

GİRİŞ

NLP; Neuro Linguistic Programming'in kısaltılmış biçimidir. Türkçe'ye çevrildiğinde tam karşılığı olamamakla beraber; "Beyin Dili Programlaması" "Bireysel Liderlik" gibi başlıklarla ifade edilmektedir.

NLP, zihin, dil ve davranışların belirli bir koordinasyonla ve bilinçli olarak kullanıldığında bireysel bütünlüğünün sağlanacağını savunur ve bu üçlünün oluşturduğu sistem üzerinde durur.

John Grinder ve Richard Bandler adındaki bir dilbilimci ve bir matematikçi tarafından geliştirilmiştir. Buradan da anlaşılacağı gibi; iletişimin ön planda olduğu bir olgudur ve iletişimi geliştirmek için kullanılacak tekniklerin bir sistemiği olmalıdır.

İnsanlar beyinlerini programlamayı öğrenebilir, bu şekilde aslında varolan ama ortaya çıkmamış potansiyelini kullanabilir. Çünkü NLP insanların kullandığından çok daha büyük bir beyne sahip olduğunu savunur. NLP beynimizi kullanmayı öğretir, birçok değişimin gerçekleştirilmesine yardımcı olur.

NLP, bir çok alanda kullanılır. İş, spor, eğitim, danışmanlık, satış, hatta sigarayı bırakma, kilo verme gibi alışkanlık tabanlı konularda da NLP kullanılır.

Yöneticilerin kendilerini geliştirmelerinde, iletişim yeteneklerini güçlendirmelerinde kullanımı tartışılmazdır. NLP'nin Türkçe karşılıkları arasında "Bireysel Liderlik" tamlamasının yer almasından da anlaşılacağı gibi yöneticilerin bireysel bütünlüklerini sağlamada çok faydalı teknikler sunar.

İş yaşamında kullanılması bireysel ve takım halinde gelişmenin, uyumun, iletişimin kapılarını ardına kadar açar. Çalışanların ayrı birer birey olarak incelenmesi ve tanımaya çalışılması orjinli bir olgu olan NLP tamamen insan iş arasındaki bağı kuvvetlendiren memnuniyet derecesini artıran bir yapıya sahiptir

Bu çalışmanın amacı; yöneticilerin yöneticilik özelliklerini geliştirmeleri için NLP'nin tekniklerini, sunduğu bilgileri nerelerde ve ne şekillerde kullanabileceklerini göstermektedir.

Çalışma dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde yöneticilik yer almaktadır. Bu bölümde yönetici nedir, yönetim olgusu, yöneticilerin taşıması gereken özellikler ve yönetici tipleri anlatılmıştır. Bunun yanında birbirine karıştırılan yönetici, lider kavramları açıklanmıştır.

İkinci bölümde; NLP konusu incelenmiştir. Öncelikle NLP'nin ne olduğu, çıkış noktası, gelişim süreci ve geliştirilme süreci açıklanmıştır. NLP'nin kullanım alanları, sağladığı avantajlar NLP'nin ilişki, iletişim, hedef gibi fonksiyonları özetlenmiştir. NLP'nin bir dizi varsayımları vardır. Bu varsayımlar ve desteklediği düşünceler açıklanmıştır.

Üçüncü bölümde; NLP'nin içeriğinin yöneticilik özelliklerinin geliştirilmesinde kullanımı üzerinde durulmuştur. Bu özelliklerden ilki "Planlama ve Hedeflere Ulaşma"dır. Bu hususta NLP'nin hedeflerle ilgili geliştirdiği ölçütlerden yararlanır. Bu ölçütler olumlu, ölçülebilir, doğru, ulaşılabilir hedeflere ulaşma konusunda yöneticiye ışık tutar. İkinci özellik "İletişim ve Uyum"dur. İletişimi geliştirmede NLP'nin disiplinlerinden biri olan "temsil sistemlerimiz" açıklanmıştır. Temsil sistemlerimizde yer alan görsel, işitsel, dokunsal yapıların iletişimde ne denli geçerli olduğu ve yöneticiler için başkalarının temsil sistemlerini bulmanın büyük kolaylıklar sağladığı anlatılmıştır.

Başkalarının temsil sistemlerini bulma yolları olan dildeki, beden dilindeki ve göz hareketlerindeki ipuçlarının nasıl yorumlanacağı anlatılmıştır. Uyum konusunda yöneticiler için kullanım alanlarından ve uygulamalardan bahsedilmiştir. "Duygusal Zeka" konusu anlatılmıştır. Duygusal zekayı geliştirmek, iletişim becerimizi artıracak gibi günlük ve mesleki alanda da gelişimize yardımcı olur. Üçüncü özellik "Motivasyon"dur. NLP'nin disiplinlerinden biri olan "metaprogramlar" çalışanların motivasyon stratejilerini sunar. Yöneticilerin bu stratejilerin ayırımına vararak, çalışanları harekete geçirenleri buldukları taktirde olumlu sonuçlar alacağı anlatılmıştır. Dördüncü özellik "Bireysel Bütünlük"tür. NLP'nin bu konuyla ilgili sunduğu

disiplinlerden biri “meta model”dir. Bu model, yöneticinin dili kullanarak algı yeteneklerini geliştirmesi üzerinde durur. Diğer disiplin ise “mantıksal düzeyler” disiplinidir. İnsanların davranışlarını etkileyen etkenlerden çevre, davranış, yetenek, kapasite ve inançların algılamada farklılıklar yarattığı ve değiştirilerek kişisel bütünlüğümüzün güçlendirilebileceği incelenmiştir. Öğrenme stratejileri üzerinde durulmuştur. Beşinci özellik “Yaratıcılık ve Problem Çözme”dir. Bu özelliği geliştirmek için NLP’nin dört önemli tekniği olan “Çıpalama”, “Yeniden Çerçeveselendirme”, “Bakış Açıları”, “Modelleme”den yararlanır. Bu teknikler ve kullanımları anlatılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

YÖNETİCİLİK ÖZELLİKLERİ VE NLP İLE İLGİLİ GENEL BİLGİLER

I. YÖNETİCİLİK ÖZELLİKLERİ

En basit tanımı ile yönetici, başkalarına iş gördüren, başkaları aracılığıyla hedeflere ulaşan veya bir grup insanı belli bir hedefe yönelten kişidir.¹

A. YÖNETİCİ VE LİDER KAVRAMI

Yöneticinin görevine biçimsel bir yaklaşım

Yöneticinin görevi, öncelikle yapılması gerekeni saptamak, sonra da ister demokratik, isterse otokratik ya da bir başka tarzda, bunun yapılmasını sağlamaktır. Yöneticinin sorumluluğu, genelde hedeflere ulaşmak için gerekli firma girdilerinin temin edilmesini sağlamak ve organizasyonun bütününün çalışmasını iyileştirmek için bu girdilerle öteki bölümlerin girdilerini koordine etmektir. Bütün bunların ötesinde yönetici bir değişim etmenidir; performansı artıran ve çalışma grubunun gelişmesini destekleyen, kendi yokluğunda söz konusu olmayacak yenilikler getirir.

Yöneticinin sorumlulukları şunlardır:

Planlama: Düşünürler önceden düşünmezse, uygulayıcılar zaman ve enerjilerine degecek yapacak bir şey bulamaz. Yönetici, olanaklı olduğu ölçüde kontrol edebilmek, sunacağı fırsatlardan yararlanmak (gelecek her zaman yalnızca hazırlıklı olanlara fırsat sunar) ya da en azından kurbanı olmamak için geleceği öngörmeye çalışır.

¹ Kemal Tosun, **İşletme Yönetimi**, İstanbul Yayınları, İstanbul:1982, s.245

Örgütlenme: Yönetici, firmanın insan gücünü, sermayesini, makinelerini, yöntem ve malzemelerini hedeflere en büyük verimlilik ve en düşük kayıpla ulaşılabilecek şekilde, iyi bütünleşmiş birimler halinde örgütler.

Gelişim: Yönetici yalnızca günlük işlerin yapılmasını sağlamakla yetinmez, daha da önemlisi, firmanın insan kaynaklarının artan bir zenginleşme getirecek şekilde gelişmesini güvence altına alır.

Delegasyon: Yönetici, yetki dağıtarak, gerekli işlevleri belirleyerek, özel görevlere kadro atayarak, kilit insanlara yaratıcılık için özerklik tanıyarak, kabul edilebilir çıktılar için ölçütler saptayarak ve sonuçları bu ölçütlerle karşılaştırıp hesap sorarak yönetir.

Koordinasyon: Yönetici, birleşmiş bir bütün olarak iş görebilmeleri için birey ve grupların çalışmasını koordine eder.

İşbirliği sağlama: Yönetici, işle ilgili bazı ihtiyaçlarını karşılayarak, örnek sunarak ve işbirliği ve karşılıklı yardımlaşma atmosferi yaratarak, örgütsel hedeflere ulaşmak için insanların kendisiyle ve birbirleriyle işbirliği yapmasını sağlar.

Denetleme: Yönetici, düzeltme girişimleri için gerekli geçerli verileri kendisine mümkün olduğu kadar erken sunacak ve performansı, politika yada iyilik severlikten çok adalet temelinde ödüllendirmesini ayda cezalandırmasını sağlayacak bir geri besleme sistemi oluşturarak kendisine bağlı insanların çabalarını denetler.²

Değerlendirme: Yönetici insanların çalışmasını biçimsel ve biçimsel olmayan tarzda gözden geçirir ve değerlendirir; buradaki amacı, yalnızca firmanın gereklerini karşılamak değil, aynı zamanda onların organizasyon için daha üretken ve değerli hale gelmesine yardımcı olmaktır.

Yönlendirme: Yönetici insanları, yapılması gereken şeyleri istekli olarak yapacakları ve tersi durumda sıradan bir kalitede yapılacak şeylerin en iyi kalitede yapılacağı şekilde yönlendirir.

² Isabel Werner, **Liderlik ve Yönetim**, Kişisel Gelişim ve Yönetim Dizisi, İstanbul:1993, s.11

Kar sağlama: Yönetici, sahip olduğu başlıca dört kaynağı – zaman, bilgi, yetenek ve davranış - sonunda kendisinin ve firmanın mümkün olan en iyi yatırım getirisini elde edeceği, firmanın yatırdığı dolarlara karşılık en azından adil ve uygun bir kar sağlayacağı şekilde kullanır.³

Yorum yapma: Yöneticilerin değer sistemini oluşturan bazı alışkanlıkları vardır. Proaktiftir, olayların seyrini önceden kestirmeye çalışır. Önce anlamaya, sonra da anlaşılma olma önem verir.⁴

Yöneticilerin taşınması gereken niteliklere ilişkin olarak yapılan araştırmalar, yöneticilerin birbirlerinden farklı olduklarını ortaya koymuştur. İyi yöneticilerin sahip oldukları ortak niteliklerse aslında bütün öteki meslekler için de geçerlidir. Bir yönetici tipini ortaya koyacak, onu diğer kimselerden ayıracak listenin hazırlanması çok zordur. Bu tür listelerin, üst basamaklarda başarılı olabilecek yöneticilerin ortaya çıkarılmasında faydası olabilir.

Başarılı yöneticiler farklı karakterlere sahiptirler. Bunu türlü nedenleri vardır. Bunlardan birincisi her insanın farklı oluşudur. Bu nedenle her yöneticinin yönetimi diğerlerinden farklı olacaktır. Her mevkide en mükemmel insanı bulsanız bile bunların da birbirlerinden farklı oldukları görülür. Genel müdürlerin, satış müdürlerinin, üretim müdürlerinin, teknik işler müdürlerinin farklı yetenekleri vardır. Aynı şekilde her sanayi dalında işler farklıdır. Değişik iktisadi şartlarda farklı yöneticilere gerek gösterir.⁵

Liderlikle yöneticilik arasındaki farkı Keith Davis şöyle ifade etmektedir. Liderlik, yöneticiliğin bir bölümüdür ancak tamamı değildir. Liderlik, diğerlerini belirlenmiş amaçlara ulaşmaya isteyerek çaba göstermeleri için ikna etme yeteneğidir. Grubu birbirine bağlayan ve amaçlar doğrultusunda güdüleyen bir insan faktörüdür. Yöneticilik, örgütün birincil amacı olan, toplumun bir bölümünce istenen bir hizmeti yada bir ürünü üretmek amacına ulaşabilmek için insan, mali ve fiziksel kaynakların bir araya getirilmesi sürecidir.⁶

³ Werner, age, s.12

⁴ Mustafa Özel, **Yöneticilik Dersleri**, İz Yayıncılık, İstanbul:1997, s. 60

⁵ Güngör Önal, **Yönetim Bilimi Ve Yöneticilik Ders Notları**, İstanbul:1981, s.11

⁶ Sema Özçer, “Verimliliğe Etkiler Açısından Sanayi İşletmelerinde Örgüt Yapıları Ve Liderlik Biçimleri”, Verimlilik Dergisi, Ankara:1988, s.57

Öncelikle yöneticinin rol ve sorumluluklarını vurgulamamızın nedeni, yöneticiliğin lider olmaktan çok daha kapsamlı bir şey olmasıdır. Liderlik bütünsel yöneticilik işinin yalnızca bir unsurudur. Bu, bir çok davranış bilimcisinin görmeyi başaramadığı bir şeydir.

Liderlik, bir statü yada otorite işlevinden çok, ilişkinin ve lider ile izleyicileri arasındaki karşılıklı etkileşimin kalitesiyle ilgili bir işlemdir. Liderlik, bağlı kişiler üzerinde güç sahibi olma değil, onları etkileme sorunudur. O nedenle bazı ayrımlar yapmamız gerekiyor.

Yönetim ve idare örgütsel hedeflere ulaşmaya yöneliktir. Liderlik ise pekala bu hedeflere ulaşılmasını engellemek için de kullanılabilir. Somut olarak, lider yeteneklerini firmanın esenliği yerine, kendi kişisel çıkarlarını gerçekleştirmek için kullanabilir. Yönetim girdileri her zaman mantıksal, rasyonel, mali, anonim, analitik ve nicel olanla çık ilgilidir. Buna karşılık liderlik her zaman liderle yönettiği insanlar arasındaki bileşimi de içerir. Yönetici, kendine bağlı olanları istenilen davranışa getirmek için çok sayıda örgütsel araca sahiptir. Öncelikle üst yönetime karşı sorumludur. Lider ise tersine, insanların istediği gibi davranması için başlıca kişisel kaynaklarına dayanır ve öncelikle bu kişilere karşı sorumluluk duyar.⁷

B. YÖNETİCİLİK ÖZELLİKLERİ

Planlama ve organize etme, problem çözme, motivasyon unsurlarını belirlemek, hedef belirlemek, çatışmaları yönetmek, toplantıları yönetmek gibi yöneticilik özellikleri açıklanmıştır.

1. Planlama Ve Organize Etme

Bu yönetimsel uygulama, hedefleri, stratejileri, resmi yapıyı, sorumluluk belirlemeyi ve faaliyetleri programlamayı içerir. Politikaları ve organizasyonel konuları planlamayı içeren stratejik planlama, ayrıntılı faaliyet planları geliştirmeyi içeren operasyonel planlama gibi birden çok planlama tipi vardır.

⁷ Werner, a.g.e., s.16

Planlama ve organizasyonun amacı, iş üniteleri için etkinliğini ve etkililiğini, organizasyonun diğer bölümleriyle dış koordinasyonunu ve dış çevreye adaptasyonunu garanti etmektir. Planlama, bilgiyi analiz yapmayı ve karar vermeyi içeren geniş bir süreçtir.⁸

Bir yöneticinin işiyle ilgili olarak yaptığı her şeyde planlamanın önemi açıktır. Programlar, projeler, bütçeler, raporlar ve iletişim, belli bir plana göre yürütülmelidir. Bir plana sahip olmak, bir stratejiye sahip olmak demektir.⁹

2. Problem Çözme

Planlama gibi problem çözme de bilgi, analiz yapma ve karar vermeyi içeren bir süreçtir. Benzerlikleri olmasına rağmen iki yönetsel uygulama arasında önemli bazı farklılıklar vardır. Planlamanın ve organize etmenin amacının, iş ünitelerinin etkinliğini ve etkililiğini geliştirmek olmasının aksine problem çözmenin ilk amacı, bunları düzenli tutmak, operasyonlara mevcut etkinlik seviyesinde istikrar kazandırmaktır.

Problem çözme; makinelerin bozulması, gerekli hammadde eksikliği, müşteri şikayeti, işle ilgili yanlış bir karar, kaza veya üst yönetim tarafından anlaşılmadık bir rica gibi normal faaliyetlerdeki bazı ani karışıklıklara cevap olarak meydana gelir. Aksine planlama, işlenecek bir fırsatın keşfi veya gelecekte kaçınılacak bir problemin beklentisi tarafından tetiklenen bir olgudur. Problem çözmenin kısa dönemli bakış açısıyla reaktif bir davranış olmasının aksine planlama, uzun dönemli bakış açısıyla proaktif bir davranıştır. Zamana bakış açılarının farklılığı gibi karar verme süreç tipi de farklıdır. Baskı altında problem çözme tipik olarak planlamadan daha kısa bir süreçtir. Bazı bilgileri arama, analiz ve başkalarına danışma problem çözmeye planlamada olduğundan çok daha az bir şekilde vardır. Gözlemsel araştırmalar, yöneticilerin acil durumlar ve problemlerle başa çıkmaları için amansız bir baskıyla yüz yüze olduğunu göstermiştir. Bu baskılarla problem çözmek, yönetsel etkinliğe katkı sağlar fakat gündelik problemlere tepki vermekle zihni çok meşgulleyen yöneticilerin birçok

⁸ Gary Yukl, **Skills For Managers And Leaders**, Prentice Hall, USA:1990, s.13

⁹ Fran Sayers, ve Christine E. Bingaman, Ve Ralph Graham, ve Mardy Wheeler, **Yöneticilikte İletişim**, Rota Yayın Yapım Tanıtım, İstanbul:1996, s.42

problemden kaçınmalarına yardım edebilecek veya onlarla daha iyi başa çıkabilecek yansıtıcı planlar için ayrılan vakitleri hiç yok. Bu yöneticiler, daha proaktif planlamalar ve organizasyonlar yapan yöneticiler kadar etkili değildir.¹⁰

3. Motivasyon Unsurlarını Belirlemek

Yöneticinin görevlerinden biri de motivasyon kalıplarını belirlemektir. İlk yapması gereken, çalışanların davranışlarını denkleriyle, astlarıyla, üstleriyle, müşterilerle ve yabancılarla etkileşim halindeyken gözlemlemektir. İpuçları, insanları mutsuz eden, insanların şevklendikleri, en fazla dikkat verdikleri ve insanları özellikle mutlu eden şeylerden bulunabilir. Memnun edici iki farklı ihtiyaç arasında seçenekleri kapsayan, insanlar tarafından alınan kararlar, özellikle motivasyon kalıplarını sağlamak için faydalıdır.

Davranışa ek olarak motivasyon kalıplarıyla ilgili ipuçları, insanların ifade ettikleri değerleri, tutumlar, inançlar ve kariyer hedeflerinden çıkarılabilir. İpuçları, bazen çalışanların kültürel, etnik ve dini geçmişlerinden yakalanabilir. Diğer ipuçları, insanların ailelerinden, sosyal yaşantılarından, hobilerinden, ilgi alanlarından, sosyal kulüplere ve profesyonel organizasyonlara üyeliklerinden bilgi alınarak sağlanabilir.¹¹

4. Hedef Belirlemek

Amaç ve hedef, spesifik bir sonucu gerçekleştirme konusunda açık bir niyettir. Hedef belirlemek için programlar bazen “hedeflerle yönetim”, “amaçlarla yönetim” diye adlandırılıyorlar.

Hedefler, insanları bir görevi tamamlamaya yada artan performans seviyesine ulaşmaya teşvik ederek bir motivasyon fonksiyonu sağlar.

Hedefin Özellikleri:

- Açık Ve Net

¹⁰ Yukl, a.g.e., s.14

¹¹ Yukl, a.g.e., s.46

Hedef açıkça netleştirilmiş olmalıdır. İfadeler spesifik bir sonuç ve bir hareket fiili içermelidir. Sonuç, nicel ölçüler olabilir. “Aylık satışları 500 üniteye çıkart”, “On Ocak’a kadar üç yeni iş görenin eğitimini tamamla” gibi. “Elinden geleni yap” ve “Muazzam bir gelişme yarat” gibi ifadeler belirsizdir ve kullanılmaması gerekir. Hedef ifadesinin sadece sonucu içermesi gerekir. Hareket planına veya hedefe ulaşmak için gerekçeler gibi gereksiz detayların hedef ifadesinde yerinin olmaması gerekir.

- Ölçülebilir Ve Doğrulanabilir

Eğer mümkünse hedeflerin nicel sonuçlar bazında yerleştirilmiş olması daha iyidir, objektif ve güvenilir değerlendirme yapmak fırsatı doğar.

- Gerçekçi

Hedef, gelişim kaydedecek şekilde belirlenmelidir fakat ulaşılması imkansız ve gerçek dışı olmamalıdır.¹²

Astlar İçin Hedef Belirleme

Yöneticiler sadece kendileri için hedef belirleme yeteneğine sahip olmamalıdır, ayrıca astlar için hedef belirleme sürecini de yönetme yeteneğine sahip olmalıdır. En azından yılda bir kez her bir ast ile hedef belirleme toplantısına katılması söz konusu olmalıdır. Toplantının amacı astlar için beklentileri açıklığa kavuşturmak ve iş ünitesi için planların koordinasyonunu kolaylaştırmaktır.

Hedef belirleme toplantısı için nasıl hazırlanılır? Yönetici, asttan sorumluluklarının bir listesini, önceki performanslarını, anahtar sonuç alanları için önerilen hedeflerin, her hedefe ulaşma için önerilen hareket planlarının bir özetini istemelidir.

Toplantıdan hemen önce yöneticinin, astlarının performansları, hedefleri ve planları hakkındaki bilgiyi gözden geçirmesi gerekir. Yöneticinin ayrıca önceki performansı, karşılaştırılabilir pozisyonlardaki performans hakkındaki mevcut bilgiyi kullanması ve her hedefin gerçekçi olup olmadığını ve hareket planlarının uygulanabilir

¹² Yukl, a.g.e., s.133

olup olmadığını değerlendirmesi gerekir. Astların hedefleri çok kolay veya çok zor görüldüğünde yöneticinin bazı karşı öneriler geliştirmesi olasıdır.¹³

Astlarla bir ekip oluşturmak için uygulanması gereken bazı politikalar vardır: grup üyeleri arasında işbirliğini ödüllendirerek, bir güven ortamı yaratmak. Açık ve sorunların çözümüne yönelik bir ortam yaratmak.¹⁴

Seviyeleri ve üniteleri karşılıklı koordine etme: Yöneticiler için farklı astların hedeflerini kendi hedefleriyle ve bağlantılı görevlerle farklı ünitelerdeki insanların hedeflerini koordine etmek önemlidir. Yöneticilerin ayrıca daha üst yönetimlerle kendilerinin hedeflerini koordine etmesi gerekir. Koordinasyon sadece üniteler arasında ve seviyeler içinde karşılıklı ayarlamalar süreci aracılığıyla başarılabilir. Bu süreç zor ve karışık ve bunu başarmanın kolay bir yolu yoktur. Bazen koordine edilmiş plan ve programlar geliştirmek için birkaç insanla birlikte toplantıya katılmak gerekir.¹⁵

5. Çatışma Yönetimi

Çatışmalar, bütün organizasyonlarda bir dereceye kadar meydana gelir ve sosyal ilişkilerin doğal bir parçasıdır. Çatışmaların negatif sonuçlarından biri, iletişimin, işbirliğinin ve takım çalışmasının azalmasıdır. Ayrıca, çatışmaları çözmek için enerji ve zaman harcadığı için departmanın verimliliğinin azalmasına sebep olur.

Diğer taraftan, çatışmanın olmadığı bir organizasyon, değişen çevreye başarıyla adapte olamayabilir ve dinamizmini sürdüremeyebilir. Adaptasyon hedeflerde, önceliklerde, stratejilerde, prosedürlerde değişimi gerektirir.¹⁶

Hızlı dönüşümlere paralel olarak, çalışma ortamında sıklıkla karşılaşılan tartışmalarla başa çıkma yeteneğine sahip olması gerekir. Gelecekte şirketlerin farklı yapıdaki insanlardan ve farklı gruplardan oluşacak olması liderin problem çözme ve çatışmaları engelleme, arabuluculuk yapma gibi yeteneklere sahip olmasını vazgeçilmez kılmaktadır. Çeşitli yapıdaki insanların isteklerini de çeşitlilik

¹³ Yukl, a.g.e., s.137

¹⁴ Sayers, Bingaman, Graham, Wheeler, a.g.e, s.45

¹⁵ Yukl, a.g.e., s.140

¹⁶ Yukl, a.g.e., s.282

göstereceğinden şirketlerin yelpazelerini geniş tutması çözüm açısından önem taşımaktadır.¹⁷

6. Toplantı Yönetimi

Toplantılar mutlaka zamanında başlamalıdır. Toplantının amacı ve gündemi belirlenmeli ve gündeme mutlaka sadık kalınmalıdır. Toplantının hedefi önceden belirlenir ve katılımcılarla mümkün olduğu kadar sık ve hızlı paylaşırlar. Toplantı yerini önceden mutlaka görürler. Çalışanlardan biri bir başka önemli konu ortaya atacak olursa, üzerinde çalışılması ve gelecek toplantının gündemine alınmasına çaba gösterir. Toplantılarda alınan kararlarda belirsiz bir noktanın kalmamasına dikkat ederler. Şirket politikaları ve atılacak adımlar üzerinde net anlaşma sağlanır. Bir sonraki toplantının tarihi ve gündem maddelerinin bazıları belirlenir.¹⁸

İyi bir toplantı yöneticisi olmak için yöneticiler, ses tonlarına ve konuşmalarına dikkat etmelidir. Yeterli hızda akıcı konuşma, söylediklerinizin anlaşılması için olduğu kadar, yetkin ve bilgili bir kişi olarak algılanmanız için önemlidir. Konuşurken ara sıra duraklamalar pek önemli değildir ama “eee” gibi dolgu sesleri mesajınızın tam olarak algılanmasını engelleyip saygı uyandırmanızı güçleştirebilir.¹⁹

Yönetim ve liderlik kavramlarını birbirine karıştırmamak gerekiyor; bunlar bağlantılı olmakla beraber farklı kavramlardır. İnsan olağanüstü, hatta karizmatik bir lider olabilir ama yöneticiliğiyle işgücünü tam bir felakete sürükleyebilir. Öte yandan çok becerikli bir yönetici kendine bağlı kişilerin gözünde son derece itici bir lider olabilir.

Teorideki ideal dünyada yönetim becerileri ile liderlik yetenekleri biraradadır. Pratikteki dünyada ise, kişi öncelikle örgütsel talepleri karşılamadaki başarısına göre

¹⁷ Rickards, T., “The Leader of The Twenty-first Century Corporation: A Profile”, *Frontiers of Leadership*, Edit, Syrett, M. Hogg. C, Great Britain by T.J. Press Ltd, Cornwell, 1992, s.335

¹⁸ Özel, a.g.e., s. 102

¹⁹ Sayers, Bingaman, Graham, Wheeler, a.g.e, s.40

değerlendirilir. Şu andaki ve gelecekteki ekonomik hedefler her şeyden önce gelir. Bu amaçlara ulaşmada liderlik yeteneği önemlidir, ama esas olan yönetim ustalığıdır.²⁰

C. YÖNETİCİ TIPLERİ

Yönetici tipleri, Ernest Dale'nin yönetici tipleri ve yönetici tipleri adı altında iki ana başlıkta değerlendirilmektedir.

1. Ernest Dale 'nin Yönetici Tipleri

a. Alıcı Yönetici

“Almak vermektten iyidir” diye düşünür. Bir şeyi ikna olduğu için değil, başkalarının beğenisini kazanmak için yapar. Zayıf ve bağımlıdır, kolay kolay hayır diyemez ve çoğu kez verdiği sözlere ters düşer. Muhtemelen görüşsüzdür, kendini ortaya koyamaz ve kabul görmeyi çok arzular. Bu nedenle iyi bir işçi ve titiz bir üreticidir, ama yaratıcılık ve yenilikçilik yeteneklerini aşar.

b. Sömürücü Yönetici

Bu yönetici tipine göre “El koymak almaktan iyidir”. Kendi ihtiyaçlarını karşılamak için başkalarını kullanır, istismar ve manipüle eder, onları yalnızca sömürme potansiyeline göre değerlendirir. Bu tür bir yönetici kendine güvenli, büyüleyici, kendini kabul ettirici ve son derece girişimcidir, ama aynı zamanda kendini beğenmiş ve açgözlüdür.²¹

c. İstifçi Yönetici

Güneşin altında yeni bir şey yok. Her şeyi olduğu gibi bırakalım” dır. İyi yapılanmış, düzenli, aşırı dikkatli ve metodik olan istifçi, yeni ve daha yüksek bir statü

²⁰ Werner, a.g.e., s.99

²¹ Werner, a.g.e., s.30

elde etmekten çok sağlam durmayı ve sahip olduklarına sıkıca sarılmayı tercih eder. İdeali, her şeyin ve herkesin yerinin belli olduğu iyi düzenlenmiş bir operasyondur.

d. Pazarlamacı Yönetici

Bu tip yöneticinin sloganı “Beni nasıl istiyorsanız öyle olurum” dur. Kişisel başarısını ve ilerlemesini destekleyecek her şeyi yapabilir ve söyleyebilir. İnsanlararası ilişkileri geçici, yüzeysel ve kimliksizdir. Kimlik duygusu kendi özgün imajına değil, başkalarının görüşlerine göre oluşur.

e. Üretken Yönetici

Sadece var olmakla yetinmez, kendini hayata ve yaşamaya odaklanmıştır. “Tamamen kaderimin efendisi yada ruhumun kaptanı olamayabilirim ama kesinlikle kör koşulların kurbanı olmayacağım” der. Böylece, bir denge ve oran duygusuna ve iniş ve çıkışları aşırı gurura yada umutsuzluğa kapılmadan karşılayabilecek bir esnekliğe sahip olur. Kendisiyle, başkalarıyla ve çevresiyle uyum sağlamayı öğrenmiştir. Yalnızca kendi potansiyelini gerçekleştirmeye değil, aynı zamanda öteki bireylerin ve genel olarak toplumun esenliğine de katkıda bulunmaya çalışır.²²

İşletmelerin başarısının temeli, bütün teknolojik gelişme ve yeniliklere rağmen yine de hala, insan faktörü ve her şeyden daha önemlisi yönetici faktörüdür. Günümüz koşulları insanlar arasındaki bağımlılığı ve dayanışmayı artırmış ve onları bir takım üyesi haline getirmiştir. Bu artan bağımlılık, takım çalışması içinde kişisel etkinliği (diğer bireyler aracılığıyla olumlu bir şekilde çalışabilme yeteneği) önemli hale gelmiştir. Günümüzde, bir işletmenin başarısı artık; çalışanların ne derecede üretken ve yaratıcı olduğu ve ayrıca kendilerini ne derece örgütün bir parçası olarak gördükleri ile ölçülmektedir. Bu ölçümde, yöneticilerin kendi alışmış oldukları davranış tarzları da olumlu yada olumsuz bir etki yapmaktadır. Asıl önemli faktör, takımın bir üyesi olan

²² Werner, a.g.e., s. 32

yöneticinin, kendi davranış tarzının ne olduğunu ölçmesi ve etkili davranış tarzına doğru kendini yenilemesidir.²³

2. Genel Anlamda Yönetici Tipleri

Bir yöneticinin amacı, organizasyonun verimini yükseltmektir. Bunu sıkı bir kontrol kurmakla değil, iyi ve duyarlı yönetim teknikleri kullanmakla sağlayabilir.

Toplum bilimcilerin yaptığı araştırmalar, demokratik yöneticilerin idaresindeki grupların otoriter yöneticilerin idaresindeki gruplardan da daha iyi sonuçlar aldığını göstermiştir. Demokratik yani katılımcı bir grupta iktidar sadece yöneticide değildir, bütün grupta paylaşılır.

Katılımcı bir yönetim sistemi, işin planlanmasında, yürütülmesinde ve kontrol edilmesinde işbirliğini teşvik eder. Bu sistemde yönetici olsun olmasın bireyler işin düzenlenmesine ve sorumlulukların paylaşılmasına katılmaları için cesaretlendirilir.

Katılımcı yönetim tarzının arkasındaki teori, insanların anlamlı şeyler yapmak istediği, sorumluluğu paylaşmanın da işi insanlar için daha anlamlı hale getireceğidir. Yönetici, kontrolör yada diktatör değil de lider olmayı öğrenmek zorundadır. Bu şekilde, grup da artık bir birim haline gelir, bireylere her adımda ne yapacağını söylemesi gerekmez. Yönetici, gruptaki herkesin yeteneklerinden, organizasyonun amaçları doğrultusunda en iyi şekilde yararlanmaya çalışır.²⁴

a. Otokratik Yönetici

Carl Jung “Gerçek lider, başkalarının kendisini etkilemesine izin veren kişidir” demektedir. Etkiye açık olmanın başkalarının bakış açılarından olaylara bakabilmenin başarılı bir lider olmak için önkoşul olduğu sayısız örneklerle anlatılmaktadır. Bu

²³ Mehmet Şahin, **Yönetici Profilleri**, Erciyes Üniversitesi 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Bildiriler, Nevşehir: 25-27 Mayıs 2000, s.81

²⁴ Sayers, Bingaman, Graham, Wheeler, a.g.e, s.44

nedenle bireylerarası ilişkilerde, duyarlılığı saf dışı eden otokratik yönetim tarzı, günümüzde çok fazla eleştiri almaktadır.

Bu bireyler; işe bağlılıkları yüksek olan bireylerdir ve işler için spesifik ve detaylı planlar hazırlar. İş amaçlarının gerçekleştirilmesi onlar için temel amaçtır ve personelle arasındaki ilişkiler onlar için daha arka planda kalmaktadır. Bu tür bireyler, uzmanlaşmayı, bağımsız çalışmayı, özel çalışma şartlarını ve kısa dönemli formal iş ilişkilerini tercih ederler. Karar almada ise, organizasyonda sahip oldukları pozisyonlarına bağlı olarak ve bireysel karar almayı tercih ederler. Bu kişiler, kişisel olmayan ve resmi iletişim kurma eğilimindedir. Liderlik tarzları ise bireysel vizyonlara dayalıdır.

b. Katılımcı Yönetici

Bu bireyler; projelerde tamamlayıcı bir yapı oluşturmak için; proje uygulamalarında esnek bir yaklaşım gösterirler ve daha önemli bir teklif geldiğinde bunu uygulamaya hazırdırlar. Amaçlarını gerçekleştirmek için; informal ve uzun dönemli iş ilişkilerini geliştirirler. Bilgi iletişimlerine ise, organizasyon kanallarını kullanmak yerine kişisel ve informal olmasını tercih ederler. Karar alma faaliyetlerine personelin oldukça yoğun bir şekilde katılımını sağlarlar.

c. Yetki Veren Yönetici

Bu bireyler, projelerde esnek, uyarlanabilir planlar ve paylaşılan sorumluluklar gibi bir çok açıdan bakarlar. Organizasyonel başarının, bireylerin katılımının sağlanması ve bir takım gibi olmalarının sağlanması olduğuna inanırlar. İş ise nitelikli kişilerarası etkileşime ve uzun dönemli yatırımların yaygınlaşmasına bağlıdır ki bu; bütün faaliyetlerden daha önce gelir. İletişim doğaldır ve oldukça geniş bir içeriğe sahiptir. Karar alma yoğun bir şekilde grup katılımı, tartışma ve görüş birliğine dayanır. Liderlik tarzı, grup kararı ve kişisel vizyonun hassas bir dengeye oturtulmasıdır.²⁵

²⁵ Şahin, a.g.m., s.83

Yönetimdeki bütün değişimler tabandan başlamalıdır. Yönetici, kendisiyle çalışan insanlara itimat etmelidir. Yetkilendirme olmadan, itimat gerçekleşmez.²⁶

Söz konusu yönetici modelleri başlıca üç grupta ve beş düzeyde ele alınır. Bu üç yönetici tipinin belirleyici özellikleri şu şekilde özetlenebilir;

Otokratik Yönetici

- Elinde bulunan bilgilere dayanarak sorunları çözer, kararları kendisi verir.
- Gerekli bilgileri astlarından alarak sorunların çözümüne ilişkin kararlar alır

Katılımcı Yönetici

• İlgili astlarıyla teker teker görüşür; onların görüş ve önerilerini alır, bunlara dayanarak sorunlara çözüm üretir, karar verir.

• Sorunların çözümünde ve karar almada astlarını bir grup olarak toplar, onlarla beraber tartışır, görüşlerini alır ve daha sonra kendi kararını verir.

Yetki Veren Yönetici

Sorunların çözümünde ve karar almada astlarını bir grup olarak toplar, onlarla görüşüp tartışır, görüşlerini bir toplantı yöneticisi olarak alır, onlara kendi çözümünü, kararını, düşüncesini empoze etmeden, grubun eğilimi doğrultusunda karar verir.²⁷

Otoriter yöneticiden yetki veren yöneticiye doğru şu yol izlenmelidir:

- Yönetici kararları verir ve astlarına açıklar.
- Yönetici kararını kabul ettirir.
- Yönetici düşüncelerini öne sürer ve astlarını soru sormaya özendirir.
- Yönetici değiştirilebilir bir karar öne sürer.
- Yönetici sınırlarını saptar ve gruptan karar almalarını ister.
- Yönetici daha önce saptanan sınırlar içinde grubun karar almasına izin verir.²⁸

²⁶ Özel, a.g.e., 59

²⁷ Şahin, a.g.m., s.84

²⁸ Önal, a.g.m., s.15

Yönetici kendisine inanılmasını ve astları tarafından kabul görececek bir ortamı yaratmalıdır.

Sağlam amaçlar ve sağlam hedefler göstermelidir. Ayrıca, kendisi de bu amaçlara yönelik olarak çalışmalı ve bu amaçlara bağlı olmalıdır. Projeleri izleyerek, uygulamaları kontrol etmelidir.

Yönetici kişisel tavır ve hareketlerinde tutarlı olmalıdır. Astlarını neyin motive ettiğini anlamalı ve buna göre davranmalıdır. Ancak, kişisel ihtiyaçlarını yönetim görevlerinden ayırmamalıdır.²⁹

Yönetim, planlama, örgütleme, kadrolama, yürütme ve kontrol fonksiyonlarının uygulanmasıdır.

Yönetimin bu fonksiyonları, evrensel ilkeler olup dünyanın her yerinde karşımıza çıkar.çünkü, yönetim bilgisi evrenseldir.

Yönetime her yerde ihtiyaç vardır. Yönetim ile amaçlara erişilir. Etkinliğe ulaşılır. Karmaşık hedefler dengelenir.

Yönetim bir sanat ve bilimdir. Akademik bir bilim dalıdır.

Yönetim, aynı zamanda bir meslektir. Bir mesleki grup oluşturur.

Bir kişi veya bir grup olabilir.

Yönetim bir süreçtir.

Örgütün kademeleriyle ilgilidir.

Örgüt faaliyetlerine bağlıdır.

Farklı roller gerektirir.

Yönetimsel faaliyetlerdir. Yönetimsel yeteneklere ihtiyaç vardır.

Teknik faaliyetlerdir. Teknik bilgi kullanılır.

Kişisel faaliyetlerdir. Kavramsal beceriler gerektirir.³⁰

²⁹ Erdoğan Taşkın, **Satış Yöneticilerine Öneriler**, Yayılım Matbaası, İstanbul:1995, s.172

³⁰ Taşkın, a.g.e., s.177

Hedeflere yönelik olarak yöneticiler, edilgen olmasa bile, kişisel olmayan bir tutum içinde olmak isterler. Yönetimsel hedefler, isteklerden çok ihtiyaçlardan doğmaktadır. Bu nedenle, yöneticiler işletmelerin tarihine ve kültürüne girerler.³¹

Yöneticiler, çalışmayı; insanları bir araya getirme ve düşüncelerin karşılıklı etkileşimi ile strateji yaratma ve karar verme olarak görme eğilimindedir. Yöneticiler, farklı tepkilerin, ilgilerin hesaplanması, çelişkili konuların sahneye konması, zamanlanması ve basıncın düşürülmesi gibi becerilerini kullanarak bu sürece yardım ederler. Bu süreç içinde yöneticiler, çeşitli taktiklerin kullanılmasında esneklik gösterir. Bir yandan tartışıp pazarlık yaparken, diğer yandan da ödül verme ve cezalandırma yöntemlerini kullanırlar.³²

Geleceğin yöneticilerinin, çalışanların kendi potansiyellerinin farkına varmalarını sağlayacak kişisel gelişimlerini geliştirici unsurları belirleyerek destekleyici bir rol üstlenmesi gerekmektedir. Geleceğin yöneticisinin önyargıdan uzak bir tavır içinde yeniliklere açık olma, yaratıcı düşünme, sinerji, risk alabilme cesareti, duygusal zeka, analitik düşünme yapısı gibi özelliklere sahip olması kaçınılmaz bir zorunluluk olmuştur.³³

Geleceğin yöneticilerinin dikkat etmesi gereken diğer üç nokta;

◆ Başarma ihtiyacına önem vermek, uygun kamçılar sağlamak: İş görenler için basit üç tip kamçılama vardır

• İş yapmalarına izin vermek: Delegasyon yapmayan yöneticiler iyi olarak tanımlanmaz. Çalışanlara, ulaşmaları için hedef belirlediğinizde yerine getirmeleri için sorumluluk vermeli ve doğru yapmaları için araçları da sağlamalısınız

• Çalışanla görevi eşleştirmek: Her çalışanın hangi işe daha uygun olduğunu iyi araştır.³⁴

• Hem ürün hem proses üzerinde odaklanmak

³¹ Taşkın, a.g.e., s.231

³² Taşkın, a.g.e., s.232

³³ Rickards, T, "The Leader of The...", a.g.m., s.345

³⁴ Marshall J.Cook, **Effective Coaching**, Mc Graw-Hill Companies, USA:1999, s.35

- ◆ Öğrenme isteklerini anlayışla karşıla, öğrenme fırsatları yaratmak
- ◆ Katılımda bulunma arzularını karşılamak³⁵

³⁵ Cook, a.g.e., s.36

II. NÖRO LİNGÜİSTİK PROGRAMLAMA İLE İLGİLİ GENEL BİLGİLER

NLP, 70'lerin ortalarında Santa Cruz, California Üniversitesinde dil bilimci olan John Grinder ve matematikçi Richard Bandler tarafından geliştirilmiştir. Bandler ve Grinder Gestalt terapisinin kurucusu Fritz Perls, Amerika'nın önde gelen aile terapistlerinden Virginia Satir ve dünyanın en ünlü hipnoterapisti Milton Ericson gibi alanında uzman üç psikoterapist üzerinde derinlemesine araştırma yapmıştır. Bu terapistlerin insanların yaşamlarını daha iyiye doğru değiştirmede kullandıkları ve bu kadar etkili olan iletişim ve davranış kalıplarını teşhis etmeye önem vermişlerdir. İnsanların yetenekleri ve kapasiteleriyle ilgili bir dizi model yaratmaya çalışmışlar ve buna Neuro Linguistic Programming ismini vermişlerdir.³⁶

Bandler ve Grinder'in modelleme olarak bilinen metodoloji veya teknikleri, insanların bazı şeyleri nasıl yerine getirdikleri ve başardıklarının modellenmesidir. Modelleme sürecinin aslında anlamı, insanların geçirdiği önemli süreç ve etmenleri bulmak ve tanımlamak, bir insan modeli üzerinde çalışmaktır. Belli bir beceriyi kullanmayı öğrenirken bu metodoloji geçerlidir, yani eğer kişi belli bir beceriyi öğrenmek veya öğretmek istiyorsa öncelikle bu konuda son derece iyi olan birini bulması gerekmektedir. Daha sonra kişiyi neyi, niçin, nasıl yaptığı ve nasıl çalıştığı hakkında birçok soru da sorması gerekmektedir. Aynı zamanda bir insanı gözlemlenmesi, soru sormaktan daha iyi ve yeni bilgi edinilmesine yardımcı olur.

Bandler ve Grinder, çalışmalarının başlarında gramere dayalı bilgi toplama ve soru sorma sistemi geliştirmişlerdir. Daha sonra onlar ve meslektaşları, düşünce süreçlerinin çok spesifik çeşitlerini gösteren insanların verdikleri belli minimum ipuçlarını keşfetmişlerdir. Bunlar, göz hareketleri, belirli tavırlar, nefes alma kalıpları, ses tonundaki değişiklikler gibi ipuçlarıdır.³⁷

³⁶ Garry Knight, "What is NLP?", (<http://www.nlpgroup.freemove.co.uk/whatis.html>), 1998/9

³⁷ [Stever Robbins](http://www.nlpschedule.com/whats-nlp.html), "What Does the Name Mean?", (<http://www.nlpschedule.com/whats-nlp.html>), Development: April, 1994

A. NLP KAVRAMI

NLP'nin başlıca amacı, insanların daha etkili bir biçimde iletişim kurmasına yardımcı olarak, kişisel ve kişiler arası iletişimde mükemmelliği yakalamaktır. Herhangi birinin, iletişim, terapi, kişisel gelişim veya zihinsel kontrol alanlarında başarılı ve güçlü olmasını sağlamaktır.³⁸

NLP teori değil, pratik bir modeldir. NLP sonuç elde etmede başarılı insanların sübjektif ve gözlemlenebilir davranışlarının kayıdır.

NLP dünyayı değiştirmez, sizin dünyanızı değiştirmenize yardım eder. NLP daha doğru ve tam bir harita geliştirmenize ve onu daha etkin kullanmanıza yardımcı olur.

Akademisyenler NLP ile ilgili bilimsel kanıtlar talep ederler. NLP uzmanları ise bilimin NLP'yi teorik bulmak yerine teorileri ispatlamak için çalışmasını savunurlar; böylece daha tam ve güvenilir bilgiler ortaya çıkar. Ayrıca NLP dünyasında başka bir problem daha vardır. Bu da teoriler gözlemlere yeterince uyduğunda insanlar bunları kurallar olarak adlandırmaya başlarlar ve daha sonra bütün bilimin değişmez, kalıcı ve güvenilir kurallara dayalı olmasını beklerler.

Newton'un yerçekimi teorisi gezegenlerin güneşin etrafındaki yörüngesi gibi nesnelerin hareketlerinin büyük bir doğrulukla tahmin edilmesini sağlamaktadır. Yüz yıllarca Newton'un kanunları gezegenlerin hareketlerini tahmin etmek için kullanılmıştır çünkü tahmin edilen sonuçlar gözlemlenebilir sonuçlarla tamamen aynıdır. NLP araştırmacıları Newton kanunlarını test etmek için yeteri kadar doğru olan ölçüm araçları geliştirdiğinde, onların gözlemlenebilir sonuçlara uymadığı keşfedilmiştir.

NLP araştırmacıları insanların ne yapacağını ve ne söyleyeceklerini tahmin edebilme konusunda araştırma yapmakta ve bunu bulup ispatlayabilme üzerinde durmaktadırlar. Newton kendi kanunlarını ispatladığını duyurmadan önce kanunlarını 20 defa karşıt gözlemlerle test etmiştir.

³⁸ Aydem Aydemir, "Yöneticiler İçin Nlp Teknikleri", **İşletmelerde Çağdaş Yaklaşımlar**, Ezgi Kitabevi, Bursa: 2002, s. 90

NLP, bilimdeki herşey gibi bir varsayımdır. Sadece insanlarda doğrudan gözlemlenebilen davranışa uyması ve insanların yaşantılarında istedikleri sonuçlara yönelmesi için vardır.³⁹

NLP, beyin, dil ve davranış arasındaki ilişkinin bir çalışmasıdır. Bunun anlamı, dilimiz ve davranışlarımızın bir sistem içinde bağlantılı olduğudur. Kişiler bu sistemin nasıl çalıştığını anlayarak yaşantısını yönetebilir ve insanlarla daha etkili iletişim kurabilir.⁴⁰

NLP, insanlara beyinlerini programlamayı öğretmekle değişimlerine yardım edeceğini iddia eder. İnsanlara verilen beyin elle çalışmaz fakat NLP, beynimizi elle kullanmayı öğretir.

NLP'nin üzerinde durduğu diğer konulardan biri, çeşitli iletişim ve ikna yetenekleri kazandıracığı ve zihni kullanarak birilerini değiştirmeyi ve motive etmeyi öğreteceğidir.⁴¹

NLP, sözlü ve sözsüz iletişimin insan beynini nasıl etkilediğini anlamının yeni yollarını yaratarak mucizeler yaratmamızı sağlamak amacıyla özel olarak yaratılmıştır. Örneğin, sadece diğerleriyle daha iyi iletişim kurmayı değil ayrıca kişilerin zihinsel fonksiyonlarında otomatik olmayı düşündüğü şeyler üzerinde nasıl daha fazla kontrol kazanmayı öğrenebileceğini de sunar.⁴²

NLP, iş, spor, eğitim, danışmanlık alanlarında da başarıyla uygulanmaktadır. İşte modelleme süreci, özellikle liderlik gelişiminde, satışta, insanlar arası iletişim yeteneklerinde, toplantıları yönetmede, çatışmaları çözme konusundaki başarısını ispatlamıştır.

NLP'nin merkezi konularından biri de “iletişiminizin anlamı sizin aldığınız karşılıktır.” Eğer kişinin iletişimi istediği sonuçları üretmiyorsa, ya diğer insanların hatalı olduğuna karar verir yada bu karşılığın sorumluluğunu alır ve iletişimde kullandığı yolu değiştirir. İlk yaklaşım kişiyi güçsüz bırakır, çünkü kişi diğer insanların

³⁹ “Is NLP just a theory?”, (<http://www.nlpinbusiness.com/nlptheory.htm>)

⁴⁰ Robbins, a.g.m.

⁴¹ Dave Barry, “Neuro-linguistic programming (NLP)”, (<http://skepdic.com/neurolin.html>) April 13, 1997

⁴² Richard Bandler, “What is Neuro-Linguistic Programming”, (<http://www.nlpstore.com>)

elindedir. Diğer yaklaşım; müşteri, çalışan veya meslektaştan alınan yeni bir bilgi olarak yaklaşmasını ve bunlara göre davranışını değiştirmesini sağlar.

Kullanılan yollar işe yaramadığında, genel kanı, başarısız olduğunu düşünmektir. NLP, alternatif bakış açısı sağlar; “Başarısızlık yoktur, sadece geri bildirim vardır” varsayımına dayalı inancın başarıyı getireceğine inanır. Bu geri bildirim veya bilgi sergilenen yolu değerlendirme ve değiştirme olanağı sağlar.

NLP, tamamen ustalaşmadıkları tekniklerde yeterli olduğunu iddia eden fakat yetersiz olan eğitimcilerden dolayı problem yaşamaktadır. Yüzlerce dolara NLP ile ilgili birçok sertifika programları ve seminerler verilmektedir, bu konudaki eğitimcileri seçerken son derece titiz davranılması ve eğitimcilerin gerçekten yeterli olduğundan emin olunması gerekir.⁴³

NLP ayrıca yönlendirme, liderlik yetenekleri gibi işe ve yönetim süreçlerine ait beceriler de sağlayan bir modeldir.

NLP, insanların tecrübe yapılarını programlayan bir araçtır. NLP metodolojileri, araçları ve modelleri uzman kişilerce öğretildiğinde öğrenmeyi kolaylaştırabilir, çatışmaları çözebilir, bireysel ve organizasyonel başarı getirebilir.⁴⁴

NEURO: Beş duyu (görme, duyma, dokunma, tatma, koklama) aracılığıyla sinir sistemini ve beyni kullanarak dünya hakkında zihinsel olarak bilginin süreçlendirdiği gerçeğini kabul etmektedir.⁴⁵ Ortaya koyulan her davranış ve düşüncenin kaynağı sinir sistemidir. Sinir sisteminin temeli ise beş duyudur. Her insan dünyayı farklı biçimde algılar. Kişinin bir deneyimi tanımlarken neler gördüğü, neleri hissettiği, neleri tattığı ve hangi kokuları duyduğu anlatılır. Kısaca bu kavram ile düşünmeye ve algılamaya, yani herhangi bir davranışın temelini oluşturan beyinsel süreçlere ve sinir sistemine gönderme yapılmaktadır.⁴⁶

⁴³“Communication Skills”,

<http://www.corporatetraining.ie/article/communications/neuroprogramming.php>

⁴⁴ “What is NLP”, (<http://www.flirtzone.com/articles/whatisnlp.htm>)

⁴⁵ “What is NLP?”, <http://www.nlpgroup.freeseerve.co.uk/whatis.html>

⁴⁶ Serpil Aytaç, “İş Yaşamında Başarının Sırrı NLP Yöntemi”, **Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, Cilt: 2, Sayı 1 (www.isguc.com.tr), 2000

LINGUISTIC: Anlam verilen ve kodlanan zihinsel sistemlerden oluşan sözlü ve sözsüz iletişim sistemidir. Diğerleriyle iletişim kurarken kullanılan sözlü dilden bahseder, ayrıca içsel olarak düşünceler ve dışsal olarak da beden dili de iletişim için kullanılır.

PROGRAMMING: İstenilen hedef ve sonuçları başarmak amacıyla gerekli iletişim ve zihinsel sistemi, davranış ve düşünceleri organize etmenin bir yoludur.⁴⁷ Her davranış bir tür yapı ve kalıp içinde oluşmaktadır. Kişinin sahip olduğu duygu, düşünce ve davranışlar bu programa göre anlam kazanmaktadır. Kişiler konuşur, yürür, güler, anlar, düşünür, ortaya sonuçlar koyar. Bunların hepsi bir program dahilinde olmaktadır. Böylece değiştirilmek istenilen davranışlar, duygular veya inançlar için aynen bir bilgisayar gibi beyindeki düşünceler programlanabilir.⁴⁸

NLP, beyni harekete geçirerek, düşünce ve davranışların değiştirebileceğini ve arzu edilen durum veya sonuçlara ulaşabileceğini hatırlatır. Bu yüzden NLP, bir psikoterapik tekniktir ve psikolojiyle doğrudan ilgilidir. Kurucularından birinin psikoterapist olması ve NLP'ye ilham kaynağı olan, kurucularını etkileyen birçok bilim adamının psikolog, psikoterapist ve antropolog olması tesadüf değildir.⁴⁹

B. NLP'NİN VARSAYIMLARI

NLP'nin çok sayıda varsayımı vardır. Bunlardan bazıları; harita bölgenin kendisi değildir, her davranışın özünde olumlu bir niyet vardır, her deneyimin bir yapısı vardır, zihin ve vücut aynı sistemin parçalarıdır, eğer bir kimse bir şeyi yapıyorsa, herhangi biri de onu yapmayı öğrenebilir, insanlar ihtiyaç duydukları kaynaklara sahiptirler, iletişim karşıda yaratılan etkidir, insanlar her zaman kendileri için doğru kararı verirler, eğer yaptığın işe yaramıyorsa başka bir şey yap.

⁴⁷ "What is NLP?", (<http://www.nlpgroup.freeseerve.co.uk/whatis.html>)

⁴⁸ Aytaç, "İş Yaşamında..."

⁴⁹ Pertev Aşkın, İbrahim Yarış, **Kendinden kendine NLP**, İstanbul Yayınları, 1. Basım, İstanbul, Haziran:2002, s.18

1. Harita Bölgenin Kendisi Değildir

Olayla ilgili haritalar olayın tamamı değildir. Kişilerin zihinlerinden bir şeyleri temsil etmesi için seçtikleri harita olayları nasıl anlamlandırdıklarıyla ilgilidir. Aynı olay karşısında iki kişinin haritaları algı filtrelerine bağlı olarak oldukça farklı olabilir. Olay hakkında bir tartışmaya girdiklerinde aslında olayın kendisi etrafında tartışmıyorlardır, olayla ilgili haritaları ters düşmektedir.⁵⁰

Tıpkı haritanın bölgenin kendisi olmaması gibi gerçekte ilgili temsilleri gerçekte aynı değildir Haritaları gerçeğe daha yakın hale getirerek varılmak istenen yer konusunda daha fazla başarı elde edilir.⁵¹

2. Her Davranışın Özünde Olumlu Bir Niyet Vardır

Bu varsayımla anlatılmak istenen; diğer insanların davranışının olumlu niyetini değerlendirmektir. Bu, diğer insanların davranışına olumlu olarak bakılması anlamına gelmez fakat etkin iletişim kurmak isteniyorsa insanların davranışlarının arkasındaki olumlu niyete bakılması gerekir.

Örneğin, üstün bir astıyla tartıştığı farz edildiğinde, astlar seslerini yükselttiğinde üst de tepki verir. Üstün bakış açısına göre ortada olumlu niyet yoktur ama, astın davranışının arkasındaki pozitif niyeti saptamak için astın bakış açısından da bakılmalıdır. Kendisini güvende hissetmemiş, tedirgin hissetmiş olabilir. Bu durumda üstün yapması gereken olumlu niyetini ortaya koymasına yardım etmek ve iki tarafın da elde etmek istediği sonuçların gerçekleşmesine zemin hazırlamaktır. Aynı şekilde bu yaklaşım kişisel ilişkilerin geliştirilmesinde kullanılabilir.⁵²

⁵⁰ Roger Ellerton, "NLP Presuppositions, Part I", Renewal Technologies, (<http://www.renewal.ca/nlp6.htm>)

⁵¹ Fredrik Haglund, "Some of the Presuppositions in NLP", (<http://home.swipnet.se/~w-19117/NLP.html>), May 25, 2000

⁵² Roger Ellerton, "NLP Presuppositions, Part II", Renewal Technologies, (<http://www.renewal.ca/nlp7.htm>)

Her davranışın özünde olumlu bir niyet vardır. Bir davranış hiçbir zaman pozitif niyete yöneltmez fakat olumlu olarak ifade edilebilecek ve farklı yorumlanacak davranışlar öğrenilebilir.⁵³

Bir davranış sergileyen insanın derin yapı düzeyinde mutlaka olumlu bir niyeti vardır. Kişiler istenmeyen davranışlarını veya huylarını değiştirirken davranışın altındaki derin yapıyı veya asıl niyeti bulmak gerekir. Böylece olumlu niyetler içeren daha iyi ve yeni seçenekler yaratabilirler.⁵⁴

3. Her Deneyimin Bir Yapısı Vardır

Tecrübe edilen her şeyi beş duyu aracılığıyla tecrübe edilir. Duyular aracılığıyla tecrübe edilenler önceden kurulan kalıplar aracılığıyla filtre edilir. Bu kalıplar kişinin ne yaptığından haberdar olduğu şeyleri kontrol eden bir yapıya sahiptir.⁵⁵

İnsanların gerçeklere dair kendi yorumları vardır. İnsanların yorumları oldukça benzer veya farklı olabilir. Herkes dünya tecrübelerini farklı haritalandır çünkü hep bireyin bir dizi farklı deneyim ve algıları vardır.

Firma içi karşılıklı iletişimde önem verilmesi gereken nokta “iki insan birbirlerinin dünya modelleri üzerinde hem fikir olmak zorunda değildir fakat karşısındaki insanın dünyayı kendisinden farklı görebileceğine, duyabileceğine, hissedebileceğine, yorumlayabileceğine ve davranabileceğine saygı duyması” gerektiğidir.⁵⁶

4. Zihin Ve Vücut Aynı Sistemin Parçalarıdır

Zihin vücudu, vücut da zihni etkiler. Düşünce ve beden arasında kesin bir ayrım yoktur, ikisi de aynı sistemi farklı yönleridirler.⁵⁷

⁵³ James Adriana, “NLP Presuppositions”, (<http://www.nlpinfo.com/intro/presup.shtml>), 2003

⁵⁴ “Presuppositions of NLP”, (http://www.nlpla.com/articles_presuppos.htm)

⁵⁵ Fredrik Haglund, a.g.m.

⁵⁶ Roger Ellerton, “NLP Presuppositions, Part I”, Renewal Technologies, (<http://www.renewal.ca/nlp6.htm>)

⁵⁷ Fredrik Haglund, a.g.m.

5. Eğer Bir Kimse Bir Şey Yapıyorsa, Her Hangi Biri De Onu Yapmayı Öğrenebilir (Hayal Gücüyle Yaratır)

Yeteneklerin geliştirilmesi konusunda daima transfer edilebilir yeterlilikler vardır. Örneğin, bir insan düşünme becerilerini öğrenebilir ve daha sonra bu yeteneklerin çoğunu başka bir alana transfer edebilir. Benzer olarak, bir insan çatışmaları çözme becerilerini öğrenebilir ve bu beceriler iletişim kurmada, delegasyonda daha etkin biçimde davranmayı sağlayabilir.⁵⁸

İnsanların yapabildiği öğrenme sürecinin sonucudur. Eğer biri bir şeyi yapmayı öğrenebiliyorsa diğer bir kişi de yapabilir. NLP, mükemmelliği modeller. Belli bir sonucu başarmak için ve başka birine öğretmek için gerekli stratejiler ve unsurları keşfetmek mümkündür.

6. İnsanlar İhtiyaç Duydukları Kaynaklara Sahiptirler

İnsanlar istediklerini elde etmek amacıyla farklı yollar denerler. Kişinin başarıyı elde edebilmesi için içinde yeterli kaynak vardır fakat takip ettiği veya öğrendiği tanımları kimi zaman değiştirmesi gerekebilir. NLP, bu kaynaklara uygun yer ve zamanda ulaşmayı öğretir.⁵⁹

7. İletişim Karşıda Yaratılan Etki ve Alınan Karşılıktır

İnsanların amaçladığı iletişim daima bir diğer insan tarafından anlaşılabilir değildir. Kişinin niyetinin ne olduğunun önemi yoktur, ses tonu, beden dili ve sözlerin yarattığı sonuçlar önemlidir.

İstenilen sonuçların gerçekleştirilene kadar esnek olarak iletişim kurma şeklinin değiştirilmesi gerekmektedir.⁶⁰

⁵⁸ John D. Bigelow, **Managerial Skills**, Explorations in practical knowledge, Sage Publications, 1. Basım, U.S.A.: 1991, S.217

⁵⁹ “Presuppositions of NLP”, (http://www.nlpla.com/articles_presuppos.htm)

⁶⁰ Roger Ellerton, “NLP Presuppositions, Part II”, Renewal Technologies, (<http://www.renewal.ca/nlp7.htm>)

8. İnsanlar Her Zaman Kendileri İçin Doğru Kararı Verirler

Çoğu zaman bir çok konuda daha iyi seçenekler mevcut olur. NLP daha etkili seçenekler sayesinde nasıl daha yararlı, daha arzu edilebilir davranış ve inançlar yaratılacağını keşfeder.⁶¹

9 Eğer Yaptığın İşe Yararıyorsa Başka Bir Şey Yap

Esneklik güçtür ve çok sayıda seçenek sağlar. Esnek olmamak zayıflıktır. Direnen müşteriler ve alıcılar yoktur, sadece esnek olmayan iletişimciler vardır. Eğer iletişim kurulan insanın dünyasıyla ayarlama yapabilirse dirençle karşılaşılmaz.⁶²

Kişi eğer bazı şeyleri değiştirmek istiyorsa aynı şeyleri daha sık, daha fazla yapması doğru yol değildir. Farklı bir şey yapmayı denemesi gerekmektedir. Eğer kilide bir anahtar deniyorsanız ve uymuyorsa anahtarı tekrar tekrar mı denersiniz? Tabiki esnek olunur ve işe yarayan anahtarı bulana kadar diğer anahtarları denenir. Aynı şekilde yaşamda da esnek olunmalı ve kilidi açacak farklı davranışlar, stratejiler araştırılmalıdır.

İş yerinde iki tür insana rastlamak mümkün. Birinci tip; çok esnek olmayan ve her şeyi kontrol etmeye çalışan tip. Bu tip insanın yanında çalışanlar da bir konuyu birlikte halletmeye çalışmaktan kaçınırlar. Diğer insan tipi, insanların konuşmaktan hoşlandığı ve onunla ilgili yapılması gereken konularda yardımlaşmayı kabul ettikleri insan tipi. Sebebi, ikinci tip yöneticinin davranışlarında esnek olması ve böylece daha iyi iletişim kurabilmesidir.⁶³

C. NLP' NİN KULLANIM ALANLARI

NLP yeteneklerinin uygulamaları insanların hayal güçleriyle sınırlıdır. NLP'den birçok alanda yararlanılabilir, bunlar:

⁶¹ “Presuppositions of NLP”, (http://www.nlpla.com/articles_presuppos.htm)

⁶² Fredrik Haglund, a.g.m.

⁶³ Roger Ellerton, “NLP Presuppositions, Part I”, Renewal Technologies, (<http://www.renewal.ca/nlp6.htm>)

1. Bireysel Gelişim

İnsanlar hayatlarını birçok yönden değiştirmek isterler, daha özel, daha mutlu ve daha becerikli bir insan olmak isterler. NLP, insanlar üzerinde hızlı ve kalıcı değişimler yaratmayı amaçlar.

2. İşte, Satışta Ve Pazarlamada

İnsanların iş yaşamındaki geçerliliği karşı taraftan etkin mesaj alma ve diğerlerini doğru bir şekilde etkileme becerisidir. NLP, insanlarla kısa sürede doğru iletişim kurma ve olumlu duygular çağrıştırabilme konusunda teknikler sunar ayrıca başkalarını güçlü bir şekilde etkileme ve gerçekten başarabileceğimiz hedefleri belirleme konusunda yardımcı olur.⁶⁴

Bir yönetici için çalışanlar sırf dahiyane ve derin fikirlere sahip bir yönetici söz konusu olduğu için onun fikirlerini benimseyip harekete geçmez.

Bir reklamcının zekice hazırlanmış olduğu bir reklam ne kadar ilginç olursa olsun satışların garantisi olmaz.

Bir ürün yada hizmet satıcısının, ürünün kalitesini, hizmetin mükemmelliğini anlatması bunların müşterilerce talep görmesini sağlamaz.

Anlatmak müşteriye bilgiyi ulaştırır. Satmak ise eylemdir.

Yöneticilikte, satışta ve pazarlamada, tüm randevular, toplantılar, yeni eleman almalar, işten çıkarmalar, pazarlıklar esnasında kullanılan dil ve aktivitelerin tek bir amacı vardır: Amacı gerçekleştirmek. Müşteriyi ürününüzün/hizmetinizin kalitesine ikna etmek satışı gerçekleştirmeye yetmez. Tüm bunları ancak NLP'nin sunduğu yöntemler kullanılarak gerçekleştirilebilir.⁶⁵

NLP ve satış söz konusu olduğunda, NLP'nin iletişim ve ikna modellerinin işe yaradığını görülmektedir.

⁶⁴ “What is Neuro-Linguistic Programming (NLP)?”, Training and Development Journal, (<http://www.corechanges.com/services/nlp.html>)

⁶⁵ Nil Gün, **NLP İle Satış Ve Pazarlama**, Kuraldışı Yayıncılık, İstanbul: Ekim 2002, s.42

NLP yaklaşımı insanların bireysel zihinsel haritalarıyla hareket ettiklerini ve bu yüzden de satın alırken kendi stratejilerini kullandıklarını fark ettirir. İnsanlar kendi inanç ve değerlerine, ilgilerine, anlayışlarına göre satın alma alışkanlıklarına sahiptirler ve kaçınılmaz bir şekilde kendi meta programlarını (algı filtrelerini) kullanırlar.

Buna göre satın almaya ilişkin ilkelere Plotkin de (1995) de birkaç tane eklemiştir. Bu ilkeler arasına ekledikleri;

- Müşterileri kategorize etmemek
- Her bir bireyin inanç ve değerlerine, tecrübelerine, hayallerine, ümitlerine değer vermek ve ona uygun şekilde davranmak.
- Diyaloglar; soru ve cevaplar, alış verişler ve sinerji gerektirir.
- Görüşmeler duyguların yanında gerçekleri de içermelidir.

Kişiler alıcıların kendilerine ait satın alma stratejilerini ve bu yapıları öğrenmeyi ne kadar çok becerirlerse, satış yeteneklerini de geliştirmelerine o kadar çok katkı sağlamış olurlar. Bu yüzden önce alıcıların motive olma, bilgi toplama, karar verme stratejilerini nasıl ortaya çıkaracaklarını ve kullanacaklarını öğrenmeleri gerekmektedir.

Ustaca satış meta pozisyonlara geçebilmeyi gerektirir. Önce kişinin neden satın almak istediğini araştırmak ve ürün aracılığıyla hangi değerlere, ihtiyaçlara ve sonuçlara hizmet edilebildiğini öğrenmek gerekir.

Kişiler bunu yaptıklarında alıcıyı duruma göre istedikleri yere yönlendirebilirler. Bu, satıcılara, alıcıların izlediği süreçlerin şeklini fark etmesini sağlar. Yani satıcı, başta alıcının kendi ihtiyaçlarından, isteklerinden, arzuladığı sonuçlardan ve mevcut durumdan haberdar hale gelmesi konusunda yardımcı olmalıdır.

Alıcıya soru sorarak onu anlamaya çalışarak kazan – kazan etkileşimi kurulabilir. NLP modelini kullanılarak satış yeteneği güçlendirilebilir. Bu, NLP'nin

iletişim konusundaki varsayımları ve alıcıların süreçlerindeki meta modeli kullanılarak gerçekleştirilebilir.⁶⁶

İnsanlar kendilerini biriyle çatışmada bulduğu zaman, atmaları gereken ilk adım; kendilerini o duygunun tamamından soyutlamak, probleme dahil olan bir insan olarak doğruyu aramaktan çok geride durmaktır.

Çoğunlukla çevreyi değiştirmek, konuya açıklık getirmek için olabildiğince çok soru sormak yararlı olacaktır. Çok soru sormak bütün durumun daha iyi analiz edilmesine ve diğer insanların bakış açılarının daha fazla anlaşılmasına yardımcı olur.⁶⁷

Pazarlama ve satış ekiplerine kazandırdıkları;

- Müşterinin iletişim dilini kavranarak, hayır demesini önleyecek şekilde ürünün sunulması,
- Ürünün daha fazla kişi tarafından algılanması, beğenilmesini ve kabul görmesini sağlayacak şekilde sunulması,
- Etkin iletişimle, zamanın etkin kullanılması ve çalışma potansiyelinin artırılması.⁶⁸

3. Çatışmaları Çözmede

Çatışmalar, bireyin kendisi ilgili içsel çatışmalar olabileceği gibi kişiler arası çatışmalar gibi dışsal da olabilir. Çatışmalar, İnsanların farklı zihinsel haritalara, farklı inanç ve değerlere ve varsayımlara sahip olmalarından kaynaklanırlar.

NLP'nin uğraşlarından biri de zihinsel ve kişiler arası çatışmalardan kaynaklanan problemlere çözüm bulmaktır. Bunlar, çatışmaların entegrasyonu ve

⁶⁶ L. Michael Hall, "Invigorating Selling Skills with NLP", (<http://www.nlpanchpoint.com/HallSales.htm>), From the March 1999 issue of Anchor Point Magazine

⁶⁷ John Van Maurik, "The Effective Strategist: Key Skills For All Managers", Gower Publishing, England:1999, s.145

⁶⁸ Miraç Aktuna, "NLP – Neuro Linguistic Programming" (<http://www.masterstraining-int.com/opennlp.htm>), Ocak 2002

algısal pozisyonları değiştirme ve Meta model ve sözsüz iletişim gibi belli başlı birçok iletişim yeteneğini gerektirir.

NLP ile çatışmalara ulaşmada izlenecek yollar;

- Çatışmayı içeren anahtar konuları açıkça belirlemek. Çatışmanın en çok hangi mantıksal düzeyde odaklandığını belirlemek gerekir. Örneğin, para harcamak ve bitirmek davranış düzeyinde bir çatışmadır.

- Çatışmayla ilgili tarafsız olmak

- Sorunun her parçasının arkasındaki pozitif niyet ve amacı bulmak. Olumlu niyetin çatışmayı yaratan konulardan daha yüksek bir düzeyde olması gerekecektir. (Problemi yaratan düşüncenin düzeyinde bulanarak problem çözülemez, daha aşağılara inilmesi gerekir.) Pozitif niyetler tipik olarak zıtlıklarla ilgili olmayacaktır. Bireysel olarak bakıldığında zıt görünse de sistematik olarak bakıldığında tamamlayıcıdırlar. Örneğin, para harcamak = gelişme, büyüme; para biriktirmek = güvenlik.

- Çatışma yaratmaktansa paylaşılan niyeti gerçekleştirmek için diğer yolları araştırmak. Bu, var olan iki seçeneğin birleştirilmesinden oluşabilir fakat yine de en azından alternatiflerden birinin çatışmada bulunan ikisinden de tamamen ayrı olması daha iyi olur. Örneğin, paranın birazıyla yatırım yapmak ve birazını tasarruf etmek, ödünç almak, alternatif gelir yaratmak, yatırım ortağı bulmak, giderleri küçültmek, böylece para diğer alanlara da yatırılabilir.

Hangi seçenek veya seçeneklerin en fazla etkili olduğunu ve bu seçeneklerden hangilerinin genel niyeti sistematik olarak en olumlu etkileyen bireysel niyetleri gerçekleştirdiğini belirlemek.⁶⁹

NLP 'nin Kişisel Kullanım Alanları

- Kişisel yönlendirme (motivasyon, hedef ve sonuç başarısı, engellerin üstesinden gelme)

⁶⁹ Robert DİLTS, "Resolving Conflicts with NLP", The Article of Month, (<http://www.nlp.com/article.htm>), 1997

- Öğrenme (içsel olarak; bilinçli yeterlilik, inançlar, kendine güven, dışsal olarak; müşteriler, alıcılar, tedarikçiler)

- Eğitimde, yetiştirmede, sunum yapmada Motivasyon sağlamada Değişim yönetiminde Planlamada Satışta Koçlukta Görüşmelerde⁷⁰

NLP 'nin Organizasyonel Kullanım Alanları

Satış elemanları için satın alma stratejisini anlamada önemlidir ve bu bilgiler yakın ilişki kurma becerilerini artırmada kullanılır.

Müşteri ilişkileri ekiplerince müşteri tatmininin sağlanmasında kullanılır.

Pazarlamada temsil sistemlerinin kullanılmasıyla başarı elde edilir.

Ekiplerine kendi liderlik tarzını adapte etmek için davranışsal esnekliği kullanan yöneticiler yararlanır.⁷¹

NLP'nin Fonksiyonları

NLP'nin ilişkiler, iletişim ve hedefler olmak üzere üç tane fonksiyonu vardır:

İlişkiler

Organizasyonlar için rekabetin önemli sırrı, çoğunlukla müşteri ilişkisi kalitesine bağlıdır. NLP, aşağıdakilere dayalı ilişkiler oluşturmak için yeni teknikler ve bakış açıları sunar.

- İlişki kurma ve sürdürmek
- Konuşmalarımızı nasıl yönlendireceğimizi öğrenmek. Güven ve saygı yaratmak
- Esneklik kazanmak
- Yargılamak yerine daha geniş açıdan bakmak

⁷⁰ "Neuro-Linguistic Programming", (<http://www.futurepace.co.nz/nlp.html>)

⁷¹ Steve Andreas, "Modeling With NLP", (<http://www.bpxl.com/article3.html>), 1999

İletişim

Organizasyonlardaki problemlerin çoğuna yanlış varsayımlar ve yanlış anlamalar sebep olur. NLP, bu problemlerin çoğunu ortadan kaldırmaya çalışır.

İnsanların gerçekten ne demek istediklerini keşfetmeye

İnsanların gerçekten ne istediklerini anlamaya

Mesajımızı karşı tarafa doğru şekilde nasıl iletteceğimize

Olumlu dil kalıplarını kullanarak iletişim kurmamıza yardımcı olur.

Hedefler

İş dünyası için hedef belirlemenin önemi hiç yeni bir kavram değil fakat önemli olan; belirlenen hedeflerin yerine getirilmesidir. NLP, kimin hedef belirleyeceği ve nasıl yerine getirileceğine çözüm bulur. NLP'nin hedef gerçekleştirme stratejisi;

Kişisel vaatlerin gerçekleşmesine yardımcı olan bireysel değerlere nüfuz eden hedefler tasarlamak

Hedefleri gerçekleştirmede yeni zihinsel teknikler kullanmak

Hedeflerinizin peşindeyken diğer insanların size yardımcı olduğu ve desteklediği ilişki ve iletişim yeteneklerini garanti edecek nlp tekniklerini kullanmak.⁷²

D. NLP İLE İLGİLİ KAVRAMLAR

Temsil Sistemleri: Aslında Ericson'un çalışmasında ortaya çıkmıştır fakat Bandler ve Grinder aracılığıyla daha da ilerlemiştir. Her insan bilgiyi farklı duyuşal modellerle temsil eder. İnsanların dili, temsillerini ortaya çıkartır.

Göz Haraketleri: İnsanlar farklı temsil sistemlerini kullandıklarında göz hareketleri de belli yollar izler.

⁷² Mark Barker, "What is NLP", (<http://www.dalbeattic.com/changemasters/nlp.html>)

Alt Temsil Sistemleri: İç temsillerin yapısı içerikle ilgili ayrıntıları belirler. Zihnimizdeki resmin rengi, şekli, uzaklığı gibi unsurları vardır ve bu unsurlarla oynanabilir. Örneğin, resmin rengi içerikle ilgili duygularımızın şiddetini etkiler.⁷³

Meta Model: Gizli veya bilinçsiz bilginin üstünü açmaya yarayan bir araştırma yoludur, böylece iletişim daha bütünüyle anlaşılabilir ve insanları etkileyerek sürdürülebilir.⁷⁴

İyi Yapılandırılmış Sonuçlar: Birçok insan hedeflerini gerçekleştirmede başarısızdır çünkü onları gerçekten istediklerine götürecek şekilde hedef belirlememişlerdir.

Dilin Yapısı: Eğer Meta Model dilini öğrenerek ve bu dili kullanarak diğerleriyle olan iletişimde hızlı ve doğru sonuçlar elde edilebiliriz. Milton Modeli öğrenmek etkili iletişim yeteneği kazandırır.

Yeniden Çerçevlendirme: Kişinin bir durum hakkındaki düşüncelerini nasıl değiştirebileceğini ve güçlendirebileceğini öğretir.

Metafor (Mecaz - Benzetmeler) : Kişinin kendi düşüncelerini ve diğer insanların düşüncelerini değiştirmek için metaforları nasıl kullanacağı önemlidir.

Meta Program: Meta Program, bireylerin çevrelerinde dikkat ettikleri şeyleri etkileyen ve davranışlarını yönlendiren kalıplardır. “Yaklaşan” insan mısınız, “Kaçan” insan mısınız? Geçmişe mi, şimdiye mi, geleceğe mi uyumlusunuz. Bunlar gibi meta programlar motivasyon konusunda yöneticilere büyük kolaylıklar sağlar.

İnançları Değiştirmek: İnançlar, kişinin yapabileceğine inanmadığı şeyleri istemesi konusunda onu durduran şeylerdir. İnsanlar, genelde inançlarını değiştiremeyeceklerine inanırlar. NLP’yi öğrenerek bu sorun da aşılabılır.

Modelleme: NLP’nin varsayımlarından biri derki: “eğer biri bir şeyi yapabiliyorsa, diğerleri de yapabilir”. Devamındaki kabul de, “eğer bir insan bir beceriyi öğrenebiliyorsa, o zaman başka biri de bu beceriyi ondan modelleyerek

⁷³ [Stever Robbins](http://www.nlpschedule.com/whats-nlp.html), “What Does the Name Mean?”, (<http://www.nlpschedule.com/whats-nlp.html>),
Development: April, 1994

⁷⁴ “What is NLP”, (<http://www.flirtzone.com/articles/whatisnlp.htm>)

öğrenebilir”. Modelleme, NLP’nin temelidir ve diğer bütün yetenekleri kullanmayı ve öğretmeyi de içerir. Ayrıca eşleşme, mantıksal düzeyler, SCORE modeli ve diğer bir çok yararlı model ve sistemler de NLP içinde yer alır.⁷⁵

⁷⁵ Peta Heskell, “What is NLP?”, (<http://www.nlpgroup.freeseerve.co.uk/whatis.html>), 2004

İKİNCİ BÖLÜM

YÖNETİCİLİK ÖZELLİKLERİNİN GELİŞTİRİLMESİNDE NLP'NİN KULLANIMI

I. İLETİŞİM

NLP, iletişimin sonucunun sorumluluğunu, iletiyi yapan kişiye yükler. Bu durumda yönetici, diğer insanların üzerinde istediği etkiyi oluşturmak için gerekeni yapmaktan sorumludur. Bu yüzden, öncelikle, kafası bu sonuç hakkında berrak olmalıdır. Yaptığı şey işe yaramıyorsa, başka birini suçlamak yerine farklı bir şey yapmalıdır.⁷⁶

İletişimin amaçları şunlardır:

İkna etmek	görüş istemek
Bildirmek	eğlendirmek
Harekete (ya da hareketsizliğe geçirmek)	cesaretlendirmek
Danışmak	açıklamak
Etkilemek	uyarmak
Görevlendirmek	yatıştırmak
Bilgi almak	önermek
Duyguları anlamak	korkutmak
Gözdağı vermek	özetlemek
Raporları hazırlamaya daha önce başlaması için birini ikna etmek	
Yeni fiyat politikasının kuzey bölgesini nasıl etkileyeceğini açıklamak	
Bir raporun yazımında daha iyi bir yol önermek	

⁷⁶ Harry Alder, **Yöneticiler İçin NLP**, çev. Tefik Ertan, Sistem Yayıncılık, 1. Basım, İstanbul, Temmuz 1998, s.16

Satış sonuçlarını daha iyi duruma getirmek
Yönetici direktörün gözüne girmeye çalışmak
Departmanı yeniden düzenlemek⁷⁷

A. TEMSİL SİSTEMLERİ

İnsanların beyinlerinde yaşadıkları dünyanın sübjektif olarak algılanan biçimi ile algılanmasını sağlayan duyularına bağlı olarak çalışan temsili sistemleri vardır. Görsel, işitsel, duygusal temsili sistemlerinin yanında kokusal ve tatsal temsili sistemler de vardır. Bu şekilde algılanan sübjektif dünya ile gerçek dünya arasındaki fark ne kadar büyükse, sorunlar da o kadar artmaktadır.⁷⁸

İnsanlar bilgiyi duyuşal sistemleri aracılığıyla kodlar ve depolar, her birey belli bir duyuyu daha ön planda tutar. Bir parti düşünöcek olursa; görsel insanlar, renkli kıyafetlere, parlak ışıklara, işitsel insanlar; sesin tınısına, müziğın, konuşmaların ve seslerin volümüne, siren sesine, mutfakta açılıp kapanan buz dolabı kapağına, dokunsal insanlar; kalabalıkta dans eden çiftlere, yerin döşemesinin yapısına dikkat ederler.⁷⁹

Kişiler düşünmek için duyularını içe yönelik olarak kullandığı zaman bunlar NLP'de temsil sistemleri olarak adlandırılır. Kişiler ya gerçek geçmiş deneyimleri hatırlarlar yada mümkün (yada imkansız) gelecek deneyimi tasavvur ederler. Nasıl ki kişiler dünyayı sadece tek bir duyu ile yaşamıyorsa, temsil sistemleri de tek başına kullanmazlar. İnsanlar dünyayı tüm duyularıyla yaşadığı gibi, düşünme de, tüm sistemlerin zengin bir karışımıdır. İnsanlar yaptığı her şeyde – hatırlamada, planlamada, öğrenmede ve problem çözmeye – temsil sistemlerini kullanırlar.⁸⁰

Visual: (V) Görsel (G)

Auditory: (A) İşitsel (İ)

Kinesthetic: (K) Dokunsal (D)

⁷⁷ Alder, **Yöneticiler İçin NLP...**, s.87-88

⁷⁸ Eren, Cengiz; **İçerik Sizi Düşünmek**, Beyaz Yayınları, 1. Basım, İstanbul: Temmuz 1999, s.49

⁷⁹ Anne Linden, **Unlock the Promise Within Mindworks-NLP Tools For Building a Better Life**, Berkley Books, 2.edition, New York, November 1998, s.55

⁸⁰ Joseph O'Connor ve Andrea Lages, **NLP İle Koçluk**, çev: Mehmet Zaman, Hayat Yayınları, 1. Basım, İstanbul:2004, s.87

Gustatory: (G) Tatsal (T)

Olfactory: (O) Kokusal (K)

Temsil sistemlerinin İçsel ve Dışsal olmak üzere de ayrımı yapılır. Örneğin; eğer kişi bir arabaya bakıyorsa bu dışsal görsel bir durumdur ve (Ve) ile gösterilir. Diğer taraftan eğer arabayı zihninde görüyorsa bu içsel görsel bir durumdur ve (Vi) ile gösterilir. Ayrıca bireni fazla temsil sistemi de aynı anda kullanabilir. Müzik dinlerken (Ae) zihinde birşeyler canlandırılabilir bu da içsel görseldir (Vi).⁸¹

Kişilerin karsılarındaki insanla doğru iletişim kurmak için önce onun görsel mi, işitsel mi, yoksa dokunsal mı olduğunu tespit etmesi ve bu tespite göre bilgileri aktarması gerekir.

İşitsel bilgiler görsel bir insana anlatılırsa o insanla iletişim kurmak mümkün değildir. NLP'de önemli olan kişinin kendi beyin gücünün düşünmeyen tarafını farkedip beyinle vücudun tek parça olduğunu anlayabilmesidir.⁸²

Kişiler algılama sistemleriyle bağlantılı olarak bilinçdışı seviyede de görerek, duyarak ve hissederek düşünürler. Bütün duygular öğrenilmiştir ve görüntü ile düşünenler, ses ile düşünenler, duygu ile düşünenler birbirlerinden farklıdır. Temsil sistemleri farklı insanlar farklı düşünür, farklı algılar ve farklı davranırlar. Temsil sistemleri arasında birbirlerini anlayacak dil kalıpları kullanıldığında iletişim kurulabilir. Burada iletişimi, ne anlatıldığı değil nasıl anlatıldığı belirler.⁸³

Çeşitli temsil sistemlerine sahip iş işyerindeki arkadaşlıklarda bir takım alışkanlıklara da şahit olunur. Örneğin görsellerin masaları temiz ve her şey yerli yerinde düzenli ve ahenk içindedir. İşitsel meslektaşımız seslerden rahatsız olur daha sakin çalışacağı yerleri ya da mekanları arar ya da, daha çok iletişim kurmak için masalarını arkadaşlarının masalarına yaklaştırır. Dokunsal arkadaşlarımız ise nerede

⁸¹ Roger Ellerton Phd, "Modalities and Representational Systems", Renewal Technologies, (<http://www.renewal.ca/nlp10.htm>)

⁸² "Kişisel Uygulamalar", (<http://web.sakarya.edu.tr/~ikkclub/nlp.htm>)

⁸³ "NLP ile Mükemmelliğe Ulaşmak", (http://www.geocities.com/marketing_istanbul/2.html)

hangi koltuğa oturduklarına dikkat ederler. Dağınıklık onlar için önemli değildir. Masaları ve çekmeceleri karmakarışıktır.

Kişilerin kendilerinin ve başkalarının temsil sistemlerini anlamaları yaşamlarını kolaylaştırmaları ve kişisel farklılıkları anlamaları bakımından önemlidir. Unutmamak gerekir ki, herkes kendisi için doğru olanı yapar. Hiçbiri doğru ve yanlış; iyi ya da kötü değildir.⁸⁴

Temsil sistemi malzemelerini (örneğin göz hareketleri kalıplarını, bilinçsiz hareket seçimlerini) kullanan biri aşağıdaki önermelere uygun hareket ettiğinde ve bunları tanıdığı anda bütün sorun çözülecektir: Bir temsil sisteminin geçici değerinin teşhisi çok kısa zaman alır. Bu, kalıpları bulunulan zamanki orijinal amaca uygun davranışı garantiler; yani tam olarak ifade etmek gerekirse, karşıdaki kişinin andan ana değişen bilinçsiz tercihlerini ve stratejilerini (ve yanılgılarını) bilmek için bir tahmin yöntemi olarak kullanılması anlamına gelir. Uygulayıcının her otuz saniyede bir strateji seçimlerini (ya da bu muhteşem kaynaklara ulaşmak ve kullanmaktaki kusurlarını) teşhis etmek için bir destek olarak bu yöntemine başvurması gerekir.⁸⁵

1. Görsel İnsanların Özellikleri

Bazı insanlar dünyayı görsel olarak algılar. Düşüncesi görsellik üzerine kurulmuştur. Dolayısıyla konuşmalarına dikkat ettiğimizde görsellerin konuşmaları sanki bir resim çiziyormuş gibidir. Kelimeler görsel kelimeleridir. Görsel insanlar vücut hareketlerini çok kullanırlar. Bir şey sorulduğunda ne demek istedikleri kelimelerden çok el kol hareketleriyle anlaşılır. Beyinlerindeki şekilleri, resimleri yakalamak için çok hızlı konuşurlar, konuşmalarına pek dikkat etmezler. Ve söyleyeceklerini işitsel bir insandan daha yüksek perdede ifade ederler. Göz hareketleri sağ ve sol üst tarafa gidip gelir, nefes alışları hızlı ve göğsün üst kesimindedir. Kullandıkları mecaz yine görsel olarak yapılandırılmıştır. Örneğin, “Geleceği görüyorum”, “Sonumuz parlak değil” gibi.⁸⁶

⁸⁴ Turgay Biçer, **NLP Kişisel Liderlik**, Beyaz Yayınları, 1. Basım, İstanbul: Ocak 1999, s.43-44

⁸⁵ “John Grinder İle Bir Röportaj”, (<http://www.nlpdegisim.com/digimak003.php>)

⁸⁶ Turgay Biçer, **Kazanmak Beyinde Başlar**, Beyaz Yayınları, 1. Basım, İstanbul: Aralık 2000, s.106

Görseller görüntülerle düşünülür. Görüntü çok fazla bilgiyi içerir hızlı düşünürler. Zihinlerinde oluşturdukları görüntü motive ediyorsa cesurca harekete geçerler. Gelecekte yaşarlar. Doğru iletişim kurmak için onların zihinlerinde görüntü oluşturmalarını sağlamak gerekir.⁸⁷

Geçmiş görüntüleri rahat hatırlayabildikleri gibi, zihinlerinde hayaller de yaratabilirler. Yaratıcı insanlar (besteciler hariç) genellikle bu gruptan çıkarlar. Görsel şeylerden zevk alırlar. Sinema, tv, çizgi roman, resim, kitap okumak ortak özellikleridir. Tanıştıkları insanların yüzlerini kolay hatırlarlar. Bir şey anlatırken şemalar çizer ya da harita üzerinde konuşurlar. Duygularını yüz ifadeleri ile belli ederler. İnsanlarla konuşurken göz kontağı kurmayı sever ve telefon yerine yüz yüze görüşmeyi tercih ederler.

İş yaşamında girişimciler bu gruptan çıkar. Onların akılları gelecekteki olası fırsatlar ve problemler üzerine yoğunlaşır. Olayları bir bütün olarak gördükleri için ana ilişkilere ve bağlantılara önem verirler. Ve bu yüzden de problemlerin nedenlerini çabuk görüp, hızlı karar alırlar. Fikir yürütmeyi bizzat o işi yapmaya tercih ederler. Onları bir konuda ikna etmek için görsel imajlar kullanmalısınız. Rengarenk, süslü bir malı görsel insana satmak kolaydır.⁸⁸

İyi görünmek, güzel giyinmek onlar için önemlidir. Sizden de aynısını beklerler. Etkileşimi tercih ederler ve diğer insanları ve tepkileri gömek isterler. Büyük resmi görmek isterler ve karar verirken, hafızalarını kullanırken resimler kullanırlar. İnsanların ne dediklerini pek hatırlayamazlar ve eğer onlara çok sayıda sözlü talimat ve ricada bulunursanız kafaları karışabilir. Bununla birlikte eğer onlar için zihinlerinde bir harita veya resim çizebilirseniz ne dediğinizi daha iyi anlarlar.⁸⁹

Birisinin göz bebeklerinin büyümesi ve odaklanmamış bir şekilde ileriye bakması onun zihninde resimler oluşturduğunu gösterir. Eğitimlerde görsel malzemeleri göz hizasının üstünde bir yere asın. Elinizi ve gözlerinizi yukarıya doğru kaldırarak konuyu anlattığınızda dokunsal dinleyiciler de gözlerini yukarı doğru kaldırmak

⁸⁷ “NLP ile Mükemmelliğe Ulaşmak”, (http://www.geocities.com/marketing_istanbul/2.html)

⁸⁸ “John Grinder İle Bir Röportaj”, (<http://www.nlpdegisim.com/digmak003.php>)

⁸⁹ Roger Ellerton Phd, “Modalities and Representational Systems”, Renewal Technologies, (<http://www.renewal.ca/nlp10.htm>)

zorunda kalacaklardır. Böylece özellikle istatistiksel bilgileri daha iyi anlamalarına yardımcı olursunuz.⁹⁰

2. İşitsel İnsanların Özellikleri

Diğer bir düşünce sistemi ise işitselliktir. Bu insanlar orta hızda konuşurlar. Konuşurken göz hareketleri kulak hizasında sağa sola gidip gelir. Bazen gözleri sol alta takılıp kalır. Ses tonlarına ve vurgulamalarına dikkat ederler. Konuşmaktan büyük keyif alırlar. Nefes alışları göğüsle diyafram arasındadır. Kullandıkları kelime yapısında ses, işitsellik hakimdir. Çoğunlukla “Aynı dalga boyunda değiliz”, “Söylediklerine anlam veremiyorum, kulağa hoş gelmiyor” gibi mecazlar kullanırlar. Bu tür insanlar dünyayı seslerle algılar. Sesler kendi dünyalarında diğer düşünce sisteminden daha baskındır.⁹¹

Müziği, radyo dinlemeyi, uzun sohbetleri ve fikir tartışmalarını severler. İnsanların isimlerini, söylenen bir kelimeyi yıllar sonra hatırlarlar. Birilerine bir şey anlatırken şekil çizmek veya göstermek yerine detaylı şekilde anlatırlar. Duygularını ses tonundaki değişimlerle belli ederler. İyi öykü, fıkra anlatırlar. Sesleri güzelse şarkı söylerler. Konuşma hızları normaldir. İnsanlarla diyalogdan hoşlanırlar ama sözlerinin kesilmesinden hoşlanmazlar. İşlerini telefonda halletmeyi severler. Bir işitseli ikna etmeye çalışıyorsanız kelimelerle ikna etmelisiniz. Ve konuşma hızınızı onların hızına getirip, tane tane konuşursanız muhtemelen iyi anlaşılırsınız. İş yaşamında iyi yöneticiler bu gruptan çıkarlar. Çünkü kendi iç diyalogları onları sürekli detaya karşı uyarır.⁹²

Ses tonunuzdaki en ufak değişiklikleri bile farkederekler bu yüzden ses tonunuzu iyi ayarlamanız gerekir. Dinleyerek ve soru sorarak öğrenirler. Sıralı, dizili şeylerden daha iyi algırlar ve talimatları kolayca hatırlayabilirler.⁹³

İşitseller işittiklerini belli bir ahenge, mantığa oturarak düşünürler. Sürekli geçmişe bakarak dersler çıkarırlar, problem çıkmasın diye her şeyi düzenlemeye, kontrol etmeye özen gösterirler, detaylara dikkat ederler. İçlerinde "aman problem

⁹⁰ Nil Gün, **NLP – Zihninizi Kullanma Kılavuzu**, Kuraldışı Yayıncılık, 14. Baskı, İstanbul: 2002, s.77

⁹¹ Turgay Biçer, **Kazanmak Beyinde...**, s.107

⁹² “John Grinder İle Bir Röportaj”, (<http://www.nlpdegisim.com/digmak003.php>)

⁹³ Roger Ellerton Phd, “Modalities and Representational Systems”, Renewal Technologies, <http://www.renewal.ca/nlp10.htm>

çıkmasın" diyen bir ses vardır.⁹⁴ Böylece titiz ve temkinli bir yönetici tipi çıkar karşımıza. Ama bu kişiler gelecek vizyonuna sahip olmadıkları için sadece kurulu düzeni iyi yönetirler. Bu insanlara sevginizi görsel şeylerle değil, kullandığımız kelimelerle belli etmelisiniz.

3. Dokunsal İnsanların Özellikleri

Aktif olmayı severler. Sporcular, hamarat ev hanımları, zanaatkarlar, sanatçıların çoğu bu gruptandır. İsimleri ve yüzleri değil olayları ve duyguları hatırlarlar. Duygularını vücut dili ile belli ederler. Elleri kolları hep hareket eder. İşleri adım adım yaparlar ve yaparak öğrenirler. Duyguyu hissetmek zaman aldığı için yavaş konuşurlar. İnsanlarla ilişki kurarken sarılmayı, el sıkışmayı, omuza dokunmayı severler. Bu kişiler o anı yaşarlar. Yaptıkları işi tutkuyla yaparlar ama işlerine müdahale edilmesini sevmezler. Bu kişiler için iş yerinde ilişkiler çok önemlidir. Geçmişteki problemlerden ders almak ya da gelecekte olacak değişimler onları pek fazla ilgilendirmez. Hep insanların yanında olmak isteyen, sevgi dolu, hayır diyemeyen kişilerdir. Birine haklı olduğu halde hayır dese bile bir süre sonra üzülürler.⁹⁵

Dokunsallar duygularıyla yaşarlar ve bugünde yaşarlar. Geçmişten ders almaz, geleceği planlamazlar, şimdiyi yaşarlar. Bu bana keyif mi veriyor acı mı veriyor diye düşünerek tercih yaparlar.⁹⁶

Dokunsalların iş alanları yaygındır: psikolog, fizik terapisti, sosyal hizmetli, dansçı, aktör, marangoz, profesyonel sporcu, halkla ilişkiler uzmanı, turizmci, danışman, satış elemanı, terapist, reklamcı vb.

Başarılı motivasyoncular kinestetik boyutu gelişmiş kişilerdir. Aslında duygulara hiç ihtiyaç duymayan iş türü yok gibidir. En duygusuz iş gibi görünen finans sektöründe bile yükseliş yada düşüşlerde yatırımcıların duygusal tepkilerinin rolü büyüktür. Ekonomik krizin ardında bir bakıma duyguların krizi yatar.⁹⁷

⁹⁴ "NLP ile Mükemmelliğe Ulaşmak", (http://www.geocities.com/marketing_istanbul/2.html)

⁹⁵ "John Grinder İle Bir Röportaj", (<http://www.nlpdegisim.com/digmak003.php>)

⁹⁶ "NLP ile Mükemmelliğe Ulaşmak", (http://www.geocities.com/marketing_istanbul/2.html)

⁹⁷ Nil Gün, **NLP – Zihnini...**, s.86

B. BAŞKALARININ TEMSİL SİSTEMLERİNİ BULMAK

Bu alt sistemlerin iletişimdeki önemi, insanların dünyaya ilişkin haritalarını oluşturmada kullandıkları sistemler olmalarında yatmaktadır. Bu yüzden, iletişim kurarken, *öteki* insanın nasıl düşünüp hissettiğinin algılanışı, bu beş duyardan ve onların alt sistemlerinden oluşan bir modele dayandırılır. İnsanlar içlerinde ne görüyor, duyuyor ve hissediyorlar? Genellikle herkesin, örneğin görüntülerle mi yoksa seslerle mi “düşüneceği” konusunda bir tercihi vardır.⁹⁸

Göz hareketleri, kullanılan temsil sistemini bulmada en kolay ve en hızlı yoldur. Bundan başka insanların vücutlarını kullanma biçimi, kullandığı kelimelerin yapısı, işitsel, görsel ve dokunsal ağırlıklı olup olmadığı; konuşma hızı, temposu ve volümü diğer sistemler olarak sayılabilir.⁹⁹

1. Dildeki İpuçları

Kullanılan kelimeler çok önemlidir. İnsanlar beyinlerine derin yapıda kodlanmış tecrübeleri yeniden işlerken doğal olarak o içerik için kullandıkları ana temsili sistemleri içinde bilgileri yeniden geri çağırmaya başlarlar. Bu tecrübelerini ana temsili sistem içinde anlatırken kullandıkları duyuları ifade eden kelimeleri kullanırlar. Bu açıdan bakıldığında kelimelerin ses olarak ve anlam olarak önemlerinden başka, temsili sistemler ile bağlantılı, görsel, işitsel, dokunsal, kokusal ve tatsal anlamları olduğu anlaşılır.

a. Sözcükler

Görsel (G): Bakmak, aç, görünmek, göstermek, rüya, incelemek, resim, sahne, görmek, bakış, şahit, hayal meyal, ışık tutmak

İşitsel (İ): Anons, duyulabilir, iletişim, konuşma, duymak, bahsetmek, dinlemek, bağırarak, haykırmak, espri, söylemek, ses, vokal, ton, anlatmak, helal olsun, hele şükür,

⁹⁸ Alder, *Yöneticiler...*, s.104

⁹⁹ Biçer, *NLP Kişisel...*,s.51

Dokusal (D): Aktif, etkili, vazgeçilmez, dayanılmaz, duygulu, hissetmek, güçlü, akış, sağlam temel, asmak, ısıtmak, tutmak, yetenek, basınç, düzen, karıştırmak, tansiyon, dokunmak, dayanılır, düzensiz

Kokusal (K): Aroma, esans, koku, tatlı, acı, tozlu, terli

Tatsal (T): Acı, tatlı, baharatlı, leziz, keskin, tuzlu, biberli, tatsız

Belirsiz: Harikulade, hareket, yaratmak, planlamak, karar vermek, bilmek, hazırlamak, yönetmek, tekrar, organize etmek, düşünmek, yapmak, anlamak, aşık olmak.¹⁰⁰

Görsel (G): Ortaya çıkmak, parlak, net, açık, odaklanmak, hayal, bakmak, dikkat etmek, gözlemlemek, resim, bakış açısı, ekran, görmek

İşitsel (İ): Oluşturmak, tartışmak, açıklamak, duymak, görüşmek, anmak, ses, sözlü, çığlık, konuşmak

Dokusal (D): Aktif, duyuşal, hissetmek, etki, baskı, içli, stres, dokunmak.¹⁰¹

b. Deyimler

Görsel: Ne demek istediğini görmek, fikre yakından bakmak, göz göze gelmek, benim kör noktam, ışık tutmak, hayatına renk gelmek, öyle görünmek, geleceği parlak görünmek, kafasında şimşek çakmak, gönül gözü, göz bebeğim.¹⁰²

İşitsel: Aynı dalga boyunda olmak, sağır edeceksin, kelimesi kelimesine, dilini tutmak, eşi benzeri duyulmamış, sözün gelişi, açık seçik, aynı telden çalmak.

Dokusal: Temasa geçmek, bir düşünceyi kavramak, gerilim vardı, sıcakkalpli insan, soğuk kanlı olmak, vıcık vıcık bir hava, parmak basmak, kendini tutmak, düz bir ifade, yüreğine dokunmak, sıcak tartışma, yumuşak zemin, iliklerine kadar hissetmek, bam teline dokunmak, altını kazımak.

¹⁰⁰ Eren, a.g.e., s.55-56

¹⁰¹ Sally Dimmick, **Successful Communication Thorough NLP**, Gower Publishing, England, 1995, s.16

¹⁰² O'Connor, ve Lages, **NLP İle ...**, s.268

Kokusal - Tatsal: Pis koku yaymak, acı reçete, tatlı bir insan, acı bir yorum, işin kokusunu almak, payına düşeni almak, tatlı dil, tadına varmak, leş gibi kokmak, yenilir yutulur olmamak, çiçek gibi olmak, ekşi ekşi kokmak, ağzının tadını bilmek, ağzına layık olmak¹⁰³

Örneğin üç farklı insanın bir arabayı tarif ettiklerini düşünelim.

Görsel: “O kadar iyi dizayn edilmiş bir araba ki içim eridi. Renkler uyumlu ve muntazam. Arabanın görüntüsü tam istediğin gibi. Son derece modern görünümlü, çamurlukları değişik, görsen aklın durur...” gibi ifadeler kullanır.

İşitsel: “Müthiş bir motoru var. 200 beygir gücü. Yıldırım hızıyla gidiyor. Kendimi yarış pistinde sandım. Ne güçlü motor ama...” der.

Dokunsal: “Çok güvenli bir araba. İnsan koltuğa oturduğunda kendini güvende ve rahatlamış hissediyor. Bu araba bana huzur veriyor, koltuğa oturduğumda çok değişik hislere kapılıyorum...” der.

Eğer bir satış temsilcisi kendi temsil sistemini kullanarak arabayı satmaya kalkarsa çoğunlukla ancak kendi gibi düşünme sistemine sahip insanları etkiler. Müşterilerin nefes alma, yürüme şeklini gözlemlemek, göz hareketlerine dikkat etmek gerekir. Araba hakkında konuşmadan önce gene bir arabada en çok aradığı ya da mutlu olduğu durumu sormak, konuşma hızına, kullandığı temsil sistemlerine, mecazlara ve kelimelere dikkat etmek gerekir. Müşterinin algı ve temsil sistemini kavradıktan sonra ona kendi diliyle hitap etmek gerekir. Burada yapılan, kişinin karşısındakiyle aynı dili konuşması, uyumlu bir iletişim için gerekli kanalı bulması ve ortak bir dil oluşturmasıdır. Bu yalnız araba satarken değil her türlü ilişkilerde de bir iletişim tekniği olarak kullanılabilir. NLP'nin ilkelerinden biri, iletişimin kişinin ne anlattığı değil, karşıdakinin ne anladığı ve kişiye verdiği yanıt olduğunu belirtmektedir.¹⁰⁴

¹⁰³ O'Connor, ve Lages, **NLP İle ...**, s.270

¹⁰⁴ Biçer, **Kazanmak...**, s.54-55

2. Beden Dilinin İpuçları

Kullanılan kelimelerin yanı sıra, beden dilinin ve ses karakteristiklerinin tercihi de o anki düşünme biçimini yansıtır. Bu sözsüz ipuçlarından haberdar olununca, iş arkadaşlarının ve iletişim halinde olunan diğer insanların duyuşsal tercihlerini bilmek açısından daha iyi bir konuma sahip olunur. O zaman, bunları uygun davranışlarla birleştirmeye başlanabilir ve böylece uyumlu ilişkiler daha çok güçlendirilebilir.¹⁰⁵

Hiç kimse beden dilinin ifadelerinden kaçamayacağı veya bunu bastıramayacağı için, bu dili öğrenmeye çalışmak çok yararlıdır. Böylece, kişi kendi dünyasını yansıtmaya biçimini ve birlikte yaşadığı insanların iç dünyalarıyla ilgili önemli bilgilere sahip olur. Aslında her insan, beden dili konusunda bildiğini düşündüğünden, çok daha fazlasını bilir.

Eğer beden diline önyargısız ve cesaretle yaklaşırsa birçok görüşme ve karşılaşmanın sonucunu başarılı kılmak mümkün olur. Duyguların ve düşüncelerin kelimelere dökülmediği durumlarda bu çok açık olarak hissedilir. Böyle anlarda bakış, başın bir dönüşü, kavrayan bir jest, savunucu bir mimik binlerce kelimedenden fazla anlam taşır. İnsanlar kelimeleri, çoğunlukla gerçek duygu ve düşüncelerini örtmek için kullanırlar.

Sosyal statü ve bir grup içindeki hiyerarşi; bireyin kendisini bir grup içinde algılayışı, grubun yapısı ve insanlara toplumsal konumlarını beden dilleri ile yansıtmalarından anlaşılır. Beden dilinin kelimelerden çok daha kolay anlaşılma özelliği ise hiç değişmez. İnsan hayat boyunca çoğunlukla farkında olmaksızın günlük beden dilini son derece etkili olarak kullanır. Ancak bedenini, kelimeleri kontrol ettiği gibi kontrol edemez. İnsanların bedeni olaylara veya durumlara karşı çok daha fazla kendiliğinden tepkiler verir. Gerçek duygu ve düşünceleri kelimelerin arkasına gizlemek belki mümkündür, ama beden dilini gizlemek çok kere mümkün değildir, beden esastır.

¹⁰⁵ Alder, **Yöneticiler için...**, s.105

Son olarak, insanın kendini dış dünyaya karşı ortaya koyuş biçiminin temelini görüş açıklığını, bir başka deyişle merkezini kullanma biçimidir. Başka hiçbir özelliğine bakmaksızın, sadece göğüs açıklığına bakarak bir insanın kişilik yapısı ve içinde bulunduğu durumu konusunda bilgi sahibi olmak mümkündür.¹⁰⁶

Sadece beyinle değil, tüm vücutla düşünülür. Akıl ve bedenden oluşan tam bir sistem söz konusudur; vücudu etkilemeksizin düşünmek imkansızdır. Belli şekillerde düşünmeye yardım etmesi için vücut duruşlara, jestlere ve nefes alma kalıplarına sokulur. Aşağıdaki işaretler genellemeler olup, her durumda geçerli değildir. Bazı insanlar çoğu kez dille ve soyut sembollerle düşünür. Bu düşünme tarzına çoğu kez “dijital” denir. Bu şekilde düşünen kişinin tipik olarak çoğu kez kolları önünde bağlı bir şekilde dik bir vücut duruşu vardır. Nefes alışları sık ve kısıtlıdır; konuşma monoton, çoğu kez parça parçadır; tipik şekilde rakamlarla, istatistiklerle ve mantıksal ifadelerle konuşurlar.¹⁰⁷

¹⁰⁶Zuhal İler, “Beden Dili”, (<http://www.sosyalhizmetuzmani.org/bedendiliteorisi.htm>), 15 Ekim 2003

¹⁰⁷O’Connor, ve Lages, **NLP İle ...**, s. 263

Tablo 1: Temsil Sistemleri ve Fizyoloji¹⁰⁸

<i>Temsil Sistemleri Ve Fizyoloji</i>			
	Görsel	İşitsel	Dokunsal
Duruş ve jestler	Baş yukarıda. Çoğu kez boyunda olmak üzere vücutta daha çok gerilim vardır.	Çoğu kez orta (mezomorfik) vücut tipi. Sanki müzik dinliyormuş gibi ritmik vücut hareketleri olabilir. Baş, telefonda konuşma pozisyonunda (el kulağın üstünde) düşünürken sağa doğru yatık olabilir.	Baş aşağı düşmüş, vücut eğik pozisyonunda. Yuvarlak omuzlar, baş aşağıda, gevşemiş kas tonu, karna ve orta çizgiye doğru el hareketi yapılabilir.
Nefes alma	Göğsün üst kısmında yüksek sığ nefes alıp verme	Göğsün orta kısmında düzenli nefes alıp verme	Karından derin nefes alıp verme
Ses tonu ve temposu	Genellikle hızlı konuşma, yüksek net ses tonu	Melodik ton, tok sesli, orta hızda. Çoğu kez ritimli	Düşük ve daha derin tonalite, yavaş ve yumuşak, çok sayıda duraklamalar var.
Göz hareketleri	Odaksız yada sağa veya sola doğru yukarı	Kulak hizasında ya da aşağıda, orta çizgide	Aşağı ya da sağ alta, orta çizginin altında

Kaynak: O'Connor, ve Lages, **NLP İle ...**, s. 264

İnsanın merkezini kullanma biçimini ve temel beden duruş özelliğini tanımının sağladığı en önemli yarar, yalnızca çevredeki kişileri doğru değerlendirmek değildir. Bu özelliklerin farkında olmak, kişinin kendi hayatında çok temel değişiklikler yapar. İnsanlar

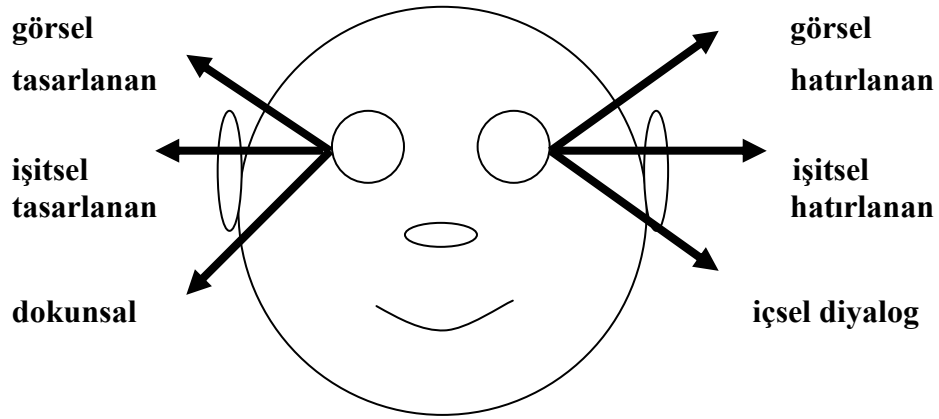
¹⁰⁸ O'Connor, ve Lages, **NLP İle ...**, s. 264

büyük çoğunlukla içlerinden geldiği gibi davrandıklarını düşünürler. Oysa yakın zamanda yapılan araştırmalar, “İnsanlar hissettikleri gibi davranmaktan çok, davrandıkları gibi hissettiklerini” ortaya koymuştur.

Canı sıkılan bir insanın kaşları çatık, yüzü asık, omuzları düşük ve merkezi kapalıdır. Herkes sık sık sebepsiz bir can sıkıntısı yaşar. Oysa kişinin çok kere kaşlarını çattığı, yüzünü astığı ve omuzlarını düşürdüğü, merkezini kapattığı için canının sıkıldığı düşünülmez. İnsan hangi davranışını dışlatırsa, bir süre sonra beden kimyasında meydana gelen değişiklik sebebiyle o yönde duygular yaşamaya başlar. Sıkıntılı bir insan gibi davranmak iç sıkıntısının artmasına sebep olur.

Beden dilindeki en benzer ifadeler canlılığı ve iç dengeyi korumaya dönük temel psikolojik durumlarla ilgilidir. Korku, kızgınlık, hüznün, nefret, mutluluk, dikkat, ilgi, uyku, gerginlik, şiddet bu durumların en belirgin olanlarıdır.¹⁰⁹

3. Göz Hareketlerindeki İpuçları



Şekil 1: Göz Hareketleri Ve Anlamları

Kaynak: Robert Dilts, “Eye Movements And NLP”, The Article of The Month, (<http://www.nlpu.com/Articles/artic14.htm>)

¹⁰⁹ İler, a.g.m.

Yukarı ve sola (Görsel hatırlanan): Görsel olarak geçmiş tecrübeler hatırlandığında sol yukarı bakarız.

Yukarı ve sağa (Görsel tasarlanan): Görsel olarak resim veya olay tasarladığımızda sağ yukarı bakarız

Sol yana (İşitsel hatırlanan): Geçmişe ait sözler, sesler hatırlarken sol yana bakarız.

Sağ yana (İşitsel tasarlanan): Sözler ve sesler kurgulanıyorsa sağ yana bakarız

Aşağı ve sola: Kişi iç diyalog halindeyse sol aşağı bakar.

Aşağı ve sağa: Kişi dokunsal olarak bazı hisler yaşıyorsa sağ aşağı bakar.¹¹⁰

Gözün sol üst tarafa bakmasıyla kaydedilmiş hafızdan görsel bilgi, sağ üst tarafa bakılmasıyla yaratılan hafızadan bilgi çekilir. Gözlerin bu yöndeki hareketleri insanların %95'inde aynidir.¹¹¹

İnsanlar düşünürken, birşeylerin içinden çıkmaya çalışırken, karar verirken gözlerini hareket ettirirler. Göz hareketleri ruhsal yapıyla bağlantılıdır. Göz hareketleri bir insanın nasıl düşündüğünü, düşüncelerinin beyninde hangi şekilde temsil ediliyor olduğunu gösterir. Resimler, sesler, kelimeler ve duygular olarak şekillenirler.¹¹²

Göz hareketlerini isabetli algılamanın belirli üç zamanı vardır:

Kişi konuşmaya başlamadan hemen önce, kişi aranızdaki mini sessizlik anlarında düşünürken, sorunuz sorduğunuz andan hemen sonra.¹¹³

NLP ile ilgili en önemli şeylerden biri, başkalarıyla nasıl daha kolay ve etkin iletişim kuracağımızı öğretmesidir. Göz erişim ipuçları, birinsanın hayalindekilerle mi, duyduklarıyla mı, kendiyle konuşarak veya duyguları aracılığıyla mı düşündüğünü gösterir. bu bilgileri edinmek, onların mevcut düşünme tarzlarıyla daha etkin bir şekilde eşleştirenbir yolla iletişim kurmamıza olanak sağlar. Göz hareketlerini anlamak biraz pratik ister çünkü bazı insanların göz hareketleri yavaş olmasına rağmen bazılarınunki çok dinamik, hızlı ve dikkat edilemeyecek kadar farklı olabilir. Uygulamalar:

¹¹⁰ Robert Dilts, "Eye Movements And NLP", The Article of The Month, (<http://www.nlpu.com/Articles/artic14.htm>)

¹¹¹ "Göz ve Beyin Arasındaki İlişki", (<http://web.sakarya.edu.tr/~ikkclub/nlp.htm>)

¹¹² Linden, a.g.e., s.49

¹¹³ Nil Gün, **NLP İle Satış Ve Pazarlama**, Kuraldışı Yayıncılık, İstanbul: Ekim 2002, s.102

Uygulama 1: Daha etkin düşünmek için kullanılabilir.

Bir yönetici de daha etkin düşünmek için, ayrıca bir şeyi hatırlamak için gözlerini sol yukarı kaldırabilir.

Uygulama 2: Ne zaman susup ne zaman konuşulacağı ayarlanabilir. Eğer bir insan gözlerini hareket ettirirken konuşulursa onun düşüncesini yarıda kesilir ve bu da etkileşimi yavaşlatır.

Uygulama 3: İhtiyaçlarını saptamak için kullanırız.

Örneğin, işletmenizde bir sunum var;

- İnsanların göz hareketleri son derece görsel olduklarını işaret ediyorsa o zaman resimlerle düşünmek isteyeceklerdir ve sunumunuz broşürler, fotoğraflar, power point ler gibi görsel araçlara dayanmalıdır.

- İnsanların göz hareketleri çoğunluğun iştsel olduğunu gösteriyorsa, onlar duygulardan veya grafikler, tablolar gibi görsel araçlardan etkilenmeyeceklerdir, onlar katı gerçeklerden ve rakamlardan etkileneceklerdir. Ayrıca sorularla konuşmacının sözünü kesmek isteyeceklerdir.

- Eğer göz hareketleri ipuçları dokunsal olduklarını gösteriyorsa olaya dahil olmak isteyeceklerdir, bu yüzden onlar yardım etmeye, birlikte çalışmaya davet edilebilir. Ölçülü bir ses tonuyla konuşulmalı, sunumu kısa kesmeye çalışılmalı çünkü 20 dakikadan sonrası onlara fazla gelir.

Uygulama 4: Dil

Örneğin bir çalışan veya müşteri bir görsel ise öncelikle resimlerle düşünüyordur, bu durumda müşterinin fikrini veya ürün hakkında ne hissettiğini veya kulağa nasıl geldiğini sormak pek yararlı olmayacaktır. Onlara nasıl görüldüğünü sormak çok daha iyi olacaktır.

Uygulama 5: Onların kişisel alanları

Göz hareketleri kişisel alan ihtiyaçları hakkında bilgi verir. Son derece görsel olan insanlar, onlardan yeterince uzak durulmasından hoşlanırlar, böylece diğerlerini

bütün olarak görebilirler çünkü bütünüyle izleyerek bilgi edinirler. Bu yüzden onlardan biraz uzakta yer alınmalıdır.

Genelde duygularıyla düşünenler kişiye dokunabilecek kadar yakın olmayı isterler, kollarını dokundururlar, genellikle kişinin omuzlarına dokunurlar.

İçsel işitsel insanlar kişinin kendisinden ve beden dilinden minimum derecede haberdar olmak isterler. Çünkü rakamlar ve gerçekler onlar için önemlidir. Bu tür insanlar, karlısındaki kişi konuşurken sıkça arkaya bakarlar ve karmaşık konuları konuşurken gözlerini sıkça kırıştırırlar veya birkaç saniyeliğine kapatırlar¹¹⁴

C. ALT SİSTEMLER

İnsanların zihni deneyimlerini kodlayarak depolar, duyuları detaylandırarak kayda geçirir. Bu detaylardan herhangi birini değiştirildiğinde, yarattığı duygu da tamamıyla değişir.

Görsel, işitsel ve kinestetik kanallara *temsil sistemleri*, bu sistemlerin detaylarına da *alt sistemler* denir. İşte bu alt sistemlerde yapılan değişiklikler, deneyimleri de değiştirecektir.¹¹⁵

Kişi kendini belirli bir durumda canlandırırken iki farklı durum söz konusudur: Kendini ya kendi gözüyle, ya da başka birinin bakabileceği gibi görür. Bu iki farklı görme biçiminden, ilki “ilgili,” diğeri “ilgisiz” diye adlandırılır. Kişinin gerçek yaşamda dünyaya bakışı elbette her zaman için ilgilidir.¹¹⁶

Genellikle olumlu deney ve temsillerde temsil sistemini meydana getiren alt sistemler paralellik taşırlar. Bu durumda görsel alt sistemler, parlak, yakın, büyük, canlı, işitsel yönden ritmik, yüksek tonda, ahenkli; dokunsal alt sistemler ise yoğun, sıcak ya da ılıktır ve kişi olayın içindedir. (**ilgili**).¹¹⁷ Doğal olarak, acı veren anıların görüntüleri küçük, uzak ve sisli olacaktır, sesler de net gelmeyecektir. Özellikle, hoş olmayan

¹¹⁴ Reg Connolly, “The NLP Eye Accessing Cues”, [The Pegasus NLP Newsletter](http://www.pegasusnlp.com/nlp_eye_accessing_cues.htm), (http://www.pegasusnlp.com/nlp_eye_accessing_cues.htm), Issue 09, 4 January 2002

¹¹⁵ Gün, **NLP – Zihninizi...**, s.181

¹¹⁶ Harry Alder, **Sinir Dili Programlaması**, çev. Zarife Biliz, Sistem Yayıncılık, 2. Basım, İstanbul, Haziran 1998, s.63

¹¹⁷ Biçer, **NLP Kişisel...**,s. 61

çağrışımlar **ilgisiz** olacaktır. Yani, kişi kendini sahnenin dışında, olayı izleyen bir gözlemci gibi görür. Bu, kişinin bir şeyi memnun edici ya da acı diye ifade etme durumunu oluşturan alt sistem bileşimidir ve kişiye özgüdür; içinde olduğu ruhsal durum, kişinin gerçekten nasıl hissettiğini belirler.¹¹⁸

Alt sistemleri değiştirmek; bir anı, gelecekteki bir olayı ya da bir şey hakkındaki bir düşünceyi oluşturan temsilleri tam anlamıyla değişime uğratmaktır. Hangi alt sistemlerin kişiyi güçlendirdiğini, olumu, güç kazandırıcı durumlarda yinelenen bir kalıbı oluşturan ayrıntılı özellikleri kavradıktan sonra, kişinin yapması gereken tek şey, onu güçsüz kılan alt sistemlerin yerine, birer birer güç kazandıran alt sistemleri koymaktır.¹¹⁹ Eğer bir durumdan kurtulmak isteniyorsa yapacağı önemli iş kendisini olayla ilgisiz duruma getirmektir. Bir kere kendini iç hayalin içinden çekip alarak, izleyen durumundan izlenen haline geldiğinde duyduğu acılar ve olumsuzluklar bıçak kesmiş gibi olacaktır. Alt sistemler, olumlu deneyler daha güçlü ve daha olumlu hale gelmek için de kullanılabilir. Alt sistemleri olumlu yönde geliştirilirken durumun ilgili olmasına dikkat etmek gerekir¹²⁰

İletişim insanın varolma sürecidir. Bu süreçte kendini keşfetmek, yaşamın anlamını ve keyfini yaşamak, içindeki sevgiyle evrenle akıp gitmeyi öğrenmek vardır. Yeniçağda NLP (neuro linguistic programming) sinir sisteminin dille modellenmesi yoluyla davranış ve alışkanlıkların yeniden programlanarak, yapılan iş ve olaylara verilen anlamları değiştirerek davranışları değiştirme teknolojisi sunmaktadır. Kişinin bilinçaltı ile doğrudan iletişim kurarak kendisiyle yüzleşmesini, diğer insanları da anlayarak yaşamla doğru iletişim kurmasını sağlamaktadır. Bilinçaltının iki önemli görevi vardır, kişiyi hayatta tutmak ve mutlu olmasını sağlamaktır. NLP öğretisine göre her davranışın bir yapısı vardır.

Gerçek dünya zihinlerde oluşturulan algı ve iç filtrelerinden süzülerek farklı bir anlam kazanır. Bu filtrelerden ilki "evrensel modelleme" denilen silme, bozma ve genellemelerdir. Beyin kendisine ulaşan saniyede 2 milyon veriden en fazla 7 tanesini seçerek algılar, diğerlerini siler. Seçici algılama konulara yoğunlaşmayı sağlar.

¹¹⁸ Alder, **Sinir Dili...**, s. 64-65

¹¹⁹ Alder, **Sinir Dili...**, s. 65

¹²⁰ Biçer, **NLP Kişisel...**, s. 65

Herkes görmek istediğini görür, duymak istediğini duyar. Yani, kişi gerçeğe göre değil zihinde yaratılan senaryolara göre algılar. Bilinçaltı genellemeler yaparak ve doğduğu andan itibaren kimliğin oluştuğu 25 yaşına kadar kalıcı bir şekilde öğrenir. Öğrenmeler içeriksiz ya da somuttan soyuta genişleyebilen kavramlara dönüşerek dışarıdan gelen bir harekete geçiricinin, görüntü , ses, sıcaklık, koku, vs. gibi o andaki ruh hali ile eşleşmesiyle beyne kodlanır. Beş duyu ile dış dünyayı algılanır, silme, bozma, genelleme ile sözcüklere dönüştürerek dilde derin yapı oluşturulur. İfade ederken dildeki derin yapı tekrar silinip, bozulup, genellenerek dilde yüzey yapıya dönüştürülür.

Dil, sözcükler tecrübeyi aktarmak için yeterli değildir. Tecrübe dile, dil kavramlara dökülür ve kişi bir süre sonra kavramlarla düşünür. Kişi ne kadar soyutlarsa gerçek dünyadan o kadar kopmaya başlar.¹²¹

¹²¹“NLP ile Mükemmelliğe Ulaşmak”, (http://www.geocities.com/marketing_istanbul/2.html)

Tablo 2: Alt Sistemler Kontrol Listesi

<u>Görsel</u>
Çerçevesiz mi panoramik mi?
Uzak mı yakın mı?
Siyah beyaz mı renkli mi?
Hareketsiz mi hareketli mi?
İki boyutlu mu üç boyutlu mu?
Solgun mu parlak mı?
Bulanık mı net mi?
Loş mu aydınlık mı?
<u>İşitsel</u>
Ses sayısı (kimin, kimlerin sesleri; müzik var mı, gürültü var mı?)
Geldiği yer (uzak, yakın, önünüzden, arkanızdan, yanınızdan?)
Stereo mu, mono mu?
Tempo (hızlı mı yavaş mı?)
Net/uğultulu
Volüm (alçak mı yüksek mi?)
Ritmik mi düzensiz mi?
Sürekli mi kesik mi?
İnce mi kalın mı?
<u>Dokunsal</u>
Konum (duygu bedeninizin hangi bölgesinde?)
Basınç (yumuşak mı sert mi?)
Süre (ne kadar sürüyor? Sürekli mi kesik kesik mi?)
Yoğunluk (güçlü mü zayıf mı?)
Isı (sıcak mı serin mi?)
Nem
Doku (pürüzlü mü kaygan mı?)
Koku/Tat

Kaynak: Gün, NLP – Zihninizi..., s.187

II. UYUM YARATMAK

İletişimin gerçek anlamı insanlarla uyum sağlamaktır. Uyum kişinin karşısındaki kişinin dikkatini tutabilme ve güven duygusu yaratabilme yeteneğidir. Özel yaşamda insanlar sevdikleri kişilerle görüşür, sevmedikleri kişilerden uzak dururlar. Ama iş hayatında böyle bir lüks yoktur. Satış yapmak isteniyorsa müşteriyle uyumlu olmak gerekir. Huzurlu bir çalışma ortamı için iş arkadaşlarıyla uyumlu olmak önemlidir. İnsanların ortak özelliklerine vakıf olunması halinde uygulanabilir tekniklerle uyumun her insanla sağlanabileceği görülür. Bazı insanlarla doğal olarak yakalanan uyumu gerektiği zaman her insanla kurulabileceğini bilmek, iş hayatında ve özel yaşamda çok büyük farklılıklar oluşturacaktır.¹²²

Kişinin başka bir insana yaklaşım tarzı, ilk kelimeleri ve hareketleri, genellikle ilk görüşmenin tümünün “anahtarı” ile aynı sesi taşır. Eğer birisi ile ciddiyetsiz bir şekilde konuşmaya başlanırsa, görüşmeyi başka bir anahtara taşımak oldukça güç olur.

Unutmamak gerekirken, kişinin karşısındaki “duruma ayak uyduracak”tır. Kişinin temin edeceği sahneye uygun olan rolü oynayacaktır. Tüm görüşme boyunca savunmada kalmak istenmiyorsa, özür diler bir tutumla başlamamakta fayda vardır.¹²³

NLP'nin kişiler arası ilişkilerde en önemli stratejisi “uyum”dur. Uyum iyi bir iletişimin olmazsa olmazıdır. Eğer insanlar karşısındaki insanla bir uyum yaratamamışsa ondan kendisine karşı samimi davranmasını beklememelidir. Ancak bu uyumu yarattıktan sonra onunla iletişim kurabilir ve onu yönlendirebilir. Aksi takdirde her yönlendirme gayretinde dirençle karşılaşılacak demektir. Bu takdirde yönlendirme girişimlerimizin çatışmaya dönmesi mümkündür. Uyum yaratmanın yolu fiziksel öğeleri kullanmaktan geçer. Bunun için öncelikle karşıdaki insanın vücut hareketleri, duruşu, mimikleri, ses tonu, temposu ve hatta nefes alma hızı ve biçimi incelenmelidir. Daha sonra yapılması gereken eşleşmedir. Eşleşme gerçekleştiğinde yönlendirme kolayca mümkün hale gelecektir. Bazen de yine bu yöntem eşleşmemek için

¹²² “Perception, Dimension, Reeducation”, (<http://www.pdr.com.tr/pdrint/ozel/nlptkn.htm>)

¹²³ Les Giblin, **İnsan İlişkilerinde Kendine Güven Ve güç Elde Etmenin Yolları**, çev: İdil Güpgüpoğlu, Sistem Yayıncılık, 6. Basım, İstanbul: Ekim 1999, s.56

kullanılabilir. Örneğin bir topluluktan ya da kişiden kırmadan ayrılmanın gerektiği durumlarda bu strateji kullanılabilir.¹²⁴

NLP’de uyum kelimesi, karşılıklı güven duymaya ve özen göstermeye dayanan ilişkiler için kullanılır. Uyum, esasında karşımızdaki kişilerin kendi dünya modellerinde onlarla buluşabilmektir. Her insan farklı deneyimlere sahiptir ve farklı birer bireydir. İnsanlarla uyum içinde olmak için, onları tanımak ve onların dünyalarına girebilmek gerekir.¹²⁵

İnsanlar kendilerine benzeyen insanlarla birlikte olmaktan hoşlanır. Uyumun esası budur. İnsanlar hoşlandıkları insana güvenir. Bu nedenle bir insanın kararında etkili olabilmek, onu yönlendirebilmek için önce uyum sağlamak gerekir. İnsanlar, seçilen müzik, yemek çeşidi, giysiler, tatil seçimleri, hobiler, meslek, kullanılan dil, kültür, ırk, siyasal düşünce, bireysel değerler gibi benzerliklere sahip olduğunu düşündüğü insanların yanında rahat eder.¹²⁶

Yüzyüze yapılan bir toplantıda, uyum ve dolayısıyla güven, çeşitli yollarla gerçekleştirilebilir: **Beden dili, sözler, ve ses tonuyla**. Kelimeler, bir konuşmanın en çok dikkati çeken kısmı olmasına rağmen, iletişim buzdağının sadece görünen kısmını oluştururlar.¹²⁷

Beden dili ve zihin aynı sistemin parçalarıdır. Bir parçanın durumu, diğer parçaların tümünü etkiler. Çevreleriyle derin bir uyum içinde olan kişilerle yapılan çalışmalar, onların etkileşime katılan kişilerle aşağıdaki konularda benzerlik sergilediğini göstermiştir:

- duruş, hareket ve mimikler, nefes alış verişler, ses tonu ve sesin niteliği
- kullandıkları dilin içeriği- görsel/işitsel/duyusal kilit sözcükler
- inançlar, değerler¹²⁸

¹²⁴ Haluk Hepkon, “NLP ve Aikido Arasındaki Strateji Benzerlikleri”,
(http://www.geocities.com/aikido_ihtisas/nlp1.htm), 20.01.2002

¹²⁵ Joseph O Connor, Ian McDermott, **NLP’nin ilkeleri**, çev: Demet Uyar Ezerler, Sistem Yayıncılık, İstanbul: Ocak 2002, s.12

¹²⁶ Nil Gün, **NLP İle Satış Ve Pazarlama**, Kuraldışı Yayıncılık, İstanbul: Ekim 2002, s.60

¹²⁷ O Connor, McDermott, **NLP’nin ilkeleri**..., s.13

¹²⁸ Sue Knight, **Uygulamalarla NLP, İşinizde Fark Yaratan Farklılıklar**, çev: İpek Görkey Taffe, Sistem Yayıncılık, İstanbul: Ekim 2001, s. 146

Sözlerle nasıl uyum sağlanabilir: Örneğin kişi bir işitselle uyum sağlamaya çalışıyor. İşitseller genellikle dinlemesini bilir ama kendi seslerini işitmeyi de çok sevdiklerinden çok konuşma eğiliminde olabilirler. Görselin hızı ve tamamlanmamış cümlelerle konuşma tarzına karşın işitselin konuşması melodik ve sözcükleri belirgindir.

Bir işitsele satış yapabilmek için onunla konuşmak gerekir. Diyalog kurmak, açıklamak, izah etmek gerekir. İşitseller konuşmaktan da dinlemekten de sıkılmazlar fakat yazılı açıklamaları, kullanma klavuzlarını okumak onları sıkır. Başkalarının söz konusu ürünü yada hizmetle ilgili neler söylediğini onlara anlatmakta yarar vardır.

Bir dokunsalla uyum sağlamaya çalışıldığını varsayılıyor. Duyulara önem veren kinestetikler, bir durumu kavrayabilmek için önce hissetmeye ihtiyaç duyarlar. Ürün veya hizmetle içsel bir bağlantı kurmaya çalışırlar. Dikkat süreleri kısa olan kinestetikler, aynı zamanda etraflarındaki gerginliği yada yapaylığı kolaylıkla hisseder. Uzun süre yerlerinde oturamaz, kımıldanmaya, hareket etmeye ihtiyaç duyarlar.

Dokunsallar için detayları hissetmek bilmekten önce gelir. Görsel, detayları görmek, işitsel, dinlemek ister.¹²⁹

“Uyum” a bir başka örnek ise savaş sanatlarında sıkça kullanılan “hito e mi” stratejisidir. Sözlük anlamı “birleştirici eylem” olan bu strateji “bir bedende kaynaşmak” anlamına gelir. Bu stratejiye göre tekniği yaparken asla “rakibime şunu yapıyorum” diye düşünmemek gerekir. Kafamızda olması gereken “Birlikte şunu yapıyoruz” düşüncesidir.

Bu tavrın yararı özellikle tutuş tekniklerinde belirgindir. Örnek olarak “katatetori”, bilekten tutuş, teknikleri ele alınabilir. Rakibin bileği kavrandığında teknik “ona karşı” biçimlendirilirse, çok fazla güç harcanacak demektir. Bu durumda tekniğin başarıyla uygulama şansı da azalmaktadır. Oysa aynı teknik rakiple birlikte bir şey yapma duygusuyla uygulandığında, çok daha az eforla çok daha büyük bir verim elde edilir¹³⁰

¹²⁹ Gün, **NLP İle Satış...**, s.88

¹³⁰ Hepkon, a.g.m.

A. AYNALAMAK (UYUMLAŞMAK)

Başarılı iletişimcilerin uyum sağlamak için kullandığı bir yöntem de, kendi beden dili ve ses tonlarını karşısındaki kişiye uydurmaktır. Bu tekniğe aynalama da denir.

Başka bir insanın davranışlarıyla (hem sözlü hem sözlü olmayan biçimlerde) uyumlu hareket edilebildiği ölçüde, onların deneyimlerine ayak uydurulabilir. Ayna tutma, çoğu insanın uyumlu ilişki dediği yakınlığın özünü oluşturur ve bunun, duyuşal deneyimle ayırabileceği pek çok boyutu vardır. Kişi karşısındaki kişinin ifadesi ve söz dizimini, vücudunun duruşunu, nefes alıp verişini, ses tonunu ve temposunu, yüz ifadesini, göz kırpmalarını, vb. ona ayna tutarak yansıtabilir.¹³¹

İnsanlar kendileri gibi olanlardan hoşlanır. İyi geçinen insanlara bakıldığında, onların vücut duruşlarını ve jestlerini birbirlerininkilere benzetmeye eğilim göterdiklerini görülür. Her ikisi de ya öne doğru eğilerek yada geriye yaslanarak otururlar. Bazen vücutlarının duruşu neredeyse birbirinin aynı olur. Bunu ilk kez 1960'larda William Condon incelemiştir. Bu duruma kültürel mikro-ritimler adını vermiştir.¹³²

Aynısı, ses tonu için de geçerlidir. İyi bir ilişkiye sahip insanlar aynı hız ve ses tonuyla konuşmaya yönelirler. Bu, davranış düzeyindeki karşılıklı anlaşma ve anlayıştır. Diğer kişinin dünya modeline girip onu anlama arzusundan kaynaklanmalıdır. Ancak o zaman kolay, güçlü ve doğal olur.

O halde, davranış düzeyinde müşteriye dikkat göstermek gerekir. Eğer ayağa kalkarsa kişi de ayağa kalkmalı, yavaş hareket ederse kişi de yavaş hareket etmelidir. Kişiyale kurduğu göz teması süresince onunla göz teması kurmak, müşterinin konuşma hızına ve ses tonuna ayak uydurmak gerekir. Vücut dili ve ses tonu eşleştirilirse, müşteri bilinçdışında kendi dünyasına girmek – neler hissettiğini, nasıl konuştuğunu, nasıl hareket ettiğini ve gördüğünü anlamak – için dürüst bir girişimde bulunulduğunu anlayacaktır ve dolayısıyla kendisini daha rahat hissedecektir.¹³³

¹³¹ Richard Bandler, ve John Grinder, **Prenslere Dönüşen Kurbağalar**, çev: Osman Akınhay, Alfa Yayın, İstanbul:1999, s.103

¹³² O'Connor ve Lages, **NLP İle Koçluk...**, s.83

¹³³ O'Connor ve Lages, **NLP İle Koçluk...**, s.84k

Aynalama insanlar arasında bağlantı yaratır. Kişinin oturuşu, mimikleri, konuşma hızı, nefes alma temposu, giyim seçimiyle aynalama sağlanabilir.

Nefesle uyum sağlama da çok iyi bir yoldur. Nefesle kişinin özüyle uyumlu hale gelinir. Kişinin karşısındaki derin ve yavaş nefes alıyorsa kişi de öyle almalı, o hızlı ve yüzeysel nefes alıyorsa kişi de benzer tempoda nefes almalıdır.

Kişinin ses temposuyla konuşmak bir başka uyum sağlama yoludur. Çok hızlı konuşan bir görselle, yavaş konuşan bir kinestetik uyumu zor olur.¹³⁴

Kişi karşısındaki insana iyi ayak uydurabilirse, kendi hareketlerini değiştirerek onun yeni davranışlar benimsemesine ön ayak olabilir. Ayak uydurarak bir başka insanın dünyasına girildiğinde, bu sayede bir uyum ve güven oluşturma fırsatını yakalanır ve onların gerçekliğinde istenilen değişiklikleri yaptırabilecek bir konuma gelinebilir.¹³⁵

Seçilen yeni bir yönetim sisteminin, şirketin yapısı ve kültürüyle uyumu zorunludur. Uyuşma, ayak uydurma ve öncü olma üçlüsü, her düzeyde; yalnızca bireyler arasında değil, yürürlükte olan bir isteme eklemeler yaparken de işlerliğini korur. Yeni bir sistem, kullanılmakta olan diğer sistemlerle uyumalıdır.

Küçük şirketlerin, daha büyük ve daha bürokratik başka şirketlerin performans değerlendirme yöntemlerini uygulamaya çalıştıkları görülür. En basit, bunun yanı sıra en etkili performans değerlendirme sistemi dört sorudan oluşur:

- Hedefleriniz nelerdir?
- Ne düzeyde başarılı oldunuz?
- Gelişimiz için başka hangi beceriler gerekli?
- Hangi davranışlara bağlanmalıyız?

Bu değerlendirme sistemi, şirketin açıklık ve resmiyetten uzak ortamıyla uyumaktadır.

¹³⁴ Gün, **NLP – Zihnini Kullanma...**, s.144

¹³⁵ Bandler ve Grinder, **Prenslere Dönüşen...**, s.106

Bir şirketin yöneticileri ve çalışanları arasında uyum sağlanması zorunludur. Performans değerlendirmelerini sürdürmek, çalışanın yöneticisinden ve yöneticinin çalışanlardan gelen eleştirileri kabullenmesi için karşılıklı uyum ortamı oluşturulmasına bağlıdır. Uyum ile, değerlendirmeler yerini bulur ve biçimlenir. Değerlendirme, öğrenme ve gelişme ile ilgilidir; sürekli iyileşmeyi amaçlar.¹³⁶

Bir yöneticinin kalabalık bir topluluk önünde yapacağı konuşmalarda uyum ve yönlendirmeyi yapmak için konuşmasına bir fikrayla yada herkesin geleceği bir hikayeye başlaması da uyum ortamı yaratmak açısından önemlidir. Çünkü topluca gülmek eylemi ile fiziksel uyum sağlanmış olur. Kişinin kendisiyle ilgili komik bir hikaye anlatması, daha başlangıçta seyircilerle arasında bir bağ yaratır. Tabii anlattığımız hikayeye kendisi de gülmelidir. Kişi katılımcılara bir dosya dağıtırsa ve dosyadaki bir sayfaya dikkat çekmek istiyorsa kendisi de eline dosyayı almalıdır.¹³⁷

Uyum, iletişimin konusu ya da düşüncenin içeriğinden ziyade, benzer şeyler hissetmenin ve düşünmenin ortak bir biçimiyle ilgilidir. Ancak ayna tutma öğrenilebilir ve uzman iletişimcilerin sık sık pratik yaparak yetkinleştirdikleri bir beceridir. İletişim kurulan kişinin vücut diline aynalanarak, doğal biçimde aynı düşünme tercihine sahip olunması halinde ortaya çıkacak olan uyum duygusu yaratılabilir. İyi müzakereciler ile başarılı pazarlamacılar bu yetenekleri sık sık sergilerler.

Bilindiği gibi, vücut dili iletişime yardım ettiği gibi onu engelleyici bir rol de oynayabilir. Kollarını sıkıca kavuşturarak, bacak bacak üstüne atmış biçimde oturan bir kişi, tipik olarak alıcı bir durumda değildir. Herhangi bir şeyi satın alamaya pek hazır değildir; vücut dili “Hayır” demektir. Oysa öne doğru eğilmiş, dikkatli ve canlı biçimde bakan bir kişi, muhtemelen alıcı ve olumlu bir zihinsel durum içinde olacaktır. Dolayısıyla, olumsuz vücut diline basit biçimde aynalama, birini etkilemek ya da bir satışı gerçekleştirmek için fazla uygun bir yol değildir. Bununla birlikte, insanda, her zaman için diğer insana bilinçsiz bir şekilde aynalama eğilimi görülür. Bu yüzden, başkalarının bilinçsiz biçimde izleyeceği bir ses tonu, konuşma hızı ve “olumlu” vücut

¹³⁶ Knight, **Uygulamalarla NLP, İşinizde...**, s. 151

¹³⁷ Gün, **NLP İle Satış...**, s.136

dili benimseyerek, bir insanın fizyolojisini, dolayısıyla zihinsel durumunu amaçlı biçimde değiştirmek mümkündür.¹³⁸

Uyum, ses tonunun benzetilmesi yoluyla da kurulabilir. Seste uyumlaşmak, kızmış birine karşılık vermenin en iyi yoludur. Kızgınlık, enerji düzeyinin artmasıdır ve karşıdaki kişinin sesindeki bu enerjiye ayak uydurmayı gerektirir. Onun ses yüksekliğinin hafifçe altında konuşarak uyum sağlanabilir. Telefonda uyum sağlamanın tek yolu da ses benzetmesinden geçer.¹³⁹

Eğer bir insanla diyalog kurmak isteniyorsa kişiyi aynalamak en kısa yoldur. Yani kişinin karşısına geçip, onun gibi oturulur, eller kollar onun gibi hareket ettirilirse, onun gibi nefes alınıp verilir ve onun konuştuğu hız ve tonla konuşulur. Bu tavır kişide bir yakınlık doğuracaktır.¹⁴⁰

İlk hareketi yapan çoğunlukla patron ya da etkili kişidir, yani buna bakılarak gücün nerede olduğu anlaşılabilir. Ancak bu, uyumlu ilişki olduğu zaman daha belirgindir. “Anti” ya da kafası kendi düşünceleriyle meşgul olan biri kendi fizyolojik halini sergileyecektir. Bilinçli olarak aynalama görüntüsü rahatsız ediciyse veya göz korkutuyorsa, bazen örtülü uyuşma ya da aynalama olarak da bilinen hafifletilmiş bir tarz kullanılabilir. Örneğin biri ellerini kavuşturmuşsa, kişi bacak bacak üstüne atmalı, çenelerini ellerinin arasına almışsa, kişi sadece bir eliyle yüzüne dokunmalıdır. Kalemli hafif hafif vuruyorsa, kişi döndürmeli, öne doğru eğilmişse, daha açık ya da nötr bir duruş sergilemelidir.¹⁴¹

B. EŞLEŞMEK VE AŞAMALI OLARAK YÖNLENDİRMEK

Rakiple uyum sağladıktan sonra onu yönlendirmek çok daha kolay olacaktır. Bir tartışma esnasında öncelikle ses tonunu karşıdaki kişiyle eşleştirmek gerekmektedir. Burada bir uyum sağladıktan sonra, ses tonu yavaş yavaş düşürüldüğünde karşıdaki kişi de ses tonunu düşürecektir. Bundan sonra yönlendirme kişinin ustalığına kalmıştır. Bu teknik, savaş sanatlarında kullanılan “katsuri no heiho” stratejisine benzemektedir.

¹³⁸ Alder, **Sinir Dili...**, s.193

¹³⁹ O Connor, McDermott, **NLP'nin ilkeleri...**, s.16

¹⁴⁰ Bahri Durabay, “Bir Avuç NLP”, (<http://www.caginpolisi.com.tr/17/48-49.htm>), Ocak 2003

¹⁴¹ Alder, **Yöneticiler İçin NLP...**, s.95

“Katsuri” kazanmak için hızı değiştirmek anlamına gelir. Rakibin ritmini bozmak ve onun alışık olduğu ritme dönmesine engel olmak gerekir.

Yönlendirme, bir strateji gereği, yanlış bir yöne de olabilir. Rakiple belli bir uyum yarattıktan sonra, onu içinde bulunduğundan farklı bir duygusal duruma yönlendirilebilir.

“Utsurakashi” denilen bu stratejiye göre duygular bulaşıcıdır. Belli bir duyguyu hissediyormuş gibi yaparak, karşımızdakinin de aynı şeyleri hissetmesine yol açabiliriz. Eğer gergin bir tavır takınılırsa karşıdaki kişi de bir süre sonra kendini gerilmiş hissetmeye başlayacaktır. Ya da tam tersi bir yöntem izlenirse rakibe bezgin bir ruh hali bulaştırılır ve ardından saldırıya geçilir.

Karşıdaki kişi ile uyum kurmanın yollarından birisi de onun güvenlik çemberine girmemektir. İnsanlar kendilerini çevreleyen yaklaşık 90 cm.’lik alana başkaları girdiğinde rahatsız olurlar. Bazen strateji gereği onları rahatsız etmek tercih edilebilir. Merkezi ele geçirme stratejisine “chushin dori” denir. Örneğin bir tartışma esnasında rakibi rahatsız etmek için merkezi ele geçirmek denenebilir. Rakip ne kadar mantıklı bir düşünce sunarsa sunsun, yanınıza yaklaştığınızı hissettiğinde tedirgin olacaktır. Bu “istila” duygusu onu mantık düzleminden çıkaracak duygusal düzleme çekecektir. Merkezi ele geçirme stratejisi özellikle liderlik açısından önemlidir. Bir lider grubuyla yeni tanıştığında ilk anda merkezi ele geçirmelidir¹⁴²

Nefes alma oranını eşleştirmek sözsüz iletişim kumanın bir diğer yoludur. İnsanlar heyecanlandıklarında göğsün üst kısmından, hızlı ve daha az derinden nefes alma eğilimi gösterirler. Nefes alma oranını eşleştirme iletişim kuma konusunda yardımcı olur. Bununla beraber sakin ve sessiz insanlar çoğunlukla daha yavaş oranda, göğsün altından nefes alırlar. Bu tür nefes almayı eşleştirme böyle insanlarla iletişim kumaya yardımcı olur. Nefes almayı eşleştirme sesin temposunu değiştirmede de etkilidir. Daha yavaş ve derinden nefes almak kelimelerin temposunu yavaşlatmaya, daha hızlı ve daha az derinden nefes alma da daha hızlandırmaya yardımcı olur.¹⁴³

¹⁴² Hepkon, a.g.m.

¹⁴³ Dick McCann, McCann, Dick; **How To Influence Others At Work, Psychoverbal Communication For Managers**, Butterworth-Heinemann, 2.Basım:1993, s.54

NLP literatüründe karşıdaki insanın kişisel bütünlüğüne ve inançlarına saygı duyarak, vücut hareketlerini, ses tonunu, ve kullandığı kelimeleri aynalamak, **eşleşme** olarak adlandırılır. Eşleşme, kişinin karşıdaki insanı kendi bütünlüğünde anlaması ve kendi değer ve yargılarını ona empoze etmesidir. Amaç bütünlük sağlamak, köprü oluşturmaktır. Dolayısıyla iyi bir iletişimde uyum sağlamak için eşleşmek gerekir. Eğer karşıdaki insanla eşleşme yapılmışsa daha sonra istenilen yönde yönlendirme yapılabilir. Eşleşme iyi bir iletişimde, liderlikte, eğitimde ve her türlü kişiler arası ilişkilerde son derece önemli bir iletişim tekniğidir.

Milton Ericson eşleşme ve kişisel aynalama konusunda dünyanın önde gelen ustalarından birisidir. Ericson hastalarıyla daha ilk karşılaşmalarında son derece güvenli ilişkiler kurmuş, hatta başkalarına gerip gelen terapi yöntemlerini bile en ciddi insanlara kabul ettirmiştir.¹⁴⁴

Vücut duruşlarını eşleştirme de ilişki kurmanın bir yoludur. Diğer bir insanla etkileşim kurarken nasıl oturduğunu, kalktığını, kollarını nasıl tuttuğunu gözlemlemek gerekir. Fakat hareketleri eşleştirirken çok açık yapmama konusunda dikkatli olunmalıdır ve karşıdakinin hareketlerini her dakika takip etmemelidir. Hatırlanması gereken, genel ifadeleri eşleştirmeye çalışmalıdır, mikro eşleşmeden çok makro eşleşme yapılmalıdır.

Bazı vücut pozisyonları, saldırganlığın, baskınlığın veya rakabetin sinyalleridir. Örneğin bir insan sandalyede geriye yaslanıyorsa, ellerini başının arkasında birleştirdiyse ve sağ ayağını sol dizine yasladıysa genel izlenim baskınlık ve üstünlük duygusu içinde olduğudur.¹⁴⁵

Diğer insanlarla eşleşmek için neler yapılabilir; göz kontağı kurulabilir, karşıdaki kişi oturuyorsa ayakta durmamalıdır. Ses tonu da eşleştirilmelidir, karşıdaki kişiden çok daha hızlı veya yavaş konuşmamalıdır. Tamamen aynı şekilde eşleşmeyi denememelidir, daha önemlisi, kötü bir yanlış eşlemeden ve onları huzursuz etmekten kaçınılmalıdır.

¹⁴⁴ Biçer, **NLP Kişisel...**, s.111

¹⁴⁵ McCann, **How To Influence Others...**, s.53

Herkes günlük hayatta bir dereceye kadar eşleşme yapar ve çoğunlukla farkında değildir. İlişki ne kadar güçlü ve derin olursa, eşleşmede o kadar yakın olur. Yanlış eşleşme kullanılarak iletişim sona da erdirilebilir. Bir toplantıda toplantının sona erdiği ayağa kalkılarak gösterilebilir¹⁴⁶

C. YÖNETİCİLER İÇİN UYGULAMALAR

Çatışmaları çözmeye: Çatışma ve anlaşamama durumlarında da aynı sistem kullanılabilir. Karşıdaki kişi eğer sınırlıysa ve bağıryorsa ona yakın bir tonda cevap verilmeli, kullandığı temsil sistemine göre konuşmalar ayarlanmalıdır. Kullandığı mecazları kullanmak, aynı şekilde nefes almak ve vücudu o insana benzer şekilde kullanmak gerekir. Kişi daha sonra yavaş yavaş sesinin tonunu düşürür, yavaşlar ve kendi konuşma biçimimizi ayarlar ve karşısındaki insanın konuşma ritmini değiştirdikten sonra kendi konuşma üslubuyla devam eder, bu şekilde onları yönlendirmeye başlar.¹⁴⁷

Sınırlı bir mülakat adayını rahatlatma: Kişi başkalarının davranışlarına en azından kısmen ayak uydurarak başlamalı, sonra yavaş yavaş kendi davranışlarını ortaya koyarak, karşısındakini daha sakin bir duruma yönlendirmelidir.

Kızgın bir patronu ya da çalışma arkadaşını yatıştırma: Amaç, ayak uydurup yönlendirerek onları farklı bir davranışa yönlendirmek olmalıdır.

Şüpheli bir meslektaşı ya da müşteriyi ikna etme: Başarılı satış elemanları, iletişimin sonucu konusunda gerçek argümanlarının güçlülüğünden, satılan ürün ya da hizmetin nesnel kalitesinden çoğu kez daha etkili görünen bu tekniklerle şaşırtıcı sonuçlar elde etmektedirler. Fizyolojik aynalama güven yaratır.

Bir sorunu hafife alan bir insanın soruna daha ciddi yaklaşmasını sağlama: Yüz ifadesi böyle durumlarda çok önemlidir ve bşr iletişim sırasında ruh halinin iletilmesine yardımcı olabilir. Böylece bir iletişimin resmi mi yoksa rahat bir havada mı yapıldığından çok, “benzeşme”yle ilintili olan uyumlu ilişki sürdürülebilir.

¹⁴⁶ Robin Prior, Joseph O'Connor, **NLP&Relationships**, Published by Thorsons, London: 2000, s.108

¹⁴⁷ Biçer, **NLP Kişisel...**, s.59

Bir toplantıya düzen getirme, bir kapanışa götürme veya bir grubu önemli bir konu hakkında ikna etme: Bir grup ortamında bu tekniklerin uygulanması, farklı bakış açılarına, duygulara ve onlara eşlik eden farklı beden dillerine karşılık vermek gerekeceğinden, kuşkusuz farklı olacaktır. Bununla birlikte gerçekte, aynı ortam içindeki bütün topluluk güçlü bir iletişimci tarafından yönlendirilebilir. Bu yüzden, bu tekniği en azından küçük bir grup içinde kullanabilecek durumda olmak gerekir. Yansıtma eyleminin, etkili olma ve sözünü dinletme açısından anahtar konumda olan ya da iletişimin başarısı açısından başka yönlerden çok önemli olan kişilere yönlenebilmesi için, çoğu kez sadece bir ya da birkaç insanın ikna edilmesi yeterli olacaktır.

Durumda bir değişiklik yaratma: Uyumlu ilişkiyi bozmadan küçük bir uyuşmazlık, karşıdakinin durumunu bozmak ve ondan daha fazla ilgi görmek için yeterli olabilir. Beklenmedik hemen her jest (el kol hareketi), bir insanı çabucak bulunulan yere ve ana getirebilir, böylece mesajdaki önemli bir nokta aktarılabilir. Hatta konuşmanın akışı içinde birkaç saniyelik bir duruş ya da esin yüksekliğinde bir düşüş bile bu durum değişikliğini gerçekleştirecektir.

Bir iletişimi anında kesme: Ayağa kalkmak, dönüp gitmek ya da avuç içleriyle masaya vurmaya gibi daha büyük bir uyuşmazlık uyumlu ilişkiyi bitirecektir. Elde etmek istenilen sonuç buysa, böyle bir hareket son derece etkili bir tekniktir.¹⁴⁸

D. KİŞİSEL BÜTÜNLÜK (TUTARLILIK)

NLP literatüründe tutarlı olmak, kişinin bir iç bütünlük içerisinde davranması ve bunu korumasıdır. Yani kişinin özülle sözüyle bir uyum içerisinde olması demektir.

Liderlerin, iyi iletişimcilerin ve güven veren insanların, konusunda ve mesleğinde uzman, fark yaratan insanlara dikkat edilecek olursa bu mükemmelliklerinin altında kişisel bütünlüklerinin yattığı, iç ve dış dengelerini korudukları ve benzeşimli davranış bütünlüğü içerisinde oldukları görülür. Başarının temeli böyle oluşmaktadır.

¹⁴⁸ Alder, **Yöneticiler İçin NLP..**, s.99

Kişisel bütünlük ve benzeşimlikten yoksun bireylerin başarısından da pek bahsedilmez.¹⁴⁹

Kişinin kendisine ayak uydurması ve öncülük etmesi, kendisiyle uyum içinde olması önemlidir. NLP’de zihin ve beden uyum içinde olmasına iç uyum veya bütünlük denir. İç uyum, bedensel dilin, ses tonunun ve kullanılan sözcüklerin aynı mesajı taşımaları ve bir bütünün parçaları olmaları anlamına gelir. İnanç ve değerler, eylemlerle uyum içindedir. Sözlerle yapılanlar birdir.¹⁵⁰

İletişimde, kullanılan sözcükler ile onlara eşlik eden fizyoloji ve ses tonu gibi karakteristik özellikler arasında bir uyum olması gerekir. İçten olmayan insanları fark etme yeteneği, çoğu kez altıncı hisse ya da sezgiye bağlansa bile, muhtemelen iletişimin tutarlılığının farkında olmadan yorumlanmasına dayanmaktadır. Sözcükler ve bilinçli davranışlar ne olursa olsun, ses, göz hareketleri ve bedensel dilindeki pek çok sinyal gerçek niyetleri ele verecektir. Bunlar bilinçli mesajla uyum sağlamıyorsa, iletişim muhtemelen tutarsız ve etkisiz olacaktır. Örneğini müşteriler senaryo türünden ya da standart bir beden dili izlendiğinde bunu genellikle fark ediyorlar ve bunun etkisi yine olumsuz yönde oluyor. Müşteri ilgisi, şirket ve ürün hakkındaki tutumlar, değerler ve inançlarla başlar ve *doğal olarak* tutarlı davranışla sonuçlanır. Zaten işin sırrı da burada yatar: Kişi ortamını ve elde etmek istediği sonucu doğru belirlerse, kuracağı iletişim de doğal, yapmacıksız ve daha etkili olacaktır.¹⁵¹

¹⁴⁹ Biçer, **NLP Kişisel...**, s.112-113

¹⁵⁰ O Connor, McDermott, **NLP’nin ilkeleri...**, s.21

¹⁵¹ Alder, **Yöneticiler İçin NLP...**, s.100-101-102

III. PLANLAMA VE HEDEFLERE ULAŞMA

İnsanlığın gelişiminin her bir parçası, küçük veya büyük buluşlar, tıbbi keşifler, mühendislik harikaları, iş başarıları gerçek olmadan önce ilk olarak hayalde canlandırılmışlardır. Ayın dünya etrafında dönmesi kazara bulunmuş bir şey değildir. Bilim adamları “uzayı keşfet” diye hedef verdikleri için keşfedebildiler.¹⁵²

Aslında çoğu sorunun altında kişinin ne istediği, neyi hedeflediği yatar. İleriye dair ulaşmak istenilen hayaller ve umutlar nelerdir? Hem kişinin yaşamına dair önemli karar anlarında hem de basit konular için bu soru sık sık sorulabilir. Seneca'nın güzel bir sözü vardır: “Rotası belli olmayan yelkenliye hiçbir rüzgar yardım edemez.” Hem işte hem de sosyal yaşantıda istenilen ve gereksinim duyulan, sahip olmak istenilen kısa ve uzun dönemli hedefler vardır. NLP’de ulaşılması arzulanan bu hedeflere *sonuçlar* denir. Sonuç, hedeften çok daha kapsamlıdır. Amaca ulaşıldığında ne görüleceği, ne duyulacağı ve nasıl hissedileceği biliniyorsa, bu bir sonuçtur. Hedefler istenilen, sonuçlar ise yaratılan şeylerdir. Kişinin istediği sonucu belirlemesi dikkatini, gücünü, enerjisini ve elindeki tüm kaynakları hangi tarafa yönlendireceğine karar vermesi ve bu doğrultuda çaba sarf etmesidir. Karar vermek yolun yarısıdır. İstenilen sonuçlar belirlenmezse başkaları kişinin adına karar verir ve kişi de başkasının yönettiği bir filmde sıradan bir oyuncu olur.¹⁵³

NLP'nin özü bireyin yaşam kalitesini artırmak, onu olumlu, ulaşılabilir, gerçekçi, kendine ve başkalarına faydalı, iyi yapılanmış, dengeli, hedef ve amaçların çatısını kurmuş bir insan haline getirmek ve harekete geçirmektir. NLP istek ve amaçların net bir şekilde ortaya koyulduktan sonra onları nasıl gerçekleştirileceği konusunda yöntemler, teknolojiler ve stratejiler kurmakla kalmayıp amaca ne zaman, hangi şartlarda, ne şekilde ulaşılacağı konusunda ilkeler vermektedir.¹⁵⁴

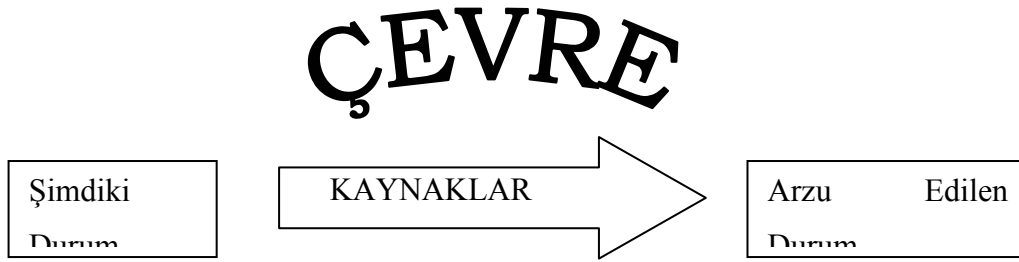
Arzu edilen bir duruma ulaşmaktan söz edilirse: İlk bakış açısına göre, hedefe ulaşma “ sorunu” bir durumdan (şu an bulunulan) başka bir duruma (olmak istenilen

¹⁵² David J. Schwartz, **Büyük Düşünmenin Büyüsü**, çev: Tanol Türkoğlu, Sistem Yayıncılık, 1. Basım, İstanbul: Şubat 1996, s. 233

¹⁵³ Demet Uyar Ezerler, “NLP”, (<http://www.yenibir.com/articledisplay>)

¹⁵⁴ Biçer, **NLP Kişisel Liderlik...**, s.89-90

nokta) geçmektir. Burada hedef, her zaman, kişinin kendisini nasıl hissettiği yada içinde bulunduğu durumun yanı sıra, fiziksel yada maddesel bir anlamda gerçekleştirmek istediklerini içeren bir pakettir. Örneğin, önemli bir raporu zamanında hazırlamakla, kişi muhtemelen iyi bir iş başardığını hissetmek ve bunun takdir edileceğini, belki de ona hareket edileceğini bilmek ister. Hedef, sadece fiziksel bir belge olmaktan çok, gerçekten daha ileri bir sonuç- bir politika uygulaması yada bir yatırım önerisinin kabul edilmesi- ve onun başarısının size getireceği kişisel doyum da olabilir.



Şekil 2: Arzu edilen bir duruma ulaşmak

Kaynak: Alder, **Yöneticiler İçin...**, s. 44

Şekil 2, hedeflerin gerçekleştirilmesine bakışın bu yolunu göstermektedir. İki “durum” da, kaynaklar (para ve mülk gibi somut olanlar ile beceri ve bilgi gibi soyut olanlar), davranışlar (farklı bir şekilde sergilemek isteyebileceğiniz tutumlar), düşünceler ve duygular gerektirebilir. İstenilen sonucu gerçekleştirmek, gereksinim duyulan kaynakları uygun bir şekilde düzenleyerek A’dan B’ye yolculuk etmek anlamına gelecek ve tümüyle, diğer hedefler ve sınırlayıcı etkenler çerçevesinde olacaktır. Bu çerçeve yada ortam, NLP’de istediğiniz sonucun ekolojisi olarak bilinmektedir. Tıpkı doğal çevrede her şeyin bağlantılı olması gibi, tüm sonuçlarla birlikte kişinin önem verdiği başkalarının sonuçları da bağlantılıdır. Bu diğer sonuçlardan bağımsız davranılamaz.¹⁵⁵

¹⁵⁵ Alder, **Yöneticiler İçin...**, s.42-43-44

A. HEDEF BELİRLEME KONUSUNDA ÖN VARSAYIMLAR

Bunlar, Hedefler son derece spesifik olmalıdır, hedefler kişinin kontrolünde olmalı, gerekli kaynaklara sahip olmak gerekir, hedeflere ulaşıldığının nasıl belirleneceği, hedefler olumlu şekilde ifade edilmeli, hedefler doğru düzeyde olmalı, hedeflerin başka kimleri yada neleri etkileyebileceğidir.

1. Hedefler Son Derece Belirli ve Açık Olmalıdır

Sonucu tüm ayrıntılarıyla hayal etmek gerekir. Ulaşması ne kadar sürecek? Nerede ve ne zaman gerçekleşmeli? Sonuç ne kadar belirgin hale getirilirse o kadar gerçekçi olur ve bilinçaltı bu sonuca ulaşmak için çeşitli fırsatları fark ettirir.¹⁵⁶

Kişi ne kadar spesifik olursa, hedefi gerçekleştirme şansı o kadar yüksek olur. Genel terimlerle ifade edilmiş olan ve başarı için ölçülebilir ölçütler içermeyen tipik bir şirket misyonu açıklaması, spesifik olma sınavını muhtemelen geçemeyecektir. Ancak, misyon alt düzeydeki uygun hedefler ve amaçlarla destekleniyorsa, işi sürükleyecek olan, muhtemelen personeli toparlamaya ve ortak kimliği tanımlamaya yarayacak misyon bildirisinden çok, bu hedefler ve amaçlar olur.¹⁵⁷

“Zayıflamak istiyorum” bir hedef olabilir fakat bu şekilde hedef belirlersek bir parça kilo verdiğimizde beynimiz hedefimizi başardığımız uyarısını alır ve durur. Mümkün olduğunca açık ve spesifik olunması gerekir. “Şu tarihe kadar şu kadar kilo vereceğim” gibi spesifik bir hedef belirlenmeli ve beyne net bir talimat verilmelidir.¹⁵⁸

Nihai hedef, yani varılacak yer olabildiğince açık ve belirli hale getirilmelidir. Bazı hedeflerde bu kolaydır; mesela, yeni bir araba, yeni bir hedef. Soyut yada elle tutulur, gözle görülür olmayan hedeflerde bu daha zordur. Daha iyi bir ilişkide yada

¹⁵⁶ Ezerler, a.g.m.

¹⁵⁷ Alder, **Yöneticiler İçin...**, s.7-58

¹⁵⁸ Ian McDermott, “The Five Steps to successful New Year Resolutions And Goal Setting”, (http://www.itsnlp.com/articles/five_steps.htm), 2004

daha fazla kendine güven istemede açık ve kesin olmak zordur. Bu soyut hedeflerde, kişi onlara sahip olduğunu bildirecek kanıtlar konusunda açık ve kesin olmalıdır.¹⁵⁹

2. Hedefler Kişinin Kontrolünde Olmalı

Hedeflerin gerçekleşmesi kişinin kontrolünde olmalıdır. İnsanlar, bazen başkalarının belli şeyler yapmasına veya belli tarzlarda davranmasına bağlı olan hedefler belirlerler. Bu, başarısızlığı garanti eder. Gerçekleşmesinin kontrolü kişinin kendisinde olan hedefler belirlenmelidir, aksi taktirde kişi enerjisini boşa sarf etmiş olur bu, onu hayal kırıklığına götürür.¹⁶⁰

Buradaki önemli etmenler etki ile otoritedir. Kişi kaynaklar üzerinde kontrole ve insanlara istediklerini yaptırma gücüne sahipse, başka insanların katılımını gerektiren büyük hedefleri gerçekleştirme kişinin gücü dahilinde demektir. Ama çok kıdemli olmayan bir yöneticinin organizasyon düzeyindeki bir hedefi başarması pek mümkün olmayacaktır. Aynı şekilde, en alt kademedeki bir yönetici, üstündeki yöneticinin başarabileceği bir görevi üstlenebilecek güçte olmayabilir. Bir yöneticinin rolü, etkilemek, inandırmak yada canlandırmak olabilir. Bu rolü hakkıyla yerine getirerek, organizasyon içinde büyük hedeflerin gerçekleşmesi sağlanabilir. Bu ilke, diğer insanlar son derece bağımlı olmalarından dolayı, özellikle üst düzey yöneticiler açısından çok önemlidir. Organizasyonel tipteki sonuçlar genellikle tek kişilik ordular tarafından gerçekleştirilmez, oysa şirket hiyerarşisinde aşağı doğru inildikçe, yöneticiler belli görevler yada projelerdeki bireysel başarıyla parlayabilirler.¹⁶¹

3. Gerekli Kaynaklara Sahip Olmak Gerekir

Organizasyonel bir ortamda, kaynaklar hedefin gerçekleştirilmesinde kritik bir unsur olabilir. Örneğin, gerekli finansal yatırım olmadan bazı büyük hedefler tamamen olanaksız olacaktır. Fakat, kaynaklara ilişkin bir eksikliğin başarınızda kritik bir faktör olması gerekmez. Edinilebilir kaynaklardan çok,içsel kaynaklarla ilgilidir. Bir satış

¹⁵⁹ O'Connor ve Lages, **NLP İle Koçluk...**, s. 56

¹⁶⁰ McDermott, "The Five Steps..."

¹⁶¹ Alder, **Yöneticiler İçin...**, s.66-67

elemanı, genellikle daha yüksek performans göstermesini sağlayacak doğuştan kaynaklara sahiptir. Üst düzeyde performans gösteren satış elemanları, çoğunlukla tipik bir satış elemanı portresi çizmekten uzaktır ve başarılarını azim, tek bir hedefe kilitlenme yada hırsları sayesinde elde ederler.¹⁶² Çok yüksek bir IQ'ya sahip olamama, bir çok iş alanında üst kademe yönetici olabilme önünde engel değildir. Böyle bir hedef için ek olarak edinilmesi gereken araçlar, deneyim, eğitim ve çok çalışmadır. Dolayısıyla bu sorun, para yada bilgi gibi dıştan edinebilecek olanaklardan çok, kişinin kendi içsel kaynaklarının harekete geçirilmesiyle ilintilidir.¹⁶³

4. Hedeflere Ulaşıldığının Nasıl Belirleneceği

Bütün gelişmeler ölçülmek ve değerlendirilmek zorundadır Dolayısıyla amaçların gerçekleşip gerçekleşmediğini anlamak için titiz bir araştırmacı ve bilim adamı gibi duyuşsal becerilerin yanı sıra kontrol mekanizmasını da geliştirmek gerekir.¹⁶⁴

Hedef ne kadar spesifik olursa, kişi onu gerçekleştirdiğinin kanıtını görebilmesi, duyabilmesi ve hissedebilmesi o kadar mümkün olur. Başarının somut bir kanıtına sahip olmak, özellikle organizasyonun başarısı açısından da çok önemli olan bireysel motivasyonun önemli bir ölçütüdür. Hedefin sözcükler ve kararlarda olduğu kadar duyuşsal terimlerde de açık ve net olması gerekir. Hedef onu planlama sürecinin bir parçası olarak görülüp hissedilerek duyuşsal terimler halinde ifade edilip yaşanır, belirsiz bir dilek, hatta yazılı bir hedefin yapmayacağı bir şekilde bir motivasyon unsuru işlevi görecektir.

Birçok durumda hedefe ulaşıldığının kanıtı açıkça görülecektir. İspanyolca öğrenme hedefi bir genel sertifika almak olarak belirlenirse, başarıyı ispatlamak için, elle tutulur, gözle görülür bir sertifika şeklinde duyuşsal bir kanıtı sahip olunur.¹⁶⁵ Belli bir satış düzeyi tutturmak gibi bir iş hedefinin duyuşsal kanıtlarını ortaya koymak kolaydır ve bu hedef ne kadar spesifik olursa kanıtı teşhis etmek de o kadar kolay olacaktır. Ama bir yöneticinin satış müdüründen üst düzeyde bir rapor alması, sözlü bir

¹⁶² Alder, **Yöneticiler İçin...**, s.67-68

¹⁶³ Alder, **Sinir Dili...**, s.33

¹⁶⁴ Biçer, **NLP Kişisel...**, s.96

¹⁶⁵ Alder, **Yöneticiler İçin...**, s.59

sunum yapmasını istemesi ya da kişisel bilgisayar aracılığıyla bir online takip sistemi kurması yerine, fatura kopyalarına, hatta nelerin tahsil edildiğini gösteren bir borçlular listesini istemesi daha mantıklı olacaktır.¹⁶⁶

5. Hedefler Olumlu Şekilde İfade Edilmelidir

Kişinin kararı, çözümü pozitif yapıda olmalıdır. Şişmanlamak istemiyorum veya artık sigara içmek istemiyorum gibi ifadeler, istediği yerine istemediği şeylere odaklanmasına neden olur ve beyne yemek ve sigara olarak çağrılır.¹⁶⁷

Her nihai hedef olumlu bir cümle ile ifade edilmelidir. Bu kişinin istemediği yada sakınmak istediği bir şey olmamalı, istediği bir şey olmalıdır. Birçok müşteri yaşamında aksi giden şeyi görür ve bundan uzaklaşmak ister. Tam olarak ne istemediğini söyler. Ama olumsuz bir hedef koymak, almak istenmeyen şeylerin listesiyle alışverişe gitmek gibidir.¹⁶⁸

Bu yüzden, kişi neyi ıskalamak istediğinden çok, neye isabet kaydetmek istediğine karar vermelidir. İflastan, devirden, satışların düşmesinden ya da düşük moralden kaçmak istenebilir. Kişinin ıskalamak istediği ve hedefi olmayan sayısız şeyden çok, isabet kaydetmek istediği hedeflere odaklanması gerekir. Beyne olumlu, güçlendirici çağrışımlar yaptırmak için olumlu bir kipe geçilmelidir.

Satışlardaki düşüşü durdurmakla ilgili düşünce kuşkusuz yanlış ifade edilmiştir. Olumlu bir hedef, belli bir tarihe kadar belli bir satış düzeyini tutturmak olacaktır. Sonuç, aşağı doğru bir gidişi azaltmak anlamına gelse ya da sadece marjinal bir etkiye sahip olsa bile, yine de olumlu terimlerle ifade edilebilir.¹⁶⁹

Zihnin işleyiş biçimi olumsuzları görmezden gelmeye dayalıdır. Sürekli olumlu emirleri kabul eder. Böylece zihin aldığı olumlu emirlerin gereğini yerine getirir. Kişi 'Neşeliyim' derse, neşeli olur. 'Fevkalade iyiyim' diyorsa, iyi olur. Böylece cümleler zihinden çıkar, davranışlara yansır ve eylem olurlar.

¹⁶⁶ Alder, **Yöneticiler İçin...**, s.61

¹⁶⁷ McDermott, "The Five Steps..."

¹⁶⁸ O'Connor ve Lages, **NLP İle Koçluk...**, s.55

¹⁶⁹ Alder, **Yöneticiler İçin...**, s.64-65

Sözlerin bağlayıcılığı vardır. Bir cümle söylenir, bir süre sonra aynıyla gerçekleşir. Bilinçdışı zihin o cümleyi kendisi emir kabul etmiştir. Beyin kendisine söylenenlerin gerçek mi hayal mi olduğunu ayırt edemediğinden, bilinçli bir şekilde ya da farkında olmadan söylenenleri de gerçek kabul eder.

Bazen bir söz kişinin hayatını kilitler, açılım sağlamasını engeller. Eğer kişi sürekli 'Ben gururlu birisiyim' diyorsa, kuracağı ilişkiler düşüncesine uygun olacaktır. Başlangıçta gururlu olmasa bile, bir süre sonra gururlu olması muhtemeldir.¹⁷⁰

6. Hedefleriniz Doğru Düzeyde Olmalıdır

Belirlenen hedef, eldeki kaynaklara oranla büyük mü, ya da çok mu küçük? Hedefler kaynaklardan çok büyükse, “ beni bunu başarmakta alıkoyan nedir?” diye sorulmalıdır. Daha sonra, sorunu daha küçük hedeflere indirgeyerek çözüm aranmalıdır. Buna,“hedefi bir basamak aşağı indirmek” denir. Hedef motive edemeyecek kadar küçükse, o zaman hedefi “bir basamak yukarıya çıkarmak” gerekmektedir.¹⁷¹

Bir durumu üreten duygu canlı tutulduğu sürece, aynı durumu üretmeye devam eder. En büyük çırpınıyla su arayan, en fazla susuz kalandır. Bulanlar da en çok yoruldukları zaman bulmaktadırlar. Hedefler, yani başarı gerekçeleri çok büyükse, değişim veya gelişim asla son bulmaz. Neden çok büyük olursa, istenilenler de çok büyük olacaktır. İnsanlar nedensiz veya basit nedenlerle çalıştıkları için sonuçlar da basit olmaktadır veya yaptıklarının sonucuna ulaşamamaktadırlar.¹⁷²

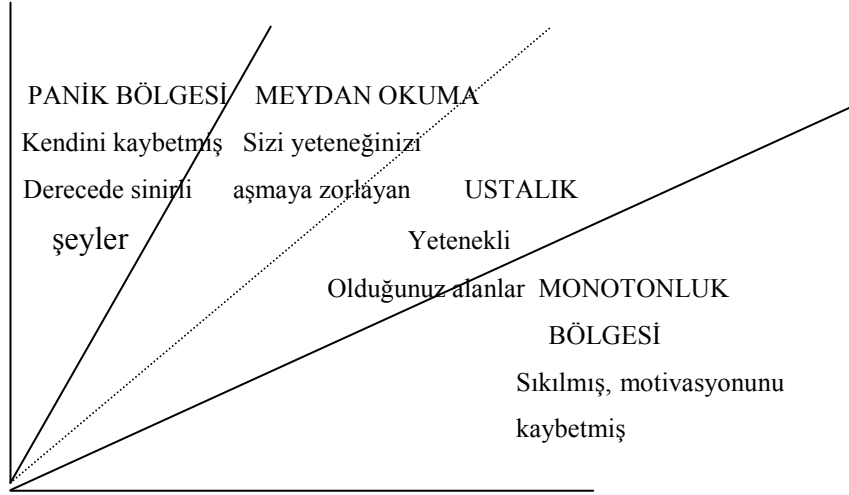
¹⁷⁰ Nejat Sezik, “Sözün gücü”, (<http://212.154.21.40/2000/11/05/yazarlar/NejatSEZIK.htm>), 05/11/2000

¹⁷¹ Alder, **Sinir Dili...**, s.35

¹⁷² <http://212.154.21.40/2000/06/18/dizi1/dizi1.htm>

ZORLUĞUN

ALGILANMASI



Şekil 3 : Doruk Performans Bölgesi

Kaynak: Alder, **Yöneticiler İçin...**, s.62

Her insan en iyi performansını sergilediği bir optimum eşiğe sahiptir. Pek çok yöneticinin, yapabileceğinin en iyisini yapmaya başlamaları için kendilerini zorlanmış hissetmeleri gerekmektedir. Kişi kendi yeteneğine göre doruk düzeyde çalışırken, verimliliğin çarpıcı biçimde arttığı ve başarı yolunu kapayabilecek hiçbir şeyin görünmediği bir “akış” halinde olabilir. Bu, ustalığın ortaya çıktığı ve öğrenmenin çok hızlandığı zamandır. Bir görev veya proje uygun bölümlere ayrılabilir, uzun bir proje uygun zaman aralıklarına ayrılabilir ve bu öyle bir şekilde yapılabilir ki, her evre hem gerçekçi hem de zorlayıcı olabilir. Bir ekip halinde olmak durumunda bunu yapmak zor olmasa gerekir, zira görevler, kişilerin güçleri ve tercihlerine uygun olarak paylaşılabilir. Şekil 3, bu algılamalar ile içinde çalışılan farklı performans alanları arasındaki ilişkiyi göstermektedir.¹⁷³

¹⁷³ Alder, **Yöneticiler İçin...**, s.62

7. Hedeflerin Başka Kimleri Yada Neleri Etkileyebileceği

Normal büyüklükte bir organizasyonda koordinasyon ihtiyacı iki boyutta ortaya çıkar. Birincisi, dikey olacaktır, zira alt düzeydeki planlar, şirketin tek bir ana planını üretmek üzere daha üst düzeydeki planlarla bütünleştirilir. Bu sürecin bir parçası, dar kapsamlı, işlevsel ya da bölümsel talepler ve niyetlerin ana planla, onu gerçekleştirmek için gerekli kaynaklarla uzlaştırılmasıdır.

İkincisi, yatay olarak da (şirketin kısımları, bölgeleri ya da işlevleri arasında) uyum olması gerekir. Bu süreçte her türlü tarihi ve kültürel engelin üstesinden gelinmesi gerekecektir ve şirket politikası olduğu kadar ekonomi ya da pazarlama mantığının da işin içine dahil edilmesi muhtemeldir. NLP terimleriyle, bu bir “ekoloji testi” (tutarlılık testi veya uygunluk) dir ve çok büyük öneme sahiptir. Örneğin, şirket için, hatta kariyerist nedenlerle geç saatlere kadar ya da belki hafta sonunda da çalışma yönünde verilmiş bir karar, aileyle ilgili ya da sosyal bir hedefle ters düşebilir.¹⁷⁴ Yaşamda bütünsel bir denge kurmak ya da bu dengeyi korumak adına bazı amaçlar değiştirilip bazılarını ertelenebilir. Bu sayede, kişinin gerçek önceliklere sahip hedefleri önüne koyması ve kendisine en iyi olanakları sunacak yolda çaba sarfetmesi için büyük bir fırsat da doğacaktır. Sorulması gereken sorular şunlardır: “Bu hedef başka kimleri etkileyebilir?” “Hedefler kimlerden etkilenebilir?”¹⁷⁵

Kişisel yaşamda veya meslek yaşamında başarılı olmak isteniyorsa başarıya ulaşmak ve istenilen hedefi gerçekleştirebilmek için önce başarısızlıkla ilgili düşünceleri değiştirmek gerekmektedir. İnsanoğlu, kendisi ve başkaları hakkındaki inançlarını değiştirirse düşünceleri de kendiliğinden değişmeye başlar. Düşüncelerin değişmesi, bireyin hissettiklerini değiştirir. Duyguların da değişmesi davranışları değiştirir. Davranışların değişmesi, üretilen sonuçların kalitesini değiştirir. Kaliteli sonuçlar da insanın hayatını değiştirir.¹⁷⁶

Kişinin istediği hayatı yaşaması için istediklerini bilmesi zorunludur. Bunun yolu da iyi bir plan yapmaktan geçer. Eğer istenilenler gerçekçi ise ve bunlara nasıl

¹⁷⁴ Alder, **Yöneticiler İçin...**, s.69-70

¹⁷⁵ Alder, **Sinir Dili...**, s.35-36

¹⁷⁶ Aytaç, “İş Yaşamında Başarının...”

ulaşılacağına planı yapılırsa sonuçlardan emin olunur. Aynı şekilde beyne ne kadar açık seçik, iyi yapılandırılmış mesajlar gönderilirse, beyin o ölçüde programlanır ve amacın, hedefin peşinden gidilir.

B. BAŞARININ DÖRT BASAMAĞI (İSTENİLEN SONUÇLARA ULAŞMAK)

İstenilen şeyi elde etmenin dört temel basamağı vardır. Basit olmanın yanında derinliğe de sahip olan bu aşamalar, bütün kişisel başarıların ve NLP'nin temelidir.

1. Ne İsteddiğini bilmek

Her konuda ne istenildiğı bilinmelidir. Kişi elde etmek istediğı sonucu belirlemelidir ve bu sonuç ne gibi yararlar sağlar, bunların saptanması gerekmektedir.¹⁷⁷

Kişinin ne istediğini bilmesi, hedef belirlemesi demektir. İnsanın doğal hedefe ulaşma eğilimi, çok büyük bir potansiyeldir. Bu potansiyelin harekete geçirilmesi için bilinçli bir şekilde kullanılması ve insanın istedikleri üzerinde yoğunlaşması lazımdır. Öncelikle ilk adımı atılmalı, hedef belirlenmeli, karar verilmelidir. Ardından hedefin gerçekleştirildiğı önce zihinde canlandırılmalıdır. Ancak bir şeyi arzu etmekle gerçekten istemek farklıdır. Gerçekten istemek doğru olanı yapmaktır. Doğru neyse onu yapmak için eyleme geçmek ve tutarlı olmak gerekir.¹⁷⁸

Örneğin, şirketi içinde bulunduğu ekonomik durgunluktan çıkarmak ve yeni belirlenmiş hedeflere ulaşma yöntemlerini belirlemek için iki grup görevlendirilmişti. Birinci grup, genel masrafları kısma, işgücünü gerçekçi boyutlara indirme ve iş bölümünü yeniden değerlendirme çevresinde odaklanan görüşlerini sundu. İkinci grup önerilerini coşkuyla sundu. Daha önce, üretimin kalitesini artırma ve artıkları azaltma konusunda bir çalışma yapmışlardı. Bu kez farklı bir yaklaşım izlemeye karar verdiler. Geleceğin gerçekten arzuladıkları bir resmini çizerek, kurmak istedikleri fabrikaların, desteklemek istedikleri araştırmaların ve çalıştırmak istedikleri elemanların bir tablosunu oluşturdular. Üretim grubunun, bu planları desteklemek için gereken satış

¹⁷⁷ Roger Ellerton Phd, "The Five Steps for Success", Renewal Technologies, <http://www.renewal.ca/nlp5.htm>

¹⁷⁸ Aytaç, "İş Yaşamında Başarının..."

hacmini belirlemesi ve satış elemanlarını yönlendirmesi gerektiğini düşünüyorlardı. Kişi düşüncelerini gerçekten istediği, istediğini elde ettiğinde duyumsayacağı duygular üzerinde yoğunlaştığında, kararlılıkla ilk adımları atar, kendini yönlendirir, çevresini etkiler. Geleceğin parlak bir tablosunu çizen, onu gözünde canlandıran, vizyon sahibi liderlerin uyandırdığı etki bu nedenle büyüktür. ¹⁷⁹

Yöneticilikte hedef belirlemenin önemi, esas olarak bir şirket ya da organizasyon düzeyinde uygulanıyor olmasına karşın iyi kabul görmüştür. Hedef ya da sonuç olmadan, herhangi bir davranışa girişmek muhtemelen boşuna çıkacaktır.

2. Eyleme Geçmek

Hedeflere ulaşmanın ve onu kontrol altına almanın yolu girişken olmaktır. Hedef ne kadar muhteşem ve belirgin olursa olsun, eyleme geçilmez ise asla sonuca ulaşılamaz. Kişi bir işi başarmak istiyorsa yapması gerekeni yapmalıdır. ¹⁸⁰

Kiinin hedef motivasyonu ne kadar güçlü olursa olsun, gerçek dünyada sonuçlar eyleme bağlıdır. Seçilen eylem, istenilen sonucu gerçekleştirmek için düşünülüp yapmaya karar verilen en iyi şey olacaktır; bu yüzden sonuç ne kadar iyi tanımlanırsa, etkin davranma yönünde o kadar şansa sahip olunur.

Örneğin, işde büyük bir sistem işlemiyor ve değiştirilmesi gerekiyor olabilir. Bunun yerine geçecek sistemin ne olduğunu bilinmiyor olabilir, ama muhtemelen bazı fikirler olacaktır. Örneğin, yeni sistemin bilgisayar temelli olması gerekebilir. Bir başka departmana ya da kısma hizmet etmesi gerekebilir ve o zaman başka çıkarların da dikkate alınması gerekir. Önemli olan, izlenilmesi gereken genel bir doğrultuya sahip olmaktır. Bu doğrultuya göre bilgi toplanabilir, insanlarla konuşulabilir, başlıca kullanıcılardan yorumlar istenebilir, diyelim ki yazılım hakkında teknik görüşler alabilir, diğer şirketlerde neler olduğuna bakılabilir. ¹⁸¹

¹⁷⁹ Knight, a.g.e., s.126

¹⁸⁰ Aytaç, “İş Yaşamında Başarının...”

¹⁸¹ Alder, **Yöneticiler...**, s.21-22-23

Eyleme geçmek için kişinin bir motivasyonunun olması gerekir. Bu nedenle hedeflerin, gerçekçi olduğu kadar zorlu da olması gerekir. Uzun vadeli hedeflerde eylem planı şarttır ve hedefi – her biri yönetilebilir – küçük adımlara böler.¹⁸²

3. Yaptıklarımızın Sonuçlarının Farkında Olmak

Bir yolda ilerlerken, atılan adımların sonuçları veya gelişmelerini çok iyi izlemek ve analiz etmek gerekmektedir. Burada gözlem yeteneği, alınan geri bildirimler çok önemlidir.¹⁸³ Hedeflere ulaşıncaya kadar bir çok kez sonuçları değerlendirmek ve nerede olunğunu bilmek gerekmektedir. Bütün gelişmeler ölçülüp değerlendirilmelidir. Kişi bulunduğu yerle olmak istediği yer arasında önce zihninde bir yol oluşturmalı, sonra da gerçek hayatta o hedefe doğru yürümelidir.¹⁸⁴

Kişilerin istedikleri sonucu elde edemedikleri takdirde nerde başarısız olduklarını, uyguladıkları davranışların hangi sonuçları meydana getirdiğini bilmeleri gerekir.¹⁸⁵

Olabilecekleri daha geniş açıdan görmek gerekmektedir. Bu sonucun şu an gerçekleşmesi mümkün olsaydı bu gerçekten istenir miydi? Başkaları nasıl etkilenecek? Bu sonuç, ne gibi maddi ve manevi yatırımları gerektirecek? Nelerden vazgeçilmesi gerekecek? Bunlara değer mi? Sonuç, değişik açılardan değerlendirilmelidir.¹⁸⁶

Burada, TOTE (Test, Operation, Test, Exit) modeli devreye girmektedir. Kişinin hedefine ya da amacına yaklaşıp yaklaşmadığına bakılır, yaklaşmıyorsa hedefe yakınlaştıracığı düşünülen şey *yapılır*. Sonunda hedefe ulaşıncaya kadar birçok kez “ bakılması” ve “yapılması” gerekebilir. Kişi işyerinde uygulamak istediği yeni bir sistem hakkında araştırma yaparken, aşağı yukarı düşündüğü şeyleri yapan başka bir

¹⁸² O'Connor ve Lages, **NLP İle Koçluk...**, s.62

¹⁸³ “NLP nedir”, http://assert.online.de/AssertGEN/beyin-psikoloji/nlp_nedir.htm

¹⁸⁴ Aytac, “İş Yaşamında Başarının...”

¹⁸⁵ F.Necip Ağruslu, “Kendi Kendinizin Efendisi Olabilirsiniz”, Kişisel Gelişim (<http://www.mutasyon.net/kultur/kultur/gelisim/nlp1.asp>), 05.01.2002

¹⁸⁶ Ezerler, a.g.m.

organizasyonu ziyaret edebilir. Peşinde olduğu şeyin bir kısmını işleyen ve yeni fikirler edinebileceği yazılar okuyabilir.¹⁸⁷

4. Esnek Olmak

NLP açısından esnek olmak en önemli ustalık göstergelerinden birisidir. Sonuca gitmek için bir yöntem ya da davranış işe yaramıyorsa hemen değiştirir, başka bir şey denenmelidir. “TOTE Modeli” bu esnekliğe iyi bir örnektir. NLP açısından başarısızlık yoktur, geri bildirimler, deneyimler vardır. Kişi bir hedef belirlediğinde harekete geçer. Daha sonra olanları gözler ve istediği sonuca ulaşana kadar yaptığı şeyi değiştirir.¹⁸⁸

Davranışlarda esneklik geliştirmek, atılan adımların sonuçlarını erken görmek, başarısızlık olarak algılanan durumdan kurtulmak için taktik değiştirmeyi sağlayacaktır.¹⁸⁹

Standart bilgelik, “Dene, dene ve bir daha dene” dir. NLP’nin yaklaşımı ise, “Başlangıçta başaramıyorsan, farklı bir şey dene”dir. Diğer bir deyişle, “Her zaman hep yapılan şeyler yapılırsa, her zaman hep elde edilen sonuçlar ortaya çıkar. Yapılan şeyler bir işe yaramıyorsa, farklı bir şey yapılmalıdır.”

Bir tıkanmayla karşı karşıya olan yöneticiler, tipik olarak aynı şeyden daha fazla yaparlar. Postayla reklam göndermek yüzde 1’lik bir karşılık getiriyorsa, satışları artırmak için eğilim bu postalı reklamları artırma yönündedir ve bu da aslında aynı şeyden daha fazla yapmaktır. Bu davranış, isabet oranları açısından, hem organizasyon hem endüstriye ilişkin normlarla güçlendirilir. Mesajı, aracı ya da Pazar odağını değiştirdince, yüzde 1’lik bir karşılık elde etmeye devam edileceğinin bir garantisi yoktur. Ama *farklı* bir karşılık elde edileceği hemen hemen kesindir; farklı eylemler farklı sonuçlar getirme eğilimindedir. Esneklik ve değişime isteklilik, nasıl bir değişiklik söz konusu olursa olsun, başarı çevriminin parçasıdır.¹⁹⁰

¹⁸⁷ Alder, **Yöneticiler İçin...**, s.24

¹⁸⁸ Hepkon, a.g.m.

¹⁸⁹ “NLP nedir”, http://assert.online.de/AssertGEN/beyin-psikoloji/nlp_nedir.htm

¹⁹⁰ Alder, **Yöneticiler İçin...**, s.25-26

Bir hedef seçerek işe koyulmak gerekir. Eyleme geçilmelidir çünkü sadece bilmek yeterli değildir. İnsanlarla iletişime girmek için çok istekli olunmalı neyin işe yaradığını buluncaya dek davranışlar düzeltilmeli, yeniden uyarlanmalı, hatalardan ders alınmalıdır. Başarılı insanlar istedikleri hayatı elde edene kadar değişmek ve esnek olmak zorunluluğunu hissetmektedirler.¹⁹¹

C. BAŞARIYA GİDEN YOLU DÜŞLEMELİK (HAYAL GÜCÜ)

NLP kişiye, seçtiği herhangi bir alandaki performansını artırmak için, bu gücü bilinçli ve yapıcı bir şekilde kullanmanın yollarını öğretir. Kişinin ihtiyacı olan şey, net bir amaç belirlemek ve buna bağlı kalmak; yani, beynini, bilinçli olarak asla başaramayacağı şeyi yapacak biçimde programlamaktır.¹⁹²

Bunun sonuçlar açısından anlamı, istediğiniz şeyleri gerçekleştirmek için tüm beynimizi kullanmamız gerektiğidir. Yani sol beynimiz baskınsa, sağ beyin yaratıcılığımızın teşvik edilmesi gerekecektir. Sibernetik hedefe ulaşma sistemindeki “hedef” sağ beyin imgeleri tarafından güçlendirilir. Gerçekte bir hedefi, nesnel gerçeklik haline gelmeden önce, ayrıntılı bir “hedef planı” oluşturan elektro-kimyasal, nöral bir ağ olarak zihnimizde *yaratırız*. Bundan sonra, gerçekleştirmek istediğimiz şeyin tam bir sinestetik temsili olan bu net ya da daha doğrusu hareketsiz resim, görüntüler, sesler, duygular, tatlar ve kokuların katılımıyla tamamlanır.¹⁹³

Zihinde canlandırma, hayal kurma, psikosibernetik, yaratıcı imgeleme, zihinsel aktivasyon kelimeleriyle ifade edilen durumdur. Kişinin gerçek dünyada ulaşamadıklarına zihinde ulaşmasıdır. Geleceği, şimdide yaşamadır.

İnsan, düşüncelerinin ürünüdür. Nasıl düşünürse hayatını o yönde şekillendirir. Zihinde canlandırma yapılarak bir nevi geleceğin zihinde yapılanmasını gerçekleştirmiş olur.

¹⁹¹ Ağruslu, a.g.m.

¹⁹² Alder, **Sinir Dili...**, s.100-101-103

¹⁹³ Alder, **Yöneticiler İçin...**, s.75-76

Bunlarla birlikte bilimsel araştırmalarda elde edilen bilgiler de zihinde canlandırmanın içsel bir kaynak olduğunda hemfikirdirler. Öğrenme üzerine çalışmaları ile tanınan yazar Katherine Ramsland bilim adamlarının çalışmalarını aktarmaktadır: "Psikolog Bernie Zilbergeld ve Arnold Lazarus, 'Kişinin zihninde kendini bir şeyler yaparken canlandırması durumunda, zihin bunu sanki gerçek bir deneyimmiş gibi algılar' demektedir. Spor konusunda hayali canlandırma üzerine yapılan çalışmalar kasların, nefes alma ve sinir sistemlerinin bir olayın kendisinin deneyimini yaşıyormuşçasına güçlü bir şekilde zihninde canlandırmaya yanıt verdiğini ortaya koymuştur."

Hedef belirlemede de zihinde canlandırmadan yararlanılabilir. Hedefler ne kadar net ve belirgin canlandırılabilirse, o kadar kolay ulaşılabilir. Kısacası zihinde canlandırma tartışmasız bir içsel kaynaktır. Önemli olan onu harekete geçirebilmektir.¹⁹⁴

¹⁹⁴ Nejat Sezik "İçsel bir kaynak: Zihinde canlandırma",
(<http://212.154.21.40/2000/11/19/yazarlar/NejatSEZIK.htm>), 19/11/2000

IV. KİŞİSEL ETKİNLİK

Günümüzde başarı deyince iş hayatı, okul hayatı veya özel hayat ayrımı yapılmamaktadır. Bugün gelişme ve başarı, her alandaki insanı ilgilendirmektedir. İnsanlar çocuklarını başarı için geliştirmeye ve motive etmeye çalışırlar. Şirketler ve kuruluşlar, çalışanlarını geliştirme ve daha ileriye gitme planları yapmaktadırlar. Bu yüzden de çalışanların kişisel gelişimine yatırım yapmak için bütçe ayırmaktadırlar.

Kişisel gelişim; insanların kapasitelerini, performanslarını ve sonuç olarak verimini artırmaya katkısı olacak bilgi, beceri ve yeteneklerin geliştirilmesidir. Kişisel gelişimin tamamı derinlemesine incelendiğinde; öncelikle kişinin kendini daha iyi tanıması, daha iyi ilişkiler ve daha iyi iletişim kurmak için çevresindeki insanları tanıması, sürekli olarak olumlu davranışlar sergilemesi, başkaları üzerinde etkili olması, sorun odaklı olmak yerine problem çözümüne odaklanması ve hepsinden önemlisi beynini etkili biçimde ve en yüksek düzeyde kullanabilmesi gibi davranışlarını geliştirilmesinin bulunduğu görülmektedir.

Son yıllarda kişisel gelişim kavramı, insanların günlük hayatında kullandığı ve her yerde karşısına çıkan bir kavram olmuştur. Önceleri şirketlerin çalışanlarını geliştirmek için verdikleri eğitimler, bir moda gibi toplumun bütün kesimlerine yayılmaya başlamıştır.¹⁹⁵

NLP, kişisel gelişime odaklanarak, kişinin hayatta istediğini başarması için karşılaşılabilecek diğer sonuçlarla işbirliği yapabilme yeteneğini artırmaktadır. NLP, kişinin konunun detaylarını çözmesine yardımcı olur ve kişinin performansını kısıtlayan davranış kalıplarını tanımlamayı öğrenerek, kendisinde ve diğer insanlarda değişim yaratmak için güçlü nlp tekniklerinin kullanımında yetkinlik sağlamasına yardımcı olmaktadır.¹⁹⁶

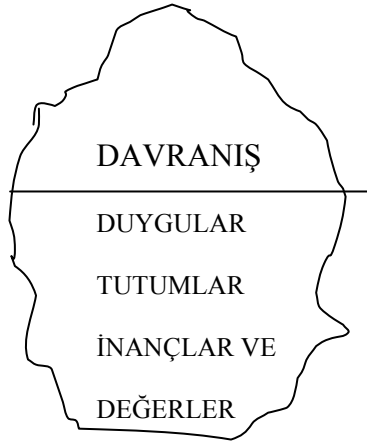
NLP kişisel mükemmelliğin bir bilimini sunmakla, yöneticilerden çok daha geniş bir kesime hitap etmektedir. Ama NLP'nin farklı yaklaşımında yöneticilerin yararlanabileceği çok fazla şey olduğu da kesindir. Teorik ve nesnel bir yaklaşımın

¹⁹⁵ "NLP nedir", http://assert.online.de/AssertGEN/beyin-psikoloji/nlp_nedir.htm

¹⁹⁶ www.nlpgrup.com

yerini bilişsel ve öznel bir yaklaşım almıştır. Yöneticinin iletişimci ve problem çözücü olarak özel rolü, konunun bu özel yanlarından yararlanmasına da olanak tanımaktadır. Ayrıca yöneticinin diğer insanlar üzerindeki etkisi konusundaki ayrıcalığı, *kişisel etkinlikteki* herhangi bir artışın, muhtemelen onun kişisel yaşamının ötesinde yankı yapacağı gibi, organizasyonel bir etkiye de sahip olacağı anlamına gelmektedir.

- Kişisel etkinlik, dört aşamalı modelle elde edilmektedir.
- Kişi ne istediğine karar vermeli
- Harekete geçmeli
- Neyin işe yarayıp neyin yaramadığının farkında olmalı
- İstedikini gerçekleştirene kadar yeni yaklaşımlar denemeli¹⁹⁷



Şekil 4: Davranışta Yüzeyin Altındaki Faktörler

Kaynak: Alder, **Yöneticiler İçin...**, s.173

Davranış

İnsanların kendi duygu, düşünce ve hisleri yani yaşantılarını kontrol eden kısımları ile bir anlamda bilinç düzeyinde iletişime geçerek davranışlarının özünde

¹⁹⁷ Alder, **Yöneticiler İçin...**, s.151-152

yatan sürecin gücünün farkına varmaları ve bu gücü kendileri ve diğerleri ile olan iletişimlerinde avantaja dönüştürmeleri gerekmektedir.¹⁹⁸

İnsanların inançları davranışlarını belirler. İnsanlar eğer düşünüş ve davranış tarzlarında bazı şeyleri değiştirmek istiyorsa kendisiyle ve dünyayla ilgili inançlarıyla iletişime geçmesi gerekmektedir.¹⁹⁹

Duygular

Duygular davranışları etkiler; bu olumlu yönde de olumsuz yönde de olabilir. NLP insanların duyguları anlayabilmelerini ve kontrol edebilmelerini sağlar; onları bastırmak ya da şansa bırakmaktansa, sonuçları gerçekleştirme yolunda kullanılabilir. Yeni davranışlar üretmek kadar, yeni, daha güçlendirici ya da uygun duygular üretmek de gerekmektedir.²⁰⁰

Tutumlar

İnsanların kökleri derinlerde yatan duyguları, zamanla, dalgalanmalı biçimde yaşadıkları duygulardan çok daha kısıtlayıcı bir nitelik taşıyan düşünce alışkanlıklarına, yani *tutulara* dönüşür. “Olumsuz” ya da “olumlu”, “iyimser” yada “kötümser” olmak, bir tutumu gösterir. İyimser bir satış elemanının, benzer deneyimlere ve eğitim düzeyine sahip kötümser bir satış elemanından çok daha iyi performans göstereceği kanıtlanmış durumdadır. Yapılması gereken şey, tutumlarda köklü değişiklikler yapmaktır. Böylece, gelecekteki davranışın değişmesi sağlanabilir ve başarı şansı artırılabilir.²⁰¹

Eğer kişi yokları düşünürse varlara ulaşamaz. Eğer kişi gerçekçi olduğunu düşünüyor ve gerçekçiliği onu karamsar yapıyorsa kişi gerçekçi değil karamsardır. Bilinçaltını olumlu bir yapıya kavuşturmanın en etkili yolu, önce konuşmaların içinde bulunan ve zararsız gibi görünen olumsuzluk taşıyan çok küçük ifadeleri çıkarıp atmaktır. Sonra da düşünceleri kontrol altına alıp en küçük olumsuzluk düşüncesinden

¹⁹⁸ www.nlpgrup.com

¹⁹⁹ www.nlpgrup.com

²⁰⁰ Alder, **Yöneticiler İçin...**, s.161-162

²⁰¹ Alder, **Sinir Dili...**, s.72

başlayarak büyük olumsuzluk düşüncesine doğru onların önce bilincine varıp vücutta ve yüzde meydana getirdiği kasılmaları gevşetmek ve onları kaslar sayesinde vücuttan akıp gitmesini sağlamaktır. Kişinin konuşmalarında kullandığı olumsuz sözcükler ve bu sırada aklından geçen olumsuz düşünceler tek başlarına zararsız bile görünseler, bir zaman sonra bilinçaltında son derece zararlı etkilere yol açarlar. Bilinçaltı böylece olumsuz bir tutum alır. Kendi kendine devamlı olumlu sözler söyleyip telkinde bulunan insanlar zamanla bilinçaltının o yönde çalışmasını sağlarlar.²⁰²

İnançlar

Kişiler inandığı gibi algırlarlar. Kişilerin doğruları algılarını belirler ve inandıkları gibi yaşarlar. İnsanların değer ve inançları içlerinde çatışırsa iç huzurları bozulur. İnsanların tercihlerini belirleyen kriterleri, paradigmaları vardır.²⁰³

İnsanların hayatına yön veren küçük inançlarıdır. Her yapılan iş, eylem bir inanca karşılık gelir. Bir olumsuz inancı değiştirmek bir olumsuz eylemi değiştirmek, bir olumsuz eylemi değiştirmek bir olumsuz inancı değiştirmektir. Bu küçük inançların bazıları olumlu bazıları olumsuzdur. İzlenmesi gereken yol şu an sahip olunulan olumsuz inançların olumlu hatırlanmaya ve olumlu yapılmaya başlanması ve edinilecek inançların da olumlu inançlar olmasını sağlamaktır.²⁰⁴

Kişisel etkinlik söz konusu olduğunda, en büyük rolü oynayan etken kişinin kendisi hakkındaki inançlarıdır. Bu inançlar, kişinin kendisini nasıl gördüğünü yansıtır ve davranışlarının her parçasını doğrudan etkiler. “İşleri düzenleme konusunda iyiyim” ya da “Konsantrasyonumu çabuk kaybediyorum” gibi sözlerle, kişi kendisi hakkındaki inancıyla, tüm davranışları ve onların sonuçları üzerinde güçlü bir etkiye sahip olabilir. Kişi zihnini başka bir şeye kaydırırdıktan sonra birkaç saat içinde, hatta üzerinde olumlu bir etkiye sahip biriyle karşılaştıktan birkaç dakika sonra kendisini terk edebilen bir duygudan farklı olarak, inançlar daha kalıcı ve sinsi bir yapıya sahiptir.

²⁰² <http://members.lycos.nl/erdinc1970/newpage1.html>

²⁰³ “NLP ile Mükemmelliğe Ulaşmak”, (http://www.geocities.com/marketing_istanbul/2.html)

²⁰⁴ <http://members.lycos.nl/erdinc1970/newpage1.html>

Kişi neye inanıyorsa kendisi odur. İnançlar kişiyi şekillendirir, motive eder ve yol gösteren ilkeler olarak istikrar ve süreklilik kazandırır. Yaşanılan sosyal çevredeki dünya ve onun yasalarına ilişkin birçok inanç herkes tarafından paylaşılınca, uyumlu bir ilişki ve bir topluluk duygusu doğar. Diğer inançlar şirket, müşteriler veya amirler gibi insan grupları ya da tek tek insanlarla ilgilidir ve bu tür her inanç davranışları kökten etkiler.²⁰⁵

A. ZAYIFLATICI İNANÇLARI GÜÇ KAZANDIRAN İNANÇLARA DÖNÜŞTÜRMEK

“Alt sistemleri değiştirmek” tekniği kullanılarak, istenilen inançlar değiştirilebilir. Yani, güç kazandırıcı bir inançla desteklenen bir davranışın alt sistemi, güç kaybettirici inancın desteklediği bir davranışa uygulanmalıdır.²⁰⁶

Kişi inançlarını olumlu yaparken ama’lar, inanıyorum’lar, keşke’ler yoktur. Kesinlik, açıklık, kesin bir kendine güven vardır. "Ben çalışkan bir insanım" doğru bir inançtır "çalışkan bir insan olacağım" veya olduğuma inanıyorum tam bir inanç değildir. Ama "daha iyi bir insan oluyorum" yine olumlu bir inançtır.

İnançlar olumlu ifade ediliyor mu?

Bir inancı olumsuz ifade etmek “ben korkak değilim” şeklinde olur. Ama bir inancı olumlu ifade etmek korkak ve değilim kelimelerini atıp, “ben girişken bir insanım” diyerek olur. Böyle yapılan telkinler NLP metoduna göre beyince daha çabuk kabul edilir veya da olumsuz inancın içindeki olumsuz kelime tamamen yok edilebilir.

Bir inanç gerçekten kişinin kendisine mi ait, yoksa başka birisinin mi?

“İnsanlar benden hoşlanıyor” inancı başkalarının inancıdır. Ben hoşlanılacak bir insanım kişinin kendi inancıdır. İnanacağım, olsun gibi “zihinsel güvenilirlikten” uzak inanca yönelik telkinler kişinin sorumluluk almasını önler.

Kişinin inancı diğer inanç ve hedefleriyle güçleniyor ve yaşamının diğer yönleriyle uyuyor mu?

²⁰⁵ Alder, **Yöneticiler İçin...**, s.172

²⁰⁶ Alder, **Sinir Dili...**, s 92

Kişinin inanacağı şeyin şu anda inandıklarıyla desteklenmesi hiç olmazsa şu anki inandıklarıyla çatışmayıp paralel gitmesine dikkat etmesi gerekir. İnançlar dinamik olmalı, statik inançlar da dinamik yapılmalıdır.

Zekiyim, güvenilirim, çalışkanım gibi inançlar statik inançlardır. Zihinsel güvenç için tehlikelidirler. Bu tür inançlara uymayan bir kaç durumda zihinsel güvenilirlik sarsılabilir. Bu yüzden bu tür statik inançları dinamik inançlar haline getirmek gerekir. Zekiyim ve her gün daha zeki oluyorum. Çalışkanım ve her gün daha çalışkan oluyorum.

Hangi eylemler kişiyi inancını destekler?

Kişi bir şeye inanmayı istiyorsa, önce hareketlerini davranışlarını sanki o şeye inanıyormuş şeklinde değiştirmesi gerekmektedir. Buna o işi başkalarının nasıl inanarak yaptıklarını gözlemlemeyle başlanabilir. Bu inançta olan birisi nasıl davranır? Sorusu en güzel ve cevaplandırılması gereken sorudur.²⁰⁷

Her inancı zihinde sınamak, sonra da bir inancın bağlı olduğu alt sistemlerin olumlu mu, olumsuz mu olduğunu doğrulamak mümkündür. İlk önce kişi olumlu bir inancı ele almalı ve kendini bu inancı pratiğe geçirdiği gerçek bir durumun içinde hayal etmelidir. Aynı zamanda kişi kendi sesi dahil olmak üzere sesleri duymaya ve bir işi yaparken hissettiği duyguları da yaşamaya gereksinim duyacaktır. Başka bir deyişle, bir görüntünün gerçek hale gelmesi için, gerekli olan görme, işitme ve hissetme duyguları başta olmak üzere, gerekirse beş duyu da kullanılmalıdır.²⁰⁸

• Kişi yaptığı şeyin, ulaşmak istediği hedefe yönelik olmasını sağlamak için aşağıdakileri yapması gerekmektedir:

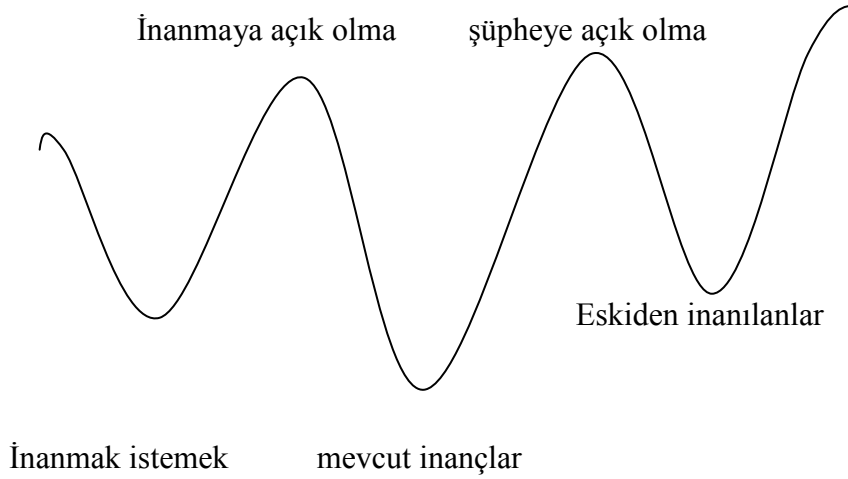
- İnançlarını saptamalıdır;
- Geçmiş sonuçlar ve değerlerden çok gündemdeki sonuçlara göre, inançlarının güçlendirici mi yoksa zayıflatıcı mı olduklarını belirlemelidir;
- Etkilerini iyi bilmek için, ürettikleri kuralları kavramalıdır;

²⁰⁷ <http://members.lycos.nl/erdinc1970/newpage1.html>

²⁰⁸ Alder, **Sinir Dili...**, s 83

- İnançları destekleyen kaynakların geçerliliğini kontrol etmelidirler;
- İnançlarını daha uygun ve güçlendirici olanlarla değiştirmelidirler.²⁰⁹

İnanç değiştirme eğrisi; İnsanlar genelde inançları değiştirme sürecinin zor olduğunu ve çok çaba gerektirdiğini düşünürler. Belki de zorluğu, doğal inanç değiştirme eğrisine uymadan bilinçli olarak değişime girilmesinden kaynaklanıyor olabilir. Ayrıca kişi inançlarını yeniden ortaya koyarak veya onlarla savaşarak değiştirmeye çalışır.



Şekil 5: İnanç değiştirme eğrisi

Kaynak: Robert DİLTS, “Belief Change Cycle”, The Article of the Month, (<http://www.nlpu.com/article.htm>)

Mevcut inançlar diğerlerinden daha derinde yer alırlar çünkü şimdiki fikir ve inançlar kişinin inanmak istediklerinden ve eskiden inandıklarından daha fazla kalıcılık ve değişmezlik özelliğine sahiptirler ve daha güçlüdürler.

İnsanlar hayatlarında veya kariyerlerinde farklı aşamalar düşünürler. Örneğin, bazı şeyleri başarabileceklerine inanmak isterler (want to believe). Bunun için inanmaya açık olma (open to believe) şeklini alırlar ve başarılı olmak için gerekli

²⁰⁹ Alder, **Yöneticiler İçin...**, s.176

yeteneklere sahip olduklarını düşünürler ve yeteneklerinin de uygun olduğunu düşünerek kendilerine güven duyarlar. Eğer geçmişteki bazı yapıların artık gerçekten önemli olmadığına inanmak istediklerinde şüpheye açık olma (open to doubt) durumuna gelirler. Eskiden inandıklarıyla ilgilendikleri zaman belli şeylerin de önemli olduğunu görürler ve şimdiki aşamada kendilerine yardımcı olabilecek inanç ve yetenekleri ellerinde tutarlar.²¹⁰

B. DİLİN GÜCÜ, DİLİ ANLAMLAŞTIRMAK

Dil, iş dünyasında her kapıyı açan bir anahtar olup, maddi anlamda ise para anlamına gelmektedir. Dille zengin ve sonsuz seçeneklere sahip bir dünyaya açılabilceği gibi, kişi kendisini tutsak edecek bir hücreye de kapatabilir. Kişi dilini daha iyi kullanarak; ilişkilerinde daha iyi anlaşılabilir, sonuç alıcı olabilir, karşısındakini etkileyebilir ve bilinçdışı sorgulamalarını yaparak bilinçli direnci kırabilir. İletişimde doğru soruları sorarak dilin oluşturduğu genelleme, çarpıtma ve silmeleri daha belirgin hale getirerek, ilişkilerde kişilerin birbirlerini daha iyi anlamasını sağlayacaktır. Kullanılan dil sorgulanarak iç diyalogların nasıl daha iyi yönetilebileceği görülür.²¹¹

İletişim, NLP için olduğu gibi, etkin yöneticilik için de kesinlikle en önemli unsurdur. Dil, mantık ya da zihinsel canlandırmadan yararlanan çeşitli yaklaşımlar, beynin hem sağ hem de sol tarafını ve kişinin sahip olduğu herhangi bir tercihi kullanmaktadır.

İyi iletişimciler, istediklerini elde etmek için dili nasıl kullanacaklarını ve kendi yararlarına çevireceklerini bilirler.²¹²

İnsanlar hedeflerine bağlı olarak farklı sonuçlar almak istiyorlarsa, farklı davranışlar yapmak durumundadırlar. Farklı insanlarla iletişim kurmak istiyorlarsa, farklı diller öğrenmek zorundadırlar. Kişi ne kadar çok dil bilirse o kadar çok insanla iletişim kurabilir. NLP bir anlamda dil bilmek gibidir. Çünkü karşıdaki insanlardan duyulan sadece ağızlarından çıkan dil değil, fizyolojileri, inanç dili, yaklaşımlarında

²¹⁰ Robert DİLTS, “Belief Change Cycle”, The Article of the Month, (<http://www.nlpu.com/article.htm>)

²¹¹ “Perception, Dimension, Reeducation”, (<http://www.pdr.com.tr/pdrint/ozel/nlptkn.htm>)

²¹² Alder, **Yöneticiler İçin...**, s.148

kullandıkları bir dil ve ifade biçimleridir. Aslında kişinin yapmaya çalıştığı değişik ifade biçimlerine cevap verebilmek, onlarla buluşabilmek.

C. META MODEL

Richard Bandler ve John Grinder tarafından 1975’de geliştirilen ilk NLP modelidir ve Meta Model adıyla anılmaktadır. NLP’de dili kullanarak söylenenlere açıklık getirebilme ve anlaşılır kılabilme sanatına Meta Model deniliyor. Meta, Latince’de ötesi, farklı bir boyut anlamına gelmektedir. Meta Modelleme ile sözel iletişim daha sağlıklı ve anlaşılır bir boyuta taşınır. Meta Model dil kullanımı en fazla bilgiyi en kısa zamanda tam isabetle toplayabilme metodudur. İnsanların en çok şikayet ettiği şey yanlış anlaşılmasıdır.

Dil, konuşmacının mesajını dinleyiciye aktarmayı amaçlayan kelimelerden oluşur. Amaç, mesajın net olarak aktarılmasıdır. Kişi kendisine gereken bilgiyi almak için doğru soruları soruyor mu? ²¹³

İnsanların algılamalarını şekillendirmede bazı eğilimleri vardır. Kimi insan daha çok silme yaparken, kimileri de çarpıtmaya daha yatkındır ve bazıları da genellemeye eğilimlidirler.

Silme yapanlar, düşüncelerinde de büyük sıçramalar yaparlar ve takip edilmeleri zorlaşır. Konsantrasyon becerileri güçlüdür, çünkü dikkat dağıtıcı unsurları silerler.

Deneyimlerini **çarpıtan** insanlar hiç umulmadık zamanlarda neden sonuç ilişkileri kurarlar, bağlantılar yapıp genelde sözlerden, duygu ve düşünceleri çıkarsama eğilimindedirler.

Çok **genelleme** yapan insanlar, kendilerinden çok emin olabilirler(veya hiç emin değildirlir). Dünya onlara çok basit gelebilir. Siyah ve beyazı bir dünyada yaşarlar ve deneyimi sadece tek şekilde algılamalarından dolayı, grinin tonlarını pek kullanmazlar. Ayrıca farklı durumları idare etmek için kuralları olabilir. ²¹⁴

²¹³ Gün, NLP – Zihninizi Kullanma..., s.119

²¹⁴ O’Connor, ve McDermott, a.g.e., s.118

1. Sözcükleri Atlamak (Silme) – (Eksiltme)

Kişinin inancını destekleyen bilgi arama süreci, faydalı olabilecek başka bir bilgiyi kaçırmaya neden olmaktadır. Duyguları, çevresinde ve kendisinde var olan renk, şekil, ustalık, boyut, ağırlık, ses, ton, koku, tat ve duygular hakkında milyonun üzerindeki bilgi parçalarından seçmek zorundadırlar. Dile özgü örnekler her gün düzenli şekilde ortaya çıkar. Mesela “Takım projeyi tamamladı”. Bu cümle şu bilgileri atlar: Hangi Takım? Proje nasıl tamamlandı? Hangi proje tamamlandı? Ne zaman tamamlandı? Bu detayların hepsi bir yerlerde vardır.²¹⁵

- Belirsiz isimler: Sadece bu Meta Model ihlali bile bir çok yanlış anlaşılmalara sebep olabilmektedir. Meta Model ihlali yapmadan iletişim kurmayı öğrendikten sonra şirket içi gereksiz yazışmalar ortadan kalkacaktır.

Kim, ne, hangisi, ne zaman, nasıl sorularıyla kastedilen kişi yada olayın belirlenmesinde yarar vardır.²¹⁶

- Belirsiz Fiiller: “Beni dikkate almadı” ifadesiyle anlatılmak istenen düşünce konusunda bir varsayım olsa da yanlış payı yüksektir. Bu durumda “Nasıl bu kaniya vardın?” sorusu, konuşanı bu yorumu yapmasına neden olan davranışları yeniden gözden geçirmeye yönlendirir. Nasıl sorusu sorulmalıdır. Performans konusunda da belirsiz fiillere rastlanır.

Ahmet zamanını daha iyi kullanabilmeli.

Murat, satış müdürü olarak daha fazla deneyim kazanacak.

Hakan’ın yetki dağıtma becerisini geliştireceğiz.

Bu tür kaçamak ifadelerde, performansta beklenen değişimin nasıl olacağı belirsizdir; bu nedenle beklenen değişim çoğu zaman gerçekleşmez.²¹⁷

²¹⁵ David Molden, “Communication and Change with NLP Technology”, (<http://www.quadrant1.com/res-books-comnchange.asp>), October: 1997

²¹⁶ Gün, NLP – Zihnini Kullanma..., s.137

²¹⁷ Knight, Uygulamalarla NLP, İşinizde..., s.51

- Kıyaslamalar: Yargılamaların çoğu kıyaslara dayanır. Bu kıyaslamaları kendi dil haritamıza göre yaparız. Yargılama sıklıkla yapılan bir Meta Model ihlalidir. Bu ihlali iki soru ile açıklığa kavuşturabiliriz.

Neye göre?, Kime göre? Ahmet kime göre kötü bir insan? Filanca marka kime ve neye göre daha iyi? Markanın satış temsilcisine göre mi? Şu anda kullandığım markaya göre mi daha iyi?²¹⁸

- Yargı: Yargıda bulunmak kıyas yapmaya çok benzer ve çok kullanılan kalıplardır. Örneğin, Ayşe çok bencildir,” “Kayahan çok sevimli çocuktur” dendiğinde kişiler bir yargıda bulduklarında sorulması gereken soru: “Kim söylüyor?” “Hangi ya da nelere göre bu yargıya varıyorsun?” olmalıdır.²¹⁹

2. Genellemeler

Bütün benzer durumlara aynı genel deneyimin uygulanmasıdır. Örneğin, müşteriler zordur ve emek isterler. Bu bir inançtır ve bu inancın doğruluğuna inanmak için bilgi toplama eğiliminde olunur. O yüzden yeni bir müşteri ziyaret edildiğinde bu inancı destekleyen bilgi yakalanabilir.²²⁰

Bir başka dikkat edilmesi gereken şey ise suçlamalara doğrudan cevap vermek değil, onların etrafından dolaşmaktır. Eşiniz “Evi temizlemeye hiç yardım etmiyorsun” dediğinde, “Pazartesi etmişim ya” dediğinizde, bu saldırıyı kabul etmek ve aynı biçimde ona karşılık vermek demektir. Bu noktada tartışmanın büyümesi kaçınılmazdır. Oysa burada “Hiç yardım ettiğim olmadı mı?” diye sorduğunuzda iş farklı bir mecraya kayacaktır. Çünkü saldırı aynı hızla ve güçle geriye yansıtılmıştır. Karşınızdakinin bir genellemeye başvurması sizin işinizi kolaylaştırmıştır. Yapılması gereken bu genellemede somutlaşan saldırıya yine karşıdakinin saldırı kuvvetini kullanarak cevap vermektir. Bu nokta da kendi yaptığı abartmanın farkına varan karşıdakinin zihinsel

²¹⁸ Gün, NLP – Zihninizi Kullanma..., s.123

²¹⁹ Biçer, NLP Kişisel...,s. 214

²²⁰ Molden, a.g.m.

dengeyi bozulacak ve belki de asıl tartışmak istediği konuyu açmak durumunda kalacaktır.²²¹

Olasılık: “Yapamam” yorumuna “Yapsan ne olur?” sorusuyla karşılık vermek, kişileri düşünmeye yönlendiren bir seçenektir. Sorunuza yanıt aranırken, gerçek, yada yalnız düşünce ürünü olan engeller belirlenip, olası çözümler aranmaya başlanır.²²²

Meta Model kişiyi sınırlayan düşünce kalıplarını ortaya çıkarmasına da yardım eder. Konuşmalar sırasında karşılaşılan en önemli tuzak “gereklilik ve zorunluluk kalıpları”dır. Konuşulan kişiye karşı çıkıldığında bu onun daha da kabuğuna çekilmesine neden olmaktadır. Oysa Meta Model sayesinde karşıdakinin zihinsel dengesini bozarak, onun, kendi genellemelerinin ne kadar sağlıklı olduğunu anlaması sağlanabilir. Karşımızdaki “yapamam”, “mecburum” gibi kalıplara baş vurduğunda “Seni engelleyen ne?” ya da “Yaparsan ne olur?” biçiminde sorular sormak gerekir.²²³

• Gereklilik: “Gerekli”, “zorunlu”, “şart”, “mecbur” sözcükleri ve gereklilik kipinin “-meli”, “-malı” son ekleri, konuşmacının az da olsa hoşnutsuzluğuna işaret eder. Bu sözcükler, kişinin yaşamındaki bir güdülenmenin göstergesi olabilir.²²⁴

NLP sıkı kurallar koymamaktadır; dil kalıbını, onu nasıl kullanacağınızdan çok, bir karşılık için vermektedir. Çünkü, kesin anlamı açığa çıkarmada esneklik ve biraz yaratıcılığın yerine geçecek hiçbir şey yoktur.²²⁵

3. Çarpıtmalar

İnsanlar, tecrübe edilen şeylerin anlamını yorumlarlar. Çoğunlukla, ulaştıkları anlamlar küçük bir kanıta dayanır ve verimli bir şekilde iletişim kurmalarına yardımcı olan çabalar olabilirler. Örneğin, bir müdür çalışanını arkasına yaslanmış camdan bakarken gördüğünde onun vakit öldürdüğü sonucuna varır. Çünkü çalışmanın anlamı

²²¹ Hepkon, a.g.m.

²²² Knight, **Uygulamalarla NLP, İşinizde...**, s.55

²²³ Hepkon, a.g.m.

²²⁴ Knight, **Uygulamalarla NLP, İşinizde...**, s.56

²²⁵ Alder, **Yöneticiler İçin...**, s.140-141

bir şeyler yapıyor olmaktadır. Burada müdürün varsayımı çalışanların davranışının anlamını çarpıtmıştır.²²⁶

• Zihin Okuma: “Müşterinin sözünü kestir ve kaşlarını çatıp oturdun. Onunla bir anlaşmazlığın olduğu açıktı.” Yorumu ise duruma özgü, gözleme dayalıdır. “Bunu nasıl anladın?”, “Nereden biliyorsun?” soruları, konuşmacıyı gözlemlenen davranış ile kişisel yorumunu bir araya getirmeye zorlar, gözlem ve yorumlarında daha yansız olmasını sağlar.²²⁷

- Neden Ve Sonuç:
- Bilgisayardan anlamam; çünkü hiç kursa gitmedim.
- Ben çok zekiyim, çünkü akıllı bir babam var.
- Ben çok gezdim. Dolayısıyla çok deneyimim var.

Bu örnekler incelenecek olursa, bir sonuç diğerinin nedeni olarak görülmektedir. Doğruymuş gibi görünen bir çok inanç aslında son derece dayanıksız ve zayıf zemin üzerine kurulmuştur. Bu tür neden sonuç ilişkisi olan inançlar pek kanıtlanmaz fakat günlük yaşamda önemli etkiye sahiptir. İnançları güçlendirmenin yolu etki ve tepki arasındaki belirsizliği meta model sorularıyla ortadan kaldırarak yerine daha güçlü, daha tutarlı, açık, seçik ve net dayanaklarla desteklenmelidir. Bu tür inançlar pekişirken, dayanağı olmayan, kişileri yarı yolda bırakan belirsiz inançlar terk edilir. Eğer bazı inançlar kişinin yararına ise onları...miş gibi kabul ederek kişiler inanç sistemlerine dahil edebilirler.²²⁸

• Önvarsayımlar: Önvarsayımda bulunmak da neden – sonuç modeliyle yakından ilişkilidir. “Sizin ofisinizde mi, benimkinde mi buluşalım?” sorusu, buluşmaya ve o yerlerden birinde buluşmaya istekli olduğunuzu varsayar.²²⁹ “Siyahı mı yoksa kırmızıyı mı alacaksınız?” sorusu buna klasik bir örnektir.²³⁰

²²⁶ Molden, a.g.m.

²²⁷ Knight, **Uygulamalarla NLP, İşinizde...**, s.57

²²⁸ Biçer, **NLP Kişisel...**,s. 221

²²⁹ Alder, **Sinir Dili...**, s 160

²³⁰ Alder, **Yöneticiler İçin...**, s. 146

Meta Model Kalıpları

Sorular

Silmeler (DELETIONS)

Belirsiz isimler (unspecified nouns)

Kim? ya da Tam anlamıyla nasıl?

Belirsiz fiiller (unspecified verbs)

Tam anlamıyla nasıl? Neler oluyor?

Kıyas (comparative deletions)

Neye/kime göre? Baz nedir?

Yargı (lack of referential index)

Kim diyor?

İsimleştirme (normalizations)

Bu nasıl yapılır? Yapılıyor?

Genellemeler (GENERALIZATIONS)

Gerekliklik (required)

Yaparsan ne/neler olur

Zorunluluk (must, have to)

Seni engelleyen unsurlar nelerdir?

Evrensel Eşitlemeler (Hep, hiç, asla, katiyen, vs) Hep mi? Hiç mi? Asla mı?

Çarpıtmalar (DISTORTIONS)

Karışık eşitleme (complex equivalence)

Bunun anlamı nedir?

Ön kabuller (presuppositions)

Seni buna inandıran şeyler nelerdir?

Etki – tepki(cause&effect)

Kendini bunu yapmaya iten şeyler nelerdir?

Neler

yapıyorsun da X'ler oluyor?

Zihin okuma (mind reading)

Nereden/nasıl biliyorsun?²³¹

D. YÖNETİCİLER İÇİN META MODEL'İN KULLANIMI

- “pratik düşünmek”; kalıplar ve onlara nasıl karşılık verileceği hakkında bilgi sahibi olmak, grup koşullarında ve örneğin bir sunumun ardından soruları ve eleştirileri yanıtlarken ek bir güven sağlar.

²³¹ Molden, a.g.m.

• Problemleri çözerken, ifadeleri adım adım sorgulayarak ilerlemek; bu, bir argüman ya da önerinin zayıflığını gözler önüne serebilme yeteneğine sahip olan, seçkin liderlerle özdeşleştirilen bir beceridir.

- Duyguları yüzeysel dile aşırı tepki göstermeden kontrol etmek;
- Kişilerin kendi iletişimlerine Meta Modeli testlerini uygulayarak daha etkin iletişim kurmaları; bunu gerek bire bir ilişkilerde, gerek bir grup ortamında, gerekse yazılı iletişimde yapmaları.
- Diğer insanların nasıl düşündükleri ve hissettiklerini bilmeye başlamak.²³²

Kişi Meta Modellere özen gösterdiğinde iş yaşamında, eğitimde güçlü bir araç kazanır. Meta Modeli iyi bilmek iletişimde de, satışta da bir hazinedir.

1. Bilgi daha net toplanır
2. Anlamı daha açıklığa kavuşturulur
3. Kişi kendine ve başkalarına koyduğu sınırlamaları fark eder.
4. Kişinin seçimleri artırılır.²³³

E. MANTIKSAL DÜZEYLER

Mantıksal düzeyler sayesinde insanların ne yaptığı, ne zaman, nerede ve kiminle yaptığı öğrenilebilir. Bunun için diyalog kurmak şarttır. Diğer insanlarla daha yüksekteki mantıksal düzeyde iletişim kurmak, o insanların neden ve nasıl davrandıklarının anlaşılmasını sağlar.²³⁴

²³² Alder, **Yöneticiler İçin...**, s. 146-147

²³³ Gün, **NLP – Zihninizi...**, s.138

²³⁴ Roger Ellerton Phd, "NLP Logical Levels, Part I", Renewal Technologies, (<http://www.renewal.ca/nlp8.htm>)

1. Çevre

Bu düzey dışarıyla ilgilidir (nerene, ne zaman). Çevre, dış kısıt ve fırsatlardan oluşur. Yani kişinin içinde bulunduğu ortamdır ve insanların vereceği karşılıkları ve işbirliğinde bulunduğu insanları kapsar.²³⁵

Kişinin duylarına ulaşan veriler yaşadığı veya farkında olduğu çevreyi ifade etmektedir. Kişinin farkında olduğu çevreden duyularına ve temsili sistemlerine bilgiler ulaşmaktadır. Dış dünyadan duyulara ulaşan veriler, ses, görüntü, tat, koku ve ısı, basınç olarak algılanmaktadır. Bu bilgiler farkında olarak veya farkında olmadan beyne ulaşmaktadır.²³⁶

Çevre, içinde bulunulan yer ve birlikte olunulan kişilerdir. “Doğru yerde, doğru zamanda” bulduklarını söyleyen insanlar vardır. Bu düzeyde, paylaşılan şartlar uyumu yaratır.²³⁷ Çevre boyutunda bilinçaltı devrededir. Yaşam bu seviyede tepkiseldir. Bir şey olduğunda insanlar otomatik davranırlar.

2. Davranış

Davranışlar, insanların yaptıkları spesifik hareketler veya tepkilerdir (ne). İnsanların aktif olarak katıldığı görevler ve kişilerarası etkileşimlerdir.²³⁸

Davranışlarımız bilinçli ve bilinçsiz olmak üzere iki ana gruba ayrılır. Bilinçli davranışlarımız çoğunlukla kişinin kendi kontrolü altındadır. Bu davranışlar istendiği gibi organize edilebilir, ve çoğunlukla bu davranışların farkında olunur. Bilinçsiz davranışlar kişinin kendisinden çok çevresindeki insanlar tarafından algılanır ve çoğunlukla kişi farkında değildir ve kontrolsüzdür. Bilinçli ya da bilinçsiz davranışların özünde, o davranışları oluşturan duygular, düşünceler, inançlar, değerler ve NLP deyimiyle metaprogramlar; paradigmlar yatmaktadır. Kişinin sahip olduğu paradigmlara göre davranışları şekil bulacaktır. İnsanlar sadece davranışlarının toplamı

²³⁵ Robert Dilts, “The New Leadership Paradigm”, The Article of Month, (<http://www.nlpu.com/article.htm>)

²³⁶ Eren, a.g.e., s.200

²³⁷ O Connor ve McDermott, a.g.e., s.3

²³⁸ Dilts, “The New Leadership...”

değillerdir. Kişi sahip olduğu, olacağı ve üretebileceği davranışlarının toplamıdır. Dolayısıyla NLP, eğer kişi bir davranıştan mutlu değilse onu değiştirebileceğini göstermekte ve değiştirme olanaklarını sunmaktadır.

Değişim seviyeleri bireysel gelişim için olduğu kadar yönetimler, organizasyonlar ve işletmeler için de geçerlidir. Klasik organizasyonlarda davranışlar, çalışanları sürekli kontrol etmek, onları yönetim işlevlerine ortak etmek, aşırı kurallarla yönetmek halindeyken, bugün toplam kalite felsefesini öğrenen organizasyonlar yönetim stratejilerin değiştirerek, çalışanlarına daha fazla parasal imkan, özgürlük, sosyal yardım vermeye, onları yönetim işlevleri içine daha fazla çekmeye ve onlara her türlü kolaylığı gösteren bir davranış içine girmeye başlamışlardır.²³⁹

Her şirketin günlük edimlerinde, şirketi bir bütün olarak yansıtan, birimlerin ve ekiplerin işleyiş biçimlerini vurgulayan ipuçları vardır. Örneğin :

- Satış gurubu, müşterilerin gereksinimlerini tam olarak en kısa zamanda karşılamaktadır.
- Çalışanlar yöneticisini bekletmekte, sorun çıktığında sorumluluğu birine yüklemektedir.
- Çalışanlar inisiyatif kullanarak anında karar verebilmektedir.

Davranışlar, şirketin gelişim planlarında da belirgindir

- Telefonlara üç çalışta cevap verilmelidir.
- Her edinimde kalite arayışı içinde olunacaktır.
- Herkesin kendi kararlarını vermesine olanak tanınarak, güçlenmesini sağlanacaktır.²⁴⁰

Davranış boyutunda kişinin bilinçli aklı neden sonuç ilişkisini sorgular, seçenekleri akıl seviyesinde davranış boyutunda değerlendirir. İdeal bir iletişimde tepki vermek gerekiyorsa kişinin-kendine veya başkasına- çevre boyutundaki tepkilerine ya

²³⁹ Biçer, **NLP Kişisel...**, s.117-118

²⁴⁰ Kinght, **Uygulamalarla NLP, İşinizde...**, s.203

da davranışlarına tepkide bulunmak doğrusudur. Davranıştan sonra yetenek boyutu gelir.²⁴¹

3. Yetenek ve Kapasite

Bu boyutta nasıl sorusu sorulur. Tutarlı, otomatikleşmiş ve çoğu kez alışkanlık haline gelecek kadar sık yapılan davranışlar bu düzeydedir. Aynı zamanda düşünme stratejileri ve fiziksel becerileri de kapsar. Bir kişi eğer başarısını "bir seferlik" ya da "talih" olarak açıklıyorsa, onun tekrarlanabileceğini düşünmemektedir, yani henüz yetenek haline gelmemiştir. Yetenek boyutu bilinçaltı seviyede ruh hali ile ve öğrenme-davranış stratejileri ile çalışmaktadır. Kişi yetenek boyutunda yanlış öğrenmişse davranış boyutunda yanlış davranır. Bir davranış 21 gün bilinçli olarak yapılırsa yetenek haline gelir.²⁴²

Becerilerden, "yeterlilik" olarak da söz edilmektedir. Beceriler kişinin öz kaynaklarıdır. Duyarlılık, uyum sağlamak, esneklik, sonuçlara odaklanarak düşünmek öz kaynaklara örnek olarak sunulabilir. NLP'nin birçok temel prensibi size bu becerileri kazandırmaya, yada yeterlilik sağlamaya yöneliktir. Birçok şirket de bu konularda odaklanan personel eğitimi programlarını önemsemeye başlamıştır.²⁴³

Kapasite; kişinin yapabildikleri ve yapamadıklarıdır. Davranışları yapmaya başladıktan sonra yapabildiği davranışlar kişinin hangi konularda neleri yapabileceği konusunda kendisinde gördüğü yapabileceğine dair yetenekleridir. Kişinin yapabildiği davranışlar, kapasitesini ve yeteneğinin neler olduğunu fark edebilmesini sağlamaktadır. Ben müzikten anlamam, ben resim yapamam, spor konusunda çok yetenekliyim gibi sözler farkında olunan yeteneklerin neler olduğunun kelimelerle ifadesidir. Kişinin yeteneklerinin neler olduğu, yapabildiği davranışların neler olduğuna bağlıdır.²⁴⁴

Yetenekler, zihinsel harita, plan veya strateji aracılığıyla davranışsal hareketlere talimatlar verir ve rehberlik ederler. Yetenek düzeyinin fonksiyonu, belli hedefleri başarmak için gerekli algıyı ve talimatı sağlamasıdır.

²⁴¹ "NLP ile Mükemmelliğe Ulaşmak", (http://www.geocities.com/marketing_istanbul/2.html)

²⁴² "NLP ile Mükemmelliğe Ulaşmak", (http://www.geocities.com/marketing_istanbul/2.html)

²⁴³ Kinght, **Uygulamalarla NLP, İşinizde...**, s.201

²⁴⁴ Eren, a.g.e., s.200

4. İnançlar

Bu düzey, inanç ve değerleri kapsar (Neden?). İnançlar ve değerler, davranışlara ve yeteneklere destek ve kaynak sağlarlar. Davranışsal yetenek ve beceri geliştirmek isteyen liderler aynı zamanda insanların varsayımları, inanç ve değerleri üzerinde de durmalıdır. Çünkü inanç ve değerler motivasyonun miktarını da etkiler.²⁴⁵

Bu düzey, kişinin gerçek olduğuna inandığı ve kişi için önemli olan şeyleri içine almaktadır. İnanç ve değerler, izinler ve yasaklar şekline bürünerek, hatırı sayılır bir ölçüye kadar hayatı yönlendirirler. Kişinin geliştirmek istediği ama yapamayacağına inandığı beceriler varsa yapamayacağına inandığı sürece yapamayacaktır. Bu boyutta bilinçaltının genellemeler ile öğrendiği ve bir davranışın niçin oluştuğunu açıklayan değerler ve inançlar yer almaktadır.²⁴⁶

Bu inançlar, ya kişiyi güçlendirerek veya kısıtlayarak hedeflerini dolaylı yolla etkiler ya da içsel hedefler haline gelirler. Örneğin, kişinin terfi etmeye hazır olduğu ya da denizaşırı bir yan şirketi iyi yöneteceği şeklindeki içsel bir kanı, bilinçli olarak teşhis edilmemiş veya benimsenmemiş olsa bile, güçlü, kendi kendini gerçekleştiren bir inanç olabilir.²⁴⁷

İnançlar, şirket yöneticilerinin ve çalışanların tüm edimlerinde sergilenirse etkili olmaktadır. Bunun için de, inançların şirket çalışanların benliğinden süzülmesi, onların duygu ve düşüncelerini yansıtması gerekmektedir. Ders kitaplarından göze ve kulağa hoş geldiği için seçilen inançlar, çoğu zaman davranışlarla tutarsızlık sergiler ve günlük edimlerde sorunlara neden olmaktadır. Çalışanların davranışlarıyla bütünleşen inançlar ise, şirket içi tutarlılık, çalışanlar arası ve hedefe yönelik bir bağlılık sergilenmesini sağlamaktadır.²⁴⁸

5. Kimlik / Misyon

Beşinci düzeyde kimlik bulunur (Kim?). Kimlik, kişinin yaşamdaki rolünü ve misyonunu içerir ve inanç ve değerlerden daha derinde olduğu için kimliği tanımlamak

²⁴⁵ Dilts, "The New Leadership..."

²⁴⁶ "NLP ile Mükemmelliğe Ulaşmak", (http://www.geocities.com/marketing_istanbul/2.html)

²⁴⁷ Alder, *Yöneticiler İçin...*, s.54

²⁴⁸ Kinght, *Uygulamalarla NLP, İşinizde...*, s.201

zordur. Kişinin her davranışı içindeki kimlik sayesinde fark edilir. Çalışma hayatındaki kimliğiyle sosyal yaşantısındaki kimliği farklıdır.²⁴⁹

Kişinin kendisini ve vücudunu koruması için hayata karşı bakış ve tavrıdır. Daha alttaki mantık eşiklerine bağlı olarak aktarılan hayata bakış ve hayata karşı tavrı da ifade etmektedir. Kişinin yaptıkları ve yapamadıkları, yetenekleri ve yetenekli olmadığı konular, değerleri ve inançları kişinin ne olduğunu ve ne olmadığını da ifade etmesini sağlamaktadır. Kişilik seviyesinde vücudun, beynin, kişiye yapılan davranışların neler olduğunu, değerlere göre nasıl algılanması ve ne tepkiler gösterilmesi gerektiğini de farkında olmadan ifade eder, daha doğrusu tepki vermeyi sağlar.²⁵⁰

6. Manevi Düzey (özümüz – ruhsal boyut – amaç)

Manevi Düzeyler bireysel veya organizasyonel davranışların arkasındaki bütün vizyon ve amaçları belirler. Kişiyi çevreleyen geniş bir sistemin parçası olma algısından ileri gelmektedir.²⁵¹

En üst sırada ruhsal boyut vardır. Bu düzey, kişinin başkalarıyla olan bağlantılarını içerir ve ne kadar kimliği olduğunu düşünse de ondan fazlasını içermektedir. Bu düzeydeki uyum, ilahi literatürde kişinin insanlıkla, evrenle veya tanrıyla bir olması şeklinde betimlenir. Kişinin ayakta kalması için lazım olan boyut ruhsal boyuttur. Kişinin kaç tane birbiriyle çelişmeyen kimliği varsa ve her biri ayrı ayrı ruhsal boyuta ulaşmışsa kişi o kadar kendi içinde zengin ve dengeli, kendisiyle ve evrenle uyumlu iletişim içindedir.²⁵²

Manevi değerlerle, kişinin parçası olduğu bir bütünden söz edilmektedir. Kişinin kendini bu düzeyde tanıması, parçası olduğu sistemle olan bağlarına kendi için açıklık kazandırmış olması demektir.

Özellikle şirketler için bu durum fazlasıyla önemlidir. Uzun süreli başarı sağlamış şirketleri modelleştirerek öğrenilen noktalardan biri, onların parçası oldukları sistemi dikkate alarak gelişimlerini sürdürmüş olmalarıdır. Ekolojik bir yaklaşım

²⁴⁹ Dilts, “The New Leadership...”

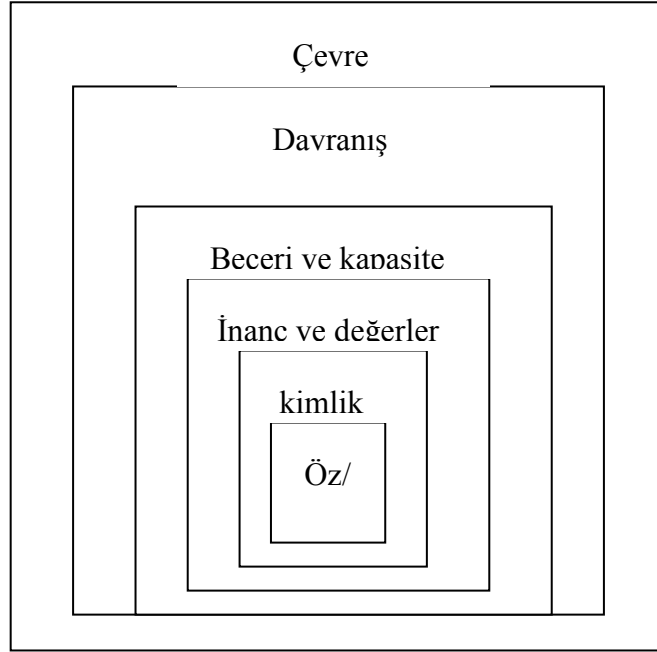
²⁵⁰ Eren, a.g.e., s.201

²⁵¹ Dilts, “The New Leadership...”

²⁵² “NLP ile Mükemmelliğe Ulaşmak”, (http://www.geocities.com/marketing_istanbul/2.html)

benimseyerek çevreleriyle işbirliğine girer, onunla bütünleşirler. Bir seyahat şirketi, geziler düzenlediği ülkelerin kültürel özelliklerini dikkate alır. Bir bilgi-işlem şirketi, teknolojik gelişmelerin kültürel etkileri üzerinde durur.²⁵³

Bu düzeyleri bilmek, kişisel değişimde ve kişisel gelişim çalışmalarında çok faydalıdır. NLP' nin temel taşı olan uyum değişik düzeylerde yaratılabilir veya yıkılabilir. NLP' de zihin ve beden uyum içinde olmasına iç uyum veya bütünlük denir. İç uyum, bedensel dilinin, ses tonunun ve kullanılan sözcüklerin aynı mesajı taşımaları ve bir bütün içinde olmaları anlamına gelir. İnanç ve değerler eylemlerle uyum içindedir. Ancak iç uyum mükemmellik değildir.²⁵⁴



Şekil 6: Robert Dilts'in Değişim Seviyeleri Varsayımı

Kaynak: O Connor ve McDermott, a.g.e., s.6

NLP'nin geliştiği 1970'lerin başında davranışçı psikolojisi, eylem ve reaksiyon, etki-tepki ve çevre ile davranışlar arasındaki etkileşim üzerineydi. Bundan başka değer

²⁵³ Kinght, **Uygulamalarla NLP, İşinizde...**, s.199

²⁵⁴ "NLP ile Mükemmelliğe Ulaşmak", (http://www.geocities.com/marketing_istanbul/2.html)

kökenli, inançları, ilişkileri ve kişisel varoluşu vurgulayan psikolojik sistemler vardı. Eksik olduğu görünen nokta, “nasıl” kısmı, yani beceri düzeyiydi. NLP, kolayca öğrenilebilir mükemmelliği adım adım uygulama süreçleri sunarak, bu boşluğu doldurmuştur.²⁵⁵

NLP'ye göre çok derinlerde olan manevi dünya, özdür. Bu kişinin yaşamla olan nedeni, misyonudur. Sonra kişinin kimliği, vizyonudur. Bunlar içsel faktörlerdir. Zaten bunlarda değişiklik yapılırsa, her türlü değişim olabilir. Örneğin kapasitede değişiklik olabilir, farklı performans ortaya konursa, insanlar kişiye farklı bakmaya başlarlar. İstenilen sonuçlar, hedefler neyse o gerçekleştirilir. Tabii asıl değişimi etkileyen en önemli faktör içsel, zihinsel dinamiklerdir.²⁵⁶

Kişisel Değişim Düzeyleri

Kişiler kendileri için zorlayıcı hedefler belirleyerek, iç çatışmalarını çözümlenerek, kişisel değişimi yönlendirerek iç tutarlılığını sağlamaları NLP açısından en önemli hedeflerinden biridir. Bir şirketin başarılı olma olasılığı, tüm birimler aynı hedefe ulaşmak için işbirliği oluşturduğu zaman en üst düzeydedir. Aynı durum, bireyler içinde geçerlidir. Bütünü Oluşturan tüm parçalar aynı hedefe ulaşmaya çalışıyorsa, kişi edimlerinde başarılı olur. İç tutarlılıkla eş anlamlı olan bu durum ile değişimi birkaç düzeyde yönlendirmek mümkün olur. Değişimin Mantıksal Düzeyleri adlı bu model, değişimin davranış / beceriler / inanç sistemleri ve değerler / kimlik - misyon / manevi değerler - amaç düzeyinde mi gerçekleştirilmesi gerektiğini gösterir.

Öğrenme, değişim ve iletişim süreçlerinin doğal hiyerarşisi vardır. Bir düzeyde değişim sağlamak için gereken kurallar, başka düzeyde değişim sağlamak için gereken kurallardan farklıdır. Alt düzeylerde oluşan değişim, çoğu zaman üst düzeyleri etkilemez. Buna karşın, üst düzeylerde sağlanan değişimin, alt düzeyleri etkilemesi kaçınılmazdır. Nitelikli bir kültür yaratmak isteyen şirketler, yalnızca davranışları değiştirmeye çalışıp, inanç ve değerleri dikkate almadıklarında, kalıcı sonuçlar elde

²⁵⁵ O Connor ve McDermott, a.g.e., s.6

²⁵⁶ Sezik, “Mantıksal Düzeyler”, (<http://212.154.21.40/2000/06/18/dizi1/dizi1.htm>)

edemezler. Şirketlerin değişimi sağlamaları için, önce istedikleri düzeyin daha üstüne yönlendirmeleri gerekmektedir.²⁵⁷

Örneğin, bir yöneticinin olağan toplantılarda rahat olmadığı ve bunun onu rahatsız ettiği varsayıldığında, bu kalıp şöyle olacaktır: Çevre onu rahatsız eden bir gruptan oluşmuş olabilir. Dolayısıyla davranışları olağan dışı olacaktır. Beceri, yetenek ve kapasitesinde bir eksiklik olabilir. Belki de sorun inanç ve değerlerinde yatmaktadır. Kendini nasıl algıladığında çevresine verdiği önem ciddi bir rol oynuyor olabilir. Ya da problem onun kimliğinden kaynaklanıyordur. Dolayısıyla aslında toplantılarda kendisini rahat hissetmemesi herhangi bir mantıksal düzeydeki durumdan kaynaklanmış olabilir.

Ne zaman kişi kendini ya da herhangi birini değiştirmek istiyorsa, ilk işi problemi yaratan unsurlar hakkında bilgi toplamak olmalıdır. NLP’de buna “**şimdiki durum**” denmektedir. Şimdiki durumdan **arzu edilen duruma** ulaşmak için gerçekçi bir durum tespiti ve plan yapmak gerekecektir.²⁵⁸

Kısaca ifade etmek gerekirse kişinin çevreden aldığı verileri ve kendisine karşı yapılan davranışları doğru mantık eşikleriyle bağlantılarını fark ederek algılaması ve içeriği bir kenara bırakarak kendisine neden o şekilde davranıldığını veya kendisinin neden o şekilde davrandığını, derin yapıdaki kodlamalarında olan yanlışlıkları bilerek düzeltmeye çalışması gerekmektedir.²⁵⁹

Davranış eşiğinden tepki verilmesi gereken bir davranışa kişilik seviyesinden tepki verildiğinde sorun kadar büyüyebilir. Olumlu düşünmek ve olumlu düşünerek gelişmek isteniyorsa mantık eşiklerinin her seviyesinden doğru ve olumlu uyarılarla hayatın yönetilmesi gerekmektedir. Yapılamayan davranışlar için, o içeriğe bağlı olarak yapılamadığını düşünmeyerek, bir yukarıdaki mantık seviyesine negatif aktarımda bulunmadan farkında olunan akılla, fark edip yeni bir şeyler yapmaya çalışmak hayatı kolaylaştıracaktır.²⁶⁰

Bu düzeyleri bilmek, kişisel değişimde ve gelişim çalışmalarında çok faydalıdır. Değişim, her düzeyde mümkündür; ancak, buradaki soru, hangisinin kaldırma gücünün

²⁵⁷ “Perception, Dimension, Reeducation”, (<http://www.pdr.com.tr/pdrint/ozel/nlptkn.htm>)

²⁵⁸ Biçer, **NLP Kişisel...**, s.125-126

²⁵⁹ Eren, a.g.e., s.209

²⁶⁰ Eren, a.g.e., s.210

en yüksek olduğudur: Yani en az çabayla en çok sonucun hangi düzey ile sağlanacağıdır. İnanç düzeyindeki bir değişimin beceri ve davranışları etkileme olasılığı yüksektir. Kimlik düzeyindeki bir değişimin beceri ve davranışları etkileme olasılığı yüksektir. Kimlik düzeyindeki bir değişimin etkisi ise daha fazla olacaktır. Düzeyler arasında aşağıdan yukarıya, yukarıdan aşağıya çalışılabilir, çünkü bunlar sistemli olarak etkileşim içindedir.

Yöneticiler için de bir sorunu çözmek için başka bir düzeye geçmek genellikle işe yarar. Bir sorun, onu yaratan düzeyde düşünülerek çözülemez.

Yöneticinin, yaşadığı sorunlarda hangi düzeyde tıkanıldığını bulması gerekir.

Çevreden konu ile ilgili daha çok bilgiye ihtiyacı olabilir. Bilgiye sahip olsa bile, ne yapacağını bilmiyor olabilir.²⁶¹

F. ÖĞRENME STRATEJİLERİ

1956'da Amerikalı Psikolog George Miller, sihirli numara yedi, iki atı iki eksi, adlı makalesinde yavaş yavaş öğrenilen bilinçli davranışların daha sonra birleşerek bilinçsiz öğrenmeyi oluşturduğunu iddia etmektedir.

Miller'e göre insan beyni ancak en fazla beş ile dokuz arasında bilgiyi izleyebilir ve diğerlerini algılayamaz. Dolayısıyla bilinçli öğrenmek azimli ve çok zahmet gerektiren bir durum gösterir.²⁶²

Birincil dikkat ve ikincil dikkat denilen bilinç ve bilinçdışı arasında gerçekten ilginç bir ilişki gücüne sahiplerdi. Bilinç denilen küçük parça her neyse, daha büyük bir alanı besleyerek ilişkinin seviyesini etkilemektedir. Bu insanlar, aydınlanmak için yollar aramaya devam ettiklerini ve bu bilinçaltı-bilinç ilişkisinin seviyesini yükselttiklerini söylemektedirler. "Asla ulaşamayacağını" kişinin anlaması, devamlı bir süreç, zamanla artan bir gelişim başlatır.²⁶³

²⁶¹ O Connor, ve Ian McDermott, a.g.e., s.12

²⁶² Biçer, **NLP Kişisel...**, s.173

²⁶³ Judith Delozier, "Uсталık, Yeni Kodlama ve Sistematik NLP", NLP Wodld, Volume, (<http://www.nlpdegisim.com/digmak002.php>), 1993

Kişisel gelişim büyüme, öğrenme ve farkındalıktır, kişinin kendi istediklerini öğrenebilmesidir. Çünkü kişi kendisine verilmiş olan bu kalıpların içinde durmaktadır.²⁶⁴

1. Bilinçsiz Yetersizlik

Kişi neyi bilmediğini ya da ne yapabileceğini bilmez. NLP'nin ilk ilkesine göre, bilgi ya da beceri kişinin şu andaki zihinsel dünya haritasının dışındadır.²⁶⁵ Çocukların dünyalarının yeni yönlerini sürekli keşfetmelerinde kolayca gözlemlenebilen bir şey olan bu aşamadan çıkmadan, öğrenme ve kişisel etkinlik olmaz.²⁶⁶

2. Bilinçli yetersizlik

Kişi nasıl uygulama yapılacağını bilir, fakat bilgiler pekişmediğinden ve daha önce öğrenilen bilgilerle anlamlı zincirler kurulmadığından öğrenme gerçekleşemez. İnsan bir şeyi öğrenmeye başlar başlamaz kendi gerçek sınırlarını ve kapasitesini görür.²⁶⁷

3. Bilinçli yeterlilik

Öğrenimin üçüncü aşaması ise bilinçli yeterlilik durumudur. Öğrenmenin ilerlediği, yetenek ve becerilerin hala bilinçli olarak yapıldığı durumdur. Birey bu devrede bilinç ve becerisini artırmıştır. Fakat henüz bilgi ve beceriler düşünülmeden refleks olarak uygulanabilecek durumda değildir.²⁶⁸

²⁶⁴ Gülsün Zeytinoglu, “NLP ile Yaşamınızı Tasarlayın”
<http://www.insankaynaklari.com/CN/ContentBody.asp?BodyID=473>, 17/05/2002

²⁶⁵ Alder, **Sinir** Dili..., s.22

²⁶⁶ Alder, **Yöneticiler İçin...**, s.154

²⁶⁷ Biçer, **NLP Kişisel...**, s. 175

²⁶⁸ Biçer, **NLP Kişisel...**, s. 176

4. Bilinçsiz yeterlilik

Bilinçli bir dikkat gerektiren birkaç şey dışında, kişi meydana gelen her şeyin bilincinde olmaz. Pirzola yemek, duş almak ya da bulaşık makinesini doldurmak gibi hareketleri yapmak bilinçsiz yeterlilik kategorisine girer.²⁶⁹

5. Bilinçli bilinçsiz yeterlilik

Bu düzey, kişinin öğretme konumunda olacağı düzeydir. Kişi bir şeyi bilinçsiz yapabilir ve ayrıca bilinçsiz seviyede nasıl yaptığını bilinçli olarak bilir. Bu düzey, NLP başladığında Satir ve Ericson'un ulaşmaya çalıştığı düzeydir. Yetenekleri bakımından hiçbir problem yoktu fakat bu yeteneği başkalarına öğretebilme bakımından bilinçsiz olarak neler olduğu hakkında daha fazla bilinç elde etmeye ihtiyaçları vardır.²⁷⁰

²⁶⁹ Alder, **Sinir** Dili..., s 23

²⁷⁰ Richard Bolstad, "Teaching NLP,How To Be Consciously Unconsciously Skilled",
(http://www.transformations.net.nz/trancescript/teaching_nlp.html)

V. MOTİVASYON

A. METAPROGRAMLAR

NLP kişiye öyle teknikler, bakacağı gözlükler ve filtreler verir, bu yaklaşımlarla kişi kendisine ya da karşısındakine bakmaya başladığında bazı olayları daha iyi anlamayı öğrenir. İş hayatında veya özel hayatta olsun her insanın yaşamı çeşitlilikle ve karmaşayla doludur.²⁷¹

İnsanlar bazen etraflarındaki insanların anlaşılmasız davranışları karşısında şaşırıp kalırlar. Niçin öyle davrandıklarını bilemezler. Aslında onlar kendi dünya modellerine göre davranışta bulunuyorlardır.

Usta iletişimciler karşısındakilerin dünya modeline göre veya onların tarzlarını kullanarak konuşurlar ve etkilerler.

Meta programlar, yönetimde, projelerde, takım oluşturmada, satış ekibini oluşturmada, liderlik çalışmalarında, işe adam almada son derece önemli stratejilerdir.

Meta programlarda insanların neyi nasıl yaptıklarını bilmeyi sağlar. Kişinin elindeki bilgisayarı veya makineyi bilmesi nasıl işini kolaylaştırıyorsa; insanların dünya modelini ve iş yapma şekillerini bilmesi de onlarla iletişimini kolaylaştırmakta ve onları daha etkin yönetmesine yardımcı olmaktadır.²⁷²

Hayatın her alanında olduğu gibi satış ve pazarlamada da karşındaki kişinin metaprogramına uyum göstermek çok önemlidir.

Metaprogramlar seçimli farkındalık filtreleridir. Bu filtreler kişinin otomatik düşüncelerini, karar verme sürecini ve davranışlarını etkilemektedir. Metaprogramlar bilinçdışı iletişim mesajlarını şekillendirir.²⁷³

²⁷¹ Gülsün Zeytinoğlu, “NLP ile Yaşamınızı Tasarlayın”
<http://www.insankaynaklari.com/CN/ContentBody.asp?BodyID=473>, 17/05/2002

²⁷² Tamer Dövcü, “Başarının Yeni Teknolojisi; NLP”,
<http://www.ekocerceve.com/egitimGelisim/detay.asp?i=8>, 2001

²⁷³ Gün, **NLP İle Satış Ve ...**, s.110

Kişisel olarak farklı olma; hem kişisel liderlik hem de başarı anlamında etkili bir öneme sahiptir. Kişi kendinin özelliklerini, diğer insanlara fark atabileceği, başarılı olabileceği yönlerini keşfeder ve onda yoğunlaşır. Sonuç daima farklı olarak başarıdır. Geçmişte de bu böyleydi, gelecekte de öyle olacaktır. Edison, Pastör, Einstein; bilim adamları olarak farklı alanlarının üzerlerine gitmişler ve o alanda çalışmalar yapmışlardır.

Her insanın içinde muhteşem denebilecek bir potansiyel vardır. Kişi var olan o potansiyeller içinde hangisinde üstün olduğunu belirleyebiliyorsa farklı olabilir. Bir benzetmeyle şöyle açıklanabilir: Her aşçının önünde aynı malzeme vardır. Her biri aynı malzeme ile farklı yemekler yaparlar. Zaten farklı olmak da aynı kaynaktan beslenip, değişik tat ve kokuda ürün sunmaktan başka bir şey değildir.²⁷⁴

Filtrelere felsefi açıdan da yaklaşılabilir: "Gerçekten dünyada olanlar mı, yoksa beynin arkasındakiler mi görülür?" Fakat şunu sormak daha yararlı olacaktır: "Kaldırabileceğim filtrelerim neler?" O zaman, kişi, ötesinde daha fazla alan olduğunu bildiği için haritasını genişletir. Çoğu insan, o haritanın sınırları dışında kalan şeylerin rahatsız edici olduğunu düşünür. Sahne korkusu olan biri ve gerçekten korkan biri arasındaki fark ele alınacak olursa; iki durumda da belli psikolojik sinyaller vardır. Aynı olan ve tamamen farklı olan kısımlar vardır. Kişinin bu durumlardaki küçük farkları anlayabilmesi, belli filtreleri kaldırmaya başladığının işaretidir.²⁷⁵

1. Yaklaşan – Kaçan

Bazı kişiler bir şeye ulaşmak için motive olurken bazıları bir şeyden kaçmak için harekete geçerler. Başka bir deyişle, bazıları zevk, bazıları acı harekete geçirir. Zevkin motive ettiği kişi ne istediğine bakar.

²⁷⁴ Nejat Sezik, "Farklılık güçtür", (<http://212.154.21.40/2000/11/12/yazarlar/NejatSEZIK.htm>)
12/11/2000

²⁷⁵ Judith Delozier, "Uсталık, Yeni Kodlama ve Sistematik NLP", NLP Wodld, Volume,
(<http://www.nlpdegisim.com/digmak002.php>), 1993

Evrensel olarak acı, zevkten daha güçlü bir motivasyon aracı olduğu için insanları acı daha çok motive eder. Görseller daha çok zevkle motive edilirler.²⁷⁶

Yaklaşma ve kaçınma metaprogramı kişinin motivasyon yönünü belirler. İnsanların motivasyonunun yönünü bulmak için her hangi bir şeyi niçin ve neden istediklerini sormak gerekmektedir.

Yaklaşan insanlar proaktiftirler ve problemlerden çok, ne istedikleri önemlidir. Ödüller ve amaçlar önem taşır kaçan insanların motivasyonu problemlerdir. Onlar sorunsuz bir hayat, iş ve eş ararlar. Kullandıkları dil de farklıdır. Yaklaşan kişiler; amaçlar, hedefler, yapılması gerekenler hakkında konuşurken;

Kaçan kişiler; durum, atmosfer, kişiler, engellerden bahseder. Yaklaşan kişiler tutkulu, hayal perest, vizyonu geniş olurken; kaçanlar daha gerçekçi, ayakları yere basan, kılı kırk yaran bir özellik taşırlar. Problemler onları motive eder.

Yaklaşan

Kaçan

Başarmak, ödül, takdir ve amaçlar önemli
Yaklaşarak Motive olurlar
Tutkulu, hayalperest, vizyonu geniş

Problemi yaşamamak önemli
Uzaklaşarak motive olurlar
Ayakları yere basan, kılı kırk yararlar

Görsel ve proaktif kişiliklerdir.

İşitsel ve dokunsal kişiliklerdir.²⁷⁷

Eğer bir yönetici, antrenör ya da insan kaynakları uzmanı açısından konuya bakılacak olursa, hangi bölüme, mevkiye hangi elemanın alınacağına onların motivasyon stratejilerine bakarak karar verebilirler. Yaklaşanların çoğunda sağ beyin baskınken, kaçanların çoğunda sol beynin baskın olduğu söylenebilir.²⁷⁸

²⁷⁶ Tamer Dövücü, **Türkiye'den NLP ve Siberetik Uygulamaları 1**, Beyaz Yayınları, İstanbul: Kasım 1999, s.220

²⁷⁷ Dövücü, a.g.m.

²⁷⁸ Biçer, **NLP Kişisel...**, s. 77

İş yaşamında şirketler çalışanlarını motive etme yolları üzerinde eğitim alırlar. Genellikle önerilen yollar çalışanlara değişik “havaçlar” göstermeyi içerir. Bu yollar hazzla odaklı çalışanları motive eder. Gelecekte vaat edilen bir terfi, bir tatil, bir ikramiye hazzla odaklı çalışanlar için iyi havaçlardır. Acıdan kaçma odaklı kişilerin motive olması için başlarına kötü bir şey gelebileceği, bir problem yaşayabilecekleri kaygısını taşımaları gerekir. Bu iş belirlenen tarihte tamamlanmazsa büyük zorluklar yaşayacağız, işimi kaybedebilirim, konumumu kaybedebilirim gibi “kırbaçlar” acıdan kaçma odaklı kişiler için “havaçtan” daha etkilidir. Rahatlık uzaklaşan odaklı kişi için motivasyon düşürücüdür. Bir anlamda hem sorunsuz olmak ister hem de rahatlık rahatsızlık verir. Motivasyon odaklanması farkını bilmeyen yönetici, uzaklaşan odaklı bir çalışanın onca ödüle rağmen neden bir değişiklik olmadığını düşünür. Onu bir “acı” yaratarak harekete geçirebileceğini bilen bir yönetici bu kişiden daha fazla verim almayı başarabilir.²⁷⁹

Yaratıcılık, vizyon, misyon vb. hedefleri belirleme gerektiren işlerde hazzla odaklı kişiler uygundur. Gerçekçilik, ayakların yere basması, sorunların çözülmesi, detaylara önem verilmesi gereken işlerde ise acıya odaklı kişiler seçilmelidir.²⁸⁰

Yaklaşmacı kişiler ulaşmak istediklerine ulaştıklarında; uzaklaşmacılar da istemediklerinden kurtulduklarında artık hareket etmezler. Kişinin normal standartlarda bir evi, ailesi, kazancı varsa, işten atılma problemi yoksa, iş yerinde rekabet yoksa, uzaklaşmak isteyeceği bir şey de yok demektir. Bu da o kişinin motive olamaması demek olacaktır. Benzer durum yaklaşmacılar için de geçerlidir. Eğer tüm hedeflere ulaşmışlarsa ve önlerine yeni ödüller konmuyorsa motive olamayacaklardır.

Kimi insansa bazı durumlarda yaklaşmacı iken bazı durumlarda ise uzaklaşmacıdır. Bu kişilerin hangi durumlarda yaklaşmacı oldukları ve nelere ulaşmak istedikleri ile hangi durumlarda uzaklaşmacı ve nelerden kaçmak istedikleri bulunmalıdır. Motivasyon stratejisini ortaya çıkartmanın en iyi yollarından birisi onları bu sabah yataktan kaldıran şeyin ne olduğunu sormaktır. Çünkü kimi insan, yataktan kalmak için o gün olacak güzel şeyleri düşünerek motive olurken, kimi insan da kalkmazsa olabilecek kötü şeyleri düşünür.

²⁷⁹ Gün, NLP – Zihnini Kullanma..., s.104

²⁸⁰ Gün, NLP – Zihnini Kullanma..., s.104

Tipik Bir Motivasyon Stratejisinin Unsurları

Ateşleyici; istenen ya da istenmeyen işin düşünülmesi aşamasıdır. Burada çoğunlukla istenen durumun olumlu duygularını ortaya çıkartan görsel ve işitsel tasarımlar ya da istenmeyen durumun olumsuz duygularını ortaya çıkartan görsel ya da işitsel tasarımlar yapılır. Ayrıca oluşturdukları resimle içleşmek, motivasyonu arttırırken, dışlaşmaksa azaltır. İçleşmek ve dışlaşmak alt sistemlerin ayarlanmasıyla olur.

1. Operasyon; işi yapmak ya da yapmamakla ilgili kendi kendine konuşma ve zihinde canlandırılması aşamasıdır.

2. Operasyon; şu anın kriterleriyle, yapılma ya da yapılmama durumunun kriterlerinin karşılaştırılması aşamasıdır.

3. Operasyon; yapılma ya da yapılmama durumunun, motive edebilirliği kararı aşamasıdır.

4. Operasyon; yaklaşma ya da uzaklaşmaya giden ilk harekettir.

Hem yaklaşmacı hem de uzaklaşmacı stratejinin kişide varolması en etkili olan olarak görünmektedir. Zaman zaman insanlar daha stresli olduğu için ve yaklaşmacı strateji, zihni hedeflere daha iyi yönlendirdiğinden, uzaklaşmacı stratejilerini değiştirmek isteyebilirler. Bununla birlikte kişilerin motivasyon stratejilerini değiştirme çalışmalarında, ekoloji kontrolünün yapılması, kişinin tamamen demotive kalmaması açısından önemlidir. Hatırlamak gerekir ki, zaman zaman uzaklaşmacı stratejiye de ihtiyaç duyulabilir.²⁸¹

²⁸¹ Oğuz Kutlu, "Motivasyon Stratejileri" (<http://www.basariyolu.com/tr/genel.asp?durum=acik&id=541>), 2002

2. İç Referanslar ve Dış referanslar (Internal reference – External reference)

İçsel referanslarıyla hareket eden insanlar neyin doğru olduğuna kendi hissettikleri ve düşündüklerine göre karar verirler. Dışsal referansları olan kişiler başkalarının ne dediğini ve ne düşündüğünü duymak isterler. Bu durumdaki insanlar başkalarının bakış açısını almadan sonuca ulaştıklarını düşünmezler.²⁸²

İç referans sitemini kullanan kişiler kendi görüşleri doğrultusunda hareket eder ve seçimlerinde kendileri karar verirler. İç referans sitemine sahip kişiler lider ruhludur, yönetmekten hoşlanırlar.

Dış referans kalıbını kullanan kişiler yönlendirilmeye ihtiyaç duyarlar. Bu tür kişileri belirlemek için iyi bir iş yaptıklarından nasıl emin olduklarını sorun. Dış referans sahibi kişiler takım oyununu iyi oynar, kuralları sever ve görev adamıdırlar.

İç ve dış referans sahibi kişileri motive etmenin yolları farklıdır:

İç referans çerçeveli kişileri motive ederken “bunun senin için önemli olduğunu sen zaten biliyorsun, sen bunları yapabilirsin bundan benim kadar sen de eminsin” gibi şeyler, dış referansa sahip kişileri içinse “hepimiz bunları yapabileceğine eminiz, sana inanıyorum, sendeki gücün farkındayım, bunu böyle yapman senin yararınadır” gibi.

Eğer bana göre ben iyi yaptım diyorlarsa iç, etraftan övgü aldım – işimi iyi yaptığım söylendi diyorsa dış referans kullanıyorlardır.

İç referanslar

Ben hayattan ne istiyorum

İyi yaptığıma inanıyorum.

Ben yaptığımı beğeniyorum.²⁸³

Dış Referanslar

El alem ne der

Yaptığımı beğeniyorlar, iyi yaptın diyorlar.

Müşteri hizmetleri ve halkla ilişkiler gibi alanlarda, insan merkezli tüm işlerde çalışanların dış referanslı olmaları daha uygundur. İç referanslı bir yönetici, başkalarından gelen olumlu yada olumsuz eleştirilere pek kulak asmayacağı için,

²⁸² Brinley Platts, “Establishing an innovation culture”,
(<http://www.ncc.co.uk/ncc/myitadviser/archive/issue25/people.cfm>), 15 January 2003

²⁸³ Dövcü, a.g.m.

kendisi de çalışanlarına taktir sözleri söylemekte cimridir. İçsel referanslı kişiler bir sorun karşısında kolayca karar verir ve inisiyatifli davranır. Dış referanslı kişiler eleştirilere daha duyarlıdır.

Satış ve pazarlamanın yanı sıra eğitim ve insan kaynakları bölümünde çalışanlar için dış referanslı olmak gereklidir. Eğitimin etkin olup olmadığını bilmek için bu önemlidir. İnsan kaynakları bölümünün kurallar koyup, bu kuralları çalışanlara dayattığı şirketler çalışanların çok önemli geribildirimlerinden kendilerini mahrum eder. Oysa çalışan ihtiyaçlarını bilmek organizasyon başarısı açısından çok önemlidir.

Geribildirim, performansı artırmak ve öğrenmek için gereklidir. Bir şirkette herkes, her gün bir şekilde direkt geri bildirim almalıdır. Geri bildirim almanın ve vermenin gereksiz olduğunu düşünen kişinin herhangi bir organizasyonda yeri yoktur.²⁸⁴

İçsel referans çerçevesine (bir insanın bir karara varmak için yararlandığı bilgi, deneyim ve inançlar) sahip bir insan, başkalarıyla az ilişki kurulan, denetimin az olduğu ya da somut sonuçların fazla olmadığı bir işte başarılı olacaktır. Böyle bir insan, her şeyi başkalarına doğrulatmak zorunda kalmadan, genellikle “içinden bilir” ya da “bir şeyin doğru olduğunu hissedebilir”. İçsel olarak motive olanların ihtiyaç duydukları tüm şey belki ara sıra bir “aferin” sözünü duymaktır.

Başka bir insan ise, hedefe yönelik tutumunu sürdürmek için günlük “okşamalara” ihtiyaç duyabilir. Sertifikalar, “ayın satış elemanı” ödülleri ve düzenli personel liyakatları gibi her türden takdir sembolleri, başarının dışsal ölçütlerinin pek çok insan açısından önemini temel almaktadır.

Yönetim hiyerarşisinde üst kademelere doğru çıktıkça, dışsal övgü çok az olabileceği ve bilgiler tam olmadan cesur kararlar almak zorunda kalınabileceği için, içsel motivasyon daha önemlidir. Dışsal referans çerçevesinde sahip bir insan takdirnamelere ya da ünlü kişilerin adlarından bahsedilmesine tepki verir, ama bunlar, içsel olarak motive olan bir insan için çok az etkileyecektir.²⁸⁵

²⁸⁴ Gün, **NLP İle Satış Ve ...**, s.119

²⁸⁵ Alder, **Yöneticiler İçin...**, s.117-118

3. Eşleşenler – Eşleşmeyenler (Uyuşma ve Uyuşmazlık)

Bu metaprogram kıyas yaparken kullanılır. Bazı insanlar ortak yönlerine bazıları da farklılıklara odaklanır. Beyin, bilgiyi iki kategoride algılar. Benzerlikler ve farklılıklar. Bu, insanların bir şeyin ya aynı , ya benzer yada diğerlerinden farklı olduğuna dikkat ettiği anlamına gelir. Fakat bu ayrımı bilinçli olarak yapmazlar.²⁸⁶

Benzeşmelere odaklanan sorun çıkartmadıkları, kibar ve diplomat oldukları için tercih edilirler. Olayların farklı yanlarından çok ortak yönlerini gördükleri için iletişimleri kuvvetlidir. Değişiklikler onlar için tehdittir. Güvenilirlik ve sadakate önem verirler.

Eşleşmeyenler farklı yönlerine odaklandıklarından aykırı kişiler olarak kabul edilebilir. Riski ve macerayı çok severler. Rutine dayanamazlar. Onları cezbeden sözcükler “yeni” ve “farklı”dır .

Görseller benzeyen yanları görüp olaylarla eşleşirken, işitseller farklılıkları görüp olaylarla eşleşmezler, aksayan tarafları rahatlıkla tespit ederler.²⁸⁷

Benzerlikçilere, yapacağı bir şeyin tıpkı daha önce yaptığı bir işe benzediği söylendiğinde kolaylıkla motive edilebilirler. “Geçen sene aldığın projedeki engelleri nasıl da kolaylıkla aşmış ve başarılı olmuştun. Bunu da aynen başarabilirsin”, dediğinizde kendine güveni geri gelecektir. Benzerlikçi kişiler “aynen”, “gibi”, “benzer” türü sözcükler kullanmayı severler. Benzerlikçi kişi çoğu kez uyumlu kişi olarak algılanır. Onu, aynı giysilerle aynı aksesuarları kullanmalarından da tanınabilirler.

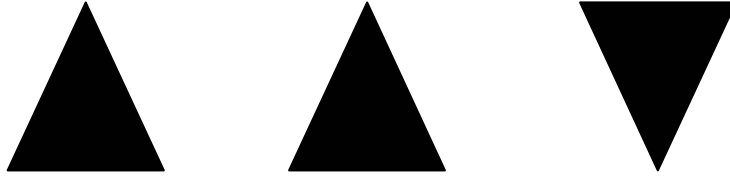
Farklılıkçı bir çalışan, projede hatalar bularak işi yavaşlatmaya neden olur ama bu kişinin benzerlikçilerin göremediği şeyleri görerek ileride çıkabilecek vahim sonuçları engelleyebilecek yararları olduğu da göz önünde bulundurulmalıdır. Ayrıca değişik ortamlarda bulunmayı, esneklik ve değişkenlik gerektiren işlerde bir farklılığının çalışması daha uygundur. Kişilerin çalışacağı işlerin kendi metaprogramlarına uygun olması verimlilikleri açısından önemlidir.²⁸⁸

²⁸⁶ Linden, a.g.e., s.56

²⁸⁷ “NLP ile Mükemmelliğe Ulaşmak”, (http://www.geocities.com/marketing_istanbul/2.html)

²⁸⁸ Gün, NLP – Zihnini Kullanma..., s.99

Söze sıklıkla, “evet”, “ama” diye başlayan kişi, sıklıkla “bilmiyorum”, “bir şey eksik”, “farklı”, “fena değil”, “belki” sözlerini kullanan kişi farklılıkçıdır. Onları motive etmek için ters psikoloji kullanmak etkili olur. “Bu sorumluluğu üstlenebileceğini pek düşünmüyorum, ama...” dediğinizde farklılıkçı kişi hemen atlayarak boşluğu dolduracaktır. “Geçen sene kimsenin üstlenmeye yanaşmadığı o projeyi nasıl başarıyla tamamladığımı hatırlamıyor musunuz?” diye yanıt verecektir.²⁸⁹



Şekil 7: Metaprogram Belirleme Testi

Kaynak: Dövcü, a.g.m.

Yukarıdaki şekiller arasındaki ilişki nedir ?

1. 2 yukarı 1 aşağı doğru üçgen
2. 3 tane içi dolu üçgen
3. 3 farklı üçgen
4. hiç benzerlik yok
5. sadece içleri dolu üçgen
6. üçü de aynı üçgen

Bu teste verilecek cevaplar yorumlanacak olursa; önce benzerliğe sonra farklılığa odaklananlar değişimi kabul etmekle beraber yavaş yavaş isterler. Önce farklılığa sonra benzerliğe odaklananlar için tamamen farklı olmaktan korkup biraz değişim ve farklı olmak yeterlidir.²⁹⁰

Örneğin “eşleşenler”, satın alma alışkanlıkları bakımından bilinen şeylere ağırlık verirken, “eşleşmeyenler” yeni ya da farklı olan şeyleri satın almaya eğilim

²⁸⁹ Gün, NLP – Zihninizi Kullanma..., s.100

²⁹⁰ Dövcü, a.g.m.

duyacaklardır. Bu üst düzeydeki strateji, her hangi bir düşünme kalıbıyla aynı şekilde etkili olur; bu, beyindeki güçlü nörolojik anayolları meydana getiren şeylere bakma biçimine benzemektedir. Yine bu üst düzey ya da makro strateji, kolayca tanınabildiği için, bir genellemeyi yansıtmaya rağmen, diğer insanları, hatta tesadüfen tanışılan kişileri anlamakta uyum yaratmak için değerli bir araçtır.²⁹¹

Konuya yönetici özellikleri ve NLP açısından bakacak olursak eşleşmeyenler özellikle iş yaşamında, yönetici seviyesinde yararlıdır. Bir projede herkes mutabıkken o çıkıp, bu projenin neden olmayacağını uzun süre anlatabilir. Ancak Türk toplumunda dokunsallar da bazen böyledir.²⁹²

4. Girişken – Tepkisel

Bu meta program daha çok kişinin eylemleriyle ilgili olmakla beraber aslında hayatın bütününe hüküm etmektedir.

Pro-aktif insanlar; sorumluluk alan, kendi değer ve inançları doğrultusunda davranan, riski seven, davranışının sorumluluklarını üstlenen aktif kişidir. Değerleri duygulardan her zaman üstün tutarlar. Yani anlık dürtülerle ilkelerini ve değerlerini feda etmezler. Fiziksel ve toplumsal çevrelerinden etkilenmezler, kendi durumlarından memnun olmadıkları zamanlarda, çevrenin ve toplumun değil, “Bugün böyle isem bu kararımın sonucudur” derler. Pro-aktif kişi, kendi motivasyonunu yükselten, girişimci kişilerdir. Görsel insanlar pro-aktif olurlar.

Re-aktif insanlar; Davranış ve sonuçlarından kendisini değil, başka kişileri, olayları, koşulları ve koşullandırmaları sorumlu tutarlar. Davranışlarının temelinde duygusal güdüler yatar. Duygusal yaşamda mutsuzluğu seçerek, başkalarının kendilerini üzmelerine izin verirler. Reaktif insanlar edilgendir, olayların gelişiminden sorumlu olduklarını kabul etmezler, başkalarını ya da olayları suçlarlar.

Tepkisel insan

Yapabileceğim hiçbir şey yok

Girişken İnsan

Seçeneklerimize bir bakalım

²⁹¹ Alder, **Sinir Dili...**, s.208

²⁹² Dövcü, **Türkiye’den NLP** ve..., s.222

İşte ben böyleyim
Beni öyle kızdırıyor ki
Buna izin vermezler
Bunu yapmam gerekiyor
Yapamam
Yapmalıyım
Keşke ya da olsaydı

Farklı bir yaklaşım seçebilirim
Duygularımı kontrol edebilirim
Ben etkili bir sunuş yapabilirim
Uygun bir tepkiyi seçeceğim
Seçerim
Yeğliyorum
Yapacağım-yapabilirim²⁹³

Çevre boyutunda yaşayan Türk insanı, temelde dokunsal da olmanın etkisiyle reaktiftir. Proaktifler daha çok işitsel ve görsellerden çıkar. Görsel olanlar insanlar aşırı proaktiftirler. Bu insanlar önce hayalleri ve sezgileriyle işe atılır, eylemi gerçekleştirir, ondan sonra düşünmeye başlarlar. Bu nedenle hep gelecekteki fırsatlara odaklandıklarından ve çabuk eyleme geçtiklerinden hızlı yol alırlar.²⁹⁴

5. Kurallılar - Kuralsızlar

Serbest insanlar kurallara pek uymazlar. Kendi değerleri ön plandadır. Antremanlarda bile böyle oyuncular kuralların kendilerine uymasını isterler. Değişikliklerden hoşlanmazlar. Kurallı insanlar için en önemli unsur kurallar içerisinde görevini yerine getirme olayıdır. Risk almaya pek yanaşmazlar. Kuralların dışına çıkmamayı tercih ederler.²⁹⁵

İş dünyasında kuralsızlar, seçme hakkını kullanarak, kendi yaratıcılık ve kurallarını ortaya koyabilecekleri bir tarzda çalışmak onları motive eder. Tam tersi olarak kurallı insanlar da kurallı ve planlı işleri severler. Kuralsızlara her hangi bir seçimi niçin yaptıkları sorulduğunda kendilerinin bir şeyler yapabileceklerine inandıklarını, sahip oldukları bilgi ve becerilerle işlemeyi geliştirebileceklerini, hatta

²⁹³ Dövcü, a.g.m.

²⁹⁴ Dövcü, **Türkiye'den NLP** ve..., s s.217

²⁹⁵ Biçer, **Kazanmak Beyinde...**, s.148

havasını değiştirmek istediklerini, rahat hareket ettiklerini ve işe yaradıklarını hissettiklerini söyleyeceklerdir.²⁹⁶

Kurallılar ekip içlerinde başarılıdır. Kuralların baştan bilinir olmasını isterler. Çalışma ortamı sıcak, güvenli ve maaşı yeterli olduğu sũrece uzun yıllar aynı firmada çalışır hatta emekli olurlar.

Kuralsızları ekip çalışmasına dahil ettiğinizde son derece rahatsızlık duyarlar. ũnkũ başkalarına tabi olmak zorunda kalırlar. Girişimcilik ruhu bağımsızların ۆzellięidir. Ama şirketin dũzeninin tıkır tıkır işlemesi kurallılar sayesinde olur. Kuralsızlar serbest ortam içinde en yũksek performansı gۆsterirler. Kuralsız kişiler çoğunlukla bir şekilde kendi işlerini kurarlar. Bir şirket içinde ise onlara ۆzgũrlũk ortamı verdiğiniz ۆlũde verimleri artar.²⁹⁷

Kuralsız insanlar yũksek maaşları ve unvanları olsa da, eğer kendilerini yaptıkları işte ۆzgũr hissetmiyorlarsa o işten ayrılabilirler. Onlar için ۆnce iş ۆzgũrlũęũ sonra maaş ve unvan gelir.

Kurallı alışan için ۆnce maaş ve unvan sonra iş ortamı rahatlığı gelir.²⁹⁸

Kurallılar sorgulamadan kurallara uyarlar. Gۆrsel ve işitseller hemen sorgular oysa, işitseller çok detaylarına girer ve her şeyi sorgular. Gۆrsellerse hiç detaya girmeden, amacına odaklanır ve alternatif yollar geliştirir. Mevcut kurallarla ilgilenmezler.²⁹⁹

6. Olasılık Yada Gereklilik (Possibility person – Necessity person)

Bazı insanlar için gereklilikler ۆnemlidir ve gerekliliklerin varlıklarıyla yۆnetilirler. Bu yargıya sahip olanlar çok sayıda seçeneği tecrũbe etmezler. Bir işe gۆrev olarak bakarlar ve yapılması gereken şeyleri yaparlar. Diğer taraftan bazı insanların olasılıkları dikkate alan bir yapısı vardır, olasılıklar bu insanları daha fazla motive eder ve daima bir seçeneğe sahip olmayı isterler. Bir şeyleri gerçekleştirmenin

²⁹⁶ Dۆvũcũ, a.g.m.

²⁹⁷ Gũn, **NLP – Zihninizi Kullanma...**, s 108

²⁹⁸ Gũn, **NLP – Zihninizi Kullanma...**, s.109

²⁹⁹ Dۆvũcũ, **Tũrkiye’den NLP** ve..., s.221

daha iyi ve daha yeni yollarını düşünmeye eğilimlidirler. Yapılması gereken sıkıcı şeyleri düşünmektense gelecek hakkında düşünmeyi tercih ederler.³⁰⁰

Bir konuyu bir arada çalışmayı kabul ederlerse bu iki insan tipi iyi geçinebilir. Birbirlerini konuyu gerçekten önemli parçalarını göz ardı etmekle suçlayabilirler, fakat birbirlerini tamamlayabileceklerini fark ettikleri zaman iyi sonuçlar çıkar. Örneğin biri, çözülmesi gereken problemlere bakar, diğeri takip edilecek olası yollara bakar. Her ikisine de ihtiyaç vardır yöneticiler, birbirinden farklı olan bu insanları farklılıkları konusunda bilinçlendirmelidir.³⁰¹

Olanakçılar, şirketin yenilikçileridir. Yeni durumların ortaya çıkmasından ve seçeneklerin artmasından zevk alırlar. Ama kendi seçtikleri yol, kural haline geldiğinde kuralı ilk ihlal eden yine onlardır. Sürekli yeni seçenekler peşinde koştukları için karar almakta zorlanabilirler. Kararları ertelemek, başladığı işi zamanında bitirmemek ise zayıf noktalarıdır.

Denetimciler düzen sever. Yaratıcı ve yenilikçi bir süreç onları çok rahatsız eder. Düzen ve rutin onlar için tutarlılık demektir.

Bilginin hızla yenilendiği günümüz dünyasında düzenci üst düzey yönetici artık pek geçerli olmayan bir yönetici tipidir. Böyle bir yönetici muhakkak olanakçı bir yöneticiyle dengelenmelidir. Çünkü çok fazla düzen yaratıcılığı engeller, çok fazla seçeneğin karmaşa yarattığı gibi. Çünkü olanakçı bir yönetici de organizasyon yapısını sıkça değiştirdiği için çalışanlar yeniliklere uymak konusunda zorluk çeker. İşyerlerinde kişilerin en çok çatıştığı metaprogram budur. Olanakçılar ve düzenciler birbirini anlayamaz. Biri diğerini uçuklukla, ayağının yere basmamasıyla, öbürü de diğerini muhafazakarlıkla suçlar.³⁰²

³⁰⁰ Platts, a.g.m.

³⁰¹ Flemming Funch, "Meta Programs", (<http://www.worldtrans.org/essay/metaprogram.html>), 14 Jan 1995

³⁰² Gün, **NLP İle Satış Ve ...**, s.114

7.Genel Bakış ve Özel Bakış Açısı (Generality Person – Specific Person)

(Small Chunks – Big Chunks)

İnsanlar bir problemi ya dipten yukarıya ya da tepeden aşağıya doğru konumlandırırlar. Tepeden aşağı düşünenler ayrıntılarda kaybolma riskini almadan önce büyük resmi görmeyi tercih ederler (**genel bakış açısı**). Bu insanlar evrensel ve soyut genellemelerle başa çıkmayı isterler, büyük düşünmeyi dünyaya büyük parçalar halinde bakmayı tercih ederler. Dipten yukarı düşünenler ise, bir yargı edinmektense detayları değerlendirmeyi, ilginç noktaları bulmayı tercih ederler (**özel bakış açısı**). Küçük düşünürler, spesifik parçaları, tüm detayların üstesinden gelmeyi isterler. Her ikisinin de yararları vardır ve çoğunlukla seçenek veya sonuç riskini almadan önce bütün düzeyleri araştırmak gerekir.³⁰³

Genellemeci yapıda olan kişi, spesifik olan insana gerçekçi gelmeyebilir ve genellemeci insan da, spesifik insanın resmin bütününe görmeye tamamen isteksiz olduğunu düşünür. İdeal olan iki bakış açısını bütünleştirmektir. Eğer insanların nasıl çalıştıkları fark edilebilirse kişi pozisyonunuzu onun diline çevirebilir. Örneğin, bir genelleyici ile spesifiklere odaklananın konuştuğu düşünülecek olursa; spesifik düşünen insan genelleyicinin zihnindekileri, tam olarak ne olduğunu, ne yapmayı planladığını bilmek isteyecektir. İkisinin de mevcut problemleri çözmesi ve arzulanan olasılıklara doğru ilerlemesi gerekir. İkisinin de yapılması gereken, fakat farklı olan yönlere odaklanması gerekir. Birinin ters giden noktanın üstesinden gelmesi gerekir, diğeri sonucu düşünmelidir³⁰⁴

Görsel insan, liderler, tepe yöneticileri olayların geneline bakarken, yürütücüler, uzmanlar, teknisyenler (işitseller) olayların süreçlerine odaklanırlar. Adamı dinlesen bir saat işi nasıl yaptığını anlatırlar.

³⁰³ Platts, a.g.m.

³⁰⁴ Funch, a.g.m.

Yetkileri devir edemeyen yöneticiler, genel bakış açına sahip insanlar olmadığı içindir. Yetkiyi verse bile ikide bir işe karışır, işin nasıl yapılacağını tarif eder. Genel bakış açısına sahip insanlar ise, “bana detayları anlatma sonucu söyle” der.³⁰⁵

Bütünsel ve genel düşünen insanlar yönetici adaylığına daha uygundur. Konuşmalarında fikir ve kavramlardan bahsetmeyi severler ama evrak işleri, formları doldurmak ve dosyalamak onlara göre değildir. Anlaşmalarda ve inisiyatif kullanırken detayları gözden kaçırabilmeleri ise onların eksileridir. Mühendislik, muhasebecilik gibi detaya yönelik dikkat isteyen işler içinse detaycı insanlar daha uygundur.³⁰⁶

8. İkna Kalıpları veya Stratejileri

Duyusal İkna – Tekrar İknası: Bu metaprograma ikna stratejisi de diyebiliriz. Reklamcıların en çok ilgilendiği metaprogram budur. Duyusal ikna için kişilerin temel temsil sistemleriyle onlara ulaşmak gerekir. Örneğin bir eğitim için parlak broşürler bastırarak görsel bir yöneticiye güzel bir tablo çizebilir. O eğitim ile ilgili anlatıma dayalı tanıtım programları, gazete ve dergilerde okuyacağınız röportaj işitsel bir yöneticiye hitap eder. O eğitime katılmış kişilerin duygularını paylaşmaları kinestetik yöneticilere dokunur.

İkna stratejisinde ikinci dikkat edilmesi gereken nokta kişilerin ne kadar tekrara ihtiyaç duyduklarıyla ilgilidir. Kimi insanlar bir ürünü bir tanıtımla satın alır, kimi insanlar birkaç kez tanıtıma yada sürekli beyinlerinin yıkanmasına ihtiyaç duyarlar. Kimi insanlar ilk başarılarıyla patronunun gözüne girer, kimileri her seferinde kendisini kanıtlaması gerektiğini öğrenir.

Başarılı bir eleman her yaptığı işte onaylanmaya ihtiyaç duyuyorsa ve bir kez olumlu destek vermenin yeterli olacağı düşünülüyorsa arada bir kopukluk yaşanır. Bir kez sorumluluk verildikten sonra her davranışı gözlemleniyor ve eleştiriliyorsa yine sonuç kopukluk olacaktır.³⁰⁷

³⁰⁵ Dövcü, a.g.m.

³⁰⁶ Gün, **NLP İle Satış Ve ...**, s.112

³⁰⁷ Gün, **NLP – Zihnini Kullanma...**, s.112

Görseller ürün veya hizmetinizin kendilerine yararlı olacağını kanıtını görmek ister, işitseller kendilerine anlatılmasını ister, içsel konuşma yapanların bilgiyi okuyarak alması ve değerlendirmesi gerekir, kinestetikler ise yaparak, deneyerek ikna olurlar.³⁰⁸

B. TEMEL MOTİVASYON STRATEJİSİ

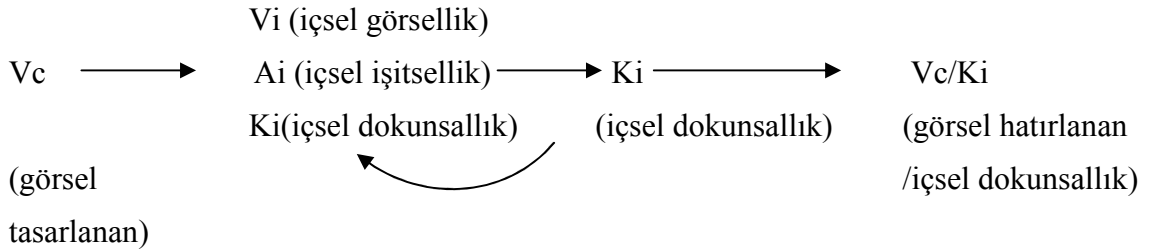
Bu strateji, beklentilerin, hayallerin nasıl canlandırılacağını ve insanların kendilerini istedikleri sonuca yönlendirecek adımları birleştiren basit bir stratejidir.

İsteddiğiniz sonuçları olmanızı düşleyin

Bu faaliyetlere eşlik edebilen başardığınızı sağlayacak şeyleri temsillerin özelliklerini ekleyin

Başarı ve haz duygularını yoğunlaştıran özellikleri tespit edin ve artırın

Kendinizi sonucunuza daha yakın yapıyorken resimlediğinizde hissettiğiniz duyguları hatırlayın.



Şekil 8: Temel Motivasyon Stratejisi³⁰⁹

Kaynak: Robert Dilts, “Basic Motivation Strategy”, The NLP Pattern of the Month, (<http://www.nlpu.com/article.htm>), 1998

³⁰⁸ Gün, **NLP İle Satış Ve ...**, s.126

³⁰⁹ Robert Dilts, “Basic Motivation Strategy”, The NLP Pattern of the Month, (<http://www.nlpu.com/article.htm>), 1998

VI. YARATICILIK VE PROBLEM ÇÖZME

Yönetici, profesyonel bir problem çözücüdür. Yöneticiler, genellikle pratik ve pragmatiktirler; çıktılar, performans ve bir şeyin getirip götürdükleriyle ilgilidirler. Problemi tanımlama ve istenilen bir sonuçta karar konusunda çalışırlar. İyi belirlenmiş bir sonuca ilişkin çeşitli testler, kişinin hedefinin ve onun temsil ettiği problem aralığının (bulunulan nokta ile varmak istenilen nokta arasındaki mesafenin) iyi bir şekilde tanımlanmasını sağlar. Hedefler söz konusu olduğunda görüldüğü gibi, problem çözme de iki beyin perspektifinden düşünülebilir: Mantıklı, çözücü beyin ile sezgisel, yaratıcı beyin. Bunların her biri, hızla değişen ortamda ve güçlü rekabetle karşı karşıya olduğunda karmaşık problemler için gerekli bütüncül yaklaşıma (yada, tüm beyin yaklaşımına) katkıda bulunur.

Tipik olarak problem çözme süreci, problem tanımlama ve karar verme şeklinde iki kısma ayrılmaktadır. Bu sürecin ilk kısmı şunları içerir:

- **Problemi tanıma**; ki bu hem farkında oluşu hem de ilgili olgular ve görüşleri kapsar;
- **Etiketleme**; problemin hemfikir olunmuş, daha kesin bir ifadesi;
- **Analiz**; tipik olarak problemin ana kaynağını bulma ve onun üzerinde hemfikir olma.

Karar yada çözüm kısmı da şunları içerir:

- Olası *seçeneklerin* tam bir listesi;
- *Değerlendirme*; kesin (muhtemelen de ortaklaşa) bir karar alabilmek için en iyi çözümü seçme;
- Bu çözümü gerçekleştirmek için bir adım adım **eylem planı**.³¹⁰

Giderek şirketler açısından yaratıcılığın olmazsa olmaz bir koşul haline gelmesi, yaratıcı liderlerin de önemini gözler önüne sermiştir. Yaratıcılığın yayılabilir, işletilebilir, tecrübe, uygulama ve öğrenme yoluyla geliştirilebilir olması nedeniyle

³¹⁰ Alder, **Yöneticiler İçin ...**, s. 208

yaratıcı yöneticiler de prosedürler, uygulamalar geliştirerek bireylerin yaratıcılıklarını artırmaya yönelik çaba sarf ederler. Ancak bu yaratıcı yöneticiler, yöneticilik özellikleri ile birlikte yaratıcı bir kişiliğe sahip olmasına rağmen bunları kullanamıyorsa, sadece bilgi akışı sağlayan bir ekip üyesi olarak kalır. Unutmamak gerekir ki yönetici diğer özelliklerine karşın diğer ekip üyelerinden daha üstün özellikler taşıyorsa, yönetici konumunda olmasından dolayı sıradan fikirlerinin bazı kişiler tarafından bilinçsiz bir şekilde desteklenmesi astlarını sadece demoralize eder.³¹¹

A. PROBLEM ÇÖZME YOLLARI

1. Analitik Poblemler Çözme (Ardışık – Dikey Düşünme)

Beyin, bütün düşünsel faaliyetlerin merkezidir. İnsanların beyinlerinin ancak %1 ini kullanmakta olduğu söylenmektedir. Beyin, diğer organları yönettiği gibi kendisini de yönetir. Bedendeki diğer organlardan farklı olarak beyin kendi kendine öğrenen bir sistemdir.

Beyin iki yarım küreden oluşmaktadır. Yarım küreler birbirinden farklı fonksiyonları gerçekleştirir. Sağ beyin hayal gücü, resim, müzik veya duyular gibi fonksiyonları yaparken, sol beyin daha çok matematik, dil veya mantık gibi işlevleri yerine getirir. Sağ beyin yaratıcılığın, sol beyin mantığın merkezidir. Çoğu insanda bir yarım küre daha baskındır. Ancak her iki yarım küre de fiziksel olarak birbirine bağlıdır. Günümüz kültüründe sol beyin ağırlıklı öğrenme tarzı doğal yeteneklere ket vurmaktadır. Pratikte insanların beyinlerinin iki tarafını da kullanması gerekmektedir. Şüphesiz beynin iki tarafını da zaman zaman kullanılmaktadır. Ancak burada söz konusu olan, her iki tarafın da kendi görevlerini diğerinden daha iyi yapmasıdır. Bir diğer ifadeyle birisi diğerine göre daha baskın olabilir. Örneğin çoğu yönetici, yaratıcı sağ beyninden çok, mantıklı, ardışık düşünmeye yatkın sol beynini kullanmaya

³¹¹ Rickards, T, "Creative Leadership", Frontiers of Leadership, Great Britain by T.J. Press Ltd., Padstow, Corawell, 1992, s.118

eğilimlidir. Bunun anlamı, istediğimiz şeyleri gerçekleştirebilmek için beynimizin her iki tarafını da kullanmamız gerektiğidir.

Beynin programlanması, ne istediğine yönelik olarak kişinin yürekten inanması ve beyninin iki tarafını da kullanmasına imkan tanır. Örneğin insanlar sabah erken saatte uyanmak istediğinde ve hatta çalar saatlerini kurduklarında, saat çalmadan birkaç dakika önce uyandıkları olmuştur. Bir diğer ifade ile kişinin uyanmak istediği saate göre beyinleri programlanmıştır. Bu görüşten yola çıkarak NLP tekniğine göre başarıya ulaşmak için beyni programlamak mümkündür. Bunun için öncelikle yapılması gereken şey, varılacak hedefe ulaşabileceğine bireyin kendisinin inanması ve beynin her iki tarafının da kullanılmasına imkan tanınmasıdır.³¹²

2. Yaratıcı Problem Çözme (Paralel – Kapsamlı Düşünme)

- Dikey düşünme seçici; kapsamlı düşünme üreticidir. Dikey düşünme kendine bir güzergah seçer ve diğer güzergahların hepsini reddeder. Kapsamlı düşünme olası tüm yolları tanımaya çalışır, yenilerini arar ve her seçeneği açık tutar.
- Dikey düşünme ihtiyatlı adımlarla hareket eder; kapsamlı düşünme mantıklı sıçrayışlar yapabilir. Mantık geriye doğru yürütülebilir.
- Dikey düşünmede her adımı doğru atmanız gerekir; kapsamlı düşünmede ise önemli olan nihai sonuçtur.
- Dikey düşünme umut vaat etmeyen yolları eler, ama kapsamlı düşünmeye göre olumsuz yol yoktur. Her yol, o an öyle görünmese bile potansiyel açıdan yararlıdır. Bu, iyi belirlenmiş bir sonucun olumlu olması koşuluyla ve “Başarısızlık yoktur, sadece geri besleme vardır” ön varsayımıyla değerlendirilebilir.
- Dikey düşünme çabuk etiket yapıştırır ve sınıflandırır; kapsamlı düşünme ise kategorize etmekten yada kalıplaştırmaktan kaçınır. Meta Modeli’ndeki gibi her yerde karşımıza çıkan adlandırmalar, dildeki ve genel olarak düşünmedeki genelleştirme ve kavramlaştırma eğiliminin örnekleridir.

³¹² Aytaç, “İş Yaşamında Başarının...”

- Dikey düşünme en olası yolu izlerken, kapsamlı düşünme en az olası yolu izleyecektir.³¹³

B. YARATICILIK VE PROBLEM ÇÖZMEDE KULLANULAN NLP TEKNİKLERİ

1. MODELLEME

Ana temsil sistemlerinin bulunmasından sonra yapılması gereken unsur alt modellerin bulunmasıdır. Ana temsil sistemlerinin alt modelleri (GİD) kişinin kullandığı stratejilerin can alıcı noktalarıdır.

Tablo 3: Zihinsel Kodlamalar

G = Görsel	(Visual)	V
İ = İşitsel	(Auditory)	A
D = Dokunsal	(Kinesthetic)	K
T = Tatsal	(Gustatory)	G
K = Kokusal	(Oldfactory)	O
d = dış	(external)	e
i = iç	(internal)	i
id = iç diyalog	(id internal dialogue)	id

Kaynak: Biçer, **NLP Kişisel...**, s.234

Motivasyon Stratejisi: Bir insanın “harekete geçme düğmesi”ni temsil eder, dolayısıyla bunların nasıl farklılıklar gösterebileceği ve bununla ilgili simgeleme biçimleri açıklanacaktır. Örneğin, kişi yapılması gereken bir iş yada göreve önce

³¹³ Alder, **Yöneticiler İçin ...**, s. 222

bakıyor, sonra o iş yada görevin bitmiş halinin zihninizde bir resmini oluşturur; bunu, işi yada görevi yapmış olmanın verdiği mutluluk duygusu izler ve tüm bunlardan sonra kendisine “Başla” der. İşte bu süreç Gd ,Gi, Di, İid olarak gösterilecektir. Bir insan, göreve baktıktan sonra, onu yapamazsa ne olacağını kendisine sorup olumsuz görüntüler yaratarak, görevi yapmaya başlayana kadar kendisini kötü hissederse, motivasyon stratejisinin dizilişi Gd, İid, Gi, Di şeklinde olacaktır. Bu evrensel simgeleme yöntemi, kişinin kendi motivasyon stratejisine ulaşabilmesinin yanında, yaptığı şeyleri başkalarının yaptıklarıyla düzenli biçimde karşılaştırmasına olanak tanır. Başkaları için yararlı olan stratejilerin hangi yönlerinin diğer insanlar için de yararlı olduğunu ortaya çıkarıncaya dek, her seferinde bir değişken değiştirilip bu tür stratejiler diğer insanlar da uygulanabilir.³¹⁴

1. Modelleme Düzeyleri

a. Davranışların Modellenmesi

Başarılı süreçlerin gözlemlenmesi ve aktarılmasını içerir. Davranış modellemesinin amacı, davranışların bazı yönlerini yeniden üretmek veya taklit etmek için zihinsel haritaları oluşturmaktır. Bu sürecin hedefi, istenene sonucu elde etmek için gerekli düşünce ve davranışın temel etmenlerini teşhis etmektir.

NLP'nin kalbi, özel veya istisnai yetenekleri modellemek ve başkalarına transfer edilebilir hale getirmektir. Sürecin amacı, belirli insanların düşünce sürecinin tanımını doğru ve tam olarak sonuçlandırmak değildir çünkü bize daha etkili hareket etmemizi sağlayacak araç ve haritanın yararlılığı, doğru olmasından daha önemlidir. Örneğin, genel bir modelleme uygulamasının içeriği;

1. Bir şeyi daha iyi öğrenebilmek amacıyla kullanılır (örneğin benchmarking'in bir türü olarak)

2. Uzman uygulayıcılar tarafından takip edilen adımları ayrıntılandırarak performansı (sporda veya yönetsel bir durum gibi)

³¹⁴ Alder, **Yöneticiler İçin ...**, s. 193

3. Etkili telaffuz veya fobi yada alerji gibi spesifik bir sonuç başarmak. Bu, daha çok bir bireyi modellemektense, bir çok farklı başarılı örnek ve olayları modellemeye dayalı teknikler geliştirerek başarılabilir.

4. Onu farklı içerik ve kapsamlara uygulayabilmek için bir süreç biçimselleştirmek. Örneğin, bir spor takımını yönetmek için etkili olan bir strateji işletmeyi yönetmeye de uygulanabilir.³¹⁵

İş dünyasında, modelleştirme yöntemiyle, özellikle personel gelişimi konusunda büyük aşamalar kaydedilmiştir.

Geleneksel eğitim programlarında, personele yararlı olacağı düşünülen beceriler öğretilir, onları iş ortamına uygulamak ise elemanların kendi becerilerine bırakılır. Oysa her alanda, her şirkette, her birimde farklı stratejiler işler. Modelleme yoluyla, duruma özgü başarı stratejileri kodlanır, kişinin kendi özgün ortamında mükemmellik kopyalanır.

Modelleme süreci, modelin iş başında gözlemlenmesine, dinlenmesine, onun neyi, nasıl yaptığının irdelenmesine dayanır. Bunu yaparken, kişinin sergileyeceği esneklik, duyarlılık ve uyum sağlama becerisi gerekir. Model sorgularken, onu dikkatle gözlemlemek ve dinlemek gerekir. Göz hareketleri ve vücut dili kişiye sözlü iletişimden daha fazla ipucu verir.³¹⁶

Derin yapı ve yüzey yapı

Bu, kişinin beyni ve diliyle etrafındaki dünyadan yaptığı modellerin dünyanın kendisi olmadığı fakat onu temsillerinin olduğunu söylemenin başka bir yoludur. Modelleme bağlamında önemli noktalardan biri de, etkili bir modelleme yapmak için onu üreten daha derindeki yapıları daha iyi teşhis etmek ve bilmek amacıyla yüzeysel yapıların birçok özelliğini incelemek sıklıkla önem taşır.

Derin yapı yüzey yapı arasındaki ilişki hakkında düşünmenin başka bir yolu da süreç ve ürün arasındaki farkı düşünmektir. Ürünler, onların kaynağı olan daha az somut ve daha derin olan üretimsel süreçlerin yüzeysel seviyedeki ifadeleridir

³¹⁵ Robert Dilts, "Modeling", The Article of Month, (<http://www.nlpu.com/Articles/artic19.htm>), 1998

³¹⁶ Knight, a.g.e., s.81

Derin yapılar, yüzeysel yapılarda açık ve ortada olan gizli potansiyellerdir. Bu süreçler, alt yapının (sinir sistemimizde depolanmış olan duygular ve diğer temsiller) yüzeysel yapıya (ilk deneyimimizi tanımlamak veya temsil etmek için seçtiğimiz semboller, işaretler, kelimeler) dönüşümüyle meydana gelir. Bu dönüşüm serisinin tam olarak teşhis edilmesi sayesinde alt yapının uygun ve yararlı ifadesine ulaşılabilir.

b. Yetenek Ve Kapasitenin Modellenmesi

NLP'nin modelleme süreçlerinin birçoğunun odak noktası, yeteneklerin seviyeleridir. Yetenekler inançları ve değerleri özel davranışlara bağlar. Sadece seviyelerin tespit edilmesi değil ayrıca arzulanan yeteneklerin üretilmesinde temeldir. NLP bunu, gelişmekte olan yeteneklere odaklanarak ve alt ve yüzeysel yapının en elverişli ve yararlı kombinasyonlarının üretilmesiyle sürdürür.

Yeteneklerin özel görev ve prosedürlerden daha derin bir yapı olduklarını unutmamak gerekir. Prosedürler, belli bir görevi başarmaya yönlendiren tipik hareket veya basamaklar serisidir. Yetenekler ve beceriler uygulamalarında çoğunlukla doğrusal değildirler. Belli bir yetenek veya beceri (yaratıcı düşünme yeteneği veya etkili iletişim kurma gibi) görev, durum ve kapsamların birçok farklı çeşidi için destek olarak hizmet edebilir.

Yetenekler belli bir durum veya konu için farklı zamanlarda bireyin derhal çağırabileceği şekilde ulaşılabilir olmalıdır.

Modelleme Metodolojisi

Modelleme sürecinin canalcı bölümlerinden biri, bilgi toplamak için kullanılan metodolojidir.

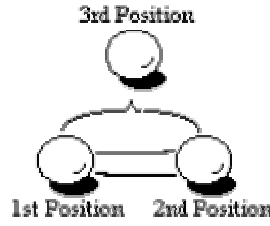
Standart şekillerde bilgi toplarken (anket, görüşme gibi) bazı bilgilere ulaşılır, bunlar bilinçsiz veya sezgisel faaliyetlerin uzman kişiler tarafından teşhis edilmesinde yetersiz kalır. Ayrıca kapsama ilişkin önemli bilgileri de elde edilemez.

Bilgi toplamak için anket veya görüşmelere göre rol oynama ve taklit gibi daha aktif metotları birleştirmek daha yararlı ve gereklidir. Bu bize en kaliteli bilgiyi sağlar ve en elverişli, kullanışlı kalıpları yakalamamız için maksimum şansı yaratır.

Modelleme, yeniden yaratmaya çalışılan olgu veya sürecin çift yada üçlü tanımını yapmayı gerektirir. NLP, bilginin toplanabileceği ve yorumlanabileceği üç algısal pozisyonu tanımlar.

Birinci pozisyon; kişinin kendi algısını, ikinci pozisyon; diğerlerinin algılarını anlamak, üçüncü pozisyon; konuya dışarıdan bakmak.

(1.Pozisyon)	<u>(2.Pozisyon)</u>	<u>(3.Pozisyon)</u>
(Kendi bakış açımız)	(Diğerlerinin bakış açısı)	(Dışardan Bakmak)



Şekil 9 : Çoklu Bakış Açıları

Kaynak: Dilts, “Modeling”

Ayrıca dördüncü algı pozisyonu vardır, bu da duruma ait tüm sistemi veya ilgili alana yönelik bir perspektiften algılamayı gerektirir. Çünkü NLP, “harita bölgenin kendisi değildir” diye varsayar. Herkes kendi bireysel haritasını oluşturur ve tek bir doğru harita yoktur. Bir durum veya deneyime çok sayıda perspektiften bakmak insanların olaya ait gerçekleri ve iç yüzünü daha geniş ölçüde anlama yeteneği kazanmasını sağlar.

Birinci pozisyondan modelleme, olayı kişinin kendi yaptığını düşünerek araştırmasıdır. Kendi perspektifinden duymasını, görmesini ve hissetmesini gerektirir. İkinci pozisyonda kişinin mümkün olduğunca diğer insanlar gibi hareket etmesini ve düşünmesini gerektirir. Bu, modellenen insanın bilinçsiz fakat önemli davranış ve düşünceleri hakkında önemli girişimler sağlar. Üçüncü pozisyondan modelleme, geride durmayı ve modellenen insanın diğer insanlarla olan etkileşimini dışardan bir şahit

olarak gözlemlemeyi gerektirir. Bu pozisyonda, kişi kendi kişisel yargılarını dışarıda bırakır ve bir bilim adamının belirli bir olguyu teleskop veya mikroskopla objektif olarak incelemesi gibi objektif olarak algılar.³¹⁷

Bireyler gibi, organizasyonlar da farklı algısal durumlarla işler.

Yalnızca Bir Durum Kullanmanın Oluşturacağı Sorunlar

1. Durum: Yangın söndürmeyi andıran bir yaklaşım, sorunlar oluştuğunda çözüm aramaya yönelik bir tutum vardır. Çözümlerin, müşterilerin gereksinimlerini karşılayıp karşılayamayacağı derinlemesine düşünülmeden kararlar alınır. Şirket çalışanları geri çekilip tarafsız değerlendirmeler yapmadıkları için, çözümlerden çok sorunlar üzerinde odaklanırlar.

2. Durum: Sonucu yada çözümü etkilemeye çalışmadan, yalnızca müşterilerin istek ve gereksinimlerini karşılamaya çalışırlar. Bu durum, müşterilerin onlara duyduğu saygıyı azaltır. Şirket olarak kendi gereksinimlerini dikkate almamak, yalnızca kısa süreli sonuçlar üzerinde durmak, başarılarının da kısa süreli olmasına neden olur.

3. Durum: Şirket kendini olayların duygusal yönlerinden ayrıştırmaktadır. Bu durum, kişisel katkıların dikkate alınmadığı, büyük ve fazlasıyla bürokratik organizasyonlarda gözlenir. Yazılı iletişimlerde üçüncü tekil şahıs kullanılır, dokümanlarda çoğunlukla belirgin bir imza yoktur.³¹⁸

Tüm Algısal Durumları Kullanan Şirketlerin Özellikleri

1 Durum: Tüm çalışanları kapsayan ve onları yönlendiren açık bir misyonları vardır. Değerler bütünü üzerinde söz birliğine varılmış, onları elemanların tümü benimsemiştir. Şirketin tüm edimleri bu değerlerle yönlendirilir. Çalışanlar, kişisel ve iş ile ilgili hedeflere bağlanarak, gelişimlerini sürdürürler.

2. Durum: Çalışanlar müşterilerle işbirliği oluşturarak onların gereksinimlerini anlamaya, onlardan geri beslemeler almaya çalışırlar; onları dinlerler.

³¹⁷ Dilts, "Modeling"

³¹⁸ Knight, a.g.e., s.171

4. Durum: Bireyler ve ekipler geri çekilerek edimlerini yansız olarak değerlendirirler. Süreci olduğu kadar, içeriği de önemserler. Deneyimlerinden öğrenmeye çalışarak, sürekli gelişim sağladıklarından emin olmak isterler.³¹⁹

c. İnançların Modellenmesi

İnançlar, modellemede kişinin neyi niçin yaptığının arkasındaki şeyler olduğundan önemli ve bilinmesi gereken yapı taşlarıdır. İnanç ve değerler kişinin bir yeteneği ifa etme nedeni olabilir. Kişi bilinçaltında, herhangi bir yeteneğe ihtiyaç olmadığına karar vermişse bu yeteneği sergileyemeyecektir. İnanç ve değerleri saptamak için modele sorulması gereken “bunu yaparken ne yapıyorsun da bu sonucu elde ediyorsun?” gibi bir soru olabilir. modelin vereceği cevap belki bilinçli olarak daha önce düşünmediği inanç ve değerlerini ortaya çıkarabilecektir.³²⁰

2. Dolaylı Ve Açık Modelleme

İki temel boyut vardır. Bilme ve yapma. Bazı aktiviteleri bilmek, anlamak ama yapamamak olası bir durumdur (bilinçli yetersizlik). Aynı şekilde kişinin bir şeyi yapması fakat nasıl yaptığını da bilmemesi olasıdır (bilinçsiz yeterlilik).

Ustalık, bildiğini yapmak ve ne yaptığını bilmeyi gerektirir. Fakat ustalar kendi istisnai yetenekleriyle ilgili doğrudan bir tanım sunamazlar. Gerçekte birçok usta kendi sezgilerine birilerinin burnunu sokması korkusuyla neyi nasıl yaptıklarını kasten düşünmekten kaçınırlar. Bu, farklı algı pozisyonlarından modelleyebilmenin önemli olmasının bir diğer sebebidir.

Modellemenin hedeflerinden biri de, insanların bilinçsiz yeterliliklerini belirlemek ve daha iyi anlamak için farkında olmalarını sağlamak ve transfer etmektir. Örneğin, bir bireyin bilinçsiz bir stratejisi hangi sorular sorulacağını bilerek açığa

³¹⁹ Knight, a.g.e., s .171

³²⁰ Rabihan Yüksel, “Etkin Liderlikte NLP’nin Önemi, U.Ü. S.B.E., Çalışma Ekonomisi Ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, Bursa, 2001, s.97

çıkarıldığında yaratıcı önerileri veya kişinin sözsöz olmayan liderlik stilini modellenenebilir ve bilinçli yeterlilik olarak transfer edilebilir.



Şekil 10: Modellemenin Amaçlarından Biri İnsanların Bildiklerini Yapmalarını ve Ne Yaptıklarını Bilmelerine Yardımcı Olmak

Kaynak: Dilts, "Modeling"

Davranışsal yeterlilikler ya dolaylı yada doğrudan modellenenebilirler. Dolaylı modelleme, öncelikle ikinci pozisyona geçmeyi gerektirir, böylece o bireyin özel deneyimi hakkında kişisel sezgiler yapılandırılır.

Açık modellemede, kişinin deneyimini modellemenin açık yapısının tanımlanması için üçüncü pozisyona geçmek gerekir, böylece diğerlerine transfer edilebilir.

Dolaylı modelleme, öncelikle kişinin etrafındaki dünyada algıladığı kalıplardan oluşan tümevarımsal bir süreçtir. Açık modelleme ise tanımladığı ve uyguladığı bu algılardan oluşan tümdengelimsel bir süreçtir."dolaylı" aşama olmadan, açık model inşa etmeye dayalı etkili bir sonuç olmaz. Diğer taraftan "açık" aşama olmadan modellenen bilgi diğerlerine transfer edilemez ve teknikler yada araçlar inşa edilemez.

NLP, dolaylı ve açık modellemenin bir araya gelmesinden oluşur. Richard Bandler, sezgisel olarak Fritz Perls ve Virginia Satir'in linguistik yeteneklerini

doğrudan deneyim ve video kaydıyla dolaylı olarak modellemekteydi. Bandler, sorular sorarak ve dili onlar gibi kullanarak Perls ve Satir'den tedavi edici sonuçların birçoğunu yeniden üretebilmekteydi. Dil bilimci olan Grinder, bir gün Bandler'i çalışırken gözlemledi ve Bandler'in dilini kullanarak diğerlerini etkileme yeteneğinden etkilendi. Grinder, Bandler'in bunları sistematik olarak yaptığını fakat açık olarak tanımlayamadığını hissetti. Bandler da açık tanımını yapamıyordu ve tam olarak ne yaptığını ve nasıl yaptığını açıklayamıyordu. Sadece Perls ve Satir'den bir şekilde modellediğini biliyordu. İki de bu terapistlerden dolaylı olarak modellenen yetenekleri daha açık bir şekilde anlamak için meraklandılar, amaçları bunu anlayarak diğer insanlara bilinçli yeterlilik olarak transfer edebilmektir. Bu noktada Grinder, Bandler'e bir öneride bulundu ve "eğer yaptığını yapmayı bana öğretirsen ben de sana senin ne yaptığını anlatacağım" dedi.

Grinder'in bu sözleri NLP'nin modelleme sürecini temel olarak ifade eden sözlerdir. Eğer yaptığını yapmayı bana öğretirsen (sahip olduğun "bilinçsiz yeterlilik" veya dolaylı sezgileri geliştirmeme yardım edersen böylece ben de benzer sonuçları başarabilirim), ben de sana senin ne yaptığını anlatacağım (o zaman ikimizin de kullandığı süreç veya kalıpların açık bir tanımını yapabiliriz). Dikkat edilecek olursa Grinder, "eğer yaptığını durağan bir şekilde analiz etmeme ve seni objektif bir şekilde gözlemlememe izin verirsen" dememiştir. Yani, modelleme deneyimlerden kaynaklanan araç olarak kullanılan sezgilerden ve pratikten meydana gelir.

Grinder ve Bandler;

- a) Perls ve Satir'in sözlü yetenekleri hakkındaki ortak sezgilerini
- b) Doğrudan gözlemlerini (yaşayarak veya video teyp aracılığıyla)
- c) Grinder'in açık dil bilgisini bir araya getirerek Meta Modeli birlikte çalışarak tasarladılar.

Daha sonra Bandler ve Grinder, Milton Ericson'un hipnotik kalıplarının bazılarını modellemek amacıyla benzer bir süreç uygulamak için işbirliği yaptılar. Onlar

ve diğler NLP araştırmacıları bu modelleme sürecini strateji, teknik ve prosedür yaratmak için kullandılar.³²¹

2. ÇİPA ATMA

Çıpa atmak, kişinin bir uyarana belli bir şekilde tepki vermesini sağlayan bir tetikleyici olmasına denir. Çıpa, bizde belli bir tepki yada duygusal durumu çağrıştıran herhangi bir görsel, işitsel yada dokunsal bir tetikleyicidir. Çıpalar bizi bağlı tutar, tıpkı bir geminin çıpasının onu demir attığı yerden sürüklenmesini engellemesi gibi.

İnsanlar gazeteyi okuduğunda yada televizyon seyrettiğinde, reklamcıların, çılıncasına, güzel vakit geçiren insanları göstermek suretiyle iyi duyguları kendi ürünlerine bağlamaya çalıştıklarını fark eder. Böylece süper markete gittiklerinde sadece bir temizleyici görmeyip, onu güzel vakit geçirerek temizlik yapan insanlarla birlikte düşünür ve dolayısıyla onu satın almak isterler. Yada belli bir süpermarketi gördüklerinde , derhal düşük fiyatları ve iyi kaliteyi düşünürler.

Çıpalar, görsel olabilir (insanlar, giysiler ve arabalar gibi). Belli bir müzik parçası, bir reklam müziği gibi. Dokunsal olabilir: Sevilen bir elbisenin tene dokunuşu, koltukta oturmak, sıcak bir banyonun sıcaklığı gibi. Koku yada tatla ilgili olabilirler, bir hastanenin kokusu yada kahve yada çikolatanın tadı gibi. Kelimeler de çıpa görevi görebilirler, zira fikirleri uyandırır; kişinin adı kimliği için güçlü bir çıpadır. Çıpalar duygusal durumları uyandırır ve kişiler çoğu kez biz bu çıpaların farkında olmaz, sadece durumların farkında olurlar. Bazı çıpalar, nötrdür. Bazıları iyi durumlara götürürken bazıları da kötü durumlara sokar. Koçluk bakış açısından çıpaların uyandırdığı duyguların iyi yada kötü olması fark etmez. Önemli olan onların alışkanlıkla yapıyor olmasıdır.³²²

Bazı şeylerin sesi yada görüntüsü ruhsal durumu değiştirir. NLP dilinde, bizi uyaran, dürtten ve etkileyen her dürtüye **çıpa** denir. Çıpa görsel olabilir; yeni doğan bir bebeğin görüntüsü veya tatil resimleri gibi. İşitsel olabilir; bir reklamın tekrarlanan

³²¹ Dilts, "Modeling"

³²² O'Connor ve Lages, a.g.e., s.176

melodisi gibi. Dokunsal olabilir; el sıkma veya rahatlatıcı bir masaj gibi. Kokuyla ilgili olabilir; güllerin kokusu gibi. Tat almayla ilgili olabilir; sizde özel bir duygu veya anıyı uyandıran bir tat gibi. Dışsal, yani çevreden geliyor olabileceği gibi, içsel, yani zihinde oluşuyor olabilir. Çıpalar ayrıca tüm mantıksal düzeylerle de ilgilidir. Örneğin, adınız kimliğinizin çıpasıdır. Maskotlar da çıpa örnekleridir. Sporcuların yarışma öncesi törensel olarak yaptıkları bazı ısınma hareketleri vardır. Bu, onların doruk performans için kullandıkları çıpalardır.³²³

Çıpaların pek azı bilinçli olarak seçilir. Bir ruh halini değiştirmek için bu çıpalardan yararlanılır. Bunun için; zihin gözüyle görülebilecek bir şey (görsel bir çıpa), bir ses veya kişinin kendine söyleyebileceği bir şey (işitsel bir çıpa) veya göze çarpmayacak bir jest (dokunsal bir çıpa) seçilir. Geriye dönüp, olumlu ruh hali tekrar yaşanmalıdır. Kişi o sırada görmüş olduklarını görmeli, işitmiş olduklarını işitmeli ve tüm bedenini hissetmeli fizyolojisini kullanmalıdır ki, bedenini bu ruh halini tam bir iç uyumla ifade etsin. Olumlu ruh halinin doruk noktasına ulaşmasından hemen önce, belirlemiş olduğu bir resmi görmeli, sesi işitmeli ve jesti yapmalıdır. Ardından, fizyolojisini değiştirmeli ve başka bir şey düşünmelidir.³²⁴

Bir kaynak, ihtiyaç olduğu ve istendiği belirli bir yerde ve zamanda mevcut olabilmelidir.

İnsanlar ihtiyacı olan kaynakların tümüne zaten sahiptir. Eğer onları tanımlarlarsa, ulaşabilirler. Bu, kaynakların derhal varoluşu anlamına gelir. İstendiği zaman giyip çıkarılacak bir ceket gibi olmalıdır. Kişi hayatında olumlu değişiklik yapmak için bu kaynakları ani olarak çağırabilme yeteneğine sahip olabilmelidir. Bunun anlamı bilincin kontrol altına alınmasıdır.³²⁵

Bir kurum yada şirket ortamında da çıpa atılabilir. Kurumlar ve şirketler de esas olarak ailelere benzerler. Böylesi kurumlarda bir grup insanın bir araya geleceklerini ve zaten yıllardır toplanmakta olduklarını önceden bilinirse, onların uyumsuzluklarının da belli kalıplar şeklinde dışa yansıdığını unutmamak gerekir. Bu noktada atılabilecek

³²³ O Connor ve McDermott, **NLP’NİN...**, s.66

³²⁴ O Connor ve McDermott, **NLP’NİN...**, s.72

³²⁵ Linden, a.g.e., s.104

adımlardan birisi, grup üyelerinin her biriyle önceden bir araya gelmek ve onlardan alınacak bilgiler doğrultusunda, grubun sözlü olmayan iletişiminin en sınırlendirici yanlarını değiştirmek üzere dolaylı bir sözlü olmayan çıpa saptamaktır.³²⁶

Yöneticiler için iş ortamında dokunsal çıpalarla çıpa atmak pek uygun olmaz. Başkalarının zengin kaynaklarına ulaşmasını sağlamak için bir çıpa seçerken yöneticilerin yaratıcılıklarının sınırlarını zorlaması gerekir. İş dünyasında kullanılacak örnekler:

- Özel bir ses tonuyla söylenen, günlük konuşmalarda pek sık kullanılmayan söz yada sözler.
- Yerin kullanımı. Kişi konuşma yaptığı odanın farklı bölümlerini kullanarak başarılı durumlara çıpa atabilir.
- Bir tartışmada kullanma olasılığının pek fazla olmadığı bir hareket yada mimik sergileyerek istenilen davranışlarla bağlantı kurulabilir.³²⁷

Bazı insanların öyle bir ses tonu vardır ki, kişi onları dinlediğinde, ne söylemiş olurlarsa olsunlar, kendini kötü ve terslenmiş hissedebilir. Aslında ses tonlarını kendileri duyabilmiş olsalar, omlarda farklı bir şekilde konuşmayı tercih ederler. Bu tür insanlar için ses tonu koruyucu bir araç işlevi görmektedir.

Şirket ortamlarında sık sık gözlenen başka bir durum şudur: Birisi, yapmak istediği bir şeye o kadar heyecanla yaklaşır ki, gerçekten herkesi hareketlendirmeye başlar. Öbür taraftaki bir kişi de ansızın, çıpa atılmış bir tepkiyi tetikleyen, kendine yönelmiş bu parmağı ve yüzündeki dikkatli bakışı görür. Bu tepkiler sonra kaybolur. Başkalarının tepkileri bu zaman ve yerdeki bu kişiye, daha sonra başka yer ve zamanlardaki başkalarına (aynı heyecanlı yüz ifadesini ve işaret eden parmağı gördükleri herkese) yönelecektir.³²⁸

Bazen sesli çıpalar da kullanılabilir. Virginia Satir ses tonuyla çıpa atar. Değişme çalışmasına başladığı zaman hep belli bir ses tonuyla konuşur. Altı saat

³²⁶ Bandler ve Grinder, **Prenslere Dönüşen...**, s.139

³²⁷ Knight, a.g.e., s.189

³²⁸ Bandler ve Grinder, **Prenslere Dönüşen...**, s..140

boyunca aynı ses tonunu muhafaza eder ve sonra birdenbire değiştirir. İşte bu değişikliği yaptığı anda insanlar değişir. Ericson'ın da insanları transa sokmak istediği zaman kullandığı özel bir ses tonu vardır.

Bir insanın bilincine nüfuz etmek isteniyorsa, temsil sistemlerinin hepsiyle çıpa atmak gerekir. Dirençli bir bilinçli zihne karşı dolaylı yoldan sonuç almak isteniyorsa, bilinçte temsil edilmeyen bir sistemle çıpa atılmalıdır. Bir insanın ifadeleri ve göz hareketlerinin biçimleri onun esasen dokunsal ağırlıklı birisi olduğunu gösteriyorsa, onun bilinçli kaynaklarını harekete geçirmek düşünülmediği sürece dokunsal sistemle çıpa atmamak gerekir. Aynı kişiye ses tonu ağırlıklı bir çıpa atılırsa, bunu bilinçli zihinlerine yansıtamazlar ve böylece istenilen tepki alınabilir.³²⁹

NLP'de psikolojik bir durum yaratan uyarıcıya çıpa denir. Çıpa, bir sembolün uyarıcı haline gelerek, belirli bir durumu ve tepkiyi tekrar tekrar yaratma halidir. Uyarıcı – tepki durumudur.

Çıpalar insanların yaşamlarının her anında, her yerde çoğu kez farkında bile olmadan davranışları belirler. Kırmızı ışıkta otomatikman durulur. Kişi kahvenin kokusunu duyduğunda canı birden kahve ister. Okulda zil çaldığında yerinden fırlar. Bir reklam müziğini duymak otomatikman o ürünü çağırır. Reklamlar çıpalarla doludur. Reklamın amacı insanların zihinlerinde ürünle ilgili bir çıpa oluşturmaktır.

Bilinçaltı adeta çıpalar deposudur. Bu çıpaların farkında olunmadığı için bir çok değişimi yapmakta güçlük çekilir. Salt irade, değişim için yetmez. Çünkü bilinçaltı, bilinçle çatışma halinde olduğunda kazanan daima bilinçaltı olur.³³⁰

Kişinin duyularının belirli bir duyguyla bağlantısı olmaksızın oluşan çıpalardır. Kişi bir reklamı bin kere izlerse yada işitirse ürün zihninde çıpa oluşturur. Bir reklamın ilk cümlesini duyduğunda gerisini getirir. Marlboro sigarasının kırmızı üçgeni, McDonalds'ın altın renkli arka görüldüğünde markaları hemen tanınır.

İnsanların günlük yaşamda tekrar tekrar gördükleri, işittikleri bir şey bir süre sonra belleğine kazınır. Sol beyin ağırlıklı algılamaların bilinçli zihinde yerleşmesi için

³²⁹ Bandler ve Grinder, **Prenslere Dönüşen...**, s., s.141

³³⁰ Gün, **NLP – Zihninizi...**, s.150

çok tekrarı gerekir. Koku ve tat duyularıyla ilgili çıpalar için görsel ve işitsel duyular kadar tekrar gerektirmez. Çünkü koku, tat ve dokunma duyularının merkezi farklıdır.

Bir pastanede yenilen leziz profiterolün, o pastanenin önünden geçerken yeniden hatırlanması çok daha kolaydır. Oysa pastanenin adını tat bağlantısı olmadan hatırlamak tekrarı gerektirir.³³¹

Bilinçli Çıpalamak

Diyelim ki kişi iş yerinde belirli bir insana karşı kızgınlığını kontrol edemiyor. Burada yapılması gereken şey kişinin hayatında sakin olduğu bir durumu tespit etmektir, oradaki sakinliğin alınıp, ihtiyaç olan alana taşınmasıdır. Çıpalamaya bir yama işi de denebilir. İhtiyaç olunan parçayı bir kumaştan kesip diğer kumaşa dikmek gibidir.³³²

Çıpalamanın birinci koşulu yoğun duygulara gitmek, ikincisi çıpayı doğru yere atmaktır.

Kinestetik çıpalamada bedenin sürekli kullanılan bir yerini (örneğin avcumuzu) çıpalamak uygun olmaz. Çıpalama bilinçli olarak belirli bir deneyimi yaratmak için bir uyarıyla bağlantı kurmaktır. Sık sık tokalaşmak zorunda olunduğu düşünülürse, avuçlar bu yüzden uygun değildir. Uyarıcı kolayca tekrarlanan bir şey olmalıdır.

Tek başına bir kanal kullanıldığında kinestetik çıpa en etkilidir. Çünkü duygularla bağlantısı en güçlü olan kinestetik çıpadır. Bedenin kendine özgü bir belleği vardır ama mümkünse her üç kanalda çıpa yapmak en etkilidir.³³³

3. YENİDEN ÇERÇEVELENDİRMEK

Davranışlarını değiştirmek isteyen birine yardım etmek gerektiğinde bu karmaşıklığı dikkate almanın yollarından biri, yeniden çerçeveleme denilen bir modeli devreye sokmaktır. Yeniden çerçeveleme, insanın belli bir davranışın şekillenmesine neden olan ya da engel olan parçası ya da kısmıyla temas kurmanın özel

³³¹ Gün, NLP – Zihninizi..., s.152

³³² Gün, NLP – Zihninizi..., s..173

³³³ Gün, NLP – Zihninizi..., s..174

bir yoludur. Buradaki amaç davranışın tali etkisinin ne olduğunu anlamak ve o davranış alanında bir değişim gerçekleştirme sürecinin ayrılmaz bir parçası haline getirmektir.³³⁴

Yeniden Çerçvelendirme; farklı bir perspektiften yada farklı bir “çerçeve” veya bağlam içinde görmeyi hedefler. Yeniden çerçvelendirme yaratıcı düşünmenin özüdür ve kapsamlı düşünme gibi kavramları yansıtır. NLP’nin varsayımlarının bazılarıyla tam bir uygunluk içindedir. Başkalarının haritalarını anlamak için onların bakış açılarından görmek gerekir. Yeniden çerçvelendirme seçenekler üretir yada yeni olasılıkları gündeme getirir.³³⁵

Yeniden Çerçvelendirme Teknikleri

Ağız çabukluğu, seçenekler yaratmak, bakış açıları, tersine çevirmeler, tümevarım tümdengelim olmak üzere beş çeşit yeniden çerçvelendirme tekniği vardır.

a. Ağız Çabukluğu (Söz Ustalığı)

Herhangi bir probleme ya da açıklamaya farklı bir açıdan bakarak karşılık vermektir. Örneğin, problem, “Hedeflediğim aylık satış miktarına asla ulaşamayacağım,” şeklinde ifade edilebilir.

- Olumlu sonuç: “Bu yüzden gelecek ay daha çok çalışacağım,” “Ama arkadaşınla fazla zaman harcıyor gibi görünüyorsun,” “Yeni gittiğin kursa ne diyeceksin?” Bu tip yanıtlar, fiili bir durumdan, pek mümkün görünmese de olumlu ya da iyimser sonuçlar çıkarma üzerine kuruludur. Amaç, ısmarlama çözümler getirmek değil, yeni açılar ortaya koyup, at gözlüklerini yok etmektir.

- Olumsuz sonuç: “Bu yüzden kariyerin hep aynı çizgide seyredebilir mi?” Bu da kötümser bir sonucu akla getirecektir.

³³⁴ Bandler ve Grinder, **Prenslere Dönüşen...**, s.188

³³⁵ Alder, **Yöneticiler İçin ...**, s. 223

- Farklı sonuç: “Cath’in ne düşündüğüne hiç kafa yoruyor musun?” ya da “Bu hafta sonu tatillerinin iptal edildiği anlamına mı geliyor?” Daha farklı sonuçlar da düşünülebilir.

- Bir metafor: “Bu, durakta bir otobüsü kaçırmaya benzer, arkadan mutlaka yenisi gelecektir,” “Her bulutlu havadan sonra güneş açar,” ya da “Thomas Edison’un denemeleri de birkaç yüz defa boşa çıkmıştır.” Bir metafor da ısmarlama çözümler sunmaz.³³⁶ Yalnızca kolaylıkla canlandırılabilir başka bir bakış açısı getirir. Her hangi bir olayda herhangi bir metaforun veya öykünün anlamı ve çağrışımları, kişiden kişiye göre değişebilir.

- Farklı bir zaman çerçevesi: “Önümüzdeki ay sonuç belki daha iyi olur,” “Yıllık gelirin ne kadar?”

- Bir dünya modeli: “Sanırım hayat kaçırılmış hedeflerle dolu.” Ya da “Sizin için burada önemli olan ne?” Bu tutum, kişinin temel inançlarını değerlerini ortaya koymanın yollarını arayarak, kendisine odaklanmasına olanak sağlar.

- Başka bir hedef koymak: “Önemli olan hedefi tutturmak değil, buna üzülmüyor olmaktır.”

- Yeniden tanımlamak: “Belki de hedefim çok gerçekçi değildi,” “Performansınız hakkında oldukça duyarlı görünüyorsunuz.”³³⁷

b. Seçenekler Yaratmak

2. Metaforlar : NLP’deki kullanımıyla metafor, hikayeleri, karşılaştırmaları, deneyimleri ve benzetmeleri kapsar. Metaforlar, bir şeyi bir başkasıyla karşılaştırırlar; ince ve güç fark edilen yada aşık bağılantılar kurarlar.

Örgütler de metafor kullanır. Takım çalışmasıyla gurur duyan bir örgüt, kendisini savaş birliği olarak görenden farklı şekilde tepki gösterecektir. İş dünyasında kullanılan bir başka metafor olan “öğrenen organizasyonlar” bambaşka bir resim

³³⁶ Alder, *Sinir Dili ...*, s. 139

³³⁷ Alder, *Sinir Dili ...*, s. 140

çizmektedir. Bazı örgütler, kendilerinden “aile şirketi” olarak bahsederler. Bu güçlü metafor, onların neyi temsil ettiklerini ve çalışanlarına nasıl davrandıklarını gösterir.

Nedense, finans dünyası sıvı metaforlarla doludur. Nakit akışından, likit ve dondurulmuş kaynaklardan, şirketlerin yüzmesinden ve batmasından bahsedilir. Belki de para su gibidir.

Satış dünyası da metaforlarla techiz edilmiştir. Pek çok satış kitabı ve eğitimi, satış olgusunu bir savaş gibi betimler – müşteri düşmandır ve itirazlara savaş açılmalıdır. Bu tür kurslar, askeri akademilere benzerler. Bazen satış kitapları müşteriye kur yapmaktan ve onu baştan çıkarmaktan, bazıları da itirazları heykeltraş gibi keskiyle yontmaktan bahsederler. Satış temsilcisinin benimsediği metafor, onun müşterisine nasıl yaklaşacağını ve ilişkisini nasıl sürdüreceğini etkileyecektir. Metaforlar doğru veya yanlış değildirler.³³⁸

Kapanma tehlikesi olan bir şirketin genel müdürü, iki yıl içinde personelin yarısının işine son verileceğini açıklamak zorundaydı. Konuşmasında şirketi giderek büyüyen ve hızlanan bir çığ tanesine benzetti. Çığın iki seçeneği vardı. Birincisi, tepeden aşağı yuvarlanırken büyüüp hız kazanması, düzlüğe ulaştığında parçalanarak, eriyip yok olmasıydı. İkinci olasılık, hiçbir gücün onu durduramayacağı hıza ve boyutlara ulaşip, dağın eteğindeki vadide sonlanmasıydı. Genel müdüre göre, vadi yeniden canlanacak olan şirketin gitmesi gereken yerdı. “Çığın yönünü değiştirebiliriz.” diyerek sözünü tamamladı. Gerçekten de bunu başardılar.³³⁹

Yani metaforlar yeni ve farklı düşünme biçimleri oluşturur, müşteri ilişkilerine, personel etkileşimlerine, iş ve özel yaşamına yeni boyutlar katar.³⁴⁰

c. Bakış Açıları

Bakış açıları diye adlandırılan bir yeniden çerçevlendirme modeli vardır. Bu yöntem, farklı anlamlar üretmek için, iyi ve kötü, doğru ve yanlış gibi yaygın olarak kullanılan zıt sözcük çiftlerinden yararlanır. Örneğin, geçici olarak işten çıkarmaların

³³⁸ O Connor ve McDermott, “NLP’nin ...”, s.143

³³⁹ Knight, a.g.e., s.66

³⁴⁰ Knight, a.g.e., s.71

gerekli hale gelmesinin kötü bir durum olduğu söylenebilir. Oysa “iyi” yi kullanan zıt bir bakış açısı, “Geçici işten çıkarmalar olması iyidir, böylece nihayet yeniden kara geçebiliriz” şeklinde olabileceği gibi, “Geçici işten çıkarmalar olması doğrudur, zira ciromuz mevcut sayıyı kaldırmıyor” şeklinde olabilir.

Bakış Açıları, özellikle kişisel yada insanlara ilişkin problemlerde belli perspektifler elde etmekte oldukça yararlıdır. Örneğin, yöneticiler hakkındaki yaygın bir şikayet, “Asla bizi dinlemiyor” şeklindedir.³⁴¹

“Beni anlamıyor bile” örneği kullanılırsa, bu sözcükler aşağıdaki formüllerle yeni bakış açılarını ortaya koyacak şekilde kullanılabilir:

Beni anlamaması **iyi**, çünkü onları kaldıramazdı.

Beni anlamaması **kötü**, çünkü ilişkimizi yıpratıyor.

Beni anlamadığı **doğru**, çünkü herşeyi bilmiyor.

Beni anlamadığı **doğru değil**, çünkü anlıyormuş gibi davranıyor.

Beni anlamamakla **aptallık ediyor**, çünkü daha kötüye doğru gidiyor.

Beni anlamaması, kötü niyetli olmasından **daha iyi**.³⁴²

d. Tersine Çevirmeler

Tersine çevirmeler yeni olanaklar bulmak ve olaylara farklı açılardan bakabilmek, kör noktaları tespit edebilmek ve radikal düşünmek için kullanılan bir yöntemdir, ve olaylara 180 derecelik açıyla bakmayı sağlar. Daha sonra tersine çevrilen açıklamalar doğru kabul edilerek bu durumda maksimum fayda ve gelişme sağlanmaya çalışılır.

Örnek 1

Ben iyi bir yöneticiyim

³⁴¹ Alder, **Yöneticiler İçin** ..., s. 234

³⁴² Alder, **Sinir Dili** ..., s. 138

Ben iyi bir yönetici değilim. Bunu kabul edersek o halde sormamız gereken soru şu olmalıdır.

Daha iyi ve etkili bir yönetici nasıl olabilirim ve neler yapmam gerekir

Örnek 2

Piyasanın en önde firmasıyız.

Piyasanın çok gerisindeyiz.

O halde piyasanın önüne geçmek için neler yapmak gerekir, neler üretmek ve nasıl organize olmak gerekir.³⁴³

Tersine çevirmeler yeni alternatif ve fırsatlar oluşturmada son derece etkili bir sistemdir. Bir çok firma ve şirketler bu tekniği kullanıp yeni yatırım alanları ve pazarları yaratarak daha da güçlenebilirler.³⁴⁴

e. Tümevarım Tümdengelim

Tümevarım ve tümdengelim günlük hayatta çoğunlukla bilinçsizce ve sık sık kullanılan bir tekniktir. Örneğin “Astlarımla sorunum var, beni dinlemiyorlar” diyen bir yöneticinin sözleri tümevarım yapılırsa, “Astlarınızdan başka sizleri dinlemeyen var mı? Kişinin arkadaşları, eşi yada çocukları kişiyi dinler mi? Kişinin kendi amirleriyle arası nasıl? Onları dinler mi?” Kişi tümdengelim yoluyla aşağı doğru kümelerse, hangi konularda anlaşıyor? Amiri kişiyi ne zaman ve hangi durumda dinlemiyor? Onlarla ne zaman ve hangi durumda sorunlar yaşıyor?” Tümevarım bir tür genellemedir. Burada olaylar daha geniş perspektiflerle ele alınır.³⁴⁵

³⁴³ Biçer, **NLP Kişisel...**, s.271

³⁴⁴ Biçer, **NLP Kişisel...**, s 272

³⁴⁵ Biçer, **NLP Kişisel...**, s 270

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YÖNETİCİLİK ÖZELLİKLERİNİN GELİŞTİRİLMESİNDE NLP’NİN KULLANIMI ÜZERİNE BİR UYGULAMA

I. ARAŞTIRMANIN AMACI VE KAPSAMI

Uygulamanın amacı; ankete katılan yöneticilerin yöneticilik hakkındaki görüşlerini almak ve NLP’ nin sunduğu teknikleri ne ölçüde kullandıklarını incelemektir. Ayrıca NLP’nin varsayımlarının günümüz yöneticilerinin özellikleriyle ne denli paralellik gösterdiğini araştırmaktır.

Çalışmanın, hizmet sektöründe yöneticilerin eğilimlerinin en güncel boyutuyla tespit edilebileceği *otomobil satış sektöründe* yapılması kararlaştırılmıştır. Satış sektörünün seçilmesinin sebebi, NLP’nin en etkin kullanım alanlarından birinin satış olmasıdır.

İletişimin satışın bel kemiği olması ve NLP’nin iletişim konusu üzerine kurulması, satış ve NLP’yi aynı kavşakta buluşturmuştur. Otomobil satış sektörünün seçilmesinin diğer sebebi; bir ülkenin sanayileşme, Avrupalılaşıma düzeyinin ve sosyo-ekonomik açıdan gelişmişlik derecesinin tespit edilmesinde o ülkenin otomobil piyasasının bir numaralı referans olarak kabul edilmesidir. Teknolojik, bilimsel ve yönetsel alanlardaki gelişimin takip edildiği, insan odaklı çalışan otomobil satış sektörü NLP’nin hayat bulduğu bir alandır.

II. ARAŞTIRMA EVRENİNİN BELİRLENMESİ, YÖNTEMİ ve HİPOTEZİ

A. ARAŞTIRMANIN HEDEF KÜTLESİ VE ANA KÜTLESİ

Uygulamanın hedef kütlesini ve ana kütlesini, Bursa'daki hizmet sektöründe yer alan otomobil satış sektörü oluşturmaktadır. Anket, NLP'nin içeriğinin bilinçli veya bilinçsiz şekilde kullanıldığı tahmin edilen Bursa'da yer alan yerli ve yabancı marka araç satan firmalarda uygulanmıştır.

B. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Uygulama, hem yerli sermayeyle üretilen, hem de Türkiye'de distribütör çatısı altında varolan otomobil satış firmalarında görev yapan Satış, Servis, Yedek parça, İdari ve Mali işler, Müşteri ilişkileri, Bilgi işlem yöneticilerinden oluşan toplam 65 yöneticiyle anket yapılması planlanmıştır fakat 62 yöneticinin anket sonuçları elde edilmiştir. Araştırmanın örnekleme 62 yöneticiden oluşmaktadır. Örneklemin evreni karşılama oranı %95.3 dür.

Araştırma, 2'si yerli, 3'ü alt segment, 5'i orta segment, 4'ü üst segment olmak üzere 14 ayrı marka satan otomobil firmasında 62 yöneticiye uygulanmıştır. Uygulama hipotezinin test edilmesinde hipotez testlerinden Ki- Kare (X^2) analizi uygulanmıştır.

C. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZİ

Uygulamada test edilecek hipotez; yönetici özelliklerinin geliştirilmesinde NLP'nin teoriden öte uygulanabilir, ölçülebilir değerler verdiği, Başarılı yöneticilerin, NLP'nin kategorize ederek öngördüğü yöneticiler olduğudur.

Yani hipotezler; ankete cevap veren yöneticilerin demografik özellikleri değişken olarak kabul edilir. Bu çerçevede eğitim düzeyi, iş tecrübesi, yöneticilik eğitimi yüksek yöneticilerin kişisel gelişim ve yönetsel etkinlik konularında daha yetenekli olacağı yönündedir.

ARAŞTIRMANIN DEĞERLENDİRİLMESİ

A. ANKETE KATILAN YÖNETİCİLER HAKKINDAKİ BİLGİLER

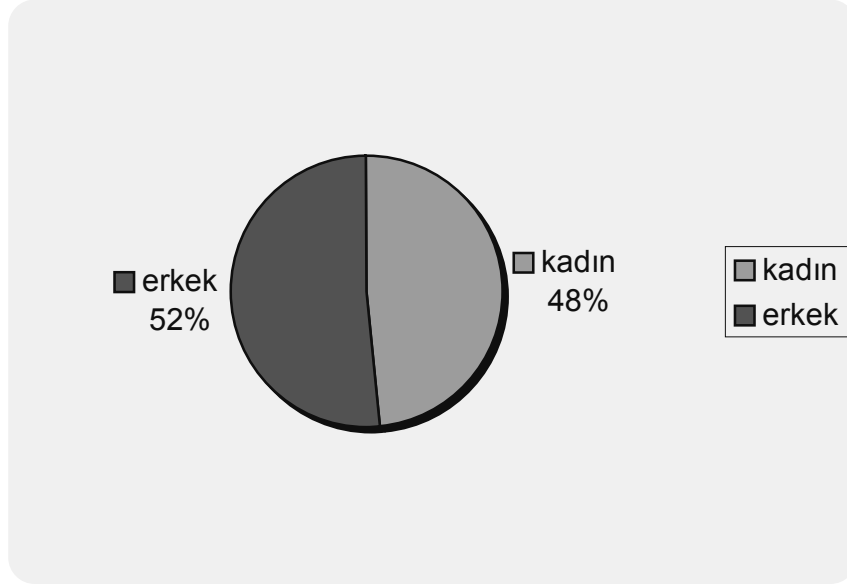
Tablo 1: Yöneticilerin Yaşa Göre Dağılımı

	Yanıt Sayısı	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
21-35	30	48.4	48.4
36-45	22	35.5	83.9
46-55	8	12.9	96.8
56-65	2	3.2	100.0
Toplam	62	100.0	

Yöneticilerin yaşlarına göre dağılımı incelendiğinde (Tablo 1) % 48.4 lük bir oranla 21-35 yaş arası yöneticilerin büyük çoğunluğu oluşturduğunu görüyoruz. İkinci sırayı %35.5 ile 35-45 yaş arası alırken, en son sırayı %3.2 lik oranla 56-65 yaş arası yöneticiler almıştır. Bu yaş grubundaki yöneticiler Direktör , Bölge Müdürü ve Genel Müdürlük kadrosundaki tepe yöneticilerden oluşmaktadır. Bu tablodan da anlaşılacağı gibi, genç ve orta yaş grubundaki yöneticiler çoğunluktadır. Sürekli gelişen, değişen ve dinamizmle ayakta kalan, rekabet ortamının yoğun olduğu iş dünyasında piyasaların talep ettiği enerjiyi bu yaş grubundaki yöneticilerde yakalamak önemsenmektedir.

Tablo 2: Yöneticilerin Cinsiyete Göre Dağılımı

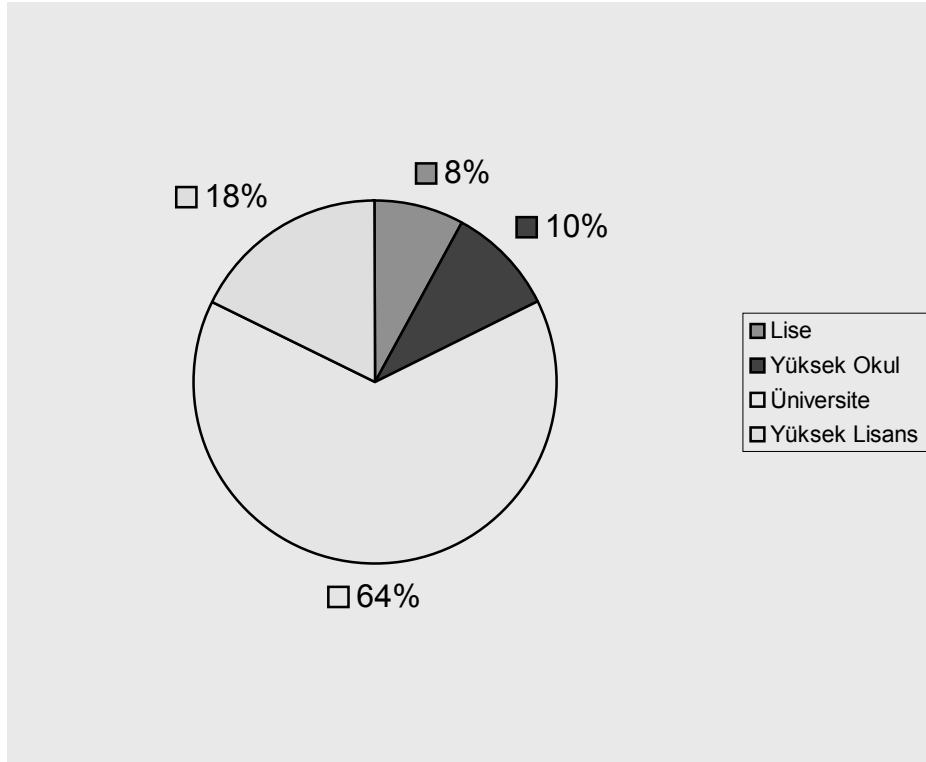
	Yanıt Sayısı	Geçerli Yüzde
Kadın	30	48
Erkek	32	52
Genel Toplam	62	100.0



Tablo 2 de cinsiyete göre dağılım incelendiğinde, erkek yöneticilerin %52 lik oranla çoğunlukta olmasına rağmen, kadın yöneticilerin çok yakın bir orana (%48) sahip olduğu görülmektedir. İl merkez ve ilçeleriyle birlikte birçok organize sanayi bölgesine sahip, 2 otomobil üretim fabrikasıyla otomobil piyasasının lokomotif, Avrupa kenti Bursa'da kadınların da otomobile uzak olmayacağı kabullenilebilir bir gerçektir.

Tablo 3: Yöneticilerin Öğrenim Durumlarına Göre Dağılımı

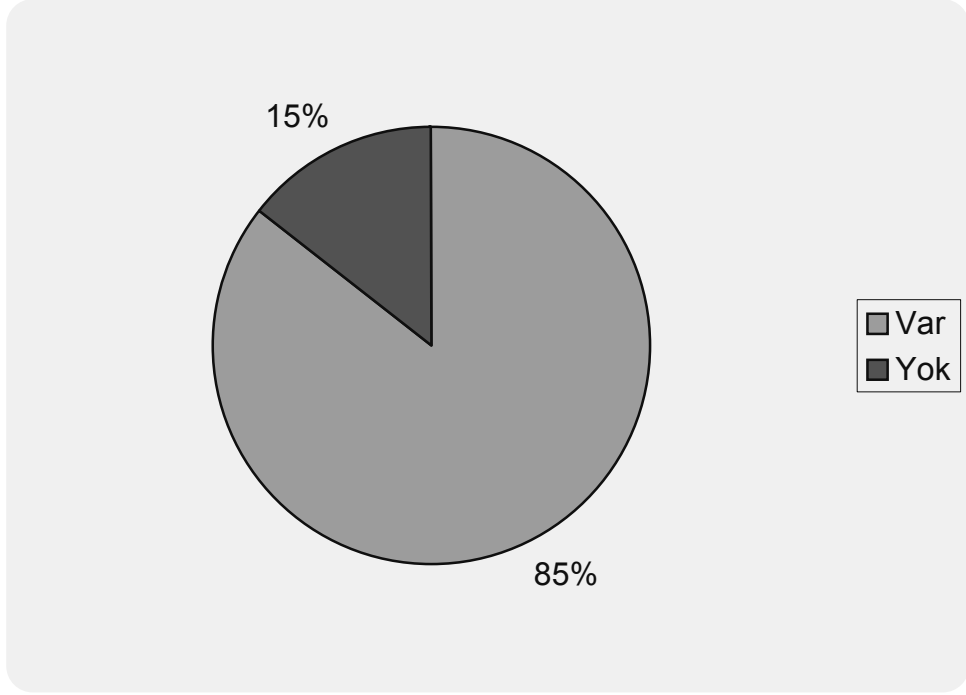
	Yanıt Sayısı	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
Lise	5	8.06	8.06
Yüksek okul	6	9.74	17.8
Üniversite	40	64.5	82.3
Yüksek Lisans	11	17.7	100.0
Toplam	62	100.0	



Yöneticilerin öğrenim durumları Tablo 3’de değerlendirilmiştir. Tablo yorumlanacak olursa, hizmet sektöründe eğitim düzeyinin önemli olduğu görülmektedir. Çünkü yönetici kadrosunda %64.5 luk üniversite mezuniyet oranı oran ciddi bir orandır. Bu oranı %17.7 ile yüksek lisans mezunları takip etmektedir. Giderek bilgi toplumu olma yolunda ilerlerken 21. yy. da eğitim seviyemizin bu oranlarda seyretmesi olağandır. Üniversite mezunu yöneticilerin genç ve orta yaş grubunda yoğunlaşmış olması ayrıca sevindirici bir noktadır.

Tablo 4: Yöneticilerin Yabancı Dil Bilgisi Dağılımı

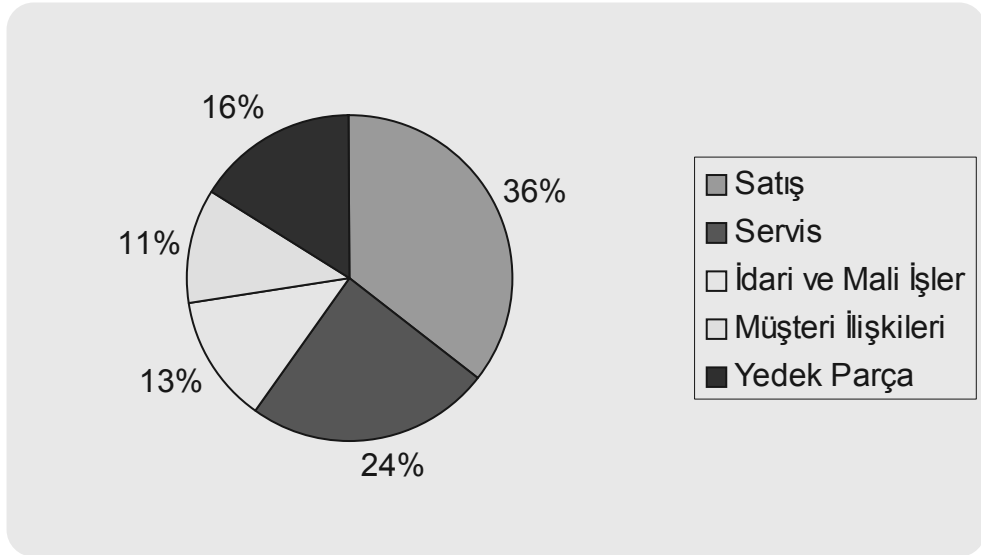
	Yanıt Sayısı	Geçerli Yüzde
Var	53	85.4
Yok	9	14.6
Genel Toplam	62	100.0



Tablo 4'deki veriler incelendiğinde hizmet sektöründe yabancı dilin öneminin üst düzeyde olduğu anlaşılmaktadır. Yabancı dil bilen yönetici oranı % 85.4 dür. Günümüzde hangi sektörde, hangi alanda olursa olsun, yabancı dil, eğitim düzeyi kadar önemli bir özelliktir. Günümüzde farklı alanlardaki gelişmeler, bunlarla ilgili yayınlar ve birifler yabancı dil kullanılarak ortaya konulmaktadır. Türkiye'de yerli otomobil piyasası, Avrupa ülkelerine kıyasla sığ bir yapıya sahiptir. Ülkemizde Avrupa araç kullanımı son 10 yılda 8 katına çıkmıştır ve artık otomobil dendiğinde akla yabancı markalar gelir olmuştur. Bu nedendir ki; otomobil satış sektöründe bugünü ve geleceği takip edebilen, yabancı dil bilgisi olan yöneticilere ihtiyaç duyulmaktadır.

Tablo 5: Yöneticilerin Görev Aldıkları Departmana Göre Dağılımı

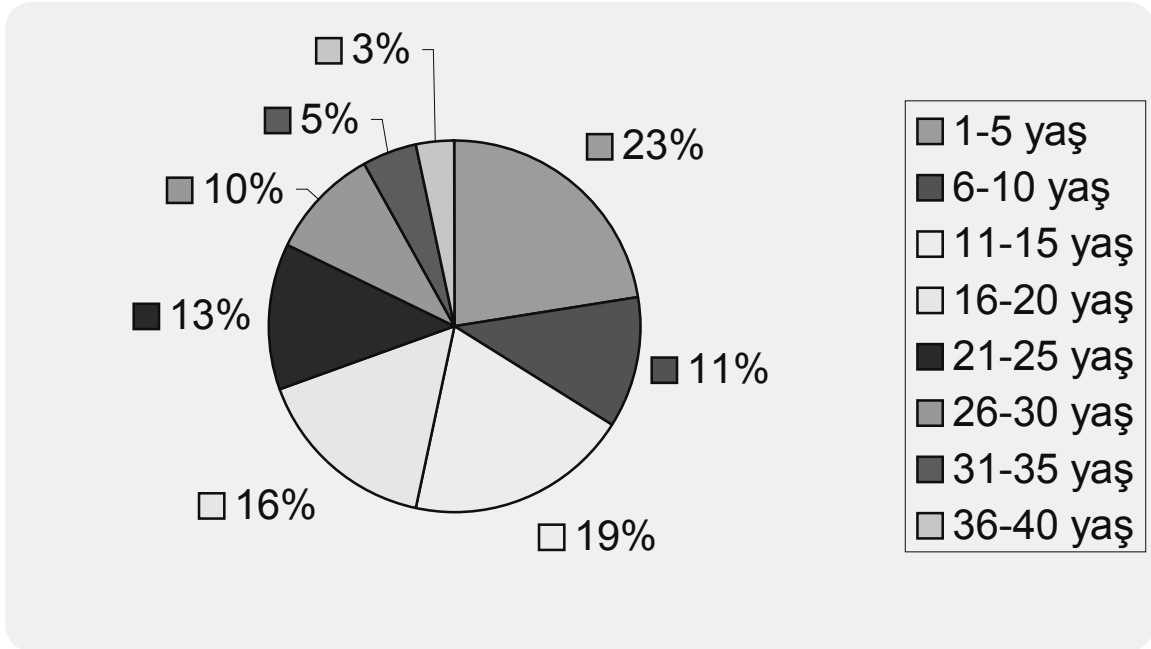
	Yanıt Sayısı	Geçerli Yüzde
Satış	22	35.5
Servis	15	24.2
İdari ve Mali İşler	8	13
Müşteri İlişkileri	7	11.2
Yedek Parça	10	16.1
Toplam	62	100.0



Yöneticilerin görev yaptıkları departmanlar incelendiğinde Tablo 5 ‘in verilerine göre %36 “satış”, %24 “servis”, %13 “idari ve mali işler”, %11 “müşteri ilişkileri”, %16 “yedek parça” olarak dağıldığı görülmektedir.

Tablo 6: Yöneticilerin İş Tecrübesi Açısından Görev Süreleri

	Yanıt Sayısı	Yüzde	Birikimli Yüzde
1-5	14	22.6	22.6
6-10	7	11.3	33.9
11-15	12	19.3	53.2
16-20	10	16.2	69.4
21-25	8	13	82.4
26-30	6	9.6	92
31-35	3	4.8	96.8
36-40	2	3.2	100.0
Toplam	62	100.0	

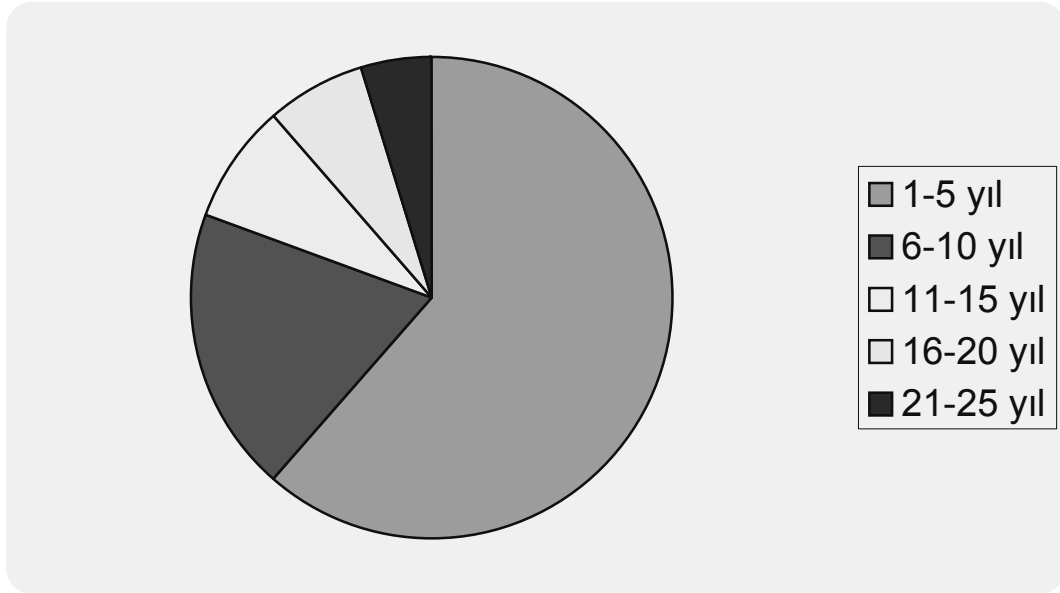


Yöneticilerin iş tecrübeleri açısından istatistiki veriler incelendiğinde (Tablo 6). 1-5 yıllık tecrübeye sahip yöneticilerin %22.6 ile en başta yer aldığı görülmektedir.

Buradan da anlaşılacağı gibi gerekli bilgi, yetenek ve tecrübeye sahip olan kesim kıdeme bakılmaksızın yönetim kadrolarına yerleştirilebiliyor.

Tablo 7: Yöneticilerin Mevcut Pozisyonundaki Görev Süreleri

	Yanıt Sayısı	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
1-5	38	61.3	61.3
6-10	12	19.3	80.6
11-15	5	8.1	88.7
16-20	4	6.5	95.2
21-25	3	4.8	100.0
Toplam	62	100.0	

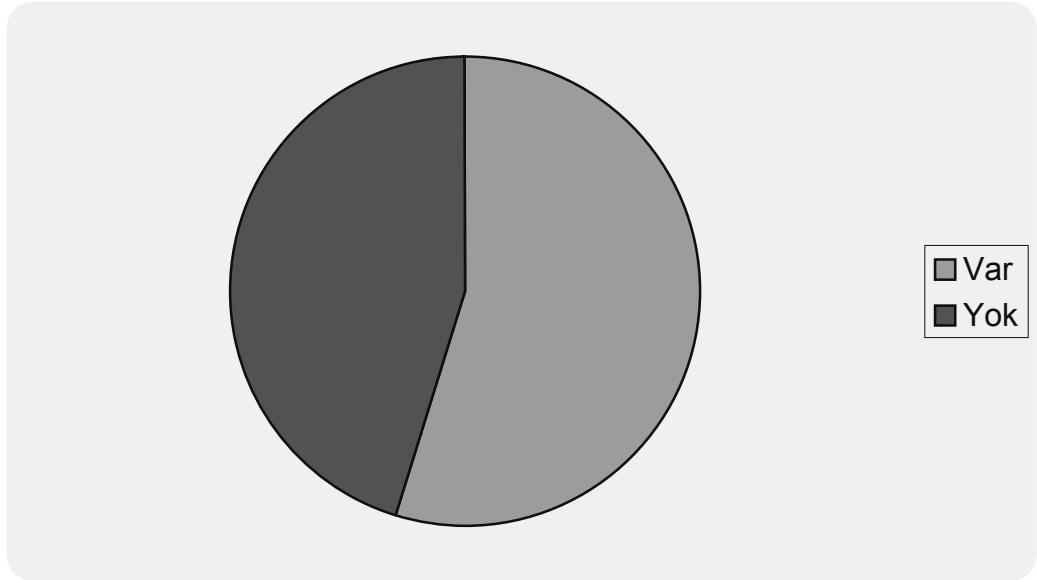


Ankette, yöneticilerin buldukları pozisyonundaki görev süreleri ile ilgili veriler de Tablo 6'daki görüntüye paraleldir. 1-5 yılda %61.3'lük oranla çoğunluk söz

konusudur. En sonda ise mevcut pozisyonda 21-25 yıl aralığı için %4.8 oranı yer almaktadır.

Tablo 8: Yöneticilik Eğitimi Dağılımı

	Yanıt Sayısı	Geçerli Yüzde
Var	34	54.8
Yok	28	45.2
Toplam	62	100.0



Yöneticilerin yöneticilik eğitimine ilişkin anket sorusundan %45.2 oranının bir eğitim almadığı, %54.8 inin eğitim aldığı tespit edilmiştir. Satış yöneticilerinin hepsi distribütör veya genel müdürlükleri tarafından verilen kişisel gelişim ve yönetici becerileri konularında eğitimlere katılmıştır. Ankete katılan yöneticilerin şahsi beyanlarında “kişisel gelişim eğitimi” aldıkları yer almaktadır. Bursa otomobil satış firmalarınca NLP'nin önemini fark edildiği görülmüş ve bazı yöneticilerce NLP eğitimi notları şahsıma gösterilmiştir. Bununla beraber yöneticilik adına düzenlenen eğitim, konferans, seminer şeklindeki uygulamaları gören yöneticilerin çoğunluğunu, kurumsal firmaların yöneticileri oluşturmaktadır. Bu da, kurumsallaşmanın, ülkemizin bilgi toplumu olma yönündeki çaba ve eğilimlerini desteklediği anlamına gelir. Yöneticilik eğitimi alan ve almayan yöneticilerin daha çok 21-35 yaş arasındaki kesiminin ise iç- dış piyasalardan, sektörel analizlerden, mesleki gelişimden söz eden yayınlardan ve danışmanlık şirketlerinden yararlandıkları öğrenilmiştir. Bu veri aynı zamanda bireysel gelişime genç yöneticiler tarafından önem verildiğini ispatlamaktadır.

B. ANKET SORULARINA VERİLEN CEVAPLARIN DEĞERLENDİRİLMESİ

Tablo 9: Soru 1'in Dağılımı

	Yanıt Sayısı	Geçerli Yüzde
Katılımcı Lider	34	54.9
Otokratik Lider	12	19.3
Yetki Veren Lider	16	25.8
Toplam	62	100.0

Birinci soru, yöneticilerin kendilerini nasıl bir yönetici olarak gördüklerini öğrenmek için sorulmuştur. NLP'nin özünü oluşturan iletişim ve uyumun sağlanması en uygun yönetici tipinin katılımcı lider olduğu düşünülecek olursa %54.9 “katılımcı lider” oranı yöneticilerin beklenen tipte olduğunu gösterir.

Katılımcı lider tipine daha çok satış kanadında rastlanmıştır. Zaten perakende satış söz konusu olduğunda insan odaklı olmanın gerektirdiği uyum ve koordinasyon yaratma yeteneğine sahip yönetici tarzı ön plana çıkmak zorundadır.

Tablo 10: Soru 2'nin Dağılımı

	Yanıt Sayısı	Geçerli Yüzde
Etkin mesaj alma ve müşterileri etkileme becerisi	25	40.3
İyi iletişim kurmak için müşteriyle benzer davranışlarda bulunma, benzer kelimeleri kullanma ve ortak alan yaratma	19	30.6
Müşteriyi tanıma	12	19.3
Ürünün üstün yönlerini ön plana çıkarma	6	9.8
Toplam	62	100.0

İkinci soruda, yöneticilere “*satış için en önemli gördükleri etken*” sorulmuştur. Soruya verilen cevaplar içinde “etkin mesaj alma ve müşteriyi etkileme becerisi” seçeneği %40.3 ile en önemli etken olarak öngörülmüştür. Bu cevap, NLP'nin yönetici özelliklerinden “iletişim ve uyum” geliştirmede kullanımını doğrulamaktadır. Şöyle ki, NLP, mesajımızı karşı tarafa doğru şekilde iletmemizin, insanların gerçekten ne demek istediklerini keşfetmemizin gerekliliğini vurgulamaktadır. Yöneticiler bunu yerine getirirken metaforlardan sıkça yararlanırlar. “iyi iletişim kurmak için müşteriyle benzer davranışlarda bulunma, benzer kelimeleri kullanma ve ortak alan yaratma”, %30.6 ile ikinci sıradadır. Uyum için yapılması gereken aynalamanın, yöneticilerin %30.6 sı

tarafından NLP kavramıyla uygulandığı yorumunu yapabiliriz. Çünkü NLP, aynalama yaparak insanları yönlendirmeyi ve satış yapmayı anlatır. Başkalarının bilinçsiz biçimde izleyeceği ses tonu, konuşma hızı ve “olumlu” vücut dilini benimseyerek, bir insanın fizyolojisini, dolayısıyla zihinsel durumunu amaçlı biçimde değiştirmek NLP’nin tekniğidir. “ürünün üstün yönlerini ön plana çıkarma” seçeneği %9.8 ile en düşük orana sahiptir. “Etkin mesaj alma”nın “ürünün üstün yönlerini ön plana çıkarma”dan daha önemli görüldüğü istatistiki verilerle kanıtlanmıştır.

Tablo 11: Soru 3’ün Dağılımı

	Yanıt Sayısı	Geçerli Yüzde
Kullandığım yöntemin eksikliklerini keşfeder, aynı yöntemi iyileştirme yoluna giderim	9	14.5
Kullandığım yöntem işe yaramadıysa başka bir yöntem kullanma yoluna giderim	28	45.2
Daha önce benzer durumlarda başkalarının kullandığı yöntemi öğrenirim	23	37.1
Yetki ve sorumluluğu devretme yoluna giderim	2	3.2
Toplam	62	100.0

Yöneticilerin alternatif çözüm yolu arama konusunda NLP’yi ne denli kullandıklarını anlamak için üçüncü soru olarak “bir yönetici olarak kullandığımız bir yöntem yada tecrübe ettiğiniz bir çözüm yolu işe yaramadığında hangisini tercih ederdiniz?” sorusu sorulmuştur. “kullandığım yöntem işe yaramadıysa başka bir yöntem kullanma yoluna giderim” seçeneği %45.2lik oranla en yüksek orana sahiptir. Bu, NLP’nin varsayımlarından “eğer yaptığın işe yaramıyorsa başka bir şey yap” varsayımının bir ifadesidir. Buna karşılık, “Kullandığım yöntemin eksikliklerini

keşfeder, aynı yöntemi iyileştirme yoluna giderim” seçeneği %14.5 gibi düşük bir orana sahiptir. Çünkü esnek olmamak güçsüzlüktür. Bir şeyi değiştirmek istiyorsak aynı şeyi daha fazla yapmak doğru yol değildir. Farklı bir şey yapmayı denemek gerekir. Esnek bir yönetici olmak NLP’yi büyük ölçüde kullanmak demektir. Verilen cevaplar içerisinde %37.1lik oranla ikinci sırayı “daha önce benzer durumlarda başkalarının kullandığı yöntemi öğrenirim” diyen yönetici grubu yer alır. Bu yaklaşım tarzı da, yine NLP’nin varsayımlarından “*eğer bir kimse bir şeyi yapıyorsa, herhangi biri de onu yapmayı öğrenebilir*” varsayımına uyan bir yaklaşımdır.

Tablo 12: Soru 4’ün Dağılımı

	Yanıt Sayısı	Geçerli Yüzde
Bugün kaç adetteyiz, fatura detaylarını ve adet başına karlılığımızı kağıt üzerinde görmek istiyorum	10	16.1
Ayın ilk yarısında hedefimizin % 50 sini mutlaka gerçekleştirmiş olmalıyız	26	42
Yıllık hedefimiz 3000 adet	12	19.3
Hedefimizdeki sapmanın sebebi bu olamaz, genel piyasa şartları tüm markaları ilgilendirir	14	22.6
Toplam	62	100.0

Bu soru yöneticilerin “planlama ve hedeflere ulaşma” yetenekleri konusunda NLP’nin öngörülerine ne ölçüde uyduklarını araştırmak için sorulmuştur. İlk sırayı %42 ile “ayın ilk yarısında hedefimizin % 50 sini mutlaka gerçekleştirmiş olmalıyız” seçeneği yer almaktadır. Bu, NLP’nin hedeflerimizde ön varsayımlarla ilgili ölçütlerden “ hedefler olumlu şekilde ifade edilmeli” ölçütüne öncülük veren yöneticilerin

çoğunlukta olduğu anlamına gelir. Beyne olumlu, güçlendirici çağrışımlar yaptırmak için olumlu bir kipe geçmek önemlidir. Satış yöneticilerinin dikkat ettiği noktalardan biri, satışlardaki düşüşten söz etmektense, olumlu bir hedef belirlemektir. %22.6 ile “hedefimizdeki sapmanın sebebi bu olamaz, genel piyasa şartları tüm markaları ilgilendirir” seçeneği ikinci sıradadır. Bu seçenek “hedefler sizin kontrolünüzde olmalı” ölçütünün bir yansımasıdır. Hedefin gerçekleşmesi konusunda bizim dışımızda gelişen olaylar olabilir. Örneğin, araç satışı yapan firmaların hepsinin 2004 Kasım ayı hedefinde sapma olmuştur. Bunun sebebi, 3 Kasım 2004 de ÖTV oranında devletin belirlediği %3lük artışın gerçekleşmesidir. Bu artış araç fiyatlarına yansıdığı için olumsuz bir gelişme olmuştur. Fakat bu olumsuzluk tüm markaların satış adetlerini düşürdü. Diğer bir örnek, Bursa otomobil satış piyasasına Chevrolet markasının girmesidir. Yeni bir marka tehlikesi yine tüm markalar için geçerlidir.

“Yıllık hedefimiz 3000 adet” seçeneği %19.3 oranında olup üçüncü sıradadır. NLP’nin “*hedefler son derece spesifik olmalıdır*” ölçütünü ilk sırada gören yöneticilerin tercihidir. Yöneticilerin şirket misyonunu açıklamaları belirlenmiş oldukları anlamına gelmez, misyon alt hedef ve amaçlarla destekleniyorsa spesifiktir.

Yöneticilerce dördüncü sırada %16.1 oranıyla yer alan “bugün kaç adetteyiz, fatura detaylarını ve adet başına karlılığımızı kağıt üzerinde görmek istiyorum” seçeneği “*hedeflere ulaştığımızı nasıl bileceğiz*” ölçütünün açıklamasıdır. Detaya önem veren işitsel tipte yöneticilerin öncelikli hedef ölçütüdür.

Tablo 13: Soru 5’in Dağılımı

	Yanıt Sayısı	Geçerli Yüzde
Her zaman	40	64.5
Sık sık	15	24.2
Bazen	5	8.06
Ender olarak	2	3.2
Hiçbir zaman	0	0
Toplam	62	100.0

Yöneticilerin “iletişim ve uyum” yeteneklerinin astlarıyla olan ilişkilerinde ne düzeyde olduğunu saptamak için beşinci soru sorulmuştur.

“Bir yönetici olarak insanların konuşmalarına, kullandıkları dilin yapısına, cümle kalıplarına, hareket tarzlarına ve beden dillerine dikkat eder misiniz?” sorusuna yöneticilerin %64.5 ile büyük çoğunluğu “her zaman” cevabını vermiştir. Verilen cevaplarda dikkati çeken nokta, “her zaman” seçeneğinden “hiçbir zaman” seçeneğine doğru azalan bir oranın olmasıdır. “Her zaman diyen” yöneticilerin büyük bölümünün aynı zamanda görsel ve bayan yöneticiler olmasından; bayan yöneticilerin erkeklere göre daha fazla astlarına odaklandıklarını, ayrıca “dikkat”in görsellerin işi olduğunu anlıyoruz.

Tablo 14: Soru 6’nın Dağılımı

	Yanıt Sayısı	Geçerli Yüzde
Şekil, resim, tablo çizerek anlatırım	29	46.8
Detaylarıyla maddeler halinde anlatırım	23	37.1
Adım adım ve yavaş yavaş hikayeleştirerek anlatırım	10	16.1
Toplam	62	100.0

Yöneticilerin temsil sistemlerini belirlemek için “bir olayı anlatırken daha çok nasıl davranırsınız?” sorusu sorulmuş olup, “şekil, resim, tablo çizerek anlatırım” seçeneği %46.8 dir ve görsel yöneticiler ilk sıradadır. “Detaylarıyla maddeler halinde anlatırım” diyen işitsel yöneticiler %37.1 ile ikinci sırada, %16.1 ile de dokunsal yöneticiler üçüncü sıradadır. Temsil sistemleri ve yöneticilerin “iletişim ve uyum” yetenekleri arasında köprüden bahseden NLP’nin savunusuna uygun sonuçlar elde edilmiştir. Şöyle ki;

Görsel yöneticiler içinde servis yöneticilerinin ve yedek parça yöneticilerinin daha fazla olduğu görülmüştür. NLP, iş yaşamında girişimcilerin görsellerden çıkacağını düşünülür. Problemler üzerine yoğunlaşanlar, olayları bir bütün olarak gördükleri için ana ilişkilere ve bağlantılara önem verirler. Bu nedenle problemlerin nedenlerini çabuk görüp, hızlı karar alırlar. Otomobil piyasasında servis yöneticilerinin tam da görsel insanlar gibi problem çözücü, hızlı karar veren yapıda olmaları gerekmektedir. Bu bağlamda NLP temsil sistemleri ve yönetici özellikleri konusunda doğru savunulara sahiptir.

Bu sorudan elde edilen diğer bir sonuç, satış yöneticilerinin ve müşteri ilişkileri yöneticilerinin çoğu işitseldir. Birşey anlatırken şekil çizer, göstermek yerine detaylı şekilde anlatırlar. Beşeri ilişkilerin ön planda olduğu departman yöneticilerinin işitsel olması daha verimli sonuçlar elde edilmesini sağlar. Çünkü insani ilişkilerde talimatlar, detaylar önemlidir. Geçmişe bakarak ders çıkaran, problem çıkmasını diye herşeyi düzenlemeye, kontrol etmeye özen gösteren yöneticilerdir. Sonuçta titiz, temkinli bir yönetici tipi söz konusudur. “Satış”, “İdari İşler” ve “Müşteri İlişkileri” yöneticilerinin bir kısmının da dokunsal yöneticiler olduğu görülmüştür. Dokunsallar insanlar, insanlarla ilişki kurarken sarılmayı, el sıkışmayı, omza dokunmayı severler. Başarılı iletişimciler dokunsal yönü gelişmiş insanlardır. Motivasyonun ön planda olduğu bu üç departman yöneticilerinin bir kısmının dokunsal olması NLP'nin öngörülerini desteklemektedir.

Tablo 15: Soru 7'nin Dağılımı

	Yanıt Sayısı	Geçerli Yüzde
Her zaman	38	61.3
Sık sık	15	24.2
Bazen	6	9.7
Ender olarak	3	4.8
Hiç bir zaman	0	0
Toplam	62	100.0

7. sorunun amacı; yöneticilerin insanlarla iletişim halindeyken ortak bir dil kullanmaya ne denli özen gösterdiklerini ölçmektir. Yöneticilerin %61.3'ü “her zaman” seçeneğini seçmiştir. Uygulama çalışmasının otomobil satış firmalarında yapıldığından yola çıkarsak, yöneticilerin, müşterinin algı ve temsil sistemini kavradıktan sonra gerekli kanalı bularak ortak bir dil oluşturduklarını görürüz. Amaç, araç satışı olmasa bile satış konusu iş hayatının her noktasında var olduğu için belirli bir satışı gerçekleştirmenin ön koşulu o kişiyle uyumlu olmayı başarmaktır.

%24.2 ile “sık sık” diyen yöneticilerin varlığıyla %61.3 lük “her zaman” oranı dikkate alındığında soruya alınan olumlu yanıtın birikimli yüzdesinin %85.5 olduğu görülmektedir. Bu da, NLP'nin ortak bir dil kullanma dediği olgunun bilinçli veya bilinçsiz şekilde yöneticilerin %85.5'i tarafından en az “sık sık” kullanıldığı anlamına gelir.

“Her zaman” cevabını veren yöneticilerin satış yöneticilerinden oluştuğu görülmüştür. Oluşturulan ortak dilin yapılarını da NLP'nin kavramlarından olan “temsil sistemleri”ni, “motivasyon stratejileri”ni saptayarak bulabiliriz. “Temsil sistemleri”ni ve “motivasyon stratejileri”ni saptamak için kullanılan teknikler ve yöntemler tezin teorik kısmında açıklanmıştır.

Tablo 16: Soru 8'in Dağılımı

	Yanıt Sayısı	Geçerli Yüzde
Beden dillerine	31	50
Ses tonlarına	22	35.5
Kullandıkları kelimelere	9	14.5
Toplam	62	100.0

Bu soru yöneticilerin iletişim esnasında insanların “beden dili”, “ses tonu” ve “kullandığı kelimeler”den daha çok hangisine dikkat ettiklerini belirlemek için sorulmuştur.

Yöneticilerin %50'sinin beden diline, %35.5'inin ses tonuna, %14.5'unun kullandıkları kelimelere dikkat ettiği görülmüştür. Böylece, NLP'nin uyum konusunda ağırlığın %55'inin beden dilinde olduğu gerçeği doğrulanmaktadır. Eşleşme ve yönlendirme konusunda herşey önce beden dili ile başlar. Beden diline daha çok görsel satış yöneticilerinin önem verdiği saptanmıştır.

Ses tonuna önem veren 22 yöneticinin 17 tanesi yani ses tonuna önem verenlerin %77.2 si müşteri ilişkileri yöneticileri ve işitsel yöneticilerdir. Bu soru ile elde edilen verilerden anladığımız diğer bir nokta; NLP' nin temsil sistemlerinin bu konuda da yer aldığıdır.

Tablo 17: Soru 9'un dağılımı

	Yanıt Sayısı	Geçerli Yüzde
İletişime aynı fikirde olduğumuz noktalardan başlarım	20	32.3
Doğru olduğuna inandığım noktalarda ikna etmeye çalışırım	12	19.4
Orta noktada buluşur, iletişimi yönlendiririm	14	22.5
Çalışanı dinler, hatalı olduğu noktalar üzerinde açıklama yaparım	16	25.8
Toplam	62	100.0

9.Soru yöneticilerin “çatışma ve anlaşamama” durumundaki tavırlarını öğrenmek için sorulmuştur. NLP'nin yöneticiler için çatışma ve problemleri çözmelerinde sunduğu tekniklerin günümüz yöneticilerince ne ölçüde kullanıldığını ölçmek amaçlanmıştır. “Aynı fikirde olduğumuz noktalardan başlarım” seçeneği %32,3 ile ilk sıradadır. Buradan anlıyoruz ki, yöneticilerin çoğu NLP'nin “metaprogramlar” konusundan “eşleşenler – benzerlikçiler”den oluşmaktadır. Benzerlikçiler, benzer, ortak yanları görüp olaylar ile eşleşirler. İkinci sırada %25,8 ile tercih edilen “çalışanı dinler,

hatalı olduğu noktalar üzerinde açıklama yaparım” seçeneği yer alır. Bu yöneticilerin içinde işitsellerin sayıca fazla olduğu görülmüştür. Dinlemek ve konuyu madde madde, basamaklar halinde açıklamak ve detaylandırmak işitsellere özgü bir özelliktir.

“Orta noktada buluşur, iletişimi yönlendiririm” seçeneği %22,5 oranına sahiptir. 7’nci soruda “müşteri ile iletişim halindeyken ortak bir dil oluşturmaya *her zaman* dikkat ederim” diyen yöneticilerin %61,3 oranına sahip olmasına rağmen, çalışanlar ile çatışma ve anlaşamama durmundayken yöneticilerin %22,5’nun ortak bir dil kullanmaya özen gösterdiği istatistiki verilerle saptanmıştır. Fakat 7’nci soruda “sık sık” %24,2 olduğu düşünülürse 9’ncu sorudaki %22,5 oranı dengeli bir orandır.

Tablo 18: Soru 10’un Dağılımı

	Yanıt Sayısı	Geçerli Yüzde
Her zaman	22	35.4
Sık sık	25	40.3
Bazen	11	77.8
Ender olarak	4	6.5
Hiçbir zaman	0	0
Toplam	62	100.0

“Bir yönetici olarak çalışanlarınızın bireysel motivasyon stratejilerini öğrenme konusunda çaba harcar mısınız?” sorusuna yöneticilerin %40,3 ü “sık sık” cevabını vermiştir. NLP, 8 çeşit motivasyon stratejisinden oluşan “metaprogramlar” konusunu içerir. NLP, çalışanların daha iyi motive edilebilmesi için hangi motivasyon stratejisine sahip olduklarını belirlemeleri için metaprogramları yöneticilerin kullanımına sunar. Deneklerin %6,5’nin enderde olsa çalışanların başlatıcı noktalarını öğrenmeye çaba harcadıkları görüşmüştür.

Tablo 19.1: Soru 11'in Dağılımı

Bu soru iki ayrı bölümden oluşmaktadır ve Bursa otomobil satış sektöründe yöneticilerin metaprogramlarını belirlemektedir.

	Yanıt Sayısı	Geçerli Yüzde
Yaptığım beğenilir, iyi yaptığım söylenirse doğru karar verdiğimden emin olurum	23	37.1
Doğru olduğunu hissederim, iyi yaptığıma önce kendim inanırım	39	62.9
Toplam	62	100.0

Bu sorunun ilk bölümünde “Bir yönetici olarak doğru karar verdiğinde, nasıl emin olursunuz?” sorusuna yöneticilerin %62,9’u “doğru olduğunu hissederim, iyi yaptığıma önce kendim inanırım” seçeneğini seçmiştir. NLP’nin metaprogramlarından biri olan “içsel ve dışsal referanslar” dan hangisi ile hareket ettiği saptanmaya çalışılmış ve deneklerin karar verme konusunda içsel referanslarına göre hareket ettikleri saptanmıştır.

İçsel referansla hareket edenler, bir karara varırken kendi bilgi ve deneyimlerinden, içlerinden gelen sestten yararlanırlar. Yöneticilerin %37.1’inin dışsal referanslarla hareket eden yani, yaptıkları işten başkalarının fikirleriyle emin olan grup oldukları belirlenmiştir. NLP ye göre yönetim hiyerarşisinde üst kademelere doğru çıkıldıkça içsel motivasyonun daha fazla olduğu öngörülür. Elde edilen sonuçlar incelendiğinde satış, servis ve yedek parça kadrosunun üst kademelerinde içsel motivasyon oranının yüksek olduğu görülmüştür.

Tablo 19.2: Soru 11'in Dağılımı

	Yanıt Sayısı	Geçerli Yüzde
Başarmazsam ortaya çıkabilecek problemlerle yüz yüze kalmamak için	25	40
Başarmam gerekli olduğu için, amaç ve hedef edindiğim için	37	60
Toplam	62	100.0

“Herhangi bir şeyi başarmayı neden istersiniz?” sorusuna yöneticilerin %60’ı “başarmam gerekli olduğu için, amaç ve hedef edindiğim için” cevabını vermiştir. Bu yanıtın içinde sakladığı metaprogram “yaklaşan” motivasyonudur. Yaklaşmacı insanlar, problemlerden çok amaç ve hedeflerine odaklanırlar. Vizyonu geniş, ödül ve taktir ile başarı ile hareket ederler. Görsel ve girişken kişilerdir. Bu seçeneği seçen %60lık yönetici grubundan görsel servis yöneticileri ve müşteri ilişkileri yöneticileri ağırlıktadır. “Başarmazsam ortaya çıkabilecek problemlerle yüz yüze kalmamak için” diyen %40lık yönetici grubu “uzaklaşmacı” yöneticilerdir. NLP’nin öngörüsüne göre, bu tip yöneticiler, engellere odaklı, kılı kırk yaran insanlardır. Geneli işitsel ve dokunsal kişiliklerdir. Elde edilen istatistiki verilerden önemli çoğunluğun işitsel satış yöneticileri ve dokunsal yöneticiler olduğu belirlenmiştir. Yöneticilerin temsil sistemlerinin belirlendiği beşinci sorudan elde edilen veriler, detaycı yöneticilerin işitsel yapıda olduğunu kanıtlamıştır.

Tablo 20: Soru 12'nin Dağılımı

	Yanıt Sayısı	Geçerli Yüzde
2 yukarı, 1 aşağı üçgen	21	33.8
3 içi dolu üçgen	12	19.3
3 farklı üçgen	10	16.1
Hiç benzerlik yok	8	13
Sadece içleri dolu üçgen	7	11.3
3 ü de aynı üçgen	4	6.5
Toplam	62	100.0

12. soru yöneticilerin “benzerliklere” mi, “farklılıklara” mı odaklı olduğunu tespit etmek için sorulmuştur. a, b,e, f seçenekleri benzerliklere odaklı, c ve d seçenekleri ise farklılıklara odaklı yönetici tipini saptar. Geçerli yüzde oranlarına kümülatif olarak bakarsak deneklerin %70.9'unun “benzerliklere” odaklı, %29.1'inin ise “farklılıklara” odaklı olduğunu görüyoruz.

Tablo 21: Soru 13'ün Dağılımı

	Yanıt Sayısı	Geçerli Yüzde
Takip ediyorum ve uyguluyorum	42	67.7
Takip ediyorum fakat uygulamıyorum	14	22.6
Takip etmiyorum	6	9.7
Toplam	62	100.0

Deneklerin %67.7'sinin yönetim alanındaki değişiklikleri takip edip uyguladıkları, %22.6'sının takip ettikleri fakat uygulamadıkları, %9.7'sinin ise takip etmedikleri öğrenilmiştir. Takip eden yöneticilerin hepsinin yabancı dil bilen, üniversite mezunu yöneticiler olduğu ve 42 kişinin %70'inin 21-35 yaş grubuna girdiği görülmüştür. Bu da yeni nesil yöneticilerin, yönetim alanındaki değişiklikleri kıdem sahibi yöneticilere kıyasla daha fazla takip ettiğini göstermiştir. Anketin otomobil satış sektöründeki yöneticilere yapıldığı hatırlanacak olursa, gelişimleri takip etmenin, otomobil piyasasının dinamizminin gereği olduğu fark edilir.

Tablo 22: Soru 14'ün Dağılımı

Deneklerin “Sizce bir yöneticide bulunması gereken başlıca özellikler nelerdir?” sorusuna verdikleri yanıtlar “Kalıtsal Olanlar” ve “Eğitimle Geliştirilebilenler” olmak üzere iki grupta toplanmıştır.

1. Kalıtsal Olanlar

Tablo 22.1

Kalıtsal Özellikler	Yanıt Sayısı	Yüzde
Lider olmak	7	11.3
Karizmatik olmak	8	12.9
Sağ duyulu olmak	4	6.4
Alçakgönüllü olmak	3	4.8

2. Eğitimle Geliştirilebilenler

Tablo 22.2

Eğitimle Geliştirilebilenler	Yanıt Sayısı	Yüzde
Risk alabilmek	2	3.2
Takım kaptanı olmak	12	19.3
Ulaşılabilir olmak	9	14.5
Güvenilir olmak	8	12.9
Yenilikçi olmak	9	14.5
Gelişime açık olmak	10	16.1
Öğretici olmak	9	14.5
Motive etmek	15	24.2
Bilgi ve deneyimlerini aktarabilmek	11	17.7
Katılımcı olmak	11	17.7
Objektif olmak	7	11.2
Hızlı karar vermek	7	11.2

10. Soru ile yöneticilerin bazı kişisel özellikleri arasındaki karşılaştırma

Onuncu soru baz alınarak, yöneticilerin özellikleri (iş tecrübeleri, mevcut pozisyondaki iş tecrübeleri, yöneticilik eğitimi) ile çalışanların bireysel motivasyon stratejilerini öğrenme konusunda harcadıkları çaba arasında bir ilişki bulunup bulunmadığı ortaya konulmaya çalışılmıştır.

Tablo 23: Yöneticilerin İş Tecrübesine Göre 10. Sorunun Dağılımı

		İş Tecrübesi								
		1-5	6-10	11-15	16-20	21-25	26-30	31-35	36-40	Toplam
a	Yanıt Sayısı	5		2	5	6	2		2	22
	Satır Yüzdesi	22.7%		9.1%	22.7%	27.3%	9.1%		9.1%	%100
b	Yanıt Sayısı	6	5	10		2	2			25
	Satır Yüzdesi	24%	20%	40%		8%	8%			100%
c	Yanıt Sayısı		2		5		2	2		11
	Satır Yüzdesi		18.2%		45.4%		18.2%	18.2%		100%
d	Yanıt Sayısı	3						1		4
	Satır Yüzdesi	75%						25%		100%
Toplam	Yanıt Sayısı	14	7	12	10	8	6	3	2	62
	Satır Yüzdesi	22.6%	11.3%	19.3%	16.2%	12.9%	9.7%	4.8%	3.2%	100%

Ki – Kare Testi

Ki – Kare Değeri	df (Serbestlik Derecesi)	Kritik Değer
35.1	21	32.671

Tablo verilerine ilişkin istatistiksel analiz sonuçları hipotezi doğrulamaktadır. Şöyle ki; Tablo 23'e ilişkin X^2 analizinde X^2 değeri; 35.1 çıkmıştır. Bulunan Ki – Kare değeri ile serbestlik düzeyi (df) = 21 ve $\alpha = 0.05$ önem düzeyinde kritik X^2 değerleri tablosundaki değer karşılaştırılmış, hesaplanan X^2 değeri tablodaki değerden ($X_t^2 = 32.671$) büyük çıktığı için deneklerin “çalışanların bireysel motivasyon stratejilerini öğrenme konusunda harcadıkları çaba” ile “iş tecrübesi” arasında anlamlı bir ilişki bulunduğu sonucuna varılmıştır. Tablo 23'de görüldüğü gibi, 1-5 yıl arasında tecrübe sahibi yöneticiler motivasyon konusuna daha çok önem vermektedirler.

Tablo 24: Yöneticilerin Mevcut Pozisyonundaki İş Tecrübesine Göre 10. Sorunun Dağılımı

		Yönetici İş Tecrübesi					Toplam
		1-5	6-10	11-15	16-20	21-25	
a	Yanıt Sayısı	16		3		3	22
	Satır Yüzdesi	72.8%		13.6%		13.6%	%100
b	Yanıt Sayısı	9	12		4		25
	Satır Yüzdesi	36%	48%		16%		100%
c	Yanıt Sayısı	9		2			11
	Satır Yüzdesi	81.8%		18.2%			100%
d	Yanıt Sayısı	4					4
	Satır Yüzdesi	100%					100%
Toplam	Yanıt Sayısı	38	12	5	4	3	62
	Satır Yüzdesi	61.3 %	19.4 %	8.1 %	6.4 %	4.8 %	100 %

Ki – Kare Testi

Ki – Kare Değeri	df (Serbestlik Derecesi)	Kritik Değer
24.91	12	21.026

Tablo verilerinden elde edilen sonuçlar şöyledir: Tablo 24'e ait X^2 analizinde X^2 değeri 24.91 çıkmıştır. Bulunan Ki- Kare değeri ile serbestlik düzeyi (df) = 12 ve $\alpha = 0.05$ önem düzeyinde kritik X^2 değerleri tablosundaki değer karşılaştırılmış, bulunan X^2 değeri tablodaki değerden ($X_{\alpha}^2 = 21.026$) büyük çıktığı için yöneticilerin “mevcut pozisyonda bulunma süresi” ile “çalışanların motivasyon stratejilerini dikkate alma” arasında ilişki bulunduğu saptanmıştır. Tablo 24'den de görüldüğü gibi iş tecrübesi arttıkça test edilen ilişkinin azaldığı görülmüştür.

SONUÇ

Birçok alanda işlevselliği olan Neuro Linguistic Proramming profesyonel yaşantıda, gerek spor dünyasında gerek iş dünyasında yani bireyin ve takımın olduğu alanlarda yöneticilerce de kullanılmaktadır.

Yöneticilerin sahip olması gereken özelliklerin sayısını artırmak mümkün olmamakla birlikte genel hatlarıyla literatürde yer alan belli başlı özellikler ve bu özelliklerin geliştirilmesinde NLP'nin kullanımı detaylı olarak incelenmiştir. Bu incelemede iletişim ve uyum yeteneğinde; insanların sözlü ve sözsüz ipuçlarından yararlanılacağı ve uyum konusunda eşleştirme aracılığıyla çatışmaları çözmeye, toplantıları yönetmede kullanılacağı, planlama ve hedeflere ulaşma yeteneğinde ise hedefin taşınması gereken özellikler ve başarının somutlaştırılması anlatılmıştır. Diğer taraftan kişisel bütünlük özelliğinde anahtar bir model olan meta modelin kullanımından söz edilmiş, motivasyon özelliğinin geliştirilmesi için; başlatıcıları tanımlayan metaprogramlar, yaratıcılık ve problem çözme yeteneği için de NLP'nin dört tekniği olan **çıpa atma** (belirli uyarıcılardan yararlanarak bilinçaltına inmek), **modelleme** (inançların, davranışların uyarlanması), **yeniden çerçeveleme** (farklı açılardan yorumlama) ve **bakış açıları** (alternatifleri değerlendirme) kullanılmıştır.

Yöneticilerin özelliklerinin geliştirilmesinde NLP'nin teoriden öte uygulanabilir ölçülebilir değerler verdiği hipotezini doğrulamak amacıyla 15 sorudan oluşan bir anket Bursa ilindeki otomobil satış sektöründe çalışan 62 yöneticiye uygulanmıştır.

Çarpıcı bulgulara rastlanan soruların üzerinden gidilerek açıklama yapılacaktır. Eğer savununun ne denli rasyonel sonuçlar ortaya koyduğu anlaşılacaktır.

Yöneticilerin %40,3'ünün satış için en önemli gördükleri etkenin *etkin mesaj alma* olması iletişim konusuna verilen konsantrasyonun göstergesidir.

Yöneticilerin temsil sistemlerini belirlemek için sorulan sorudan satış yöneticilerinin çoğunlukla işitsel, servis ile yedek parça yöneticilerinin görsel olduğu sonucunun çıkması, NLP'nin temsil sistemlerinin reel olduğunu doğrulamaktadır. Nitekim işitsellerin talimatlarla hareket etmesi satış olgusuna, görsellerin problemlere yoğunlaşma özelliği servis ile yedek parça olgusuna paraleldir.

Yöneticilerin metaprogramlarını belirlemek için sorulan sorudan üst kademelere çıktıkça yöneticilerin önemli çoğunluğunun içsel referanslarla hareket ettiği sonucu yine metaprogramların varoluş mantığıyla doğru orantılıdır.

NLP sözlük anlamıyla yöneticilerin büyük bir kısmı tarafından biliniyor, diğer kısmı tarafından bilinmiyor olmasına rağmen yöneticilerin NLP başlığını bilmeden aslında uyguladıkları gerçeği sorulara verdikleri cevaplardan anlaşılmaktadır. Yöneticilerin artan oranda kişisel gelişim programına katıldıklarından artık çalışanların da bu eğitimlere, seminerlere gönderildiklerinden söz edecek olunursa NLP'nin popülerliğinin gün geçtikçe artacağı sonucuna varılır.

NLP'nin yöneticilik özelliklerinin geliştirilmesinde etkin olarak kullanımı söz konusudur. Son 10 yıldır Türkiye'de ve Avrupa'da yayınlanan NLP konulu kitaplarda yöneticilik konusu geniş yer kaplamaktadır. NLP kısa bir zaman zarfında gündemini yitirecek bir konu değildir, tam tersine her geçen gün farklı alanlarda veya farklı iş kollarında kullanımı konusunda eserler yayınlanmakta, konunun gelişim sürecine katkı sağlanmaktadır.

KAYNAKÇA

- Adriana, James; “NLP Presuppositions”,
(<http://www.nlpinfo.com/intro/presup.shtml>),2003
- Ağruslu, F.Necip; “Kendi Kendinizin Efendisi Olabilirsiniz”, Kişisel Gelişim
(<http://www.mutasyon.net/kultur/kultur/gelisim/nlp1.asp>), 05.01.2002
- Alder, Harry; **Yöneticiler İçin NLP**, çev. Tefvik Ertan, Sistem Yayıncılık, 1. Basım,
İstanbul, Temmuz 1998
- Sinir Dili Programlaması**, çev. Zarife Biliz, Sistem Yayıncılık,
2. Basım, İstanbul, Haziran 1998
- Andreas, Steve; “Modeling With NLP”, (<http://www.bpxl.com/article3.html>), 1999
- Aşkın, Pertev ve Yarış, İbrahim; **Kendinden Kendine NLP**, İstanbul Yayınları,
1. Basım, İstanbul:Haziran 2002
- [Atuna, Miraç; “NLP – Neuro Linguistic Programming”](http://www.masterstraining-int.com/opennlp.htm)
(<http://www.masterstraining-int.com/opennlp.htm>), Ocak 2002
- Aydemir Aydem; “Yöneticiler İçin NLP Teknikleri”, **İşletmelerde Çağdaş
Yaklaşımlar**, Ezgi Kitabevi, Bursa: 2002
- Aytaç, Serpil; “Performansı Artırmanın Bir Yolu Olarak NLP Tekniği”, **U.Ü.İ.İ.B.F.
Dergisi**, Cilt:17, Sayı: 1-2 Bahar Dönemi, Bursa: 05.1999
- “İş Yaşamında Başarının Sırrı NLP Yöntemi”, **Endüstri İlişkileri ve
İnsan Kaynakları Dergisi**, Cilt: 2, Sayı 1 (www.isguc.com.tr), 2000
- Bandler, Richard ve Grinder, John; **Prenslere Dönüşen Kurbağalar**, çev: Osman
Akınhay, Alfa Yayım, İstanbul:1999
- Bandler, Richard; “What is Neuro-Linguistic Programming”,
(<http://www.nlpstore.com>)
- Barry, Dave; “Neuro-linguistic programming (NLP)”,
(<http://skepdic.com/neurolin.html>), April 13, 1997

- Biçer, Turgay; **NLP Kişisel Liderlik**, Beyaz Yayınları, 1.Basım, İstanbul: Ocak 1999
- Kazanmak Beyinde Başlar**, Beyaz Yayınları, 1. Basım, İstanbul: Aralık 2000
- Bigelow John D.; **Managerial Skills**, Explorations in Practical Knowledge, Sage Publications, 1. Basım, U.S.A.: 1991
- Bolstad, Richard; “Teaching NLP,How To Be Consciously Unconsciously Skilled”,
(http://www.transformations.net.nz/trancescript/teaching_nlp.html)
- Connolly, Reg; “The NLP Eye Accessing Cues”, [The Pegasus NLP Newsletter](http://www.pegasusnlp.com/nlp_eye_accessing_cues.htm),
(http://www.pegasusnlp.com/nlp_eye_accessing_cues.htm), Issue 09, 4 January 2002
- Cook, Marshall J.; **Effective Coaching**, Mc Graw-Hill Companies, USA:1999
- Delozier, Judith; “Uсталık, Yeni Kodlama ve Sistematik NLP”, NLP Wodld, Volume,
(<http://www.nlpdegisim.com/digmak002.php>), 1993
- Dilts, Robert; “Eye Movements And NLP”, The Article of The Month,
(<http://www.nlpu.com/Articles/artic14.htm>)
- Dilts, Robert; “The New Leadership Paradigm”, The Article of Month,
(<http://www.nlpu.com/article.htm>), 1998
- Dilts, Robert; “Belief Change Cycle”, The Article of the Month,
(<http://www.nlpu.com/article.htm>)
- “Basic Motivation Strategy”, The NLP Pattern of the Month,
(<http://www.nlpu.com/Patterns/patt17.htm>), 1998
- “Modeling”, The Article of Month,
(<http://www.nlpu.com/Articles/artic19.htm>), 1998
- “Resolving Conflicts with NLP”, The Article of Month,
(<http://www.nlpu.com/article.htm>), 1997
- Dimmick, Sally; **Successful Communication Thorough NLP**, Gower Publishing, England, 1995
- Doğan, Süleyman; “Duygusal Zekayı Geliştirmenin Yedi Yolu”,
(<http://www.basariyolu.com/tr/genel.asp?durum=acik&id=361>), Mart 2004
- Dövcü, Tamer; “Başarının Yeni Teknolojisi; NLP”,
(<http://www.ekocerceve.com/egitimGelisim/detay.asp?i=8>), 2001

- Dövcü, Tamer; **Türkiye’den NLP ve Siberetik Uygulamaları 1**, Beyaz Yayınları,
İstanbul: Kasım 1999
- Durabay, Bahri; “Bir Avuç NLP”,
(<http://www.caginpolisi.com.tr/17/48-49.htm>), Ocak 2003
- Ellerton, Roger; “NLP Presuppositions, Part I”, Renewal Technologies,
(<http://www.renewal.ca/nlp6.htm>)
- Ellerton, Roger; “The Five Steps for Success”, Renewal Technologies,
(<http://www.renewal.ca/nlp5.htm>)
- Ellerton, Roger; “NLP Logical Levels, Part I”, Renewal Technologies,
(<http://www.renewal.ca/nlp8.htm>)
- Ellerton, Roger; “Modalities and Representational Systems”, Renewal Technologies,
(<http://www.renewal.ca/nlp10.htm>)
- Ellerton, Roger; “NLP Presuppositions, Part II”, Renewal Technologies,
(<http://www.renewal.ca/nlp7.htm>)
- Eren, Cengiz; **İçerik Sizi Düşünmek**, Beyaz Yayınları, 1. Basım,
İstanbul: Temmuz 1999
- Funch, Flemming; “Meta Programs”,
(<http://www.worldtrans.org/essay/metaprogram.html>), 14 Jan 1995
- Giblin Les; **İnsan İlişkilerinde Kendine Güven Ve güç Elde Etmenin Yolları**, çev:
İdil Güpgüpoğlu, Sistem Yayıncılık, 6. Basım, İstanbul: Ekim 1999
- Gün, Nil; **NLP – Zihninizi Kullanma Kılavuzu**, Kuraldışı Yayıncılık,
14. Baskı, İstanbul: 2002
NLP İle Satış Ve Pazarlama, Kuraldışı Yayıncılık, İstanbul: Ekim 2002
- Haglund, Fredrik; “Some of the Presuppositions in NLP”
(<http://home.swipnet.se/~w-19117/NLP.html>), May 25, 2000
- Hall, L. Michael; “Invigorating Selling Skills with NLP”,
(<http://www.nlpanchorpoint.com/HallSales.htm>), From the March 1999 issue
of Anchor Point Magazine
- Hepkon, Haluk; “NLP ve Aikido Arasında Strateji Benzerlikleri”
(http://www.geocities.com/aikido_ ihtisas/nlp1.htm), 20.01.2002

- Heskell, Peta; “What is NLP?”,
(<http://www.nlpgroup.freemove.co.uk/whatis.html>), 2004
- İler, Zuhâl; “Beden Dili”, (<http://www.sosyalhizmetuzmani.org/bedendiliteorisi.htm>)
15 Ekim 2003
- Knight, Garry; “What is NLP?”,
(<http://www.nlpgroup.freemove.co.uk/whatis.html>), 1998/9
- Knight, Sue; **Uygulamalarla NLP, İşinizde Fark Yaratan Farklılıklar**, çev: İpek Görkey Taffe, Sistem Yayıncılık, İstanbul: Ekim 2001
- Kutlu, Oğuz; “Motivasyon Stratejileri”
(<http://www.basariyolu.com/tr/genel.asp?durum=acik&id=541>), 2002
- Linden, Anne; **Unlock the Promise Within Mindworks-NLP Tools For Building a Better Life**, Berkley Books, 2.edition, New York, November 1998
- Maurik, John Van; “The Effective Strategist: Key Skills For All Managers”, Gower Publishing, England:1999
- McCann, Dick; **How To Influence Others At Work, Psychoverbal Communication For Managers**, Butterworth-Heinemann, 2.Basım:1993
- McDermott, Ian; “The Five Steps to successful New Year Resolutions And Goal Setting”, (http://www.itsnlp.com/articles/five_steps.htm) , 2004
- McDermott, Ian ve Shircore, Ian; “From NLP and The New Manager”
(<http://www.itsnlp.com/articles/creativity.htm>), 2004
- Molden, David; “Communication and Change with NLP Technology”,
(<http://www.quadrant1.com/res-books-comnchange.asp>), October: 1997
- O’ Connor, Joseph ve McDermott, Ian; **NLP’nin ilkeleri**, çev: Demet Uyar Ezerler,
Sistem Yayıncılık, İstanbul: Ocak 2002
- O’Connor, Joseph ve Prior Robin; **NLP&Relationships**,
Published by Thorsons, London: 2000
- O’Connor, Joseph ve Lages, Andrea; **NLP İle Koçluk**, çev: Mehmet Zaman, Hayat Yayınları, 1. Basım, İstanbul: 2004
- Önal, Güngör; **Yönetim Bilimi Ve Yöneticilik Ders Notları**, İstanbul:1981

- Özçer, Sema; “Verimliliğe Etkiler Açısından Sanayi İşletmelerinde Örgüt Yapıları Ve Liderlik Biçimleri”, Verimlilik Dergisi, Ankara:1988
- Özel, Mustafa; **Yöneticilik Dersleri**, İz Yayıncılık, İstanbul:1997
- Platts, Brinley; “Establishing an innovation culture”,
(<http://www.ncc.co.uk/ncc/myitadviser/archive/issue25/people.cfm>),
15January 2003
- Rickards, T.; “The Leader of The Twenty-first Century Corporation: A Profile”,
Frontiers of Leadership, Edit; Syrett, M. Hogg C, Great Britain by TJ. Press
Ltd, Cornwell, 1992
- Rickards, T; “Creative Leadership”, Frontiers of Leadership,
Great Britain by T.J. Press Ltd., Padstow, Corawell, 1992
- Robbins, Stever; “What Does the Name Mean?”,
(<http://www.nlpschedule.com/whats-nlp.html>), Development: April, 1994
- Sayers, Fran ve Bingaman, Christine E. Ve Graham, Ralph ve Wheeler, Mardy;
Yöneticilikte İletişim, Rota Yayın Yapım Tanıtım, İstanbul:1996
- Schwartz David J.; **Büyük Düşünmenin Büyüsü**, çev: Tanol Türkoğlu, Sistem
Yayıncılık, 1. Basım, İstanbul: Şubat 1996
- Sezik, Nejat; “Sözün gücü”,
(<http://212.154.21.40/2000/11/05/yazarlar/NejatSEZIK.htm>), 05/11/2000
“İşsel bir kaynak: Zihinde canlandırma”,
(<http://212.154.21.40/2000/11/19/yazarlar/NejatSEZIK.htm>), 19/11/2000
“Farklılık güçtür”,
(<http://212.154.21.40/2000/11/12/yazarlar/NejatSEZIK.htm>) 12/11/2000
- Şahin, Mehmet; **Yönetici Profilleri**, Erciyes Üniversitesi 8. Ulusal Yönetim ve
Organizasyon Kongresi, Bildiriler, Nevşehir: 25-27 Mayıs 2000
- Taşkın, Erdoğan; **Satış Yöneticilerine Öneriler**, Yayılım Matbaası, İstanbul:1995
- Tosun, Kemal; **İşletme Yönetimi**, İstanbul Yayınları, İstanbul:1982
- Uyar Ezerler, Demet; “NLP”, (<http://www.yenibir.com/articledisplay>)
- Werner, Isabel; **Liderlik ve Yönetim**, Kişisel Gelişim ve Yönetim Dizisi, İstanbul:1993
- Yukl, Gary; **Skills For Managers And Laeders**, Prentice Hall, USA:1990

Yüksel, Rabihan; “Etkin Liderlikte NLP’nin Önemi”, U.Ü. S.B.E., Çalışma Ekonomisi
Ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, Bursa, 2001

Zeytinoğlu, Gülsün; “Nöro Lenguistik Programlama (NLP)”, (www.nlp.org.tr), 2004

Zeytinoğlu, Gülsün; “NLP ile Yaşamınızı Tasarlayın”
<http://www.insankaynaklari.com/CN/ContentBody.asp?BodyID=473>, 17/05/2002

“What is NLP”, <http://www.flirtzone.com/articles/whatisnlp.htm>
http://assert.online.de/AssertGEN/beyin-psikoloji/nlp_nedir.htm

“NLP ile Mükemmelliğe Ulaşmak”,
http://www.geocities.com/marketing_istanbul/2.html

“Kişisel Uygulamalar”, <http://web.sakarya.edu.tr/~ikkclub/nlp.htm>

“Göz ve Beyin Arasındaki İlişki”, <http://web.sakarya.edu.tr/~ikkclub/nlp.htm>

“John Grinder İle Bir Röportaj”, <http://www.nlpdegisim.com/digmak003.php>

“Perception, Dimension, Reeducation”, <http://www.pdr.com.tr/pdrprint/ozel/nlptkn.htm>

“NLP nedir”, http://assert.online.de/AssertGEN/beyin-psikoloji/nlp_nedir.htm

“Neuro-Linguistic Programming”, <http://www.futurepace.co.nz/nlp.html>

“What is Neuro-Linguistic Programming (NLP)?”, Training and Development Journal,
<http://www.corechanges.com/services/nlp.html>

Mark Barker, “What is NLP”, <http://www.dalbeattic.com/changemasters/nlp.html>

“Communication Skills”,
<http://www.corporatetraining.ie/article/communications/neuroprogramming.php>

“Is NLP just a theory?”, <http://www.nlpinbusiness.com/nlptheory.htm>

“Presuppositions of NLP”, (http://www.nlpla.com/articles_presuppos.htm)
www.nlpgrup.com
<http://members.lycos.nl/erdinc1970/newpage1.html>

EK-1

A. ANKET ÇALIŞMASINDA KULLANILAN SORULAR

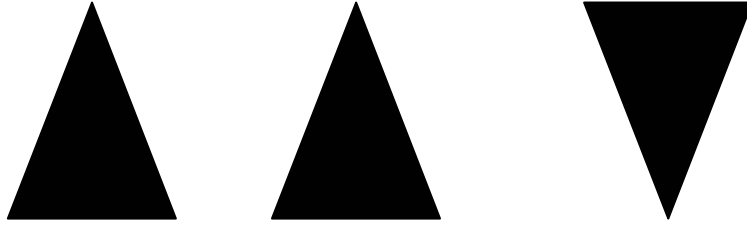
1. **Öncelikle nasıl bir yönetici olduğunuzu düşünüyorsunuz?**
 - a) Katılımcı lider
 - b) Otokratik yönetici
 - c) Yetki veren yönetici
2. **Bir yönetici olarak sizce satış için en önemli etken aşağıdakilerden hangisidir?**
 - a) Etkin mesaj alma ve müşterileri etkileme becerisi
 - b) İyi iletişim kurmak için müşteriyle benzer davranışlarda bulunma, benzer kelimeleri kullanma ve ortak alan yaratma.
 - c) Müşteriyi tanıma
 - d) Ürünün üstün yönlerini ön plana çıkarma.
3. **Bir yönetici olarak kullandığınız bir yöntem yada tecrübe ettiğiniz bir çözüm yolu işe yaramadığında hangisini tercih ederdiniz?**
 - a) Kullandığım yöntemin eksikliklerini keşfeder, aynı yöntemi iyileştirme yoluna giderim.
 - b) Kullandığım yöntem işe yaramadıysa başka bir yöntem kullanma yoluna giderim.
 - c) Daha önce benzer durumlarda başkalarının kullandığı yöntemi öğrenirim.
 - d) Yetki ve sorumluluğu devretme yoluna giderim.
4. **Bir yönetici olarak belirlediğiniz hedeflerle ilgili astlarınıza ve ekibinize karşı sıklıkla kullandığınız cümle aşağıdakilerden hangisidir?**
 - a) Bugün kaç adetteyiz, fatura detaylarını ve adet başına karlılığımızı kağıt üzerinde görmek istiyorum.
 - b) Ayın ilk yarısında hedefimizin % 50 sini mutlaka gerçekleştirmiş olmalıyız.
 - c) Yıllık hedefimiz 3000 adet
 - d) Hedefimizdeki sapmanın sebebi bu olamaz, genel piyasa şartları tüm markaları ilgilendirir.

5. **Bir yönetici olarak insanların konuşmalarına, kullandıkları dilin yapısına, cümle kalıplarına, hareket tarzlarına ve beden dillerine dikkat eder misiniz?**
- a) Her zaman b) Sık sık c) Bazen
d) Ender olarak e) Hiçbir zaman
6. **Bir olayı anlatırken daha çok nasıl davranırsınız?**
- a) Şekil, resim, tablo çizerek anlatırım
b) Detaylarıyla maddeler halinde anlatırım
c) Adım adım ve yavaş yavaş hikayeleştirerek anlatırım.
7. **Bir yönetici-satışçı olarak müşteriyle iletişim halindeyken ortak bir dil oluşturmaya dikkat ederim.**
- a) Her zaman b) Sık sık c) Bazen
d) Ender olarak e) Hiçbir zaman
8. **Bir yönetici olarak çalışanlarımızla konuşurken en çok neye dikkat edersiniz.**
- a) Beden dillerine
b) Ses tonlarına
c) Kullandıkları kelimelere
9. **Çalışanlarınızla çatışma ve anlaşamama durumundayken hangisini yaparsınız.**
- a) İletişime aynı fikirde olduğumuz noktalardan başlarım.
b) Doğru olduğuna inandığım noktalarda ikna etmeye çalışırım.
c) Orta noktada buluşur, iletişimi yönlendiririm
d) Çalışanı dinler, hatalı olduğu noktalar üzerinde açıklama yaparım
10. **Bir yönetici olarak çalışanlarınızın bireysel motivasyon stratejilerini öğrenme konusunda bir çaba harcar mısınız?**
- a) Her zaman b) Sık sık d) Bazen
d) Ender olarak e) Hiçbir zaman

11. Aşağıdaki a ve b seçeneklerinden birini seçiniz.

- Bir yönetici olarak doğru karar verdiğinizden nasıl emin olursunuz.
 - a) Yaptığım beğenilir, iyi yaptığım söylenirse doğru karar verdiğimden emin olurum.
 - b) Doğru olduğunu hissederim, iyi yaptığıma önce kendim inanırım.
- Herhangi bir şeyi başarmayı neden istersiniz.
 - a) Başarmazsam ortaya çıkabilecek problemlerle yüz yüze kalmamak için
 - b) Başarmam gerekli olduğu için, amaç ve hedef edindiğim için.

12. Aşağıdaki şekiller arasındaki ilişki nedir? İki seçenek işaretleyebilirsiniz, öncelikli olanı 1 olarak numaralandırın.



- a) 2 yukarı, 1 aşağı üçgen
- b) 3 içi dolu üçgen
- c) 3 farklı üçgen
- d) Hiç benzerlik yok
- e) Sadece içleri dolu üçgen
- f) 3 ü de aynı üçgen

13. Bir yönetici olarak yönetim alanındaki değişiklikleri takip edip uyguluyor musunuz?

- a) Takip ediyorum ve uyguluyorum
- b) Takip ediyorum fakat uygulamıyorum
- c) Takip etmiyorum

14. Sizce bir yöneticide bulunması gereken başlıca özellikler nelerdir?

.....
.....
.....

15. Ankete cevap veren yönetici hakkında bilgiler :

Yaş ;

Cinsiyet ;

Eğitim durumu ;

Mesleği ;

Yabancı dil bilgisi ;

Hani bölümde yöneticisiniz ;

İş tecrübesi (Toplam) ;

İş tecrübesi (Yönetici olarak) ;

Yöneticilik alanında herhangi bir eğitim gördünüz mü?

A) Evet B) Hayır

Cevap evet ise ne kadar süre ;