



## İş Yerlerinde Verimlilik Düzeyinin Arttırılmasında Davranışsal İktisat Yaklaşımları: Eksiklik ve Tamamlayıcılık

### *Behavioral Economics Approaches on Increasing Productivity in the Workplace: Incompleteness and Complementarity*

Mustafa Şeref AKIN<sup>1</sup>

#### Öz

Bu makalede çalışanların veriminin arttırılmasına yönelik literatürdeki davranışsal iktisat yöntemleri derlenmiş ve sentezlenmiştir. Davranışsal iktisat literatür taraması, 1990-2020 yılları baz alınarak Web of Science ortamında SSCI ağırlıklı dergilerden ve Türkçe terim kaynak araştırması Dergipark'taki 2015-2021 yılları arasındaki makalelerden oluşmuştur. Teşvik sisteminin kurgulanmasında davranışsal iktisat yaklaşımlardan 6 yöntem örnekleriyle tanıtılmaktadır: sosyal onay, sahip olma etkisi, yönlendirilmiş hayal, ödül ikamesi, ilerleme ilkesi ve planlanmış davranış modeli. Klasik iktisatın önerdiği maddi teşvike dayalı motivasyon yöntemlerine karşı davranışsal iktisatta kişinin bulunduğu sosyal ve psikolojik durumuna göre motivasyonu tasarlanmaktadır. Yöntemler temelde iki ana unsuru barındırmaktadır: Eksiklik ve tamamlayıcılık. Bireydeki eksikliği ortaya çıkarma üzerine bir değişim ihtiyacını dürtme esastır. Mevcut durumdaki eksiklik kişiyi değişime teşvik etmemişse o vakit tamamlayıcılık kavramından hareket edilir. Sosyal onay ihtiyacını kullanarak motivasyon sağlanmaktadır. Çalışanların birbirleriyle performans kıyaslanmasının açıktan yapılması ve özellikle de gruplar arasında rekabete dönüştürülmesi verimliliği ciddi şekilde arttırmaktadır. Sahip olma etkisinde (ve kayıptan kaçınma) teşvik ödeme sisteminde primi satış sonrasında vermek yerine önceden verilmesi önerilmektedir. Çalışanlar sahiplendikleri primi kaybetmemek için var güçleri çalışmaktadırlar. Yönlendirilmiş hayal çalışanlara başarıya giden yolu sürekli hayal etmeleri teşvik edilmektedir. Ödül ikamesinde, uzun vadede çok sonra elde edebileceği bir ödülün, kısa vadede başka bir ödülle ikame edilmesiyle motive edilmektedir. İlerleme ilkesinde küçük adımlarla çalışan başarılı kılınarak, netice ulaşmasına teşvik edilmektedir. Planlanmış davranış modelinde çalışanlar hedeflerini eyleme dönüştürmede sorunlarla karşılaştıklarında (örneğin, başlayamama, dikkati dağılma, stres), hedefe ulaşmayı güvence altına almak için stratejik olarak otomatik süreçler tasarlanmaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** Davranışsal İktisat, verimlilik, sosyal onay, sahip olma etkisi, yönlendirilmiş hayal, ödül ikamesi, ilerleme ilkesinde, planlanmış davranış modeli

#### Abstract

Using behavioral economics methods has an impact on employees' productivity, which is positively related to motivation. Motivation proposed by classical economics on the material incentive. In the literature review, based on the years 1990-2020, the studies published in the journals indexed in Web of Science focused mostly on SSCI are examined. In the construction of the incentive system, five behavioral approaches are introduced with examples: social approval, endowment effect, guided imagery, reward substitution, progress principle and planned behavior model. Against the motivation methods based on classical economics' financial incentives, behavioralist designs motivation according to the social and psychological state of the person. It is essential to nudge the need for change upon revealing the deficiency in the individual. If the deficiency in the current situation does not encourage the person to change, then the concept of complementarity is used. Motivation is provided by using the need for approval from the social environment. Performance comparison of employees with each other and turning them into a competition between groups increases productivity significantly. In the endowment-effect, the premium is paid in advance rather than after the sale. Employees work hard to avoid losing their bonuses. In the guided imagery, workers are indulged in thinking about success, and concrete icons stimulate. In reward substitution, the employee is motivated by substituting a reward he can earn much later in the long run for another in the short term. In the progress principle, the employee is made continuously successful through small steps to encouraged to achieve results. In planned behavior model, when employees encounter problems in translating their goals into action (failure to start, distraction, stress), automated processes are strategically designed to ensure that the goal is achieved.

**Keywords:** Behavioral economics, productivity, social approval, endowment effect, imagery, reward substitute, progress principle, planned behavior model

**Atıf (to cite):** Akın, M.Ş. (2021). İş Yerlerinde Verimlilik Düzeyinin Arttırılmasında Davranışsal İktisat Yaklaşımları: Eksiklik ve Tamamlayıcılık. *Toros Üniversitesi İİSBF Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(14), 18-35.

Makale Geliş Tarihi (Received Date): 26.03.2021

Makale Kabul Tarihi (Accepted Date): 31. 05.2021

<sup>1</sup>Prof. Dr., Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi, [mustafa.akin@erzincan.edu.tr](mailto:mustafa.akin@erzincan.edu.tr) ORCID: 0000-0002-1850-9118

## 1. GİRİŞ

Davranışsal iktisatta verimliliği teşvik üzerine metotları derlenip, analizi yapıldığında bireyi yüksek verimliliğe dönüştürmek eksiklik kavramı ile sağlandığı görülmektedir. Çalışanda bu eksiklik hissi güdülendikten sonra başarıya doğru hamle yapması beklenmektedir. Davranışsal iktisat müdahaleden önce bu eksiklik hissi hakimse ve bu gerilemesine sebep olmaktaysa, o vakit tam tersi tamamlayıcılık kavramıyla destek olunmaktadır. Bu makalede akademik literatürdeki çalışanlardaki motivasyon sistemlerinden eksiklik ve tamamlayıcılık davranışsal iktisat yaklaşımlarla hangi yöntemin nasıl kurgulandığı incelenmektedir. Makaledeki örnekleriyle tanıtılacak yöntemler (ilk üçü eksiklik ve diğer üçü tamamlayıcılık): sosyal onay, sahip olma etkisi, yönlendirilmiş hayal, ödül ikamesi, ilerleme ilkesi ve planlanmış davranış modelidir (Thaler ve Sunstein, 2008; Kahneman, 2011).

Kişilerdeki davranış değişimleri için dört farklı strateji uygulanabilir: i) hukuki (otorite -devlet, şirket tarafından sınırlamalar getirilerek vatandaşların/çalışanların arzu edilen davranışları sergilemelerinin beklenmesi), ii) Pazarlama (insanlara bilgi verilerek ikna edilmesi), iii) İktisadi (insanları maddi olarak ödüllendirici ve cezalandırıcı teşviklerin uygulanması), iv) Davranışsal iktisat (seçenek mimarisini değiştirerek kişilerin arzu edilenleri yapmalarının kolaylaştırılması ve alışkanlık haline getirilmesi) (Thaler ve Sunstein, 2008, Ariely, 2011).

Klasik ekonominin insani duygulardan ve sosyal ortamlarından ayrı düşünerek matematiksel hesaplarla ödül-ceza mekanizmasıyla hareket etmesi sonuca ulaşılmasına engellemektedir (Katona, 1951). Örneğin, yeterince kazandığını düşündüğünü inanan bir çalışan ek prim teşvik etmemektedir (Friedman, 2000). Zamanını daha çok kazanmak yerine serbest olmanın keyfini çıkarmaktadır. İşte değişim için bulunduğu statükodan (mevcut kazanç, pozisyon) çalışanın rahatsız olması gerekmektedir. Rahatsızlık temelde yetersizlik duygusuyla sağlanmaktadır. Davranışsal iktisat eksiklik duygusunu takım arkadaşlarıyla kıyaslayarak (sosyal onay), primi önceden ödeyerek (sahip olma etkisi) ve sahip olmadığı bir nesnenin hayalini kurdurarak (yönlendirilmiş hayal) dürtmektedir. İktisatta temel motivasyonlar maaş, stok opsiyonlar, parasal olan veya olmayan ödüllendirmelerle sağlanmaktadır. Davranışsal iktisat yaklaşımlarında ise kişinin sosyal onay ihtiyacı kullanılarak motivasyon sağlanmaktadır. Ayrıca teşvik ödeme sisteminde prim satış sonrasında verilmesi yerine önceden verilmektedir. Teşvik ödeme bir iktisadi stratejisiyse, önceden ödeme davranışsal iktisat bir stratejidir (Ariely, 2011; Thaler ve Sunstein, 2008).

Davranışsal iktisat, klasik iktisadın rasyonellikle ilgili varsayımlarını reddetmektedir (Kahneman, 2011). İnsanın her türlü unsuru hesap edebileceğinin varsayımına karşılık, insanın sınırlı rasyonellik olduğunu kabul eder ve davranışlarının duygular tarafından belirlendiği vurgulanır (Simon, 1955; Tozlu, 2016). İnsanların karar vermeden önce tüm bilgilere sahip olabilmesi, duygulardan bağımsız düşünebilmesi, her riski hesaplayabilmesi ve tüm hareketlerinde tutarlı olabilmesi mümkün değildir. Davranışsal iktisat insanların bu zaafalarını kullanarak stratejisini kurgulamaktadır. Risk altında verilen kararların rasyonellikten uzak olduğu görülmektedir (Kahneman ve Tversky, 1974, 1979). Belirsizliğin yanında, kaybın ve kazancın ön planda tutulan aynı durumda farklı kararlar alınabilmektedir (Tversky ve Kahneman, 1981).

Davranışsal iktisatta pazarlamada olduğu gibi yoğun ikna yaklaşımı yoktur. Seçenekleri ve ortamı yeniden düzenlemek esastır. Bunun ardında yatan iki temel sebepten birincisi kişinin davranış değişikliği konusunda önceden ikna olduğunun varsayılması ve ikincisi eğilimi değiştirmeyi hedeflemek yerine davranışı değiştirmektir. Yani kişilerin bir değişim yapmaya niyetleri var ama türlü engellerden dolayı eyleme geçememektedirler.

Davranışsal iktisadın amacı kişi, toplum ve şirket bazında refahı ve verimliliği arttırmak için seçenek mimarisi kurgulayarak bir uyarı sistemi geliştirmektir. Seçim mimarisi veya dürtme bir uyarı mekanizmasıyla çözüme giden yolu kolaylaştırmaktadır. Seçim mimarileri organizasyonların ve

bireylerin en verimli kararları almalarında destek olmak için “dürtüler” oluşturmaktadır (Thaler vd, 2009). Seçim mimarisini oluştururken kişinin kazanılması istenen alışkanlığın dürtüsünün doğru kurgulanması önemlidir. Dürtü, arzu edilen işi aklına getirecek, otomatik davranış haline dönüştürecek, yapmadığı takdirde rahatsızlık hissettirecek bir tetikleyici olmalıdır. Bundan dolayı eylemden öncesi geçen tüm sürecin gözlenmesi ve engelleyen/teşvik eden unsurların belirlenmesi gerekmektedir. Sağlıklı atıştırmaları kolay ulaşılabilir bir yere koyma örnek olarak gösterilmektedir. Eğer bir işin olmamasını istenmekteyse, seçim mimarisin de bu defa da çözüme giden yolu zor ve karmaşık yapılmaktadır (Thaler ve Sunstein, 2008).

Verim artmasında kurgulanacak sistemde psikoloji ve sosyoloji rol oynamaktadır. Bu durumda kişinin duygusal ve sosyal durumlarına hitap etmeyen bir teşvik sistemi çalışmayacaktır. Bu makalede bireyin yoğun tepki vereceği duygusal ve sosyal eksiklik yöntemleri gösterilmektedir. Örneğin kişiyi ülke ortalaması yerine çevresindeki bulunan takım arkadaşlarıyla karşılaştırılmaktadır. Sosyal onay ihtiyacından ve nasıl görüldüğü endişesinden faydalanılmaktadır.

Farklılıklarına rağmen davranış değişikliğini hedefleyen bu dört stratejinin birbirlerinden ayrı olduğu varsayılmaz. Burada davranışsal iktisadın tercih edilmesi ve diğerlerinin ihmal edilmesi vurgulanmamaktadır. Hepsinin doğru bileşimiyle en iyi faydalanma şekli ortaya çıkmaktadır. Bu stratejileri kaynaştırarak olağanüstü verimlilik artışlarıyla başarılı sonuçlar elde edilebilmektedir. Davranışsal iktisat ve diğer ikna etme yaklaşımları birbirinin tamamlayıcısıdır. Örneğin bir kişiyi bilgilendirme ile (pazarlama) bilinçlendirilmedikçe uzun vadede otomatik (davranışsal iktisat) davranış tarzına geçilemez. Beyin inanmadığı bir şeye karşı uzun vadede alternatif bir davranış geliştirmektedir. Kişinin, toplumun veya şirket çalışanlarının iyi bir şey yaptıklarına kendilerini inandırmaları gerekmektedir (Thaler ve Sunstein, 2008).

## 2. YÖNTEMLER: EKSİKLİK ve TAMAMLAYICILIK

*Davranışsal iktisat yaklaşımlarında* teşvik sistemi kurgulamasında grup ve bireysel psikolojilerde eksiklik ve tamamlayıcılık kavramları üzerinden üretilmektedir. Sosyal, onay, sahip olma etkisi ve yönlendirilmiş hayalde bireye eksiklik güdülenirken, ödül ikamesi, ilerleme ilkesi ve planlanmış davranış modeli eksiklik tamamlanmaktadır (Tablo 1).

Sosyal onayda amaç çalışanı diğer kişilere göre (sosyal) eksik hissettirerek olması gereken hale erişmesi için büyük gayret göstermesini sağlamaktır (Banarjee, 1992). Kişi statüsünden memnunsu (statüko etkisi), daha iyiye ulaşmak için çaba sarf etmemektedir (Samuelson ve Zeckhauser, 1988). Halbuki, halinden memnun olmaması ve çok yüksek verimliliğe doğru bir değişime dürtmek (seçim mimarisi) gerekmektedir (Thaler ve Sunstein, 2008). Sosyal onayda çalışan kendine ait olduğunu düşündüğü grupla karşılaştırılmaktadır. Kimse grup dışında kalmak istememektedir. Uygulamada bir firmadaki çalışanların almış oldukları maaş ve primler şeffaf olarak gösterilmektedir. Çalışanlar arasındaki rekabet kızıştırılmaktadır. Burada takım üyelerinin birbirine yıkıcı etki yapmaması alınması gereken önlemler mevcuttur. Daha da etkin geliştirilmiş versiyonu gruplar arasında kıyaslanmayı kurgulamaktır.

Sahip olma etkisinde, kişiye önceden ödeme yapılmaktadır (Kahneman vd., 1991). Primi kaybetmemek için (sahip olduğu servette eksilme) çok çalışmaktadır (kayıptan kaçınma) (Kahneman ve Tversky, 1979a). Sahip olunana karşı kaybetmeme hassasiyeti çok yüksektir.

Yönlendirilmiş hayalde bir eksik ihtiyacın hayali kurulmaktadır (Cheema ve Bagchi, 2011). Sonrasında beyin hayalin gerçekleşmesi için yol göstermeye başlamaktadır. Başarma motivasyonun yükseltilmesi için kişilere sık sık ve hissedilir şekilde amaçları hatırlatılırsa verim daha da yükselmektedir. Burada sahip olunmak istenen motivasyon faktörü (ev, araba,..) resimleri konması bir hatırlatıcıdır. Nasıl başaracağı konusunda hayal etmesi istenmektedir.

Uzun vadeli işlerde getiri hemen gelmemektedir (Milkman vd., 2013). Ödülün eksikliği başka bir ödül ile tamamlanmaktadır. Ödül ikamesinde cezbedici faaliyet çok arzu edilmeyen başka bir faaliyete bağlanarak çekilen olumsuzluklar (acılar, cefalar) azaltılmaktadır. Ödül önceden alınmaya başlanmaktadır.

Uzun vadeli işlerde odaklanma gittikçe azalmaktadır (eksilmektedir). Gelişmeleri ifade ederken sadece başarılı olan etaplara vurgulanmaktadır Burada çalışana ne kadar iş kaldığını hatırlatmak yerine -eksiklik- ne kadarlık işi başardığı -tamamlayıcılık- algılamasına yardımcı olunmaktadır. İzlenecek önemli bir strateji iş yükünü çok küçük parçalara bölerek fazla iş bitirdiğini çalışana hissettirmektedir. Büyük tek bir ödül yerine, her bitirilen safha için ödüller konabilir.

Planlanmış davranış modelinde çalışanın karşılaşacağı bir zorluğa karşı önceden alacağı tavır kurgulanmaktadır. Kendisini yetersiz (eksik) hissedeceği an belirlenmektedir (örneğin uçak korkusu yaşayan kişi için uçağa binmeden önce). Engeller otomatik davranışları tasarlayarak önüne geçilmektedir.

**Tablo 1.** Davranışsal Modeller: Eksiklik ve Tamamlayıcılık

Yöntemin Adı	Yöntemin Tanımı	Eksiklik -/ Tamamlayıcılık +	Kaynak (Temel)
Sosyal Onay,	Sosyal onay kendisini benzerliği olduğunu inanan kişiler tarafından yapılanın taklit edilmesidir.	Sosyal -	Banerjee, A. (1992). A simple model of herd behavior. Quarterly Journal of Economics, 107, 797-817.
Sahip olma etkisi/Kayıptan kaçınma	Sahip olduklarına biçtikleri değer, sahip olmadıklarına göre daha fazladır. Sahip olduklarının zararına karşı olan tepki kazanca göre çok daha fazladır.	Maddi -	Kahneman, D., Knetsch, J. L., & Thaler, R. H. (1991). Anomalies: The endowment effect, loss aversion, and status quo bias. Journal of Economic Perspectives, 5(1), 193-206.
Yönlendirilmiş hayal	Amaç odaklı çalışmalarda hedef görünürde belirginleştirildiğinde daha sıkı çalışılmaktadır.	İhtiyaç -	Cheema, A., & Bagchi, R. (2011). The Effect of Goal Visualization on Goal Pursuit: Implications for Individuals and Managers. Journal of Marketing, 75(2), 109-123.
Ödül İkamesi	Kişileri cazibeli gelen bir faaliyeti faydalı olan başka bir faaliyeti bağlandığında daha fazla tüketime sebep olur.	Ödül +	Milkman, K., Minson, J., & Volpp, K. (2013). Holding the Hunger Games Hostage at the Gym: An Evaluation of Temptation Bundling. The Wharton School Research Paper No. 45. Available at SSRN: <a href="http://ssrn.com/abstract=2183859">http://ssrn.com/abstract=2183859</a>
İlerleme ilkesi	Bir işin gerçekleştiren kişilere sürekli gelişmeleri yönünden geri bildirimde bulunulursa işin başarıyla gerçekleşmesi yükselmektedir.	Odak +	Bandura, Albert (1986). Social Foundations of Thought and Action: A Social Cognitive Theory. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall

Planlanmış davranış modeli	Hedef niyetlerinin eyleme dönüştürülmesini geliştirmek amacıyla uygulama niyetleri oluşturulur.	Şartlandırma +	Gollwitzer, P. M. (1999). Implementation intentions: strong effects of simple plans. American Psychologist, 54(7), 493-503.
----------------------------	---	----------------	---

## 2.1. Davranışsal İktisat Yöntemi I: Sosyal Onay

Sosyal onay grup içinde kıyaslanmayı içerecek şekilde gelişmektedir. İnsanlar ne karar vereceklerini bilemediklerinde çevrelerinden aldıkları onaya göre davranmaktalar (Kalaman ve Becerikli, 2021). Bireyin tam bilmediği bir konuyu değerlendirmesi çok güçtür. Birey bağlamdaki (çevre, ortam, statü gibi) bilgiyi kullanarak bir yargıya varmaktalar. Örneğin bir restoran seçerken, en kalabalık olan seçilmektedir. Çünkü çoğunluk bu restoranı tercih etmiştir. Sosyal onay alabilmek için kişi kendisini aynı grupta olduğunu inandıklarının yaptıklarının taklit etmektedir. Kişiler nasıl davranacaklarını bilmediklerinde en etkin çözüm yolu kendilerine benzedikleri inandıkları sosyal grupların nasıl davrandıklarını gözlemlemek olmaktadır. Kişiler sıfırdan öğrenmenin zahmetine girmek yerine başka kişilerin tecrübelerinden efor harcamadan faydalanmış olmaktadır (Banerjee, 1992). Bağlamdan ve bağlamdakilerin verdikleri kararlardan etkilenecek karar vermekteler (tablo 2).

**Tablo 2.** Sosyal Onay Örnekleri

Yöntemin Örnekleri	Ana nokta	Kaynaklar
Çalışanları kıyaslama	Adil ve açık	Cullen ve Perez-Truglia, 2018
Sosyal onay gücü	Maddi teşvik kadar etkili	Pan ve Houser, 2017
Pozitif Akran Basınçlı Üretkenlik	Görülme başarıyı teşvik etmekte	Pitt vd., 2017
Yazarlar çemberi	Ortak akıl	Brandon vd., 2015
Zarfa yerleştirme	Ortak çalışma daha verimlidir	Falk ve Ichino, 2006
Kozmetikte satış artması	Akran temelli öğrenme	Chan vd., 2014

### 2.1.1. Çalışanların Kıyaslanması

Davranışsal iktisatların teşvik sistemini tasarlarlarken uygulamasından biri çalışanın kendisini bir başka çalışanla veya gruba karşılaştırmasıdır (Cullen ve Perez-Truglia, 2018). Kendisindeki eksiklik sosyal grup içinde şeffaf şekilde gösterilmelidir. Örneğin, Asya'daki bir banka tüm çalışanların aldıkları maaşları ve primleri açıklamaktadır. Yönetimde bunun ters tepki yapabileceği düşünenler çalışanlar arası çekememezlik, haksız rekabet ve tartışmaları tetikleyeceğini savunmaktalar. Ama doğru kurgulandığında, maaş artışı ve primlerde şeffaflık ve adalet gözetildiğinde etkisi olumlu olmaktadır. Çalışanların motivasyonları arttırmaktadır.

Çalışanların kıyaslanmasına göre daha etkin yöntem, grupların kıyaslanmasıdır. Birimin gruplara ayrılması, her gruba ve gruptaki kişilere hedefler verilmektedir. Bu hedeflerin yakalanma oranları güncel olarak şeffaflıkla (duvardaki tabloya asılması gibi) gösterilmektedir. Bir süre sonra rekabet kızışmaktadır. Grupta çalışma saatleri şiddetli şekilde artmakta ve grup içi yardımlaşmalar hızlanmaktadır. Ancak hedefler ulaşıldığında ve kıyaslanma yapılması kesildiğinde eski verimlilik oranlarına dönüş başlamaktadır (Ariely, 2011).

Sosyal onay ve kıyaslanmada adil ve şeffaf olma ana noktalarıdır. Müdürünün kendisinden çok daha iyi kazanması çalışanı motive ederken, kendisiyle aynı statüdeki kişilerle daha düşük kazanması motivasyonunu kırmaktadır (Cullen ve Perez-Truglia, 2018). Burada dikkat edilmesi gereken üç husus vardır. Birincisi kendi maaşını diğer kişilerin maaşlarını karşılaştırdığında adil bir açıklama yapılmalıdır. İkincisi gruplar/kişiler arası adil rekabet kurallarının konmasıdır. Üçüncüsü, grup karşılaştırmalarında kişilere ortalamadan iyi yaptıkları söylendiğinde tam tersi etki yapmaktadır. Gevşemekteler ve daha fazla çalışmamaktalar (Schultz vd., 2007). Kendilerini eksik hissedecekleri daha verimli çalışanlarla kıyaslanması gerekmektedir.

### **2.1.2. Sosyal Onayın Gücü**

Sosyal onayın gücünü ölçmek için grubun onayladığı işi gönüllüce ve para karşılığı yapması karşılaştırılmıştır. Aynı etkide olduğu saptanmıştır. Grup içinde takdir edilme, desteklenme ve görülme ihtiyacı maddi ödüller kadar güçlüdür (Pan ve Houser, 2017)

### **2.1.3. Pozitif Akran Basınçlı Üretkenlik**

Minnesota Üniversitesi Çocuk Hastanesi Pediatrik Hastane Tıp Bölümü öğretim üyeleri için çift teşvikli bir akran mentorluk modeli olan pozitif akran basınçlı üretkenlik sistemi geliştirildi (Pitt vd., 2017). Bu model, farklı bilimsel faaliyetlere atanan puanlarla göreceli değere dayalı teşvikler sağladı. Örneğin özet gönderme için 1 puan, poster sunumu için 2 puan, sözlü sunum için 3 puan vb. Bu puanlar, para ödülleri için altı ayda bir çekiliş için piyango biletlerine çevrildi.

Verimlilik pozitif akran basınçlı üretkenlik ile önceki yıl karşılaştırıldı. Akademik çalışmalarda ciddi yükselme gözlenmiştir. Akranların akademik üretkenliğine ilişkin artan farkındalık ve mali teşvikin birleşimi olarak yararlı bir model gibi görünmektedir.

### **2.1.4. Yazarlar Çemberi**

Yayında verimlilik akademik kariyerinin ilerlemesi için çok önemlidir. Yazıların reddedilmesi moral bozucu olabilir. Öğretim üyelerinin karşılaştığı engeller arasında zaman eksikliği, güven ve optimal yazma uygulamaları olabilir. Bu örnek, fakülte gelişimi ve yazma üzerine teori ve araştırmalarla bilgilendirilmiş bir akran yazma grubunun gelişimini ve değerlendirmesini açıklamaktadır (Brandon vd., 2015).

Beş klinik radyoloji öğretim üyesi, bilimsel üretkenliği ve yazma uygulamaları üzerine düşünmeyi teşvik etmek için bir "yazarlar çemberi" oluşturuldu. Üyeler daha önce reddedilen makalelere odaklanmaya karar verdiler. Üyelerin etkileşimleri yüz yüze ve çevrimiçi idi. İlk 6 aydan sonra, isimsiz bir anket üyelerine makalelerin durumu ve yazarlar çemberinin değerlendirmeleri hakkında sorular soruldu.

Her üyeden en az bir tane olmak üzere, daha önce reddedilmiş on makale yazarlar çemberine gönderilmişti. 6 ay içinde dört makale yayına kabul edilmişti, beşi aktif revizyona alınmıştı ve biri geri çekilmişti. Tüm katılımcılar programa katılma açısından zamanlarına değer olarak nitelendirdiler. Yazma motivasyonlarını ve meslektaşlarının bilimsel üretkenliğini destekleme fırsatlarını ve çalışmalara maddi destek oluşturmadaki güvenlerini artırdılar (Brandon vd., 2015).

### **2.1.5. Zarfa Yerleştirme**

Mektupları zarfları yerleştirmenin çıktısı olarak kabul edilen çalışmada, kişiler teker teker veya çiftler işlemi yapmaktalar. İki denek aynı odada aynı anda çalıştığında akran etkileri gözlenmektedir. Tek denekler yalnız çalışmakta ve akran etkileri göz ardı edilmektedir. İkili işlemde akran etkileri görülmektedir. Hem hata oranları düşmekte ve hem de çıktılar yükselmektedir (Falk ve Ichino, 2006). İş bölümü ile uzmanlaşmaya dahi yönelmeden sadece yan yana çalışmak üretkenliği arttırmaktadır.



### 2.1.6. Kozmetikte Satış Artması

Bir mağazanın kozmetik bölümündeki yeni satış görevlilerinin deneyimli çalışanlarda olan etkileşiminin verimliliği artışının etkisi gözlenmektedir. *Akran temelli öğrenmenin* bireyler için *yaparak öğrenmekten* bile daha etkin olduğu görülmektedir. Yetenekli meslektaşlarla çalışmak, yeni satış görevlilerinin uzun vadeli verimliliği önemli ölçüde artırmaktadır. Akranların başarılı satış tekniklerini gözleme ve doğrudan öğretim imkânı sağlanmaktadır.

Çalışma işyerinde birbirinden öğrenmenin önemi vurgulanırken ve bireysel akran temelli öğrenmenin hem kurumsal öğrenme eğrilerinin hem de şirketler arasındaki bilgi yayılmalarının temeli olduğunu öne sürülmektedir (Chan vd., 2014).

### 2.2. Davranışsal İktisat Yöntemi II: Sahip Olma Etkisi ve Kayıptan Kaçınma (Kayıp Karşıtlığı)

İnsanda maddi varlığa sahip olma duygusu çok kuvvetlidir (Kahneman, Knetsch & Thaler, 1991). Sahip olma (mülkiyet) etkisinin altında riskten kaçınma ve statükoyu muhafaza duygusu yatmaktadır (Ericson ve Fuster, 2014; Kamilçelebi, 2019). Bir ekonomik varlığa (servete) sahip olduğunda, artık yeni kazançlar elde etmek yerine nelerden fedakârlık edileceği düşünülmektedir. Servetteki bir azalmaya olan kaçınma tepkisi servetteki artışa göre memnuniyetten daha fazladır (Kanlıoğlu, 2019). Teşvik sistemi kurgulanırken aynı çıktının elde edilmemesini zarar olarak gösterilmesi kazanç olarak gösterilmesinden çok daha etkilidir (Tablo 3).

**Tablo 3.** Sahip Olma Etkisi ve Kayıptan Kaçınma (Kayıp Karşıtlığı)

Yöntemin Örnekleri	Ana nokta	Kaynaklar
Primin önceden verilmesi	Kaybedilenin etkisi kazançtan kuvvetlidir.	Ariely, 2011
Öğretmen başarısı	Şirketler dışında okullarda da uygulanabilir.	Fryer vd., 2012
Yüksek teknoloji firmasında	Sadece bonusu kaybedeceklerini ifade etmek dahi satışları artırıyor	Hossain and List 2009
Girişimciler ve startupların değeri	Girişimciler firmalarının değerini olduğundan fazla görmekteler.	Peñón ve Ortega (2018)

#### 2.2.1. Prim Ödemeleri

Şirketlerde performansa dayalı olarak prim ödemeleri dönem sonunda gerçekleştirilmektedir. Henüz sahip olunmamış primi kazanmak için fazla gayret gösterilmemektedir. Şirket çalışanlara ön ödeme yaparak prim vermek çok daha gayretkeş olmalarını sağlamaktadır. Bu durumda sahip olma etkisi mekanizması devreye girmektedir. Primi alan çalışan aynı sahip olma etkisindeymişçesine, kaybetmemek için daha fazla gayret göstermektedir. Maddi eksikliği önlemek maddi kazancı elde etmekten daha kuvvetli tepki vermesini sağlamaktadır. Baştan primi alan çalışan, bunu geri vermemek için elinden geleni yapacaktır (Ariely, 2011).

#### 2.2.2. Önden Prim Ödeyerek Öğretmenlerin Başarısı

Bir sınıfta öğretmen kalitesindeki bir standart sapma artışı öğrencinin kazancını yılda %1 artırdığını tahmin etmektedir. Ayrıca öğrencilerin üniversiteye gitme, emeklilik için para biriktirme olasılıkları daha yükselmekte ve gençken çocuk sahibi olma olasılıkları daha düşmektedir (Chetty vd., 2012).

Öğrenci başarısını artırmak için öğretmenler için mali teşvikleri kullanmaya yönelik girişimler etkisiz kalmıştır. Bu programda, sahip olma etkisi ve kayıptan kaçınma gücünden yararlanılmaktadır. İki grup öğretmene aynı miktarda (maaşlarının %8'i) ama farklı şartlarda prim teklif edilmiştir. Birinci gruba öğrenciler notları başarılı olursa prim verilmektedir. İkinci gruba ise öğretmenlere peşin ödeme yapılır ve öğrencileri yeterince gelişmezse parayı geri vermeleri istenir. İki grup karşılaştırılmıştır. İkinci grubun matematik testi puanlarının ciddi artış görülmektedir. Bu, öğretmen kalitesinin yüksek şekilde artırılmasına eşdeğerdir.

### 2.2.3. Çerçeveleme Etkisi ve Kayıp Bonus

Bir Çin yüksek teknoloji üretim tesisindeki işçi verimliliğini artırmak amacıyla davranışsal iktisat kullanılmıştır. Çerçeveleme etkisi (Mola, 2021) yapılarak iki gruba aynı bonus miktarı ama kayıp ve kazanç olarak ifade edilerek bildirilmektedir. Sadece kayıp olarak çerçeveleme bile verimliliği %1 arttırmaktadır (Hossain and List, 2009).

### 2.2.4. Girişimciler ve Startupların Değeri

Kolombiya 466 girişimci ile sahip olmanın etkisi üzerine deneysel bir tasarım kullanılmıştır. Ortalama olarak firmalarının değerini %36,5 daha fazla görmektedirler. Bu, birçok girişimcinin neden düşük performans gösteren şirketlerini işletmeye devam etmeyi tercih ettiğini ve neden birçok girişimcinin yatırım süreçlerinde firmalarına aşırı değer verdiğini açıklayabilir Peñón ve Ortega (2018). Düşük performanslı şirketler yüzdürülmeye çalışılırken, yüksek performanslı şirketlerde gereken yatırımları (yatırımcılarda şirket değeri üzerinden anlayamamaktan) alamamaktalar.

## 2.3. Davranışsal İktisat Yöntemi III: Yönlendirilmiş Hayal (Hedefi Görselleştirme)

Gelecekte olması istenen durumlar beyinde canlandırılması yönlendirilmiş hayal yöntemidir (Owen, 2010; Doğaner vd., 2020). Arzu edilen amacın görünür kılınması ve sürekli hatırlatılması yapılarak dürtü oluşturulur. Hatırlatmada verimliliğin arttırılması için kat edilecek aşamalar tasarlanmalıdır.

Mevcut durum yerine, zihninde yeni bir seçenek, bir olasılık veya gerçeklik kurgulamak gerekmektedir. Hayalini kurup zihinde bir hedef ve vizyon yaratılan şeylere sahip olunmaya çalışılmaktadır (Cheema ve Bagchi, 2011; Bikhchandi, et.al., 1992).

Motivasyonun yükseltilmesi için kişilere sık sık ve hissedilir şekilde amaçları hatırlatılırsa başarı şansı yükselmektedir. Hedef görünürde belirginleştirildiğinde kişiler daha fazla gayret göstermektedirler. Örneğin atletizm yarışlarında, yarışmacılar bitiş noktasına yaklaştıkça daha hızlanırlar çünkü bitiş noktası artık görülebilir olmuştur. Bitiş noktasından uzakta olduklarında ise daha yavaş kalmaktalar (Cheema ve Bagchi, 2011; Banerjee, 1992; Bikhchandi, et.al., 1992) (Tablo 4).

**Tablo 4.** Zihinsel İmaj

Yöntemin Örnekleri	Ana nokta	Kaynaklar
Çocukların fotoğrafları	Önem verilenlerle arzu edileni gerçekleştirme	Cheema, A., & Bagchi, R. (2011).
Ders çalışmayı hayal etme	Yüksek not yerine sıkı çalışmayı hayal et	Pham ve Taylor, 1999
Sağlıklı yemeyi hayal etme	Tatlı sırasında ne tepki verileceği hayal et	Oettingen vd., 2010 Oettingen vd., 2009



### 2.3.1. Çocuk Fotoğrafları

Bu araştırma, insanlar bir hedefe yaklaştıkça, hedefi görselleştirme kolaylığını artıran dış temsillerin hedef arayışını geliştirdiğini göstermektedir (Cheema & Bagchi, 2011).

Tasarruf konusunda kişiler yavaş davranmaktalar. Mevcut tüketimlerini kısmamak için bahaneler bulmaktalar. Bunu aşmak ve tasarrufu daha görünür kılmak için, seçilen gruba tasarruf için zarfa para koymaları istenmekte ve zarfın üstüne çocuklarının fotoğraflarını yapıştırılmaları söylenmektedir. Etkisini göstermekte ve tasarruf oranlarında artış yaşanmaktadır. Fotoğraf amaçlarını belirginleştirmektedir.

Aynı şekilde kişiler için önemli olan bir başka amacın da fotoğrafının konması da (ev, araba, vs) kişilerin tasarruf etmelerini arttırmaktadır (Cheema ve Bagchi, 2011).

### 2.3.2. Süreci Hayal etmek

Zihinsel simülasyonlar düşünce ve eylem arasındaki bağı güçlendirir. Bir hedefe ulaşmak için gerekli olan sürecin etkisi araştırılmaktadır (Pham ve Taylor, 1999). Üniversite öğrencilerini iki deney grubuna ayırdı. Bir gruptan, final sınavındaki notlarının listeleneceği bir tahtaya doğru yürürken görselleştirmeleri istendi. Sınava giden haftalarda bu prosedürü birkaç kez tekrarlayarak isimleriyle bir "A" notu görselleştirmeleri istendi.

Diğer gruptan farklı bir zihinsel simülasyon oluşturmaları istendi. Sınava çalışma sürecini hayal etmeleri istendi. Yurt odalarına gitmeyi, kapıyı kapatmayı ve dikkat dağınıcı şeyleri engellemeyi hayal etmeleri söylendi. Ardından, sınava çalışmak için zaman ayırdıklarını hayal etmeleri istendi.

Hedefin sonucunu görselleştirmek yerine çalışma sürecini görselleştiren grup daha yüksek not aldılar. Araştırmacılar, zihnin görselleştirdiği şeyleri takip etmeye hazır hale geldiğinin sonucuna vardılar. Zihin gelecekteki davranışları zihinsel olarak prova edebilir. Bir eylemi görselleştirmek, o eylemi takip etmeye götürür (Pham ve Taylor, 1999).

### 2.3.3. Sağlıklı Yemeyi Hayal Etme

Gelecekteki davranışları etkilemek için görselleştirmeyi kullanırken püf noktası şudur: Seçim noktaları görselleştirilmelidir.

Kişiyi yoldan çıkararak herhangi bir şey (dikkat dağınıklığı, tereddüt) esnasında yapılması gereken seçimi görselleştirerek, zamanı geldiğinde doğru seçimi yapmaya hazırlanmış olunmaktadır.

Daha sağlıklı yemeye mi çalışılmaktadır? Coşkulu bir salata yiyen olduğu hayal edilmemelidir. Bunun yerine, ev sahibinin tatlı ikram edebileceği yarın akşamki bir akşam yemeğinde karşılaşacağınız seçim noktasını göz önünde canlandırılmalıdır. Ne yapılacağı ve ne söyleneceği önceden karar vererek tatlıyı kibarca reddetme eylemini zihinsel olarak prova edilmelidir.

Bu "zihinsel zıtlık" olarıktan adlandırılır (Oettingen vd., 2010). Karar verme sürecini görselleştirmenin, kişinin gerçek hayatta doğru seçimleri gerçekleştirmesine ve kendilerini nihai hedefe yaklaştırmasına izin veren kendi kendini düzenleyen bir fenomen yarattığı sonucu görüldü.

Odak noktası, **istenen hedefi gerçeğe dönüştürmek için yapılacak eylemleri görselleştirmek olmalıdır. Sonuç canlandırılmamalıdır.** Bunun yerine, bireyi oraya götüreceği yolu ve bu yolda atması gereken adımlar görselleştirilmelidir.

Zihinsel zıtlıkla ilgili bir meta-analizde, sağlık sonuçları üzerindeki etkilerinin dört hafta içinde görülebildiğini ve bu etkilerin zamanla daha da güçlendiğini buldu. Sürdürülebilir değişim yaratma söz konusu olduğunda, çoğu davranışsal müdahalenin yüksek başarısızlık oranı göz önüne alındığında, bu etkileyici bir yöntemdir. (Cross ve Sheffield, 2019).

### 2.3.4. Olumlu Bakış Açısı

Karamsarlara olumlu bakış açısı kazandırmak için üç haftalık aktif katılımlı bir program hazırlanıyor. Üç hafta boyunca her gün bir hedefi adım adım görselleştirme ve olumsuz bir hadisenin olumlu etkisini düşünmeleri istenir. Karamsar katılımcılarda zamanla işlevsiz düşüncelerden (örneğin, küçük başarısızlıkların kişiyi başarısız kıldığına inanmak) azalma ve kendilerini daha mutlu kılacak işleri yapma (spor yapmak gibi) artmıştır. Ancak, bu etkilerin iki ay sonra azaldığı görüldü, bu da bu uygulamanın periyodik olarak tekrarlanması gerektiği önerildi (Sergeant ve Mongrain, 2014).

### 2.4. Davranışsal İktisat Yöntemi IV: Ödül İkamesi

Zaman/mekân/durum/varsayımda uzak ve yakın olarak gerçekleşecek bir duruma kişi daha farklı yaklaşılmaktadır. Örneğin, kişi finansman kararlarını verirken vade arası yerine yakın ile uzun vadeye bakmaktadır. Şimdiki zaman ön yargısına düşerek kişiler yakın vadeli kazançları uzak vadeli kazanca tercih etmektedir (Kamilçelebi, 2019). Tüketici gelecekte elde edeceği faydayı bugüne indirgemektedir. Ancak her hafta için doğrusal (aynı oranı uygulama) yerine hiperbolik iskonto oranı kullanılmaktadır. İlk hafta için oranlar çok yüksekken, ileri haftalarda neredeyse yassı hale gelmesi ve haftalar arasında indirgemenin farkının uzun vadeye gelindiğinde çok azalmaktadır (Milkman, vd., 2013; Trope ve Liberman, 2003). Örneğin, bugünün 10 TL'si mi yoksa gelecek haftanın 11 TL'si mi tercihi sorulduğunda kişiler ağırlıklı olarak bugünün 10 TL'sini tercih etmektedir. Aynı miktarları 50. ile 51. hafta arasında teklif edildiğinde, kişiler zaman açısından aradaki farkı anlayamadıklarından 51. haftayı tercih etmektedir.

Kısa vadede bir şeyin sahibi olabileceken vazgeçmek kayıp etkisi yaratmaktadır. Ama vadesi uzun iki tarih arasında fark anlaşılmadığı için bir şeyi kaybetmiş gibi algılanmamakta ve kararlar daha rasyonel alınmaktadır.

Tasarruf, ar&ge, zayıflamak gibi toplumun ve bireyin refahını arttıracak unsurlar genelde uzun vadede gerçekleşebilmektedir. Uzun vadeyi teşvik etmek için ödül ikamesinden faydalanılmaktadır.

Ödül ikamesinde, kullanıcılara cazibeli gelen bir faaliyet bir başka faaliyete bağlandığında daha fazla tüketime sebep olmaktadır (Milkman, vd., 2013). İlerde kazanabilecek bir ödülü hemen kazanılabilecek bir ödülle değiştirilmektedir. Gelecekteki faydalara yüksek indirgeme oranlarından dolayı zahmete girilmek istenmemektedir. Bundan dolayı hemen elde edebilecek bir ödül verilmelidir. Alışkanlığın oluşturulmasında elde edilecek ödül çabayı teşvik etmektedir. Ödül her defasında sunulmalıdır.

Gelecekte tasarruf et örneğinde acıyı uzun vadeye itmenin tasarrufu arttırıcı etkisi görülecektir. Spor yapmanın, ilaç içmenin, küresel ısınma, oyunlaştırma örneklerinde ödül ikamesiyle kolaylaştırıcı etkisi incelenmektedir (Tablo 5).

**Tablo 5.** Ödül İkamesi

Yöntemin Örnekleri	Ana nokta	Kaynaklar
Uzun Vadede Zahmet: Yarın Daha Fazla Biriktirin	Acıyı öteleme	Benartzi ve Thaler, 2004
Sporla İkame Ödül	Spor yaparken televizyon seyretme	Ariely, 2011
Acı İlaçta İkame Ödül	Acı ilaç içilecek günlerde sevilen filmleri seyretme	Ariely ve Kreisler, 2017
Küresel ısınma	Hareketi destekleyenleri ilerici gösterme	Ariely, 2015
Oyunlaştırma	Arzu edileni gerçekleştirenleri statü ile ödüllendirme	(Ariely, 2015)

#### 2.4.1. Uzun Vadede Zahmet: Yarın Daha Fazla Biriktirin

Tüketimi kısmak gibi zahmetli durumlarda acının bugün değil ama gelecekte gerçekleşmesi acıyı azaltmaktadır. Bundan dolayı acıyı geciktirme bir dürtüdür. Benartzi ve Thaler (2004)'ın ortaya koydukları “yarın daha fazla biriktirin” programında bunu savunmaktalar. Çalışanlar gelecekteki maaş artışlarına bağlı olarak tasarruf oranlarını yükseltmeyi kabul etmeleri zahmet olarak görmemekteler. Kişiler gelecekte tasarruf etmeyi kabul etmeleri acıyı gelecekte taşıyacak olmalarıdır. Bu acıyı bugüne indirgediklerinde acının miktarı ciddi şekilde azalmaktadır.

#### 2.4.2. Sporda İkame Ödül

Deney grubu ikiye ayrılmaktadır. Birinci grup spor yaparken favori televizyon programlarını seyretmekteler. Diğer grup herhangi bir televizyon programı seyretmeden spor yapmaktadır. Birinci grup günün sonunda daha fazla egzersiz sayısına ulaşmaktadır. Burada spordan elde edilecek bir fayda hemen elde edilecek bir faydaya (televizyon seyretme) ikame edilmektedir (Ariely, 2011).

#### 2.4.3. Acı İlaçta İkame Ödül

Hastalığını yenmek için tanınmış davranışsal iktisatçının Dan Ariely'nin acı bir ilacı uzunca bir süre alması gerekmektedir (Ariely ve Kreisler, 2017). İlaç alındığında kusma ve kendinden geçme gibi birçok yan etkisi baş göstermektedir. İlaç almak için hoşuna giden bir erken ödül sistemi oluşturmaktadır. Onun durumunda acı ilaç içmeyi, en sevdiği hobisi sinema seyretmekle ilişkilendirmektedir. İlaç almadan önce (tercih edilen bir faaliyet) filmi seyretmeye başlamaktadır. Hastalığı yenme motivasyonunu başka bir motivasyon (sevdiği filmi) ile ikame etmektedir.

#### 2.4.4. Küresel Isınma

Küresel ısınmada vade sorunu yaşanmaktadır. Gelecekte yaşanacak bir problemin bugünden önemi anlaşılarmamaktadır. Sorun ancak ciddi tabiat değişimleri gerçekleştiğinde anlaşılır olacaktır. Çevreye duyarlı insanların bugün elde edebilecekleri bir fayda sunulmalıdır. Çevreci olmanın kişinin önem verdiği bir statü göstergesi olarak örneğin ilericilik, şöhret, prestij hatta havalı görünme olarak ödül ikamesi kurgulanabilir (Ariely, 2015).

#### 2.4.5. Oyunlaştırma

Oyunlaştırma oyun ile ilgili olmayan bir alanda oyun dinamiklerinden faydalanarak uygulama geliştirme olarak tanımlanmaktadır. Oyunları çoğu zaman gerçek dünyadan daha cazip kılan puan ve rozet toplamak, oyunun bir sonraki seviyesine geçmek, gerçek zamanlı geri dönüş ve ödüller almak, rütbe yükseltmek gibi unsurlar oyunun ödülleri. Sadece çocuklar değil; yetişkin insanlar da yarışmayı, eğlenmeyi ve ödüllendirilmeyi sevmekteler. Dolayısıyla markalar, sadakat programları oluştururken ve halkla ilişkiler çalışmaları yürütürken oyunlaştırmanın önemini göz ardı etmemelidir (Ariely, 2015).

Oyunlaştırmayı en sık uygulayan sektörlerin başında; havayolu şirketleri, turizm firmaları ve perakende sektöründe faaliyet gösteren markalar gelmektedir. Her bir uçuşta, konaklamada ya da alışverişte puan toplayarak gümüş, altın, platin vb. rütbelere atlanmaktadır. Böylelikle markanın rütbenize göre sunulan ayrıcalıklardan faydalanılmaktadır. Oyunlaştırma uygulamaları sadece somut ödüllere dayalı bir sistem değildir. İnsanlar rozetler kazanmak ve puan toplamaktan hoşlanmaktadır. Oyunlaştırma uygulamaları, müşterilerinizle aranızda duygusal bir etkileşim yaratmaktadır.

#### 2.5. Davranışsal İktisat Yöntemi V: İlerleme İlkesi

İnsanların yapacaklarına adım adım odaklandıklarında verimlilik artmaktadır. Her gün hedefe doğru ilerlenmesi yeni adımı teşvik etmektedir (Amabile ve Kramer, 2014). Ancak süreç ilerledikçe odaklanma azalmaktadır. Algılanan gelişmenin kuvvetlendirilmesi gereklidir. Amaç kat edilen

mesafenin üzerinde durmak ve başarılı olduğunu hissettirmektir. Daha önce bitirdiği işler hatırlatılarak işe başlatılabilir (bitirilen işler). Başarı için çalışmayı küçük adımlara bölüp, hepsine ayrı prim vermek yerinde olur (küçük adımlar). Algıyı sonuca değil sürece kaydırılabilir (değerlendirme endişesi) (Bandura, 1986) (Tablo 6).

**Tablo 6.** İlerleme İlkesi

Yöntemin Örnekleri	Ana nokta	Kaynaklar
Bitirilen işler	Kişilere geçmişteki başarılarının hatırlatılması	Gollwitzer, 1999.
Küçük adımlar	Komplike amaçlara ulaşmada küçük adımlar faydalı	Amir ve Ariely 2008
Yükselterek başlamak	İlerleme yanılması performansı arttırmaktadır.	Kivetz vd., 2006.
Değerlendirme endişesi	Sürece odaklanma sonuca odaklanmaktan daha etkilidir.	Bandura, 1986
Satır okuma	Küçük başarılar bitirme endişesini azaltmaktadır.	Zhou ve Soman, 2003

### 2.5.1. Bitirilen İşler

Bir deneyde, A ile B kişilerine üç hafta içinde bitmesi gereken bir iş verilmekte ve kişilere ne zaman başlayacakları sorulmaktadır. Bu sorudan önce A kişisine daha önce yapmış olduğu 5 işin değerlendirilmesi istenmektedir. B'ye ise daha önce yapmış olduğu 5 işi nasıl bitirdiği sorulmaktadır. B kişisi yeni işi A kişisine göre çok daha önce işe koyulmakta ve daha hızlı bitirmektedir (Gollwitzer, 1999).

### 2.5.2. Küçük Adımlar

Hedefe olan mesafe belirsiz olduğunda, küçük adımlar belirsizliği azaltmaya ve böylece performansı iyileştirmeye yardımcı olabilir. Bununla birlikte, hedefe olan mesafe kesin olduğunda, küçük adımlar kayıtsızlık yaratabilir, nihai hedeften uzaklaştırabilir ve cazibesini azaltabilir. Bu nedenle, daha fazla bilgi, geri bildirim veya ilerleme göstergesinin eklenmesi her zaman görev performansını ve görev tercihini iyileştirmeyebilir (Amir ve Ariely 2008)

### 2.5.3. Yükselterek Başlatmak

İşe alınan kişiler yönetici adayı, uzman yardımcısı gibi sınırlamalar yerine genel müdüre olan sınırı azaltılmasa bile daha üst titre başlatmak motive etmektedir. Her yükselmenin çalışana katacağı faydaların gösterilmesi, kariyer hızında sebatla ilerlemesine sebep olmaktadır.

Bir kafenin sadakat müşteri programının üyeleri (örneğin, “on kahve alın, biri bedava”) bedava kahve kazanmaya yaklaştıkça daha sık kahve satın aldıkları gözlenmiştir (Kivetz vd., 2006). Hedefe doğru ilerleme yanılması satın alma hızlanmasına neden oluyor. Örneğin, önceden var olan iki “bonus” damgası olan 12 pullu bir kahve kartı alan müşteriler, “normal” 10 pullu kart alan müşterilerden daha hızlı satın alma işlemlerini tamamlamaktalar. Süreç deneyleri, yanıtıcı hedef ilerleme etkisinin, batık

maliyet gibi rakip hesaplar tarafından açıklanamayacağını göstermektedir. İnsanların ilk ödülleri aldıktan sonra hızlanma eğilimleri artmaktadır.

#### 2.5.4. Değerlendirme Endişesi

İşte veya okulda sene sonu değerlendirmeleri yaklaştıkça kişiler strese girmektedirler. Belirsizlikten dolayı tedirginlik yaşanması doğaldır. Değerlendirmelerden başarıyla geçemeyenler işten ayrılmakta veya dersten kalmaktalar. Davranışsal iktisat yaklaşımıyla kişilerin sonuca değil sürece odaklanması sağlanırsa, bu stresli süreç atlatılacaktır. Sürece odaklanmakta yapılması gereken şudur: Değerlendirme gününe kadar hangi konuda hangi zamanda faaliyette bulunacağı görünür bir yerde listelenmekte ve sadece programa odaklanılmakla stres baskısı gün geçtikçe azalacaktır (Bandura, 1986).

#### 2.5.5. Satır okuma

Amacın görünür kılma konusunda bir başka deneyde, iki gruba 40'er satırlık editörlük görevi verilmektedir. Birinci gruba 20 sayfadan 20 satır, ikinci gruba ise 40 sayfadan 10 satır verilmektedir. İkinci grubun işi başarı oranı artmakta çünkü daha fazla sayfayı çevirdikçe kendilerinin daha fazla iş yaptıklarını zannetmektedirler (Zhou ve Soman, 2003).

### 2.6. Davranışsal iktisat Yöntemi VI: Planlanmış davranış modeli

Planlanmış davranış modeli (uygulama niyetleri, çıpa düşünce) durumsal ipuçlarını birbirine bağlayan planlardır (Gollwitzer, 1993, 1996; 1999; Erten, 2002; Atik, 2020). Önceden hazırlıklı olarak, harekete geçmek için iyi fırsatlar yakalama ve kritik anlarda doğru kararları verme hedeflere ulaşmada etkili çözümlerdir. Genel formül şu şekildedir: “Y durumuyla karşılaşılırsa, X hedefine ulaşmak için Z davranışını başlatacağım.” Hedef niyetlerinin eyleme dönüştürülmesini geliştirmek amacıyla uygulama niyetleri oluşturulur (Gollwitzer, Bayer ve McCulloch, 2007; Gollwitzer ve Sheeran, 2006; Sheeran, Milne, Webb ve Gollwitzer, 2006).

İnsanlar hedeflerini eyleme dönüştürmede sorunlarla karşılaştıklarında (örneğin, başlayamama, dikkati dağılma veya kötü alışkanlıklara düşme), hedefe ulaşmayı güvence altına almak için stratejik olarak otomatik süreçlere başvurabilirler. Bu, beklenen kritik durumları hedefe yönelik yanıtlara bağlayan uygulama niyetleri şeklindeki planlarla elde edilebilir ("x durumu ortaya çıktığında, hedefe yönelik yanıtı y başlatacağım") (Gollwitzer, 1999) (Tablo 7).

**Tablo 7.** Uygulama Niyeti ve Şartlandırma

Yöntemin Örnekleri	Ana nokta	Kaynaklar
Fiziksel Faaliyetler	Yapılacak fiziksel faaliyeti daha öncesinde şartlandırmak	Koestner vd., 2002
Başlamada tereddüt	Başarısızlıktan ve başkalarının yargılarından kurtulmak için öncesinde şartlandırmak	Brändstatter, vd., 2001 Bayer ve Gollwitzer, 2007).
Oy verme	Oy verme süreci adım adım üstünden geçilmiştir.	Nickerson ve Rogers (2010)
Diyet yapma	Ne zaman nerede ve ne yiyeceğini bir hafta önceden grup toplantısında planlanmaktadır.	(Luszczynska vd., 2007).

#### 2.6.1. Fiziksel Faaliyetler

Kişinin kendini disipline etmesinde zorlandığı noktada planlanmış davranış modeli çalışmaları faydalı olmaktadır (Gollwitzer, 1999). Olası bir sorunlu duruma karşı kişinin kendisini şartlandırmakta ve davranışını değiştirmektedir.

Spor yapmadaki zayıflık bir örnek teşkil etmektedir. Çalışanları günlük hareketliliklerini arttırmak için fırsat yaratıp hareketlendirmek gerekmektedir. Spor yapmanın ve sağlıklı yiyeceğin faydalı olduğu herkes tarafından bilinen bir gerçektir. Ama uygulamaya konmasında birçok eksiklik olmaktadır. Bunun aşmanın yolu saat, yer, aktivite türünü şartlandırmaktır (Koestner vd., 2002). Şartlandırma şu yönde olabilir:

İşten ofise veya ofiste öğle saatlerinde hareket etmelerini sağlamak için: Hareket için salı ve perşembe günleri iş çıkışı evime yürüyerek gideceğim.

Atıştırmaya karşı: Eğer aklıma atıştırma gelirse, hemen masamın çekmecesindeki kayısı ve bademi yerim.

Merdiven çıkmada: Bir kat merdiven çıkıp asansörü görürsem, o zaman kendime 'Yapabilirim! Merdivenleri ofisime kadar çıkabilirim! "

### 2.6.2. Başlamada Tereddüt

Kişilerde faaliyete geçmede en önemli engellerden biri başlamaktır. Kişilerin birçok tereddütleri vardır Brändstatter, vd., 2001). Başarısız olacağından, başkalarının kendisini yargılayacaklarından kaygılanmaktadır (Bayer and Gollwitzer, 2007).

Hedef güvenlik eğitimi almayı arzulamaktadır: Kursların listesini alır almaz, ilk kursta yerimi ayırtmak için hemen telefon görüşmesi yapacağım.

Hedef sağlıklı beslenmektir: Cumartesi 10: 00 ise, yemek kitabımdan hafta boyunca hazırlamak için 5 az yağlı yemek seçeceğim.

Hedef kaygı uyandıran bir durumda sakin kalmaktır: Eğer kalbim çarpmaya başlarsa, o zaman nefes egzersizime başlayacağım.

### 2.6.3. Oy Verme

Planlanmış davranış modeli oy verme oranını yükseltebilir (Nickerson ve Rogers; 2010). Oy vermeyi teşvik edilmesi için seçmenlerle telefon görüşmesi yapılmaktadır. Üç adımda süreç aydınlatılmıştır: Oy verecekleri zamanı, mekânı ve işlemi anlatılmıştır. Telefonla görüşen seçmenler diğer seçmenlere göre çok daha fazla oy vermişlerdir.

### 2.6.4. Diyet Yapma

18-76 yaşında şişmanlarla uygulama niyeti çalışmasında, iki ay boyunca ne zaman, nerede ve ne yiyeceğini bir hafta önceden grup toplantısında planlanmaktadır. Sadece grup toplantısına katılanlar 2.1 kilo verirlerken planlamayı içerecek şekilde katılanlar 4.2 kg. vermişlerdir (Luszczynska vd., 2007).

## 3. SONUÇ ve TARTIŞMA

Verimliliğe ulaşmak için davranışsal iktisat yöntemler geliştirilmiştir. Bu yöntemlerde ana amaç psikoloji ve sosyal psikolojiden faydalanıp, kişilerin olayı farklı şekilde algılamasını ve düşünmeden yapmasını sağlamaktır. Temelde insanların zaaflarından (çocuklarının fotoğrafı gibi) faydalanmak vardır. Seçim mimarisinde kişiler tercihte bulunurken kendilerini sunulanlar arasında seçmekteler. Eğer sunulanlar değiştirilirse, tercihler de değişmektedir (Thaler and Sunstein, 2008). Psikolojik olarak ve toplumsal konumlandırmayla seçilen kimliklerin varlığı veya eksikliği kişinin ekonomik davranışlarını etkilemektedir (Akerloff ve Kranton, 2001).



Davranışsal iktisat yöntemlerle verimliliğin artırılmasının 6 yöntemi irdelendi:

Sosyal onayda insanın sınırlı kapasitesi karşısında kişinin hızlı karar almasına yardımcı olacak sosyal ortamdan faydalanılmaktadır. Çalışanlar gruplara bölünerek çıktılar açık ortamda paylaşılmakta ve aralarındaki rekabet kızıştırılmaktadır. Sosyal psikolojiyle grup birbirine kilitlenmekte, çok destekçi olmakta ve grup içinde bir oto kontrol sağlanmaktadır.

Sahip olma etkisinde, kişi davranışlarına sahip olduklarına göre karar vermektedir. Kaybetme korkusu yaşamaktadır. Çalışanın sene sonunda kazanacağı prim etkisi çalışmasına motivasyonda zayıf kalmaktadır. Halbuki sene başında primi aldığı anda artık kaybetme korkusu yaşamakta ve primi geri vermemek için büyük bir çabanın içine girmektedir.

Yönlendirilmiş hayalde başarılmak istenen hedefleri (tasarrufu yükseltmek gibi) canlı tutan ve onlar için anlam ifade eden imgeler (çocukları, hobileri, tatilleri, prim ödemeleri) kullanılmaktadır. Tasarruf zarflarına çocuk resimleri yapıştırılmaktadır. Bu sayede hem tasarruflar yükseltmekte hem de bir ihtiyaç halinde zarftan para almamaktadırlar. Sene sonunda ödenecek prim ödemelerin fotokopileri masalarda bırakılması hedefleri canlı tutmaktadır.

Uzun vadede kazanılacak ödülleri kısa vadeli bir ödülle değiş-tokuşa ödül ikamesi olarak ifade edilmektedir. Faaliyetin ödülü kısa vadede alınabilir olması kişileri teşvik etmektedir.

İlerleme ilkesinde kişilere büyük hedeften dolayı meydana gelen gerginlikten uzaklaşması sağlanmaktadır. Burada faaliyet küçük adımlara bölünerek küçük başarılar kutlanmaktadır. Daha önceki bitirmiş olduğu faaliyetler vurgulanarak kişiye cesaret aşılanır. Kişilere süreçte yapılması gerekenlerin listesi ve zamanlaması yaptırılarak kişilerin sadece buna odaklanması sağlanmaktadır.

Planlanmış davranış metodunda kişiyi önceden karşılaşacağı durumda nasıl davranacağı konusunda güdülendi. Genel formül şu şekildedir: “Y durumuyla karşılaşırsa, X hedefine ulaşmak için Z davranışını başlatacağım”. Kişinin bu yolla statükoyu tercih etmesi ve pasif davranışa yönelmesi önlenir.

## KAYNAKÇA

- Akerlof, G., A., & Kranton R., E., (2000). Economics and Identity. *The Quarterly Journal of Economics*, 115(3), 717-749.
- Amabile, T. & Kramer, S. (2014). *The Progress Principle: Using Small Wins to Ignite Joy, Engagement, and Creativity at Work*. Brilliance Corp
- Amir O., & Ariely, D. (2008). Resting on Laurels: The Effects of Discrete Progress Markers as Subgoals on Task Performance and Preferences. *Journal of Experimental Psychology Learning Memory and Cognition* 34(5):1158-71
- Ariely, D. (2011). *Predictably Irrational*, Harper Perennial, New York.
- Ariely, D. (2012). *The (Honest) Truth About Dishonesty: How We Lie to Everyone---Especially Ourselves*. Harper: New Jersey.
- Ariely, D. (2015). *Irrationally Yours: On Missing Socks, Pickup Lines, and Other Existential Puzzles* Harper Perennial: New York.
- Ariely, D & Kreisler, J. (2017). *Tamamen Duygusal*. İstanbul: Optimist Yayınları.
- Atik, G. (2020). *Strateji Belirleme ve Müdahale Seçme: Bilişsel Müdahale*. [https://acikders.ankara.edu.tr > resource > view](https://acikders.ankara.edu.tr/resource/view)

- Bandura, A. (1986). *Social Foundations of Thought and Action: A Social Cognitive Theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall
- Banerjee, A. (1992). "A simple model of herd behavior". *Quarterly Journal of Economics*, 107, 797-817.
- Bayer, C., & Gollwitzer, P. M. (2007). Boosting scholastic test scores by willpower: The role of implementation intentions. *Self and Identity*, 6, 1-19.
- Benartzi, S. & Thaler, R. H. (2004). *Save More Tomorrow: Using Behavioral Economics to Increase Employee Saving*. *Journal of Political Economy*, 112(1), 164–186.
- Bikhchandi, S., Hirschleifer, D., & Welch, I. A Theory Of Fads, Fashion, Custom And Cultural Change As Informational Cascades. *Journal of Political Economy*. 1992,100, 992-1026.
- Brandon, C., Jamadar, D., Girish, G., Dong, Q, Morag, Y., Mullan, P. (2015). Peer Support of a Faculty "Writers' Circle" Increases Confidence and Productivity in Generating Scholarship. *Academic Radiology*, 22, 4, 534-538.
- Chan T. Y. Li, J. Pierce, L Learning from Peers: Knowledge Transfer and Sales Force Productivity Growth *Marketing Science*, 33, 4, 463-620.
- Cheema, A., & Bagchi, R. (2011). The Effect of Goal Visualization on Goal Pursuit : Implications for Individuals and Managers. *Journal of Marketing*, 75(2), 109–123.
- Chetty, Raj, John N. Friedman, and Jonah E. Rockoff (2012). The Long-Term Impacts of Teachers: Teacher Value-Added and Student Outcomes in Adulthood, NBER Working Paper 17699.
- Cross, A. & Sheffield, D. (2019). Mental contrasting for health behaviour change: a systematic review and meta-analysis of effects and moderator variables. *Health Psychol Rev*, 13, 2,209-225.
- Doğaner, S , Akoğlu, H , Türkeş, M . (2020). Çocuklarda Hayal Etme Algısının Sportif Etkinlikler Açısından İncelenmesi . *Journal of Global Sport and Education Research* , 3 (1) , 11-21
- Ericson, K. M. M., & Fuster, A. (2014). The endowment effects. *Annual Review of Economics*, 6(1), 555-579.
- Erten, S . (2002). Planlanmış davranış teorisi ile uygulamalı öğretim metodu . *Hacettepe Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Dergisi* , 19 (2).
- Falk, A. Ichino, A. (2006). Clean Evidence on Peer Effects. *Journal of Labor Economics*, 24, 1
- Friedman, Jack P. (2000-05-01). *Dictionary of Business Terms*. Barron's Educational Series.
- Gollwitzer, P. M. (1993). Goal achievement: The role of intentions. In W. Stroebe & M. Hewstone (Eds.), *European Review of Social Psychology* (Vol. 4, pp. 141-185). Chichester: Wiley.
- Gollwitzer, P. M. (1996). The volitional benefits of planning. In P. M. Gollwitzer & J. A. Bargh (Eds.), *The psychology of action: Linking cognition and motivation to behavior* (pp. 287 - 312). New York: Guilford.
- Gollwitzer, P. M. (1999). Implementation intentions: Strong effects of simple plans. *American Psychologist*, 54, 493-503.
- Gollwitzer, P. M., & Sheeran, P. (2006). Implementation intentions and goal achievement: A meta-analysis of effects and processes. *Advances in Experimental Social Psychology*, 38, 69-119.
- Hossain, T & List, J.A. (2009). The Behavioralist Visits the Factory: Increasing Productivity Using Simple Framing Manipulations." NBER Working Paper 15623.
- Kahneman, D. & Tversky, A., (1974). Judgment under uncertainty: Heuristics and biases. *science*, 185(4157), 1124–1131.
- Kahneman, T. & Tversky, A. (1979a). Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk *Econometrica*, 47, 2, 263-291.
- Kahneman, T. & Tversky, A. (1979b). Intuitive Prediction: Biases and Corrective Procedures.

- Kahneman, D. & Tversky, A., (1981). The Framing of Decisions and The Psychology of Choice, *Science.*, 211(4481), 453-458.
- Kahneman, D. (2011). *Thinking, fast and slow*. London: Allen Lane.
- Kahneman, D., Knetsch, J. L., & Thaler, R. H. (1990). Experimental tests of the endowment effect and the Coase theorem. *Journal of Political Economy*, 98(6), 1325-1348.
- Kalamani, S., Becerikli, R. (2021). The Use of Social Networks and the Need for Social Approval of People in the Fields of Law, Medicine, and Academia in Turkey . *Connectist: Istanbul University Journal of Communication Sciences* , (59) , 219-235
- Kamilçelebi, H. (2019). *Davranışsal İktisat*. London: IJOPEC Publication Limited
- Kanlıoğlu, M. (2019). İktisatta Yeni Bir Yaklaşım: Davranışsal İktisat. *Uluslararası Bankacılık Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 2 (1) , 103-116 .
- Katona, G. (1951). *Psychological Analysis of Economic Behavior*, New York: McGraw-Hill,
- Kivetz, R Urminsky, O., Zheng, Y. (2006). The Goal-Gradient Hypothesis Resurrected: Purchase Acceleration, Illusionary Goal Progress, and Customer Retention. *Journal of Marketing Research* 43(1):39-58.
- Koestner, R., Lekes, N., Powers, T. A., & Chicoine, E. (2002). Attaining personal goals: Self-concordance plus implementation intentions equals success. *Journal of Personality and Social Psychology*, 83, 231-244.
- Luszczynska, A., Sobczyk, A., & Abraham, C. (2007). Planning to lose weight: Randomized controlled trial of an implementation intention prompt to enhance weight reduction among overweight and obese women. *Health Psychology*, 26(4), 507–512.
- Milkman, K., Minson, J., & Volpp, K. (2013). Holding the Hunger Games Hostage at the Gym: An Evaluation of Temptation Bundling. *The Wharton School Research Paper No. 45*. Available at SSRN: <http://ssrn.com/abstract=2183859>
- Mola, H. (2021). Davranışsal İktisat Perspektifinden İktisadi Karar Alma Sürecinde Gizli Tuzaklar ve Dürtmeler . *Oltu Beşeri ve Sosyal Bilimler Fakültesi Dergisi* , 2 (1) , 20-35 .
- Nickerson, D. W., & Rogers, T. (2010). Do You Have a Voting Plan?: Implementation Intentions, Voter Turnout, and Organic Plan Making. *Psychological Science* , 21 (2), 194-199
- Oettingen, G., Stephens, E. J., Mayer, D., & Brinkmann, B. (2010). Mental contrasting and the self-regulation of helping relations. *Social Cognition*, 28(4), 490-508.
- Oettingen, G., Mayer, D., Sevincer, A. T., Stephens, E. J., Pak, H. J., & Hagenah, M. (2009). Mental contrasting and goal commitment: The mediating role of energization. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 35(5), 608-622.
- Owen, D. (2010). Psikolojik Danışmada Spontan ve Yönlendirilmiş Hayal: Hayal Etmeyi İşe Koşmak . *Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi* , 4 (33) , 71-80 .
- Pan, X., Houser, D. (2017). Social approval, competition and cooperation. *Exp Econ* 20, 309–332.
- Peñón, E. I. ve Ortega, R. S. (2018). The endowment effect on entrepreneurs: A risky attachment, *Estudios de Economía*, 45, 2, 231-249.
- Pham, L.B. Taylor, S, E. (1999). From Thought to Action: Effects of Process-Versus Outcome-Based Mental Simulations on Performance. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 25,2, 250-260.
- Pitt, M. B., Furnival, R. A., Zhang, L., Weber-Main, A. W., Raymond, N.C., Jacob, A. (2017).
- Positive Peer-Pressured Productivity (P-QUAD): Novel Use of Increased Transparency and a Weighted Lottery to Increase a Division's Academic Output, *Academic Pediatrics*, 17, I2, 218-221,
- Samuelson, W, Zeckhauser, R. (1998). Status Quo Bias in Decision Making. *Journal of Risk and Uncertainty* 1, 7-59

- Schultz, P. Wesley, Jessica M. Nolan, Robert B. Cialdini, Noah J. Goldstein, and Vladas Griskevicius. (2007). The Constructive, Destructive, and Reconstructive Power of Social Norms. *Psychological Science*, 8, 5.
- Sergeant, S., & Mongrain, M. (2014). An online optimism intervention reduces depression in pessimistic individuals. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 82(2), 263-274.
- Sheeran, P., Milne, S. E., Webb, T. L., & Gollwitzer, P. M. (2005). Implementation intentions. In M. Conner & P. Norman (Eds.), *Predicting health behavior* (2nd ed., pp. 276-323) Buckingham, UK: Open University Press.
- Thaler, R. H. and Sunstein. C. R. (2008). *Nudge: Improving Decisions About Health, Wealth, and Happiness*, Yale University Press.
- Trope, Y., & Liberman, N. (2003). Temporal construal. *Psychological Review*, 110(3), 403–421.
- Tozlu, A. (2016). Karar verme Yaklaşımları Üzerinde Herbert Simon Hegemonyası. *Sayıştay Dergisi*, 102, 27-45.
- Tversky, A. ve Kahneman. D. (1991). Loss Aversion in Riskless Choice: A Reference-Dependent Model. *Q. J. Econ.* 1991. 106(4), 1039.
- Zhou, R., ve Soman, D. (2003). Looking back: Exploring the psychology of queuing and the effect of the number of people behind. *Journal of Consumer Research*, 29(4), 517–530.