

**Değişimi
Tetiklemek:
Düřünceleri
Değiştirmenin Bilimi**

Jonah Berger

Çeviren: **Behice Burcu Denizci**

İÇİNDEKİLER

Giriş

Ataletin Gücü	12
Fikirleri Değiştirmenin Daha İyi Bir Yolu	13
Değişimin Katalizörü Olmak	15
El Frenini Bulmak	17

1. Tepkisellik

Uyarı Tavsiye Olduğunda	25
Özgürlük ve Özerklik İhtiyacı	28
Tepkisellik ve Anti-İkna Radarı	30
Eylemliliğe İzin Vermek	33
Bir Menü Sun	36
Söyleme, Sor	38
Boşluğa Dikkat Çek	43
Anlayışla Başlamak	47
Tepkiselliği Başka Bir Amaca Yönlendirmek	53
VAKA ÇALIŞMASI: Bir Radikalin Fikri Nasıl Değiştirilir?	54

2. Bağlılık

Kahve Kupaları ve İnsanlar	65
Kayıptan Kaçınma	67
Eylemsizliğin Bedelini Ortaya Çıkarmak	70
Gemileri Yakmak	78
Bağlılığı Hafifletmek	82
VAKA ÇALIŞMASI: Bir Ulusun Fikri Nasıl Değiştirilir?	83

3. Mesafe

Koridorun Karşısına Ulaşmak	88
Yanlış İnançları Düzeltme	90
İnançların Futbol Sahası	92
Doğrulama Eğilimi	96
Hareketli Ortayı Bulmak	100
Daha Azını İstemek	104
Sahayı Değiştirmek:	109
Bir Kopma Noktası Bulmak	109
VAKA ÇALIŞMASI: Bir Seçmenin Fikri Nasıl Değiştirilir?	118
Sağdan Sola Geçiş	118
Soldan Sağa Geçiş	122

4. Belirsizlik

Belirsizlik Vergisi	129
Duraklat Düğmesine Basmak	133
Denenebilirlik	135
“Freemium”dan Faydalanmak	138
Ön Maliyetleri Azaltma	142
Keşfe Çıkarmak	148
Durumu Tersine Çevrilebilir Kılmak	152
Ataletten Faydalanmak	155
Denemek Kolaylaştıkça, Satın Alma Olasılığı Yükselir	157
VAKA ÇALIŞMASI: Patronun Fikri Nasıl Değiştirilir?	159

5. Tamamlayıcı Kanıt

Çakıl Taşları ve Kayalar	166
Çeviri Sorunu	168

Madde Bağımlılığıyla Mücadele	172
Birlikten Kuvvet Doğar	174
En Etkili Kaynaklar Hangileridir?	176
Zamanlama Bilimi	181
Kıt Kaynaklar Ne Zaman Toplanmalı Ne Zaman Yayılmalı	184
Çakıl Taşı mı, Kaya mı?	190
VAKA ÇALIŞMASI: Tüketici Davranışı Nasıl Değiştirilir?	192

Sonsöz, 195

Teşekkür, 209

Ek: Aktif Dinleme, 211

Ek: Freemium'u Uygulamak, 215

Ek: Kuvvet Alanı Analizi, 217

Giriş

FBI'da vakalara bakan ajan Greg Vecchi'nin uzmanlık alanı, uluslararası uyuşturucu ticareti, para aklama ve haraç toplama suçlarıydı. Hedeflerinin çoğu, pişkin, şiddete eğilimli, azılı suçlulardı. Kolombiya'dan Amerika Birleşik Devletleri'ne kokain sokmak için eski Rus denizaltılarını satın almaya çalışan ya da Medellín uyuşturucu karteline helikopter satan adamlardı bunlar.

Greg, Rus mafyasından bir şüpheliyi ele geçirmek için, üç yıllık bir telefon dinleme operasyonunu yöneterek titizlikle bilgi ve kanıt topladı. Tutuklama emirleri hazır olduğunda, SWAT ekibinden yardım istedi. Tepeden tırnağa zırlı bir düzine yapılı adamdan oluşan SWAT, şüphelinin evine dalıp kötü adamları etkisiz hâle getirecek ve delil toplayacaktı.

Ekibi bilgilendirirken, birtakım endişelerinin altını çizdi. Şüphelinin silahlı olabileceğinden ve kesinlikle tehlikeli olduğundan bahsetti. SWAT ekibi, hataya yer bırakmayan bir yakalama planı yaptı. Kusursuz bir şekilde halletmeleri gerekiyordu, yoksa her şey bir anda alevlenebilirdi.

Toplantının sonunda, tek bir kişi dışında, ekipteki herkes odayı terk etti. Greg'in daha önceden de dikkatini çeken bu adam, komandolarla dolu odaya ait değil gibiydi. Kısa boylu, şişman ve kel, SWAT ekibinin kes-

Değişimi Tetiklemek

kin ve biçimli çizgisinden uzaktı.

Adam, “Bana adamından bahset. Daha fazlasını öğrenmek istiyorum,” diye sordu.

“Ne demek istediğini pek anlamadım,” dedi Greg. “Her şeyi anlattım. Bir dosya dolusu-”

“Hayır, hayır. Suç geçmişinden bahsetmiyorum. Bu zamana kadar bütün telefon konuşmalarını dinledin, değil mi?”

“Evet,” dedi Greg.

“Nasıl biri?”

“Ne demek ‘nasıl biri?’”

“Ne yapıyor? Hobileri neler? Ailesinden bahset. Evcil hayvanı var mı?”

Şüphelinin evcil hayvanı var mı? diye düşündü Greg içinden. Adamın peşinden paramiliter kuvvet göndermek üzereyiz, sen tutmuş evcil hayvanı var mı diye soruyorsun. Saçmalığa bak. Ekibin seni arkada bırakmasına şaşmamak lazım.

Greg, görev bilinciyle adamın istediği bilgileri sundu ve toplantı masasındaki dokümanları toplamaya başladı.

“Son bir soru daha. Şüpheli şu an evinde, değil mi?”

“Evet,” dedi Greg.

“Peki, bana adamın telefon numarasını ver,” dedi kapıdan çıkmadan.

Tutuklama günü geldiğinde, SWAT ekibi hazırды. Binanın dışında sıra olmuş, içeri dalmayı bekliyorlardı. Simsiyah giyinmişler, kalkanlarını ve silahlarını hazırlamışlardı. İçeri dalıp şüpheliyi yakalamadan önce hep bir ağızdan “Yat! Yat! Yat!” diye bağıracaktı.

Ancak saniyeler geçmişti ve SWAT hâlâ içeri girmemişti. Birkaç dakika geçti. Sonra birkaç dakika daha.

Greg, endişelenmeye başladı. Şüpheliyi herkesten daha iyi tanıyordu. Arkadaşları ve iş ortakları ile konuşmalarını dinlemişti. Adam belaydı. Cinayet işleyebilirdi. Rus hapishanesinde kalmıştı ve çarpışmaktan çekinmezdi.

Sonra, aniden kapı açıldı ve şüpheli elleri havada dışarı çıktı.

Greg küçük dilini yutmuştu. Yıllardır bu işin içindeydi. ABD Ordusu'nda ve Tarım Bakanlığı'nda özel ajan olarak çalışmıştı. Amerika'nın her yerinde sivil olarak çalışmış, Meksika sınırında yolsuzlukla mücadele etmişti. Çok tecrübeliydi. Ama kendi rızasıyla dışarı çıkan ve olaysız teslim olan birini hiç görmemişti.

Sonra anladı: Konuştuğu kısa boylu kel adam, rehine arabulucusuydu ve şüpheliyi kimsenin ihtimal vermediği bir şey yapmaya, çatışmaya girmeden güpegündüz teslim olmaya ikna etmişti.

Kahretsin, diye düşündü Greg. *O adam olmak istiyorum.*

Greg o günden sonra, yirmi yılı aşkın bir süre boyunca, rehine arabulucusu olarak görev yaptı. Yakalanmasının ardından Saddam Hüseyin ile görüştü, uluslararası adam kaçırma olayları ile ilgilendi ve FBI'ın efsanevi Davranış Bilimi Birimi'ne liderlik etti. Banka soyguncuları ile konuşmaktan seri katilleri sorgulamaya kadar, imkânsız gibi görünen koşullar altında insanların fikrini değiştirdi.

Kriz müzakeresi, teröristlerin İsraili on bir sporcuyla öldürmesiyle sonuçlanan 1972 Münih Olimpiyat Oyunları'ndan sonra ortaya çıktı. Daha önceleri ağırlık, güç kullanımından, “Teslim olun yoksa ateş ederiz!” demekten yanaydı. Ancak Münih'ten ve kamuoyunun gözü önündeki başka hüsrânların ardından, insanları boyun eğmeye zorlamanın işe yaramadığı anlaşıldı. Böylece uygulayıcılar, krizi güvenli bir şekilde yatıştıracak yeni eğitim teknikleri oluşturmak için davranış bilimine ve psikoloji literatürüne başvurular.¹

Son yıllarda, Greg gibi arabulucular, işe yarayan farklı bir modele bel bağladılar. Uluslararası bir teröristi rehinelere salıvermesi için ikna etmeye, ya da intihar etmek üzere olan birini caydırmaya çalışırken; hatta ailesini öldüren, kendisini rehinelere bankaya kilitleyen, karşısındakinin polis olduğunun farkında olan, yaptıklarının sonuçlarını ve hayatının değişeceğini bilen biri ile konuşurken kullandıkları bu yöntemde, on vaka-dan dokuzunda kişi kendi kendine dışarı çıkmaktadır.

Değişimi Tetiklemek

Ve bunu sırf biri kendisinden istediği için yapar.

Ataletin Gücü

Herkesin değiştirmek istediği bir şey elbet vardır. Satıcı, müşterisinin fikrini değiştirmek, pazarlamacılar alım kararlarını değiştirmek ister. Çalışanlar, patronlarının bakış açısını, liderler örgütleri değiştirmek ister. Ebeveynler, çocuklarının davranışını değiştirmek ister. Start-up'lar sektörleri değiştirmek ister. Kâr amacı gütmeyen kuruluşlar, dünyayı değiştirmek ister.

Ama değişim zordur.

İkna ederiz ve tatlı sözlerle kandırırız, baskı yaparız ve zorlarız ama bu kadar çok çabadan sonra bile genellikle hiçbir şey yerinden oynamaz. Bir şeyler değişecekse bile çok yavaş değişir. Kaplumbağa ve tavşan masasında, değişim, öğle yemeği molasında üç parmaklı bir tembel hayvandır.

Isaac Newton, ünlü yasasında, hareketli bir nesnenin hareket hâlinde kalmaya, hareketsiz bir nesnenin ise hareketsiz kalmaya meyilli olduğunu belirtir. Sir Isaac, fiziksel maddelere –gezegenler, sarkaçlar gibi– odaklanmıştı, ancak aynı kavramlar sosyal dünyaya da uyarlanabilir. Tıpkı uydular ve kuyruklu yıldızlar gibi, insanlar ve örgütler de momentumun [devinirlik de denir] korunumu yasası tarafından yönetilir. Atalet. İnsanlar, her zaman yaptıklarını yapmaya meyillidirler.

Seçmenler, hangi adayın değerlerini temsil ettiğini düşünmek yerine, geçmişte oy verdikleri partiyi kim temsil ediyorsa onu seçmeye meyillidir. Şirketler, yeni bir şeylere başlamak ve hangi projelerin ilgiyi hak ettiğine kafa yormak yerine, geçmiş yılın bütçesini alır ve başlangıç noktası olarak onu kullanırlar. Yatırımcılar, finansal portföyleri yeniden dengelemek yerine geçmişte nasıl yatırım yaptıklarına bakmaya ve rotalarını korumaya meyillidirler.

Atalet, ailelerin neden tatilde her sene aynı yere gittiklerini ve organizasyonların neden yeni girişimlerden kaçındıklarını ve eski girişimleri

sonlandırma konusunda isteksiz olduklarını açıklar.

Fikirleri değiştirmeye ve ataletin üstesinden gelmeye çalışırken, eğitim baskıdan yanadır. Müşteri sunulan malı satın almıyor mu? Tonla veri ve sebep gönderin. Patron fikri dinlemiyor mu? Daha fazla örnek verin ya da daha derin açıklamalar yapın.

Konu ister şirket kültürünü değiştirmek ister çocuğa sebze yedirmek olsun, daha çok baskı yapmanın işe yarayacağı varsayılır. Daha çok bilgi, daha fazla veri, daha çok sebep ve argüman sunarsak ya da biraz daha gücü artırırsak insanlar değişir.

Bu yaklaşım, üstü kapalı bir biçimde, insanların bilyelere benzediklerini varsayar. Nereye yuvarlarsan oraya giderler.

Ne yazık ki bu yaklaşım genellikle ters teper. Bilyelerin aksine, insanlar itmeye kalkıştığınızda öylece yuvarlanmazlar. Geri püskürürler. Müşteri evet demektense aramalarınıza geri dönmeyi bırakır. Patron, desteklemektense, düşüneneğini söyler, ki bu “Teşekkürler ama asla olmaz,” demenin kibar hâlidir. Şüpheli elleri havada teslim olmaktansa köşeye çekilip ateş etmeye başlar.

O hâlde, insanları zorlamak işe yaramıyorsa, ne yarar?

Fikirleri Değiştirmenin Daha İyi Bir Yolu

Bu soruya cevap vermek için, tamamen farklı bir alana, kimyaya göz atmak yararlı olacaktır.

Kendi hâline bırakıldığında, kimyasal değişimin gerçekleşmesi çok uzun sürer. Yosun ve planktonun petrole dönüşmesi ya da karbonun yavaş yavaş sıkıştırılıp elmasa dönüşmesi, çok uzun süren değişimlerdir. Reaksiyonların gerçekleşmesi için moleküller atomlarının arasındaki bağları kırmak ve yenilerini oluşturmak zorundadır. Milyonlarca yıl değilse de binlerce yıl süren, yavaş ve zahmetli bir süreçtir.

Kimyagerler değişimi hızlandırmak için özel birtakım maddeler kullanırlar. Bu isimsiz kahramanlar, arabanızın içindeki egzozu, kontak

Değişimi Tetiklemek

lensinizdeki kir tabakasını temizlerler. Havayı gübreye, petrolü bisiklet kaskına dönüştürürler. Birbiriyle etkileşime girmesi yıllar sürebilecek molekülleri, saniyeler içinde etkileşime geçirerek değişimi hızlandırırlar.

Ancak en etkileyici olan şey, bu maddelerin değişimi gerçekleştirme *yollarıdır*.

Kimyasal reaksiyonlar genellikle belirli bir miktar enerji gerektirir. Azot gazını gübreye dönüştürmek için sıcaklığı 1000°C'nin üzerine çıkarmak gerekir. Reaksiyona zorlamak için ısı ve basınç yoluyla yeterli enerji eklenir.

Bu özel maddeler süreci hızlandırırlar. Ancak sıcaklığı yükseltmek ya da daha fazla basınç eklemek yerine, reaksiyonların gerçekleşmesi için gereken enerji miktarını düşürerek, alternatif bir yol sunarlar.

İlk bakışta bu imkânsız gibi görünür. Sihir gibi. Değişim daha az enerjiyle nasıl daha hızlı gerçekleşebilir? Termodinamik kuralları çiğneniyor gibidir.

Ancak bu maddeler farklı bir yaklaşım benimserler. Baskı yapmaktan-
sa, değişim için bariyerleri alçaltırlar.

Ve bu maddelere katalizör* adı verilir.

Katalizörler kimyada devrim gerçekleştirdi. Keşfedilmeleri, birden fazla Nobel Ödülü getirdi, milyarlarca insanı açlıktan kurtardı ve son birkaç yüzyılın en büyük icatlarını ortaya çıkardı.

Ancak temel yaklaşımları, sosyal dünyada da eşit ölçüde güçlüdür. Çünkü değişimi sağlamanın daha iyi bir yolu vardır. Bu, daha çok baskı yapmak değildir. Daha inandırıcı ya da daha ikna edici olmak da değildir. Bu taktikler ara sıra işe yarayabilirler ama çoğu zaman insanların savunmaya geçmelerine neden olurlar.

Onun yerine, bunun yolu bir katalizör olmaktır - insanları harekete geçmekten alıkoyan engelleri kaldırarak ve bariyerleri alçaltarak fikirleri değiştirmektedir.

* Reaksiyonlar, moleküller çarpıştığında meydana gelir. Ancak katalizörler enerji eklemenin yaptığı gibi çarpışmaların sıklığını arttırmak yerine, başarı oranlarını artırır. Belki bir şey çıkar umuduyla kör randevularda zaman ve enerji harcamak yerine, katalizör çöpçatan görevi görür ve değişimin gerçekleşmesini sağlamak için tepkimeye giren maddeleri birbirleriyle doğru açılarda karşılaşmaya teşvik eder.

Rehine arabulucularının yaptığı da tam olarak budur. Üzerine doğru gelen SWAT ekibi ile yüzleşen biri, köşeye sıkıştığını hisseder. Bu bir Rus gangster de olabilir, üç kişiyi rehin almış bir banka soyguncusu da. Fazla baskı yaparsanız patlarlar. İnsanlara ne yapacağını söylerseniz sizi muhtemelen dinlemezler.

İyi bir rehine arabulucusu farklı bir yol izler. Dinleyerek ve güven inşa ederek başlar. Şüpheliyi korkularından ve dürtülerinden bahsetmeye, evde kendisini kimin beklediği ile ilgili konuşmaya teşvik eder. Gerekirse, gergin bir açmazın ortasında *evcil hayvanı* hakkında bile konuşulabilir.

Çünkü rehine arabulucusunun amacı, kapıyı kırıp içeri girmek değil gerginliği hafifletmektir. İçinde bulunduğu duruma bakıp, başlangıçta olanaksız gibi gelen seçeneğin -elleri havada dışarı çıkmanın- en iyisi olduğunu fark edene kadar, şüphelinin korkusunu, kuşkusunu ve düşmanlığını adım adım azaltmaktır.

İyi bir rehine arabulucusu, daha çok baskı yapmaz ya da zaten gergin olan bir durumu daha da körüklemeyi. Değişimi engelleyen şeyin ne olduğunu saptar ve bu engeli kaldırır. Değişimin daha az enerji ile gerçekleşmesine izin verir.

Tıpkı bir katalizör gibi.

Değişimin Katalizörü Olmak

Katalizörleri incelemeye başladım çünkü sıkışıp kalmıştım. Fortune 500 listesindeki bir şirket, devrimsel yeni bir ürünü piyasaya sürerken yardım istedi ama geleneksel yaklaşımlar işe yaramıyordu. Reklam verme, e-posta ve sms gönderme gibi bilinen tüm taktikleri denemişler ama şansları yaver gitmemişti.

Bu yüzden literatüre dalmaya karar verdim.

Pennsylvania Üniversitesi'ndeki Wharton Okulu'nda profesör olarak çalıştığım gündüz işimde, toplumsal etki bilimiyle, söylenti ve popülerliğin nedenleri üzerine yirmi yılı aşkın bir süre çalıştım. Muhteşem iş arka-

Değişimi Tetiklemek

daşlarımla birlikte, insanların satın alma nedenlerinden karar verme ve seçim yapma güdülerine kadar pek çok şey üzerinde yüzlerce deney yaptım. On binlerce öğretmene ve yöneticiye ders vermenin hazzını tattım, Apple, Google, Nike, ve GE gibi yüzlerce şirketin, fikirleri, davranışları ve eylemleri değiştirmesine yardım ettim. Facebook'un piyasaya yeni bir donanım sistemi sürmesine, Bill & Melinda Gates Vakfı'nın mesajını netleştirmesine, genç şirketlerin, politik kampanyaların ve kâr amacı gütmeyen organizasyonların ürünlerini, hizmetlerini ve fikirlerini duyurmalarına yardımcı oldum.

Ancak daha çok okudukça fark ettim ki çoğu bakış açısı aynı geleneksel yaklaşımı kullanıyordu. Dil dök, ikna et ve teşvik et. Zorla, zorla, zorla. Eğer işe yaramazsa, başa sar ve tekrar et. Gaza bas, daha da sert bas.

Ve işe yaramıyorlardı.

Daha iyi bir yol var mı diye düşünmeye başladım. Yeni ürünleri ve hizmetleri nasıl benimsettiklerini öğrenmek için yeni girişimcilerle görüş-tüm. Büyük liderlerin organizasyonları nasıl değiştirdiklerini anlamak için CEO'larla ve yöneticilerle konuştum. En zorlu müşterileri nasıl ikna ettiklerini öğrenmek için işlerinde en iyi satıcılarla konuştum. Önemli tıbbi yeniliklerin yayılmasını nasıl hızlandırdıklarını ve davranışı nasıl değiştirdiklerini anlamak için kamu sağlığı görevlilerine danıştım.

Yavaş yavaş farklı bir yöntem ortaya çıktı. Fikir değiştirmeye yarayan alternatif bir yaklaşımdı bu.

Müşterimle kaba bir versiyonunu denedik ve biraz da olsa işe yaradı. Gözden geçirip yenilediğimizde daha da başarılı oldu. Bu erken kazanımlardan cesaret alarak, yaklaşımı farklı bir şirketle denedik ve yararlı buldular. Çok geçmeden bu tekniği tüm projelerimde -ürün benimsetmek, davranış değiştirmek, kurum kültürünü dönüştürmek için- denemeye başladım..

Bir gün potansiyel bir müşteri, paylaşabileceğim yazılı bir şey olup olmadığını sordu. Stratejimizi ve yaklaşımımızı belgeleyen bir şey.

Farklı PowerPoint sunumlarından slaytlar seçtim ama bunun yeterli olmadığını fark ettim. Bütün bilgilerin okuması kolay bir paket hâlinde

toplandığı bir yer gerekiyordu.

İşte o yer, burası.

El Frenini Bulmak

Bu kitap, değişime farklı bir şekilde yaklaşıyor.

Ne yazık ki, mevzu değişim yaratmaya geldiğinde, insanlar yoldaki barikatları kaldırmayı pek düşünmez. Birinin fikrinin nasıl değiştirileceği sorulduğunda, cevapların yüzde doksan dokuzu zorlamanın farklı bir versiyonuna odaklanır. “Olgu ve kanıt sunarım,” “Nedenlerimi açıklarım” ve “İkna ederim,” yaygın nakaratlardır.

Arzu ettiğimiz sonuca o denli odaklanırsanız ki insanları istediğimiz yöne nasıl iteceğimiz düşüncesi ile deliye döneriz. Ancak yol boyunca, fikrini değiştirmeye çalıştığımız insanı ve onu durduran şeyi unutmaya meyilliyiz.

Katalizörler birini değişmeye neyin ikna edebileceğini sormak yerine, daha temel bir soru ile başlarlar: *Bu insan şimdiye kadar neden değişmedi?* Ona engel olan ne?

Bu kitap tamamen bununla ilgili: Atalet nasıl aşılır, eylem nasıl ateşlenir ve fikirler nasıl değiştirilir: Daha ikna edici olarak ya da zorlayarak değil, bir katalizör olarak, değişimin önündeki barikatları kaldırarak.

Direksiyona geçtiğinizde, kemerinizi bağlarsınız, anahtarı kontağa sokarsınız ve yavaşça gaz pedalına basarsınız. Bazen, yokuştaysanız, araba biraz daha gaza ihtiyaç duyar, ama genel olarak gaza ne kadar basarsanız o kadar hız kazanırsınız.

Peki, ama gaza bastınız, daha da bastınız, araba yerinden kıpırdamadı. O zaman ne yaparsınız?

Değişim başarısız olduğunda, daha fazla beygir gücüne ihtiyacımız olduğunu düşünürüz. Çalışanlar yeni stratejiyi benimsemiyorlar mı? Neden benimsemek zorunda olduklarını hatırlatan bir e-posta daha gönderin. Tüketiciler ürünü satın almıyorlar mı? Reklama daha fazla para harcayın ya da telefonla satışta şansınızı bir daha deneyin.