını düşünerek aynısını yapmaya teşvik etmek isteriz.

Elbette belirlediğiniz hedeflerin bazıları, başkalarının hayatında manalı bir etki yaratamayacak kadar kişisel olacaktır (dağa tırmanmak, kilo vermek, yeni bir iş bulmak). Bu tür durumlarda, sizi biraz farklı bir strateji izlemeye teşvik etmek isteriz: Hedefinize ulaşma yolunda neler öğrendiğinizi düşünmek için biraz zaman ayırın. Bunu hedefinize ulaşmak için harcadığınız zaman içerisinde ve başarılı olduktan (ya da olmadıktan) sonra yapabilirsiniz. Bu, yine Davranışsal Kavrayış Ekibi'yle yakın ilişki içerisinde olan, insanları bir sonraki hedeflerine koşmadan önce durup düşünmeye teşvik eden bir dizi çalışma yürütmüş olan araştırmacı Francesca Gino ve onun meslektaşları tarafından

sürdürülen bir araştırma dalıdır.⁹ Bu araştırmanın genel bulgusu, öğrendikleriniz üzerinde düşünerek kısa bir süre harcamanın, uzun vadede karşılığını fazlasıyla vereceğidir.

Gino, Hindistan merkezli bir bilişim teknolojileri, danışmanlık ve dış tedarik şirketinin çağrı merkezi de aralarında olmak üzere, çeşitli farklı ortamda bu fikrin ne kadar geçerli olduğunu göstermiştir. Araştırma, çalışanların eğitimlerinin ilk haftasına odaklanmıştır. Tüm çağrı merkezi çalışanları çok önemli bir fark dışında aynı eğitimden geçmiştir. Bir grup, her günün son on beş dakikasını o gün öğrendikleri dersler üzerinde düşünüp not alarak geçirirken, diğer grup son on beş dakika boyunca da çalışmaya devam etmiştir. Bir ayın sonunda yapılan final eğitim sınavında, her gün 15 dakika boyunca ne yaptıklarını düşünen adaylar, denetleme kümesindeki ortalamaya göre yüzde yirmi daha iyi performans sergilemiştir. Francesca'nın argümanı, bu türden bir düşüncenin, bölümün başında işlediğimiz maksatlı alıştırmanın yerine geçemeyeceğidir. Daha ziyade, bu yöntem maksatlı alıştırmaya güçlü bir tamamlayıcı olarak görülmelidir. Araştırmacılar, bir eğitmenin gözetimi altında çaba gerektiren bir alıştırma süreci geçiren kalp cerrahı örneğini verirler. Cerrahın hedefi, bir ameliyatı gerçekleştirirken olabildiğince hızlı biçimde yeterince başarılı hale gelmektir. Ancak cerrahın yeteneklerini yalnızca alıştırma yoluyla geliştirebilmesinin de bir sınırı vardır. Deneysel öğrenime ek olarak, süreç hakkında düşünmeye de biraz zaman ayırmak daha hızlı gelişmesine fayda sağlayacaktır. Siz de süreç içerisinde ya da hedefinize ulaşma yolunda karşınıza her engel çıktığında aynısını yapmalısınız. Süreç içinde ne öğrendiğinizi düşünmeli ve bu bilgiyi, sonrasında neler deneyip test edebileceğinize karar vermek için kullanmalısınız. Nihayet hedefinize ulaştığınızda, bir sonraki hedefe geçmeden önce oturup başarılarınız üzerinde biraz düşünmek faydalı olacaktır.

Ancak hedefinize ulaşmadan önce, başardıklarınızı gururla

hatırlamanıza ve gelecekte daha da başarılı olmanıza fayda sağlayacağını düşündüğümüz ufak bir değişik daha yapmayı göz önünde bulundurabilir, yani nihayet hedefinize ulaştığınız ânu yakalayıp kutlamanın yollarını düşünebilirsiniz. Bu yalnızca güzel bir hareket olmakla kalmaz, özellikle de hedefiniz zorlayıcı olmuş ve süreç içinde size biraz eziyet vermişse, kutlamanın son derece geçerli bir psikolojik sebebi de vardır. Bu durum, az bilinen bir psikolojik yapıyla bağlantılıdır ve adına “doruk son kuralı” denir. Bu kurala göre deneyimlerimizi, sandığımız gibi genelde yaşadığımız keyif ya da acıya göre değil, en yoğun anlarda nasıl hissettiğimize göre değerlendiririz.

Örneğin dışçıye gitmeyi düşünün. Dışınızın olabildiğince çabuk çekilmesinin daha iyi olacağını düşünebilirsiniz. Ancak araştırmalara göre geçen süreden daha önemli olan, en kötü anların ne kadar acı verici olduğu ve deneyimin en sonda nasıl bir his verdiğidir. Bu etkiyi kanıtlamak için yürütülen öncül çalışmaların birinde¹⁰ Daniel Kahneman ve meslektaşları, deney katılımcılarını, daha sonra Kahneman’ın “hafif işkence” olarak tanımladığı, oldukça benzer ve hoş olmayan iki deneyime maruz bırakmıştır.¹¹ İlki, tek eli 14°C soğuk suya otuz saniye boyunca daldırmayı içerir. Isı katılımcılara hafif acı verecek ancak dayanılmaz olmayacak şekilde tasarlanmıştır. Eğer bu ısının acı verecek kadar soğuk olmadığını düşünüyorsanız, bir de kendiniz deneyin! Yedi dakika sonra, hafif işkencenin ikinci kısmına maruz bırakılırlar. Bu sefer öbür elleri 14°C’lik suda otuz saniye tutulur. Ancak zaman dolduğunda ellerini, su yavaşça 15°C’ye yükseltilirken bir otuz saniye daha (şaşırtıcı bir biçimde, bir derece soğuk sudan daha az olsa da, hâlâ acı verici olan) suyun içinde tutmaları gerekmektedir.¹² Katılımcılara hangisini tercih ettikleri sorulduğunda büyük çoğunluğu, toplamda daha çok acıyı tercih ettiklerini ima eder şekilde daha uzun süren deneyi tercih etmiştir. Bu deney “deneyimleyen ve hatırlayan benliklerin

çıklarları arasında bir çatışma” yaratmak için tasarlanmıştır. Açık biçimde, ikinci işkencede daha kötüsünü tecrübe etmişlerdir. Ancak deneyim ve hafıza birbirinden farklı yapılarıdır ve Kahneman ile meslektaşları, en kötü ve final anlarda hissettiğimiz keyifler ve rahatsızlıkların deneyim değerlendirme biçimlerimizi belirlediğini keşfetmişlerdir (bu olgunun doruk son kuralı diye adlandırılması bu sebeptendir).

Yani, hizmetler tasarlarken ya da hedeflerimize ulaşma yöntemlerimizle ilgili olarak, keyifsiz anları nasıl azaltacağımızı ve keyif doruklarını nasıl artıracacağımızı düşünmeli ve hedefimize ulaşma yolundaki o son anların olabildiğince keyifli geçtiğine emin olmalıyız. Öyleyse o son anları, dağın tepesinde bir bardak brendi içerek ya da ekibinizle, yıllık hedeflere ulaştığınıza sevinerek kutladığınıza emin olun. Daha da iyisi, o belirgin anı, örneğin bitiş çizgisini geçerken ya da çocuklarınızın sınav sonuçlarının açıklandığı gün çekilmiş bir fotoğrafla ölümsüzleştirmeye çalışın. Bunu yapmak, o noktaya ulaşmak için neden aylar boyu çaba gösterdiğinizi hatırlamanıza yardımcı olacağı gibi bir sonraki meydan okuma için sizi daha dayanıklı kılacaktır.

Hedefimize, özellikle de zaman içinde yeni bir beceri kazanmamızı gerektiren uzun süreli bir hedefe ulaşmak için yola koyulduğumuzda, bir anda yola atılıp aynı şeyleri defalarca tekrar etmemiz kolaydır. Eğer bunu yaparsak, alıştırmayı yaptığımızı düşünüyor olsak da zaman içinde aslında öğrenmediğimizi, yalnızca kendimizi bir rutine bağladığımızı görürüz. Eğer bir konuda zamanla daha iyi olmak istiyorsak nasıl öğreneceğimiz üzerine düşünmemiz gerekir. Yani en iyi başlangıç noktası, nasıl alıştırmayı yapacağımızı düşündürmektir. Hedefinizi parçalara bölerek ve kendinizi bir görevin altından kalkmak için gerekli, gittikçe artan gelişime odaklı, çaba gerektiren alıştırmalara vererek bunu başarabilirsiniz. Bunu yaparsanız, yeni fikir ve teknikleri denemeye çaba sarf etmeden başladığınızı göreceksiniz. Büyük

ölçekte rasgele bir değerlendirme yürütme şansınız olmasa da, süreç içinde aldığınız geri bildirimlerden ve ulaşmaya çalıştığınız hedef üzerinde nasıl etkileri olacak diye görmek için her seferinde küçük bir değişikliği deneyerek kendinize dersler çıkarırsınız. Son olarak, ilerleme kaydetmeye başladığınız anda, hatta süreç içinde birkaç engelle karşılaştığınızda bile biraz zaman ayırıp neyin işe yarayıp neyin yolunuzu tıkadığını görmeniz gerekir. Eğer tüm bunları yaparsanız, nihayet hedefinize ulaştığınızda nasıl kutlama yapacağınızı düşünmeye başlayabilirsiniz. Elbette biraz derin düşüncenin ardından, odaklanacağınız bir sonraki hedefin ne olmasını istediğinize kafa yormaya başlayabilirsiniz.

SONUÇ

Çoğu zaman büyük düşünmeye teşvik ediliriz çünkü bu, harika işler başarmak istediğimizi ima eder. Sonuçta eğer bir seçim şansımız olsa hangimiz küçük yerine büyüğü tercih etmeyiz ki? Ancak büyük ve uzun vadeli bir hedefiniz varsa, küçük detayları belirlemeden o hedefe ulaşma ihtimalinizin düşük olduğunu anlattık. Büyük işler başarmak için basit düşünmeniz gerekir.

Bilim

Basit düşünmenin neden mantıklı olduğunu anlamak için, karar vermenin ardındaki bilimi kavramamız gerekir. Bu kitapta, hedeflerimize ulaşmak için neler yapmamız gerektiğine dair yüzlerce çalışmayı incelememizin sebebi budur. Özellikle de, insanların bilgiyi algılamak ve karar vermek için kullandıkları farklı yolları anlamanın önemini işledik. Yavaş bir düşünme sistemi-miz, bir de hızlı, otomatik bir düşünme sistemimiz vardır. Yavaş sistem bir arabayı nasıl kullanacağımızı öğrenmemize olanak tanır. Hızlı sistem ise, işin ilmini öğrendikten sonra, arabayı fazla çaba gerektirmeden kullanmamıza imkân verir.

Basit düşünmenin sırrı, yavaş sistemi nasıl ve ne zaman harekete geçireceğimizi ve hızlı sistemin dümeni ele almasına nasıl ve ne zaman izin vereceğimizi anlamaktır. Bu kolay değildir, çünkü hızlı sistem karmaşık bir dünyada yaşamımızı sürdürmemize (örneğin, hangi pedala basacağımızı aktif biçimde düşünmeden araba kullanabilmek) olanak tanıyor olsa da, sistemsel hatalar yapmaya meyillidir. Aynı zamanda, tüm kararlarımızı yavaş düşünme sistemimizi kullanarak almaya yetecek kadar zihinsel

“işlem gücüne” de sahip değilizdir. Bilişsel dalga boyumuz sınırlıdır ve dikkat süremizi aşarsak hata verecektir. Küçük detayların önemli olmasının nedeni budur. Basit düşünmek, hızlı ve yavaş düşünme sistemlerimizin nispeten güçlü taraflarını kullanıp bu sırada iki sistemin de tuzaklarından kaçınarak büyük hedeflerimize ulaşmamıza yardımcı olur.

Hızlı ve yavaş düşünme sistemlerinin uygulanması açısından en önemli örneklerden biri zamanın etkisini anlamaktır. Hızlı düşünme sistemimizin tercihi, bugün kazanılan ödüllerden yanadır ve çaba gerektiren kararları yarına ertelemeyi tercih eder. Yavaş düşünme sistemimiz ise, yapılabilecek daha erdemli tercihler olduğunu anlayabilecek kapasitede olsa da, bu ancak memnuniyet yarına kadar ertelendiğinde ve daha zorlayıcı kararlarla bugün başa çıkıldığında mümkündür. *Basit düşün* yaklaşımının birçok aracı, hızlı düşünme sistemini düşman değil de arkadaş olarak görüp ondan da faydalanarak daha erdemli bir rotaya doğru ilerlememizi sağlamaya odaklanmıştır

Basit düşünmek, büyük hedeflere ulaşmak

Basit düşünmek size, hedefinizi etrafına inşa edip ona ulaşmak için işe koyulabileceğiniz bir yapı iskelesi sağlar. Bir katı kurallar bütünü olarak görülmemelidir; yani merak etmeyin, her durumda bu yedi kuralı uygulamak zorunda kalmayacaksınız. Ancak elbette ne kadar destek koyarsanız yapı iskeleniz de o kadar kuvvetli olacaktır.

Tüm yapılarda olduğu gibi burada da temelden başlamak gerekir. Her şey hedefinizi ilk anda nasıl belirlediğinizle başlar. Yavaş düşünme sisteminizi, derin bir seviyede devreye sokmaya başlamanızı istediğimiz nokta da budur. İş, dinlence ve eğlence hayatınızı iyileştirmek için refah araştırmasındaki bulgulardan

faydalanarak sizi gerçek anlamda neyi başarmak istediğinizi düşünmeye teşvik ettik. Hedefinizi başarması daha kolay adımlara bölmenin, nihai hedefinize ulaşmanızı hızlandıracaklarını gösterdik. Daha sonra, hedefinize nasıl ulaşacağınızı planlayarak kendinizi başarıya nasıl hazırlayabileceğinizi gösterdik. Özellikle de, eylemleri günlük rutininizdeki belirli anlarla bağdaştıran “eğer/otherwise” planlarını nasıl kullanabileceğinizin altını çizdik. Aynı tetikleyici unsurlara karşılık aynı eylemleri tekrar ederek daha önceleri bizim için zorlayıcı ya da çaba gerektiren eylemleri otomatikleştiren alışkanlıklar edinebiliriz. Zamanla hızlı düşünme sisteminizin kontrolü ele geçirdiğini göreceksiniz.

Daha sonra bizi motive ederek yapı iskelemizin daha da güçlenmesine yardımcı olacak araçlar belirledik. Hedefinize ulaşma yükümlülüğü altına girmenize yardım ederken, şimdiki ve gelecekteki benlikleriniz arasındaki gerginliği nasıl aşabileceğinizi anlamanızı istedik. Gelecekteki bir hedefle ilgili, toplumsal ve yazılı bir yükümlülük altına girersek niyetimizi nihayetine erdirmeye ihtimalimiz de artar. Ardından, ödül sistemlerinin oldukça etkili olabileceğinin altını çizdik ama küçük detayları doğru belirleyemezseniz geri tepebileceklerini de belirttik.

Sonra, insanların çoğunun hedeflere ulaşmayı kişisel gelişim projesi olarak gördüğünü işledik. Ancak işin aslı, başkalarıyla işbirliği içinde olmak hedefimize ulaşmayı daha keyifli kılmakla kalmayıp bir de bitiş çizgisine ulaşma ihtimalini artırmaktadır. Aynı zamanda, geri bildirimlerin ne kadar hayati olduğunun da altını çizdik çünkü süreç içinde hangi aşamada olduğunuzu bilmeden bir şeyler başarmak gerçekten zordur. Buna ek olarak, yapı iskelemizi bir arada tutan bağları açıkladık. Becerilerinizi gerçekten geliştirmek için sıkı bir alıştırma rutini içine girmeniz ve belirgin hedefiniz için neyin en iyi işlediğini görmek adına deneyler yapmanız gerektiğini gördük. Son olarak, hedefinize

ulaştığınızda sizi durup düşünmeye ve kutlama yapmaya teşvik ettik. Böylece emeğinizin meyvelerini toplamakla kalmaz, aynı zamanda bir sonraki meydan okumanız için sizi harekete geçmeye teşvik edecek dersleri de öğrenebilirsiniz.

Sağduyu ve ezber bozma

Bu araçların ne kadar etkili olabileceğine dair resmi bulgulara rağmen, metotlarımızı reddedecek kişilerin olabileceğini biliyoruz. İki temel eleştirinin var olduğunu tahmin ediyoruz.

İlki, basit düşünmenin küçük hedeflere uygun olmasıyla ilgilidir. Ancak bazen kalıcı bir şeyler başarmak istiyorsanız büyük değişiklikler yapmanız gerekir ve bunun için tamamıyla farklı bir yaklaşıma ihtiyaç duyarsınız. İnsanlar bu düşüncüyü kanıtlamak için muhtemelen simgesel örnekler vereceklerdir. Eğer bir anlığına ilgimizi tatsız savaş meselesine çevirirsek, İkinci Dünya Savaşı sonrası Avrupa berbat bir durumdayken, küçük bir dizi teşvikten ziyade Marshall Planı'na ihtiyaç duyduğumuzu hatırlamak mümkündür (ABD, Avrupa'nın yeniden yapılanabilmesi için 12 milyar dolar finansal yardımda bulunmuştu). Bazen büyük, cesur adımlar atmak gerektiği iddia edilecektir. Gerçekten de Tim Harford, yakın zamanda ufak kazançların sürekli gelişim üzerinde etkili olduğunu (Sör David Brailsford ve Team Sky bisiklet takımı örneğinde olduğu gibi) ama büyük sıçrayışların daha radikal değişiklikler ve yeniliklerden kaynaklandığını ifade etmiştir. Bisikletle alakalı bir karşılaştırma yapabilmek için, 1990'lı yıllarda sürüş pozisyonunu ve bisiklet tasarımı¹ radikal biçimde değiştirerek iki kere dünya saat rekorunu kıran (Uçan İskoç lakaplı) İskoç bisikletçi Graeme Obree'yi örnek gösterir.

Ancak buradaki asıl mesele, ufkumuzu geniş tutmamız ya da büyük değişiklikler yapmamız gerektiği değildir. Aksine, yalnız-

ca yüce ve uzak hedefimize odaklanarak, oraya nasıl ulaşabileceğimizi çözemeyeceğimizdir. Marshall Planı'nın cesurca bir vizyonu olmasının yanı sıra, bu hedefi nasıl hayata geçirebileceğine dair net bir planı da vardı ve bu son derece önemli bir konudur. Birçok insanın harikulade derecede büyük ve uzun vadeli hedefleri vardır. Ancak bu kişilerin çok az kısmı hedeflerine ulaşabilir. Basit düşünmenin sahneye çıktığı nokta da burasıdır. Açılıştaki "Hazırlanın" bölümünde de sözünü ettiğimiz üzere, uzak bir hayale sahip olmak yeterli değildir. Önemli olan bu hayali hayatın gerçekliklerine bağlayabilmektir. Yani eğer işyerindeki ekibinizin performansını yükseltmek istiyorsanız, hatta başarısız bir okulu ya da hastaneyi ayağa kaldırmak istiyorsanız, bu hedeflere ulaşmak için atılması gereken bir dizi küçük adımı belirlemeden oraya ulaşmanız imkânsızdır.

Buna ek olarak, hedefinize ulaşmak için günlük rutininizde kimi değişiklikler yapmanız gerektiğinden de söz ettik. Yani tükettiğiniz alkol miktarını azaltmak yerine, evde alkol tüketmemek gibi aslında basit ancak cesur kurallar belirlemelisiniz. Ya da ailenizle daha çok vakit geçirebilmek için, yalnızca iş ve özel yaşamınızda bir denge kurmayı hedeflemek yerine, akşam 7'den sonra işle alakalı e-postalara cevap vermeme kararı almalı veya haftanın iki günü evden çalışmalısınız. Eğer okulunuzun performansını artırmayı düşünüyorsanız, kaynaklarınızı öğretim asistanlarına harcamayı bırakıp öğretmenlerin öğrencilere daha iyi geri bildirimde bulunmalarına yardımcı olacak bir eğitime yönlendirebilirsiniz.

İkinci muhtemel eleştiri biraz daha incelikli ve belki de daha tehlikelidir. Basit düşünmenin sağduyudan başka bir şey olmadığını öne sürer. Bazıları hedefinizi küçük, başarması kolay adımlara bölmenin o hedefe ulaşma ihtimalinizi artırmasının o kadar da şaşılabilecek bir şey olmadığını iddia edebilirler. Aynı şekilde, birçok kişi başkalarının yardımına başvurmanın hedefimize ulaşma

ihtimalimizi artıracığını duyduğuna da şaşırmayacaktır. Sizlerle bir kez daha hemfikiriz. *Basit Düşün*'de yer alan birçok ders bizim de sağduyu olarak nitelendirdiğimiz unsurlardan oluşur. Sağduyunun sorunlu tarafı, çoğu zaman uygulamayı başaramamamız ve uygulayabilirsek bile bunu nadiren sürekli ve disiplinli bir şekilde yapabilecek olmamızdır. Davranışsal Kavrayış Ekibi olarak biz de bu durumla sık sık karşılaşmışızdır. Bazen bize, insanlara karmaşık hukuki dilde yazılan dört sayfalık bir mektup yerine anlaşılır bir mektup gönderdiğinizde vergi ödenme oranlarının artması zaten beklenen bir durum değil midir, diye sorarlar. “Evet ama o halde neden insanlara hâlâ her sene kimsenin anlamadığı, karmaşık hukuki dilde mektuplar göndermeye devam ediyoruz?” diye sorarak karşılık veririz. Ya da eğer net teslim tarihleri, roller ve sorumluluklar belirlersek, gidişatı takip edip belirgin ve vakitli geri bildirimlerde bulunursak projelerimizi zamanında ve bütçemiz dahilinde bitirmeniz zaten beklenen bir şey değil midir, diye sorarlar. Bir kez daha, cevap evettir. Ama o zaman neden projelerin çoğu zaman aşımına uğrar? Kimi zaman en ufak dersleri uygulamak bile zor gelir ve biz de bu sebeple, hedeflerimizi desteklemek için kullanabileceğimiz, dolambaçsız bir yapı iskelesi olsun diye *Basit Düşün*'ü ortaya çıkardık.

Elbette ki, pek çok *Basit Düşün* dersi o kadar da bariz değildir. Bu kitabın merkezindeki en önemli prensiplerin pek çoğu ezber bozan türdendir. “Hazırlanın” bölümünün ilk kısmını hatırlayın. Refahımızı artırma ihtimali olmayan ya da bizi daha mutlu etmeyecek hedeflerin peşinde nasıl da sürekli koştuğumuzu işlemiştik. Görünüşe bakılırsa, ilişkilerin, sağlığın ve paylaşmanın refahımız üzerindeki önemli rolünü sezgisel olarak takdir ediyoruz. Bir de kendimizi başarısızlığa sevk edeceğimizi bile bile aynı anda birden fazla zorlayıcı hedefe odaklanıyoruz.

“Yükümlülük altına girin” bölümünde, insanlara hedefinizin ne olduğunuz söyleyip işi orada bırakmanın nasıl ters tepebi-

leceğini işledik. Ancak belirli planları başkalarının şahitliğinde yapmanın ve yükümlülükleri yazıya dökmenin büyük ve pozitif bir etkisi olduğu bilinmektedir. Aynı zamanda, sevdiğimiz birini yükümlülük hakemi olarak belirlemenin de harika bir strateji olmadığını gördük. En iyisi, yükümlülük anlaştığımızın sonuçlarını uygulamaktan çekinmeyecek güvenilir birini bulmaktır. İnsanların bize yardım etmeye tahmin ettiğimizden çok daha fazla istekli olduklarını gördük (düpedüz yabancıların bile). Bir de yeterli seviyede belirlenmedikleri ya da temel amaçlarımızla uyum içinde olmadıkları zamanlarda, teşviklerin nasıl içten gelen motivasyonların önünü kesebileceğini gördük.

Öyleyse, burada işlenen derslerin çoğunun sağduyuyla ilişkili olduğu söylenemez. Birçoğu sezgilerle ters düştüğü için, küçük detayları doğru uygulamanın önemini defalarca vurgulamamız gerekmiştir. Bunu yaparsanız, bir gecede olimpiyat atleti ya da CEO olmasanız da, kendi hayatınızda ve başkalarının hayatında anlamlı değişiklikler yapmanız mümkündür.

Paylaşmak ve Bağlı Kalmak

Bu kitabı nasıl bitirebileceğimiz üzerine uzun uzun düşündük. Sonunda, yazarken bizi gerçekten etkisi altına alan temalara dönmek istedik. Son on iki aydır ortak hedefimiz de bu olmuştu.

Belki de bu temalardan en önemlisi diğer insanların hedeflerimize ulaşma konusunda bizi desteklemelerinin önemidir. *Basit Düşün*, Davranışsal Kavrayış Ekibi'ndeki herkesin ve yıllar içinde gerçekleştirdiğimiz yüzlerce deneyin tasarlanmasında ve uygulanmasında yardım eden binlerce insanın yardımı olmadan asla yazılamazdı. Bu eser, bize destek veren, danışmanlık yapan ve süreç içinde geri bildirimde bulunan eşlerimiz Elaine ve Sophie olmadan da ortaya çıkamazdı. Bu kitabı birlikte yazmayı

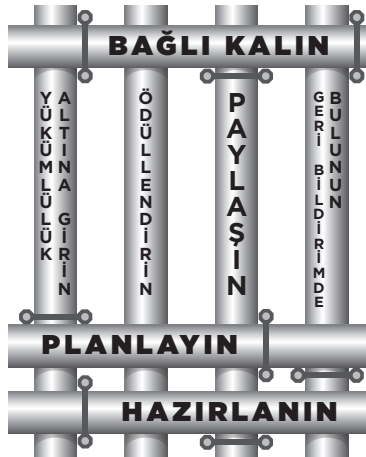
seçmemizin nedeni de birbirimizden destek alabileceğimizi bilmemizdi. Bu işbirliği sayesinde fikirlerimizi paylaşıp birbirimize meydan okuyarak görevi çok daha eğlenceli bir hale getirdik. İşin özü, bize verilen gelmiş geçmiş en iyi tavsiyeyi pekiştirmek istedik: Başkalarına yardım ederken ve onlarla çalışırken bencilce davranın.

Sizi başkalarıyla çalışmaya teşvik etmeye ek olarak, sizi zorlayacağını bildiğiniz bazı görevleri üstlenerek de kendinize meydan okumanızı öneriyoruz. Bu da bizi yapbozun son parçasına götürüyor. Tercihen size en zor gelen konular üzerinde yapacağınız gelişmelere odaklanarak alıştırma yapın ve neyin işe yarayıp neyin o kadar da yararlı olmadığını görmek için yeni teknikler deneyerek test etmeye devam edin.

Bu kitabı yazarken tam da bunu yaptık. Davranış bilimlerinden yeni fikirleri yakalayıp kendimize meydan okuduk. Kitabı yazdığımız süre boyunca da, birlikte yazmanın en iyi yolunu bulmadan önce birkaç farklı yöntem test ederek becerilerimizi geliştirdik.² İyi haber ise, bu zorlukları aşmanın dayanıklılığınızı ve hedef yeteneklerinizi artıracaktır. Büyük Profesör James Heckman'ın da dediği üzere: "Yetenekler yetenekleri doğurur." Bir diğer deyişle, bir hedefe başarıyla ulaştığınız anda gelecek hedefler için de bir yapı iskelesi oluşturmuş olursunuz. Bunun sizin için de öyle olacağını umut ediyoruz.

EK 1 ve 2

Yedi adımlı yapı iskelemizi kullanarak birkaç hedef belirlemenin faydalı olacağını düşündük. Böylece bunları kendi hedeflerinizi belirlerken kalıp olarak kullanabileceksiniz. Örnek olarak dört bilindik hedef seçtik ancak siz aynı yaklaşımı belirgin bir hedef için de kullanabilirsiniz. Elbette her adım ve kural her hedefe uygun olmayacaktır (kurallar listesi için ek 2'yi inceleyebilirsiniz). Yani ilk hedefte her kuralın nasıl uygulanabileceğini gösterirken, diğerleri için seçili birkaç kuralın birleşimini nasıl kullanabileceğinizi göstereceğiz. Bu yedi adımlık çerçeveyi, hedefinize ulaşmakta kullanabileceğiniz bir yapı iskelesi olarak görmenizi isteriz.



HEDEF: Forma girin

1. Adım: Hazırlanın



Doğru hedefleri seçin.

Maraton koşarak sağlıklı olun ve forma girin.



Belirgin bir hedef seçin ve hedefi gerçekleştirme sürenizi belirleyin.

31 Mayıs'a kadar, dört saatten kısa sürede maratonu tamamlayabilin(örneğin 5 aylık bir sürede).



Hedefinizi atılması kolay adımlara bölün.

Farklı unsurlara odaklanarak haftalık bir antrenman rutini belirleyin (yüklenmeli antrenman, orta mesafeli koşular, daha uzun mesafeli koşular, yüzme, bisiklet) ve Şubat ayında 10 km'lik maratonu, Mart ayında yarım maratonu ve Mayıs ayında tam maratonu tamamlayın.

2. Adım: Planlayın



Basit tutun.

Haftada dört kez antrenman yapın.



Eyleme dökülebilecek bir plan yapın.

Ajandanıza antrenman seansları ekleyin; pazartesi için (yüklenmeli antrenman), çarşamba sabahları işten önce (orta mesafeli koşu), cumartesi sabahları için (uzun mesafeli koşu) ve pazar için (yüzme ya da bisiklet).



Planı alışkanlık haline getirin.

Aynı tetikleyicilere karşılık, her pazartesi, çarşamba, cumartesi ve pazar sabah rutinlerinizi tekrar edin (alarm çalınca hafif bir kahvaltı yaptıktan sonra gidip antrenman yapın).

3. Adım: Yükümlülük Altına Girin



Bir yükümlülük altına girin.

Hedefiniz ve planınızla ilgili yükümlülük altına girin.



Yazıya dökün ve insanlarla paylaşın.

İşyerindeki arkadaşlarınıza hedef zamanınız ve antrenman planınızla ilgili bir e-posta gönderin.



Bir yükümlülük hakemi belirleyin.

İş arkadaşlarınızdan birinden haftalık koşu hedeflerinizi denetleyerek yükümlülük hakemi görevini üstlenmesini isteyin.

4. Adım: Ödüllendirin



Sözkonusu ödül anlamlı olmalıdır.

Haziran ayında eşinizle geçireceğiniz ve yalnızca hedefinize ulaşırsanız gidebileceğiniz uzun bir hafta sonu kaçamağı planlayın.



İyi alışkanlıklar edinmek için küçük ödüllere başvurun.

Koşarken yalnızca en sevdiğiniz yayınları ve albümleri dinleyin.



Ters etkilerden sakının.

Eğer maratonu dört saatin üzerinde bir sürede tamamlarsanız Chelsea'ye (bu nefret ettiğiniz bir takım ya da kuruluş olmalı) 200 sterlin vereceğinizi taahhüt edin ve eğer Mayıs ayına kadar bir maratonda koşturmuş ya da bir maratonu tamamlamamış olursanız da bu taahhüt bedelini 500 sterline yükseltin.

5. Adım: Paylaşın



Yardım isteyin.

Antrenman seanslarından önceki gecelerde ikinizin de içmeyeceği ve saat 10'dan önce yatacağınız konusunda eşinizle anlaşmaya varın.



Sosyal ağlarınızdan yararlanın.

Cumartesi günleri yapacağınız uzun mesafe koşuları için kendinize bir koşu partneri bulun ve pazar günleri partnerinizle yüzün ya da bisiklete binin.



Bir gruba katılın.

Başkalarıyla işbirliği içerisinde yardım amaçlı para toplayın (örneğin, aynı maratona katılmak için kaydolmuş büyük bir grup insanın üye olduğu bir yardım kuruluşuna katılın).

6. Adım: Geri Bildirimde Bulunun



Hedefinize kıyasla hangi aşamada olduğunuzu bilin.

Antrenman sürelerini ve mesafelerini kayıt altına almak için bir koşu takip cihazı kullanın.



Geri bildirimin vakitli, belirgin, eyleme geçirilebilir ve çabaya odaklı olduğuna emin olun.

Antrenman koşuları ve yarışlar sırasında zamana karşı talep edilen ortalama hızı takip edin (5 dk 35 sn / km).



Performansınızı başkalarınınkiyle kıyaslayın.

Antrenman hızınızı ve performansınızı maratona hazırlanan diğer kişilerle karşılaştırın.

7. Adım: Bağlı Kalın



Odaklanarak ve çaba göstererek çalışın.

Her koşuda hedef süreyi geliştirmeye odaklanarak, yavaşça kuvvet ve hızınızı artırın.



Test edin ve öğrenin.

Daha uzun koşularda su toplamalarını azaltmak için farklı türden spor ayakkabıları, çorapları ve bantları deneyin.



Başarınız üzerinde düşünün ve kutlama yapın.

Bitiş çizgisini aşarken çekilmiş bir fotoğrafınızı, adına para topladığınız yardım kuruluşunun sertifikasıyla birlikte mutfağa asın.

HEDEF: Küçük çocuklarımla birlikte daha fazla zaman geçirmek

1. Adım: Hazırlanın



Doğru hedefleri seçin.

Ailenizin genç üyeleriyle sosyal ilişkinizi güçlendirin.



Belirgin bir hedef seçin ve hedefi gerçekleştirme sürenizi belirleyin.

2017 yılı boyunca haftada en az üç gece çocuklarınıza kitap okuyun, banyo yaptırın ve onları yatağa yatırın.

2. Adım: Planlayın



Basit tutun.

Pazartesi, salı ve cuma günleri işten akşamüstü 5.00'te çıkmış olun.



Eyleme dökülebilecek bir plan yapın.

İşe 7.30 gibi gitmiş olun ve toplantılarınızı akşamüstü 4.30'da bitecek şekilde ayarlayın. Her gün akşamüstü 4.45'te çalacak, çocuklarınızın fotoğrafı olan bir alarm kurun. Eğer bu alarm çaldığında hâlâ çalışıyorsanız bilgisayarınızı o anda kapatın ve acil işleri çocuklarınızı yatırdıktan sonra halledin.

3. Adım: Yükümlölük altına girin



Bağlayıcı bir yükümlölük altına girin.

Pazar akşamları, o hafta onlara hangi kitapları okuyacağına dair çocuklarınıza söz verin ve bu listeyi belirlediğiniz bir iş arkadaşınıza e-posta yoluyla iletin.

4. Adım: Ödüllendirin



Ters etkilerden sakının.

Haftalık hedefi tutturamadığınızda, bir hafta boyunca iş arkadaşınıza öğle yemeği ısmarlamak zorundasınız ve hafta sonu ne giyeceğinizi çocuklarınız seçecek.

5. Adım: Paylaşın



Yardım isteyin.

Ofis yöneticinizden, geç saatlerdeki toplantıları ve yatılı seyahatleri azaltacak şekilde ajandanızı düzenlemenize yardım etmesini isteyin ve her pazartesi, salı ve cuma günü ofisten akşamüstü 5.00'te birlikte çıkın.

6. Adım: Geri bildirimde bulunun



Hedefinize kıyasla hangi aşamada olduğunuzu bilin.

Evdeki mutfağınızda tuttuğunuz bir ajanda aracılığıyla gidişatınızı takip edin ve her hafta ajandanın ilgili sayfasının fotoğrafını iş arkadaşınıza gönderin.

7. Adım: Bağlı kalın



Test edin ve öğrenin.

Çocuklarınıza şarkı söylemeyi ve farklı hikâyeler okumayı deneyin (resimli kitaplar, üç boyutlu kitaplar, daha uzun hikâyeler) ve en çok nelerden hoşlandıklarını ve nelerin onları uykuya en kolay sevk ettiğini gözlemleyin.



Başarınız üzerinde düşünün ve kutlama yapın.

Her ay çocuklarınıza en sevdikleri kitabın hangisi olduğunu sorun ve bu bilgiyi arkadaşlarınızla paylaşın.

HEDEF: Daha iyi bir yönetici olmak

1. Adım: Hazırlanın



Doğru hedefleri seçin.

Ekibinizle iletişimi ve geri bildirim paylaşımını ilerleterek işyerindeki sosyal ilişkileri geliştirin.



Belirgin bir hedef seçin ve hedefi gerçekleştirme sürenizi belirleyin.

Bir sonraki, tüm çalışanları kapsayan yıllık ankete kadar çalışan ilgisi, iletişim ve geri bildirim konularında takım puanınızı yükseltin.

2. Adım: Planlayın



Basit tutun.

Ajandanızda, bilgi paylaşımı ve geri bildirimler için, başka hiçbir konuyla meşgul olmayacağınız bir zaman dilimi belirleyin (Cuma günleri 9.00-14.00 arası).



Eyleme dökülebilecek bir plan yapın.

Cuma günlerinizi doğrudan size bağlı çalışanlarla yapılacak birebir görüşmelere ayırın (aylık dönüşümlü şekilde), her hafta çalışanlara randevusuz geri bildirim isteme ve verme imkânı sağlayan seanslar ayarlayın, ekip toplantılarında başarıları ve zorlukları paylaşmak için bir konu belirleyin ve ekibe her ay, temel öncelikleri, başarıları ve öğrenilen dersleri özetleyen e-postalar gönderin.



Planı alışkanlık haline getirin.

Her günün son on beş dakikasını geri bildirimleri düzenlemeye ve analiz etmeye, cuma günlerinin ilk otuz dakikasını ise ekiple gerçekleştirilecek bilgi alışverişlerine ve haftalık geri bildirim seanslarına hazırlığa ayırın. Otoma-

tik takvim hatırlatıcıları aracılığıyla tüm ekibi de aynı şeyi yapmaya teşvik edin.

3. Adım: Yükümlülük Altına Girin



Yazıya dökün ve insanlarla paylaşın.

Ekibinize ve yöneticinize yazarak, haftalık ekip toplantıları, randevusuz görüşmeler, geri bildirim toplantıları ve e-postalarla ilgili yükümlülük altına girin ve gidişatı değerlendirmek için üç ay sonra gerçekleşecek bir toplantı ayarlayın.

4. Adım: Ödüllendirin



İyi alışkanlıklar edinmek için küçük ödüllere başvurun.

Ekip içi geri bildirim toplantıları sırasında en dürüst ve eyleme geçirilebilir geri bildirimlerde bulunan ekip üyelerini ödüllendirmek için bir çalışan ödül sistemini yürürlüğe koyun (en fazla 150 sterlin). Ekip üyelerini, 100 sterlini kendileri için 50 sterlini ise geri bildirim verdikleri alanla ilgili bir kişi için harcamaya teşvik edin.

5. Adım: Paylaşın



Sosyal ağlarınızdan yararlanın.

Tüm çalışanların proje bitimlerinde birbirlerine geri bildirimde bulunabilecekleri hızlı bir geri bildirim sistemi kurun.



Bir gruba katılın.

İletişim ve yöneticilik konularında gelişime açık olarak, kuruluş içindeki diğer birimlerle iletişime geçip aylık öğrenim ve paylaşım seansları düzenleyin.

6. Adım: Geri Bildirimde Bulunun



Hedefinize kıyasla hangi aşamada olduğunuzu bilin.

Haftalık e-postaları ve verilen geri bildirimleri takip edip bunları aylık olarak gözden geçirin (üç aylık değerlendirmeler arasında).

7. Adım: Bağlı Kalın



Test edin ve öğrenin.

Neyin en çok ilgi çektiğini ve en verimli tartışmaları tetiklediğini görmek için geri bildirim toplantılarını ve e-postaları yapılandırmanın farklı yollarını deneyin.

HEDEF: Bir Fark Yaratmak

1. Adım: Hazırlanın



Doğru hedefleri seçin.

Bir hayır kurumu için para toplayarak ve yerel topluluğa mensup, risk altındaki genç birine danışmanlık yaparak yardımda bulunun.



Belirgin bir hedef seçin ve hedefi gerçekleştirme sürenizi belirleyin.

Örneğin, Mayıs 2017'ye kadar on iki aylık bir danışmanlık programına başlamış olun.



Hedefinizi atılması kolay adımlara bölün.

Yardım kuruluşuyla anlaşmanızı, örneğin Şubat 2017'ye kadar sonuca bağlayın ve örneğin Mayıs 2017 gibi danışmanlık yapmaya ve para toplamaya başlamış olun.

2. Adım: Planlayın



Basit tutun.

Her salı akşamüstü 5.00'te danışanınızla buluşun.



Eyleme dökülebilecek bir plan yapın.

Kendinizi her salı akşamüstü 4.00'te işten çıkmaya programlayın, eğitimsel, düşünceye sevk eden ve eğlenceli aktivitelerin karışımı olan bir plan yapın ve danışanınızla bir senelik sürede tamamlayacağınız üç meydan okuma belirleyin.

3. Adım: Yükümlölük Altına Girin



Yazıya dökün ve insanlarla paylaşın.

Danışanla her hafta görüşme yükümlölüğünün detaylarını içeren bir hayır kurumu internet sayfası oluşturun ve yıl içerisinde 1.000 sterlin üzerinde para toplamak için birlik-te tamamlayacağınız üç meydan okumayı duyurun.

4. Adım: Ödüllendirin



İyi alışkanlıklar edinmek için küçük ödüllere başvurun.

Danışmanlık görüşmeleri sonrasında kendinizi, en sevdiğiniz yemeği sipariş ederek ödüllendirin.

5. Adım: Paylaşın



Yardım isteyin.

Arkadaşlarınızdan, ailenizden ve iş arkadaşlarınızdan, danışanınızla birlikte yapabileceğiniz aktiviteler ve meydan okumalar konusunda yardım isteyin.



Sosyal ağlarınızdan yararlanın.

Para toplamanıza yardımcı olması için sosyal medya ağlarından yararlanın.

6. Adım: Geri Bildirimde Bulunun



Hedefinize kıyasla hangi aşamada olduğunuzu bilin.

Tamamladığınız aktivitelerin, meydan okumaların ve hedefe kıyasla ne kadar para topladığınızın kaydını tutun.



Geri bildirimin vakitli, belirgin, eyleme geçirilebilir ve çabaya odaklı olduğuna emin olun.

Danışanınızdan aktiviteleriniz ve meydan okumalarınızla ilgili düzenli geri bildirim ve gidişat değerlendirmesi isteyin. Bu bilgileri, gidişatla ilgili fikirlerini almak için,

danışanınıza yakın kişilerle birlikte kontrol edin (örneğin ebeveynleri, yardım kuruluşu ve okul değerlendirmeleri).

7. Adım: Bağlı Kalın



Odaklanarak ve çaba göstererek çalışın.

Özellikle de aktif yapıcı cevaplandırma ve aktif dinleme yetilerinizi geliştirerek farklı danışmanlık ve koçluk teknikleri deneyin.



Başarınız üzerinde düşünün ve kutlama yapın.

On iki aylık sürenin sonunda danışanınıza en sevdiği aktivitelerin ve en önemli tartışmaların/derslerin hangileri olduğunu sorun ve ikinize de bu anları hatırlatacak bir fotoğraf çekin.

EK 2 ALTIN KURALLAR

HAZIRLANIN

- *Doğru hedefleri seçin.*
- *Belirgin bir hedef seçin ve hedefi gerçekleştirme sürenizi belirleyin.*
- *Hedefinizi atılması kolay adımlara bölün.*

PLANLAYIN

- *Basit tutun.*
- *Eyleme dökülebilecek bir plan yapın.*
- *Planı alışkanlık haline getirin.*

YÜKÜMLÜLÜK ALTINA GİRİN

- *Bağlayıcı bir yükümlülük altına girin.*
- *Yazıya dökün ve insanlarla paylaşın.*
- *Bir yükümlülük hakemi belirleyin.*

ÖDÜLLENDİRİN

- *Sözkonusu ödül anlamlı olmalıdır.*
- *İyi alışkanlıklar edinmek için küçük ödüllere başvurun.*
- *Ters etkilerden sakının.*

PAYLAŞIN

- *Yardım isteyin.*
- *Sosyal ağlarınızdan yararlanın.*
- *Grup gücünü kullanın.*

GERİ BİLDİRİMDE BULUNUN

- *Hedefinize kıyasla hangi aşamada olduğunuzu bilin.*
- *Geri bildirimin vakitli, belirgin, eyleme geçirilebilir ve çabaya odaklı olduğuna emin olun.*
- *Performansınızı başkalarınıninkiyle kıyaslayın.*

BAĞLI KALIN

- *Odaklanarak ve çaba göstererek çalışın.*
- *Test edin ve öğrenin.*
- *Başarınız üzerinde düşünün ve kutlama yapın.*

TEŞEKKÜRLER

Bu kitabı yazmak, Davranışsal Kavrayış Ekibi'ndeki (DKE) ya da daha bilinen adıyla Dürtme Ekibi'ndeki harika meslektaşlarımızın desteği, tavsiyesi ve araştırma bulguları olmadan imkânsız olurdu. Şimdilerde DKE'de herkesin ismini vermemizi imkânsız kılacak kadar çok kişi çalışıyor olsa da 2010'da bu yolculuğa birlikte başladığımız kurucu üyelere özel teşekkürlerimizi iletmek isteriz: David, Samuel, Simon, Felicity ve Michael (Hallsworth). David bizim ekip başkanımız ve DKE'nin itici kuvveti ve entelektüel kalbi olmaya da devam ediyor. Yıllardır zamanı ve düşünceleri konusunda inanılmaz cömert davrandı ve yaşantımızla düşünce yapımızı muhtemelen onun da bizim de hiçbir zaman bütünüyle fark edemeyeceğimiz şekilde değiştirdi. Sam ve Felicity şu anda Singapur ve Manchester ofislerimizi yönetiyor ve Simon ile Michael da içişleri, uluslararası, sağlık ve vergi programlarımıza önderlik ediyor. Keskin düşünceleri, zekâları ve arkadaşlıkları süreç içinde bizi hem güldürdü hem de öğretici bir etkiye sahip oldu.

Kurucu ekibe ek olarak, DKE'nin yeni alanlardaki uzmanlığını hızla geliştirmeye yardım eden yeni bir grup insan işe aldık. Yani, araştırma ve değerlendirme konularımızla ilgilenen Michael'a (Sanders), New York ofisimizin başındaki Elspeth'e, DKE'nin ilk günlerinde bize katılacak kadar cesur olan Hugo,

Jo, Alex (Gyani), Alex (Tupper), Raj, Marcos, Ed, Olly, Andy ve Nicky'ye ve Avustralya ofisimizdeki herkese ve New South Wales hükümetinin, Rory'yle başbaşa çalışan azimli birimine kocaman teşekkürlerimizi sunarız. Son olarak, her biri DKE'nin bugünkü haline gelmesinde hayati bir rol oynayan, Yönetim Kurulu üyelerimiz Peter, Philip, Helen, Janet, Nicky, Ian, Elizabeth ve Zhi'ye teşekkürlerimizi sunarız.

DKE'yi bu kadar özel kılan, akademik araştırmayla gerçek hayata ait yasa müdahalelerini harmanlama yetimizdi. Özellikle de, ekibimizi yıllar boyunca destekleyen ve akıl hocalığı yapan, davranış biliminin en özel zihinlerinden bazılarını borcumuz büyük. Bu listenin başında, 2010 yılında ekibin kurulmasına yardımcı olan ve o günden beri güvenilir bir danışman ve arkadaşımız olmayı sürdüren Richard Thaler var. Richard'ın yanı sıra, onunla birlikte *Dürtme* kitabını yazan ve ekibe katılan herkese destek olmaya ve yol göstermeye devam eden ilham verici Cass Sunstein var. Profesör Theresa Marteau, Profesör Peter John ve Profesör Nick Chater'in da aralarında bulunduğu Birleşik Krallık akademik danışmanlar grubumuza da teşekkür etmek isteriz. Hepsi daha ilk günlerinden beri DKE'nin yanında durdu. Harvard Üniversitesi'nin akademisyenlerine, özellikle de ekibe uzun süredir tavsiye ve destek kaynağı olan Harvard'ın Davranışsal Kavrayış Ekibi'nin eş yöneticilerinden Profesör Max Bazerman'a teşekkür etmek isteriz.

Önce Lord Gus O'Donnell ve sonrasında da Sör Jeremy Heywood olmak üzere, DKE'nin merkezi hükümet programlarını yöneten iki muhteşem kabine sekreterinin desteğini alacak kadar da şanslıydık. Hem Gus hem de Jeremy çalışmalarımızın büyük destekçisi olmaya devam ediyor ve yıllardır ettikleri yardımlardan dolayı onlara borçluyuz.

Bu kitabın yazılmasıyla ilgili, Michael O'Mara Books'taki editörümüz Jo Stansall'a kocaman teşekkürlerimizi sunmak iste-

riz. Jo ve MOM ekibi yazma sürecinde bize büyük destek sağladılar. Süreç içindeki yardımları ve tavsiyeleri için derinden minnet duyuyoruz.

Bu kitabı böylesine ilginç ve çekici kılan, kişisel ve profesyonellik arasındaki çizginin bulanıklaşmasıydı. Kitabın kalbinde iş yaşamımızda geliştirdiğimiz kavrayışı günlük yaşamlarımızda uygulamak yatıyor. Böylece ailelerimize, özellikle de destekleyici, kavrayışı güçlü ve anlayışlı eşlerimiz Sophie ve Elaine'e etmemiz gereken, sonuncu ve en önemli teşekkürümüze sıra geliyor. Bu kitabın yazılma süreci, ne mutlu ki ikimiz için de yeni birer aile kurma telaşıyla aynı zamana denk düştü ve bu da onların sabahın erken saatlerinde, gecenin geç saatlerinde ve hafta sonu gerçekleştirdiğimiz yazma seanslarına karşı takındıkları teşvik edici tavrı ve sabırlı tutumu daha da etkileyici kılıyor. Teşekkür ederiz.

KAYNAKÇA

- Ayres, I., *Carrots and Sticks: Unlock the Power of Incentives to Get Things Done*; Bantam Dell Publishing Group (2010)
- Bazerman, M. and D. Moore, *Judgment in Managerial Decision Making* (eighth edition); John Wiley & Sons (2013)
- Behavioural Insights Team, 'EAST: Four Simple Ways to Apply Behavioural Insights'; Behavioural Insights Team (2014)
- Behavioural Insights Team: 'Update Report: 2015–16'; Behavioural Insights Team (2016)
- Cialdini, R., *Influence: The Psychology of Persuasion* (revised edition); HarperCollins (1984)
- Dolan, P., *Happiness by Design: Change What you Do, Not How you Think*; Penguin (2014)
- Duckworth, A., *Grit: The Power of Passion and Perseverance*; Scribner Book Company (2016)
- Dunn, E. and M. Norton, *Happy Money: The New Science of Smarter Spending*; Oneworld Publications (2013)
- Dweck, C., *Mindset: How You Can Fulfil Your Potential*; Random House (2012)
- Gigerenzer, G., *Gut Feelings: The Intelligence of the Unconscious*; Penguin (2007)
- Gollwitzer, P. and P. Sheeran, 'Implementation Intentions and

- Goal Attainment: A Meta Analysis of Effects and Processes' (2002)
- Grant, A., *Give and Take: A Revolutionary Approach to Success*; Weidenfeld & Nicolson (2013)
- Halpern, D., *Inside the Nudge Unit: How Small Changes Can Make a Big Difference*; WH Allen (2015)
- Harford, T., *Adapt: Why Success Always Starts with Failure*; Little, Brown (2011)
- Harford, T., *Messy: How to Be Creative and Resilient in a Tidy-Minded World*; Little, Brown (2016)
- Haynes, L., O. Service, B. Goldacre and D. Torgerson, 'Test, Learn, Adapt: Developing Public Policy with Randomised Controlled Trials' (2012)
- Kahneman, D., *Thinking, Fast and Slow*; Penguin (2011)
- Lally, P., 'How Habits are Formed', *European Journal of Social Psychology* (2010)
- Layard, R., *Happiness: Lessons from a New Science*; Penguin Press (2005)
- Locke, E. and G. Latham, 'Building a Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation: A 35-Year Odyssey'; *American Psychologist* (2002)
- Mullainathan, S. and E. Shafir, *Scarcity: Why Having Too Little Means So Much*; Allen Lane (2013)
- New Economics Foundation, The, 'Five Ways to Wellbeing' (2008).
- Oettingen, G., *Rethinking Positive Thinking: Inside the New Science of Motivation*; Current (2014)
- Tetlock, P. and D. Gardner, *Superforecasting: The Art and Science of Prediction*; Random House (2014)
- Thaler, R., *Misbehaving: The Making of Behavioural Economics*;

Penguin (2015)

Thaler, R. and C. Sunstein, *Nudge: Improving Decisions about Health, Wealth and Happiness*; Penguin (2008)

Soman, D., *The Last Mile: Creating Social and Economic Value from Behavioural Insights*; University of Toronto Press (2015)

Syed, M., *Black Box Thinking: The Surprising Truth about Success*; John Murray (2015)

SON NOTLAR

Önsöz

- 1 HMG (2010), 'The Coalition: Our Programme for Government'
- 2 Davranışsal Kavrayış Ekibi'nin yaptıklarını daha yakından incelemek için: D. Halpern (2015), *Inside the Nudge Unit: How Small Changes Can Make a Big Difference*.
- 3 Oettingen, G. (2014), *Rethinking Positive Thinking: Inside the New Science of Motivation*; Hofmann, S., A. Asnaani, I. Vonk, A. Sawyer and A. Fang (2012), 'The Efficacy of Cognitive Behavioral Therapy: A Review of Meta-analyses.'

Giriş

- 1 Bu kitapta adı geçen, deney katılımcısı bireylerin isimlerini değiştirdik. Davranışsal Kavrayış Ekibi bünyesinde çalışan insanların isimleri değiştirilmedi.
- 2 Kahneman, "hızlı" ve "yavaş" sistemleri oluştururken Keith Stanovich and Richard West'in çalışmalarından faydalanmıştır. "1. Sistem" (hızlı) ve "2. Sistem" (yavaş) olarak da bilinirler.
- 3 Kahneman, D. (2011), *Thinking, Fast and Slow*
- 4 Thaler, R. and C. Sunstein (2008), *Nudge: Improving Decisions about Health, Wealth and Happiness*.
- 5 Aynı eser.
- 6 Mullainathan, S. and E. Shafir (2013), *Scarcity: Why Having Too Little Means So Much*.

- 8 Bell, C. (2013), 'Inside the Coalition's controversial 'Nudge Unit'; *Daily Telegraph*

Bölüm 1: Hazırlanın

- 1 Dunn, E., L. Aknin and N. Norton (2009), 'Spending Money on Others Promotes Happiness.'
- 2 Halpern, D. (2015), *Inside the Nudge Unit: How Small Changes Can Make a Big Difference*.
- 3 Diener, E. (1984), 'Subjective Well-being'; Layard, R. (2005), *Happiness: Lessons from a New Science*; Seligman, M. (2002), *Authentic Happiness: Using the New Positive Psychology to Realize Your Potential for Lasting Fulfillment*; Gilbert, D. T. (2007), *Stumbling on Happiness*. Daha geniş bir literatür incelemesi için Halpern, D. (2015), *Inside the Nudge Unit: How Small Changes Can Make a Big Difference*. Bölüm 9'a bakabilirsiniz.
- 4 Halpern (2015), *Inside the Nudge Unit*.
- 7 Dolan, P., T. Peasgood and M. White (2008), 'Do We Really Know What Makes Us Happy? A Review of the Economic Literature on the Factors Associated with Subjective Wellbeing'.
- 8 Aynı eser.
- 9 Halpern (2015), *Inside the Nudge Unit*.
- 10 Holt-Lunstad, J., T. Smith and J. Layton (2010), 'Social Relationships and Mortality Risk: A Meta-analytic Review'. Cited in Halpern (2015), *Inside the Nudge Unit*.
- 11 Dolan, Peasgood and White (2008), 'Do we Really Know What Makes Us Happy?'
- 12 Layard, R., A. Clark and C. Senik (2012), 'The Causes of Happiness and Misery', Chapter 3 of *World Happiness Report*.
- 13 Australian Government (2012), 'Benefits to Business: The Evidence for Investing in Worker Health and Wellbeing'.
- 14 National Health Service (2015): 'Exercise for Depression'.
- 15 The New Economics Foundation (2008), 'Five Ways to

Wellbeing’.

- 16 Huppert, New Economics Foundation (2008), ‘Five Ways to Wellbeing’de sözü geçer.
- 17 Van Bovan, L. and T. Gilovich (2003), ‘To Do or to Have? That Is the Question’.
- 18 New Economics Foundation (2008), ‘Five Ways to Wellbeing’.
- 19 Greenfield, E. and N. Marks (2004), ‘Formal Volunteering as a Protective Factor for Older Adults’ Psychological Well-being’.
- 20 *Harvard Business Review*, January–February issue (2012), ‘The Science Behind the Smile’. See also Gilbert, D. T. (2007), *Stumbling on Happiness*.
- 21 The Behavioural Insights Team (2013), ‘Applying Behavioural Insights to Charitable Giving’.
- 22 Soman, D. and M. Zhao (2011), ‘The Fewer the Better: The Number of Goals and Savings Behavior’.
- 23 Aynı eser
- 24 Emmons, R. and L. King (1988), ‘Conflict among Personal Strivings: Immediate and Long-term Implications for Psychological and Physical Wellbeing’.
- 25 Locke, E. and G. Latham (2002), ‘Building a Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation: A 35-Year Odyssey’.
- 26 Sheeran, P. (2002), ‘Intention–Behavior Relations: A Conceptual and Empirical Review’.
- 27 Gollwitzer, P. and P. Sheeran (2002), ‘Implementation Intentions and Goal Attainment: A Meta Analysis of Effects and Processes’.
- 28 Inman, J. and L. McAlister (1994), ‘Do Coupon Expiration Dates Affect Consumer Behavior?’.
- 29 Ariely, D. and K. Wertenbroch (2002): ‘Procrastination, Deadlines, and Performance’.
- 30 Syed, M. (2015), ‘Viewpoint: Should We All Be Looking for Marginal Gains?’.

- 31 Pidd, H. (2016), 'How Scientific Rigour Helped Team GB's Saddle-Sore Cyclists on Their Medal Trail'.
- 32 Miller, G. (1956), 'The Magical Number Seven, Plus or Minus Two: Some Limits on our Capacity for Processing Information'
- 33 Rea, P. (2016), 'How to Go from Zero to Marathon in Six Months.'
- 34 Bandura, A. and D. Schunk (1981), 'Cultivating Competence, Self-Efficacy, and Intrinsic Interest through Proximal Self-Motivation'
- 35 Boice, B. (1990), *Professors as Writers: A Self-Help Guide to Productive Writing*.
- 36 Highsmith, J. (2004), *Agile Project Management: Creating Innovative Products*. Addison-Wesley Professional.
- 37 Latham, G. and G. Seijts (1999), 'The Effects of Proximal and Distal Goals on Performance on a Moderately Complex Task'. Cited in Locke and Latham (2002), 'Building a Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation'.
- 38 Baumeister, R. and J. Tierney (2012), *Willpower: Rediscovering the Greatest Human Strength*.

Bölüm 2: Planlayın

- 1 Fraser, M. and D. Soumitra (2008), 'Barack Obama and the Facebook Election'.
- 2 Nickerson, D. W. and T. Rogers (2010), 'Do You Have a Voting Plan? Implementation Intentions, Voter Turnout, and Organic Plan Making'.
- 3 Aynı eser.
- 4 Aynı eser.
- 5 *Daily Mail* (2015): 'Why well-off women are most likely to have a problem with alcohol: Richest fifth are three times more likely to drink every day than those on lower incomes'.
- 6 Sutherland, R. (2013), 'If you want to diet, I'm afraid you really do need one weird rule'; *Spectator*

- 7 Thefastdiet.co.uk (2016), 'How Does the Fast Diet Work?'
- 8 Mata, J., P. Todd and S. Lippke (2009), 'When Weight Management Lasts: Lower Perceived Rule Complexity Increases Adherence.'
- 9 Milkman, K., J. Beshears, J. Choi, D. Laibson and B. Madrian (2011), 'Using Implementation Intentions Prompts to Enhance Influenza Vaccination Rates.'
- 10 Aynı eser.
- 11 Gollwitzer and Sheeran (2002), 'Implementation Intentions and Goal Attainment'; Gollwitzer, P. and V. Brandstatter (1997), 'Implementation Intentions and Effective Goal Pursuit.'
- 12 Gollwitzer and Sheeran (2002), 'Implementation Intentions and Goal Attainment.'
- 13 Aynı yerden. Milkman, Beshears, Choi, Laibson and Madrian (2011), 'Using Implementation Intentions Prompts to Enhance Influenza Vaccination Rates.'
- 14 Oettingen, G., G. Honig and P. Gollwitzer (2000), 'Effective Self-Regulation of Goal Attainment.'
- 15 Oettingen (2014), *Rethinking Positive Thinking*.
- 16 Robins, L., D. Davis and D. Goodwin (1974), 'Drug Use by US Army Enlisted Men in Vietnam: a Follow-Up on their Return Home.'
- 17 Bernheim, D. and A. Rangel (2004), 'Addiction and Cue-Triggered Decision Processes'; Dolan (2014), *Happiness by Design* eserinde de sözü geçer.
- 18 Bernheim and Rangel (2004), 'Addiction and Cue-Triggered Decision Processes.'
- 19 Jacobs, L. (2013), *The History of Popcorn!*
- 20 Neal, D., W. Wood, M. Wu and D. Kurlander (2011), 'The Pull of the Past: When Do Habits Persist Despite Conflict With Motives?'
- 21 University of Southern California (2011), 'Habit Makes Bad Food Too Easy to Swallow.'

- 22 Lally, P. (2010), 'How Habits are Formed.'
- 23 Lally, P. and B. Gardner, (2011), 'Promoting Habit Formation.'
- 24 Lally, P. (2010), 'How Habits are Formed.'
- 25 Neal, Wood, Wu and Kurlander (2011), 'The Pull of the Past.'
- 26 Lally (2010), 'How Habits are Formed.'

Bölüm 3: Yükümlülük Altına Girin

- 1 Dellavigna, S. and U. Malmendie (2006), 'Paying Not to Go to the Gym.'
- 2 Read, D., G. Loewenstein and S. Kalyanaraman (1999), 'Mixing Virtue and Vice: Combining the Immediacy Effect and the Diversification Heuristic.'
- 3 Aynı eser.
- 4 Aynı eser.
- 5 Bryan, G., D. Karlan and S. Nelson (2010), 'Commitment Devices.'
- 6 Cialdini, R. (1984), *Influence: The Psychology of Persuasion*.
- 7 Ashraf, N., D. Karlan and W. Yin (2006), 'Tying Odysseus to the Mast: Evidence from a Commitment Savings Product in the Philippines.'
- 8 Aynı eser.
- 9 Huyghe, E., J. Verstraeten, M. Geuens and A. Van Kerckhove (2016): 'Clicks as a Healthy Alternative to Bricks: How Online Grocery Shopping Reduces Vice Purchases.'
- 10 Asch, S. (1955), 'Opinions and Social Pressure.'
- 11 Deutsch, M. and H. Gerard (1955), 'A Study of Normative and Informational Social Influence upon Individual Judgment.'
- 12 Aynı eser.
- 13 Bu deneyde hoş bir ayrıntı vardır. Bazı katılımcılar cevaplarını silinebilir mini tahtalara yazıp hemen ardından silmiştir. Deneyin bu türü aynı zamanda hataları da azaltmıştır (yalnızca 1/3 oranında olsa da). Bu da yazdığınız şeyi görecekteki kişi siz olsanız bile yazmanın ne kadar güçlü bir yöntem olduğunu

göstermiştir.

- 14 Thomas, A. and R. Garland (1993), 'Supermarket Shopping Lists: Their Effect on Consumer Expenditure.'
- 15 Moriarty, T. (1975), 'Crime, Commitment and the Responsive Bystander.'
- 16 Cialdini (1984), *Influence*.
- 17 Locke and Latham (2002), 'Building a Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation.'
- 18 Kerr, N. and R. MacCoun (1985), 'The Effects of Jury Size and Polling Method on the Process and Product of Jury Deliberation.'
- 19 Olson, R. (2014), 'What Makes for a Stable Marriage', blog at <http://www.randalolson.com/2014/10/10/what-makes-for-a-stable-marriage/>
- 20 Francis, A. and H. Mialon (2014), "A Diamond is Forever' and Other Fairy Tales: The Relationship between Wedding Expenses and Marriage Duration.'
- 21 Gollwitzer, P., P. Sheeran, V. Michalski and A. Seifert (2009), 'When Intentions Go Public Does Social Reality Widen the Intention–Behavior Gap?'
- 22 https://www.youtube.com/watch?v=sCX_TcKDr4w
- 23 Ayres, I. (2010), *Carrots and Sticks: Unlock the Power of Incentives to Get Things Done*.
- 24 Baumeister, R. and Tierney, T. (2012), *Willpower*.
- 25 <http://www.glowcaps.com/>

Bölüm 4: Ödüllendirin

- 1 Burgess, S., R. Metcalfe, S. Sadoff (2016), 'Understanding the response to financial and non-financial incentives in education: Field experimental evidence using high-stakes assessments.'
- 2 Giné, X., D. Karlan and J. Zinman (2009), 'Put Your Money Where Your Butt Is: A Commitment Contract for Smoking

Cessation.’

- 3 Aynı eser.
- 4 <http://qje.oxfordjournals.org/content/115/3/791.short>
- 5 Kahneman, D. and A. Tversky (1992), ‘Advances in Prospect Theory: Cumulative Representation of Uncertainty’.
- 6 Kahneman, D., J. Knetsch and R. Thaler (1991), ‘The Endowment Effect, Loss Aversion, and Status Quo Bias’.
- 7 Loewenstein, G., J. Price and K. Volpp (2014), ‘Habit Formation in Children: Evidence from Incentives for Healthy Eating’.
- 8 Belot, M., J. James and P. Nolen (2014), ‘Incentives and Children’s Dietary Choices: A Field Experiment in Primary Schools’.
- 9 Frey, B. and F. Oberholzer-Gee (1997), ‘The Cost of Price Incentives: An Empirical Analysis of Motivation Crowding-Out’.
- 10 Lacetera, N., M. Macis and R. Slonim (2012), ‘Will There Be Blood? Incentives and Displacement Effects in Pro-Social Behaviour’ and Titmuss, R. (1970), *The Gift Relationship*
- 11 Gneezy, U. and Rusticini, A. (2000): A Fine is a Price.
- 12 Ordóñez, L. D., M. E. Schweitzer, A. D. Galinsky and M. H. Bazerman (2009), ‘Goals Gone Wild: The Systematic Side Effects of Overprescribing Goal Setting’; and Ariely, D., U. Gneezy, G. Loewenstein and N. Mazar (2009), ‘Large Stakes and Big Mistakes’.
- 13 Finkelstein, E., H. Hua, U. Gneezy and M. Bilger (2015), ‘A Randomized Controlled Trial to Motivate and Sustain Physical Activity Among Taxi Drivers Using Financial Incentives’.
- 14 Anik, L., L. Aknin, M. Norton, E. Dunn and J. Quoidbach (2013), ‘Prosocial Bonuses Increase Employee Satisfaction and Team Performance’.

Bölüm 5: Paylaşın

- 1 Christakis, M. and J. Fowler (2008), 'The Collective Dynamics of Smoking in a Large Social Network.'
- 2 Aynı eser.
- 3 Thaler, R. (2015), *Misbehaving*.
- 4 Gigerenzer, G. (2007), *Gut Feelings: The Intelligence of the Unconscious*.
- 5 Brooks, D. (2011), *The Social Animal: The Hidden Sources of Love, Character, and Achievement*.
- 6 Flynn, F. and V. Lake (2008), 'If You Need Help, Just Ask: Underestimating Compliance With Direct Requests for Help.'
- 7 Aynı eser.
- 8 Bohns, V. (2016), '(Mis)Understanding Our Influence over Others: A Review of the Underestimation-of-Compliance Effect.'
- 9 Aynı yerde.
- 10 Education Endowment Foundation (2016), 'Texting Parents Evaluation Report and Executive Summary.'
- 11 Bowman-Perrott, L., H. Davis, K. Vannest, L. Williams, C. Greenwood and R. Parker (2013), *Academic Benefits of Peer Tutoring: A Meta Analytic Review of Single-Case Research*.
- 12 The Education Endowment Foundation (2016), 'Peer Tutoring: Technical Appendix.'
- 13 Wing, R. and R. Jeffery (1999), 'Benefits of Recruiting Participants with Friends and Increasing Social Support for Weight Loss and Maintenance.'
- 14 Irwin, B., J. Scorniaenchi, N. Kerr, J. Eisenmann and D. Feltz (2012), 'Aerobic Exercise Is Promoted when Individual Performance Affects the Group: A Test of the Kohler Motivation Gain Effect.'
- 15 Rogers, T. and K. Bohling (2015), 'Thinking about Texting Parents? Best Practices for School to Parent Texting.'
- 16 Metcalfe, T. and R. LaFranco (2013), 'Lego Builds New

- Billionaires as Toymaker Topples Matel'; article at bloomberg.com.
- 17 Robertson, D. (2013), 'Building Success: How Thinking 'inside the brick' saved Lego'; article in wired.co.uk.
- 18 <https://ideas.lego.com/howitworks>.
- 19 Robertson, D. (2013), *Brick by Brick: How LEGO Rewrote the Rules of Innovation and Conquered the Global Toy Industry*.
- 20 Fritolay (2014), 'Meet the Lays Do Us a Flavor Winning Flavor'; www.fritolay.com.
- 21 Grant, A. (2013), *Give and Take*.
- 22 Christakis and Fowler (2008), 'The Collective Dynamics of Smoking in a Large Social Network'.
- 23 Aynı eser.
- 24 Jebb, S., A. Ahern, A. Olson, L. Aston, C. Holzapfel, J. Stoll, U. Amann-Gassner, A. Simpson, N. Fuller, S. Pearson, N. Lau, A. Mander, H. Hauner and I. Caterson (2011), 'Primary Care Referral to a Commercial Provider for Weight Loss Treatment Versus Standard Care: A Randomised Controlled Trial'.
- 25 Kast, F., S. Meier and D. Pomeranz (2012), 'Under-Savers Anonymous: Evidence on Self-Help Groups and Peer Pressure as a Savings Commitment Device'.
- 26 Galton, F. (1907), 'Vox Populi'.
- 27 Tetlock, P. and D. Gardner (2014), *Superforecasting: The Art and Science of Prediction*.
- 28 Glazebrook, K. (2016), 'Would You Hire on the Toss of a Coin?'; Blogpost at behaviouralinsights.co.uk
- 29 Tetlock and Gardner (2014), *Superforecasting*.
- 30 Harford, T. (2016), *Messy: The Power of Disorder to Transform Our Lives*.
- 31 Bu sürece "Düşünce Grubu" diyoruz ve bu yolla da Irving Janis'in "Grup Düşüncesi" olarak adlandırdığı, uyumlu bir grupta fikir birliği çabasının, alternatif hareket biçimlerine karşı gerçekçi değerlendirme şansını yok edecek derecede dominant bir hal aldığı durumu aşmaya çalışıyoruz.

Bölüm 6: Geri Bildirimde Bulunun

- 1 Annual Report of the Chief Medical Officer: Volume Two, 2011: 'Infections and the Rise of Antimicrobial Resistance'.
- 2 Hallsworth, M., T. Chadborn, A. Sallis, M. Sanders, D. Berry, F. Greaves, L. Clements and S. Davies (2016), 'Provision of Social Norm Feedback to High Prescribers of Antibiotics in General Practice: A Pragmatic National Randomised Controlled Trial'.
- 3 Luca, M. (2011), 'Reviews, Reputation, and Revenue: The Case of Yelp.com'.
- 4 Bandura, A. and D. Cervone, (1983), 'Self-Evaluative and Self-Efficacy Mechanisms Governing the Motivational Effects of Goal Systems'.
- 5 En azından olduğunu düşündükleri şey buydu. Psikoloji profesörlerinin çok hoşuna giden haylazca bir değişiklik öyle bir ayarlama yapılmıştı ki, yalnızca herkesin hedefi aynı olmakla kalmıyor, bu kişilerin performansı önemli sayılmaksızın her birine aynı geri bildirimde bulunuluyordu. Bu şekilde, geri bildirimin etkilerini daha net bir şekilde anlayabilecekler ve bunun ulaşılmak isteyen noktayla (hedef) ne tür bir ilişki içinde olduğunu anlamanın ne kadar önemli olduğunu görecektlerdi.
- 6 Kivetz bunu "ilerleme illüzyonu" diye adlandırır ama biz bu durumu kişisel hedeflere uyarlarlarken ilerleme *hissi* olarak düşünmeyi tercih ediyoruz.
- 7 Goetz, T. (2011), 'Harnessing the Power of Feedback Loops', www.wired.co.uk
- 8 Veneziano, D., L. Hayden and J. Ye (2010), 'Effective Deployment of Radar Speed Signs'.
- 9 <http://www.stopspeeders.org/options.htm>.
- 10 Eğitim Donanım Derneği'nin araştırmasına çevrimiçi erişim sağlamak mümkündür. Bu adresten ulaşabilirsiniz:<https://educationendowmentfoundation.org.uk/evidence/teaching-learning-toolkit/feedback>.
- 11 Kellaway, L. (2015), 'A Blast of Common Sense Frees Staff from

- Appraisals,' *Financial Times*.
- 12 Mueller, C. and C. Dweck (1998), 'Praise for Intelligence Can Undermine Children's Motivation and Performance.'
 - 13 Aynı eser.
 - 14 Dweck, C. (2012), *Mindset: How You Can Fulfil Your Potential*.
 - 15 Gerber, A., D. Green and C. Larimer (2008), 'Social Pressure and Voter Turnout: Evidence from a Large-Scale Field Experiment.'
 - 16 Aynı eser.
 - 17 Aynı eser.
 - 18 The Behavioural Insights Team (2014), 'EAST: Four Simple Ways to Apply Behavioural Insights.'
 - 19 Ipsos MORI and the Behavioural Insights Team (2015): 'Major survey shows Britons overestimate the bad behaviour of other people.'
 - 20 Galdini, R. (1984), *Influence: The Psychology of Persuasion*.

Bölüm 7: Bağlı Kalın

- 1 Duckworth, A., T. Kirby, E. Taykayama, H. Bernstein and K. A. Ericsson (2011): 'Deliberate Practice Spells Success: Why Grittier Competitors Triumph at the National Spelling Bee' and Ericsson, K. A., R. T. Krampe and C. Tesch-Romer (1993), 'The Role of Deliberate Practice in the Acquisition of Expert Performance.'
- 2 Ericsson, A. and R. Pool (2016), *Peak: Secrets from the New Science of Expertise*.
- 3 Syed, M. (2015), *Black Box Thinking: The Surprising Truth about Success*.
- 4 Burada sözünü ettiğimiz bölüm de dahil olmak üzere, internet sitelerinden birçok harika yayını indirebilirsiniz: <http://freakonomics.com/podcast/the-three-hardest-words-in-the-english-language-a-new-freakonomics-radio-podcast/>
- 5 Haynes, Service, Goldacre and Torgerson (2012), 'Test, Learn,

Adapt’.

- 6 OJJDP News at a Glance (2011), ‘Justice Department Discourages the Use of “Scared Straight” Programmes’.
- 7 Aynı eser.
- 8 Grant, A. (2008), ‘Employees without a Cause: The Motivational Effects of Prosocial Impact in Public Service’.
- 9 Di Stefano, G., G. Pisano, F. Gino and B. Staats (2016), ‘Making Experience Count: The Role of Reflection in Individual Learning’.
- 10 Kahneman, D., B. Fredrickson, C. Schreiber and D. Redelmeier (1993), ‘When More Pain is Preferred to Less: Adding a Better End’.
- 11 Kahneman (2011), *Thinking, Fast and Slow*.
- 12 Kahneman, Fredrickson, Schreiber and Redelmeier (1993), ‘When More Pain is Preferred to Less’.

Sonuç

- 1 Harford (2016), *Messy*.
- 2 Daha bir şey yazmaya başlamadan önce bölüm hakkında konuşurduk. Sonra birimiz, ortaya koyacağımız yapının en önemli maddelerini içeren bir özetini çıkarır, diğeri de bunu bütünlüklü bir anlatıya çevirirdi. En sonunda da uzun bir düzenleme sürecine girerdik.

Dünyanın farklı
köşelerinde hükûmetler,
insanların amaçlarına
ulaşmasına yardımcı olabilmek
için davranışsal kavrayıştan
faydalaniyor. Bu kitap, aynı
şeyi kendi yaşamınızda nasıl
gerçekleştirebileceğinizi
gösteriyor. Kendinizi dürtün!

RICHARD THALER,
Dürtme'nin yazarı, 2017 Nobel
Ekonomi Ödülü sahibi

Bilim, kişisel
gelişimle buluşuyor;
kanıtlara odaklanıyor ve
insan olmaya eşsiz bir
bakış sunuyor.
TIM HARFORD,
Görünmeyen Ekonomist'in
yazarı

Bu kitabı sevdim.
Eğlendimci, bilgilendimci
ve kolaylıkla uygulanabilir.
Sizi daha iyi ve etkin bir
haline getirecektir.
CASS SUN,
Dürtme'nin yazarı

Olağanüstü!
Büyük değişikliklerin
yalnızca büyük ve cesur
adımlarla gerçekleştirileceği
fikrini yerle bir ediyor.
RORY SUTHERLAND,
Ogilvy & Mather Başkanı
Yardımcısı



Kişisel Gelişim



www.mayakitap.com

f /mayakitap
t /mayakitap
i /mayakitap