

**T. C.
ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM-ORGANİZASYON BİLİM DALI**

**ÖRGÜTSEL İLETİŞİMDE
NÖRO LİNGVİSTİK PROGRAMLAMA (NLP)
VE BİR UYGULAMA**

(DOKTORA TEZİ)

**Danışman
Prof. Dr. Melek TÜZ**

Fatma Gül UYSAL

BURSA 2007

İÇİNDEKİLER

ÖRGÜTSEL İLETİŞİMDE NÖRO LİNGÜİSTİK PROGRAMLAMA (NLP) VE BİR UYGULAMA

ÖZET.....	III
ABSTRACT.....	IV
İÇİNDEKİLER.....	V
ŞEKİLLER LİSTESİ	XI
TABLOLAR LİSTESİ.....	XII
GRAFİKLER LİSTESİ.....	XIV
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL İLETİŞİM VE NÖRO LİNGÜİSTİK PROGRAMA İLE İLGİLİ GENEL BİLGİLER

1-ÖRGÜTSEL İLETİŞİM İLE İLGİLİ GENEL BİLGİLER.....	4
1-1 Örgütsel İletişim Kavramı Ve Önemi	4
1-2 Örgütsel İletişimin Amacı	6
1-3 Örgütlerde İletişim Biçimleri	9
1-3-1 Sözlü İletişim	9
1-3-2 Sözsüz İletişim	11
1-3-3 Yazılı İletişim	12
1-4 Örgütsel İletişimin İşlevleri	13
1-5 İletişimi Engelleyen Faktörler	15
1-5-1 Kişisel Engeller	15
1-5-2 Örgütsel Engeller	16

2-NÖRO LİNGVİSTİK PROGRAMLAMA (NLP) İLE İLGİLİ

GENEL BİLGİLER	17
2-1 NLP Kavramı	17
2-2 Tarihsel Gelişim	18
2-3 İlkeler	20
2-3-1 Farklı Algı Haritaları	20
2-3-2 Olumlu Niyet	21
2-3-3 Potansiyel Güç	22
2-3-4 Deneyimler	22
2-3-5 Başarısızlıklar	23
2-3-6 Zihin Ve Beden	23
2-3-7 İletişim Başarısı	24
2-3-8 Beceriler	25
2-4 NLP'nin Kullanım Alanları	26
2-4-1 İş Dünyası	26
2-4-2 İletişim	27
2-4-3 Kişisel Gelişim	27
2-4-4 Liderlik	28
2-4-5 Eğitim	29
2-4-6 Sağlık Sektörü	30

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL İLETİŞİMDE NÖRO LİNGÜİSTİK PROGRAMLAMA

1- NLP’NİN İLETİŞİMDE KULLANIMI.....	31
2-ÖRGÜTSEL İLETİŞİMDE NÖROLOJİK KANALLARIN KULLANIMI	37
2-1 Beynin Yapısı	37
2-2 Öğrenme Seviyeleri	41
2-3 Kişisel Temsil Sistemleri.....	43
2-3-1 Görsel Temsil Sistemini Kullanan Kişiler	45
2-3-2 İşitsel Temsil Sistemini Kullanan Kişiler	46
2-3-3 Dokunsal Temsil Sistemini Kullanan Kişiler	47
2-3-4 Alt Sistemler	48
2-4 Göz Hareketleri	52
2-5 Mantıksal Değişim Seviyeleri	56
2-5-1 Çevre	59
2-5-2 Davranışlar	59
2-5-3 Yetenek Ve Kapasite	60
2-5-4 İnançlar Ve Değerler	61
2-5-5 Kimlik	63
2-3-6 Özlük Boyutu (Manevi Boyut).....	64
3-ÖRGÜTSEL İLETİŞİMDE NLP TEKNİKLERİNİN KULLANIMI	65
3-1 Temel Zihinsel Programlar (Metaprogramlar)	65
3-1-1 Yaklaşan-Kaçan	66
3-1-2 Girişken-Tepkisel	68

3-1-3 Benzerlikçiler- Farklılıkçılar	69
3-1-4 Dış Referans- İç Referans	70
3-1-5 Kurallılar-Kuralsızlar	71
3-1-6 Bütün Ve Detay Odaklı Kişiler	71
3-2 Meta Model	72
3-2-1 Silme	74
3-2-2 Çarpıtmak	76
3-2-3 Genellemeler	78
3-2-4 Örgütsel İletişimde Meta Model Kullanımı	80
3-3 Milton Model	80
3-4 Uyum	85
3-4-1 Ayak Uydurma.....	87
3-4-2 Eşleştirme	88
3-4-3 Yansıtma	90
3-4-4 Yönlendirme	92
3-5 İletişimde Algılama Pozisyonları	93

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL İLETİŞİMDE NLP UYGULAMASI

1-ARAŞTIRMA KAPSAMI	97
1-1 Araştırmanın Kapsamı Ve Amacı	97
1-2 Varsayım Ve Sınırlılıklar	98
1-3 Araştırma Modeli.....	98
1-4 Araştırma Yöntemi	99
1-5 Örneklem Grubu	100

1-6 Verilerin Toplanması Ve Değerlendirilmesi	100
1-6-1 Ölçme Aracının Geliştirilmesi	101
1-6-2 Ölçeğe Ait Alt Boyutlar	102
1-6-3 NLP İletişim Eğitimi İçeriği	103
1-6-4 Eğitimin Değerlendirilmesi	104
1-6-5 Araştırmada Sorulan 38 Soruluk Ölçeğe İlişkin Güvenirlilik Analizi Sonuçları	106
1-6-6 Madde Analizi Sonuçları	106
2-BULGULAR	108
2-1 Betimleyici İstatistikler	108
2-1-1 Demografik Bulgular	108
2-1-2 İfadelere İlişkin Bulgular	115
2-2 Ortalamalar	165
3-İSTATİSTİKSEL ANALİZLER	167
3-1 Normal Dağılıma Uygunluk Testi (Shapiro-Wilk Testi)	167
3-1-1 Deney Grubu Öntest Verileri	168
3-1-2 Deney Grubu Sontest Verileri	168
3-1-3 Kontrol Grubu Öntest Verileri	169
3-1-4 Kontrol Grubu Sontest Verileri	169
3-2 Değişkenler Arasındaki İlişki (Korelasyon) Analizi	170
3-2-1 Deney Grubu Öntest Değişkenleri Arasındaki İlişki Analizi	171
3-2-2 Deney Grubu Sontest Değişkenleri Arasındaki İlişki Analizi	172
3-2-3 Kontrol Grubu Öntest Değişkenleri Arasındaki İlişki analizi.....	173

3-2-4 Kontrol Grubu Sontest Değişkenleri Arasındaki İlişki Analizi	174
3-3 Bağımlı İki Örneklem T Testleri	174
3-3-1 Deney Grubu Öntest- Sontest Değerlendirmeleri	175
3-3-2 Kontrol Grubu Öntest-Sontest Değerlendirmeleri	183
4-ARAŞTIRMA SONUÇLARININ YORUMU	191
SONUÇ	198
KAYNAKLAR.....	202
EKLER	216
ÖZGEÇMİŞ.....	223

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Organizasyonlarda İletişim Metotları	9
Şekil 2: NLP İletişim Modeli	34
Şekil 3: Göz Hareketleri Ve Anlamları.....	54
Şekil 4: NLP'de Mantıksal Değişim Seviyeleri	57
Şekil 5: Araştırma Modeli.....	99

TABLULAR LİSTESİ

Tablo : 1 Alt Sistemler	51
Tablo 2: Örgütsel İletişim Ölçeği Güvenirlik Analizi	106
Tablo 3: Kişisel İletişim Alt Ölçeği Güvenirlik Analizi	107
Tablo 4: Örgütsel Uyum Alt Ölçeği Güvenirlik Analizi	107
Tablo 5: Motivasyon Alt Ölçeği Güvenirlik Analizi	107
Tablo 6:Çilek Deney Grubunun Örgütsel İletişim Ölçeği'ne Öntestte Verdikleri Yanıtlar.....	116
Tablo 7: Çilek Deney Grubunun Örgütsel İletişim Ölçeği'ne Sontestte Verdikleri Yanıtlar	119
Tablo 8: Çilek Kontrol Grubunun Örgütsel İletişim Ölçeği'ne Öntest'te Verdikleri Yanıtlar	122
Tablo 9: Çilek Kontrol Grubunun Örgütsel İletişim Ölçeği'ne Sontest'te Verdikleri Yanıtlar	125
Tablo 10:Deney Ve Kontrol Gruplarının Öntest ve Sontest Ortalamaları	166
Tablo 11: Deney Grubu Öntest Verileri Normallik Testi Sonuçları	168
Tablo 12: Deney Grubu Sontest Verileri Normallik Testi Sonuçları	168
Tablo 13: Kontrol Grubu Öntest Verileri Normallik Testi Sonuçları	169
Tablo 14: Kontrol Grubu Sontest Verileri Normallik Testi Sonuçları	169
Tablo 15: Deney Grubu Öntest Değişkenleri Arasındaki Korelasyon Değerleri ..	171
Tablo 16: Deney Grubu Sontest Değişkenleri Arasındaki Korelasyon Değerleri..	172
Tablo 17:Kontrol Grubu Öntest Değişkenleri Arasındaki Korelasyon Değerleri.....	173
Tablo 18: Kontrol Grubu Sontest Değişkenleri Arasındaki Korelasyon Değerleri.....	174

Tablo 19: Deney Grubu Örgütsel İletişim Ölçeği Öntest-Sontest Ortalamaları ...	176
Tablo 20: Deney Grubu Örgütsel İletişim Ölçeği Öntest-Sontest T Testi Sonuçları.....	176
Tablo 21:Kişiler Arası İletişim Ölçeği Öntest-Sontest Ortalamaları	177
Tablo 22: Kişilerarası İletişim Ölçeği Öntest-Sontest T Testi Sonuçları	178
Tablo 23: Örgütsel Uyum Ölçeği Öntest-Sontest Ortalamaları	179
Tablo 24: Örgütsel Uyum Ölçeği Öntest-Sontest T Testi Sonuçları	180
Tablo 25:Motivasyon Ölçeği Öntest-Sontest T Testi	182
Tablo 26: Kontrol Grubu Örgütsel İletişim Ölçeği Öntest-Sontest Ortalamaları	184
Tablo 27: Kontrol Grubu Örgütsel İletişim Ölçeği Öntest-Sontest T Testi Sonuçları	184
Tablo 28: Kişiler Arası İletişim Ölçeği Öntest-Sontest Ortalamaları	186
Tablo 29: Kişiler Arası İletişim Ölçeği Öntest-Sontest T Testi Sonuçları	186
Tablo 30: Örgütsel Uyum Ölçeği Öntest-Sontest Ortalamalar.....	187
Tablo 31:Örgütsel Uyum Ölçeği Öntest-Sontest T Testi Sonuçları	188
Tablo 32: Motivasyon Ölçeği Öntest-Sontest Ortalamaları	190
Tablo 33:Motivasyon Ölçeği Öntest-Sontest T Testi Sonuçları	190

GRAFİKLER LİSTESİ

GRAFİK 1: “Pozisyon” Değişkenine İlişkin Dağılımlar	109
GRAFİK 2: “Cinsiyet” Değişkenine İlişkin Dağılımlar	110
GRAFİK 3: “Eğitim” Değişkenine İlişkin Dağılımlar	111
GRAFİK 4: “Yaş” Değişkenine İlişkin Dağılımlar	112
GRAFİK 5: “Çalışma Süresi” Değişkenine İlişkin Dağılımlar	113
GRAFİK 6: “İletişim Eğitimi” Değişkenine İlişkin Dağılımlar	114
GRAFİK 7: “İletişim Konularına İlgili” Değişkenine İlişkin Dağılımlar	115
GRAFİK 8: “Konuşurken kelimeleri açık olarak ifade eder sesimi duyulacak şekilde ayarlarım” değişkenine ait dağılımlar.....	128
GRAFİK 9: “İş arkadaşlarımla konuşurken kelime seçimine özen gösteririm” Değişkenine İlişkin Dağılımlar	129
GRAFİK 10 : “İşle ilgili bir konuyu anlatırken iş arkadaşlarım beni anlamakta zorlanıyor” Değişkenine İlişkin Dağılımlar	130
GRAFİK 11: “İş arkadaşlarımla benim hakkımda neler hissettiğini anlayabilirim” Değişkenine İlişkin Dağılımlar	131
GRAFİK 12 : “İş arkadaşlarımla konuşmadan önce düşüncelerimi planlarım” Değişkenine İlişkin Dağılımlar	132
GRAFİK 13: “İş arkadaşlarımla konuşurken samimi ve rahat değilim” Değişkenine İlişkin Dağılımlar	133
GRAFİK 14: “İş arkadaşlarımla benimle iletişim kurmaktan memnun olduklarını düşünüyorum” Değişkenine İlişkin Dağılımlar	134
GRAFİK 15: “Doğrudan ifade etmeseler de iş arkadaşlarımla duygularımı ve niyetlerini çok iyi anlarım” Değişkenine İlişkin Dağılımlar	135
GRAFİK 16: “İş arkadaşlarımla anlaşıyorum” Değişkenine İlişkin Dağılımlar	136

GRAFİK 17 : “ İş arkadaşlarımla konuşurken dalıp gittiğim olur” Değişkenine İlişkin Dağılımlar	137
GRAFİK 18: “İş yerinde olup bitenden en son benim haberim olur” Değişkenine İlişkin Dağılımlar	138
GRAFİK 19 : “ İşyerinde kişiler arası iletişimde seçilen yol yapıcı olmaktan çok yıkıcı oluyor” Değişkenine İlişkin Dağılımlar	139
GRAFİK 20: “ İşyerinde iletişimimizin geliştirilmeye ihtiyacı var” Değişkenine İlişkin Dağılımlar	140
GRAFİK 21: “İş arkadaşlarımla aramızda karşılıklı olarak yeterince saygı ve desteğin olduğunu düşünmüyorum” Değişkenine İlişkin dağılımlar	141
GRAFİK 22: “ Her türlü çalışmaya (projeye) inanarak katılıyorum” Değişkenine Ait dağılımlar	142
GRAFİK 23:“İşletmedeki herhangi bir çalışanın işler kötüye gittiğinde işletmenin koordineli bir şekilde çalışması için diğerinin işini üstlendiğini/üstleneceğini düşünüyorum” Değişkenine İlişkin Dağılımlar	143
GRAFİK 24:“İşletme içindeki dayanışmayı zayıf buluyorum” Değişkenine İlişkin Dağılımlar	144
GRAFİK 25:“ İşletmeye ait olduğumu (işletmenin bir parçası olduğumu) düşünüyorum” Değişkenine İlişkin Dağılımlar	145
GRAFİK 26: “ İşletmenin elde etmeye çalıştığı amaçları, vizyon ve misyonu yeterince açıktır” Değişkenine İlişkin Dağılımlar	146
GRAFİK 27: “İşletme içinde ekip çalışmasının zayıf olduğunu düşünüyorum” Değişkenine İlişkin Dağılımlar	147
GRAFİK 28:“ İşletme performansını başarılı bir şekilde gerçekleştirmek için iş arkadaşlarımla kendi görev ve rolleri çerçevesinde uyum içinde çalıştıklarını düşünüyorum” değişkenine ilişkin dağılımlar	148
GRAFİK 29: “ İş arkadaşlarımla kendi içinde kaynaştığını düşünüyorum” Değişkenine İlişkin Dağılımlar	149
GRAFİK 30:“Bu işletmenin bir üyesi olmaktan dolayı memnuniyet duyuyorum” Değişkenine İlişkin Dağılımlar	150
GRAFİK 31:“Benim ve işletmenin değerleri birbirine benzer” Değişkenine İlişkin Dağılımlar	151

GRAFİK 32: “ Bu işyerinde takım ruhu vardır” Değişkenine İlişkin Dağılımlar	152
GRAFİK 33: “ İşletme içinde konulan kuralları onaylıyorum” Değişkenine İlişkin Dağılımlar	153
GRAFİK 34: “ İşletme içerisinde, çalışanların duygu ve düşüncelerini ifade etmeleri için demokratik bir ortam yaratılır” Değişkenine İlişkin Dağılımlar	154
GRAFİK 35: “ Her şeyin iyi şekilde sonuçlanacağına inanırım” Değişkenine İlişkin Dağılımlar	155
GRAFİK 36: “İşyerindeki zor problemler karşısında moralim bozulur” Değişkenine ilişkin Dağılımlar	156
GRAFİK 37: ”Şanssızlıklar yüzünden her şeyin ters gideceği korkusuna kapılıyorum” Değişkenine ilişkin Dağılımlar	157
GRAFİK 38: “İşyerinde yeteneklerimi en iyi şekilde kullanıyorum” Değişkenine İlişkin Dağılımlar	158
GRAFİK 39: “Yaşamımın alacağı yön üzerinde yeterince kontrolümün olmadığını düşünüyorum” Değişkenine İlişkin Dağılımlar	159
GRAFİK 40: ” İşimi ilginç buluyorum” Değişkenine İlişkin Dağılımlar	160
GRAFİK 41: “Bugünkü başarı ve başarısızlığımın tüm sorumluluğunu alırım” Değişkenine İlişkin Dağılımlar	161
GRAFİK 42: “İşteki başarımdan memnun değilim” Değişkenine İlişkin Dağılımlar.....	162
GRAFİK 43: “Kendimi işten uzak ve ilgisiz hissediyorum” Değişkenine İlişkin Dağılımlar.....	163
GRAFİK 44: “Sabahları işe gelmek benim için zor oluyor “ Değişkenine İlişkin Dağılımlar	164
GRAFİK 45: “ Hayat konusunda umutsuzluğa kapılıyorum” Değişkenine İlişkin Dağılımlar	165
GRAFİK 46: Deney Grubu Örgütsel İletişim Ölçeği Öntest- Sontest Ortalamaları.....	177
GRAFİK 47: Deney Grubu Kişiler arası iletişim Alt Ölçeği Öntest Sontest Ortalamaları	179

GRAFİK 48: Deney grubu Örgütsel Uyum Alt Ölçeği Öntest Sontest Ortalamaları.....	181
GRAFİK 49: Deney Grubu Motivasyon Alt Ölçeği Öntest Sontest Ortalamaları	183
GRAFİK 50: Kontrol Grubu Örgütsel İletişim Ölçeği Öntest ve Sontest Ortalamaları	185
GRAFİK 51: Kontrol Grubu Kişiler Arası İletişim Alt Ölçeği Öntest Sontest Ortalamaları	187
GRAFİK 52: Kontrol Grubu Örgütsel Uyum Alt Ölçeği Öntest Sontest Ortalamaları.....	189
GRAFİK 53: Kontrol Grubu Motivasyon Alt Ölçeği Öntest Sontest Ortalamaları	191

GİRİŞ

Örgütlerin güçlü rekabet koşullarında belirledikleri hedeflere ulaşması ve içinde bulunduğu toplumda diğer birimlerle düzenli ilişkiler kurması iletişim süreciyle mümkün olacaktır. Örgütler sürekli ve hızla değişen iç ve dış çevre koşullarına uyum sağlamak, büyümek ve gelişmek için etkin bir iletişim düzenine ihtiyaç duyarlar. Etkin bir örgütsel iletişim düzeni, biçimsel örgüt yapısını güçlendirecek; örgütsel amaçlarla bireysel amaçlar arasında dengenin kurulmasını sağlayacaktır.

Günümüz bilgi toplumlarında örgütün en değerli kaynağı insandır. Örgütlerin günümüzde varolan güçlü rekabet koşullarına ayak uydurması, değişen ve gelişen teknolojiye uyum sağlayan, bilgi ve beceriye odaklanan işgücüyle mümkündür. Örgütsel performans ve mükemmelliğin yakalanması, bireysel performansın istenilen seviyeye çıkartılabilmesiyle sağlanabilir. Örgütlerde bireylerin psikolojik ihtiyaçlarının giderilmesi, örgüte bağlılık duygularının artması ve motivasyonun yüksek tutulması için gerekli ön koşul etkin iletişim düzenidir.

Örgütler sürekli değişen ve gelişen teknolojiye ve buna paralel olarak değişen piyasa koşullarına ve hıza uyum sağlamak; çalışma yaşamındaki değişik sorunlara çözümler üretebilmek için, yeni düşünce modellerine ve yeni paradigmalara ihtiyaç duymaktadırlar. NLP, örgüt içindeki bireylerin liderlik, iletişim ve takım yönetimi yeteneklerinin geliştirilerek örgütün veriminin ve performansının artırılmasını sağlamada örgütlere yardımcı olacak bir düşünce ve davranış modelidir.

NLP; Neuro Linguistic Programming kelimelerinin baş harflerinden oluşur. Türkçe karşılığı; beyin dili programlama ya da sinir dili programlama olarak ifade edilebilir. NLP sinir sisteminde ve dilde değişim yaratarak kişide istenilen değişimin gerçekleştirilmesini sağlar. Beynin çalışma süreci 5 duyu organıyla başlar. NLP beynin 5 duyu organıyla sağladığı çalışma modelinde ve dilde farkındalık yaratarak kişinin yeni beceriler kazanmasını ve istenilen değişimin yaratılabilmesini sağlar. Düşünce, dil ve davranıştan oluşan sistemin koordinasyonunu oluşturarak kişisel bütünlüğün sağlanmasına yardımcı olur.

NLP nin ana teması kişisel mükemmellik ve iletişimidir. Kişisel mükemmellik için önce kişinin kendisiyle olan iletişimi düzeltilmelidir. Kişisel mükemmellik çeşitli yollarla sağlandıktan sonra (modelleme, iç iletişim vs.) dış dünya ile iletişim sağlanabilecektir.

NLP klasik iletişim anlayışından farklı olarak, iletişimde nörolojik ve psikolojik süreçler üzerinde durur. NLP'nin iletişim konusundaki yaklaşımı; her insan için uygun bir model oluşturmak yerine, her insan için farklı bir uygulama oluşturmaktır. Her insan farklı bir bireydir. Etkili bir iletişim için kişiler arasındaki farklılıkların belirlenmesi ve bu farklılıklardan yola çıkarak uyum sağlanması gerekir. İletişim sırasında insanlar kendi farklılıkları konusunda, bilinçsiz bir şekilde ipuçları verirler. Kişiler bu ipuçlarını sözlü olabileceği gibi, sözsüz bir şekilde beden dillerini kullanarak da gösterebilirler. NLP iletişimde kişiler arası farklılıkların belirlenebilmesi konusunda yardımcı olur. Örgütlerde bulunan bireylerin kişisel farklılıklarının belirlenmesi ve farklılıkların kişiler arası iletişime etkileri çalışmamızın konusunu oluşturmaktadır.

Bu çalışmanın amacı örgütlerdeki başarı ve performansın ön koşulu olan iletişimin etkinliğini artırmak için, bireylerin kişiler arası iletişim becerilerini geliştirmelerinde NLP tekniklerinin kullanılmasına ilişkin uygulama önerileri sunmaktır. Bu amaç doğrultusunda yapılan çalışma, teorik bilgilerin ve uygulamalı araştırmanın bulgu ve sonuçlarının değerlendirildiği üç ana bölüm halinde hazırlanmıştır.

Birinci bölümde örgütsel iletişim ve NLP kavramları ele alınmıştır. Örgütsel iletişimin önemi ve amacı, örgütsel iletişim biçimleri, örgütsel iletişimin işlevleri, iletişimi engelleyen faktörler üzerinde durulmuştur. Birinci bölümde ayrıca NLP kavramı üzerinde de durulmuştur. NLP'nin tanımı, tarihsel gelişimi, uygulanmasında temel olan varsayımlar, NLP'nin uygulama alanları anlatılmıştır.

İkinci bölümde NLP'nin örgütsel iletişimde kullanımı ile ilgili teknikler üzerinde durulmuştur. NLP'nin iletişimde kullanılması ve NLP iletişim modeli incelenmiştir. NLP'nin özellikle beş duyu organı ile çalışan nörolojik süreçler ve bu süreç sonundaki davranışlarla ilgilenmesinden dolayı nörolojik süreçlerin olduğu beynin yapısı

anlatılmıştır. Nörolojik süreçler sonunda gerçekleşen öğrenme seviyeleri ve NLP tekniklerinin anlaşılması ve uygulanması için temel oluşturan mantıksal değişim seviyeleri ele alınmıştır. İletişimde her insanın farklı olmasına sebep olan temsil sistemleri, temsil sistemlerini oluştururken zihinlerinde canlandığı görüntü ve seslerden oluşan alt sistemler incelenerek iletişimde kullanımı üzerinde durulmuştur. Temsil sistemleriyle ilgili olarak kullanılan bir teknik olan göz hareketlerinin iletişimde gönderdiği sinyallerin ne ifade ettiği anlatılarak iletişimde bilinçaltı süreçlerin önemi vurgulanmıştır. Bireylerin sahip olduğu sayısız kişilik özelliklerinin NLP’de belli bir sistematik içinde gruplandırıldığı zihinsel programlar incelenerek kişisel farklılıkların açıklanmasına devam edilmiştir. Kişilerin deneyimleri ve içinde buldukları durumu sorgulayarak, bilinçaltındaki gerçeklerin bilinç düzeyine çıkmasını sağlayacak meta model kalıpları ve belirsiz dil kalıplarının kullanıldığı, kişinin inanç, değer ve ruhsal durumunda değişiklikler yaratılmasını sağlayan, kişinin bilinçaltında saklı kalmış yeteneklerinin ortaya çıkmasını sağlayan teknikler anlatılarak örgütsel iletişimde kullanımı açıklanmaya çalışılmıştır. Etkin bir iletişim için ön koşul, iletişim kurulan kişi ile kurulan uyumdur. NLP tekniklerinden olan uyum konusuyla iletişimde kurulması gereken uyumun nasıl yapılabileceği, güven ortamının nasıl oluşturulabileceği ve iletişim sonuçlarının uyumla nasıl değiştirilebileceği üzerinde durulmuştur. İletişimde algılama pozisyonlarında, olaylara farklı perspektiflerden bakmanın, özellikle empati kurmanın iletişimi kolaylaştırma ve iletişim kurulan kişiyi anlama konusundaki etkileri ve önemi ifade edilmiştir. İkinci bölümde anlatılan konular ve tekniklerin incelenmesi sırasında özellikle örgütsel iletişime ilişkin örneklerle anlatım yolu tercih edilmiş, iletişimde sıklıkla karşılaşılan problemlerin NLP teknikleriyle çözümü anlatılmıştır.

Üçüncü bölümde NLP iletişim eğitimi ve sonuçları üzerine Çilek Mobilya A.Ş. de bir araştırma yapılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL İLETİŞİM VE NÖRO LİNGÜİSTİK PROGRAMLAMA (NLP) İLE İLGİLİ GENEL BİLGİLER

1. ÖRGÜTSEL İLETİŞİMİLE İLGİLİ GENEL BİLGİLER

Örgütlerin içinde buldukları hız ve teknoloji çağına ayak uydurmaları, sürekli ve hızla değişen iç ve dış çevre şartlarına uyum sağlamaları, iyi ve etkin işleyen bir iletişim sistemiyle mümkün olacaktır. Bu bölümde çalışmamızın konusunu oluşturan örgütsel iletişim kavramı ve örgütsel iletişimin önemi, örgütsel iletişimin amacı, örgütsel iletişim biçimleri, örgütsel iletişimin işlevleri ve örgütsel iletişimi engelleyen faktörler anlatılacaktır.

1.1 Örgütsel İletişim Kavramı Ve Önemi

Birey ve gruplardan oluşan, bunlar arasındaki ilişkilerle olgunlaşan ve kendisine özgü amaçlarını gerçekleştiren ya da gerçekleştirmek üzere çeşitli çabalara girişen sosyal organizmalar birer örgüt olarak tanımlanabilir.¹İki veya daha fazla bireyin ortak bir amaca ulaşmak için çabalarını birleştirdikleri her durumda küçük veya büyük bir örgütten söz edilir.İnsanlar yaşantılarının her döneminde çeşitli örgütlerle iç içedir.² Yazında canlı varlıklara benzetilen örgütler gruplardan, gruplarsa insanlardan oluşmaktadır.

Geniş anlamda iletişim, sistem, araç ve tekniktir. Toplumsal yapının temelini oluşturan bir sistemdir; örgütsel ve yönetsel yapının düzenli işleyişini sağlayan bir araçtır; bireysel davranışları görüntüleyen ve etkileyen bir tekniktir. Bu yapısıyla iletişim, örgütün bütünlüğünü sağlayan ve bir sinir sistemi gibi örgütün her yanını saran

¹ İsmail Efil, *İşletmelerde Yönetim Ve Organizasyon*, Alfa Basın Yayın, Ekim 2002, 7.Baskı, Bursa, s.309

² Güngör Onal, *İşletme Yönetimi Ve Organizasyonu*, Türkmen Kitabevi, 2. Baskı, İstanbul, 1998, s.50

bir olgudur. Dar anlamda iletişim ise, bireyler arası düşünce, duygu ve bilgi alışverişi olarak tanımlanabilir.³

İletişim sembolik bir etkileşimdir. Çünkü iletişimde kullanılan kelimeler ve diğer elementler, başka nesnelere ve eylemlere ifade eden sembollerdir.⁴ Örneğin, “masadaki kalemler” ifadesinde, “masa” üzerine değişik nesnelere konulduğu ve eylemlerin yapıldığı bir nesneyi, kalem ise yazı yazmakta kullanılan bir aleti sembolize etmektedir.

Biçimsel örgütlerin başlangıçta planlanmış hedefi ya da hedefleri vardır. Bu hedeflere ulaşabilmek için örgüt üyeleri arasında işbölümleri yapılır. Örgüt üyeleri görevlerini çeşitli kalıplar ve kurallar altında yapmaya çalışırken; kendi aralarındaki ilişkileri de belli iletişim kalıplarıyla sürdürmeleri gerekir. Örgütsel iletişim, örgütün başlangıçta belirlenen hedeflerini gerçekleştirmek için örgüt üyeleriyle ve örgütün çevresiyle gerekli olan bu ilişkileri sağlayan, bilgi ve düşünce alışverişini gerçekleştiren bir süreçtir.

Tarihsel süreç içerisinde makro ölçekte yaşanan bütün toplumsal ve ekonomik değişimler, mikro ölçekte örgütsel değişimi de yaratmaktadır. Bu süreçte sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçerken örgütlerin en önemli kaynakları “insan” unsurudur. Bir örgütün ve sosyal paydaşlarının (Örgütü etkileyen ve ondan etkilenen tedarikçiler, çalışanlar, müşteriler vb. kişi ya da örgütler) ihtiyaçlarını karşılayacak bir ortam yaratılabilmek son derece önem kazanmıştır. Bunu gerçekleştirebilmenin ön koşulu olan “örgütsel iletişim”in önemine, yöneticilerin her zamankinden daha çok inanmaları gerekir.⁵ Günümüzde yöneticiler örgütsel sorunların bir çoğunun iletişim sisteminin etkin olmamasından kaynaklandığını farkındadırlar.

Örgütün amaçlarını gerçekleştirmesi, örgütün işlerlik kazanması, içinde bulunduğu toplumsal yapının bir parçası olarak diğer birimlerle düzenli ilişkiler kurması ancak iletişim süreciyle gerçekleşebilir. Etkili bir örgütsel iletişim, biçimsel örgüt yapısını

³ Zeyyat Sabuncuoğlu, Melek Tüz, *Örgütsel Psikoloji*, 4.Baskı, Furkan Ofset, Bursa, Eylül 2003 , s.65

⁴ David J. Cherrington, *Organizational Behavior, The Management of Individual And Organizational Performance*, Allyn And Bacon, Massachusetts, 1989, s.183

⁵ Füsün Kocabaş, “Değişime Uyum Sürecinde İç Ve Dış Örgütsel İletişim Çabalarının Entegrasyonu Gerekliliği”, [Http:// www.manas.kg/pdf/sbdpdf13/Makaleler/22.Pdf](http://www.manas.kg/pdf/sbdpdf13/Makaleler/22.Pdf) , (27 Ekim 2005)

güçlendirecek; bireylerin psikolojik ihtiyaçlarını giderecek; örgüte bağlılık duygularını artırmanın yanında, motivasyon sağlayacak ve dolayısıyla iş verimliliğini arttıracaktır.

1-2 Örgütsel İletişimin Amacı

Etkileyici iletişimin amacı, iletişimin dinleyicide meydana getirdiği tutum değişikliğini incelemektir. İletişimin üç farklı amacı ya da sonucu olabilir.⁶

- Dinleyicide yeni bir tutum oluşturmak,
- Dinleyicinin varolan tutumunun şiddetini arttırmak,
- Dinleyicinin varolan tutumunu değiştirmek (olumlu tutumu olumsuz, olumsuz tutumu olumlu olarak değiştirmek)

Örgüt içinde, bir sistem olarak iletişimin temel amacı, kopuk ve dağınık ilişkileri bir düzen içine sokmak ve örgütsel amaçlarla bireysel amaçlar arasında bilinçli bir dengenin kurulmasını sağlamaktır.⁷

Örgütsel iletişim örgüt üyelerini birbirine bağlayan, örgütle çevrenin iletişimini sağlayan, örgütün oluşmasını ve yaşamasını sağlayan bir süreçtir. Örgütsel iletişim belirli amaçları gerçekleştirmek üzere yaşama geçirilir. Örgütsel iletişimin amaçlarını şu şekilde sıralamak mümkündür.⁸

- **Örgütün işgörenlere tanıtılması:** Örgütsel politika ve kararların işgörenlere duyurulması ve anlatılması, örgütte dedikodu ve söylentilerin önünü keser ve örgüt-işgören bütünleşmesini kolaylaştırır. Örgütün çalışma düzeni, uzun ve kısa dönemli hedefler ücret ve prim sistemi, ödül-ceza sistemi, yükselme olanakları, sosyal haklar vs. gibi konulara ilişkin bilgilendirme örgütün işgörenlerce tanınmasını sağlar.

⁶ Çiğdem Kağıtçıbaşı, *İnsan Ve İnsanlar*, Evrim Basın Yayın Dağıtım, 9.Baskı, İstanbul, 1988, s.164

⁷ Gönül Budak, Gülay Budak, *Halkla İlişkiler: Davranışsal Bir Yaklaşım*, Beta Basın Yayın Dağıtım, İstanbul,1995, s.54

⁸ Haluk Gürgen, *Örgütlerde İletişim Kalitesi*,Der Yayınları, 1997 İstanbul, s.37-38'den Frank Jefkins, *Public Relations*, Forth Edition, London, 1992, Pitman Publishing,s.155-159

- **Örgütün dış çevresel birimlere tanıtılması ve güven sağlanması:** Örgütün yıllık bütçesi, gelirleri, faaliyetleri ve projelerinin, işgörenlere, sendikalara, hissedarlara, müşterilere, ilişkide bulunulan çevrelere ve ileride örgütte çalışma olasılığı olabilecek potansiyel işgörenlere duyurulması, örgütün tanınmasını ve örgüte güvenilmesini sağlar.

- **Diğer örgütlerle anlaşma ve birleşmeler:** Örgütlerin birleşmesi veya bir örgütün diğer örgütü kendi bünyesine katması durumunda, yanlış anlaşılmaları, kıskançlıkları, tedirginlikleri önler.

- **Yeni teknoloji ve yönetim tekniklerine uyumun sağlanması:** Örgütlerin yeni yönetim anlayışlarını veya getirmeyi düşündükleri yeni teknolojilere ilişkin, özellikle işgörenlere ve sendikaya yönelik tanıtım ve bilgilendirme yapılarak, insanların iş güvensizlikleri giderilmeye çalışılır ve yeni teknolojilere uyumunu sağlamaya yönelik bilgiler verilir.

- **İş güvenliğinin sağlanması:** Örgütün iş güvenliğine ilişkin bilgilerin sürekli tekrarlanması, işgörenlerin iş güvenliğini sağlama yönünde önlemler almalarını ve yeni işgörenlerin bu bilgileri öğrenmelerini sağlar.

- **Örgütsel bütünlük ve dayanışmanın sağlanması:** Örgütün işgörenlerine ilişkin örgüt yayınları aracılığıyla sürekli bilgi verilerek, örgütte bir aile ortamının ve örgütsel bütünlük ve dayanışmanın yaratılmasında, dostluk bağlılık ve sevgi ilişkilerinin geliştirilmesini sağlar.

- **Örgüt birimlerinin ve yöneticilerinin tanıtılması:** Örgütün çeşitli bölümleri, alt birimler ve yöneticileri örgütsel yayın organları aracılığıyla tanıtılarak, örgüt üyelerinin örgüte ilişkin bilgileri aktarılır.

- **Mevcut ve potansiyel hissedarlara bilgi aktarılması:** Hissedarlara ve hisse senedi piyasasına yönelik olarak örgütün hisse senedi hareketlerine ilişkin bilgiler sürekli bir şekilde duyurularak, hissedarlara ve hissedar olmak isteyenlere yol gösterilir.

- **Ücret vb. konularda bilgi vererek çalışanların motivasyonunun artırılması:** Ücret artışları, primler, yılbaşı ikramiyeleri, tatil olanakları, burslar, kurs ve

hizmet içi eğitim olanakları gibi işgörenleri yakından ilgilendiren konulara ilişkin bilgilerin verilmesini sağlar. Bu şekilde işgörenlerin güdülenmeleri sağlanır.

- **Çalışanlara dış ilişkilerle ilgili bilgiler verilmesi:** Örgütün dış ilişkileri, ihracatı, uluslar arası anlaşmaları, yurt dışı büroları, lisans anlaşmaları vs. duyurularak, işgörenlerin örgütün başarılarına ilişkin konularda bilgilenmeleri sağlanır. Diğer yandan yurtdışı bürolarında görev alma olanaklarının ve daha iyi yerlere yükselme şanslarının olduğu beklentisi yaratılır.

- **Örgütü iyi tanıyan işgörenlerle, örgütün topluma tanıtılması:** Örgüte ilişkin bilgi düzeyleri yükseltilmiş işgörenler aracılığıyla örgütün toplumda tanıtılması kolaylaşır. Çünkü, iyi bir tanıtımın ve halkla ilişkilerin, örgütsel bağlılıkları ve memnuniyeti gelişmiş işgörenlerle gerçekleştirilmektedir.

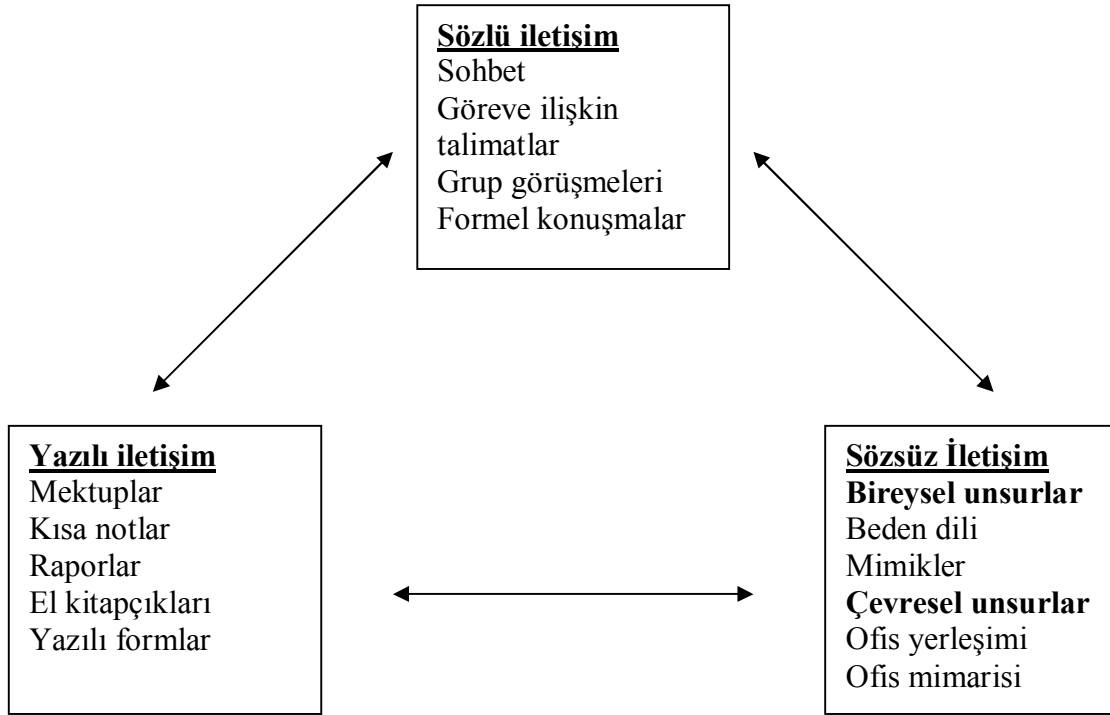
- **Örgütün faaliyet alanıyla ilgili bilgiler verilmesi:** Örgütün faaliyet alanına ilişkin her türlü mevzuat, örgüt üyelerine duyurularak, bu konudaki olası hatalar önlenmeye çalışılır.

- **Örgütsel amaçların çalışanlara aktarılmasının sağlanması :** Örgütsel tutumların yönlendirilmesinde ve işgörenlerin örgütsel amaçlar doğrultusunda güdülenmelerinde de örgütsel iletişim en önemli araçtır.

- **İç ve dış çevresel birimlerden geri bildirim alınması:** Örgüt başta iş görenler, müşteriler, hissedarlar vb. olmak üzere tüm iç ve dış çevre unsurlarından sağlanacak geri bildirim gerekliliğine inanmalıdır. Çünkü örgütün verimliliği ve etkinliği, onu oluşturan veya etkileyen tüm çevrelerin düşüncelerinin, beklentilerinin, önerilerinin desteğiyle sağlanabilecektir. Bu amaçla, bu çevrelerin görüşlerini mektup, yazı, makale, görüşme vs. gibi iletişim araç ve ortamlarıyla örgüt yönetimine duyurmaları teşvik edilmelidir.

1-3 Örgütlerde İletişim Biçimleri

İletişim üç şekilde gerçekleşir. Sözlü iletişim, sözsüz iletişim, yazılı iletişim. Üç iletişim şekli de birbiriyle ilişkilidir ve genellikle üçü birlikte kullanılır. Aşağıdaki şekil, örgütlerde kullanılan iletişim biçimlerinin birbirleriyle olan etkileşimini açıklamaktadır.



Şekil 1: Organizasyonlarda İletişim Metotları

Kaynak: Gregory Moorhead, Ricky W. Griffin, Organizasyonel Behavior, 5.Baskı Boston, Newyork,1998, s. 259

1-3-1 Sözlü İletişim

Konuşma dili olarak da adlandırılan sözlü iletişimde kullanılan dil bir simgeleştirme sürecidir ve simgesel kodların temellerini oluşturur. Konuşma bireysel, dil ise toplumsal ve kültürel bir olgudur. Belli bir dönemde ve toplumda oluşturulan

bireysel ve toplumsal değerler, yaşantılar dil aracılığıyla yeni kuşaklara aktarılır.⁹ Dil sadece toplumdaki kişilerle iletişim kurma aracı değil, aynı zamanda değerleri, inançları, anıları gelecek nesillere aktarma aracıdır.

Organizasyonlardaki sözlü iletişim yüz yüze konuşmanın yanında konferanslar, resmi konuşmalar, basın toplantıları, bilgilendirme toplantıları, görüşmeler, günlük konuşmalar, telefon görüşmeleri, eğitim kursları, oryantasyon programları, kurmay toplantıları ve sözlü sunumlar şeklinde olur.

Örgütsel iletişimde yönetim ve diğer birimler açısından özellikle sözlü iletişimin ve sözlü iletişim becerilerinin önemi daha fazladır. İş hayatında ve günlük hayatta çevreyle kurulan iletişimin etkinliği, kişinin sözlü iletişim becerileriyle paraleldir. Kişi bilgi, duygu ve düşünce aktarımını etkin bir şekilde başarabiliyorsa iş hayatında ve günlük hayatta başarıyı yakalayabilir ancak bunu sağlayamıyorsa iletişim çatışmaları ve başarısızlık kaçınılmaz olacaktır.

Yazında sözlü iletişim “dil ve dil ötesi “ olmak üzere iki alt sınıfa ayrılmaktadır. İnsanların karşılıklı konuşmaları hatta mektuplaşmaları “dille iletişim” olarak kabul edilebilir. Dil ile iletişimde kişiler, ürettikleri bilgileri birbirlerine ileterek anlamlandırır. Dil ötesi iletişim, sesin niteliği ile ilgilidir. Ses tonu, sesin hızı, şiddeti, hangi kelimelerin vurgulandığı, duraklamalar ve benzeri özellikler dil ötesi iletişim olarak kabul edilir. Dille iletişimde kişilerin “ne söyledikleri”, dil ötesi iletişimde ise “nasıl söyledikleri” önemlidir. Araştırmalar, insanların birbirlerine ne söylediklerinden çok, nasıl söylediklerine dikkat ettiklerini göstermektedir.¹⁰

Dil ile iletişim, her türlü yüz yüze konuşmalar, telefonla görüşmeler ve mektupla yazışmalardır. Dil ötesi iletişim ise bilgi, duygu ve düşüncelerin aktarılma biçimidir. Dil ötesi iletişimde ses tonu, sesin ve kelimelerin vurgusu, sesin şiddeti ve hızı önemlidir. İletişimde mesajın doğru aktarılması seçilen kelimelere, doğru algılanması ise dil ötesi iletişime bağlıdır.

⁹ Gürgeç, a.g.e.s. 83'den Merih Zıllıoğlu, *İletişim Nedir*, Cem Yayınevi, İstanbul, 1993, , s.122

¹⁰ Üstün Dökmen, *İletişim Çatışmaları Ve Empati*, Sistem Yayıncılık, Mayıs,2004, İstanbul, s.27'den, Mehrabian, A , *Communication Without Words, Psychology Today*, 2, 1968, s. 53-58

1-3-2 Sözsüz İletişim

Sözlü iletişimde bilinçli ya da bilinçsiz olarak yapılan her türlü bakış, gülümseme, el-kol hareketleri ve bu tür davranışlar sözsüz iletişim ya da beden dili olarak adlandırılır. Sözsüz iletişim, sözlü iletişimin etkinliğini artıran önemli bir unsurdur.

Bu iletişim biçimi, sözlü iletişimin engellerini önlemesi ve yazılı iletişimin gerekliliğini azaltması açısından önemlidir. Örgütlerde yüz yüze yapılan toplantılarda birçok bilgi sözsüz iletişimle aktarılır. Sözsüz iletişim özellikle planlama ve denetimde, örgütsel duyguları (etik değerler, iş tatmini, iş davranışları, duygusal zeka vs.) ifade etmek için gereklidir. Örgütlerde bulunan bireyler çoğunlukla, sözsüz iletişim yöntemleriyle duygularını diğer kişilere aktarırlar.¹¹ Sözsüz iletişimde kullanılan beden dili evrensel bir dildir ancak farklı kültürlerde farklı şekillerde algılanabilen ifadeler de bulunur.

Sözsüz iletişim, çoğu zaman insanlar üzerinde sözlü iletişimden daha fazla etki bırakır. İnsanlar duygu ve düşüncelerini diğer insanlara aktarırken, göz temasını, el-kol hareketlerini, fiziksel mesafeyi, vücut hareketlerini kullanırlar. Sözsüz iletişim sözlü iletişimin etkinliğini artırmak için kullanılır ancak yetersiz beden dili de, gereğinden fazla kullanılan beden dili de iletişimin etkinliğini bozan etkenlerdir.

Manning ve Curtis (1988) sözsüz iletişimle ilgili olarak aşağıdaki unsurları işaret etmektedir¹²:

- **Yüz ifadeleri;** insan vücudunda iletişimde en çok bilgi veren organ yüzdür. Yüz ifadeleriyle gülümseme, hiddetlenme, utanma, meraklanma, kızgınlık,şaşıрма, tatmin, kurnazlık, kızgınlık, yorgunluk, arkadaşlık, çalışkanlık vb. mesajlar verilebilir.

- **Göz iletişimi;** göz ifadeleriyle ciddiyet, hilekarlık, ilgi, sıkıntı ve kasvetle ilgili duygular mesaj olarak iletilebilir.

¹¹ Steven L. Mcshane, Mary Ann Von Glinov, *Organizasyonel Behavior Emerging Realities For The Workplace Revolution*, Mcgraw-Hill Companies, New York, 2003, s.333

¹² Kevin Gallagher, Ed Rose, Bob McClelland, Jhon Reynolds, Steve Tombs, *People In Organizations*, Blackwell Business, Oxford,1997, s.560

- **Baş hareketleri;** onaylama anlamında başı öne eğme, kabul etme anlamında başı sallama hareketleriyle mesaj verilir.

- **El ve kol hareketleri;** işaret etmek, birisini el işaretiyle çağırmak ya da durdurmak gibi eylemler yapılabilir. İçeriye doğru kıvrılmış kollar savunmayı, kolların dışarıya doğru açılarak yukarı kaldırılması şaşkınlığı belirtir. El ağızda iken konuşulması ise yalan söylenebileceğini işaret etmektedir.

- **Beden hareketleri;** yerinde duramayıp kıpırdanmak, sinirlilik ve sıkıntıyı, ellerin kalçaya konması kibir ve gururu, kontrolsüzce yayılarak oturmak umursamazlık ve aldırmaazlığı, omuz silkeleme kuşkuyu belirtir.

- **Kıyafet;** takım elbise ciddi ve resmi bir mesleği işaret eder. Rahat bir kıyafet ise resmi olmayan bir olayı (örneğin hafta sonu gezisi gibi) ya da rahat bir iş ortamını (film stüdyoları gibi) işaret etmektedir.

1-3-3 Yazılı İletişim

Yazı insanlık tarihinde gelişime en büyük katkıyı sağlayan araçtır. Yazı ile bilgiler diğer insanlara, toplumlara ve nesillere aktarılır. Yazının icadı ile toplumsal gelişmeler yaşanabilmiş; temel ilkeler, din ve hukuk kuralları oluşturulabilmiştir. Yazı insan beyninin yükünü hafifletmiş, bilgileri beyinde depolamak yerine yazarak saklama rahatlığını getirmiştir.

Örgütlerde formel olarak kurulan iletişimde mesajın kalıcı olabilmesi için yazılı iletişimin kurulması gerekir. İletilmek istenen mesaj büyük önem taşıyorsa, teknik ayrıntılar içeriyorsa, karmaşık bir mesaj ise ve kişiye sorumluluk yüklüyorsa yazılı iletişimden yararlanmak gerekir.

Örgütlerde kullanılan yazılı iletişimin farklı şekilleri vardır. Mektuplar bireysel bir iletişim şekli olup genellikle örgüt dışındaki bireylerle iletişim kurmak amacıyla kullanılırlar. Yazılı iletişimin diğer bir şekli ise alınan küçük notlardır. Genellikle örgütlerdeki bir kişiye ya da gruba yapılacak sözlü iletişimde kullanılmak üzere

alınırlar. Notlar mektuba göre daha kişiseldir ve daha az resmi nitelik taşırlar.¹³ Elektronik ortamda kullanılan mesajlar da günümüzde örgütler tarafından sıkça kullanılan iletişim araçlarındandır.

Örgütlerde yazılı iletişimde kullanılan diğer araçlar ise; aylık ve özel raporlar, muhasebe raporları, belgeler, makaleler, tutanaklar, basın bildirimleri ve kılavuzlardır. Bunlar diğer yazılı iletişim araçlarına göre daha resmi ve biçimseldir. Bir çoğu organizasyonların varlığını sürdürebilmesi için gerekli olan, örgütsel faaliyetlerin sonuçlarını gösteren, bilgilendirici araçlardır.

1-4 Örgütsel İletişimin İşlevleri

İletişim süreci, insanların yaşadığı her türlü toplumsal ortamda olduğu gibi örgütlerde de söz konusudur. Belli bir amacı gerçekleştirmek için yapılan iletişim sürecinin örgütlerdeki işlevleri aşağıda belirtilmiştir .

Eşgüdüm İşlevi

Eşgüdümün oluşturulmasında iletişimin önemli bir rolü vardır. Bir organizasyonun değişik birimleri arasındaki uyumlaştırmanın ve bütünleştirmenin sağlanması için iletişim gereklidir. Yönetimde alınan kararların, planların ve talimatların diğer birimlere doğru bir şekilde iletilmesi için; diğer birimlerdeki faaliyetlerin ve sonuçların yönetime aktarılabilmesi için etkin işleyen bir iletişim sisteminin varlığı gerekmektedir.

İletişimin anlaşılması ve doğru iletişim kanalları eşgüdümü kolaylaştırır. En önemlisi de, iletişimin farklı düzeylerde yer alan eşgüdüm için geri besleme temin etmesidir. Bu geri besleme problem çıkan yerlerde çözüm bulmaya ve koordinasyon temin etmeye yardımcı olur.¹⁴ Örgütlerde oluşturulmuş etkin bir iletişim sistemi, örgütsel faaliyetleri sürdürebilmesi ve belirlenen amaçlara ulaşabilmesi için gerekli olan eşgüdümü sağlamada önemli rol oynamaktadır.

¹³ Gregory Moorhead, Ricky W. Griffin, *Organizational Behavior, Managing People And Organization*, Fifth Edition, Houghton Mifflin Company, Boston, Newyork, 1998, s.258-259

¹⁴ Mümin Ertürk, *İşletmelerde Yönetim Ve Organizasyon*, Beta Yayınları, Üçüncü Baskı ,İstanbul, 2000,s.186

Denetim İşlevi

Fonksiyonel bir örgütün dinamik işleyişi, faaliyetlerinin istenilen amaca yönelik olup olmadıklarını anlamak için, devamlı bir değerlendirmeyi gerektirir.¹⁵ Organizasyonlarda gerekli olan geri beslemeyi sağlayacak olan etkin bir denetim mekanizmasının işleme iletişim sistemine bağlıdır. Başlangıçta oluşturulan hedeflere ulaşıp ulaşılmadığını kontrol etmek, bir problem varsa kaynağını ve sorumlularını tespit etmek, önlemler almak ve çözüm önerilerini iletmek iletişimle mümkün olur.

Motivasyon İşlevi

Motivasyon örgütsel verimlilik ve etkinliğin en önemli aracıdır. İnsanları motive etmenin en önemli aracı ise şüphesiz iletişimdir.¹⁶ Organizasyonların başarısı, üyelerinin örgüt amaçları doğrultusunda çalışmasına ve tüm kapasitelerini bu yönde harcamalarına bağlıdır. Örgüt üyelerinin belirlenen amaçlar doğrultusunda hareket etmeleri etkin bir iletişimle olur.

Biçimsel iletişim sisteminin düzgün işlediği örgütlerde, çalışanların üst yönetimle ilgili herhangi bir kaygısının ve sorununun olmaması da dolaylı olarak motivasyonun artmasını sağlayacaktır.

Bilgilendirme İşlevi

İletişimin en temel işlevi bilgi alışverişidir. Bilgi, bireyin toplumsallaşması, ya da çevresiyle uyumlu bir ilişki kurması için gereklidir. Bireylerin olduğu gibi, belli bir çevrede yaşamlarını sürdüren örgütlerin de çevreleriyle uyumlu bir ilişki içinde amaçlarını gerçekleştirmeleri için bilgiye gereksinimleri vardır.¹⁷ Örgütler sadece üyeleriyle değil diğer sosyal birimlerle de iletişim kurarak onlarla bilgi alışverişinde bulunurlar. Örgütler çevreleriyle kurdukları iletişim sayesinde birbirlerinin amaçlarını kavrayarak uygulamayı gerçekleştirirler.

¹⁵ Hasan Tutar, *Örgütsel İletişim*, Seçkin Yayınları, Ankara, 2003, s.121

¹⁶ a.g.e. s. 121

¹⁷ Gürgen, a.g.e., s.26

Örgüt amaçlarını ve bu amaçlara ulaşabilmek için üyelerin yapması gereken çalışmalarla ilgili bilginin üyelere aktarılmasını iletişim sağlar. Etkin bir iletişim sayesinde üyeler gerekli bilgiye sahip olabilecek ve örgüt başlangıçtaki hedeflerine ulaşarak başarıyı yakalayabilecektir.

Yönetimde son derece önemli bir yer tutan “karar verme“ eylemi için de iletişim gereklidir. Yönetim kademelerinde doğru ve yeterli bilgi akışı sayesinde, yerinde ve doğru kararlar alınabilecektir.

Yürütme İşlevi

İletişim, yönetimde yürütme işlevinin önemli araçlarından biridir. Örgütlerde yöneticilerin astlarına iş yaptırma, yön vermeleri, verilen emirler aracılığıyla gerçekleşir. Verilen emrin eksiksiz bir şekilde yerine getirilebilmesi emrin açık ve anlaşılır olmasına bağlıdır. Etkin işleyen iletişim sistemi sayesinde yöneticinin astlarına verdiği emirler doğru ve anlaşılır şekilde onlara ulaşacak ve astlar da yaptıkları görevlere ilişkin bilgiyi sözlü ya da yazılı olarak yöneticilere iletebilecektir.

1-5 İletişimi Engelleyen Faktörler

Bir takım etkenler iletişimin istenilen etkinlikte yapılmasını engeller. Bunlar kişisel engeller olabileceği gibi örgütlerden kaynaklanan engeller de olabilir.

1-5-1 Kişisel Engeller

Kişisel engeller çoğu zaman duygulara ve algılara dayanır. Kişiler aldıkları mesajları kendi inançlarına, tutumlarına ve bilgilerine göre yorumlarlar. Kişilerin geçmiş dönemde elde ettikleri deneyimleri de mesajları yorumlamada önemli bir etkendir. Farklı geçmişi ve inanç sistemleri olan kişilerin birbirlerine gönderdikleri mesajları yorumlamaları da farklı olacaktır.

İkinci olarak, mesajın gönderilmesinde yanlış kanalın seçilmesi de önemli bir engeldir. Örneğin duygusal bir mesajın iletiminde, yüz yüze iletişim yazılı iletişime göre daha etkili olacaktır. Rutin bir mesajın iletiminde yazılı iletişim iyi bir kanal olmasına

rağmen geri dönüşümü zaman alır.¹⁸ Kanala ait teknik bozukluklar da iletişimi bozan etkenlerdendir.

Kişisel engellerden bir diğeri ise sembollerle ilgili anlamsal farklılıklardır. Gönderilen mesajdaki sembollerin farklı algılanması veya bunların hiç tanınmaması iletişimi engeller. Örgütlerde farklı anadili olan kişilerin aralarında görülen iletişim kopuklukları buna örnek olarak gösterilebilir.

İletilmek istenen mesajda sözlü ve sözsüz ifadelerin birbirine uymaması da önemli bir kişisel engeldir. Mesajda iletilen kelimelerle yüz ifadesi birbirine uymuyorsa mesaj alıcı tarafından anlaşılacaktır.

1-5-2 Örgütsel Engeller

Zaman: İletişimi engelleyen örgütsel sebeplerden bir tanesi zaman faktörüdür. Mesajın iletilmesinde ve geri dönüşümündeki gecikmeler mesajın ve iletişimin etkinliğini bozacak, mesajın başlangıçtaki hedefine ulaşılamayacaktır.

Statü: Örgütlerde aralarında statü farkı bulunan bireylerin ilişkilerinin formel kanallara bağlı olması, iletişim akışını engeller. Yetki ve inisiyatif sahibi bireylerin, örgütsel iletişimi resmi kanallara bağlaması, yönetimin çeşitli kademelerindeki bireyler arasında “sosyal mesafe”yi açar. Aralarında sosyal mesafeler bulunan insanlar arasında doğal iletişim akışı engellenir.¹⁹

İletişim Kanalları: Örgütlerde biçimsel iletişim kanallarının yeterli olmaması da bir engel teşkil etmektedir. Görev tanımları, iş talimatları, kılavuzlar, raporların yanında her türlü örgütsel değişikliğin bildirildiği bir kanalın varlığı da gereklidir. Aksi takdirde yeterli bilgiyi alamayan örgüt üyeleri biçimsel olmayan kanallara yönelecektir.

Fiziksel Ve Teknik Aksaklıklar:İletişim kanallarında görülen teknik aksaklıklar, gürültü ve fiziksel uzaklık da mesajın iletilmesinde ve algılanmasında sorunlara neden olur.

¹⁸ Richard L.Daft, *Management*, The Dryden Press, Third Edition, 1994, New York, s.571

¹⁹ Tutar. a.g.e.s.158

2 NÖRO LİNGÜİSTİK PROGRAMLAMA (NLP) İLE İLGİLİ GENEL BİLGİLER

Bu bölümde, örgütlerde etkin bir iletişim düzeni için önemli bir engel olan kişisel engellerin çözümünde kullanılabilecek bir teknik olan Nöro Linguistik Programlama tekniği üzerinde durulacaktır. NLP kavramı, tarihsel gelişimi, NLP'nin ilkeleri ve NLP'nin kullanım alanları anlatılacaktır.

2-1 NLP Kavramı

NLP İngilizce "Neuro Linguistic Programming" ifadesinin ilk harflerinden oluşmaktadır. Beyin Dili Programlaması olarak ifade edilen NLP duyu organlarımızla algıladığımız mesajların davranışlarımızı nasıl etkilediğiyle ilgilenir.

Beyin ve vücut mükemmel bir sistemdir ve aralarındaki ilişki NLP'nin temelini oluşturmaktadır.²⁰Beyin dilini programlama olarak tanımlanan NLP tekniği, insanları anlamak ve etkilemek için oluşturulan psikolojik yeteneklerin kazanılmasında bireylere yardımcı olur. NLP insanların nasıl daha mükemmel performans gösterdiklerini inceleyerek kişinin bildiklerinden daha fazla esneklik, yaratıcılık ve daha fazla özgür davranışlar kazanmasına yol açan ve kişiye başarıya ulaşmada fırsatlar sağlayan bir tekniktir.²¹

NLP Teknikleri, dil modellerini, motivasyon modellerini, ilişkilerin nasıl kurulduğunu ve bireyin verileri nasıl kodladığını içermektedir²².NLP, kişilerin kendilerine ve çevresine faydalı olabilmelerini; bu amaçla kişisel gelişimlerinin artırılmasını ve çevresiyle iletişimlerinin etkinleştirilmesini sağlayan teknikler bütünüdür. NLP etkin iletişim, kişisel gelişim, değişim ve bunları öğrenme konusunda çeşitli modeller ve stratejiler sunar.

²⁰ Turgay Biçer, *NLP Kişisel Liderlik*, İstanbul : Beyaz Yayınları , Ocak 1999 , s.9

²¹ Serpil Aytaç , "İş Yaşamında Başarının Sırrı: NLP Tekniği", Endüstri İlişkileri Ve İnsan Kaynakları Dergisi , Cilt:2 Sayı:1 [Http://Isguc.Org](http://Isguc.Org). (11-9-2004)

²² John E. Thompson, Lisa Courtney, D.Dickson,"The Effect Of Neurolinguistic Programming On Organizational And Individual Performance: A Case Study" Journal Of European Industrial Training, Volume 26, Number 6, 2002, s.292

NLP yi oluşturan sözcüklerin anlamı NLP'nin bütünü hakkında kısa bir bilgi verebilmektedir:

Nöro; görme, duyma tat ve koku alma duyularını kullanarak, dış dünya ile ilgili deneyimlerinizi bilinçli ya da bilinçaltı düşüncelere dönüştüren nörolojik süreçlerle ilgilidir²³. NLP ye göre nörolojik süreçleri yönetebilmek ve bunların etkinliğini artırmak mümkündür.

Linguistik; kişilerin dünyayı algılama ve ifade şeklini yansıtmaktadır. İnsanlar düşünürken bazı anılardan ve deneyimlerinden yararlanırlar. Bunlar, ses, görüntü, koku ya da tat olabilir.²⁴ Duyu organlarıyla algılanan mesajlar sinir sistemi için bir dil teşkil etmekte ve bundan dolayı deneyimler sözcük, kelime ve sesle anlamlandırılmaktadır.²⁵ Dil kullanımı, insanların hayata bakışını sözcüklerle yansıtmadır. Aynı zamanda dil kullanımıyla düşünceler zihinde canlanır. Kısaca kişinin kendisiyle ve çevresiyle iletişim kurabilmesi için bir dil sistemine ihtiyacı vardır. Burada sözü edilen dil sadece kullanılan sözcükler değil aynı zamanda ses tonu ve beden dilidir.

Programlama; insan beyni tıpkı bir bilgisayar gibidir. Her davranış (bilgisayar programlarında olduğu gibi) belli yapı ve kalıplardan oluşmaktadır. Kişilerin sahip olduğu duygu ve düşünceler de bu programlara göre şekillenmektedir. NLP'ye göre insanlar farklı şekillerde ve olumlu düşünmeye sevk edilebilir. Bilgisayarlarda olduğu gibi insanların da programları (düşünce kalıpları) aracılığıyla ortaya konan sonuçlar (davranışlar) değiştirilebilir.

2-2Tarihsel Gelişim

NLP 1972 yılında California Üniversitesinde, öğretim üyesi olan dilbilimci John Grinder ve üniversitenin psikoloji bölümü öğrencisi, aynı zamanda matematik öğrencisi de olan Richard Bandler tarafından ortaya konulmuştur. Bandler ve Grinder başlangıçta "kişisel mükemmellik" konusunu araştırmak amacıyla çalışmaya başlamışlardı. Bunun

²³ Sue Knight, *Uygulamalarla NLP*, Çev: İpek Görkey Taffé, Sistem Yayıncılık, İstanbul, Şubat 1999, s.xv

²⁴ Roger Ellerton, "What Is NLP" Renewal Technologies www.renewal.ca/nlp1.htm (10-05-2005)

²⁵ Biçer, A.g.e., s.9

için konularında başarılı olmuş kişileri incelemiş ve diğer kişiler üzerinde deneyebilmek amacıyla bu çalışmalarını modellemişlerdi.

Richard Bandler ve John Grinder araştırmalarına özellikle iletişim konusunda ustalaşmış, kendi zaman dilimlerinde köklü değişimler yapabilmiş kişileri seçerek işe başladılar Bu kişiler²⁶:

- **Fritz Perls, Virginia Satir ve Milton Erickson**; Terapi ustalarından olumlu çağrışımlar yapabilme, metafor geliştirme, uygun davranış ve dil aracılığıyla uyum sağlama konularında,
- **Alfred Korzybski ve Noam Chomsky**; Dilbilimcilerin çalışmalarından ön varsayımlar ve dili kullanma biçimleri konularında,
- **Gregory Bateson, Paul Watzlawik**; Antropolog olan Bateson ve psikanalist olan Watzlawik'in meslek deneyimlerinden yararlanarak bulgularını derlemişlerdir.

Bandler ve Grinder 'in çalışmaları tamamlandığında, özellikle sonuç bölümü ilgi çekiciydi. Modelledikleri başarılı kişilerin, yapıları ve tarzları çok farklı olmasına rağmen, çalışma kalıpları çok benzer temellere dayanıyordu. Bandler ve Grinder 1976'da California Santa Cruz'daki çalışmalarını NLP (Neuro Linguistic Programming) yani Nöro Linguistik Programlama olarak isimlendirdiler.

NLP, birbirini tamamlayan iki yönde gelişmesini sürdürmüştür. Bunlardan birincisi herhangi bir alanda oluşturulan mükemmelliklerin sistemleştirilerek bir teknik haline getirilmesi; diğeri de başarılı ve etkin insanlar tarafından kullanılan etkili düşünme, beceri geliştirme gibi iletişim ve etkinlik modellerinin sistemleştirilmesidir.²⁷ NLP, algı, duygu, düşünce vb gibi soyut olayların somut olarak ifade edilebilmesini sağlayan bir teknikler bütünüdür.

²⁶ Knight , a.g.e. s. xviii

²⁷ Biçer, a.g.e.s.11

2-3 İlkeler

Bazı kaynaklarda “NLP Varsayımları “ olarak da ifade edilen NLP ilkeleri, NLP nin özünü oluşturan temel prensiplerdir. NLP'nin tam olarak anlaşılabilmesi için bu ilkelerin genel doğrular olarak kabul edilmesi gerekir. ”Diğer disiplinlerde de teori üretmeden önce ön kabuller ortaya konulur. Bu ön kabullere göre ilkeler ve prensipler oluşturulur.”²⁸ İlkelerin her zaman kesin doğrular olması gerekmez, ancak bunları doğru kabul etmek, konunun anlaşılması açısından faydalıdır. Örneğin ”kırmızı et sağlıklı beslenme açısından gereklidir” denildiğinde bu yüzde yüz doğru değildir. Kırmızı etin fazlası ve bazı hastalıklarda çok azı bile sağlığa zararlıdır. Ancak kırmızı etin genel olarak vücut için gerekli olduğunu bilmek sağlıklı beslenme açısından önemlidir. NLP ilkeleri de her zaman katı kurallarla belirlenmiş yüzde yüz doğrular değilse de, bunları doğru olarak kabul etmek NLP'nin anlaşılabilmesi açısından gereklidir.

NLP tekniklerinin uygulanmasını kolaylaştıran ilkeler ana başlıklar halinde aşağıda sunulmaktadır:

2-3-1 Farklı Algı Haritaları

Haritalar bir bölgenin kağıt üzerinde gösterilmiş çizimleridir. Tıpkı bölgelerde olduğu gibi insanların da dünyaya bakış açıları ve zihinlerinde yarattığı dünyayla ilgili çizilmiş haritaları vardır. Bu haritalar dünyanın kendisi değil, sadece kişilerin zihinlerinde yarattığı dünyadır.

Herkesin zihninde yarattığı harita farklıdır. Her insan beş duyu organıyla çevresini algılar. Algılanan her olayı, nesneyi, kokuyu, tadı, zihinde şekillendirir, kaydeder. Her insanın zihnindeki sayısız kayıtlar onların tecrübeleridir. İnsanlar zihinlerindeki kayıtlar sayesinde dış dünyaya ait haritalar oluştururlar. İnsanların zihinlerinde yarattığı haritalar bakış açıları ve tecrübelerle oluşur ve her insanın haritası farklıdır. Zihindeki harita dünyanın kendisi değildir. Sadece bakış açısıyla yaratılan bir çizimdir.

²⁸ A.g.e.s.15

Her insanın zihninde birçok harita bulunur. Bunlar iki ana gruba ayrılabilirler. Olayları oldukları gibi gösteren haritalar ya da gerçekleri ve olayların nasıl olmaları gerektiğini gösteren haritalar ya da değerler.²⁹ İnsanlar bu haritalara sahip olduklarının farkında olmadan ve bunların doğru olup olmadıklarını sorgulamadan, olayları bu haritalara göre yorumlarlar. Çoğunlukla, onlara göre kendi bakış açıları ve yorumları en doğrudur.

Her insanın bakış açısı ve haritası farklı olduğu gibi doğrusu da farklıdır. Aynı olayı izleyen sayısı kadar farklı görüş ve yorum almak mümkündür.³⁰ NLP herkesin farklı algı haritaları olduğunu ve insanların iyi bir iletişim için bu haritaları kabul etmesi gerektiğini anlatmaktadır.

İnsanların başarısı büyük oranda iletişim yeteneğine bağlıdır. Her insanın farklı haritaları olduğunu kabul eden, onların haritasına hitap edecek iletişim becerilerini kullanmaya çalışan insanlar daha çok kişiyle anlaşır ve iletişim kalitesini , dolayısıyla yaşam kalitesini yükseltir. Etkin bir iletişim, insanların farklı algı haritalarını anlamaktan geçmektedir. Diğer insanların farklı haritalarını anlamak ve kabul etmek, zaman zaman da kişinin kendi haritasını düzenlemesi etkin bir iletişim ve uyumun artmasını sağlayacaktır. NLP insanların güçlü bir iletişim becerisine sahip olmasını sağlar.

2-3-2 Olumlu Niyet

Her davranış olumlu bir niyetin ürünüdür. Hiçbir eylem ve davranış kişinin kendisi için olumsuz bir amaçla başlatılmaz. Davranışın sonucu olumsuz da olsa, olumlu bir niyetle başlatılmıştır.

NLP davranışlar ve ardında yatan niyetler arasındaki bağlantıyı ve farklılıkları açıklar. Yapılan her davranışın altında olumlu bir niyet yatar. Kişi belirli bir amaçla kendisi için olumlu ve yararlı olduğuna inandığı davranışı yapar.” Sigara içmek gibi bir

²⁹ Stephen R. Covey, *Etkili İnsanların 7 Alışkanlığı*, Çev: Gönül Suveren, Osman Deniztekin, 22. Basım, Varlık Yayınları, İstanbul, Ocak, 2004, s.19

³⁰ Harry Alder, *Yöneticiler İçin NLP*, Çev: Tevfik Ertan, Sistem Yayıncılık, İstanbul, Temmuz 1998, s.33

davranışın kökeninde bile, daha rahat olmak ya da belirli bir toplumsal ortamda benimsenmek gibi olumlu bir niyet vardır.³¹”

Bu varsayımla bazı uç davranışları açıklamak güç olabilir. Kimi zaman kişinin kendisi de yapmak istemediği olumsuz davranışları neden sürdürdüğünü açıklayamaz. Bu noktada insanların bilinçaltında gizli kalmış istekleri ”niyetleri” karmaşık durumu açıklamaktadır.

2-3-3 Potansiyel Güç

İnsanlar değişim ve gelişim için ihtiyaç duydukları bütün kaynaklara sahiptir. Önemli olan insanın bu gücü fark etmesidir. ”Güç, insanın kendini zihninde olumlu ve yeterli algılamasıdır. Güç her insanın içinde ses, görüntü ve duygu olarak vardır.³²”

Yaşanılan deneyimler, doğuştan itibaren oluşturulan modeller, duygu, düşünce ve resim olarak insanların zihninde yer almaktadır. Bu içsel güç kişinin kendisini hissetme biçimini belirler. Başarılı olarak kabul edilen insanlar, karşılaştıkları fırsatlar ya da olaylarla içsel kaynaklarını birleştirebilmiş insanlardır. İçsel kaynaklarını keşfeden insanlar bunları yeteneğe dönüştürebilirler. Bireylerin içsel kaynaklarını yeteneğe dönüştürebilme ve istediğini başarabilme fırsatları vardır. NLP’ye göre her davranışın bir yapısı vardır. Bu yapılar küçük parçalara ayrılarak analiz edilebilir ve öğrenilebilir. Bu da diğer kişilerin sahip olduğu yeteneklerin öğrenilmesini sağlar. NLP teknikleri bunun nasıl yapılacağını gösterir.

2-3-4 Deneyimler

NLP’de filtreler olarak kabul edilen inançlar, değerler, anılar ve meta programlar, kişilerin “gerçekler” olarak kabul ettikleri algılarını oluşturur.³³ Yaşanılan her deneyim belli bir temele dayanır. Dış dünya, beş duyu aracılığıyla algılanır. Yaşanılan her olay, görülen her nesne ve duyulan her ses beyne kaydedilir. Beyin bu

³¹ Harry Alder , *NLP Yüksek Performansa Ulaşmanın Yeni Bilimi Ve Sanatı*, Çev: Zarife Biliz,2.Basım, Sistem Yayıncılık, İstanbul, Haziran 1998, ,s.17

³² Biçer , a.g.e. s.22

³³ Roger Ellerton, “The Structure Of Reality”, Renewal Technologies, <http://www.reneval.ca/nlp4.htm> (12.03.2006)

bilgileri belli bir düzen içerisinde sınıflandırır ve depolar. İnsanlar yaşadıkları olaylar karşısında beyinde bulunan bu bilgileri sentezler. Herkesin dış dünyayı algılama biçimi farklıdır. Her insanın farklı bir temsil sistemi vardır. İnsanlar gördüğünü düşündüğü nesneyi görür, duyduğunu düşündüğü sesi duyar. İnsanlar gördükleri, duydukları ve yaşadıkları olayları kendi zihinlerinde yaratırlar. Beyindeki kalıplar ve yapılar değiştirilebildiğinde davranışlar da değişebilecektir.

2-3-5 Başarısızlıklar

Yaşanılan her başarısızlık, başarı yolunda atılmış bir adım, bir deneyimdir. Aslında NLP'ye göre başarısızlık yoktur, geri bildirim vardır. Hata yapıldığında ve istenilen sonuca ulaşılmadığında, ne "yapılmaması" gerektiği öğrenilmiş olur. Çevresinde başarılı olarak kabul edilen insanlar incelendiğinde, o insanların daha çok çalıştıkları, daha fazla hata yapıp daha çok öğrendikleri görülür.

Başarısızlık duygusu çoğu zaman "kendini küçük görme" duygusunu yaratacak, bu da kişinin davranışlarını olumsuz yönde etkileyecektir. Başarısızlık ya da düşük düzeyde bir başarı, kendiliğinden gerçekleşen bir bilinçaltı hedefi halini alacaktır. Başarısızlık kavramı haritadan silindiğinde, tüm yeni olasılık kapıları kişinin önünde açılacaktır. Hata olarak adlandırılan her sonuç kişiye bilgi verecek ve her hata, zamanında ne kadar olumsuz ya da acı olsa da, bir gün avantaj olarak geri dönecektir.³⁴

2-3-6 Zihin Ve Beden

Kişilerin düşünceleri; hareketlerini, nefes almasını, kendini nasıl hissettiğini ve davranışlarını etkiler. Aynı şekilde vücut hareketleri de düşünce biçimini etkiler. İnsanlar birini değiştirmeyi öğrendiklerinde, diğeri de değişebilir.³⁵ Beden ve zihin aynı sistemin parçalarıdır. Uyum içinde hareket ederler. Birbirinden bağımsız olarak çalışmazlar. Bu sistemin bir parçasında herhangi bir hareket başladığında, sistemin diğer parçası da etkilenecektir.

³⁴ Alder , NLP a.g.e. s.19-20

³⁵ Steve Andreas ,Charles Faulkner, *NLP The New Technology Of Achivement*, London, Nicholas Brealey Publishing, 2003 ,s.36

İnsanlar bilinçli ya da bilinçsiz olarak yaptıkları hareketleri değiştirebildiklerinde, düşüncelerini de değiştirebileceklerdir. Örneğin düzgün nefes alma tekniklerini uygulayabildiklerinde ya da duruş biçimlerini ayarlayabildiklerinde, olumsuz düşüncelerinden de kurtulabileceklerdir. Ya da olumsuz düşünceleri değiştirebildiklerinde daha rahat ve kendinden emin bir davranış şekli geliştirebileceklerdir.

2-3-7 İletişim Başarısı

İletişim sadece bir bilgi alışverişi değildir. Duygu ve düşüncelerin bir bilgi olarak aktarılmasındaki eylemler ve bu eylemlerin biçimi iletişimin temelini oluşturur. Bu iletişimin evrensel yönüdür. Bilgiyi veriş biçimi, bir başka deyişle, sözlerin bedendeki karşılıkları, iletişimin değerlendirilmesinde önemli bir noktadır.³⁶ İletişimin değerlendirilmesindeki diğer bir nokta ise ulaştığı sonuçla ilgilidir.

İletişimde başarı, niyet edilen sonucu gerçekleştirmeye bağlıdır. İletişim hangi şekilde yapılırsa yapılsın, istenilen sonucu gerçekleştirmiyorsa etkisizdir. Buna karşın sonuca ulaşan bir “iletişim” (hiç sözcük ya da fark edilebilir bir mesaj içermese bile) etkilidir. Bu durum, sorumluluğun büyük bölümünü, mesajı iletilen kişiden çok, iletene yükler. Mesajın açık bir şekilde aktarıldığına inanmak, başlangıçtaki amacı sağlamayacaktır. NLP, iletişim başarısını, iletişimin girdilerinden çok, çıktılarını temel olarak değerlendirir ve ölçer.³⁷ NLP için iletişimin yapılma biçiminden çok hangi sonuca ulaştığı önemlidir. Ancak sonucun istenilen şekilde düzeltilmesi için de sürecin düzeltilmesi gerekir.

NLP iletişimde, başlangıçtaki amaca ulaşmak için, gerekirse tekrar tekrar davranışların değiştirilmesini öngörür. ”İletişim kurma süreci bu amaca ulaşmak için yalnızca bir araçtır; gerektiğinde değiştirilebilir ya da son verilebilir. Ancak iletişime

³⁶ Zuhul Baltas, Acar Baltas, *Bedenin Dili*, 28. Basım, Remzi Kitabevi, İstanbul, Nisan 2001, s.20

³⁷ Alder, Yöneticiler..... s.30-31

yüklenilecek başka bir anlam da onun bir yatırım olduğudur. Olumsuz geri bildirimlerle öğrenilenler, gelecekteki değerleri oluşturur.³⁸”

2-3-8 Beceriler

Bir kişinin yapabildiği becerileri diğer insanlar da öğrenebilir. Bu ilke ”insanlar ihtiyaç duydukları bütün kaynaklara sahiptir” ilkesiyle yakından ilgilidir. Başarılmasının güç olduğu düşünülen bir işi bir insan yapabiliyorsa, diğerleri de onu yapmayı öğrenebilir. Bunun için gerekli kaynaklara zaten sahiptir. NLP kişilerin bu kaynaklara sahip olduğunu anlamasını sağlar.

Başarılı bir insanın zihin haritası öğrenilip kullanılabilir. Çok sayıda insan gidip denemeden hedefe ulaşmanın imkânsız olduğunu düşünür. Başarılı olmak için her türlü imkan mümkünmüş gibi davranmak gerekir. Fiziksel ya da çevresel bir sınır olduğunda deneyimler kişiyi haberdar edecektir.³⁹

Evrende sınır yoktur. Tek sınır insanların zihinlerindedir. Başarı ve mutluluk kimsenin tekelinde değildir. İsteyen ve karşılığını ödeyen herkesin olabilir.⁴⁰ Ulaşılabilecek sonuçlar önce beyinde gerçekleşir. Başarılı ve başarısız sonuçlarda, sonucun kendisi kadar, sonuca gitme şekli de büyük önem taşır. Başlangıçta konulan hedefe ulaşmak için çaba göstermek gerekir. Başarıya ulaşmış kişilerin genel özelliği; başka insanların sadece hayalini kurduğu ve sözünü ettiği hedefleri yapmak için eyleme geçmeleridir.

Tecrübeler çeşitli unsurların bir araya gelmesiyle oluşur. Bu unsurlar temelde; davranış, duygular, düşünce kalıpları (stratejiler), ve inanç sistemidir. Tecrübelerdeki farklılık, bu unsurların bir araya geliş biçimindeki farklılıktan kaynaklanır. NLP bir kişinin tecrübelerindeki bu yapının bir modelini, haritasını oluşturarak onun yeteneklerinin altında yatan bileşimin çözülmesini sağlar.⁴¹ Böylece bir kişinin sahip olduğu beceriye diğer kişilerin de sahip olması mümkün olacaktır.

³⁸ Alder, NLP...s.18

³⁹ Steve Andreas, Charles Faulkner , *Başarının Yeni Teknolojisi*, Çev:Alican Azeri, Beyaz yayınları, İstanbul, Kasım 2001 s.25

⁴⁰ Biçer a.g.e.s.22

⁴¹ Tamer Dövcü,”Modelleme” <http://www.nlpdegisim.com/modmak001.php> (15-04-2005)

NLP farklı alanlardaki başarılı insanların, ulaştıkları başarıları nasıl elde ettikleri ve bu başarıları yol açan düşünce ve davranışların başka insanlara nasıl uygulanabileceğini gösterir.⁴² NLP başarılı insanların davranış biçimlerini modelleyerek, diğer insanların da bunları uygulayabilmesini ve başarılı olmasını sağlar.

2-4 NLP nin Kullanım Alanları

NLP başlangıçta konulan hedeflere nasıl ulaşılabilirliğini farklı tekniklerle gösterir. Özellikle duygular, düşünce, dil ve davranışların nasıl etkin bir şekilde kullanılabilirliği ile ilgilenir. Bu özelliklerinden dolayı NLP birçok alanda kullanılabilen bir teknik olmuştur. NLP nin kullanım alanları aşağıda başlıklar halinde sunulmuştur:

2-4-1 İş Dünyası

Günümüzün hızla değişen iş dünyasında, tek bir konuya özgü becerilere duyulan gereksinimin yerini, öğrenme ve uyum sağlama becerileri almıştır. Her gün daha fazla örgüt, çalışanların kendi performanslarını değerlendirmelerini, kendi iş çevrelerindeki sorunları görerek potansiyellerinin doruğuna çıkabilmelerini sağlayacak yöntemler araştırmakta, kendi içinde eğitim ve öğrenme birimleri oluşturmaktadır. Bu birimler, iş dünyasının alışılmış eğitim yöntemleriyle istenilen sonuca ulaşmamaktadır. Geleceğin anahtarı kişilerin içinde saklıdır.⁴³ NLP onlarda var olan duygu, düşünce ve davranışlarla potansiyellerini yaratıcılığa çevirecek ve işbirliğine dayalı bir çalışma yaşamı sunabilecektir.

NLP iş dünyasında; satışlar ve pazarlamada, ikna kalıpları uygulama, bilinçaltı satış ve temsil sistemleri ile, yönetimde; strateji geliştirmede, etkin liderlik modellemesi ve öğrenen organizasyonların geliştirilmesinde, performans geliştirmede, kişisel becerilerin artırılması ve motivasyon geliştirmede kullanılmaktadır. Ayrıca NLP örgütsel iletişimde; çalışanlarla kurulan iletişimin etkinliğini artırmada, takım iletişimi

⁴² Barış Demir, "NLP" ,[http:// www.cyberturf.com/barisdemir/nlp.htm](http://www.cyberturf.com/barisdemir/nlp.htm) (05-03-2005)

⁴³ Knight, a.g.e.s. x1

ve takım ruhunun geliştirilmesinde, eğitimde daha iyi öğrenmeyi sağlamada kullanılmaktadır.

2-4-2 İletişim

Geleneksel iletişim kuramı genellikle iletişim aracının teknik ayrıntıları, mesajın şekli ve son teknoloji üzerinde yoğunlaşmıştır. NLP ise daha çok, iletişimde rol oynayan algılar, tutumlar ve inançların çeşitliği ile ilgilenir.⁴⁴ NLP, iletişimin nasıl yapıldığı ya da yapılması gerektiğinden çok , iletişimden alınmak istenen sonucun ne derece gerçekleştiği üzerinde durur. Kısaca NLP teknik ayrıntılarıyla değil, ulaşılan sonuçla ilgilenir.

”İletişimde NLP Modeli” bireysel algılamalar, tecrübe, beş duyu, dil, tutumlar, değerler ve inançlar tarafından süzölmektedir. Bu süzme sürecinin amacı karmaşıklığın daha anlaşılır ve basit hale getirilmesidir. NLP ile İletişimin karşılıklı etkileşim sürecindeki modeli, olanlara yönelik algılar ile yanıtları etkileyen duygular arasında kurulan bağlantıyı açıklar. İletişim, NLP kavramında yer alan ve diğer insanlarla sözel olmayan davranışlar, ses tonu ve dilin kullanımı ile daha etkin iletişim kurmayı sağlayan tekniklerin yer aldığı sistemle daha da etkinleştirilmektedir.⁴⁵

2-4-3 Kişisel Gelişim

NLP'nin ana teması kişiseldir. NLP' deki mükemmellik anlayışı, sistemlerin ya da organizasyonların mükemmelliğinden çok, insanların mükemmelliği ile ilgilidir. Örgütsel mükemmellik arayışı kaçınılmaz olarak mükemmel insanlara (tek tek insanlara ve özellikle yöneticilere) varır.⁴⁶ Örgütlerdeki tüm bireylerin kişisel gelişimlerinin sağlanması, örgütsel mükemmelliği yaratabilecektir.

Kişisel gelişim; insanların kapasitelerini, performanslarını ve sonuç olarak verimliliklerini artırmaya katkısı olacak bilgi beceri ve yeteneklerin geliştirilmesidir. Kişisel gelişim öncelikle; kişinin kendini daha iyi tanıması, daha iyi ilişkiler ve daha iyi

⁴⁴ Alder, a.g.e.s.4

⁴⁵ Melek Tüz, “Kişisel Mükemmelliği Yakalamada Nöro Linguistik Programlama (NLP) Tekniği, U.Ü. Fen Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi,2002,Sayı:3,Cilt:3

⁴⁶ Alder a.g.e.s.14

iletişim kurmak için çevresindeki insanları tanınması, 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 davranışları geliştirebilmesidir.⁴⁷ Özetle kişisel gelişim, kişinin kendisi ve çevresindekilerle daha etkin iletişim kurabilmesi için gerekli olan becerileri kazanmasıdır.

NLP teknikleri kişilerin iş ve özel hayatında daha başarılı ve verimli olmasını, doğru karar verebilme becerisinin artmasını, çevresiyle etkili iletişim kurabilmesini ve dolayısıyla kendisine olan güveninin artmasını sağlar.

NLP kişilerin kendini tanınması, özgüven kazanması, ruh halini kontrol edebilmesi, istemediği alışkanlıkların değiştirilmesi (sigara içmek, tırnak yeme, obezite vb.) mevcut olmayan alışkanlıkların kazanılması, hayattan zevk alma, işde ve evde kişisel başarı, insanlarla iletişim problemlerinin çözümünde ve benzeri konularda uygulanabilmektedir.

2-4-4 Liderlik

Lider, başında bulunduğu grubun amaçlarını belirleyen ve grup üyelerini belirlenen amaçlar doğrultusunda etkileyen ya da yönlendiren kişiye denir. Liderlik bu tanıma paralel olarak başkalarını belirli bir amaç doğrultusunda davranmaya yöneltme sürecidir. Bu liderin etkileme gücüne bağlıdır. Lider gücünü kişisel özelliklerinden, bilgi, yetenek, otorite ve grup içindeki saygınlığından kazanabilir.⁴⁸ Liderlik kimi zaman yöneticilikle eşanlamlı olarak kullanılsa da farklı kavramlardır. Liderlik bir yetenek, yöneticilik ise bir görevdir. Örgütler için olması gereken; bir yöneticinin aynı zamanda iyi bir lider olmasıdır.

Bilim ve teknolojinin hızla ilerlediği son yıllarda, şirketlerin yeniden yapılanma sürecinden geçmesi gerekmektedir. Bu yapılanmanın etkili olabilmesi için tüm örgütün çehresini değiştirmek yerine, altyapıyı oluşturan düşünce ve tutumların gözden

⁴⁷ F.Gül Çetinel, "İş Hayatında Kişisel Başarının Anahtarı Olarak Kabul Edilen Teknik :NLP" Anadolu Üniversitesi İİBF Dergisi, Cilt: XIX, Sayı: 1-2 , Yıl: 2003 s.210

⁴⁸ Zeyyat Sabuncuoğlu, Tuncer Tokol, *İşletme*, 5. Baskı, Furkan Ofset, Bursa, Eylül 2003, s.165

geçirilmesi gerekir. Bir örgütte egemen olan kültür özellikle yüksek konumlardaki yöneticilerin kültür ve tutumlarının dışı vurumudur. Liderlerin yönetim biçimi, örgütün işleyişi ile bütünleşir.⁴⁹ NLP liderlerin kişisel gelişiminin sağlanarak, bu gelişimin organizasyonlara aktarılabilceğini öngörür.

2-4-5 Eğitim

NLP nin pratik teknikleri öğrencilerin öğrenme şekillerini anlamayı, öğretmenler ve öğrenciler için strateji geliştirmeyi, beş duyuyu kullanmayı ve hızlı öğrenme tekniklerini kullanmayı içerir. NLP sayesinde öğretmenler, eğitimciler ve anne-babalar öğrencilerin daha iyi öğrenmelerine yardımcı olabilmek için hızlandırılmış teknikleri kazanabilirler.⁵⁰ NLP, eğitimde; öğretmenlerin yetiştirilmesi, dikkat eksikliği ve öğrenme güçlüklerinin çözülmesinde, yaratıcı öğrenme tekniklerinin kazandırılmasında kullanılmaktadır. Hızlandırılmış öğrenme, sınav stresinin önlenmesi, ders çalışma motivasyonunun kazandırılması ve hafıza tekniklerinin uygulanmasında da NLP tekniklerinden yararlanılmaktadır.

Stajyer öğretmenlerin eğitim kursları ile ilgili raporları incelendiğinde, fizik ve matematik öğretmenlerinin ders aktivitelerindeki zorlukları anlatan şikâyetlerle dolu olduğu gözlenir. Stajyer öğretmenler gelecekteki meslekleri için, etkili iletişim, sınıfı yönetmek, zamanı yönetmek, kendilerine güvenme ve öğrencilerin motivasyonu hakkında endişelidirler. Özellikle etkili iletişim yetenekleri son yıllarda her zamankinden daha önemlidir.⁵¹ NLP öğretmenlerin gelişiminde ve etkili iletişim konusunda eğitim alanında sıkça uygulanmaktadır.

Öğrenme güçlüğü tanısı konmuş öğrenciler için de NLP daha önce denenmiş tekniklerin dışında kesin sonuçlar veren teknikler sunar. Bu öğrencilerde farklılık, kimi zaman öğrenme ve düşünme stratejilerindeki kapasite seviyesinden kaynaklanır. Çoğu

⁴⁹ Knight, a.g.e.s.x11

⁵⁰ <http://www.anlp.org/Faq.asp> (03.12.2004)

⁵¹ Nilgün Peker ,Emine Erktin, “The Perceived Effectiveness Of A Pre-Service Professional Development Course For Math And Science Teachers”, In H. Gruber,C.Harteis,R.G. Mulder,J.M.Rehrl (Eds),Bridging Individual, Organizational, Cultural Aspects Of Professional Learning,S.Redorer Verlag, 2005 Regensburg (ISBN:3-89783-487-1)

zaman uygulanan stratejiye bir adımın eklenmesi ya da çıkarılması gibi tek bir uygulamaya ihtiyaç vardır. İlk adım öğrenmenin öğrenilebilir olduğudur.⁵²

2-4-6 Sağlık Sektörü

Son yıllarda yapılan birçok araştırma hastalıkların büyük bir bölümünün sebebinin gerginlikle ilgili olduğunu göstermiştir. Kalp ve dolaşım sistemi rahatsızlıkları, ülser, arterit, migren ve birçok hastalığın doğrudan gerginlikle ilgili olduğu görülmüştür. NLP önleyici tıpta etkili olabilecek bir araçtır.⁵³ Özellikle hastaların üzerindeki plasebo ilaçların etkisi, NLP nin etkili olabileceğini gösteren bir kanıttır.

Strese dayalı hastalıkların (psikosomatik hastalıklar) tedavisinde tıbbi tedaviye yardımcı olarak, bağışıklık sisteminin güçlendirilmesi, alerjiler, ağrılar, moral destek gerektiren tüm rahatsızlıklarda NLP uygulanabilmektedir. Ayrıca depresyon, kişilik bozuklukları, sosyal fobiler, panikler, cinsel fonksiyonel bozukluklar, madde bağımlılığı, tüm diğer psikolojik bozukluklarda terapiye yardımcı olmak amacıyla NLP uygulanabilmektedir.⁵⁴ Sağlıkta NLP uygulamaları, NLP master practitoner eğitimi almış bir psikiyatrist veya doktor yönetiminde gerçekleştirilir.

⁵² Don Blackerby, "NLP In Education A Magnificent Opportunity"
<http://www.rediscoverthejoyoflearning.com/nlpedu.cfm> (21- 10-2005)

⁵³ Robert Dilts, John Grinder, Richard Bandler, Judith Delozer, *Nöro Linguistik Programlama*, Cilt 1, Çev, Sinan Köseoğlu, Beyaz Yayınları, İstanbul, 2006, s.238-239

⁵⁴ Derviş Türkmen, "NLP", <http://www.psikofarma.net/genel/nlp.html> (05.03.2005)

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL İLETİŞİMDE NÖRO LİNGÜİSTİK PROGRAMLAMA

1- NLP'NİN İLETİŞİMDE KULLANIMI

İletişim, diğer insanlarla kurulan sözlü ve sözsüz etkileşimdir. İletişim en az iki kişiyi gerektiren; sözlü ifadelerden daha fazlasını içeren dinamik bir süreçtir. Mehrabian ve Ferris'e göre iletişim; %55 oranında beden dili, %38 oranında ses tonu ve sadece %7 oranında söylenen kelimelerden oluşur. İletişimde ne söylendiğinden çok nasıl söylendiği önemlidir.

Bir örgütü mükemmelleştiren en önemli etken, üyelerin tüm yeteneklerinden yararlanılmasını sağlayan uyumluluk halinin yaratılabilmesiyle paraleldir. Uyum grubun en yaratıcı ve en yetenekli üyelerinin becerilerinden azami ölçüde yararlanılmasını sağlar.⁵⁵ Örgütlerdeki üstün yeteneklere sahip kişilerin genel performansının artırılabilmesi, örgütün sahip olduğu uyum, işbirliği ve etkin iletişime bağlıdır. Örgüt içinde uyum ve etkin bir iletişim düzeni yoksa en yaratıcı ve yetenekli kişilerin bile becerilerini sergilemesi mümkün değildir.

Örgütler büyüebilmek, işlevlerini gerçekleştirebilmek, değişen iç ve dış çevre koşullarına uyum sağlayabilmek için etkili bir iletişim düzeni kurmak zorundadır. Aynı zamanda etkin bir iletişim düzeni örgütsel amaçlarla bireysel amaçlar arasında bir dengenin kurulmasını da sağlayacaktır. Örgütlerin temel işleyişi için gerekli ve temel süreç olan etkili iletişimi engelleyen bir takım faktörler bulunmaktadır. Daha önceki konuda anlatılmaya çalışılan bu faktörlerden kişisel engeller ilk sırayı oluşturmaktadır. NLP klasik iletişimden farklı olarak iletişimi kişisel bazda ele alır ve kişisel engellerin çözümlenebilmesi için bir takım teknikler önerir. Klasik iletişim süreci, iletişim sorunlarını, alıcı, mesaj, gönderici, araç vs gibi teknik unsurlarla çözmeye çalışır. NLP ise daha çok verici, gönderici odaklı çözüm önerileri sunar. NLP psikoloji, dil ve içsel kalıpların birleştirilmesinden doğmuştur. Klasik iletişim süreci nörolojik süreçler

⁵⁵ Daniel Goleman, *Duygusal Zeka*, Çev: Banu Seçkin Yüksel, Varlık Yayınları, 16. Basım, İstanbul, 2000, s.207

üzerinde durmaz. Şekil şartları üzerinde durur. NLP ile iletişimde ise davranışların sebepleri, nörolojik ve psikolojik nedenleriyle araştırılarak düzeltilmeye çalışılır. Bu çalışmanın temeli; iletişimde gönderici ve alıcı odaklı olarak doğan kişisel engellerin fark edilmesi ve çözümlenebilmesi için NLP tekniklerinin örgütsel iletişime uyarlanabilmesine dayanmaktadır.

NLP'nin iletişim konusundaki yaklaşımı; her insan için uygun bir model oluşturmak yerine, her insan için farklı bir uygulama oluşturmaktır. Her insan farklı bir bireydir. Etkili bir iletişim için kişiler arasındaki benzerliklerin artırılması ve farklılıkların azaltılması gerekir. İletişimde insanlar karşısındaki kişiye bilinçsiz şekilde sinyal gönderirler. Bu sinyaller kendilerine nasıl davranılmasını istedikleri konusunda bilgi verir. Kişiler bu sinyalleri sözlü olabileceği gibi, sözsüz bir şekilde beden dillerini kullanarak da gönderebilirler. NLP iletişimde kişiler arası farklılıkların belirlenebilmesi ve bunların çözümlenmesi konusunda yardımcı olur.

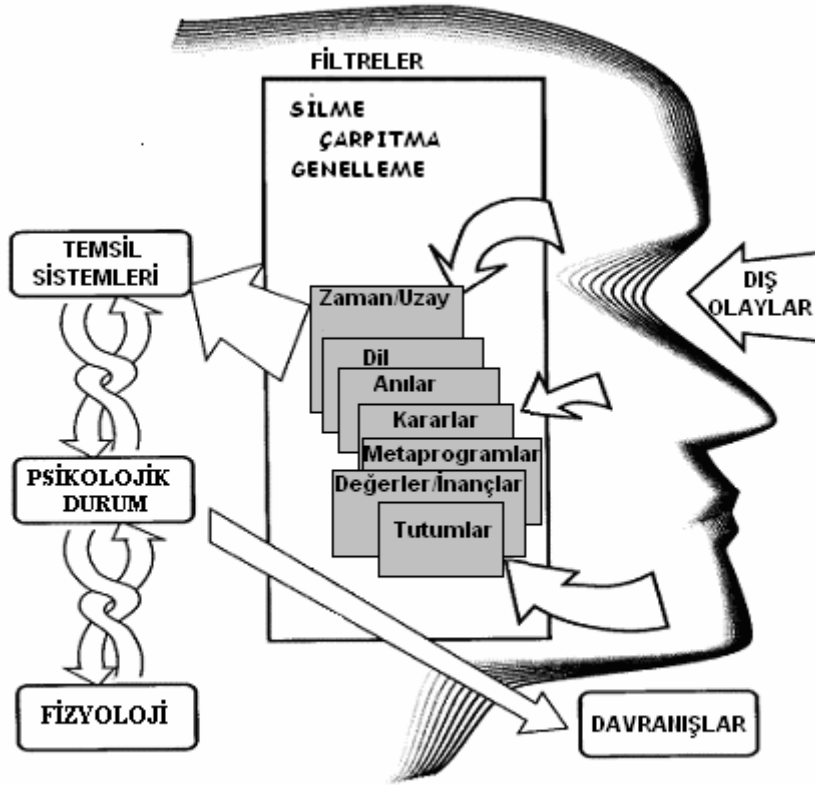
NLP teknikleriyle etkili iletişim kurmak mümkündür. Bunun için yapılması gereken ilk adım, iletişimin kurulma amacının, hedefin belirlenmesidir. İletişimin hedefi belirlendikten sonraki adım, iletişim kurulan kişinin kendisini anlayıp anlamadığını tespit etmektir. İletişim kurulan kişinin bakışları, göz hareketleri, yüz ifadesi, ses tonu, el ve ayak hareketleri, iletişim kuran kişiye verdiği tepkileri gösterir. Önemli olan bu ipuçlarını anlamak ve çözümlenebilmektir. NLP bu ipuçlarını kullanma yöntemleri sunarak etkili bir iletişim kurulmasını sağlayabilir.

Örgütlerde NLP çalışmalarıyla uyum ve işbirliğinin artması, iletişim düzeninin gelişmesi sağlanabilir. NLP uygulamalarıyla işletmenin performansı kısa zamanda bireylerin becerileriyle paralel olarak artacak ve kişilerin varolan becerileri etkin bir şekilde kullanılacaktır.

NLP, Richard Bandler ve John Grinder tarafından geliştirilmiş, kişinin kendisi ve başkaları ile nasıl iletişim kurduğunu gösteren bir model olarak başlamıştır.⁵⁶ Şekil

⁵⁶ Tad James, "What Is NLP : A Model Of Communication And Personality", http://www.nlp.com/NLP_communication_model.pdf

2'de NLP iletişim modelinde etkili olan unsurlar gösterilmektedir. NLP iletişim modeli dışarıdan gelen bilginin nasıl işlendiğini açıklar. NLP iletişim modeline göre kişinin çevresinde meydana gelen dış kaynaklı olaylar, bireyin kendi içinde işleme tabi tutulmaktadır. Dış kaynaklı olay duygusal giriş kanalları aracılığıyla algılanmakta ve süzgeçten geçirilerek işlenmektedir. Algıları filtreleyen unsurlar; silme, çarpıtma ve genelleştirmedir. Diğer süzgeçler ise meta programlar, değerler, inançlar, anılar ve anılarla ilgili olarak alınan kararlardır. Birey algıladığı olayın bir iç temsilini (Internal Representation) yapmaktadır. NLP'de iç temsiller, temsil sistemleri olarak adlandırılmaktadır. Olayın iç temsili bireyin fizyolojisi ile birleşerek algılanan durumu meydana getirmektedir.



Şekil 2: NLP İletişim Modeli

Kaynak: Tad James, NLP Communication Model,

<http://www.changewithin.com/images/selfte6.gif>

İletişimin değeri, iletişim kuran kişinin niyeti ne olursa olsun, karşıdaki kişinin alabildiği mesaj kadardır.⁵⁷ Örgütlerde kaliteli ve etkili bir iletişim için uygulanabilecek temel stratejilerden bazıları şunlardır:⁵⁸

- İletişim yalnızca söz söylemek değil, tüm bedenle yapılan bir iştir.
- İletişimin temeli güven, saygı, açıklık ve doğruluktur.
- İletişimde niyet iletişimin kalitesini belirler.
- Haklı olmak kadar, doğru olmak ve doğru anlatabilmek önemlidir.
- İletişim ne yapıldığı değil, kişilerin ne anladığıdır.
- Her insanın bir iletişim dili vardır. Bunları anlamak önemlidir.
- Bazı insanlar duyduklarından, bazı insanlar gördüklerinden, bazıları da yaşadıklarından ikna olur.
- Tüm davranışların özünde (yanlış bile olsa) bir neden vardır.
- Eleştirmek ve katkı yaratmak farklı eylemlerdir.
- İletişimde önce karşıdaki kişiyi anlamak, sonra anlatmak gerekir.
- Kişi kendisine yapılmasını istemediğini başkasına yapmamalıdır.
- Kişinin her zaman davranışlarını seçme hakkı vardır. Bu davranışları kullanmak kişiye bağlıdır.

⁵⁷ Robert Dilts, *Sleight Of Mouth*, The Magic Of Conversational Belief Change, Meta Publications, California, 1999, s.80

⁵⁸ Turgay Biçer, *Şampiyonluğun Psikolojisi*, Beyaz Yayınları, İstanbul, Ocak 2006, s. 51

- Her insanı mutlu etmek ve her insanın kişiyi mutlu etmesi mümkün değildir. Önemli olan uzlaşabilmektir.
- Savunma mekanizmaları bazen gereklidir ama çok zaman zarar verirler.
- Kişinin öz eleştiri yapabilmesi bir erdemdir.
- Kişisel bütünlüğün korunması gerekir.
- Probleme değil, çözüme odaklanmak gerekir.
- Dış görünüş önemlidir. İletişim önce dış görsellikle kurulur.
- Kişilerin hor, değersiz ve anlamsız görmek ve yüceltmek hatadır.
- Özgüvenin yüksek tutulması ve korunması gerekir.
- Kişilerin kendini önemsemesi, değerli kılması ama kibirden kaçınması gerekir.
- Kişilere teşekkür etmek, özür dilemek, yüzüne bakmak ve onları önemsemek gerekir.
- İletişimde anlatmaktan çok dinlemek önemlidir.

Bir örgütün en değerli varlıkları insanlardır. İnsanların kendilerini ve çevresindekileri daha iyi tanıyarak, onlarla daha iyi iletişim kurmaları, onların verimliliklerini ve kapasitelerini artırarak örgüte büyük bir katma değer katacaktır. Yeni yönetim modellerinde en az müşteri mutluluğu kadar önemli olduğu vurgulanan çalışan mutluluğu, artık tüm örgütler tarafından ilerlemenin temel taşı olarak görülmektedir.⁵⁹ Örgütlerin başarı ve verimliliğinin, çalışanların verimliliğiyle doğru orantılı olduğunu gören yöneticiler öncelikli olarak bireysel gelişimin sağlanmasına önem vermektedirler.

⁵⁹ Aytaç, a.g.e.

Örgütlerde etkinlik ve verimliliği etkileyen çok fazla unsur bulunmaktadır. Bunlardan en önemlisi sosyal atom olarak da ifade edilen insan unsurudur. Yönetim stratejileri, sosyal ve kültürel çevre, sahip olunan kaynaklar bu unsurların arasında yer alırken; örgütsel iletişim insan unsurunu da içine alan önemli bir unsurdur. Örgütsel iletişimde NLP'nin kullanımı özellikle kişisel iletişimin etkinleştirilmesinde önemli teknikler sunarak örgüte yardımcı olur. Bu amaçla, çalışmanın devamında örgütsel iletişimde nörolojik kanalların nasıl kullanılacağı, daha sonra da örgütlerde kullanımı için uygun olan teknikler açıklanmaya çalışılacaktır.

2-ÖRGÜTSEL İLETİŞİMDE NÖROLOJİK KANALLARIN KULLANIMI

Nörolojik süreçler NLP'nin temel işleyişi ile ilgilidir. İnsan beyni başlangıçta boş bir sayfa gibidir. Yaşam boyu alınan tüm bilgiler beş duyu organı aracılığı ile beyne kaydedilir. Nörolojik süreçlerin işleyişini anlayabilmek için öncelikli olarak beynin yapısının anlaşılabilmesi gerekir. Bu bölümde beynin yapısı, davranışların temelini oluşturan öğrenme seviyeleri, temsil sistemleri, temsil sistemlerini oluşturan alt sistemler ve göz hareketleri ile davranış, öğrenme ve iletişim sorunlarını açıklayan mantıksal değişim seviyeleri anlatılacaktır.

2-1 Beynin Yapısı

Evrende bilinen canlılar içinde en karmaşık yapıya sahip olan insandır ve insandaki en karmaşık yapı da beyindir. Beyin, tüm bilişsel faaliyetlerin konuşlandığı ve

yönetildiği organ olarak kabul edilmektedir.⁶⁰ İnsanları diğerlerinden ayıran en temel özelliği düşünme ve öğrenme yeteneğidir. İnsan beyni sadece karmaşıklığı ile değil, işleyişi ve yapısı itibarı ile de diğer canlılardan ayrılmaktadır.

İnsan vücudu, görme, işitme, düşünme, hissetme ve hatırlamada önemli rol oynayan farklı sistemlerin birbirleriyle eşgüdümlü olarak çalışmasını sağlayan; vücudun davranışlarını düzenleyen ve bütünleştiren iki temel sisteme sahiptir. Birisi, vücutta mesajları sinir akımı şeklinde ileten sinir sistemi, diğeri ise kan dolaşımı içine kimyasal mesajlar salgılayan çeşitli bezlerden oluşan iç salgı sistemidir.⁶¹ İç salgı sistemi insan vücudunun büyümesi, gelişmesi, metabolik faaliyetlerin kontrol edilmesi ve cinsel gelişim süreçlerinin etkilenmesi için kan dolaşımı içine hormon adı verilen maddeleri salar. Duygusal yaşamı da etkileyen hormonlar kimyasal maddelerdir.

Merkezi sinir sistemi beyin ve omurilikten oluşur. Sinir sisteminin bölümleri arasındaki iletişimi sağlayan ve sinir sisteminin faaliyetlerini oluşturan en küçük birim ise nöron olarak adlandırılan sinir hücresidir. Nöronların temel işlevi mesaj taşımaktır. Bir insan beyninde yaklaşık 100 milyar nöron vardır. İnsan vücudundaki nöronların yüzde 90'dan fazlasını beyin içerir. İnsan beyni bellek, öğrenme ve duygu işlevlerini yerine getirir. Fiziksel olarak beyin üç alandan oluşur; arka beyin, orta beyin ve ön beyin. En ilkel canlılarda bile var olan arka beyin, nefes alıp verme, kalp atışı, kan basıncı, uyku, uyanıklık ve denge ile ilgili refleksleri kontrol etme işlevi görür. Arka beyin ve ön beyin arasında bulunan orta beyin ise görme ve işitme işlevlerini görür. Ön beyin ise duyu organlarından gelen mesajların iletiildiği, güdülenme ve duyguların iletiildiği, istemli hareketlerin kontrol edildiği bölgedir.

1960'larda Dr. Roger Sperry bir grup hastayla, epilepsi nöbetlerini azaltmayı amaçlayan bir çalışma yaptı. Bu çalışmada sağ ve sol yarımküreyi (lobu) birleştiren 200 milyon sinir hücresini ayırarak, epilepsi nöbetlerin etkisinin azalmasını sağlayan bir yöntem bulundu. Dr. Sperry bu küçük grupla çalışması sırasında sağ ve sol

⁶⁰ Metehan Irak, "Hatırlamanın Ve Unutmanın Farkındalığı: Sağlıklı Bireylerde Ve Bazı Beyin Hasarlarında Üst-Biliş Sürecinin İşleyişi", Türk Psikoloji Yazıları, Cilt: 8, Özel Ek Sayı, Haziran 2005, s.2

⁶¹ Charles G. Morris, "Understanding Psychology", Third Edition, Editör; Belgin Ayvaşık, Melike Sayıl Türk Psikologlar Derneği Yayınları, No:23, 1. Basım, Ankara, Ağustos 2002, s. 40-41

yarımkürelerin birbirlerinden farklı çalıştığını keşfetti. Sol yarımküre doğrusal, sıralı ve sözel olaylarla, sağ yarımküre de görsel, uzamsal ve sezgisel olaylarla ilgili olarak çalışıyordu.⁶²

Günlük yaşamda pek çok kişinin beyin olarak bildiği, beyin yarımküreleridir. Beyin yarım küreleri insan beyninin en son evrimleşen bölümüdür ve ön beyinde bulunur. İnsan beyni sağ ve sol loplardan oluşur. Sağ lop renkler, müzik, hayal gücü ve ritim gibi işlevleri yaparken işleri ve olayları bütünsel olarak algılayabilmektedir. Sağ lop daha çok duygularla ilgilidir. Sol lop ise konuşma, sayılar, diziler gibi temel olarak analitik işlevleri yerine getirmektedir. Sol lop mantıklı ve ayrıntılı düşünmeyi işlevselleştirir. Vücudun sağ tarafını sol lop, sol tarafını ise sağ lop idare etmektedir.

İnsan davranışlarındaki ve yeteneklerindeki farklılık, beynin baskın olarak kullanıldığı tarafla ilgilidir. Beynin sağ tarafını baskın olarak kullanan insanlar daha çok müzik ya da başka sanatsal yeteneği olan, duygusal, sakin, yaratıcı, yeni düşüncelere açık kişilerdir. Beynin sol tarafını baskın olarak kullanan insanlar da konuşma yeteneği olan, mantıksal ve matematiksel problemleri çözebilen, düzenli, kontrollü, aktif ve ayrıntılı düşünebilen insanlardır.

Beynin sağ tarafını etkin olarak kullanan insanların özellikleri; her durumda öne çıkma isteği, ince eleyen, olaylarda bağlantı arayan ve içgüdüsel ve sezgisel hareket eden kişilerdir. Zamanla ilgilenmezler ve imaj sahibi olmayı severler. Beynin sol tarafını etkin olarak kullanan insanlar ise; her zaman düzen arayan, detaylarla ilgilenen, sonuçlara odaklanan, konuşmayı seven ve zamana odaklanan kişilerdir⁶³. Alışılmış öğrenme teknikleri özellikle sol beynini etkin olarak kullanan insanlar için geliştirilmiştir. Son zamanlarda sağ beynini etkin olarak kullanan insanlar için de etkin öğrenme teknikleri geliştirilmeye başlanmıştır.

İnsan beyninin temel yapı taşlarından biri de bellektir. Nitekim bilişsel bilimler kapsamında insan beyni, bilgiyi alan, depolayan, dönüştürebilen ve gerektiğinde geri

⁶² Tom Maguire, “ Visualisation: A Decisive Skill” (Published In APAC Of News, No 24. May 1995. Barcelona) [Http:// www.xtec.es/jmaguire/ articles](http://www.xtec.es/jmaguire/articles) (22-07-2006)

⁶³ Ted Garratt, *The Effective Delivery Of Training Using NLP*, Kogan Page Limited, London,1999, s.57

getirebilen bir sistem olarak ele alınmaktadır. Diğer bir deyişle insan beyni “ belleğiyle“ temsil edilmektedir.⁶⁴ Belleğin duyuşsal kayıtlar, kısa süreli bellek ve uzun süreli bellek olmak üzere üç ayrı işlevi vardır. Kimi zaman birincil bellek ya da çalışma belleği olarak da adlandırılan ”Kısa Süreli Bellek” üzerinde düşünölen ve belli bir anda farkında olunan bilgiyi özet bir şekilde tutan ve o bilgiyi analiz eden kısımdır.

Çeşitli duyu organlarından gelen bilgiler duyuşsal kayıtlara girer ve işlenir. Anlamı çözülen bilgi daha sonra kısa süreli belleğe gider. Bilgi, kısa süreli bellekte ya unutulur ya da uzun süreli belleğe aktarılır ve gerektiği zaman geri getirilmek üzere depolanır.⁶⁵ Kısa süreli belleğin kapasitesi 1,5-2 saniye içinde tekrarlanabilecek 5-10 birimlik bilgiyi tutabilecek kadar sınırlıdır. Kısa süreli bellekte saklanan bilginin kapasitesinin artırılması için bilgiler kümeleme adı verilen anlamlı birimler içinde gruplaşmaya tabi tutulabilir. Kısa süreli bellekte bilgi tekrarlanmadığı takdirde 15-20 saniye içinde kaybolur.

İnsan beyninde yer alan tüm bilgiler uzun süreli bellekte toplanır. Uzun süreli bellek daha çok kalıcı bilgilerin yer aldığı bellektir. Toronto Üniversitesinden Endel Tulving USB'nin değişik bellek sistemlerine ayrılabilceğini öne sürmüştür. Bu bellekler semantik (olgusal) bellek ve episodik (anısal) bellektir.⁶⁶ Semantik bellekte genel bilgiler depolanırken, episodik bellekte kişisel anlamı olan özel bilgiler depolanır. USB'de depolanan bilgiye hemen ulaşmak ve o bilgiyi hemen kullanmak mümkündür.

Buraya kadar anlatılan beynin yapısı bilinçli zihni ifade etmektedir. İnsanın bilinçli zihninin yanında bilinç dışı olarak ifade edilen örtölü zihninin de olduğu görüşü psikoanalitik kurama dayanır. Psikoanalitik kuram, psikolojiye bu kuramı kazandıran Sigmund Freud ile birlikte anılmaktadır.⁶⁷ Freud insan davranışları altında yatan sebepleri açıklamaya çalıştığı bu kuramla psikolojiye ve insanlığa büyük katkıda bulunmuştur.

⁶⁴ Nurhan Er, “Çalışma Belleğinde Görsel- Mekansal Kopyalama ve Fonolojik Döngü Bileşenleri Açısından Kaynak Dağılımı”, Türk Psikoloji Dergisi, Cilt: 14, sayı: 43, Haziran 1999, s.36

⁶⁵ Morris, a.g.e.s. 250

⁶⁶ A.g.e.s. 256

⁶⁷ Doğan Cüceloğlu, *İnsan ve Davranışı*, Remzi Kitabevi, Onikinci Baskı, İstanbul,2003, s.31

Freud'a göre insanın bilinçlilik durumu; bilinç, bilinçaltı ve bilinçdışı olmak üzere üç bölümden oluşmaktadır. Bilinç, farkında olunan yaşantıların bulunduğu yerdir. Bilinçaltı, farkında olunmayan ama biraz düşününce bilince çıkartılabilen anıların ve bilgilerin bulunduğu yerdir. Gündelik hayatta bilinçaltı ile kastedilen yer bilinçdışıdır.⁶⁸ Bilinçdışı ise bilinç yüzeyinde olmayan, hipnoz, rüya, meditasyon gibi özel tekniklerle bilince çıkartılabilen anıların bulunduğu yerdir. Freud'a göre insan zihni bir buzdağı gibidir. Görünen kısmı insanın bilinçli zihnini, görünmeyen suyun altında kalan kısmı ise bilinçdışı zihnini oluşturmaktadır. Suyun altına kalan bilinçdışında bulunan birçok bilgi ve anı kişiliğin oluşumunda büyük rol oynamaktadır.

Neuro Linguistik Programlamada bilinç, temsil sistemleri içindeki göreceli yoğunluğun bir sonucu olarak düşünülür. Bu temsil sisteminin ne kadar çok kullanıldığını kanıtlayan bir göstergedir. Bir temsil yalnızca belli bir yoğunluk düzeyine ulaştığı zaman bilinçli hale gelir.⁶⁹ Temsil sistemleri ile ayrıntılı bilgi sonraki konuda verilecektir.

2-2 Öğrenme Seviyeleri

İletişim öğrenme ile başlar. Daha önceki konuda da değinildiği gibi, insan beyni başlangıçta boş bir sayfa ya da yeni kurulmuş bir bilgisayar gibidir. Sürekli dış dünyadan aldığı verileri nörolojik süreçler olarak da adlandırılan beş duyu organı aracılığı ile beyne kaydeder. Öğrenme doğumla başlar ve ölünceye kadar devam eder. NLP öğrenme sürecini dört farklı basamakta tanımlamaktadır. Bu konuda öğrenme basamakları anlatılacaktır.

Amerikalı Psikolog George Miller'e göre insan beyni bilinçli olarak, aynı anda 7+2 ya da 7-2 bilgiyi izleyebilir, diğerlerini izleyemez.⁷⁰ Bilinçli öğrenme, bilinçsiz öğrenmeye göre daha çok çaba gerektiren bir süreçtir. Bilinçsiz zihin kapasitesi diğerine göre çok daha geniştir. Kişi öğrenmeyi arzu ettiği bilgiyi bilinçli öğrenme ile algılar. Günlük yaşamda elde edilen bilgilerin büyük bir kısmı bilinçsiz olarak algılanır.

⁶⁸ Hasan Bacanlı, *Gelişim ve Öğrenme*, Nobel Yayın Dağıtım, 8. Baskı, Ankara, 2004, s.84

⁶⁹ Robert Dilts, John Grinder, Richard Bandler, Judith Delozer, *Nöro Linguistik Programlama*, Cilt 1, Çev, Sinan Köseoğlu, Beyaz Yayınları, İstanbul, 2006, s.76

⁷⁰ Biçer, NLP.... a.g.e.s.173

İnsanların hedeflerine ulaşabilmeleri için yaptıkları davranış ve hareketlerdeki bütün adımların etkin olmaları için bilinçli olmalarına gerek yoktur. Tam tersine bir davranış ne kadar az bilinçli ve alışkanlık olarak yapılıyorsa, o davranışta o kadar yetkinlik kazanılmış demektir.⁷¹ İnsanların davranışlarına ait birçok hareket öğrenme ile kazanılır. Her davranışa ait öğrenme aşamaları hemen hepsinde aynıdır.

En basit öğrenme seviyesi rehberle ya da rehbersiz olarak deneme-sınama yoluyla gerçekleşir. İnsanlar okumayı, yazmayı, kırmızı ışıkta durmaları gerektiği gibi bir çok eylemi birkaç kez deneyerek ve yanılarak öğrenirler. Öğrenme aşamalarında bilinçsiz yetersizlikten, bilinçli yeterliliğe doğru gelişme gösterirler⁷². Öğrenme sürecinde, bilinç düzeyi farklı öğrenme seviyeleriyle ilgili olarak değişiklik gösterir ve dört aşamadan oluşmaktadır. Bu aşamalar; bilinçsiz yetersizlik, bilinçli yetersizlik, bilinçli yeterlilik ve bilinçsiz yeterliliktir.

Bilinçsiz Yetersizlik

İlk aşama olan bilinçsiz yetersizlik konumunda birey konunun varlığını bilse bile konunun boyutlarını ve içeriğini bilmemektedir. Becerinin az, bilincin düşük olduğu bir seviyededir. Birey bilmedikleri ve yetersizlikleri konusunda eksiklik hissetmemektedir. Hiç bilgisayar kullanmamış, bu konuda istekli olmayan kişilerin bilinç düzeyi bu seviyeye örnek verilebilir. Birey bilgisayar kullanmayla ilgili bilgiye sahip olmadığı gibi, bilgisayar kullanımının boyutlarını bilmediği için yetersizliklerinin de farkında değildir.

Bilinçli Yetersizlik

İkinci aşama olan bilinçli yetersizlik konumu, kişilerin yeni bir konuyla ilgili farkındalığın sağlandığı bilinç seviyesidir. Bu aşamada bireyin bilinç seviyesinde artış olmasına rağmen, beceri düşük seviyededir. Birey konuyla ilgili yetersizliklerinin farkındadır. Bilgisayar dersinde ilk kez bilgisayar hakkında bilgi alan kişinin öğrenme

⁷¹ A.g.e.s.76

⁷² Joseph O'Conner, John Seymour, *Introducing Neuro-Linguistic Programming*, Thorsons An Impring of Harper Collins Publisher, London, 1993,s.73

seviyesidir. Birey bilgisayar kullanmanın ne kadar zor olduğunu anlamış, bu konuda ne kadar yetersiz olduğunu da farkına varmıştır.

Bilinçli Yeterlilik

Birey ikinci aşamada yeni farkına vardığı konuyla ilgili bilgi edinmek isterse ve koşulları da buna uygunsa, öğrenme süreci gerçekleştiikten sonra üçüncü aşama olan “bilinçli yeterlilik“ seviyesine geçecektir. Bu seviyede bilinç seviyesi bir önceki aşamadaki gibi yüksektir, beceri ise artmıştır. Bu aşamada konuyla ilgili yeterli bilgiye, beceriye ve bilince ulaşılmıştır. Birey bilinçli olarak becerilerini gerçekleştirir. Öğrendiği konuyla ilgili eylemleri sahip olduğu bilgiye dikkat ederek yapar. Bu aşamada öğrenilen bilgi ve yetenekler kullanılmaz ve tekrarlanmaz ise beceri seviyesinde düşme olur.

Bilgisayar dersini tamamlamış olan kişinin öğrenme seviyesidir. Bu aşamada olan birey bilgisayarı bilinçli olarak yeterli düzeyde kullanmaya başlamıştır.

Bilinçsiz Yeterlilik

Kişilerin ustalaştığı ve artık bir davranışı sezgileriyle yaptığı aşamadır.⁷³ Birey üçüncü aşamada öğrendiklerini uzun süre kullanır ve tekrarlarsa bu kez bilinçsiz yeterlilik seviyesine geçer. Birey yaptığı ya da bildiği konuyla ilgili, bilinçsiz olarak hareket etmektedir. Beceri seviyesi bir önceki konuma göre artmış fakat bilinç seviyesi düşmüştür. Becerilerini bilinçsiz olarak kullanmaktadır. Bireyin yeteneği, alışkanlığı ve bilinçsiz bir davranış biçimi olmuştur.

Uzun süreler boyunca bilgisayar kullanmış kişilerin bulunduğu öğrenme seviyeleridir. Bu seviyede kişiler sahip oldukları beceriyi otomatik olarak kullanmaktadırlar. Bilgisayar kullanırken ustalıklarla hareket etmekte ve başka bir konuya odaklanarak eylemini gerçekleştirebilmektedir.

2-3 Kişisel Temsil Sistemleri

⁷³ Biçer, a.g.e.s.176

Temsil, eylemler ya da nesnelere için oluşturulan bir yapı, bir obje için söylenen kelime, bir problem durumunu tanımlayan cümle, durumları gösteren bir şema, bir manzara için bir resim olarak tanımlanabilir.⁷⁴ Temsiller, kişilerin kendileriyle ve başkalarıyla olan iletişimde ve öğrenme sürecinde önemli bir yer tutar.

Her insanın davranış kalıbı ve çevrelerini algılama biçimleri, sahip oldukları farklı temsil sistemlerinden dolayı farklıdır. İnsanlar çevresini beş duyu organı aracılığıyla algılar ve bilgileri depolarlar. Ancak herkesin duyu organlarını kullanma biçimi ve sıklığı farklıdır. Bu fark temsil sistemlerini yaratır. NLP’de temsil sistemleri nörolojik süreçlerin işleyişinde ve iletişimde çok önemli rol oynayan bir etkidir.

Dış dünyadan beş duyu organı (görme, işitme, dokunma, koklama, tatma) aracılığıyla alınan veriler, temsil sistemleri aracılığıyla içselleştirilir. Kişinin kendisiyle ve başkalarıyla kurduğu iletişim, sahip olduğu temsil sistemi aracılığıyla yapılır. İnsanların sık olarak kullandıkları temsil sistemleri; görsel, işitsel ve dokunsal temsil sistemleridir. Her insanda üç temsil sistemi olmasına rağmen, ağırlıklı olarak kullandığı bir temsil sistemi vardır. İnsanlar günlük hayattaki, hatırlama, planlama, problem çözme ve hayal kurma, başkalarıyla iletişim kurma gibi, bilinçaltı ve bilinçli bütün eylemlerini temsil sistemlerine göre yaparlar.

NLP’de duyu sistemlerine, duyuların pasif olarak kabul edildiği klasik modellere göre daha fazla önem verilir. Bu sistemler aracılığıyla alınan veriler, sinir uçları aracılığıyla beyne iletilir ve bireyin davranışlarını oluşturacak süreçleri başlatır. Her algı sınıfı belli davranış kalıplarından sorumlu hale gelir.⁷⁵ Her bireyde farklı oluşan davranışlar temsil sistemlerini oluşturur.

Her bir temsil sistemi üç aşamadan oluşur:⁷⁶

⁷⁴ Jean McKendree, Carol Small, Keith Stenning, Tom Conlon, "Kritik Düşünmenin Öğretimi ve Öğreniminde Temsilin Rolü", Educational Review; Vol.54, No.1,2002
<http://www.matematikegt.gazi.edu.tr/mat/gelisme/temsilinrolu.doc>. (27.05.2006)

⁷⁵ Charlotte Bretto Milliner, *A Framework For Excellence: A Resource Manual For NLP*, Preface By John Grinder, Published By Grinder Associates, Scots Valley, 1988, s.29

⁷⁶ a.g.e.s.29

1-Girdi; bu aşama bilgi toplamayı ve iç ve dış çevreden geri besleme almayı içerir.

2- Temsil/ İşleme; bu aşama çevre haritalarının çıkartılmasını ve davranış stratejilerinin oluşturulmasını sağlar.

3- Çıktı; temsile ilişkin haritaların kabataslak oluşturulduğu aşamadır.

Görme, duyma, konuşma, hissetme gibi çeşitli davranışların bu aşamalarda veri gönderme, işleme gibi çok önemli fonksiyonları vardır.

Temsil sistemlerinin içsel ve dışsal olarak da ayrımı yapılabilir ve birden fazla temsil sistemi de aynı anda kullanılabilir.⁷⁷ Örneğin bir kişi bir manzaraya bakıyorsa bu dışsal görsel bir durumdur. Manzarayı zihninde canlandırıyorsa bu içsel görsel bir durumdur. Aynı anda hem müzik dinleyip (dışsal), hem de zihninde bir manzarayı canlandırabilir(içsel-görsel).

Temsil sistemleri ne kadar dengeli ve karşındaki kişiye uyum sağlayacak şekilde kullanılırsa iletişimdeki kopukluklar, hatalar ve yanlış anlaşılmalarda o derece azaltılabilir.⁷⁸ İletişim becerilerini artırmak için öncelikli olarak iletişim kurulan kişinin mesajının algılanması ve gönderilen mesajın algılanmasının sağlanması gerekir. NLP de kullanılan temsil sistemleri iletişim becerilerinin artırılması için kullanılan bir tekniktir. İletişim kurulan kişinin temsil sistemi öğrenilerek onun mesajı algılanması ve ondan gelen mesajın algılanması sağlanabilir. Çünkü bilinçdışı seviyede de insanlar görerek ya da duyarak düşünürler. Farklı temsil sistemine sahip olan insanlar, farklı düşünür ve farklı hareket ederler. Kişiler arasında aynı ifadeler kullanıldığında etkili bir iletişim kurulabilir. Aksi takdirde aynı konudan söz eden fakat birbirini anlamayan kişiler varolacaktır.

Bir temsil sisteminin teşhisi, iletişim kurulan kişinin bilinçsiz tercihlerinin ve stratejilerinin belirlenmesi için geçen süre otuz saniyedir. Temsil sistemi malzemelerini

⁷⁷ Roger Ellerton, "Modalities And Representational Systems", Renewal Technologies, <http://www.reneval.ca/nlp10.htm> (12.03.2006)

⁷⁸ Demet Uyar Ezerler, " NLP ile Liderlik", Panorama Dergisi, Kasım 2004, <http://www.tugiad.org.tr/tugiad.php> (27.04.2006)

(göz hareketleri, bilinçsiz hareketler vs.) ve bu önermeyi kullanan bir kişinin iletişimle ilgili birçok sorunu çözülecektir.⁷⁹ NLP kişiler arası iletişimi geliştirmek ve öğrenmeyi kolaylaştırmak için özellikle temsil sistemlerinin kullanılmasını önermektedir. Temsil sistemleri konusunda önce ağırlıklı olarak kullandıkları temsil sistemine göre kişilerin özellikleri, daha sonra da temsil sistemlerini oluşturan alt sistemler anlatılacaktır.

2-3-1 Görsel Temsil Sistemlerini Kullanan Kişiler

Görsel temsil sistemini kullanan insanlar dünyayı görerek algılama eğilimindedirler. Bilinçli ve bilinçaltı düşünceleri ve davranışları görsellik üzerine kurulmuştur. Beyinlerinde oluşan görüntülere göre davranırlar. Beyinlerindeki görüntülere uyum sağlamak istedikleri için çok hızlı konuşur ve konuşmalarına dikkat etmezler.

Anlatmak istediklerini daha çok el-kol hareketleri ile ifade ederler. Diğer temsil sistemlerini kullanan insanlara oranla daha yüksek sesle konuşurlar. Konuşmalarında görsel ifadeler kullanırlar. Kullandıkları ifadeler: “göz göre göre, bu konuya göz atalım, bunu gözümde canlandırabiliyorum, görüldüğü kadarıyla, ışık saçmak, renkli kişilik, kuş bakışı, önümüz açık, vs..”

Görsel temsil sistemini kullanan kişiler düzenli ve temiz görünümlü kişilerdir. İyi görünmek isterler ve karşılarındaki kişilerden de aynısını beklerler. Onlara söylenen sözlü talimatları unutabilirler. Görsel olarak verilen bir resim ya da taslak söylenenleri daha kolay hatırlamalarını sağlar⁸⁰ Gürültü dikkatlerini dağıtabilir. Sözlerden çok görüntüleri, kişilerin isimlerinden çok yüzlerini hatırlayabilirler. İnsanlarla konuşurken göz kontağı kurarlar. Duygularını yüzlerinden ifade ederler.

Genellikle iş yaşamındaki başarılı girişimciler bu gruptan çıkarlar. Gelecekteki olası fırsatlar ve problemler üzerine yoğunlaşabilirler. Olayları bütün olarak algılayıp,

⁷⁹ “John Grinder İle Bir röportaj”, <http://www.nlpdegisim.com./digmak003.php>. (27.04.2006)

⁸⁰ Ellerton, Modalities and... a.g.e.

bağlantılara önem verirler. Problemlerin nedenlerini görüp hızlı karar alırlar.⁸¹ Bu özellikleri iş yaşamında onlara üstünlük sağlar.

2-3-2 İşitsel Temsil Sistemini Kullanan Kişiler

İşitsel temsil sistemini kullanmaya eğilimli kişiler için kelimeler ve sesler önemlidir. Yazılı iletişim yerine sözlü iletişim kurmayı tercih ederler. Konuşmaları, görsel tercih sistemini kullanan kişilere göre daha yavaştır. Dikkatli, ritmik ve ölçülü konuşurlar. Konuşurken kelimeleri dikkatli seçerler.

Konuşmaya olan eğilimlerinden dolayı uzun sohbetleri ve problemler üzerinde tartışmayı severler. Ancak sözlerinin kesilmesinden hoşlanmazlar. Konuşurken kendi ses tonuna, karşısındaki insanın ses tonuna ve ses tonundaki küçük değişikliklere dikkat ederler. Duygularını ses tonuyla ifade etmeye çalışırlar.

Soru sorarak ve dinleyerek daha kolay öğrenirler. Kişilerin isimlerini ve söylediklerini kolayca hatırlayabilirler. İletişim kurarken el-kol hareketleri yerine ifadelerini sözcüklerle detaylandırır. Müziği ve şarkı söylemeyi severler. Sözcükleri iyi kullandıkları için iyi fıkra ve öykü anlatırlar. İletişim kurdukları insanlar genellikle onları dinlemekten hoşlanır. İyi bir hatip olabilirler.

Detaylarla çok uğraşır, bütünü kaçırabilirler. İşitsel insanlar geçmişe ağırlık verdiklerinden, hatalarını tekrar etmemek için sürekli tetiktedirler. İş yaşamında iyi yöneticiler bu gruptan çıkar. Gelecek vizyonuna sahip olmadıklarından, kurulu düzeni iyi yöneten, titiz ve temkinli bir yönetici olurlar.⁸² Konuşmalarında sesle ilgili ifadelere yer verirler; “sesim soluğum kesildi, dilim tutuldu, etekleri zil çalıyor, kulaklarımı çınlattık, eşi benzeri duyulmamış, söylentilere kulak asmıyorum, diyalogu sürdürülem, bu olay ses getirdi, kulak ardı ediyorum vs..”

2-3-3 Dokunsal Temsil Sistemini Kullanan Kişiler

⁸¹ Tamer Dövcü, “Başarının Yeni Teknolojisi;NLP” , <http://www.ekocerceve.com/egitimGelisim/detay> (27.04.2006)

⁸² Dövcü a.g.e.

Dokusal temsil sistemini ağırlıklı olarak kullanan kişiler, diğer temsil sistemlerine göre daha yavaş konuşurlar. Vücutları daha hassastır ve diğer temsil sistemlerine göre daha duygusaldırlar. Kıyafetlerinde dış görünüşten çok rahatlığa önem verirler. İletişim kurdukları insanlarla yakın temas kurarlar.

Aktif olmayı severler. Zanaatkarlar, becerikli ev kadınları, sporcular ve başarılı sanatçılar bu gruptan çıkar. Yaptıkları işi tutkuyla yaparlar ama işlerine müdahale edilmesinden hoşlanmazlar. Anı yaşayan kişilerdir. Geçmiş problemlerden ders almazlar ve gelecekteki olası değişimlerle ilgilenmezler. İnsanlarla birlikte olmak isteyen, sevgi dolu ve hayır diyemeyen insanlardır.⁸³ Duygusal kararlar alırlar. Yaparak, uygulayarak ve dokunarak daha kolay öğrenirler.

Dokusal temsil sistemini kullanan kişilerin yoğun olarak kullandıkları sözcükler duygular ve dokunmakla ilgilidir; “sözlerin yüreğime dokundu, sıcak kanlı bir insan, içim eridi, önemli bir konuya parmak bastın, iliklerime kadar hissettim, burnumda tütüyorsun, bu konuyu ele alalım, ...”

2-3-4 Alt Sistemler

Alt sistemler temsil sistemlerinin yapı taşları ve NLP'nin temel özelliğidir.⁸⁴ Temsil sistemlerini oluşturan alt sistemler, temsil sistemlerinin ayrıntıları olarak da ifade edilmektedir. NLP aracılığıyla alt sistemler kullanılarak kişinin duygu, düşünce ve davranışları değiştirilebilir. Olumsuz düşünce ve davranışlara ait temsil sistemlerinin alt sistemleri silinerek ya da olumlu düşüncelere ait temsil sistemleriyle değiştirilerek, duygu ve davranışlarda istenilen değişiklik yaratılabilir.

NLP eğitim uzmanlarından Michael Grinder'e göre “öğrenmek” içeriği aklında görmek ve içeriğin resmini akılda çizebilmektir. Bu fikir bir çok araştırmacı tarafından doğrulanmıştır. Araştırmacı Brian Tomlinson Japonya'da “okuma becerileri ve görsellik arasındaki korelasyon” çalışmalarını yaparken, insanların okurken zihninde hikaye ile ilgili resimler çizdiğini ve bu hikaye ile ilgili sorular sorulduğunda zihninde çizdiği

⁸³ Dövcü a.g.e.

⁸⁴ Joseph O'Conner, *NLP Workbook : The Practical Guidebook To Achieving The Results You Want*, Published By Thorsons, London, 2000, s.94

resimleri geri çağırıldığını bulmuştu.⁸⁵ İnsanlar her türlü eylemi düşünürken (geçmiş deneyimler, hayaller, korkular ve sevinçler vs.) zihinlerinde resimler ve sesler oluştururlar. Alt sistemler insanların düşünürken zihinlerinde canlandırdığı resimler ve seslerdir.

NLP deki bazı teknikler zihinde oluşan resimlerin, seslerin ve hareketlerin alt sistemlerinin değiştirilmesi temeline dayanır. Alt sistemlerle ilgili araştırma, NLP'nin geliştirilmesinden önce yapılmış ve David A. Gordon'un "Therapeutic Metaphors" (Meta, Cupertino, California, 1978) adlı kitabında ele alınmıştır.⁸⁶ Alt sistemler NLP deki tekniklerin birçoğunda kullanılmakta ve NLP'nin önemli bir bölümünü oluşturmaktadır

Alt sistemler genellikle insanlarda ilk yaşın sonlarında kullanılmaya ve üstünlük sağlamaya başlar. Uzaklık ve renkleri tanımaya yarayan görsel üstünlük ve kalabalık bir ortamda ebeveynlerin seslerini tanımayı sağlayan işitsel zeka gibi.⁸⁷ Alt sistemler bebeklerin dış dünya ile kurdukları karşılıklı iletişimin ilk adımlarını oluşturur. İlk yılların sonunda basit anlamsız sözcükler ve jestler, beyinde oluşan resimler yardımıyla oluşturulmaya başlar.

Genellikle olumlu düşünce ve davranışlarda, temsil sistemini meydana getiren alt sistemler birbirleriyle paralellik taşırlar. Olumlu düşüncelere ait görsel alt sistemler parlak, yakın, canlı, büyük; işitsel alt sistemler yüksek tonda, ahenkli ve ritmik; dokunsal alt sistemler de yoğun, sıcak ve kişi olayın içindedir (ilgili).⁸⁸ Olumsuz düşüncelere ait görsel alt sistemler de sönük, uzak; işitsel alt sistemler ise kısık tonda, karışık, dokunsal alt sistemler de sönük ve genellikle olayın dışındadır. NLP ile olumsuz duygu ve düşüncelere ait alt sistemler olumlu alt sistemlerle değiştirilerek kişide istenen etki yaratılabilir.

⁸⁵ Maguire, a.g.e.

⁸⁶ Richard Bolstad, "The NLP Model Of Sensory Sistem Use And the NLP Spelling Strategy"
<http://www.nlpschedule.com/random/research-summary> (22-07-2006)

⁸⁷ Richard Bolstad, "Human Neurological Development For NLP Practitioners"
<http://www.transformations.net.nz/trancescript> den

Eric Jensen, The Learning Brain, Turning Point, San Diego, 1995

⁸⁸ Biçer, a.g.e.s.61

Tadsal ve kokusal alt sistemler de deneyimlerde önemli bir yer tutmasına rağmen (laboratuarlardaki gıda ve lezzet uzmanları hariç) kolaylıkla değiştirilemez ve bitirilemezler. Bunun nedeni kişinin bedeninin direkt güvenliği ile ilgili duygular olmasıdır.⁸⁹ Kokusal ve tadsal alt sistemler kişinin duygularını direkt etkileyen unsurlardır. Bir koku ya da tat çok kısa zamanda kişiyi geçmişe götürebilir. Kişinin çocukluğunda yediği bir yemeğin tadını alması ya da çok sevdiği bir kişinin parfümünü duyması, onun geçmişteki güzel duygularını yeniden hissetmesine ve mutlu olmasına sebep olacaktır. Kokusal ve tadsal alt sistemler diğer alt sistemlerden daha güçlü ve yoğundur, değiştirilmesi ve silinmesi de diğer alt sistemlere göre daha zordur.

Bazı değiştirilebilen alt sistemler küçük ve önemsiz olmasına rağmen, bazıları da değiştirilebilmesi durumunda kişide büyük değişikliklere yol açar. Bunlar önemli ve kritik alt sistemlerdir. Genellikle herkes tarafından aynı şekilde algılanan duygular (common sensibles) kritik alt sistemlerdir.⁹⁰ Aristo'ya göre "ortak algılar" hareket, dinlenme, rakam, figür, büyüklük, bütünlük gibi kavramlardır. Bu kavramlar kişiden kişiye ve beş duyu organına göre değişmez.⁹¹ Bu alt sistemlerin değiştirilmesi zihindeki resmin (konu edilen olayın ya da duygunun) anlamının tamamıyla değişmesine yol açar. Kritik alt sistemlerin değiştirilmesi, onunla bağlantılı olan diğer alt sistemlerin de değişmesine sebep olur.

Tablo 1'de kullanılan temsil sistemine göre yaygın olarak kullanılan alt sistemler gösterilmektedir.

⁸⁹ Joseph O.Conner a.g.e.s.97

⁹⁰ O'Conner a.g.e.s.98

⁹¹ Robert Dilts, "The Structure of Excellence" <http://www.masteringstuttering.com> (25-06-06)

Tablo : 1 Alt Sistemler

<u>GÖRSEL ALT SİSTEMLER</u>	
İlgili/ilgisiz	Kişi zihnindeki resmin içindedir ya da dışarıdan izliyordur.
Renk	Görüntü siyah- beyaz ya da renklidir.
Sınır	Görüntü çerçevesi ya da sınırsızdır.
Derinlik	Görüntü iki ya da üç boyutludur
Konum	Görüntü sağda, solda, yukarıda ya da aşağıdadır.
Uzaklık	Görüntü yakında ya da uzaktadır
Parlaklık	Görüntü parlak ya da karanlıktır.
Odak	Görüntü net ya da bulanıktır.
Eylem	Görüntü sabit, düzgün ya da sarsıntılıdır.
Hız	Görüntü hızlı ya da yavaştır.
Sayı	Tek bir görüntü, bölünmüş ya da bir çok görüntü
Boyut	Görüntü büyük ya da küçüktür
<u>İŞİTSEL ALT SİSTEMLER</u>	
Ton	Ses yumuşak ya da serttir
Volüm	Ses yüksek ya da alçaktır.
Konum	Ses sağda, solda, yukarıda ya da aşağıdadır.
Uzaklık	Ses yakında ya da uzaktadır
Süreklilik	Ses sürekli ya da kesintilidir.
Tempo	Ses hızlı ya da yavaştır

Netlik	Ses berrak ya da uğultuludur.
<u>DOKUNSAAL ALT SİSTEMLER</u>	
Konum	Bedenin bulunduğu yer
Yoğunluk	Duyguların yoğunluğu yüksek ya da düşüktür
Basınç	Duygular sert ya da yumuşaktır
Boyut	Hissedilen büyük ya da küçüktür
Yüzey	Pürüzlü ya da düzgündür
Isı	Ortam sıcak ya da soğuktur.
Ağırlık	Hafif ya da ağırdır.
Süreklilik	Uzun ya da kısa, sürekli ya da kesiktir
Biçim	Düzenli ya da düzensizdir.
Eylem	Sabit ya da hareketlidir.

Kaynak : Joseph O'Conner, NLP Workbook, A Practicel Guide To Achieving The Results You Want, Published By Thorsons, London, 2001, s.96,97,98

2-4 Göz Hareketleri

Göz hareketleri , spesifik bilişsel süreçlerin göstergesi olarak, tartışmalı olsa da NLP'nin buluşları içinde en çok bilineni ve potansiyel olarak da en değerli olanıdır. NLP'ye göre otomatik, bilinçsiz göz hareketleri genellikle özel düşünme süreçlerine eşlik eder.⁹² Bu göz hareketleri, kişinin görme eylemini yaparken, bilinçsiz olarak gözün yukarı, sağa ve sola hareket etmesidir.

Göz hareketlerinin içsel yansımalarla ilgili olabileceği düşüncesi ilk defa Psikolojinin İlkeleri (1890) adlı kitabında Amerikalı Psikolog William James tarafından ortaya atılmıştır.⁹³ William James kişilerin düşünmeye başlamalarıyla birlikte göz kürelerinin harekete geçtiğini ifade etmiştir. Bu hareketler olmaksızın kişilerin düşünceye geçmediğini; bu hareketlerin bir tür dış dünyadan geri çekilerek düşüncelere odaklanma isteği olduğunu vurgulamıştır.

Göz hareketleri ile ilgili çalışmalar Kinsbourne (1972) ve Galin&Ornstein (1974) gibi psikologların incelemelerine kadar bir daha ele alınmamıştır. Bu psikologlar özellikle yanal göz hareketleri ile beynin farklı yarıkürelerinin işlevleri arasındaki ilişki

⁹² Robert Dilts, " Eye Movements And NLP", <http://www.nlp.com/Articles/artic14.htm> (22-07-2006)

⁹³ Dilts, ag.e.

üzerinde durmuşlardır.⁹⁴ Bu araştırmacılara göre sağ elini kullanan insanlar, beynin sol yarıküresiyle ilgili (mantıksal ve sözel) işlevlerde gözlerini sağa, sağ yarıküresiyle ilgili (sanatsal ve mekansal) işlevlerde sola hareket ettiriyorlardı.

Nörolojik araştırmalara göre, beynin farklı parçalarının işlevlerine göre, göz hareketleri hem yatay şekilde hem de dikey şekilde hareket eder. Nörolojik literatürde bu hareketler yanal (lateral) göz hareketleri (LEM) olarak adlandırılır. NLP de göz hareketlerinin kullanılmaya başlaması ise 1976'da Richard Bandler, John Grinder ve Robert Dilts tarafından olmuştur.⁹⁵ Göz hareketleri NLP'de bireylerle etkili iletişim tekniklerinden biri ve en etkili olanı olarak kabul edilenidir. Göz hareketleri aracılığıyla iletişim kurulan kişinin bilgiye nasıl ulaştığı, kullandığı temsil sistemi dikkatli bir inceleme sonrasında anlaşılabilir. Göz hareketleri çok kısa sürelerde ve hızlı oluştuğu için bunları anlamak oldukça dikkat isteyen bir gözlemdir.

1977 yılında , Robert Dilts, San Fransisco'daki Langley Porter Nöro Psikiyatri Enstitüsü'nde yürüttüğü bir çalışmada, göz hareketleri ile özel bilişsel ve nöropsikolojik süreçler arasında bir ilişki kurmayı denemiştir.⁹⁶ Dilts, sağ yarıküre faaliyetlerini ve sol yarıküre faaliyetlerini içeren görme , işitme ve hissetme duyularını kullanma ile ilgili çeşitli sorular sorulan deneklerin hem göz hareketlerini hem de beyin dalga özelliklerini elektrotlarla incelemiştir. Dilts'in ulaştığı deneysel sonuçlar daha önce yapılan çalışmaları doğrular nitelikte olmuştur.

Göz hareketleri ile ilgili bu model, sağ elini kullanan insanlar için geçerli görülmektedir. Daha sonraki araştırmalar (Loiselle, 1985; Buckner, Reese ve Reese, 1987) göz hareketlerinin anahtar konumundaki bilişsel düşünce bileşenlerini hem yansıttığı ve hem de etkilediği NLP iddiasını desteklemektedir. Bununla birlikte sol elini kullanan bir çok insan soldan sağa doğru ters yönde hareket etmektedir.⁹⁷ Bu değişiklik sadece sağdan sola ve soldan sağa olmakta, yukarı ve aşağı hareketlerde bir

⁹⁴ Dilts,a.g.e.

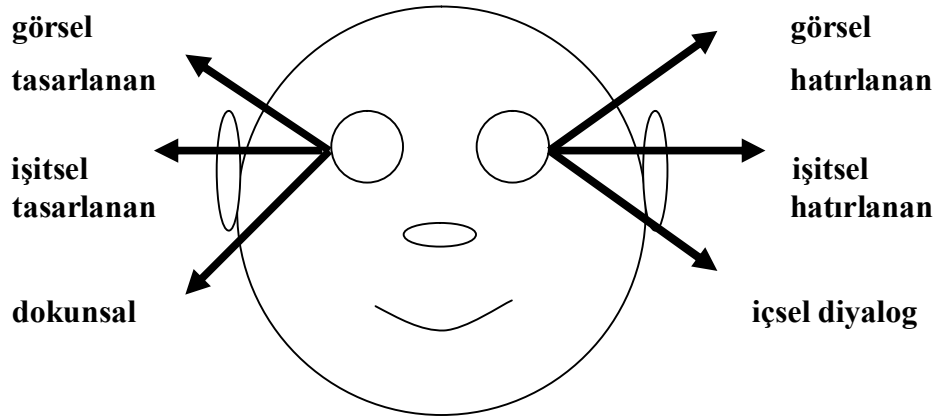
⁹⁵ Roger Ellerton, " Eye accessing Cues",Renewal Technologies, <http://www.renewal.ca> (12-06-2006)

⁹⁶ Dilts,"Eye.."a.g.e.

⁹⁷ Dilts,"Eye.."a.g.e.

değişiklik görülmemektedir. Sol elini kullanan insanların göz hareketleri sağ elini kullanan insanların göz hareketlerinin aynadaki görüntüsü gibidir.

Aşağıdaki şekil sağ ellerini kullanan kişilerin göz hareketlerini ve genel olarak anlamlarını ifade etmektedir.



Şekil 3: Göz Hareketleri Ve Anlamları

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

Gözler sol yukarıya bakıyorsa; görsel olarak geçmişte tecrübe edilen anıların hatırlandığını gösterir. Kız kardeşin gözlerinin rengi, Karadeniz'in haritadaki yeri, çalışma odasının büyüklüğü gibi anılar düşünüldüğünde gözler sol yukarı bakacaktır.

Gözler sağ yukarı bakıyorsa; görsel olarak tasarlanan, geçmişte tecrübe edilmemiş nesnelere ifade eder. Gelecekte satın alınacak olan evin bahçesi, dört kulaklı bir at ya da çilek ağacı düşünüldüğünde gözler sağ yukarı bakacaktır.

Gözler sol yana bakıyorsa; işitsel olarak hatırlanan anıları ifade eder. Geçmişte tecrübe edilmiş, duyulmuş seslerle ilgili anılarda gözler sol yana kayacaktır. Küçük bir bebeğin ağlama sesi, yağmur tanelerinin su birikintisinde çıkardığı sesler, çok yakın bir arkadaşın ses tonu düşünüldüğünde gözler bu konumu alacaktır.

Gözler sağ yana bakıyorsa; işitsel olarak kurgulanan ifadeler düşünüldüğünde gözler sağ yana kayacaktır. Bir farenin kedi gibi bağırması, bir arabanın tren sesi çıkarması, doğduğu gibi konuşan bir bebek kurgulandığında gözler sağ yana kayacaktır.

Gözler sol aşağıya bakıyorsa; bu durumda kişi kendi içsesiyle konuşuyordur. “Bu gün ben ne yaptım? Daha iyi niyetli biri olmam gerekiyor....” gibi kişinin kendi kendine konuştuğu durumlarda gözler sol aşağıya kayacaktır.

Gözler sağ aşağıya bakıyorsa; kişinin dokunsal olarak yaşadığı anılar ve tasarladığı hisler gözlerinin sağ aşağıya kaymasına sebep olacaktır. “Yanan bir sobanın sıcaklığı, avucunda eriyen bir buz kalıbı ya da soğuk bir kış günü karlara yalınayak basmak nasıl bir duygudur“ diye sorduğunda gözler bu pozisyonu alacaktır.

Göz hareketleri kişilerin yaygın olarak kullandığı temsil sistemlerini de ifade eder. Genellikle kişi ağırlıklı olarak kullandığı temsil sistemine göre göz hareketlerine başlayacaktır. Görsel temsil sistemini yoğun olarak kullanan bir kişi, işitsel bir anıyı canlandırmak için, önce o anıyla ilgili görüntüleri çağırarak için sol yukarı bakacak daha sonra işitsel anıyı çağırarak için de gözlerini sol yana kaydıracaktır. Örneğin bir şelalenin sesini hatırlayabilmek için, görsel temsil sistemini kullanan kişiler önce onunla ilgili görüntüyü hatırlamak için gözlerini sol yukarı kaydıracak daha sonra şelale sesi için de sol yana bakacaktır.

Aynı durum dokunsal temsil sistemini ağırlıklı olarak kullanan kişilerde, önce şelale ile ilgili bir duyguyu hatırlamak için (örneğin suyun soğukluğunu hatırlamak için) sağ aşağıya daha sonra şelale sesi için sol yana kayacaktır. İşitsel temsil sistemini yoğun kullanan kişiler ise görsel bir anıyı hatırlamak için de gözlerini önce sol yana daha sonra sol yukarı hareket ettireceklerdir. Ancak bu hareketler oldukça kısa bir sürede olacaktır. Göz hareketlerinin doğru olarak analiz edilebilmesi için uzun süre değişik kişilerin göz hareketlerinin izlenmesi ve deneyim sağlanması gerekir.

Göz hareketleri kişilerin içinde bulunduğu olumsuz duygulardan kurtulmasına da yardımcı olur. Sürekli sol aşağıya bakmak kişinin iç diyalog halinde olduğunu ve duygusal problemler yaşadığını gösterir. Gözlerin hiç hareket etmeden iletişim kurulması da kişinin duygusal problemler yaşadığını gösterir. Böyle bir durumda gözlerin hareketleştirilmesi, yana ve yukarıya kaydırılması, bir süre sonra kişinin kendisini daha iyi hissetmesine yarayacaktır.

Göz hareketleri psikolojik kökenli bir çok hastalığın tedavisinde tıp alanında da kullanılmaktadır. Göz Hareketleriyle Duyarsızlaştırma ve Yeniden İşleme (Eye Movement Desensitization And Reprocessing) olarak adlandırılan EMDR tekniği ile göz hareketlerinden yararlanılarak bir çok psikopatolojik hastalığın ve stresle bağlantılı hastalıkların tedavisi yapılabilmektedir.

Temelde EMDR tekniğinin üç varsayımı vardır. İlki; psikopatolojik durumların altında yatan travmatik ya da kaçınılan anılar sağ beyin yarıküresinde, normal bilgi işleme süreci ketlenerek sabit, değişmez, kitli bir biçimde yer alırlar. İkinci varsayım; yana doğru göz hareketleri ya da iki yana doğru ritmik hareketler bu anılarla bağlantılı olumsuz duyuyu ketleyip, sağ ve sol beyin yarıküresini ve bilgi işleme sürecini aktive eder ve böylece travmanın çözümü sağlanmış olur. Üçüncü varsayım; travma sonrası stres bozukluğu, fobiler ve panik bozukluk gibi durumlar benzer özellikler

gösterdiğinden bunların tedavisinde de EMDR tekniğı uygulanabilir.⁹⁸ EMDR tekniğı 1990'lı yıllardan sonra yaygın olarak kullanılmaya başlamıştır.

2-5 Mantıksal Değişim Seviyeleri

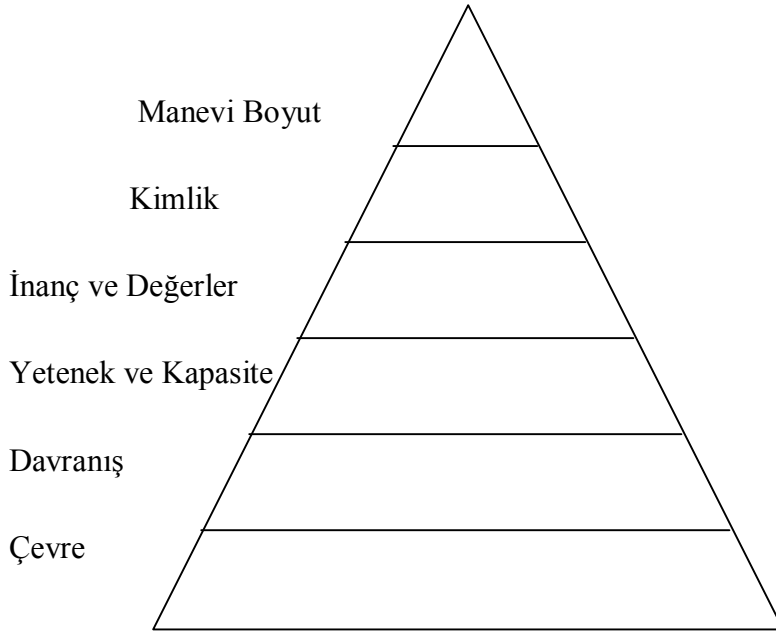
Antropolog ve iletişimci Gregory Bateson tarafından geliştirilen “mantıksal şekiller” teorisi davranış, öğrenme ve iletişimle ilgili sorunların açıklanmasına ve çözümüne yardımcı olmak amacıyla geliştirilmiştir. Bateson'a göre farklı öğrenme seviyeleri ve patolojik rahatsızlıkların anlaşılması için farklı mantıksal şekillerin açıklanması gerekmektedir.⁹⁹

Robert Dilts'in İngiliz sistem düşünürü Gregory Bateson'dan esinlenerek geliştirdiğı “mantıksal seviyeler” modeli insanlardaki değişimin ve iletişimin oluştuğı boyutlar üzerine açıklık getirmektedir. Mantıksal değişim seviyeleri, NLP tekniklerinin anlaşılması ve uygulanabilmesi için temel oluşturmaktadır.

Mantıksal boyutlar; şekil 4'de görüldüğü gibi çevre, davranış, kapasite, inanç, kimlik ve amaç (manevi değerler) olmak üzere altı tanedir. Bu boyutlar arasında dinamik bir ilişki vardır. Bu düzeyleri ve iletişim kurulan insanların hangi seviyesinde olduğunu bilmek kişisel gelişim ve iletişimin etkinliğı için gerekli ve faydalıdır. Mantıksal düzeyler kişinin iç dünyasını yansıtır. Bu düzeylerin birbirleriyle uyumlu ve tutarlı olması gerekir. Bütünü oluşturan tüm parçaların aynı hedef için çalışması başarı için gereklidir.

⁹⁸ Şennur Tutarel Kışlak, “ Kaygı Duyarlılığını Azaltmada Göz Hareketleriyle Duyarsızlaştırma ve İşleme (EMDR) Tedavisi” Türk Psikoloji Dergisi, Cilt 19, Sayı 53, Haziran 2004, s.50

⁹⁹ Robert Dilts, *Sleight Of Mouth*, The Magic Of Conversational Belief Change, Meta Publication, Capitola, California, 1999, s.243



Şekil 4: NLP’de Mantıksal Değişim Seviyeleri

Kaynak: Turgay Biçer, NLP Kişisel Liderlik, Beyaz Yayınları, İstanbul 1999,s.123

Çoğu insan için mantıksal değişim seviyeleri bilinçli farkındalığın dışında çalışır. Farkında olunsun ya da olunmasın, mantıksal düzeylerin yaşam kalitesi üzerinde önemli etkileri vardır. Mantıksal düzeylerin farkında olmak kişiye aşağıdaki faydaları sağlayacaktır:¹⁰⁰

- Kişinin hayatını nasıl yaşadığını, hangi faktörlerin onu etkilediğinin bilinçli olarak farkında olmak.
- Varolan ya da olabilecek uyumsuzlukları belirlemek.
- Düzeyleri daha uygun bir sıraya koyma ve böylece daha yüksek düzeyde kişisel uyum (indirgenmiş iç çatışma) gerçekleştirebilmek için yapılabilecek muhtemel değişikliklerin farkında olmak.

¹⁰⁰Roger Ellerton, “NLP Logical Levels, Part II”, Renewal Technologies, <http://www.renewal.ca/>, (11.04. 2006)

Gregory Bateson'a göre iletişim, davranış ve öğrenme seviyelerinin değişiminin bir hiyerarşik yapısı vardır ve bütün ilişkiler dinamik bir süreç içerisinde gerçekleşmektedir. Bateson'a göre alt seviyelerdeki değişimler üst seviyeleri her zaman etkileyebilir ancak üst seviyelerde meydana gelen değişimler alt seviyeleri mutlaka etkileyecektir.¹⁰¹ Çevre ve davranışlarda meydana gelen bir değişiklik kimlik ve manevi değerleri değiştirmeyecek fakat manevi değerlerdeki bir değişiklik çevre ve davranışları değiştirebilecektir.

İnsan beyninin yapısında, dil ve tercih sistemlerinde doğal bir hiyerarşi ve deneyim seviyesi vardır. Her bir seviyenin etkisi bir alttaki seviyeyi kontrol ve organize etmektedir. Üst seviyelerdeki bir konumu değiştirmek için alt seviyeleri değiştirmek gerekir, fakat alt seviyelerdeki bir değişim için üst seviyelerde bir değişim yaratılabilir de gerekli değildir.¹⁰² Davranış düzeyindeki bir değişimin uzun vadeli olması için, istenen davranış değişimi ya daha yüksek düzeylerle uyum içinde olmalı ya da değişim yüksek düzeyde yapılmalıdır.¹⁰³ Başarılı bir değişim yaratabilmek için sadece davranışlarda ve çevrede yapılan değişiklikler yeterli olmayacak, üst seviyelerdeki değişim de amaca ulaşmak için gerekli olacaktır.

Mantıksal değişimin nasıl geliştiğini anlayabilmek için farklı değişim seviyelerinin neleri kapsadığını ortaya koymak gerekir.

2-5-1 Çevre

Mantıksal değişim modelinin en alt basamağında yer alan çevre, kişinin kendisinin, ailesinin ve sosyal çevresinin bulunduğu, sorunlarının gerçekleştiği yer ve zaman hakkında bilgi verir.” Nerede? Ne zaman ? Kiminle? “ sorularının yanıtladığı, kişinin üzerinde bulunan dış etkilerin sorgulandığı seviyedir.

¹⁰¹ Biçer, a.g.e.s. 124

¹⁰² Michael Hall, “How Meta –States Enriches Logical Levels In NLP”, <http://www.pnlcoach.com> dan Dilts, R. B., Dilts, R. W., Epstein, Todd, Tools For Dreamers: Strategies For Creativity and the Structure Of innovation, Cupertino, 1991, CA: Meta Publication, p.26 (11.04.2006)

¹⁰³ Roger Ellerton, “ NLP Logical Levels, Part I”, Renewal Technologies, <http://www.renewal.ca/>, (11.04 2006)

Mantıksal değişim seviyeleri modelinde, çevre sistemi çevreleyen bir unsurdur, sistemin bir parçasıdır ve temelini oluşturur. Çevre sistemdeki unsurları ve sistemin performansını etkileyebilir ancak kontrol edilemez.¹⁰⁴ İnsanın içinde bulunduğu çevre, onun başarı ya da başarısızlığını etkileyen, bireyin davranışlarını, değerlerini, kimliğini ve inançlarını oluşturan önemli bir etkidir.

Örgütler açısından çevre ise, örgütün dışındaki fakat örgütle doğrudan ve / veya dolaylı olarak ilgili faktörleri ifade eder. Örgütler hayatlarını sürdürmek için gerekli olan kaynak ve enerjileri çevresinden alır ve çevrenin istek ve ihtiyaçlarına cevap verir.¹⁰⁵ Örgütlerle çevresi arasında sürekli ve karşılıklı bir ilişki vardır. Örgütlerin nerede, kimlerle ve ne zaman buldukları sorusu da onların performansları açısından önemlidir.

2-5-2 Davranışlar

Mantıksal değişim modelinde çevrenin hemen üstünde yer alan unsur davranışlardır. Bireylerin bilinçli olarak yaptıkları, kişiye ait özel eylemleri içerir. Bu seviyede “Hangi davranışın yapılması gerekiyor, ne yapılması gerekiyor?” soruları yanıtlanır.

Bireyler davranışlarının büyük bir çoğunluğunu çevresindeki önemli rol oynayan modellerden öğrenirler. Yeni doğmuş bir bebek gülmeyi, ilk kelimeleri çevresinde bulunan aile bireylerinden öğrenir. Bireyler şanslıysa çevrelerinde iyi bir modele sahiptir. Bazı insanlar ise davranışları öğrenmek için zayıf modellere sahiptir.¹⁰⁶ Bireylerin örnek olarak aldıkları modeller davranış kalıplarını, davranışları da üst seviyelerdeki kimlik ve değerleri etkileyebilecektir.

Mantıksal değişim seviyelerinin önemli bir yönü de başka bir kişinin mantıksal düzeylerinin sadece ikisinin, davranış ve çevrenin, gözlemlenebilmesidir. Kişilerin

¹⁰⁴ Wyatt Woodsmall, “Fachartikel, So Called Logical Levels And Systemic NLP”, <http://www.cnlpa.de/presse/loglev.html>, (11.04.2006)

¹⁰⁵ Ömer Dinçer, *Stratejik Yönetim Ve İşletme Politikası*, Beta Basın Yayın Dağıtım A.Ş. 5. Baskı, İstanbul, 1998, S.167

¹⁰⁶ David Molden, *Managing With The Power Of NLP*, Pitman Publishing, London, 1996, S.23

nerede, ne zaman ve kiminle ne yaptığı gözlemlenebilir.¹⁰⁷ Kişilerin birbirleriyle olan diyaloglarında, kimlik, inanç ve değerlerinin ne olduğundan çok nerede (çevre) ve ne (davranış) yaptıkları konusunda bilgi alış verişleri olur. İnanç, değerler ve kimlik konusunda fikir sahibi olabilmek için ise daha çok diyalog kurmak ve daha güçlü iletişim sağlamak gerekir.

Örgütsel davranışlar da bireysel davranışlar kadar önem taşımaktadır. Örgütlerin ödül ve ceza uygulamaları, kuralların esnekliği ya da sertliği, yönetimde merkezileşme derecesi gibi örnekler örgütlerin davranış özellikleridir. Değişim seviyeleri örgütlerin yönetsel davranışları için de uygulanabilir niteliktedir.

2-5-3 Yetenek Ve Kapasite

Mantıksal değişim seviyeleri modelinin ortasında yetenek ve kapasite yer alır. "Yetenekler plan ve stratejilerle ve zihin haritalarıyla davranışlara yön verir yol gösterir. Nasıl sorusunun cevabının verildiği düzeydir."¹⁰⁸ Dış duruma uyum sağlayabilmek için davranışların değiştirilebildiği seviyedir.

Yetenek ve kapasite, hedefe ulaşmak için gerekli bilgi ve davranış biçimlerinin uygulanma şeklidir diye tanımlanabilir.¹⁰⁹ Kapasite üst seviyeleri daha fazla etkileme gücüne sahiptir. Kapasite ve yetenek sadece bilginin kullanılması ve uygulanması değil, aynı zamanda kişinin yeterliliği ile ilgili inancına da bağlıdır. Kişinin şu andaki davranışları, yetenekleri ile daha önceki başarı ya da başarısızlıkla sonuçlanan tecrübelerine bağlıdır.

Kişisel gelişimde ya da örgütlerin gelişmesinde kapasite önemli bir yere sahip olmasına rağmen, başarı için yeterli değildir. Kapasitesi yüksek insanların ve örgütlerin yanlış inançları, olumsuz kimlikleri ve yanlış davranış biçimlerinden dolayı gerçek

¹⁰⁷ Roger Ellerton a.g.e. Part II

¹⁰⁸ Dilts, a.g.e. s.247

¹⁰⁹ Molden. A.g.e.s.19

kapasitelerine ulaşamadıkları görülür.¹¹⁰ Sahip olunan kapasite ve yeteneğin olumlu düşüncelerle desteklenmesi ve uygun ortamların da sağlanması gerekir.

2-5-4 İnançlar Ve Değerler

“Neden” sorusunun yanıtlandığı seviyedir. Bir yeteneğin kazanılması ve kullanılması için gereken motivasyon ve kararlılık bu seviyede gerçekleşir. Değerler insan yapısının ayrılmaz bir parçasıdır ve tartışılmaz. İnançlar ise, kendimiz, diğer insanlar ve doğru olduğunu düşündüğümüz durumlarla ilgili görüşlerimizdir. İnançlar ve değerler insan yaşamındaki en güçlü etkenlerdir ve davranışların kaynağıdır.

Richard Bandler’e göre “değerler, yaşanılmayan deneyimlerdir” Kişi için önemli ve iyi ya da kötü olan düşüncelerle ilgili derin, bilinç dışı bir inanç sistemidir. Değerler, genel şartlarla ilgili olarak değişiklik gösterebilirler.¹¹¹ Kişinin farklı olaylar ve farklı istekler karşısındaki değerleri farklı olabilir.

İnançlar dünyanın nasıl olduğu ile ilgili genellemelerdir. Richard Bandler’e göre “inançlar kişilerin kurtulamadığı düşüncelerdir”. İnançlar, aslında kişilerin dünyada yapabilecekleri için açma–kapama düğmesidir. Kişilerin yaptıklarını yapmaya iten, ya da yapmak isteyip de yapamadıklarına imkan vermeyen inançların ne olduklarını aydınlığa kavuşturmak ve ortaya çıkarmak önemlidir.¹¹²

Kişinin tüm yaşamı boyunca edindiği değerler ve inançlar, başarı ya da başarısızlığını oluşturur. Bireyin hayal etmediği ve inanmadıklarını başarma şansı yoktur. Davranışlar, nörolojik olarak düşüncenin etkisiyle oluşur. Bir işin başarılabilmesine ilişkin inanç, o işin başarılabilmesi için atılmış çok önemli bir adımdır.

¹¹⁰ Biçer a.g.e.s.119

¹¹¹ Tad James,M.S., “NLP Communication Model”,
http://www.nlp.com/NLP_Communication_model.pdf (12.3.2006)

¹¹² a.g.e.

Kişinin yaşamında yer alan anne-baba ve öğretmenler gibi önemli kişiler bir çok inancın kaynağıdır. Onların ifadeleri kişinin inanç ve değerlerini oluşturur.¹¹³

- *“İstemek çözüm değildir”*
- *“Her zaman her istediğini elde ediyorsun”*
- *“Çok tembelsin”*
- *“Sen çok başarılı bir öğrencisin”*
- *“Sen bir yalancısın”*
- *“Yeterince çalışmadan amaçlarını elde edemezsin”*
- *“Berbat bir matematikçisin”*
- *“Kimsenin duygularına saygın yok”*

Özellikle çocukluk çağında yaşanan olaylar, çevresindeki kişilerin ifadeleri ve beklentileri inançları şekillendirir. Çocuklar aldıkları mesajlara anında inanırlar. Çocukluğun ilk yıllarında bilgi sahibi olabilecekleri başka bir kaynak olmadığından, tümüyle aile içinde duydukları sözlere dayanırlar.¹¹⁴ Çocuklar çevresinde duydukları sözler aracılığıyla kendilerine ilişkin inanç ve değerler oluştururlar.

Bu seviyedeki değişim öncelikle kişinin başarılı olmasını engelleyen zararlı inançların değiştirilmesi ile mümkündür. Birey kendine ait olumlu bir inanç sistemi geliştirerek değişim için önemli bir adım atabilir.

Bu günün organizasyonları pazar konumlarını hızlı bir şekilde değiştirebilmelidir. Değişen müşteri taleplerine ve gelişen rekabetçi çevreye uyum sağlayabilmek için varolan değerlerini değiştirme konusunda esnek olmalıdırlar.¹¹⁵

¹¹³ Knight a.g.e.s.96

¹¹⁴ Cüceloğlu. A.g.e.s.101

¹¹⁵ Ian Lavan,” NLP İn Business – Or More Than A Trip To The Zoo” Industrial And Commercial Training, Volume; 34, Number 5 2002 pp 182-187

Organizasyonların değişimi ve değişen evre şartlarına uyumu da mantıksal seviyelerin bu basamağında sağlanabilir. Gerekli olan hangi değer ve inançların değiştirilmesi gerektiğinin saptanmasıdır.

2-5-5 Kimlik

“Kim” sorusunun yanıtlandığı seviyedir. Birey ya da organizasyon olarak amaca ulaşmak için hangi rolün oynandığı, kendisini nasıl algıladıkları ile ilgili soruların yanıtları aranır. İnanç ve değerler kimliğin bir yansıması olarak ortaya çıkar.

Kimlik seviyesi kişinin duygularının tanımlandığı, birey olarak kişinin kendisi hakkında ne dūřündüęünün tanımlandığı durumu kapsayan bir seviyedir. Kiřinin kendisi hakkındaki dūřünceleri farklı olabilir.¹¹⁶

-“*Ben başarılı bir kişiyim*”

-“*Ben pozitif bir insanım*”

-“*Ben utangaç bir insanım*”

-“*Ben pratik bir insanım*”

Bu seviye aynı zamanda kiřinin yařamındaki çok önemli rolleri üzerinde dūřünmesini de saęlar. Bir öęretmen, yönetici, doktor ya da baba olarak rollerini sorgulaması gerekir.

Organizasyonlar için de kimlik seviyesi değişim için önemli bir seviyedir. Köklü bir değişim için bu seviyedeki bir değişim, sadece üst düzey yöneticiler için değil tüm basamaklarda yer alan personel için gereklidir. Organizasyonların vizyonu, onların kimlik seviyelerinde bulunduğu yeri tanımlar:

-“*Dünyanın bir numaralı televizyon üreticisi olmak istiyoruz*”

-“*Avrupa'nın en çok satan tekstil firması olmak istiyoruz*”

¹¹⁶ Sue Knight, *NLP At Work, The Difference That Makes a Difference In Business*, Nicholas Brealey Publishing, London, 2002, Second Edition, s.213

-“Dünyanın en büyük ilk beş firmasından biri olmak istiyoruz.”

NLP literatüründe bu seviye değişim ve gelişim açısından çok önemli bir rol oynamaktadır. Kimlik değer ve inançları, değer ve inançlar kapasite ve yetenekleri, kapasite ve yetenekler davranışları ve davranışlar da içinde bulunulan çevredeki başarılı kişiliği oluşturacaktır.¹¹⁷ Kalıcı bir değişimi oluşturmak için alt seviyelerdeki(çevre ya da davranış boyutundaki) bir değişim yeterli olmayacak, ancak üst seviyelerdeki(kimlik ve inanç ve değerlerdeki) değişim başarılı bir gelişim sağlayacaktır.

2-5-6 Özlük Boyutu (Manevi Boyut)

Mantıksal değişim seviyelerinin en derin seviyesidir. Kişinin de içinde olduğu daha geniş bir sistem ve ruhsal boyut anlatılmaktadır. Kişinin özünün ve yaşamdaki en yüksek amacının ifade edildiği bu boyutta, içinde bulunduğu geniş sisteme olan katkısı sorgulanmaktadır. Bu seviyede; neden buradayım, amacım nedir, kim için, başka kim? gibi soruların yanıtları aranır. Bireyin içinde bulunduğu gruba duyduğu aidiyet duygusu olarak da açıklanabilir

Manevi boyut kişinin yaşamını şekillendirmeye ve kılavuzluk etmeye yardımcı olan ve varlığını destekleyen bir boyuttur.¹¹⁸ “Türk olmak, Fenerbahçeli olmak..” gibi durumlar, öz bilinçle kolektif bilincin bütünleştiği ve bireyin farkındalık ve yaratıcılığının ortaya çıkarıldığı boyuttur. Bu boyuttaki küçük bir değişim bile diğer seviyelerin tamamen değişmesine sebep olur. Bu boyuttaki bir sorunun çözümlenmeden diğer boyutların değiştirilmesi sadece sorunun şeklini değiştirecektir. Sorun için gerçek bir çözüm olmayacaktır.

¹¹⁷ Biçer a.g.e.s.122

¹¹⁸ O’connor, Seymour, a.g.e.s.78

3- ÖRGÜTSEL İLETİŞİMDE NLP TEKNİKLERİNİN KULLANIMI

Bu bölümde örgütlerin iletişim etkinliğini geliştirmede kullanabilecekleri NLP teknikleri; zihinsel programlar, meta model, milton model, uyum ve iletişimde algılama pozisyonları sırasıyla incelenecektir.

3-1 Temel Zihinsel Programlar (Metaprogramlar)

Klasik beden dili alanında yapılan araştırmalar insan davranışını açıklamada günümüzde yetersiz kalmaktadır. NLP insan davranışını açıklarken, her bireyin kendine has yapısının ve özelliklerinin olduğu varsayımından hareket eder. Bireylerin sahip oldukları sayısız kişisel özellikler NLP’de belli bir sistematik içinde gruplandırılmış ve bu kişisel farklılıklara da zihinsel programlar (meta programlar) adı verilmiştir.

İletişim kurulan kişilerin algılama, düşünme ve davranış modellerini bilme NLP’deki zihinsel programlar sayesinde mümkündür. İnsanların zihinsel programlarını anlama ve onların meta programlarına uyum sağlama, tıpkı temsil sistemlerinde olduğu gibi iletişim becerilerinin artmasını sağlar.

Zihinsel programlar kişinin çevresindeki dünyayı algılama biçimini ve diğer insanlarla olan iletişimini ve görünen davranışlarını tanımlayan filtrelerdir. Zihinsel programlar, kişisel deneyimleri otomatik olarak filtreleyen düşünce süreçleri ve derin köklü zihinsel programlardır.¹¹⁹ Bu zihinsel programlar kişinin bütün hayatını etkileyen motivasyon yönünü ve odaklanma metotlarını belirler. Kişilerin iletişim becerilerinin artması, iletişim kurulan kişinin zihinsel programlarının anlaşılmasından geçer. Örgütler için etkili bir iletişim düzeni oluşturabilmek de örgüt üyelerinin temsil sistemleri yanında zihinsel programlarının (meta programlarının) anlaşılması ile mümkündür.

Meta programlar etkili psikometrik araçlardır ve diğer psikometrik araçlardan bir çok üstünlüğe sahiptir. Birincisi; meta programlar dilin yapısını açığa çıkarttığı için konuşma sırasında test edilebilir ve kontrol edilebilir özelliğe sahiptir. İkincisi; kişiler

¹¹⁹ Roger Ellerton, “ NLP, Metaprograms, Part I “,Renewal Technologies <http://www.renewal.ca/> (12-06-2006)

evde, çalışma yaşamında ve sınavlarda farklı motivasyon modellerini kullanırlar. Meta programlar farklı şartlardaki kişisel davranış değişikliklerini hesaba katar. Meta program uygulamaları satışta, sunumlarda, hipnozda, pazar araştırmalarında, reklamlarda, kariyer planlarında, yönetim değişikliğinde ve politik kampanyalarda kullanılabilir.¹²⁰ Meta programlar kişisel iletişimi etkinleştirmede ve şirketlerin işe eleman alma stratejilerinde de kullanılabilir. Meta programlar, kişilerin düşünme süreçlerini keşfetmeye yarayan kapıların anahtarları olarak da tanımlanabilir. Meta programlarla anlatılanlar kesin kalıplar ve uç tanımlardır. Birçok kişi tanımlanan meta programların her iki ucunun da özelliklerini taşıyabilir. Önemli olan kişinin ağırlıklı olarak taşıdığı özellikleri bulabilmektir.

Leslie Cameron- Bandler orijinalde 60 kadar farklı meta program tanımlamış¹²¹ olmasına rağmen genelde tanımlanan altı meta program vardır:

3-1-1 Yaklaşan- Kaçan

Meta programlar, kişilerin sıklıkla yaptıkları hareketleri ve kişisel davranışlarının tanımlanmasıyla, olumluluklara yaklaşan ya da olumsuzluklardan kaçan kişilerin ayırt edilmesini sağlar.¹²² Bu meta program, kişilerin hedeflerine nasıl ulaştığı ve kişisel motivasyonları ile ilgilidir. Bireyler farklı şekillerde motive olurlar. Bazılarını zevk ve haz duygusu motive ederken, bazılarını ise acı motive etmektedir. Bu meta programla açıklanan kişiler ya zevke ve haza yaklaşmak, ya da acıdan kaçmak üzere motive olup hedeflerine ulaşırlar. Kişilerin bu meta programlarını öğrenmek için yaptıkları ya da yapmayı düşündükleri eylemi neden istediklerini sormak gerekir.

Yaklaşan meta programına sahip kişiler hedeflerine, yeniliklere ve ödüllere odaklanırlar. Onları motive eden değerler, daha iyi, daha güzel şartlara sahip olmaktır. Bu kişilere bir eylemi neden yaptığı ya da yapmak istediği sorulduğunda, alınacak cevap daha iyi durumda olmayı istedikleridir. Çoğu insan için oldukça zor olan diyet

¹²⁰ "NLP Foundation" <http://www.ciauk.com/download/wc/NLP-Foundation.pdf> (30-09-2006)

¹²¹ Roger Ellerton, " NLP, Metaprograms, Part I ",Renewal Technologies <http://www.renewal.ca/> (12-06-2006)

¹²² Robert Dilts, "The Article Of The Month; Motivation" <Http://Www.Nlpu.Com/Articles/Artic17.Htm> (30-09-2006)

programını, onlar daha güzel, daha zarif ve sağlıklı olmak için yaparlar. Üniversiteye başarılı ve kariyer sahibi bir kişi olmak için giderler.

Onların tüm eylemleri ve zorluklara katlanmaları daha iyi bir yaşam içindir. Onları motive eden değerler, zevk ve hazdır. Genelde hayalperest ve vizyonu geniş kişilerdir. Başarılı girişimcilerin çoğu bu gruptan çıkar. Gazetelerdeki iş ilanlarının çoğunda aslında yaklaşan meta programına sahip kişiler aranmaktadır. Yaklaşan meta programına sahip kişiler gözü kara ve genellikle sorunları görmeyen kişilerdir. Bu özellikleri onları kimi zaman başarısızlığa götürebilir.

Kaçan meta programına sahip kişiler ise, korku ve acı ile motive olur, istemedikleri durumlara odaklanırlar. Onlar için eyleme geçmek ancak kötü bir durumdan kaçmak için söz konusudur. Bir eylemin sebebi sorulduğunda, kötü bir durumdan kaçmalarını yanıt olarak vereceklerdir. Diyet programını onlar sağlıklarını kaybedecekleri için, çirkin göründükleri ve toplum içinde rahatsız oldukları için yapacaklardır. Üniversiteye gitme sebepleri, iş bulamama kaygısı ve geleceğini garanti altına alma isteğidir.

Kaçan meta programına sahip kişiler eylemlerini acıdan, problemlerden ve zorluklardan kaçınmak için gerçekleştirirler. Bu kişileri motive eden değerler acılar, zorluklar ve sorunlardır. Sorun olmadan harekete geçmezler. Geleceğe değil geçmişe odaklanırlar. Ayakları yere basan, kılı kırk yaran kişilerdir. Yeni bir deneyim onlar için çok zordur. Buna rağmen kaçan meta programındaki kişilerin de farklı bir motivasyon kullanarak başarılı olmaları mümkündür. Bu meta programa sahip bir işadının başarısının altında yatan sebep, geçmişte yaşadığı fakirlik ve sıkıntılı günler olabilir.

Yaklaşan ve kaçan kişilerin meta programlarını kullandıkları dil de ele verir. Yaklaşan kişiler amaçlar, hedefler ve yapılması gerekenler hakkında konuşurken; kaçan kişiler durum, atmosfer, kişiler, engeller ya da çatışmalardan bahsederek. Yaklaşanların çoğunda sağ beyin baskınken, kaçanların çoğunda sol beyin baskındır.¹²³

¹²³ Biçer, a.g.e.s.77

Meta programlar, örgütlerde kullanımı açısından da önemlidir. Bir yöneticinin astlarını motive etmesi meta programlarını bilmesi ile mümkündür. Yaklaşan kişileri motive etmek hedefler, ödüller, primler ve övgülerle mümkünken, kaçan kişileri motive etmek için de cezalar ve üstü kapalı tehditler gerekmektedir. İşten atılma, işsiz kalma korkusu onları harekete geçirecektir. Kaçan kişileri olumsuz durumlardan kaçınma isteği motive edecektir.

3-1-2 Girişken- Tepkisel

Bu meta program eylemlerle ilgilidir. Girişken kişiler ataktır ve genellikle eylemlerinde başarılıdır. Karar verdikleri eylemlere girişmek için başkalarını beklemezler.¹²⁴ Yaptıklarının ve yapacaklarının sorumluluklarını alırlar. Benlik duygusu gelişmiş, motivasyonu yüksek, aktif ve riski seven kişilerdir. Önemli konumlardaki başarılı kişilerin çoğu girişken (proaktif) kişilerdir.

Tepkisel (reaktif) kişilerin bakış açısına göre girişken kişiler; detayları önemsemezler, durumları analiz etmeden ve düşünmeden olaylara atlarlar, istediklerini elde etmek için zor kullanırlar. Oysa bu kişiler işlerinde çok iyidir. Girişken kişileri davranışlarından tanımak mümkündür. Aktif sözcüklerle kısa cümleler kurarlar. Kontrollü konuşurlar ve uzun süre belli bir yerde oturamazlar.¹²⁵ Kurdukları cümleler somut ve nettir. Yapacaklarını, yaptıklarını ve hissettiklerini sözlerini çarpıtmadan ifade ederler. Proaktif kişileri “Sen bunu başarabilirsin”, “Bunu yapabilirsin” gibi sözler motive edecek ve harekete geçirecektir.

Tepkisel kişiler ise önce başkasının harekete geçmesini ya da harekete geçmek için başkasının önerisini bekleyeceklerdir. Harekete geçmek için karar vermeleri çok zaman alabilir ya da o konuyla ilgili olarak hiç eyleme geçmeyebilirler. Riske atılmayı ve sorumluluk almayı sevmezler ve pasif kişilerdir. Kurdukları cümleler de eksik ve sınırlıdır. Sözlerini dolandırarak ve pasif cümleler kurarak ifade ederler.”Bu yazının

¹²⁴ Joseph O’Conner, John Seymour, *Introducing Neuro-Linguistic Programming*, Thorsons An Impring Of Harper Collins Publisher, London, 1993,s.150

¹²⁵Roger Ellerton, “ NLP, Metaprograms, Part II “,Renewal Technologies <http://www.renewal.ca/> (12-06-2006)

yazılması gerekiyor”, “Ankara’ya gidilmesi gerekiyor” gibi... Olayları tam olarak anlamadan ve kavramadan harekete geçmezler.

Girişken (proaktif) kişiler için oturarak yapılan meslekler uygun değildir. Onlar sürekli hareket halinde olmak isteyen kişilerdir. Bu yüzden inşaat mühendisi, satış sorumlusu gibi hareketli meslekler onlar için uygundur. Tepkisel kişiler uzun süre kalkmadan belli bir yerde oturabildikleri için oturarak yapılan ve araştırma gerektiren meslekler onlar için uygundur. Muhasebecilik, mali müşavirlik, müşteri ilişkileri gibi meslekler onlar için uygundur.

3-1-3 Benzerlikçiler- Farklılıkçılar

Bu meta program kalıbı karşılaştırma ile ilgilidir. Benzerlikçiler, hayatlarındaki her unsurun aynı kalmasını isteyen, değişikliklerden hoşlanmayan kişilerdir. Bu kişiler ortak yönlere ve benzerliklere odaklanırlar. Önceki deneyimleriyle ilişki kurarak, onlarla benzerlik gösteren isteklerde ve eylemlerde bulunurlar. Aynı evde oturur, evin oturma ve kullanma düzenini bozmazlar. Her zaman aynı lokantaya ve tatil yerine giderler. Bunları değiştirmeye konusunda istekleri yoktur.

Benzerlikçiler çoğunlukla sorun çıkarmayan başkaları tarafından tercih edilen kişilerdir. Olayların farklı yanlarından çok ortak yanlarını gördükleri için diyalog kurarlar ve iletişimleri kuvvetlidir.¹²⁶ Genellikle kendileri gibi benzerlikçi kişilerle iletişim kurmayı seçerler. “tıpkı”, “aynı”, “önceki gibi”, “benzer”, “her zaman olduğu gibi” sözcüklerini sıklıkla kullanırlar. Onlar için değişmeyen, farklılık yaratılmayan rutin işler uygun mesleklerdir. Örneğin gişe memurluğu, belli bir üretim bandında çalışmak gibi..

Farklılıkçılar olayların farklı yönlerine odaklanıp, her olayda bir eksiklik ya da farklılık bulmaya çalışırlar. Bu onlar için doğal bir tepkidir. Farklı tatil yerlerine gidip, farklı lokantalardaki değişik tatları denerler. Evlerinin oturma konumlarını sıklıkla değiştirirler. Her zaman yeni deneyimler yaşama konusunda isteklidirler. Özellikle birkaç senede bir hayatlarında büyük değişiklikler yapmayı isterler. Bu meta programın

¹²⁶ Biçer, a.g.e.s.81

uç noktasında uyum sağlayan kişiler sık sık iş değiştirirler. Eleştirel yapılarından dolayı genellikle ilişkilerinde problem yaşarlar.

Farklılıkçılar sıklıkla “fakat”, “yeni”, “radikal”, “değişik” gibi sözcükleri kullanırlar. Bir organizasyonda bu tür kişiler, olayların farklı yönlerini görmeleri açısından, faydalıdır. Yöneticiler, organizasyonda kalıcı büyük değişiklikler istediğinde bu kişilerden yararlanabilirler. Farklılıkçılar için rutin, değişmeyen işler uygun değildir. Sürekli yeniliğin ve değişimin yaşandığı işler onlar için uygun mesleklerdir. Örneğin, gazetecilik, ya da seyahat gerektiren işler gibi...

3-1-4 Dış Referans- İç Referans

Bu meta program kişilerin karar verme sürecinde diğer insanlardan etkilenme durumunu gösterir. Dış referanslı kişiler, diğer insanlardan çok fazla etkilenirler. Diğer insanların görüşleri ve onayları onlar için çok önemlidir. Karar verme aşamasında diğer insanların görüşlerinden ve değerlerinden etkilenirler. Kıyafet seçiminde, iş seçiminde, tatil seçiminde hatta eş seçiminde bile yakınında bulunan, güvendiği kişilerin görüşlerine başvururlar. Dış referanslı insanların motivasyon kaynağı, diğer kişiler tarafından beğenilmek ve takdir edilmektir.

İç referanslı kişiler ise, dış referanslı kişilerin aksine kararlarını kendileri verirler. Onları kendi fikirleri motive etmeye yeter. Karar verirken diğer insanların fikirlerini önemsemez hatta kendi fikirlerinde ısrarcı olurlar. Diğer insanların görüşleri ve onayları onlar için çok önemli değildir. Risk almayı seven, özgür ruhlu kişilerdir.

İç referans sistemine sahip insanları yönetmek ve belirli kurallara uymalarını beklemek çok zordur. Lider ruhludurlar ve yönetmekten hoşlanırlar. İnatçı ve kararlı bir yapıları vardır. Bu kişilerin çoğu girişimcidir. Dış referans sistemi baskın olan kişiler ise 9-5 çalışmaya ve takım oyuncusu olmaya yatkındırlar. Kurallar dahilinde iş yapmayı sever, kuralları çiğnemekten korkarlar. İyi görev adamıdırlar.¹²⁷ İç referanslı kişiler iyi birer yönetici olabilirler. Dış referanslı kişiler ise verilen görevi yerine başarıyla getirdikleri için iyi birer takım oyuncusu olurlar.

¹²⁷ Biçer, a.g.e.s.79

3-1-5 Kurallılar-Kuralsızlar

Bu özellikle iş dünyasında önemli olan bir meta programdır. Kuralsız olarak adlandırılan kişiler özellikle kendi geliştirdiği alternatiflere ve seçeneklere sahip olmak isterler. Uzun süredir uygulanan kurallara uyum sağlamada zorluk çekerler.¹²⁸ Var olan kurallar onlar için yaratıcılıklarını kısıtlayan bir uygulamadır. Özgür olmak ve kendi kurallarını kendileri koymak isterler.

Kurallı kişiler ise yazılı eylem planlarına ve uzun süredir uygulanan kurallara uyma konusunda oldukça isteklidirler. Onlar için kurallar uyulması gerektiği için vardır. Kurallarla çalışmak onlar için gerekliliktir ve rahatlık sağlar. Kurallara uyar fakat var olan kuralları değiştiremez ve geliştiremezler. İnisiyatif kullanmaları gereken ve değişik alternatifler arasında seçim yapmaları gereken işlerde başarılı olamazlar. Kurallı kişiler için, önceden belirlenmiş ve onların durumlarına uyan kurallar konulmuş ortamda çalışmak uygun olacaktır.

Kuralsız kişiler için de kendi fikirlerinin önemsendiği ve uygulandığı, önceden konulmuş kuralların olmadığı yerler çalışma ortamı için uygundur. Değişik alternatiflerin arasından seçim yapılması gereken işlerde ve katı kuralların uygulanmadığı yerlerde çalışabilirler.

3-1-6 Bütün ve Detay Odaklı Kişiler

Detay odaklı kişiler bütünün küçük parçalarıyla uğraşmayı severler. Bilgiyi doğrusal bir sırada görürler ve olayın bütünü ya da büyük resmi görmekte zorlanırlar. Bu kişileri konuşmalarından tanımak mümkündür. Genellikle konuşmalarında sıklıkla zarflar ve sıfatlar kullanırlar. Bir çok detayı da içeren düzgün sıralı cümleler kurup, insanların isimlerini doğru ve tam olarak söylerler.¹²⁹ “Şeytan ayrıntıda gizlidir” sözünü sıklıkla kullanırlar. Düzeni seven, analizci ve analitik düşünebilen kişilerdir. Sorunlara çözüm önerileri getirmekte başarılıdırlar. Ancak olayın bütünü görmekte zorlanırlar. Detaycı kişileri motive etmek ve harekete geçirmek için

¹²⁸ O’Conner – Seymour, a.g.e.s.152

¹²⁹ Ellerton, NLP Meta Programs II....

adım adım detayları içeren, düzgün konuşmalar yapmak gerekir. Özellikle detayların çok önemli olduğu işlerde başarılı olurlar. Muhasebecilik, kimyagerlik, tamir ve montaj işleri gibi işler onlar için uygun mesleklerdir.

Bütün odaklı kişiler ise detaylarla uğraşmayı sevmeyen, olayın bütünüyle ilgilenen kişilerdir. Detaylar onlar için çok sıkıcıdır. Olayı ya da sorunlarını özetleyen basit ve kısa cümleler kurarlar. Kavramsal becerisi olan kişilerdir. Ancak detaylara odaklanamadıkları ve sadece bütünü gördükleri için, detay gerektiren işlerde sıklıkla hata yaparlar. Onları harekete geçirmek için, detay içermeyen kısa fakat bütünü açıklayan ifadeler kullanmak gerekir. Bu kişilerle konuşurken detaya inmemek ve “fikir”, “kavram”, “genellikle” gibi sözcükleri kullanmak motivasyonları için uygundur. Üst düzey yöneticilik, planlama ve strateji geliştirme işlerinde başarılı olurlar.

3-2 Meta Model

Meta model; Richard Bandler ve John Grinder’in sezgileri, Virginia Satir ve Fritz Perls’in görünür davranışlarının analizi ve Grinder’in dil biliminin kombinasyonundan ortaya çıkan bir çalışmadır.¹³⁰ Bandler ve Grinder alanlarında çok başarılı olan Gestalt psikolojisinin kurucularından Fritz Perls ve aile terapisinin en önemli ismi Virginia Satir’in çalışmalarındaki davranış ve dil kalıplarını incelediklerinde birbirine benzerlik gösterdiklerini fark etmişlerdi. Satir ve Perls hastalarında benzer dil kalıplarıyla benzer sorular sorarak derine inmeyi başarıyor ve sonuca ulaşıyorlardı. Bandler ve Grinder bu çalışmalarını geliştirerek, NLP deki meta model dil kalıplarını ortaya çıkarmışlardır. Meta model Bandler ve Grinder’in NLP de ilk modelleme çalışmasını oluşturmuştur.

Kişisel problemler algılarla ilgilidir (kimi zaman bu algılar başkalarının istekleri ile de ilgili olabilir) ve kişiler algılarını sözcüklerle ifade ederler. “Ben başarısızım” ifadesi çok güçlü bir duyguyu yansıtır, fakat gerçek değildir. Başarısızlık duygusu farklı objektif bir gerçeği, geçmiş deneyimi yansıtır olabilir. Bireyler yaşadıkları deneyimlerle olayları yaşar ve yorumlarlar. Kişilerin kimi zaman yaşadıkları “ben

¹³⁰ Robert Dilts, “Modelling”, The Article Of The Month, <http://www.nlpu.com/Articles/artic19.htm> (17-09-2006)

başarısız biriyim” gibi asılsız algıları, düşünce ve eylem yeteneklerini etkiler ve kesinlikle doğuştan gelen yeteneklerini kısıtlayabilir. Bu olumsuz düşünceler çok kalıcı bir algıya dönüşür ve diğer deneyimleri, olumlu alternatifleri engeller.¹³¹ NLP deki meta model kalıpları kişilerin kendilerini ve yeteneklerini sınırlayan bilinçaltındaki engelleri ve belirsizlikleri ortaya koymak için sorulan soru kalıplarıdır. Meta model soruları belli bir sistematik içinde ve özellikle iletişimde uyum sağlayarak sorulur.

Meta model kalıpları NLP nin diğer çalışmaları ve amaçları için de temel oluşturmaktadır. Bilinçaltı seviyesindeki tepkilerin artırılarak sözlü iletişim yapısının geliştirilmesini amaçlar.¹³² NLP kişisel davranış modellerinin hepsinin filtrelerle şekillendiğini varsayar. Bu davranışlar duygu ve deneyimlerle yapılırlar. Kişilerin kullandıkları sözcük ve ifadenin tek bir anlamı yoktur. Genellikle sözcüklerin anlamı kişilerin deneyimleri ve kelimelerin yaygın olarak kullanılan kültürel anlamlarıyla şekillenir.¹³³ Meta model kalıpları kişilerin deneyimleri ve içinde buldukları durumu sorgulayarak, bilinçaltındaki gerçeklerin bilinç düzeyine çıkmasını sağlayacaktır.

Bireyler karşısındaki kişiyle kurduğu iletişimde amaçladıklarını derin seviyede düşüncelerinde bilerek konuşur. Buna derin yapı denir ve bilinçaltı seviyesinde işlenir. Kişi yazılı ya da sözlü iletişim kurarken, sahip olduğu inançlarına, değerlerine, anılarına, stratejilerine, sınırlarına ve karşısındaki kişiden duymak istediklerine dayanarak bilinçaltında saklı kalan düşüncelerini ifadelerinden siler, çarpıtır ya da geneller.¹³⁴ Sonunda iletişimde kullanılan sözler de başlangıçtaki düşüncenin küçük bir bölümü olarak ifade edilir. Kişi kendi bildiklerini karşısındaki kişinin de bildiğini varsayarak konuştuğu için, kurulan iletişimde anlaşmazlıklar ve karışıklıklar olabilecektir. Meta model soruları ile iletişimde belirsizliklerin giderilmesi, sorunların çözülmesi, iletişim kurulan kişinin derin yapıdaki düşüncelerinin her iki kişi tarafından anlaşılması ile kaliteli bir iletişim kurulması sağlanacaktır. Meta model sorularının amacı doğru yanıtı bulmak değil, iletişim kurulan kişinin dünya görüşünü anlamaktır.

¹³¹ Harry Alder, "The Technology of Creativity", Management Decision, Volume 32, Number 4 1994, s.23-29

¹³² John Grinder, "Different Worlds", <http://www.nlpwhisperinginthewind.com>, (06-04-2006)

¹³³ Sandra LEHNER: "Learner-centred Training with Neuro-Linguistic-Programming" <http://www.nlp.at/theorie/sl/diplom.pdf> (24-09-2006)

¹³⁴ Roger Ellerton, "NLP Meta Model" <http://www.renewal.ca/> (11-03-2006)

Bireyler iletişim kurarken derin yapıdaki duygu ve düşünceler, yüzey yapıya çıkarken silinir, çarpıtılır ve genellenir.

3-2-1 Silme

İletişimde kişilerin derin yapılarındaki bilgilerin tümünün ifade edilmesi çok uzun bir süreci gerektirir ki bu da uygulamada mümkün değildir. İletişim kurulurken ifadeler kişilerin beklentilerine uygun olarak yorumlanır, basitleştirilir ve şekillenir. Çoğu zaman ifadeler gerçek anlamlarından uzaklaşır. Ancak bu şekilde ifadelerin silinmesi de iletişimde bir takım yanlış anlaşılmalara ya da anlaşmazlıklara, iletişimin amacına ulaşmamasına sebep olabilir.

Genel olarak iletişimde silme eylemleri dört şekilde yapılır:¹³⁵

- Belirsiz isimler kullanılarak
- Belirsiz fiiller kullanılarak
- Kıyaslamalar kullanılarak
- Basit silmeler yapılarak.

Belirsiz isimler

Bu tarz silme modeli özneye yöneltilen imalarla yapılır. Kullanılan cümlede özne belirsizdir. Özneyi tanımlayıcı “Kim ve Kimler” sorularının sorulması belirsizliği ortadan kaldırmayı sağlayacaktır.

“*Hammadde ödemelerini geciktiriyorlar*” Kim hammadde ödemelerini geciktiriyor?

“*Maaş zammını yetersiz buldular*” Kim maaş zammını yetersiz buldu?

“*Sokakları kirletiyorlar*” Kim sokakları kirletiyor? soruları yöneltilir.

¹³⁵ Alan Richardson, “NLP For Testers, The Meta Model” <http://www.compendiumdev.co.uk/nlp> (13-10-2006)

Belirsiz Fiiller

İletişimde, fiillerin belirsiz olarak kullanıldığı silme modelidir. Alıcı tarafından yorumlar yapılarak tamamlanır ve yanlış anlaşılmalara ve problemlere yol açacak bir silme modelidir. Bu belirsizliği gidermek için yükleme “nasıl “ sorusunun sorulması gerekir.

“*Bu düzen böyle işler*” Bu düzen nasıl işler?

“*Çok üzüldüm*” nasıl üzüldün?

“*Yönetici projeyi beğenmedi*” Yönetici projenin neresini beğenmedi?

“*Bu makineyi deniyorum*” Makineyi nasıl deniyorsun, gibi sorular sorulabilir.

Kıyaslamalar

Genellikle sıfatlarla kullanılan iletişim kalıplarında kıyaslama ile silme uygulanır. Bilgilendirmenin sağlanabilmesi için meta model kalıplarından “Neye göre” “Kime göre“ “Kime kıyasla” soruları yöneltilmelidir.

“*Çok başarılısın*” Kime göre başarılısın?

“*İyi bir personelsin*” Kime kıyasla iyi?

“*Büyük bir şirketiz*” Kime kıyasla büyük, gibi sorular ifadelerin üzerinde daha detaylı düşünülmesini sağlar.

Basit Silmeler

Öznenin içinde bulunduğu durumla ilgili belirsizlik taşıyan kalıplardır. Öznenin durumunu açıklayacak ve belirsizliği giderecek sorular sorulmalıdır.¹³⁶ Genellikle pasif cümleler bu kalıba girer.

¹³⁶ Richardson, ag.e.

“Dosya maille gönderildi” Kim tarafından gönderildi, ne zaman gönderildi, kime gönderildi?

“Marmara Denizi kirletildi” Denizi kim kirletti, deniz ne zaman kirletildi, deniz nasıl kirletildi soruları yöneltilir.

3-2-2 Çarpıtmak (Anlamını Değiştirmek)

Çarpıtmalar, duygusal deneyimlerde değişiklik yapmaya izin veren ve insanların yaptığı bütün sanatsal yaratıcılıkların ortaya çıkmasını sağlayan bir süreçtir. Bütün büyük romanlar, bilim alanında yapılan devrim niteliğindeki buluşlar, gerçeğin farklı şekilde temsil edilmesi ve çarpıtma modelidir.¹³⁷ Yaratıcılığın gelişmesini sağlayan, gerçeğin hayal dünyasında farklılaşmasını sağlayan bir modeldir.

İletişimdeki çarpıtmalar dört farklı şekilde olabilir;

- Varsayımlarda bulunarak
- Biçimlendirme yapılarak
- Neden –sonuç ilişkisi kurarak
- Zihin okuma yapılarak

Biçimlendirme

Tipik bir biçimlendirme soyut fiillerin kullanılan isimlere dönüştürülmesiyle oluşur.¹³⁸ İletişim kurarken birçok soyut isim ve fiiller kullanılır. Herkes için anlamı değişebilen bu kelimelerin kullanılması iletişimin netliğini bozar. Örneğin; adalet, terbiye, dürüstlük, saygı, sevgi, gibi kelimeler iletişimde sıkça kullanılmasına rağmen bunlar görsel olarak ifade edilemez.

¹³⁷ Robert Dilts, Judith DeLozier, “Encyclopedia Of Systemic NLP And New Coding”, s.734, <http://nlpuniversitypress.com/> (14-10-2006)

¹³⁸ Dilts, DeLozier, Encyclopedia..... a.g.e.s.735

Biçimlendirme yapılarak kullanılan soyut ifadeler için çeşitli sorular sorularak ifadenin netlik kazanması sağlanır. “*Bana saygı duyuyorlar*” ifadesi için, “Kim saygı duyuyor” nasıl saygı duyuyorlar, bunu nasıl anlıyorsun? gibi sorular yöneltilebilir.

Varsayımlar

Varsayımlar çarpıtmaların en yaygın kullanılan şeklidir. Sahip olunan verilerin değerlendirilerek, geçmiş tecrübelerin de yardımı ile durumla ilgili yorumlarda bulunmaktır. Varsayımlar belli bir noktaya kadar yaratıcılığın gelişmesini sağlasa da, çok fazla başvurulması durumunda şüpheciliği artıran bir süreç olacaktır. Varsayımlarla ilgili oluşturulacak sorularda, belirsiz olan durumun doğruluğunu ortaya çıkartan sorular yöneltilmelidir.

“*Ali'nin bu gün neşesi yok, hasta olmalı*” Nereden biliyorsun?

“*Müdür beni çağırdı, çalışmalarım da bir yanlışlık olmalı*” Seni böyle düşünmeye iten nedir?

“*İşlerinle ilgilenmiyorsun, yakında kovulacaksın*” Nereden biliyorsun? soruları yöneltilebilir.

Neden –Sonuç

Kimi zaman iletişimde varolan durum ya da sonuçlar belli bir olaya dayandırılabilir. Bir olay ya da durum diğer bir olaya ya da duruma sebep olarak gösterilebilir. Etki-tepki modeli de denilen bu çarpıtma durumunda kullanılan muğlak ifadeler, iletişimin anlamını bozabilir ya da yanlış anlaşılmalara sebep olabilir.

Örneğin; “*okula başladığından beri yüzü gülmüyor*” ifadesinde mutsuzluğunun sebebi olarak okula başlamak gösterilmektedir. Gerçek sebep bundan çok farklı bir durumdan kaynaklanabilir. Bunu anlamak için “gerçekten mutsuzluğunun sebebi okula başlamak mı?” diye sorulmalıdır. “*Ortağından ayrıldıktan sonra işleri açıldı*” ifadesinde daha önce işlerinin bozuk olmasının sebebi olarak ortağını göstermek istenir ki bu doğru olmayabilir. Bu tür çarpıtma durumunda sorulması gereken soru “gerçekten

X, Y nin sebebi midir? “ sorusu yöneltilmelidir. Genellikle ifadelerde kullanılan ...den beri, ...den sonra, çünkü gibi sözcükler bu tür çarpıtmalara sebep olabilir.

Zihin Okuma

Bu çarpıtma modelinde ifadeyi kullanan kişi, direkt iletişim kurmaksızın diğer kişinin ne düşündüğünü ve ne hissettiğini bildiğine inanır. Bir diğer şekli de ifadeyi kullanan kişinin diğer kişinin düşüncelerini okuduğunu varsaymasıdır.¹³⁹ Böyle bir durumda kişi bir anda zihin okuyamayacağı açık olduğundan bu bilgiye ulaşma süreci ya da şekli sorgulanmalıdır.

“Ahmet bana çok kızgın” kızgın olduğunu nereden biliyorsun, hangi hareketinden bu sonucu çıkardın, sorusu yöneltilmelidir.

“Ayşe'nin bu duruma çok sevineceğini biliyorum” Nereden biliyorsun, sorusunun amacı, Ayşe'nin sevinmesini sorgulamak değil, kişinin bunu düşünme sebebini ortaya çıkarmaktır.

3-2-3 Genellemeler

Genellemeler, özgül deneyimlerin oluştukları ortamların dışına alınarak, kapsamlarının dayanıksızca genişletilmesiyle oluşur. Böylece ayrı bir anlam kazanırlar ve gerçek anlamlarından uzaklaşırlar. Ayrıntıların istenmediği durumlarda genellemeler gerekli olsa da, yanlış yönlendirmelere yol açtıkları durumlar çoğunluktadır.¹⁴⁰ Genellemeler, daha önce elde edilen deneyimlerden yararlanılarak, yeni bir durum için modeller ya da sonuçlar oluşturmaktır. Yeni model çok fazla detay ya da bilgi kullanılmadan oluşturulduğu için iletişimde yanlış anlaşılmalara sebep olabilir. Genellemelerin kullanımı “her”, “hep”, “herkes”, “hiç kimse”, “her zaman”, “hiçbir zaman”, “asla”, “hiç” “bütün” gibi kelimelerle yapılır.

İletişimde genellemeler iki şekilde yapılır;

¹³⁹ Richard Bandler, John Grinder, *The Structure Of Magic I*, Science And Behavior Books,Inc.,Palo Alto, California,1975, s.104

¹⁴⁰ Knight, Uygulamalarla.... a.g.e.s.54

-Gereklilik/ Zorunluluk kalıpları

-Evrensel ölçütler

Gereklilik/ Zorunluluk Kalıpları

Diğer meta model kalıplarında olduğu gibi, bu kalıplar da kişiyi sınırlandırır. Belli kurallar dahilinde hareket edilmesi zorunluluğuyla oluşurlar. Bireyler çeşitli toplumlarda değişik kurallara bağlı olarak yaşarlar. Doğumdan itibaren oluşan çoğu kural kişilerin inançlarını ve değerlerini oluştururlar. Bu kuralların bir kısmı toplumsal düzeni sağlamak için gerekli olsa da bir kısmı kişileri sınırlandıran gereksiz kurallardır.

Bireyin yapmak istediği halde yapmaması gerektiği, ya da yapmak istemediği halde yapması gerektiğini ifade eden kurallar kişileri kısıtlayan kurallardır. Bu kuralların ihlal edilmesi durumunda kişi bunu gizler ve suçluluk duyar, ya da yapamadığı için öfke duyar.¹⁴¹ Bu durum da kişilerin psikolojisini bozup, becerilerine sınırlar konmasına sebep olur.

İletişimde gereklilik ve zorunluluk kalıpları, -meliyim, -malısın, -malıydım, zorundayım, gerekir vb. gibi ekler ve kelimelerle yapılır. İletişimde yapılan genellemelerde kişiye, bu durumun gerekli olup olmadığı, buna uymazsa ne olacağı sorusu yöneltilebilir.

“Eve zamanında gitmeliyim” Gitmezsen ne olur, sorusu sorularak kişinin içinde bulunduğu zorunluluğun sorgulanması sağlanır.

“Büyüklerimin yanında konuşmamalıyım” Konuşursan ne olur, sorusu kişinin zorunluluklarını yeniden gözden geçirmesini sağlayacaktır.

Evrensel Ölçütler

İletişimde kullanılan “asla”, “her zaman”, “hep” gibi sözcüklerle yapılan genellemelerdir. Kimi zaman da bu kelimeler kullanılmadan genellemeler yapılabilir.

¹⁴¹ Nil Gün, *NLP Zihnini Kullanma Kılavuzu*, Kural Dışı Yayıncılık, İstanbul, 2002, s. 130

Sonucun her zaman doğru olduğu kabul edilmektedir. Bu genelleme kalıpları da diğerleri gibi kişinin düşünce ve becerilerine sınırlar koyar. İletişimde bu tür genellemeler sonrasında kişinin yargılarının gerçekten doğru olup olmadığını sorgulayan sorular sorulmalıdır.

“ *Hiç beni dinlemiyorsun*” seni hiç dinlediğim olmadı mı?

“ *Asla okulu bitiremeyeceğim*” okulu bitirmek için sana engel olan ne? Hangi durumun buna engel oluyor?

“*Fransızlar Türk düşmanıdır*” Hiç Türk bir dostu olan Fransız yok mudur?

3-2-4 Örgütsel İletişimde Meta Model Kullanımı

Meta model, dilin gücünü kullanma sanatıdır. Meta model dil ile deneyim arasında bağlantı kurmayı amaçlar. Meta model ihlalleri ise dil ile deneyim arasında filtre oluşturur ve yanlış anlaşılmalara yol açar. Meta modellere özen gösterildiğinde iş yaşamında, eğitimde ve terapide güçlü bir araç kazanılmış olur.¹⁴²

Örgütsel iletişimde meta modellerin kullanımı önemli katkılar sağlayacaktır. Meta model kalıpları kullanılarak motivasyonun artırılması, yanlış anlaşılmaların önüne geçilerek ilişkilerin geliştirilmesi ve sözcüklerin örgütsel amaçlar doğrultusunda kullanılması mümkündür.

Meta model sorularının sorulurken kişiler arası samimiyet, güven ve saygının oluşması zorunlu ön koşuldur. Ses tonu, vücut, lisan ve empatik olarak ahenk sağlandıktan sonra soruların sorulması gerekir.¹⁴³

3-3- Milton Model

Milton model dilin kullanılarak kişinin gizli kalmış yeteneklerine ulaşmak için transın kullanıldığı bir tekniktir.¹⁴⁴ Milton model tekniği, meta model kalıplarının tam

¹⁴² Gün, a.g.e.s. 137,138

¹⁴³ Biçer,a.g.e.s.217

¹⁴⁴ Roger Ellerton, “ Milton Model”, Renewal Technologies, Helping People And Organizations Grow,

tersidir. İletişim kurarken, anlam farklılıklarından, takılardan, metaforlardan, belirsiz dil kalıplarından, zihin okumalardan yararlanarak kişinin inançlarında, yeteneğinde, değerlerinde ve ruhsal durumunda değişiklikler yaratılması sağlanır.

Milton Model, Richard Bandler ve John Grinder'in hipnoterapist Milton Erickson'u modellemesiyle ortaya çıkmıştır. 20. yüzyılın en önemli hipnoterapistlerinden biri olarak kabul edilen Erickson diğer meslektaşlarından farklı yöntemler kullanıyor ve çok başarılı olarak kabul ediliyordu. Erickson, sorunlarını bilinçli olarak çözemeyen kişilere farklı dil kalıplarını kullanarak, bilinçdışında çözümler sunuyordu.

Dil, insanın düşüncenin akışını ve karakteristik yanlarını biçimlendiren, zihinsel süreçlerini yansıtan bir aynadır.¹⁴⁵ Milton Erickson'un başarısı beden dilini okuma konusundaki yeteneğine dayanıyordu. Hastaları ile uyum sağlaması, dil kalıplarını etkili bir şekilde kullanması ve hastalarına olan inancı yeteneğini oluşturuyordu. Onun, kişilerin (hastalarının) sahip olduğu yeteneklerle ilgili inançlarının bir kısmı daha sonra NLP varsayımları olarak kabul edilecekti.¹⁴⁶ Bu varsayımlar önceki bölümlerde ayrıntılı olarak ele alınmıştır.

Başkanlar, politikacılar, profesyonel konuşmacılar ve hipnoterapistlerin konuşmaları belirsiz dil kalıplarındadır. Bu dil kalıbı özellikle Hitler, Martin Luther King ve Gandhi tarafından farklı amaçlarını gerçekleştirmede başarıyla kullandıkları bir kalıptır. Belirsiz dil kalıbı, spesifik bir anlam içermediği ve herkes tarafından kendi inandığı şekilde yorumlanabildiği için yukarıdaki meslekler için güçlü bir dil kalıbıdır.¹⁴⁷ Bu kalıpta genellemeler, çarpıtmalar ve silmeler kullanılarak mesajdan kesin anlamları çıkartılmaktadır. Herkesin farklı bir anlam yükleyeceği söylemler özellikle kullanılmaktadır.

<http://www.renewal.ca/> (11-03-2006)

¹⁴⁵ Noam Chomsky, *Dil ve Zihin*, Çev: Ahmet Kocaman, Ayraç Yayınevi, 2002, Ankara, s.16

¹⁴⁶ Ellerton, Milton.... a.g.e.

¹⁴⁷ David Molden, *Managing With The Power of NLP*, Pitman Publishing, London 1996, s. 152

Trans iletişimi ya da arzulanan amaca ulaşmak için yapılan iletişimler anlamlı bir düzeyde gerçekleşir. Bilinç düzeyinde yapılan çok önemli olmayan bir görüşme yapılırken, görüşmeyi yapan kişilerin bilinçaltında çok önemli konularla ilgili iletişim gerçekleşir. İletişimdeki tüm bu mesajların beyin tarafından nasıl algılandığı Erickson tarafından özellikle araştırma konusu olmuştur.¹⁴⁸ Erickson elde ettiği bulguları terapilerinde kullanarak çok başarılı olmuş ve daha sonra bu çalışması NLP'nin doğuşuna sebep olan modelleme çalışmasında kullanılmıştır.

İletişimde bir kelimenin cümle içinde aldığı konum, konuyu anlamlandırmak için kullanılan zihinsel oluşum şeklini de etkiler. Nörolojik açıdan, dünyayı algılamak ve davranışları düzenlemek için kullanılan tutarlı düşünce modelleri ve zihinde oluşturma, sinir sisteminde yer alan “birleşme alanlarında” ortaya çıkar. Son yapılan nörolojik araştırmalar, bir kelimenin, başka sinir devreleri için bir birleşme ya da kavşak noktası olarak hizmet gördüğünü göstermektedir. Bireye göre kelimenin anlam ve önemi, harekete geçirdiği nöron miktarının bir fonksiyonudur.¹⁴⁹ Milton Modelde özellikle kelimeler ve cümle içindeki yerleri kullanılarak, belirsiz dil kalıpları kullanılarak, kişilerin bilinçaltına ulaşmaları ve kendileri için uygun olan farklı anlamları yakalamaları sağlanır. Milton modelin konunun uzmanı kişiler tarafından dikkatle uygulanması ve özellikle ilerleyen konularda açıklayacağımız NLP tekniklerinden uyum, eşleşme tekniği ile birlikte kullanılması gerekmektedir. Aksi takdirde iletişimde anlaşmazlıklara ve birtakım çatışmalara sebep olabilir.

Milton Model, Meta Modelin ardından geliştirilen bir çalışmadır. Bu iki çalışmanın birleşmesiyle NLP doğmuştur. NLP'de kullanılan bir çok teknik bu iki modelin kullanımıyla oluşturulmuştur.¹⁵⁰ Bu iki model NLP tekniklerinin temelini oluşturmaktadır.

¹⁴⁸ John Grinder, Judith Delozier, Richard Bandler, *Patterns Of The Hypnotic Techniques Of Milton H. Erickson, M.D. Vol.II*, Published By Grinder&Associates, Scotts Valley, 1977, s.81

¹⁴⁹ Robert Dilts, "Transderivational Morphology" The Article Of The Month, <http://www.nlpu.com/Articles/artic19.htm> (17-09-2006)

¹⁵⁰ Penny Tompkins and James Lawley, "Meta, Milton And Metaphor: Model of Subjective Experience" <http://www.cleanlanguage.co.uk/MMM.html> (23-9-2006)

Milton Modeldeki dil kalıpları örgütsel iletişimde de uygulanabilir tekniklerdir. İletişim ve örgütün diğer işleri ile ilgili sorunların çözümünde, örgüt üyeleri ile oluşturulmak istenen uyumlu ortamın yaratılmasında, kişisel problemler ve motivasyon problemlerinin çözümünde uygulanabilir tekniklerdir. Bu dil kalıplarından en yaygın olarak kullanılanları aşağıda anlatılmaya çalışılacaktır.

Belirsiz İsim Ve Belirsiz Fiiller

Sözlü belirsizlik, kelimelerin bilinen fonksiyonlarında tanımlanamadığı zamanlarda meydana gelir.¹⁵¹ Belirsiz isim ya da belirsiz fiillerin kullanılması durumunda, iletişim kurulan kişi, kişinin ya da eylemin ne olduğuna odaklanacak ve o boşluğu zihninde doldurmaya çalışacaktır.¹⁵²

“Çalışanlarımız başarıyı yakalayabilir.” Bu cümlede birçok belirsiz unsur bulunmaktadır. Hangi çalışanlar yakalayabilir; başarıyı nasıl yakalayabilirler ya da başarı nedir? Bu belirsiz kalıp, iletişim kurulan kişinin kendi zihninde bunları tamamlamasını ve varolan yeteneklerini ortaya çıkarmasını sağlayacaktır.

Biçimlendirme

Biçimlendirme, elle tutulamayan ve gözle görülemeyen eylem ve değerlerin isimleştirilmesi olarak ifade edilir. İsimlendirilen bu değerler herkes için farklı bir anlam taşıyabilir. Adalet, iyilik, kötülük, zorluk, nankörlük, bilmek, deneyim dostluk gibi sözcükler herkesin zihninde farklı çağrışımlar yaparak farklı bir biçimde şekillenecektir.

Biçimlendirme, konuşmacıya belirsiz dil kalıplarının kullanılarak iletişim kurulan kişinin bilinçaltına ulaşılmasını sağlayan bir yapıdır. Biçimlendirme kullanıldığında silme oluşur. Milton Model oluşan boşlukların, kişinin bilinçaltındaki istekleriyle doldurulmasını sağlar.

¹⁵¹ Richard Bandler, John Grinder, *Pattern Of The Hypnotic Techniques Of Milton H. Erickson, Volume I*, Meta Publications, 1975, Capitola, s.234

¹⁵² Eileen Bertie, “Milton Model” <http://home.earthlink.net/~nlper999/miltmod.html> (21-09-2006)

“*Kişinin iş hayatında karşılaştığı sorunları çözmek zordur.*” Bu cümlede kullanılan *sorun*, *çözüm* ve *zorluk* kelimeleri biçimlendirme örnekleridir. Bu kelimeler her bireye göre değişen anlamlar içerir. Milton Model, bunların cümle içinde kullanılarak kişinin iç dünyasını sorgulamasını ve ulaşmasını sağlayacaktır .

Belirsiz Referanslar

Cümle içinde belirsiz özneler yer almaktadır. Cümlede konu edilen kişi ya da kişiler belirsizdir. Bu belirsizlik konuşulan kişinin ifadedeki yerini sorgulamasını sağlar.

“*İşletmenin başarısı, işine bağlı çalışanların varlığıyla yakından ilgilidir.*” Cümlede yer alan *işine bağlı çalışanlar* ifadesi kişinin işletmeye bağlılığını ve işletmedeki başarısını sorgulamasını sağlayacaktır.

Zihin Okuma

Bu modelde ifade oluşturulurken, iletişim kurulan kişinin düşüncelerinin bilindiği varsayılır. Bilinçsizce yapılması durumunda, diğer milton model yapılarında olduğu gibi, iletişimin kalitesinin bozulmasına ve çatışmalara yol açabilir. Bilinçli olarak yapıldığında (transda ya da kitlelere hitap edilirken) kişilere bir sonraki eylemleri için bir yol gösterme özelliği gösterebilir.

“*Hepinizin, işletmemizin bu yılki hedeflerine ulaşması konusunda istekli olduğunuzu biliyorum.*” İfadede anlatılmak istenen konu; işletmenin hedeflerine ulaşması çalışanların bu konudaki isteklerine bağlıdır ve tüm çalışanların başarı dışında bir seçenekleri olmadığıdır.

Belirsiz Kıyaslama

Oluşturulan ifadede kullanılan kıyaslamanın kaynağı belli değildir. İletişim kurulan kişinin doldurması beklenir.

“*Bu sene tüm çalışanların çok daha verimli olacağına inanıyorum.*” Kime ve neye göre daha verimli olacaklardır. Çalışanların daha önceki başarılarını sorgulamalarını isteyen bir ifade olarak kullanılmıştır.

Evrensel Ölçütler

Özellikle transda kullanılan ifadelerdir. Hep, her, her zaman, hiçbir zaman, herkes, hiç kimse gibi kelimeler genelleme kalıplarıdır.

“Her zaman olduğu gibi bu gün de tüm çalışanların bu projeye gönülden destek vereceğine inanıyorum.” Bu cümlede bir çok milton model kalıbı kullanılmaktadır. Evrensel ölçütler; *her zaman* ve *tüm çalışanlar*. Biçimlendirme; *gönülden destek vermek*. Belirsiz referanslar; *tüm çalışanlar*. Anlatılmak istenen ifade, daha önce olduğu gibi şu anda da, her türlü projeye tüm çalışanların itiraz etmeden katılmaları gerektirir.

Neden-Sonuç Bağlantısı

İfadede kullanılan iki durumun birbiriyle bağlantılı olması, neden ve sonuç içermesidir. Genellikle iki cümle çeşitli bağlaç kelimeleriyle birbirine bağlanır.

Ahmet Bey yönetici olduğundan beri ihracatımız arttı. Şirketin dış satışlarının artmasının sebebi Ahmet Bey’in performansdır. Ahmet Bey başarılı bir yöneticidir.

3-4 Uyum

Etkin bir iletişim için ön koşul, iletişim kurulan kişi ile uyum sağlamaktır. Bu örgüt içinde iş arkadaşlarıyla, ast ve üst ilişkilerinde, örgüt dışında arkadaşlarla, aile bireyleriyle kurulan iletişimde, her türlü konuşmada ya da eğitimde gereklidir. Uyum, iletişim kurulan kişiye anlaşılabilirliği duygusunu verir. NLP, iletişimde kurulması gereken uyumun nasıl yapılabileceğini, güven ortamının nasıl oluşturulabileceğini ve iletişim sonuçlarının uyumla nasıl değiştirilebileceğini gösterir.

Uyum, günümüz organizasyonlarının değişen rekabetçi çevre şartlarına ayak uydurabilmesi için de, olması gereken çok önemli yeteneklerden bir tanesidir.¹⁵³ Müşterilere, çalışanlara ve rakip işletmelere uyum sağlamak gelişim ve değişimin ilk adımıdır.

¹⁵³ Dilys Bone, "Communication Or Back To Genesis And The House Of Babel" Industrial And Commercial Training, Volume 30, Number 7, 1998 pp 236-241

İletişimde uyum birçok şekilde açıklanabilir. Uyum; bir insanın fikir ve sorunlarını tam olarak ifade etme ve başkaları tarafından saygı göreceğini bilme özgürlüğü veren anlayış, saygı ve güven ortamı yaratma durumudur. Uyum, bir insanın dinlenildiğini ve duyulduğunu hissetmesi için bir ortam yaratır ve diğer kişinin söylediği veya yaptığı ile hemfikir olmak zorunda olduğu anlamına gelmez.¹⁵⁴ Uyum iletişim kurulan kişinin fikrine değer verip, dünya görüşüne saygı göstermektir, aynı fikirde olmak değildir. Uyum, kişinin kendi davranışlarını iletişim kurulan kişinin davranışlarına uydurmaktır. Uyum kurmak için yapılması gereken, iletişim kurulan kişiyle aynı davranışları yapmak değil, iki kişi arasındaki benzerlikleri vurgulamaktır.

Uyum, iletişim kurulan kişinin dünyasına girme, olayları onun bakış açısıyla görme, kişiyi daha iyi anlama ve ilişkiyi geliştirme fırsatı verir. İletişimlerinde yeterli uyumu kurmuş, anlaşma ortamı yaratmış kişiler gözlemlendiğinde, aynı kelimeleri ve cümleleri kullanma, aynı şekilde giyinme ve beden dilini benzer şekilde kullanma eğiliminde oldukları görülür.¹⁵⁵ Birbirleriyle anlaşamayan kişiler gözlemlendiğinde ise bunun tam tersi bir durum söz konusudur. Bu kişiler farklı sözcükleri ve ses tonunu kullanırlar. Genellikle uyum içinde olmayan kişiler farklı giyinip farklı beden dilini kullanma eğilimindedirler.

İletişimde uyum yaratmak, ahengi getirir ve bir kişiyi değişik bir duruma girmeyi yönlendirmenin temelidir. Kişilerin davranışlarının her parçasıyla uyum sağlanabilir.¹⁵⁶ Bazı kişiler ne istediklerini bilen, çevresinde bulunan anlaşmazlıklara ve tartışmalara anlaşma zemini oluşturabilen; büyük bir kalabalığa rağmen, karşılaştıkları kişilerle yalnızmışçasına davranabilen yapıdadırlar. Genellikle bu kişilerin yetenekleri bilinçaltı seviyesindedir.¹⁵⁷

Uyum oluşturmada gerekli olan en önemli koşul, iletişim kurulan kişinin dünyasına girebilme yeteneğidir. Bunun için yapılması gereken hareket, iletişim kurulan kişi ile eşleştirme yaparak onun beden dilini, ses tonunu, konuşma hızını yakalamak ve

¹⁵⁴ Roger Ellerton, "Rapport", Renewal Technologies, <http://www.reneval.ca>. (13-11-2006)

¹⁵⁵ Ellerton, a.g.m.

¹⁵⁶ Richard Bandler, John Grinder, Trans Ve Değişim, Çev: Osman Akınhay, Alfa Yayınevi, İstanbul, 1999, s.40

¹⁵⁷ Kate Gibbs, NLP And Building Rapport, <http://www.humanresourcesmagazine.com.au> (14-11-2006)

ona benzemeye çalışmaktır. İletişimde uyum sağlandıktan sonra güven ortamı yaratılır ve iletişim kurulan kişinin amaca doğru yönlendirilmesi mümkün olur. Birbirleriyle uyum sağlamamış kişilerin, aynı düşünceleri paylaşsalar bile, anlaşmaları mümkün değildir.

NLP deki uyum kavramı 1976'lara dayanır. Uyum yaratma, genellikle ilişkilerde güven, ahenk ve işbirliği oluşturma olarak tanımlanır. İletişim kurulan kişiyle uyum sağlamak önce uygun bir ses tonu ve uygun kelimelerin kullanılmasıyla sağlanır. Yansıtma, uyum yaratma için en yaygın kullanılan, en eski NLP tekniğidir. Ancak sadece bu tekniğin kullanımı çoğu zaman yeterli değildir.¹⁵⁸ İletişimde uyum, NLP'nin eşleştirme, yansıtma ve ayak uydurma teknikleri ile yapılabilmektedir.

3-4-1 Ayak Uydurma

Uyum, iletişim kurulan kişiyle birey arasında algılanan farklılıkları bilinçdışı düzeyde en aza indirebilme yeteneğidir. İletişim kurulan kişiyle uyum sağlanması için, o kişinin karşısındaki insandan hoşlanması gerekmez. Önemli olan o kişinin bilinçdışı düzeyde karşısındaki kişiyle, kendisini rahat hissetmesidir.¹⁵⁹ Bilinçli olarak uyum sağlamak kişinin ilgi ve düşüncelerini paylaşarak yapılır. Sözle ve kelimelerle yaratılmaya çalışılan uyum bilinçli uyum teknikleridir. NLP bilinçdışı uyum sağlama konusunda da teknikler geliştirmiştir. Ayak uydurma bilinçdışı uyum yaratma tekniklerindedir.

Ayak uydurarak kişilerin dünyasına girildiğinde, bir uyum ve güven oluşturma fırsatı yakalanır ve onların gerçekliğinde istenilen değişiklikleri yaptırabilecek bir konum yaratılabilir.¹⁶⁰ Ayak uydurma iletişim kurulan kişinin, aynı yönde olduğunu düşünmesini sağlayacak hareketlerden oluşur. İletişim kurulan kişinin kendisini rahat hissetmesini sağlayacak hareketler eşleşme ve yansıtma teknikleriyle mümkündür. Ayak

¹⁵⁸ Robert Dilts, "The Fourth Position", The Article Of The Mounth, <http://www.nlpu.com/Articles/htm> (30-09-2006)

¹⁵⁹ Erkan Şenol, "İletişimde Mükemmel Uyum", <http://www.atlasedu.com/edergi/eylul/nlp02.php>

¹⁶⁰ Richard Bandler, John Grinder, *Prenslere Dönüşen Kurbağalar*, Çev: Osman Akınhay, Alfa Yayınevi, İstanbul, 1999, s. 106

uydurma; uyum yaratma sürecinde eşleştirme ve yansıtma tekniklerinin bütünleştirilmesiyle sağlanacak bir adımdır.

3-4-2 Eşleştirme

İletişimin etkinliğini artırmak, iletişim kurulan kişiyle empati kurarak mümkün olmaktadır. NLP'nin eşleştirme yöntemiyle empati kurarak iletişim kurulan kişiyi istenilen yönde yönlendirmek ve iletişimde istenilen sonuca ulaşmak mümkündür. NLP'ye göre iletişimin etkinliği, iletişimin sonunda elde edilen sonuca bağlıdır.

Kişilerle iletişimde eşleştirme yaparken önce beden dili, sonra ses tonu ve son olarak da kelimeler üzerinde odaklanma sağlanmalıdır. Mehrabian ve Ferris (Inference Of Attitudes From Nonverbal Communication In Two Channels, Journal Of Counselling Psychology, Vol.31.1967) iletişimde beden dilinin %55, ses tonunun %38, kelime ve içeriğin ise sadece % 7 etkili olduğunu bulmuşlardır.¹⁶¹ İletişimde ne söylenildiğinden çok nasıl söylenildiği önemlidir.

İletişim kurulan kişilerle eşleştirme sağlamak, sadece aynı yapıda ve anlayışta olan kişilerle değil, daha önce tanışmayan, ortak ilgileri olmayan hatta anlaşamayan kişiler üzerinde bile mümkündür. Bunun için iletişim kurulan kişi ile beden dili ve ses tonunu eşleştirmek gerekmektedir. Beden dili, yüz ifadeleri, el hareketleri, beden duruşu, nefes alma hızı ve göz temasını kapsar.

Eşleştirme oluşturmak için, göz temasını kullanmak en iyi yoldur. Göz teması ile eşleştirme yapmak için, önce iletişim kurulan kişinin gözlenmesi, daha sonra da aynı tarzda eşleşerek uyum sağlanması mümkündür.¹⁶² Kişilerin iletişimde yaygın olarak kullandıkları göz temas türleri genellikle dört tanedir. Bunlar; sabit bakış kullanmak, ani göz atmak, göz teması kurmamak, sıra ile bakmaktır.

¹⁶¹ Ellerton, a.g.m.

¹⁶² Reg Connolly, "NLP, Eye Contact & Rapport", The Pegasus NLP Newsletter Issue-8 January 2001, <http://www.nlp-now.co.uk>. (06-11-2006)

İletişimde değişik göz temaslarını kullanan kişilerle eşleştirme yapmak ve uyum sağlamak için uygulanacak hareketler şöyledir:¹⁶³

Sabit Bakış Türünü Kullanan Kişiler; bu kişiler iletişim kurarken gözlerini karşısındaki kişiden hiç ayırmaz ve genellikle karşısındaki kişiyi usandırır. Amaçları çoğunlukla karşısındaki kişiye göz dağı vermek ve kendinden emin görünme izlenimi vermektir. Genellikle politikacılar, güven verici imaj sağlamak amacıyla bu tarzı kullanırlar. Bu tarzı kullanan kişilerle eşleştirme sağlamak için, onların uyguladığı gibi, her zamankinden daha fazla gözlerine bakmak, ancak “sen bakmadıkça başka yere bakmayacağım” itişmesinden de kaçınmak gerekir.

Ani Göz Atma Türünü Kullanan Kişiler; bu tarzı kullanan kişiler, iletişim kurdukları kişilere çok kısa bir süre için bakarlar (göz atarlar). Karşısındaki kişi bakışlarını başka tarafa çevirdiğinde hemen ona bakarlar. Bu tarz bakış, ya düşük özgüven ya da güven eksikliği izlenimi verir. Ancak birçok kişi, iletişim kurarken söyledikleri hakkında düşünmek amacıyla uzağa bakma ve hatta geçici olarak gözlerini kapatma alışkanlığı geliştirmişlerdir. Bu kişilerle iletişimde, inatla göz temasını kullanmak, saldırgan hatta göz dağı verici olarak algılanacaktır. Her zamankinden daha fazla uzağa bakarak benzer bir tarz benimsenebilir.

Göz Teması Kurmayan Kişiler; bu kişilerin gözleri çok nadiren temas kurar ya da hiç kurmaz. Bu tür bakışı genellikle, başka insanların gözlerine bakma amacı olmayan, kırsal kesimde yaşayan kişiler kullanmaktadır. Göz teması kurmama türü, kişinin düşünme stratejisinin bir parçası olmaktan çok öğrenilmiş bir davranış gibi görünmektedir. Bu tarzı kullanan kişilerle iletişim kurarken minimum düzeyde göz temasını kullanmak daha çok çevresel bakış kullanmak gerekir. Bu tarzı kullanan kişiler diğer kişilere oranla daha geniş bir özel alan kullandıkları için, onlarla iletişim kurarken çok yakın durmamak, eşleştirme sağlamak için uygun olacaktır.

Sıra İle Bakma Türünü Kullanan Kişiler; bu tarz bakış türü en çok kullanılan bakış türüdür. Bu kişiler iletişim kurdukları kişi konuşurken sabit bir şekilde ona

¹⁶³ Connolly, a.g.e.

bakarlar. Gerilim yaratmaktan kaçınmak için arada uzağa bakarlar. Konuşma sırası kendilerine geldiğinde, daha çok düşüncelerini toplamak için, daha çok uzağa bakmaya başlarlar. Bu kişilerle iletişim kurarken aynı tarzı kullanmak, dinlerken sabit bakış kullanmak, konuşurken zaman kazanmak ve düşünceleri toparlamak amacıyla arada uzağa bakmak eşleştirme sağlamak için uygun olacaktır.

Ses tonu ile eşleştirme sağlamak için, sesin yüksekliğini, sesin hızını, sesin tonunu, sesin ritmini ve sesin netliğini iletişim kurulan kişi ile benzetmek gerekir. Kelimelerle eşleştirme sağlamak için, yüklemeleri kullanmak uygun olacaktır. İletişim kurulan kişi bir süre gözlenerek, bir önceki konularda açıklanan görsel, işitsel ve dokunsal kelimelerden hangisini sıklıkla kullandığı anlaşılmalı; iletişim aynı tarz alt sistemlere ait kelimelerle sürdürülmelidir.

İletişim kurulan kişilerle eşleştirme sağlamak için beden dilini, göz temasını ve ses tonunu kullanmak, iletişimde uyum sağlamak için gereklidir. Genellikle hepsini birden kullanmak yerine, kişi için en kolay eşleşme sağlanacak olandan başlayıp, sırayla diğerlerine geçmek uygun olacaktır. Tam olarak eşleştirme sağlandıktan sonra da iletişimin istenen hızda ve yönde sürdürülmesi mümkün olacaktır. Örneğin çok yüksek ses tonu ile konuşan bir kişi ile eşleşmek için aynı ses yüksekliğine yakın bir şekilde konuşmaya başlamak, bir süre sonra da ses tonunu yavaş yavaş düşürerek istenilen tarzda iletişimi sürdürmek mümkündür.

3-4-3 Yansıtma

İletişimde uyum sağlayabilmek için kullanılacak bir başka teknik de yansıtma'dır. Yansıtma, iletişim kurulan kişinin davranışlarını ince hareketlerle kopyalamaktır. Bu teknik, iletişim kurulan kişinin beden duruşunu, el hareketlerini, yüz ifadelerini, nefes hızını, ayak hareketlerini ve göz hareketlerini kopyalayarak yapılır.¹⁶⁴ Yansıtma, eşleştirmeye benzer şekilde uygulanır. Bazı uygulamacılar eşleştirme ve yansıtma arasında bir zaman boşluğu görmektedirler. Örneğin bir kimse, konuşurken el

¹⁶⁴ Penny Tompkins, James Lawley, "RAPPORT - The Magic Ingredient - Part 1" Personal Success Magazine - January 1994, <http://www.cleanlanguage.co.uk/rapport1.html> (06-11-2006)

hareketleri yarıyorsa, eşleştirmede benzer el hareketlerini yapmak için, konuşmasının bitmesini beklemek gerekir.¹⁶⁵

İletişim kurulan kişiyle yansıtma tekniğinin kullanılması için ilk önce beden duruşunun kopyalanması gerekir. Daha sonra göz temasını aynı düzeyde yapmak, nefes alma hızını da eşitlemek gerekir. Yansıtma tekniğinde hareketlerin kopyalanması ayna görüntüsü gibi paralel, fakat aynadaki yansıma gibi de terstir. Örneğin, sağ elini kaldıran bir kişiyi yansıtmak için, sol elin kaldırılması gerekir.

Yansıtma tekniğinin amacı, iletişim kurulan kişinin hayat deneyimini paylaşmak ve o kişiyi anlayabilmektir. Bedende uyum sağlamak, iletişim kurulan kişinin dünyasına girmenin güçlü bir yöntemidir, çünkü kişinin bedenini kullanma şekli, ruh halini ve düşünme biçimini etkilemektedir. Yansıtma, taklit etme değildir. Tamamıyla taklit etmek saygısızlık olur. İletişim kurulan kişi bunu fark edebilir ve onunla alay edildiğini düşünebilir. Bedende uyum aslında dansetmek gibidir. Dansçılar birbirini kopyalamaz aslında bütünlerler.¹⁶⁶ Saygı ve bütünlük içinde yapılan yansıtma, iletişim kurulan kişilerde olumlu duygular oluşturur.

İletişimde uyum sağlamak için bir başka yol da çapraz yansıtma tekniğidir. Çapraz yansıtma, iletişim kurulan kişinin davranışlarının farklı bir hareketle yapılması tekniğidir. Özellikle terapistler tarafından hastalarında kullanılan bir tekniktir. İletişim kurulan kişinin davranışı yansıtılamıyorsa, o davranış hızında başka bir hareket uygulanmalıdır. Örneğin normalden daha hızlı konuşan bir kişiyle uyum sağlamak için, konuşma hızı aynı düzeye çekilemiyorsa, karşısındaki kişinin konuşma hızında ayak hareketleri ya da parmak hareketleri yapmak çapraz yansıtmayı ve uyumu sağlayacaktır.

Kimi zaman, karşıdaki kişiden etkilenmeden karar vermek, zaman kazanmak ya da bulunulan ortamdan uzaklaşmak için iletişimde uyumun bozulması istenebilir. Bunun için yanlış eşleştirme ve yanlış yansıtma teknikleri uygulanabilir. Uyumu

¹⁶⁵ Ellerton, Rapport...a.g.m.

¹⁶⁶ Joseph O'Conner, Ian McDermot, *NLP'nin İlkeleri*, Çev: Demet Uyar Ezerler, Sistem Yayınları, Şubat 2001, İstanbul, s.15

bozmak, uyum sağlamanın tam tersidir. İletişim kurulan kişiden farklı bir ses tonunun ve hızının kullanılması, farklı bir beden duruşunun sağlanması, farklı göz temasının kullanılması uyumun bozulmasını sağlayacaktır. Ancak uyumun bozulması da, uyum sağlama gibi beceri isteyen bir tekniktir. Bilinçsiz yapılması durumunda iletişim kurulan kişinin rahatsız olması mümkündür.

3-4-4 Yönlendirme

Yönlendirme, uyumun sağlanmasından sonra arzu edilen duruma ulaşmak için kullanılan bir tekniktir. Uyumun finali yönlendirme tekniğidir. Uyum sürecinde, uyumun kontrol edilmesi ve istenilen duruma ulaşılması için yönlendirme tekniğinin uygulanması gerekir.

Uyum sürecinin ilk adımı ayak uydurmadır. Eşleşme ve yansıtma teknikleri ile iletişim kurulan kişinin kendisini rahat hissetmesi ve güven ortamının oluşması sağlanır. Bu tekniklerden ortama uygun olanı sırayla kullanılarak uyum ortamı yaratılır. Uyum ortamı yaratıldıktan sonraki aşama yönlendirme aşamasıdır. Bu aşamada davranışların yavaş yavaş değiştirilerek, bu kez iletişim kurulan kişinin sezgisel olarak ayak uydurması ve böylece istenen duruma yönlendirmek için uygun ortamın yaratılması sağlanabilir.

Yönlendirme sürecinde sık sık iletişim kurulan kişinin yönlendirmeyi takip edip etmediği kontrol edilmelidir. Eğer yönlendirmeyi takip ediyorsa uyum sağlanmıştır ve kişinin istenilen yönde değişimi yavaş yavaş sağlanabilir. Ancak yönlendirmeyi takip etmiyorsa, ayak uydurma işleminin yeterince başarılı olunmadığı anlamına gelir. Bu aşamada ayak uydurma işlemine geri dönülmesi ve uyumun başarılı bir şekilde tekrar uygulanması gerekir.

İletişim kurulan kişinin yönlendirmeyi takip edip etmediği çeşitli yöntemlerle kontrol edilebilir. Eşleştirme ve yansıtma teknikleriyle oluşturulan uyumla değiştirilen davranışların bir kısmı adım adım istenilen noktaya çekilir. Ses tonu, nefes alma hızı, el kol hareketleri gibi parametreler yavaş yavaş değiştirilerek, iletişim kurulan kişinin

takip edip etmediği kontrol edilir. Eğer takip ediyorsa yönlendirme başarılıdır. Takip etmiyorsa yönlendirme başarılı değildir. Ayak uydurmanın yinelenmesi gerekir.

Örneğin büyük bir üzüntüyle amirinin odasına giren bir çalışanın, başlangıçta sakin ve akli başında bir yaklaşımla teskin edilmeye çalışılması, üzülmesinin yersiz olduğunun söylenmesi, çalışanı daha da kötüleştirecektir. Bu yaklaşım onun anlaşılmadığını daha çok vurgulayacaktır. Böyle bir durumda öncelikli olarak fiziksel davranışları gözlemlenerek eşleştirme ya da yansıtma teknikleriyle ayak uydurma ve uyum sağlanır. Ses tonu, el-kol hareketleri, mimikleri, nefes alış hızı gözlemlenerek sırasıyla davranışlarda, uygun tekniklerle uyum sağlanmaya çalışılır. Fiziksel parametrelerin uyumu sağlandıktan sonra yapılması gereken, uygun sözcüklerle ve ses tonuyla uyumun sağlanmasıdır. Üzülmesinin doğal bir eylem olduğu, kendisinin yerinde olan herkesin aynı tepkiyi verebileceği söylenebilir. Bu aşamada uyumun sağlanıp sağlanmadığı kontrol edilerek yönlendirme sürecine girilir. Davranışlar adım adım değiştirilerek, yumuşak ve aşamalı bir şekilde istenilen seviyeye getirilmeye çalışılır. Yönlendirme sürecinde de kişinin yönlendirmeyi takip edip etmediği sık sık kontrol edilir. Kişinin ses tonunda yumuşama, yüzündeki üzüntülü ifadede azalma sağlandıysa, kısaca bu kez bilinçsiz olarak karşı tarafın ayak uydurması sağlanmışsa, yönlendirme başarılı bir şekilde devam edebilir. Kişi istenilen sonuca doğru çekilebilir.

3-5 İletişimde Algılama Pozisyonları

Bireyler günlük yaşamında çok değişik gruplardan çeşitli kişilerle, isteyerek ya da isteği dışında, iletişim kurmak zorunda kalırlar. Kurulan iletişimin sonuçları her birinde farklı olabilmektedir. Olumlu sonuçlanan iletişimler kadar, olumsuz sonuçlanan iletişim çabaları da mevcuttur. Günlük yaşamda kurulan iletişimin sonuçları, her bireyin olayları farklı algı haritalarıyla yorumlayıp, kendi zihinlerindeki modellerle yapılandırmasına göre şekillenir.

Daha önceki bölümlerde açıklanmaya çalışılan konularda olduğu gibi, her insanın sahip olduğu farklı temsil sistemleri, farklı meta programlar, farklı inançlar ve değerler, olayların kişilere göre farklı şekillerde algılanmasına ve sonuç olarak farklı tepkiler geliştirilmesine sebep olur. Örneğin bir çok olayda kişiler birbirlerine,

anlayırsız, öfkeli, düşüncesiz, duyarsız ya da eleştirici gelebilir. Oysa herkesin kendine göre haklı sebepleri vardır. NLP'nin temel ilkelerinden biri olan "iyi niyet" ilkesine göre her insanın davranışının altında yatan iyi bir niyet vardır. Yine NLP'nin temel ilkelerinden biri olan "farklı algı haritaları" ilkesine göre her insanın dünyayı algılama modelleri ve bakış açıları farklıdır. NLP'nin iki temel ilkesinden yola çıkılarak, algısal pozisyonlar tekniği oluşturulmuştur.

Olaylara farklı perspektiflerden bakmak çoğu zaman büyük fayda sağlar. John Grinder ve Judith Delozier bu perspektifleri algısal pozisyonlar olarak tanımlamışlardır. Algısal pozisyonlar, olaylara ve sonuçlara dengeli bir şekilde yaklaşılmasını sağlar. Çok küçük bir gelişmenin olduğu ya da gelişmenin hiç olmadığı bir durumda, ilerleme için yeni bir anlayış ve yeni seçeneklerin yaratılması için uygun bir ortam sunar.¹⁶⁷

İnsan beyninin temsil yeteneği, tek bir algısal pozisyondan daha fazladır. Beynin bir olayı algılaması, bireyin temsil sistemi, (geçmişteki, şimdiki ve gelecekteki) olaylar, ilişkiler ve bu pozisyonlarla ilgilidir. NLP de dört temel algısal durum tanımlanır.¹⁶⁸ Şekil 4'de gösterildiği gibi; kişinin kendi durumunu yansıtan birinci pozisyon; karşısındaki kişinin (ikinci tekil şahıs) durumunu yansıtan ikinci pozisyon; gözlemci bir kişinin pozisyonunu yansıtan üçüncü pozisyon; çok daha büyük bir sistemi yansıtan dördüncü pozisyon.

Birinci Pozisyon; kişinin kendi görüşlerini, içinde bulunduğu durumunu ve bakış açısını yansıtır. Birinci pozisyon, birinci tekil şahıs "ben" in durumunu özetler. Bu pozisyonda olayların merkezi, bireyin kendisidir. Birey kendi bakış açısına göre olayları yorumlar. Bu pozisyonda kişinin sahip olduğu karakteri, değerleri, inançları, alışkanlıkları, eğitimi, örf ve adetleri rol oynar.

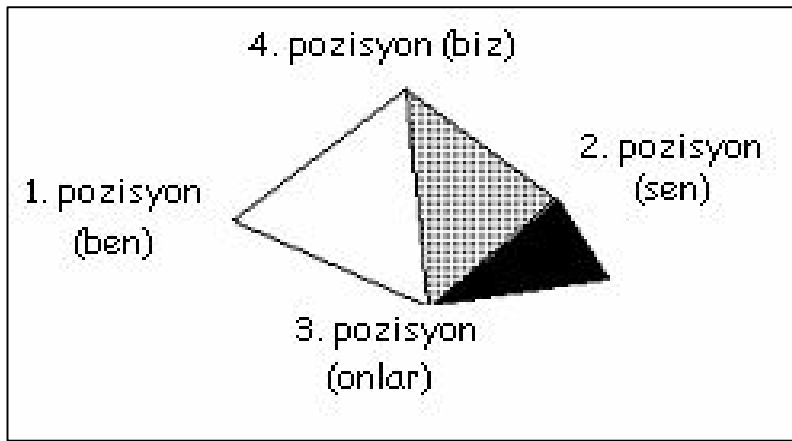
İkinci Pozisyon; olaylara iletişim kurulan kişinin, ikinci tekil şahıs "sen" in gözüyle bakmaktır. Olaylarda, iletişim kurulan kişinin bakış açısı, onun değer yargıları ve içinde bulunduğu konumun algılandığı pozisyonudur. Kısaca empati olarak

¹⁶⁷ Roger Ellerton, "Perceptual Positions" [http://www.renewal.ca/NLPPerceptual positions.htm](http://www.renewal.ca/NLPPerceptual%20positions.htm) (12-06-2006)

¹⁶⁸ John David Hoag, "A Few Basic NLP Concept", <http://www.nlpls.com/articles/NLPbasics.php> (12-12-2006)

adlandırılan bu konum, bireyin kendisini diğer kişinin yerine koyması olarak ifade edilir. Olaylara bu kişinin bakış açısıyla bakmak, onun değer yargılarını hissetmek, iletişimde anlaşmazlıkların çözülmesi açısından çok önemlidir.

Üçüncü pozisyon; az önce dışarıdan gelmiş, olaylarla ilgisi olmayan bir arkadaşın bakış açısı gibidir.¹⁶⁹ Üçüncü pozisyon, olaylara gözlemci ve ilişkisiz kişilerin bakış açısıyla bakmaktır. Olayların ve kişilerin, bunlarla ilgisi olmayan kişiler tarafından nasıl algılandığı ve değerlendirildiğini anlamak konusunda yardımcı olur. Üçüncü pozisyon, duygusallıktan uzak, tamamıyla mantığın ve gerçeğin ön planda olduğu objektif bir pozisyonudur.



Şekil 5: Algısal Pozisyonlar Piramidi

Kaynak: Robert Dilts, Fourth Pozitions, The Article Of The Mounth,
<http://www.nlpu.com/Articles/artic21.htm>

Dördüncü pozisyon; birbirleriyle etkileşim içinde bulunan unsurları birleştirerek sistem olarak algılanmasını içeren bir pozisyonudur. Dördüncü pozisyon, bir durumla ilgili deneyimin, insan zihninde var olan bütün sistemle ele alınmasını içerir. Bu pozisyon birinci çoğul şahıs, “biz” in bakış açısını yansıtır ve bilgelik ve çevre

¹⁶⁹ Joan David Hoag, “Perceptual Positions” <http://www.nlpls.com/articles/perceptualPositions.php> (12-12-2006)

bilinci için gerekli bir pozisyondur. Grup yönetiminde kolaylık sağlanması ve vizyoner liderlikte anahtar bir rol üstlenmesi açısından önemlidir. ¹⁷⁰ Robert Dilts'in algısal pozisyonlar için geliştirdiği piramidin tepe noktasında bulunan dördüncü pozisyon, diğer pozisyonları da kapsayan ve onlara derinlik veren bir bakış açısidir. Olayların bir bütün olarak ele alınmasını ve "biz" bilinci ile yaklaşılmasını sağlar.

¹⁷⁰ Robert Dilts," Fourth Pozitions", The Article Of The Mounth,
<http://www.nlp.com/Articles/artic21.htm> (12-12-2006)

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL İLETİŞİMDE NLP UYGULAMASI

1- ARAŞTIRMA KAPSAMI

Bu bölümde araştırmanın kapsamı, amacı, varsayımı, araştırma modeli, araştırma yöntemi açıklanacak ve örneklem grubu ve verilerin toplanması ve değerlendirilmesi aşamaları ile NLP iletişim eğitim içeriği anlatılacaktır.

1-1 Araştırmanın Kapsamı Ve Amacı

Bu araştırma Çilek Mobilya A.Ş.'nin İstanbul Bölge Müdürlüğü ve İnegöl Üretim Tesislerinde çalışmakta olan 43 beyaz yakalı çalışanı kapsamaktadır. 21 kişi Kontrol Grubu* olarak 22 kişi de Deney Grubu (Eğitim Grubu) olarak değerlendirilmiştir.

Son 20-25 yılda hızlı bir gelişim süreci içine girmiş olan bilim ve teknoloji özellikle örgütler açısından büyük önem taşımaktadır. Örgütlerde bilimsel gelişme ve değişimler sosyo-teknik düzeyde olduğu zaman tam anlamıyla gerçekleşmiş olacaktır. İşletmelerin bilim ve teknolojiye ayak uydurma çabasının sadece üretim ve pazar konularında sınırlı kalması, istenen gelişimin sağlanması açısından yetersiz kalmaktadır. Örgütlerin değişime ayak uydurmaları ancak çalışanlara yeterli düzeyde önem vermeleri ve bu çalışanların aralarındaki iletişimin geliştirilmesi sayesinde mümkün olacaktır.

Ana konusu kişilerin bireysel gelişimi ve iletişim olan NLP'nin örgütsel iletişime uyarlanması ve böylece örgütlerde çalışan bireylerin iletişim becerilerinin artırılması, istenen gelişim ve değişime ulaşmak için sosyal düzeyde yapılması gereken çalışmaların tamamlanması açısından önemli bir boşluğu dolduracaktır.

* Kontrol Grubu; NLP iletişim eğitimi etkinliğinin ölçülebilmesi için, eğitim verilmeyen fakat öntest ve sontest uygulanan grup.

Bu araştırmanın temel amacı; işletmelerde çalışanlar için temel becerilerden biri olarak kabul edilen örgütsel iletişim becerilerinde, NLP iletişim eğitiminin, açılımları verilen çeşitli faktörlerde bir fark yaratıp yaratmadığının belirlenmesidir.

Araştırma hipotezi:

Örgütlerde çalışanlara verilen NLP iletişim eğitimi, çalışanların iletişim becerilerinin artmasını sağlayacaktır.

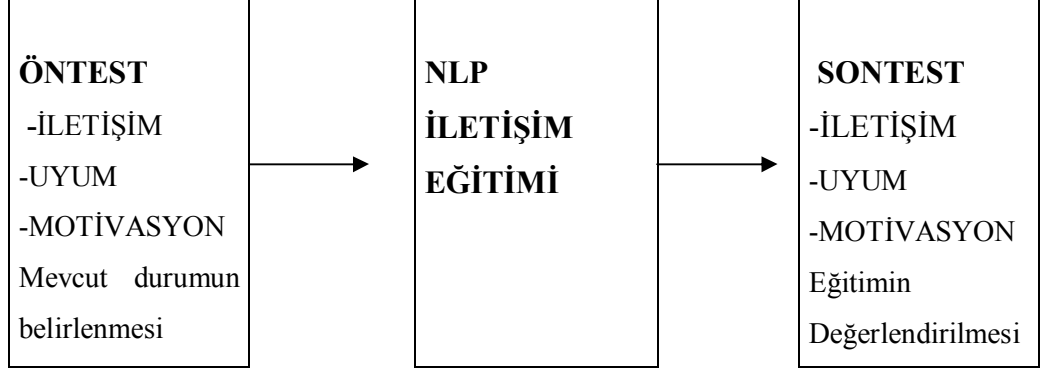
1-2 Varsayım Ve Sınırlılıklar

- 1.Araştırmada kullanılan örneklem grubu, ana kütleyi temsil etmektedir.
- 2.Ölçekte yer alan tüm ifadeler katılımcılar tarafından tam olarak anlaşılmıştır.
- 3.Araştırma örneklemini oluşturan katılımcılar ölçme aracındaki ifadeleri samimi ve içtenlikle cevaplandırmışlardır.
- 4.Ölçme aracı ölçülmek istenen özelliği doğru ölçmektedir.
5. Eğitimin etkinliği sadece eğitimin içeriğine değil, bireysel ve örgütsel faktörlere de bağlıdır.

Henüz yeni gelişmekte olan “Örgütsel İletişimde NLP” alanındaki teori eksikliği nedeniyle ölçme aracı araştırmacı tarafından geliştirilmiştir.

1-3 Araştırma Modeli

Bu çalışmada araştırma modeli üç aşamadan oluşturulmuştur. Birinci aşamada deney (eğitim verilen grup) ve kontrol grubuna, iletişim becerilerinin ve örgütsel uyumlarının belirlenmesi amacıyla araştırmacı tarafından hazırlanan öntest uygulanmıştır. Uygulamanın ikinci aşamasında eğitim grubuna NLP master trainer (uzman eğitmen) tarafından üç gün süreyle NLP iletişim eğitimi verilmiştir. Üçüncü aşamada ise eğitimden bir ay sonra Deney ve Kontrol Gruplarına eş zamanlı olarak sontest uygulanmıştır.



Şekil 5: Araştırma Modeli

1-4 Araştırma Yöntemi

Bu araştırma deney ve kontrol gruplu deneysel tasarıma sahiptir. Araştırma, Çilek Mobilya A.Ş.'nin İstanbul Bölge Müdürlüğü ve İnegöl Üretim Tesislerinde çalışmakta olan 43 beyaz yakalı çalışmanı kapsamaktadır. 21 kişi Kontrol Grubu olarak 22 kişi de Deney Grubu olarak değerlendirilmiştir.

Araştırmanın ilk aşamasında geliştirilen ölçme aracının güvenilirlik analizi yapılmıştır. Güvenilirlik analizi kapsamında ölçek içerisinde yer alan 38 ifade incelenmiş, bu analiz için Cronbach Alpha Tekniği uygulanmıştır. Daha sonra ölçeğe ait üç alt boyut için genel dağılım ve madde analiz sonuçları alınmıştır. Araştırmanın ikinci aşamasında betimleyici istatistikler incelenmiş, frekans dağılımları ve istatistikler yorumlanmıştır.

Araştırmanın üçüncü aşamasında yapılan analiz (grup büyüklüğünün 50 den küçük olmasından dolayı) Shapiro-Wilk Normal Dağılıma uygunluk testidir. Bu analiz, ölçekte yer alan 38 ifadenin normal dağılıma uygun olup olmadığını araştırmak ve uygulanacak testlerin türünü (parametrik- non parametrik) belirlemek amacıyla kullanılmıştır. Bu aşamada değişkenler arası ilişki (korelasyon) analizi de yapılmıştır.

Araştırmanın son aşamasında ise istatistiksel analizler yapılmış ve yorumlanmıştır. Örgütsel İletişim ölçeğinin bütün olarak analizinde (normal dağılım gösterdiği için)

Paired Sample T Test (Eşleştirilmiş Örneklem T Testi) uygulanmıştır. Alt ölçeklerde ise normal dağılım gösteren kişisel iletişim ve örgütsel uyum ölçeğinin analizinde Paired Sample T Test, motivasyon alt ölçeğinin analizinde normal dağılım göstermediği için Wilcoxon Signed Ranks Test uygulanmıştır.

1-5 Örneklem Grubu

Bu araştırma yurt içinde ve yurt dışında büyük satış hacmine ulaşmış, genç odası üretiminde uzmanlaşmış Çilek Mobilya A.Ş. ile gerçekleştirilmiştir. Araştırma işletmenin İstanbul Bölge Müdürlüğü ve İnegöl Üretim Tesislerinde çalışmakta olan 43 beyaz yakalı çalışanı kapsamaktadır. 21 kişi Kontrol Grubu olarak 22 kişi de eğitim grubu olarak değerlendirilmiştir. Toplam 90 Beyaz yakalı arasından tesadüfi olmayan yöntemle seçilen örneklem grubunun NLP iletişim eğitimi alan ana kütleyi temsil ettiği varsayılmaktadır.

Uygulamanın ilk aşamasında, Deney ve Kontrol Grubuna araştırmacı tarafından hazırlanan “Örgütsel İletişim Ölçeği” uygulanmıştır. İkinci aşamada Deney Grubuna üç günlük “NLP iletişim eğitimi” uygulanmıştır. Üçüncü aşamada, eğitimden sonraki değişimleri test etmek amacıyla bir ay sonra aynı ölçek Deney ve Kontrol Gruplarına uygulanmıştır.

1-6 Verilerin Toplanması Ve Değerlendirilmesi

NLP Örgütsel İletişim Ölçeği'nin geliştirilmesi için ilk aşamada konu ile ilgili yazın taraması yapılmıştır. NLP ve örgütsel iletişim konusu henüz yeni gelişmekte olan bir konu olduğu için bu konuda teori ve uygulama eksikliği görülmüştür. Bu sebeple ölçeğin hazırlanmasında alt maddeler belirlenmiş ve bu konuda yazın taraması tekrar yapılmıştır. Bu konunun içeriğinde ölçme aracının geliştirilmesi, ölçeğe ait alt boyutların tanımlanması, ölçeğe ilişkin güvenilirlik analizi sonuçları ve madde analizi sonuçları anlatılacaktır.

1-6-1 Ölçme Aracının Geliştirilmesi

Ölçeğin hazırlanmasında “Örgütsel İletişim ve NLP” ile ilgili değişkenler belirlenmiş ve listelenmiştir. Daha sonra bu değişkenlerle ilgili ölçek maddeleri uzman görüşleri alınarak geliştirilmiş ve üç alt ölçek belirlenmiştir.

İlk alt ölçek olan “Kişisel iletişim” ölçeğinin hazırlanmasında, Baltaş-Baltaş Yönetim, Eğitim, Danışmanlık tarafından geliştirilen “Empati Geliştirme Ve Temel İletişim Semineri Uygulama Öncesi Verimlilik Değerlendirme Ölçeği” ve Nurdan Özarallı tarafından 1995 yılında Türkçe’ye çevrilerek doktora tezi araştırması için kullanılan “İletişim Tarzı Anketi” ana referans alınmıştır. İletişim alt ölçeğinde toplam 13 madde yer almaktadır.

İkinci alt ölçek olan “Örgütsel Uyum” ölçeği için Umut Akyüz tarafından doktora araştırması için kullanılan “Takım İçi Bağlılık Ölçeği” ana referans alınarak hazırlanmıştır. Uyum alt ölçeğinde toplam 14 madde yer almaktadır.

Üçüncü alt ölçek olan “Motivasyon” ölçeği için “Rotter Denetim Odağı Ölçeği” (Locus Of Control) ve Robert K. Cooper- Ayman Sawaf tarafından geliştirilen istatistiksel güvenilirliğe sahip ve ABD ve Kanada’da çalışanlar üzerinde denenmiş olan “Duygusal Zeka Ölçeği” ana referans alınarak hazırlanmıştır. Motivasyon alt ölçeğinde toplam 11 madde yer almaktadır.

Yüzeysel geçerlilik ve kapsam geçerliliği için tekrar uzman görüşlerine başvuru için ölçek için anlaşılabilirliğini test etmek üzere ön uygulama yapılmış ve gerekli düzeltmeler yapılarak ölçme aracının son şekli verilmiştir.

Ölçme aracının ilk bölümünde işletme içindeki pozisyonu, cinsiyet, eğitim, yaş, çalışma süresi, iletişim eğitim-seminer deneyimi, kişiler arası iletişim konularına ilgi gibi soruları kapsayan demografik bilgilere yer verilmiştir. Deney grubuna uygulanan ölçeğin ilk kısmında katılımcılara “ NLP iletişim eğitim programından beklentileriniz nelerdir” sorusu açık uçlu olarak verilmiştir.

Ölçme aracının ikinci bölümünde ölçme aracını oluşturan üç bölüm ve 38 soru bulunmaktadır. Ölçme aracının puanlanması 5'li likert tarzında; olumlu ifadelerde Hiçbir zaman (1), Çok nadiren (2), Bazen (3), Çoğu zaman (4), Her zaman (5) şeklinde, olumsuz ifadelerde ise tam tersi olarak uygulanmıştır.

Uygulama deney grubuna, eğitimden hemen önce bizzat araştırmacı tarafından uygulanmış, kontrol grubuna da yine araştırmacı tarafından bizzat ve sınırlı sayıda elektronik posta yolu ile yapılmıştır. Gönderilen tüm anketlerin geri dönüşü sağlanmıştır. Araştırma için uygulanan ölçeğin yanı sıra, Deney Grubuna eğitim sırasında açık uçlu sorular yöneltilerek NLP eğitiminin etkinliği araştırılmaya çalışılmıştır.

1-6-2 Ölçeğe Ait Alt Boyutlar

Ölçek maddeleri hazırlanırken öncelikli olarak uzman görüşleri alınarak ölçek alt maddeleri tespit edilmiş, daha sonra ölçme aracını oluşturan önermeler bu alt ölçeklere uygun düşecek şekilde, ana referanslar ve NLP göz önünde bulundurularak oluşturulmuştur.

1- KİŞİLER ARASI İLETİŞİM : Bu alt boyut hazırlanırken kişilerin iş ortamında bulunan iş arkadaşları ile iletişimi ölçülmeye çalışılmıştır. İlk 10 soruda, kişilerin iletişimdeki ses tonu, kelime seçimi, ifade yeteneği, ifadelerin tasarlanma boyutu, beden dilini okuyabilme becerisi, arkadaşlık ilişkilerinin boyutu, dinleme yeteneği ölçülmeye çalışılmıştır. İletişim alt ölçeğinin son 3 sorusunda ise örgüt içindeki iletişimin etkinliği ve kişilerin bütün olarak örgütsel iletişimi algılama boyutları ölçülmeye çalışılmıştır.

2- ÖRGÜTSEL UYUM : Uyum alt ölçeğinde; örgüt içindeki kişilerin birbirine olan saygı ve destekleri, ekip çalışması, rol uyumu, örgüt çıkarlarını kendi çıkarlarından üstün tutma, örgüt üyesi olmaktan memnuniyet duyma, örgütün koyduğu kural ve hedeflere inanma ve katılma, örgütün koyduğu hedeflerin çalışanlar tarafından anlaşılması, örgüt içi atmosfer ve amaç birliği ölçülmeye çalışılmıştır.

3- MOTİVASYON : Motivasyon alt ölçeğinde, örgüt performansı ile yakından ilgili olan, çalışanların kişisel motivasyonları ve örgüt içindeki motivasyonları ölçülmek istenmektedir. Olumlu bakış açısı, başarısız sonuçları üstlenme ya da şansa inanma, zorluklarla mücadele etme gücü, hayata bakış açısı, örgüt içindeki performansından memnun olma, işin kişiyi motive etme gücü, işini severek yapma, işyerine gelme isteği ölçülmek istenmektedir.

1-6-3 Nlp İletişim Eğitim İçeriği

ÇİLEK Mobilya A.Ş. de beyaz yakalı çalışanlardan oluşan 22 kişilik deney grubuna verilen NLP iletişim eğitim programında uygulanan eğitimin içeriği aşağıdaki konulardan oluşmuştur:

- NLP Kavramı, anlamı, tarihçesi; Eğitime NLP kavramının açıklanması, NLP'nin doğuşu ve günümüze kadar olan gelişimi anlatılarak başlanmıştır.
- NLP iletişim modeli; NLP'nin kişisel iletişim modeli, algı filtreleri ve iç filtreler anlatılmıştır.
- NLP varsayımları; NLP'nin konularının temelini dayandığı varsayımlara değinilmiştir.
- Mantıksal düzeyler; etkili bir gelişim ve değişim için bilinmesi gereken mantıksal değişim seviyeleri , çevre, davranışlar, yetenek ve kapasite, inanç ve değerler, kişilik ve manevi düzey anlatılmıştır.
- Meta programlar; kişisel iletişim becerilerinin kazanılmasında yardımcı olacak, sayısız kişilik özelliklerinin NLP'de belirli bir sistematik içinde gruplandırıldığı meta programlar açıklanmıştır.
- Temsil sistemleri; her insan farklı bir temsil sistemine sahiptir. Ağırlıklı olarak kullanılan üç tür temsil sistemi vardır. Bunlar ; görsel , işitsel ve dokunsal temsil sistemleridir. Etkili bir iletişimin sağlanması için iletişim kurulan kişinin temsil sisteminin anlaşılması ve sahip olduğu temsil sistemi ile iletişim kurulması gerekir.

- Alt sistemler, insanların düşünürken zihinlerinde çizdiği resimler ve seslerdir. NLP iletişim modelinde kişilerin dış dünyadan aldıkları verileri zihinlerine hangi biçimlerde kayıt ettiklerini açıklayan alt sistemler anlatılmıştır.

- Göz hareketleri; iletişim becerilerinin kazanılmasında kişilerin bilinçsizce yaptığı göz hareketlerinin anlamlarının bilinmesi gerekir. Görsel, işitsel ve dokunsal ifadelerde göz hareketleri anlatılmıştır.

- Ahenk-uyum oluşturma; NLP iletişim modelinin temelinde bilinçli ve bilinçdışı uyum oluşturma yatmaktadır.

- Etkili liderlik becerisi; iletişimde liderlik sağlamak için önce iletişim kurulan kişinin güveninin sağlanması ve eşleşmesi gerekir. Daha sonraki adım uygun beden dili, ses tonu ve uygun kelimeler kullanılarak kişiyi yönlendirmektir.

-Stratejik sorular: Meta model kalıpları kişilerin deneyimleri ve içinde buldukları durumu sorgulayarak, bilinçaltındaki gerçeklerin bilinç düzeyine çıkmasını sağlayacak sorulardan oluşur. NLP iletişim eğitiminde meta model kalıplarına da yer verilmiştir.

1-6-4 Eğitimin Değerlendirilmesi

Örgütlerde verilen eğitimin değerlendirilmesinde, göz önünde bulundurulması gereken bir nokta eğitimin etkinliğinin sadece eğitimin içeriğine bağlı olmayıp, eğitim dışında faktörlerin de eğitim etkinliğinde rol oynadığıdır. Örgütlerde verilen eğitimin etkinliğinin ölçülmesi ve eğitimin etkililiğinde rol oynayan faktörlerin incelenmesi bu alanda başka araştırmacılar tarafından başlı başına araştırma konusu olarak ele alınmıştır.

Örgütlerde verilen eğitimin etkinliğini belirleyen üç faktörden söz etmek mümkündür. Bunlar; eğitimle ilgili faktörler, bireysel faktörler ve örgütsel faktörlerdir. Eğitimle ilgili faktörler; katılımcıların eğitimle ilgili kararlara katılımı, eğitimin içeriğinin bireysel ve örgütsel ihtiyaçlara uyumu, eğitimin zamanı, yöntemi ve uygulanan mekan, eğiticinin özellikleridir. Bireysel faktörler; kişinin yetenek ve

kapasitesi, eğitime ilişkin tutumu ve isteğidir. Örgütsel faktörler; üst yönetimin, amirin ve iş arkadaşlarının desteği sayılabilir.¹⁷¹ Örgütsel faktörler arasında işin karakteristikleri, örgütsel iklim, eğitim sonrası edinilen becerinin performans değerlendirme ile ölçülmesi ve ödüllendirilmesi de sayılabilir.¹⁷² Çalışmamızda, bireysel ve kurumsal faktörlerin etkisi ölçülemediği için, elde edilen bulgular bu faktörler göz ardı edilerek değerlendirilmiştir.

Verilen eğitimin etkinliğinin ölçülmesi de önemli bir araştırma konusudur. Eğitim etkinliği alanında 1956'dan bu yana önemli araştırmalar yapmış olan Donald Kickpatrick'e göre, eğitim etkinliğinin ölçümünde dört temel kriter bulunmaktadır.¹⁷³

- Eğitim alan kişilerin yaşadıkları eğitim deneyimi ve bu eğitime verdikleri değere ilişkin algılar,
- Elde edilen yeni bilginin düzeyi, katılımcıların eğitim öncesi ve sonrasında farklılaşan bilgi birikimleri,
- Eğitimle ilgili olarak, eğitim sonrası çalışma davranışı, beceriler ve performansında meydana gelen değişimler,
- Örgütsel düzeyde ulaşılan sonuçlar. Müşteri tatmininde ya da gelirlerde gerçekleşen değişimler.

Bu çalışmada eğitimin etkinliği ilk üç kriter bazında (tutumlar, bilgi birikimleri ve eğitim sonrası değişen beceriler) ölçümler yapılmış, eğitim örgütün tamamında çalışan personele uygulanamadığı için, uzun vadede örgütsel düzeyde ulaşılan sonuçlar ölçülmemiştir.

¹⁷¹ Zeynep Aycan, Habib Balcı, "Hizmetiçi Eğitimin Etkiliğini Yordayan Bireysel ve Kurumsal Faktörler", Türk Psikoloji Dergisi, Cilt: 16, Sayı:48, Aralık 2001, s 16-18

¹⁷² Zeyyat Sabuncuoğlu, Yücel Sayılar, "Eğitimi Etkinliği Ve Eğitim Sonrası Davranışsal Değişimlerin Ölçümlemesine Yönelik Bir Uygulama" *İşletmelerde Çağdaş Yaklaşımlar*, Ed: Zeyyat Sabuncuoğlu, Uludağ Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü Yayını, s.5, Bursa 2002

¹⁷³ a.g.e.s.3-4

1-6-5 Araştırmada Sorulan 38 Soruluk Ölçeğe İlişkin Güvenirlik Analizi Sonuçları

Güvenirlik analizleri, ölçme aracının önemli teknik özelliklerinden biri olan “ölçme aracının ölçtüğü özelliği ya da özellikleri, ne derecede bir kararlılıkla ölçmekte olduğunun bir göstergesidir”¹⁷⁴. Araştırmada kullanılan ölçme aracının güvenilirliğini ölçmek için Cronbach Alpha Tekniği kullanılmış ve analiz sonuçları aşağıda verilmiştir. Ölçülen Alpha değeri oldukça yüksek çıktığı için, ölçeğin yüksek bir güvenirlığe sahip olduğu, verilerin kendi içinde güvenilir ve tutarlı olduğu gözlenmiştir.

Tablo 2: Örgütsel İletişim Ölçeği Güvenirlik Analizi

ÖRGÜTSEL İLETİŞİM ÖLÇEĞİ : ,9157	
Reliability Coefficients	
N of Cases =	43,0
N of Items =	38
Alpha =	,9157

1-6-6 Madde Analizi Sonuçları

Madde analizi, ölçekte yer alan maddelerin her birinin testin tümünde ve ait oldukları alt bölümlerde anlamlı olup olmadıklarını araştırmak amacıyla yapılmaktadır. Ölçekte yer alan maddeler Alpha formülü kullanılarak test edilmiştir. Ölçekte yer alan maddelerin güvenilirlik katsayısını belirlemek üzere “Cronbach Alpha “ ve “Alpha If Item Deleted” değerlerinden yararlanılmıştır. Ölçekteki ifadelerden çoğunun değeri .30’un üzerindedir. .30’un altında kalan birkaç ifade ise ölçeğin bütünlüğünün korunması açısından çıkartılmamıştır.

Alt boyutlar için Cronbach Alpha değerleri aşağıdaki gibidir:

¹⁷⁴ Halil Tekin, *Eğitimde Ölçme Değerlendirme*, 14. baskı, Yargı Yayınları, 2000, Ankara, s.57

Tablo 3: Kişisel İletişim Alt Ölçeği Güvenirlik Analizi

I. Kişisel İletişim : .7856	
Reliability Coefficients	
N of Cases = 43,0	N of Items = 13
Alpha = ,7856	

Tablo 4: Örünsel Uyum Alt Ölçeği Güvenirlik Analizi

II. Örgütsel Uyum: .9092	
Reliability Coefficients	
N of Cases = 43,0	N of Items = 14
Alpha = ,9092	

Tablo 5: Motivasyon Alt Ölçeği Güvenirlik Analizi

III.Motivasyon : .7732	
Reliability Coefficients	
N of Cases = 43,0	N of Items = 11
Alpha = ,7732	

2-BULGULAR

Araştırmanın bu bölümünde ölçme aracının uygulanması sonucunda elde edilen bulgular tablolar halinde sunulmuştur.

2-1 Betimleyici İstatistikler

Araştırmanın bu kısmında araştırmaya katılan katılımcıların ölçekteki sorulara verdikleri cevapların frekans dağılımları belirlenmiştir.

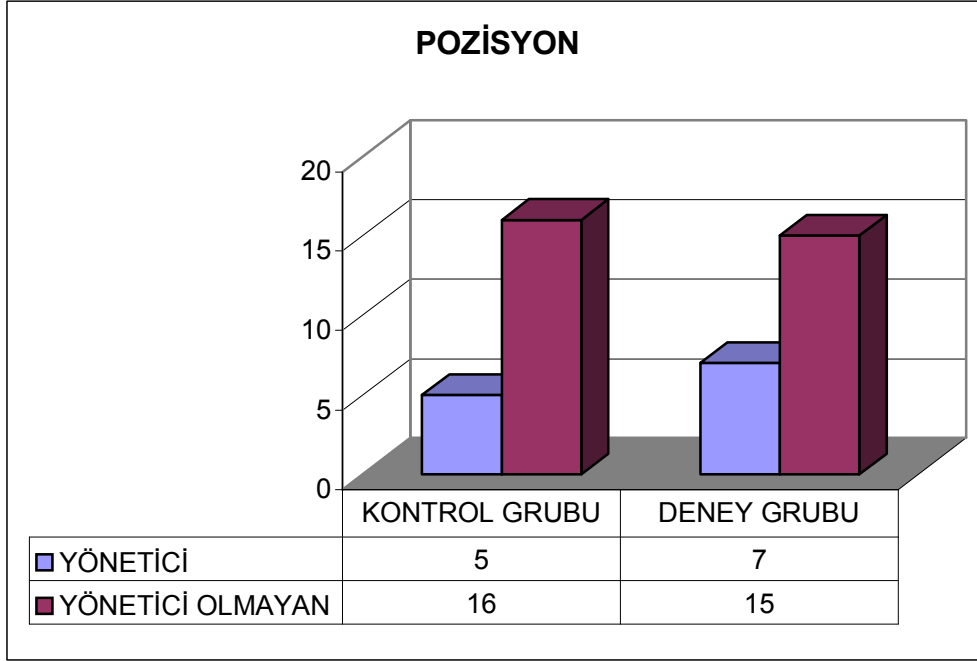
Çok sayıda ifadeden elde edilen sonuçların görsel olarak kolay anlaşılabilir olması için, grafiklerin kullanılması uygun olur. Grafikler araştırma sonunda elde edilen sonuçlarda birbirine benzer değerlerin görülme sıklığını, değerlere sahip birim sayılarını belli bir düzen içinde gösteren tablolardır.

Ölçekte yer alan demografik ifadeler ve katılımcıların ölçeğe ilişkin verdikleri cevapların frekans dağılımları grafik olarak verilmiştir. Demografik değişkenlere ilişkin cevaplar kendi sınıflaması içinde verilirken, ölçeğe verilen cevaplara ilişkin dağılımlar “her zaman” dan “hiçbir zaman” a yönelik 5’li likert aralığında verilmiştir.

2-1-1 Demografik Bulgular

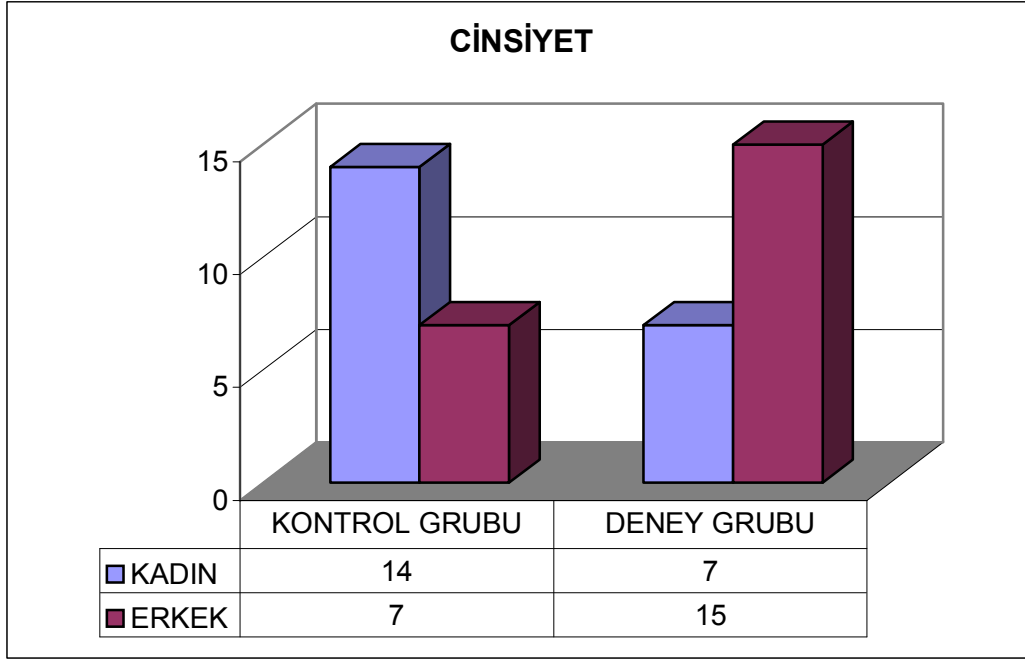
Bu konu içerisinde Deney ve Kontrol Grubuna katılan kişilere ait pozisyon, cinsiyet, eğitim, yaş, çalışma süresi, daha önce iletişim eğitimi alıp almadıkları ve iletişim konularına ilgi değişkenlerine ait demografik bulgular grafik olarak sunulmuştur.

GRAFİK 1. “Pozisyon” Değişkenine İlişkin Dağılımlar



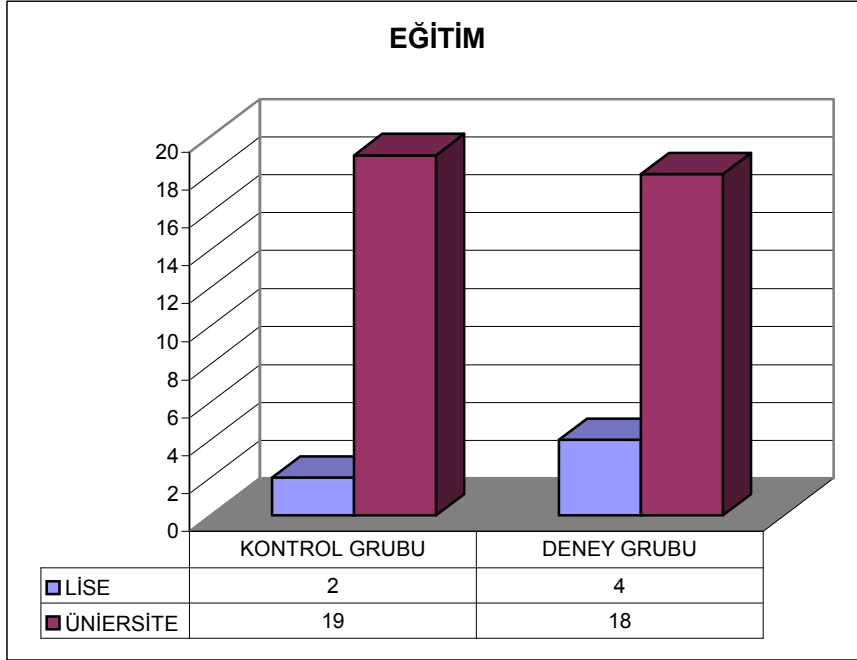
Kontrol Grubuna katılan 21 kişiden 5 kişi yönetici pozisyonunda çalışırken, 16 kişi de yöneticilik dışında bir pozisyonda görev almaktadır. Deneysel Grubuna katılan 22 kişiden 7 kişi yönetici pozisyonunda çalışırken, 15 kişi de yöneticilik dışında bir pozisyonda çalışmaktadır.

GRAFİK 2 “Cinsiyet” Değişkenine İlişkin Dağılımlar



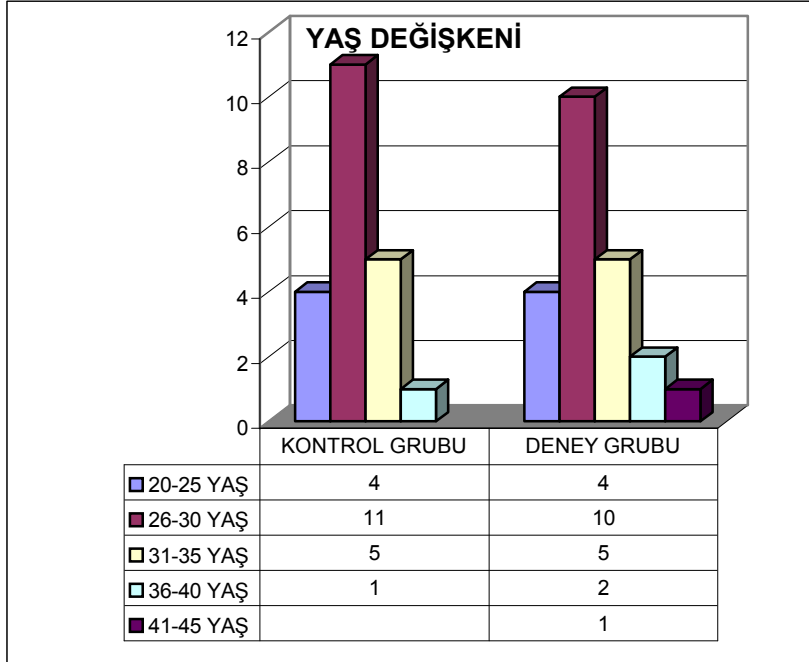
Kontrol grubunda bulunan 21 kişiden 14’ü kadın 7’si ise erkektir. Eğitim grubuna katılanlardan 7’si kadın, 15’i ise erkektir.

GRAFİK3:“Eğitim” Değişkenine İlişkin Dağılımlar



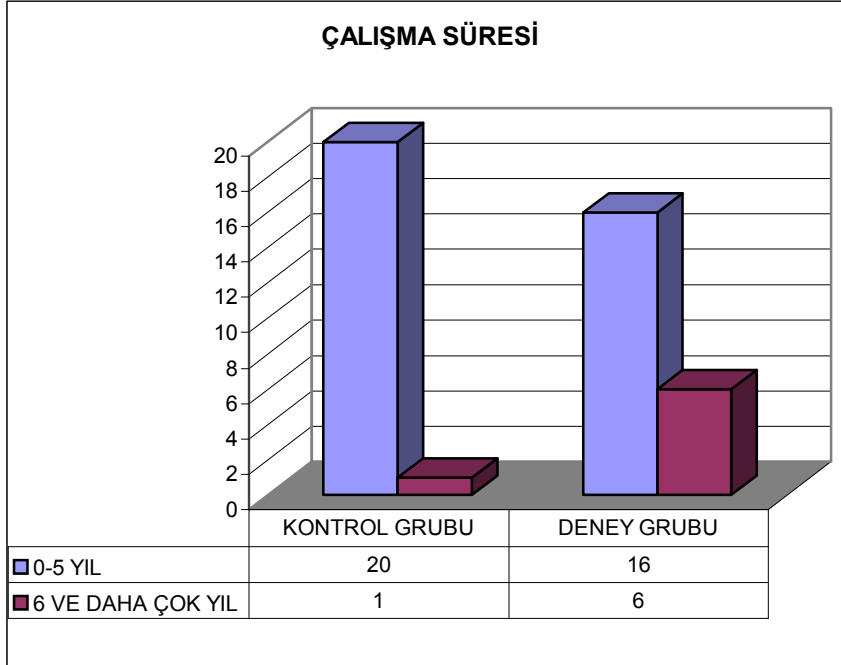
Kontrol grubuna katılan 21 kişiden 2’si lise mezunu iken 19’u üniversite mezunudur. Deney grubuna katılan 22 kişiden 4’ü lise mezunu iken, 18’i üniversite mezunudur.

GRAFİK 4: “ Yaş” Değişkenine İlişkin Dağılımlar



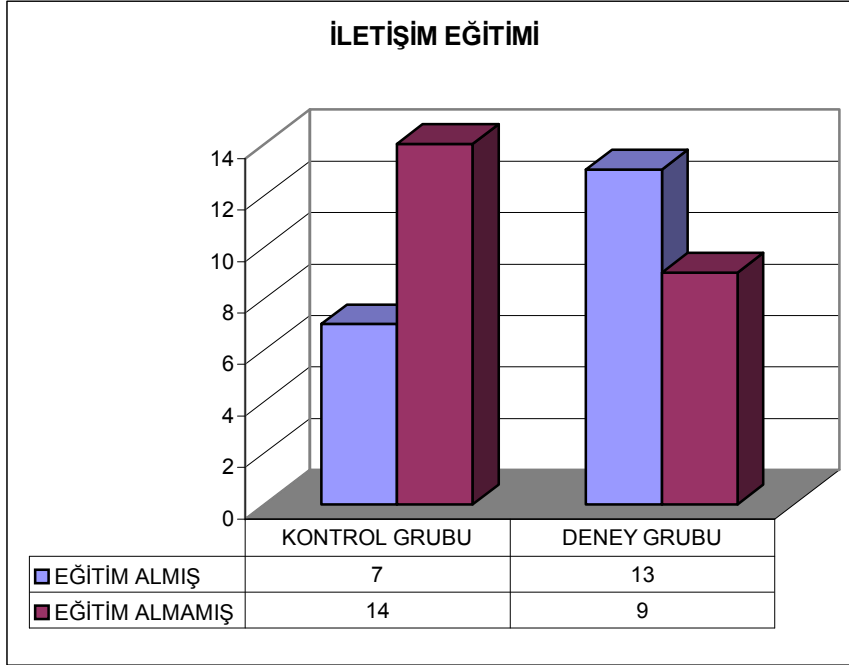
Kontrol grubuna katılanların yüzde 19'u (4 kişi) 20-25 yaş arasında, yüzde 52'si (11 kişi) 26-30 yaş arasında, yüzde 24'ü (5 kişi) 31-35 yaş arasında, yüzde 5'i (1 kişi) 36-40 yaş arasında bulunmaktadır. Deney grubuna katılanların yüzde 18'i (4 kişi) 20-25 yaş arasında, yüzde 46'sı (10 kişi) 26-30 yaş arasında, yüzde 23'ü (5 kişi) 31-35 yaş arasında, yüzde 9'u (2 kişi) 36-40 yaş arasında, yüzde 5'i (1 kişi) 41-45 yaş arasındadır.

GRAFİK 5: “Çalışma Süresi” Değişkenine ilişkin Dağılımlar



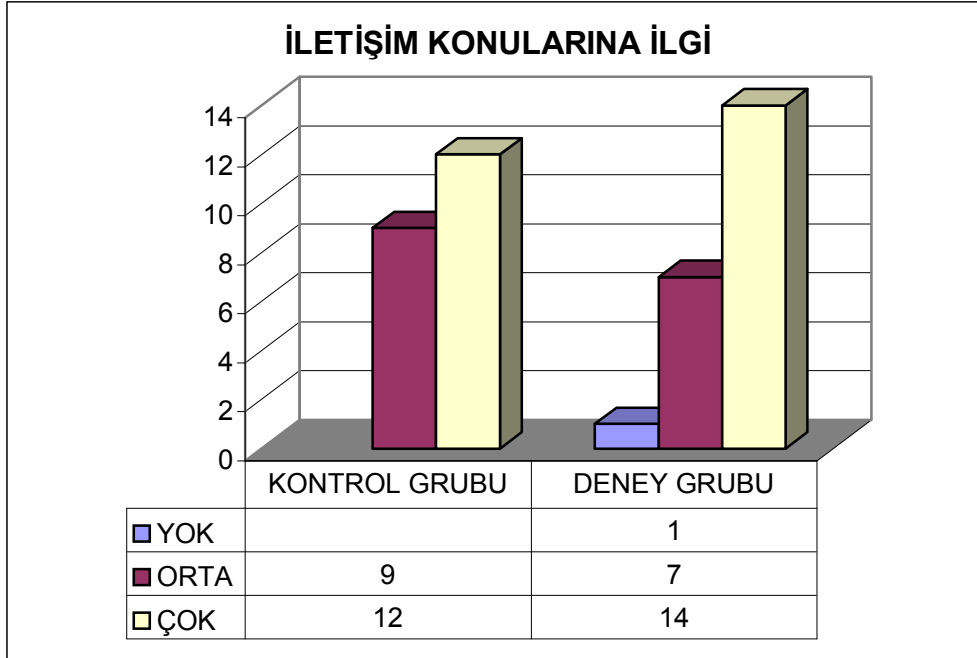
Kontrol grubuna katılanların yüzde 95'i (20 kişi) nin işyerinde çalışma süresi 0-5 yıl arasında iken, yüzde 5'i (1 kişi) 6 ve daha çok yıldır. Deney grubuna katılanlardan yüzde 73'ü (16 kişi) nin işyerinde çalışma süresi 0-5 yıl arasında iken, yüzde 27'si (6 kişi)nin çalışma süresi 6 yıl ve daha çoktur.

GRAFİK 6: “İletişim Eğitimi” Değişkenine İlişkin Dağılımlar



Kontrol grubuna katılan 21 kişiden yüzde 33’ü (7 kişi) daha önce iletişimle ilgili bir eğitim ya da seminere katılmışken, yüzde 67’si (4 kişi) daha önce iletişimle ilgili bir eğitim ya da seminere katılmamıştır. Deneysel gruba katılan 22 kişiden yüzde 59’u (13 kişi) daha önce iletişimle ilgili bir eğitim ya da seminere katılmış, yüzde 41’i (9 kişi) ise daha önce iletişimle ilgili bir eğitim ya da seminere katılmamıştır.

GRAFİK 7 : “ İletişim Konularına İlgî” Değişkenine İlişkin Dağılımlar



Kontrol grubuna katılanların yüzde 43’ü (9 kişi) iletişim konularına “orta” düzeyde ilgi gösterirken, yüzde 57’si (12 kişi) iletişim konularına “çok” ilgi gösterdiğini belirtmiştir. Deney grubuna katılanların yüzde 5’i (1 kişi) iletişim konularına ilgisinin olmadığını belirtmiş, yüzde 32’si (7 kişi) iletişim konularına ilgisinin “orta” düzeyde olduğunu, yüzde 64’ü (14 kişi) ise iletişim konularına ilgisinin “çok” olduğunu belirtmiştir

2-1-2 İfadelere İlişkin Bulgular

Araştırmada kullanılan örgütsel iletişim ölçeğinde bulunan 38 soruya, deney ve kontrol gruplarının 5’li likert tarzında verdikleri yanıtlar değerlendirilmiştir. Önce deney ve kontrol gruplarının öntest ve sontestte verdikleri yanıtlar tablo olarak verilmiştir. Daha sonra öntest ve sontest verileri görsel olarak daha kolay anlaşılabilmesi için grafik olarak verilmiş, bu grafiklerde (anlamli bir değişiklik bulunmadığından) kontrol grubunun sontest verilerine yer verilmemiştir.

Tablo 6:Çilek Deneş Grubunun Örgütsel İletişim Ölçeği'ne Öntestte Verdikleri Yanıtlar

1. HİÇBİR ZAMAN 2. ÇOK NADİREN 3. BAZEN 4. ÇOĞU ZAMAN 5. HER ZAMAN						
	1	2	3	4	5	ORT.
KİŞİSEL İLETİŞİM YANITLARI						3,84
1.Konuşurken kelimeleri açık olarak ifade eder sesimi duyulacak şekilde ayarlarım. SAYI YÜZDE			4 18,2	10 45,5	8 36,4	4,2
2.İş arkadaşlarımla konuşurken kelime seçiminde özen gösteririm SAYI YÜZDE		1 4,5	6 27,3	8 36,4	7 31,8	4,0
3.İşle ilgili bir konuyu anlatırken iş arkadaşlarım beni kolaylıkla anlıyor SAYI YÜZDE		1 4,5	4 18,2	13 59,1	4 18,2	3,9
4. İş arkadaşlarımla benim hakkımda neler hissettiğini anlayabilirim SAYI YÜZDE		1 4,5	4 18,2	14 63,6	3 13,6	3,9
5.İş arkadaşlarımla konuşmadan önce düşüncelerimi planlarım SAYI YÜZDE		4 18,2	4 18,2	13 59,1	1 4,5	3,5
6.İş arkadaşlarımla konuşurken samimi ve rahatım SAYI YÜZDE		1 4,5	1 4,5	8 36,4	12 54,5	4,4
7.İş arkadaşlarımla benimle iletişim kurmaktan memnun olduklarımı düşünüyorum. SAYI YÜZDE			2 9,1	13 59,1	7 31,8	4,2
8.Doğrudan ifade etmeseler de iş arkadaşlarımla duygularımı ve niyetlerimi çok iyi anlarım SAYI YÜZDE			5 22,7	13 59,1	4 18,2	3,9
9.İş arkadaşlarımla anlaşıyorum SAYI YÜZDE				13 59,1	9 40,9	4,4
10.İş arkadaşlarımla konuşurken dalıp gittiğim olmaz SAYI YÜZDE		1 4,5	6 27,3	11 50,0	4 18,2	3,8
11.İşyerinde olup bitenden haberim olur SAYI YÜZDE		2 9,1	5 22,7	8 36,4	7 31,8	3,9
12.İşyerinde kişiler arası iletişimde seçilen yol yapıcıdır. SAYI YÜZDE	1 4,5	3 13,6	5 22,7	10 45,5	3 13,6	3,5
13.İşyerinde iletişimimizin geliştirilmeye ihtiyacı yok. SAYI YÜZDE	5 22,7	7 31,8	9 40,9	1 4,5		2,2

	1	2	3	4	5	ORT.
ÖRGÜTSEL UYUM YANITLARI						3,84
14.İş arkadaşlarımla aramızda karşılıklı olarak yeterince saygı ve desteğin olduğunu düşünüyorum. SAYI YÜZDE		4 18,2	4 18,2	7 31,8	7 31,8	3,8
15.Her türlü çalışmaya (projeye) inanarak katılıyorum SAYI YÜZDE		1 4,5		12 54,5	9 40,9	4,3
16.İşletmedeki herhangi bir çalışanın işler kötüye gittiğinde işletmenin koordineli bir şekilde çalışması için diğerinin işini üstlendiğini/üstleneceğini düşünüyorum SAYI YÜZDE	1 4,5		11 50,0	6 27,3	4 18,2	3,5
17.İşletme içindeki dayanışmayı güçlü buluyorum SAYI YÜZDE		2 9,1	9 40,9	6 27,3	5 22,7	3,6
18.İşletmeye ait olduğumu(işletmenin bir parçası olduğumu) düşünüyorum SAYI YÜZDE			1 4,5	9 40,9	12 54,5	4,5
19.İşletmenin elde etmeye çalıştığı amaçları, vizyon ve misyonu yeterince açıktır. SAYI YÜZDE		1 4,5	4 18,2	7 31,8	10 45,5	4,2
20.İşletme içinde ekip çalışmasının güçlü olduğunu düşünüyorum SAYI YÜZDE	1 4,5	2 9,1	11 50,0	5 22,7	3 13,6	3,3
21.İşletme performansını başarılı bir şekilde gerçekleştirmek için iş arkadaşlarımla kendi görev ve rolleri çerçevesinde uyum içinde çalıştıklarını düşünüyorum SAYI YÜZDE		2 9,1	6 27,3	12 54,5	2 9,1	3,6
22.İş arkadaşlarımla kendi içinde kaynaştığımı düşünüyorum SAYI YÜZDE			6 27,3	15 68,2	1 4,5	3,8
23.Bu işletmenin bir üyesi olmaktan dolayı memnuniyet duyuyorum SAYI YÜZDE		1 4,5	2 9,1	4 18,2	15 68,2	4,5
24.Benim ve işletmenin değerleri birbirine benzer SAYI YÜZDE		1 4,5	3 13,6	11 50,0	7 31,8	4,0
25.Bu işyerinde takım ruhu vardır SAYI YÜZDE		1 4,5	8 36,4	11 50,0	2 9,1	3,6
26.İşletme içinde konulan kuralları onaylıyorum SAYI YÜZDE		1 4,5	8 36,4	10 45,5	3 13,6	3,7
27.İşletme içerisinde, çalışanların duygu ve düşüncelerini ifade etmeleri için demokratik bir ortam yaratılır. SAYI YÜZDE		4 18,2	7 31,8	8 36,4	3 13,6	3,5

	1	2	3	4	5	ORT.
MOTİVASYON YANITLARI						4,07
28. Her şeyin iyi şekilde sonuçlanacağına inanırım SAYI YÜZDE		1 4,5	5 22,7	10 45,5	6 27,3	4,0
29. İş yerindeki zor problemler karşısında moralim bozulmaz SAYI YÜZDE			9 40,9	11 50,0	2 9,1	3,7
30. Şanssızlıklar yüzünden her şeyin ters gideceği korkusuna kapılmam. SAYI YÜZDE		1 4,5	4 18,2	7 31,8	10 45,5	4,2
31. İş yerimde yeteneklerimi en iyi şekilde kullanıyorum SAYI YÜZDE		3 13,6	3 13,6	12 54,5	4 18,2	3,8
32. Yaşamımın alacağı yön üzerinde yeterince kontrolümün olduğunu düşünüyorum SAYI YÜZDE	1 4,5	1 4,5	4 18,2	11 50,0	5 22,7	3,8
33. İşimi ilginç buluyorum SAYI YÜZDE		2 9,1	6 27,3	7 31,8	7 31,8	3,9
34. Bu günkü başarı ve başarısızlığımın tüm sorumluluklarımı alırım. SAYI YÜZDE		1 4,5		3 13,6	18 81,8	4,7
35. İşteki başarımdan memnunum. SAYI YÜZDE		2 9,1	3 13,6	7 31,8	10 45,5	4,1
36. Kendimi işe yakın ve ilgili hissediyorum SAYI YÜZDE		1 4,5	4 18,2	5 22,7	12 54,5	4,3
37. Sabahları işe gelmek benim için zor olmuyor SAYI YÜZDE			7 31,8	8 36,4	7 31,8	4,0
38. Hayat konusunda umutsuzluğa kapılmam. SAYI YÜZDE	1 4,5		1 4,5	7 31,8	13 59,1	4,4

Tablo 7: Çilek Deney Grubunun Örgütsel İletişim Ölçeği'ne Sontestte Verdikleri Yanıtlar

1. HİÇBİR ZAMAN 2. ÇOK NADİREN 3. BAZEN 4. ÇOĞU ZAMAN 5. HER ZAMAN						
	1	2	3	4	5	ORT.
KİŞİSEL İLETİŞİM YANITLARI						3,98
1.Konuşurken kelimeleri açık olarak ifade eder sesimi duyulacak şekilde ayarlarım. SAYI YÜZDE			2 9,1	13 59,1	7 31,8	4,2
2.İş arkadaşlarımla konuşurken kelime seçiminde özen gösteririm SAYI YÜZDE			3 13,6	10 45,5	9 40,9	4,3
3.İşle ilgili bir konuyu anlatırken iş arkadaşlarım beni kolaylıkla anlıyor. SAYI YÜZDE		1 4,5	1 4,5	17 77,3	3 13,6	4,0
4. İş arkadaşlarımla benim hakkımda neler hissettiğini anlayabilirim SAYI YÜZDE			3 13,6	13 59,1	6 27,3	4,1
5.İş arkadaşlarımla konuşmadan önce düşüncelerimi planlarım SAYI YÜZDE		1 4,5	8 36,4	11 50,0	2 9,1	3,6
6.İş arkadaşlarımla konuşurken samimi ve rahatım SAYI YÜZDE			1 4,5	7 31,8	14 63,6	4,6
7.İş arkadaşlarımla benimle iletişim kurmaktan memnun olduklarını düşünüyorum. SAYI YÜZDE			2 9,1	14 63,6	6 27,3	4,2
8.Doğrudan ifade etmeseler de iş arkadaşlarımla duygularımı ve niyetlerimi çok iyi anlarım SAYI YÜZDE			2 9,1	16 72,7	4 18,2	4,1
9.İş arkadaşlarımla anlaşıyorum SAYI YÜZDE			1 4,5	12 54,5	9 40,9	4,4
10.İş arkadaşlarımla konuşurken dalıp gittiğim olmaz SAYI YÜZDE			4 18,2	11 50,0	7 31,8	4,1
11.İşyerinde olup bitenden haberim olur SAYI YÜZDE			8 36,4	8 36,4	6 27,3	3,9
12.İşyerinde kişiler arası iletişimde seçilen yol yapıcıdır. SAYI YÜZDE			9 40,9	10 45,5	3 13,6	3,7
13.İşyerinde iletişimimizin geliştirilmeye ihtiyacı yok. SAYI YÜZDE	4 18,2	7 31,8	8 36,4	3 13,6		2,5

	1	2	3	4	5	ORT.
ÖRGÜTSEL UYUM YANITLARI						4,02
14.İş arkadaşlarımla aramızda karşılıklı olarak yeterince saygı ve desteğin olduğunu düşünüyorum. SAYI YÜZDE		1 4,5	8 36,4	6 27,3	7 31,8	3,9
15.Her türlü çalışmaya (projeye) inanarak katılıyorum SAYI YÜZDE			2 9,1	11 50,0	9 40,9	4,3
16.İşletmedeki herhangi bir çalışanın işler kötüye gittiğinde işletmenin koordineli bir şekilde çalışması için diğerinin işini üstlendiğini/üstleneceğini düşünüyorum SAYI YÜZDE		1 4,5	6 27,3	11 50,0	4 18,2	3,8
17.İşletme içindeki dayanışmayı güçlü buluyorum SAYI YÜZDE		3 13,6	6 27,3	10 45,5	3 13,6	3,6
18.İşletmeye ait olduğumu(işletmenin bir parçası olduğumu)düşünüyorum SAYI YÜZDE			1 4,5	4 18,2	17 77,3	4,7
19.İşletmenin elde etmeye çalıştığı amaçları, vizyon ve misyonu yeterince açıktır. SAYI YÜZDE			1 4,5	8 36,4	13 59,1	4,6
20.İşletme içinde ekip çalışmasının güçlü olduğunu düşünüyorum SAYI YÜZDE		5 22,7	5 22,7	8 36,4	4 18,2	3,5
21.İşletme performansını başarılı bir şekilde gerçekleştirmek için iş arkadaşlarımla kendi görev ve rolleri çerçevesinde uyum içinde çalıştıklarını düşünüyorum SAYI YÜZDE			7 31,8	13 59,1	2 9,1	3,8
22.İş arkadaşlarımla kendi içinde kaynaştığımızı düşünüyorum SAYI YÜZDE			4 18,2	16 72,7	2 9,1	3,9
23.Bu işletmenin bir üyesi olmaktan dolayı memnuniyet duyuyorum SAYI YÜZDE			1 4,5	4 18,2	17 77,3	4,7
24.Benim ve işletmenin değerleri birbirine benzer SAYI YÜZDE			4 18,2	11 50,0	7 31,8	4,1
25.Bu işyerinde takım ruhu vardır. SAYI YÜZDE		2 9,1	5 22,7	9 40,9	6 27,3	3,9
26.İşletme içinde konulan kuralları onaylıyorum SAYI YÜZDE		1 4,5	6 27,3	11 50,0	4 18,2	3,8
27.İşletme içerisinde, çalışanların duygu ve düşüncelerini ifade etmeleri için demokratik bir ortam yaratılır. SAYI YÜZDE		3 13,6	3 13,6	12 54,5	4 18,2	3,8

	1	2	3	4	5	ORT
MOTİVASYON YANITLARI						4,20
28. Her şeyin iyi şekilde sonuçlanacağına inanırım SAYI YÜZDE			3 13,6	14 63,6	5 22,7	4,1
29. İş yerindeki zor problemler karşısında moralim bozulmaz SAYI YÜZDE		1 4,5	7 31,8	10 45,5	4 18,2	3,8
30. Şanssızlıklar yüzünden her şeyin ters gideceği korkusuna kapılmam. SAYI YÜZDE		2 9,1	1 4,5	11 50,0	8 36,4	4,1
31. İş yerimde yeteneklerimi en iyi şekilde kullanıyorum SAYI YÜZDE		1 4,5	4 18,2	9 40,9	8 36,4	4,1
32. Yaşamımın alacağı yön üzerinde yeterince kontrolümün olduğunu düşünüyorum SAYI YÜZDE		3 13,6	3 13,6	11 50,0	5 22,7	3,8
33. İşimi ilginç buluyorum SAYI YÜZDE			7 31,8	8 36,4	7 31,8	4,0
34. Bu günkü başarı ve başarısızlığımın tüm sorumluluklarımı alırım. SAYI YÜZDE			1 4,5	5 22,7	16 72,7	4,7
35. İşteki başarımdan memnunum. SAYI YÜZDE		1 4,5	3 13,6	11 50,0	7 31,8	4,1
36. Kendimi işe yakın ve ilgili hissediyorum SAYI YÜZDE			3 13,6	5 22,7	14 63,6	4,5
37. Sabahları işe gelmek benim için zor olmuyor SAYI YÜZDE			3 13,6	9 40,9	10 45,5	4,3
38. Hayat konusunda umutsuzluğa kapılmam. SAYI YÜZDE		1 4,5	1 4,5	2 9,1	18 81,8	4,7

Tablo 8: Çilek Kontrol Grubunun Örgütsel İletişim Ölçeği'ne Öntest'te Verdikleri Yanıtlar

1. HİÇBİR ZAMAN 2. ÇOK NADİREN 3. BAZEN 4. ÇOĞU ZAMAN 5. HER ZAMAN						
	1	2	3	4	5	ORT.
KİŞİSEL İLETİŞİM YANITLARI						3.78
1.Konuşurken kelimeleri açık olarak ifade eder sesimi duyulacak şekilde ayarlarım. SAYI YÜZDE			2 9,5	13 61,9	6 28,6	4,2
2.İş arkadaşlarımla konuşurken kelime seçiminde özen gösteririm SAYI YÜZDE		1 4,8	3 14,3	11 52,4	6 28,6	4,0
3.İşle ilgili bir konuyu anlatırken iş arkadaşlarım beni kolaylıkla anlıyor. SAYI YÜZDE			6 28,6	11 52,4	4 19,0	4,0
4. İş arkadaşlarımla benim hakkımda neler hissettiğini anlayabilirim SAYI YÜZDE			1 4,8	17 81,0	3 14,3	4,1
5.İş arkadaşlarımla konuşmadan önce düşüncelerimi planlarım SAYI YÜZDE	1 4,8	1 4,8	11 52,4	5 23,8	3 14,3	3,4
6.İş arkadaşlarımla konuşurken samimi ve rahatım SAYI YÜZDE			5 23,8	6 28,6	10 47,6	4,2
7.İş arkadaşlarımla benimle iletişim kurmaktan memnun olduklarımı düşünüyorum. SAYI YÜZDE			1 4,8	15 71,4	5 23,8	4,2
8.Doğrudan ifade etmeseler de iş arkadaşlarımla duygularımı ve niyetlerimi çok iyi anlarım SAYI YÜZDE			6 28,6	12 57,1	3 14,3	3,9
9.İş arkadaşlarımla anlaşıyorum SAYI YÜZDE				14 66,7	7 33,3	4,3
10.İş arkadaşlarımla konuşurken dalıp gittiğim olmaz SAYI YÜZDE		1 4,8	3 14,3	10 47,6	7 33,3	4,1
11.İşyerinde olup bitenden haberim olur SAYI YÜZDE		1 4,8	11 52,4	7 33,3	2 9,5	3,5
12.İşyerinde kişiler arası iletişimde seçilen yol yapıcıdır. SAYI YÜZDE		2 9,5	11 52,4	6 28,6	2 9,5	3,4
13.İşyerinde iletişimimizin geliştirilmeye ihtiyacı yok. SAYI YÜZDE	8 38,1	9 42,9	2 9,5	2 9,5		2,0

	1	2	3	4	5	ORT.
ÖRGÜTSEL UYUM YANITLARI						3,68
14.İş arkadaşlarımla aramızda karşılıklı olarak yeterince saygı ve desteğin olduğunu düşünüyorum. SAYI YÜZDE			6 28,6	6 28,6	9 42,9	4,1
15.Her türlü çalışmaya (projeye) inanarak katılıyorum SAYI YÜZDE			1 4,8	12 57,1	8 38,1	4,3
16.İşletmedeki herhangi bir çalışanın işler kötüye gittiğinde işletmenin koordineli bir şekilde çalışması için diğerinin işini üstlendiğini/üstleneceğini düşünüyorum SAYI YÜZDE		2 9,5	5 23,8	11 52,4	3 14,3	3,8
17.İşletme içindeki dayanışmayı güçlü buluyorum SAYI YÜZDE		5 23,8	7 33,3	8 38,1	1 4,8	3,2
18.İşletmeye ait olduğumu(işletmenin bir parçası olduğumu) düşünüyorum SAYI YÜZDE	1 4,8	1 4,8	1 4,8	12 57,1	6 28,6	4,0
19.İşletmenin elde etmeye çalıştığı amaçları, vizyon ve misyonu yeterince açıktır. SAYI YÜZDE		2 9,5	4 19,0	3 14,3	12 57,1	4,2
20.İşletme içinde ekip çalışmasının güçlü olduğunu düşünüyorum SAYI YÜZDE		3 14,3	10 47,6	7 33,3	1 4,8	3,2
21.İşletme performansını başarılı bir şekilde gerçekleştirmek için iş arkadaşlarımla kendi görev ve rolleri çerçevesinde uyum içinde çalıştıklarını düşünüyorum SAYI YÜZDE		2 9,5	6 28,6	11 52,4	2 9,5	3,6
22.İş arkadaşlarımla kendi içinde kaynaştığını düşünüyorum SAYI YÜZDE		4 19,0	5 23,8	11 52,4	1 4,8	3,4
23.Bu işletmenin bir üyesi olmaktan dolayı memnuniyet duyuyorum SAYI YÜZDE			2 9,5	12 57,1	7 33,3	4,2
24.Benim ve işletmenin değerleri birbirine benzer SAYI YÜZDE		2 9,5	7 33,3	10 47,6	2 9,5	3,6
25.Bu işyerinde takım ruhu vardır. SAYI YÜZDE	1 4,8	1 4,8	9 42,9	9 42,9	1 4,8	3,4
26.İşletme içinde konulan kuralları onaylıyorum SAYI YÜZDE		2 9,5	8 38,1	8 38,1	3 14,3	3,6
27.İşletme içerisinde, çalışanların duygu ve düşüncelerini ifade etmeleri için demokratik bir ortam yaratılır SAYI YÜZDE	4 19,0	3 14,3	9 42,9	3 14,3	2 9,5	2,8

	1	2	3	4	5	ORT.
MOTİVASYON YANITLARI						4,0
28. Her şeyin iyi şekilde sonuçlanacağına inanırım SAYI YÜZDE			5 23,8	13 61,9	3 14,3	3,9
29. İş yerindeki zor problemler karşısında moralim bozulmaz SAYI YÜZDE		3 14,3	8 38,1	7 33,3	3 14,3	3,5
30. Şanssızlıklar yüzünden her şeyin ters gideceği korkusuna kapılmam. SAYI YÜZDE			4 19,0	11 52,4	6 28,6	4,1
31. İş yerimde yeteneklerimi en iyi şekilde kullanıyorum SAYI YÜZDE		1 4,8	4 19,0	11 52,4	5 23,8	4,0
32. Yaşamımın alacağı yön üzerinde yeterince kontrolümün olduğunu düşünüyorum SAYI YÜZDE			4 19,0	13 61,9	4 19,0	4,0
33. İşimi ilginç buluyorum SAYI YÜZDE	2 9,5		7 33,3	7 33,3	5 23,8	3,7
34. Bu günkü başarı ve başarısızlığımın tüm sorumluluklarımı alırım. SAYI YÜZDE				10 47,6	11 52,4	4,5
35. İşteki başarımdan memnunum. SAYI YÜZDE	1 4,8		5 23,8	9 42,9	6 28,6	3,9
36. Kendimi işe yakın ve ilgili hissediyorum SAYI YÜZDE			3 14,3	8 38,1	10 47,6	4,3
37. Sabahları işe gelmek benim için zor olmuyor SAYI YÜZDE	1 4,8	2 9,5	3 14,3	9 42,9	6 28,6	3,8
38. Hayat konusunda umutsuzluğa kapılmam. SAYI YÜZDE			2 9,5	8 38,1	11 52,4	4,4

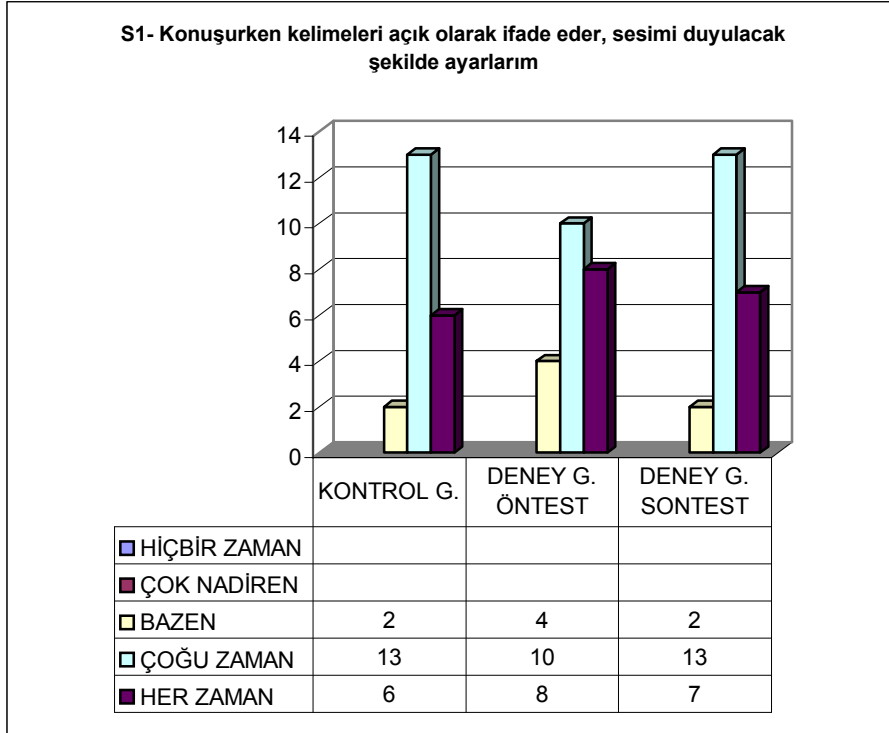
Tablo 9: Çilek Kontrol Grubunun Örgütsel İletişim Ölçeği'ne Sontest'te Verdikleri Yanıtlar

1. HİÇBİR ZAMAN 2. ÇOK NADİREN 3. BAZEN 4. ÇOĞU ZAMAN 5. HER ZAMAN						
	1	2	3	4	5	ORT.
KİŞİSEL İLETİŞİM YANITLARI						3,83
1.Konuşurken kelimeleri açık olarak ifade eder sesimi duyulacak şekilde ayarlarım. SAYI YÜZDE			2 9,5	12 57,1	7 33,3	4,2
2.İş arkadaşlarımla konuşurken kelime seçiminde özen gösteririm SAYI YÜZDE		1 4,8	3 14,3	9 42,9	8 38,1	4,1
3.İşle ilgili bir konuyu anlatırken iş arkadaşlarım beni kolaylıkla anlıyor. SAYI YÜZDE			5 23,8	9 42,9	7 33,3	4,1
4. İş arkadaşlarımla benim hakkımda neler hissettiğini anlayabilirim SAYI YÜZDE			1 4,8	19 90,5	1 4,8	4,0
5.İş arkadaşlarımla konuşmadan önce düşüncelerimi planlarım SAYI YÜZDE	1 4,8	1 4,8	10 47,6	6 28,6	3 14,3	3,4
6.İş arkadaşlarımla konuşurken samimi ve rahatım SAYI YÜZDE			2 9,5	7 33,3	12 57,1	4,4
7.İş arkadaşlarımla benimle iletişim kurmaktan memnun olduklarımı düşünüyorum. SAYI YÜZDE				19 90,5	2 9,5	4,1
8.Doğrudan ifade etmeseler de iş arkadaşlarımla duygularımı ve niyetlerimi çok iyi anlarım SAYI YÜZDE		1 4,8	3 14,3	16 76,2	1 4,8	3,8
9.İş arkadaşlarımla anlaşıyorum SAYI YÜZDE				14 66,7	7 33,3	4,3
10.İş arkadaşlarımla konuşurken dalıp gittiğim olmaz SAYI YÜZDE			3 14,3	10 47,6	8 38,1	4,2
11.İşyerinde olup bitenden haberim olur SAYI YÜZDE		1 4,8	10 47,6	7 33,3	3 14,3	3,5
12.İşyerinde kişiler arası iletişimde seçilen yol yapıcıdır. SAYI YÜZDE		2 9,5	12 57,1	5 23,8	2 9,5	3,3
13.İşyerinde iletişimimizin geliştirilmeye ihtiyacı yok. SAYI YÜZDE	5 23,8	10 47,6	4 19,0	1 4,8	1 4,8	2,2

	1	2	3	4	5	ORT.
ÖRGÜTSEL UYUM YANITLARI						3,77
14.İş arkadaşlarımla aramızda karşılıklı olarak yeterince saygı ve desteğin olduğunu düşünüyorum. SAYI YÜZDE			6 28,6	7 33,3	8 38,1	4,1
15.Her türlü çalışmaya (projeye) inanarak katılıyorum SAYI YÜZDE			1 4,8	12 57,1	8 38,1	4,3
16.İşletmedeki herhangi bir çalışanın işler kötüye gittiğinde işletmenin koordineli bir şekilde çalışması için diğerinin işini üstlendiğini/üstleneceğini düşünüyorum SAYI YÜZDE		1 4,8	4 19,0	13 61,9	3 14,3	3,8
17.İşletme içindeki dayanışmayı güçlü buluyorum SAYI YÜZDE		4 19,0	7 33,3	8 38,1	2 9,5	3,4
18.İşletmeye ait olduğumu(işletmenin bir parçası olduğumu) düşünüyorum SAYI YÜZDE		2 9,5	1 4,8	11 52,4	7 33,3	4,1
19.İşletmenin elde etmeye çalıştığı amaçları, vizyon ve misyonu yeterince açıktır. SAYI YÜZDE			5 23,8	5 23,8	11 52,4	4,3
20.İşletme içinde ekip çalışmasının güçlü olduğunu düşünüyorum SAYI YÜZDE		3 14,3	11 52,4	5 23,8	2 9,5	3,3
21.İşletme performansını başarılı bir şekilde gerçekleştirmek için iş arkadaşlarımla kendi görev ve rolleri çerçevesinde uyum içinde çalıştıklarını düşünüyorum SAYI YÜZDE		1 4,8	5 23,8	12 57,1	3 14,3	3,8
22.İş arkadaşlarımla kendi içinde kaynaştığını düşünüyorum SAYI YÜZDE		3 14,3	6 28,6	10 47,6	2 9,5	3,5
23.Bu işletmenin bir üyesi olmaktan dolayı memnuniyet duyuyorum SAYI YÜZDE			1 4,8	13 61,9	7 33,3	4,3
24.Benim ve işletmenin değerleri birbirine benzer SAYI YÜZDE		1 4,8	7 33,3	10 47,6	3 14,3	3,7
25.Bu işyerinde takım ruhu vardır. SAYI YÜZDE		1 4,8	9 42,9	10 47,6	1 4,8	3,5
26.İşletme içinde konulan kuralları onaylıyorum SAYI YÜZDE		2 9,5	8 38,1	8 38,1	3 14,3	3,5
27.İşletme içerisinde, çalışanların duygu ve düşüncelerini ifade etmeleri için demokratik bir ortam yaratılır SAYI YÜZDE	3 14,3	4 19,0	7 33,3	5 23,8	2 9,5	2,9

	1	2	3	4	5	ORT.
MOTİVASYON YANITLARI						4,01
28. Her şeyin iyi şekilde sonuçlanacağına inanırım SAYI YÜZDE			3 14,3	14 66,7	4 19,0	4,0
29. İş yerindeki zor problemler karşısında moralim bozulmaz SAYI YÜZDE		3 14,3	8 38,1	8 38,1	2 9,5	3,4
30. Şanssızlıklar yüzünden her şeyin ters gideceği korkusuna kapılmam. SAYI YÜZDE			5 23,8	7 33,3	9 42,9	4,1
31. İş yerimde yeteneklerimi en iyi şekilde kullanıyorum SAYI YÜZDE		3 14,3	3 14,3	10 47,6	5 23,8	3,8
32. Yaşamımın alacağı yön üzerinde yeterince kontrolümün olduğunu düşünüyorum SAYI YÜZDE			8 38,1	7 33,3	6 28,6	3,9
33. İşimi ilginç buluyorum SAYI YÜZDE	2 9,5	3 14,3	4 19,0	8 38,1	4 19,0	3,4
34. Bu günkü başarı ve başarısızlığımın tüm sorumluluklarımı alırım. SAYI YÜZDE				8 38,1	13 61,9	4,6
35. İşteki başarımdan memnunum. SAYI YÜZDE		1 4,8	6 28,6	10 47,63	4 19,0	3,8
36. Kendimi işe yakın ve ilgili hissediyorum SAYI YÜZDE			2 9,5	8 38,1	11 52,4	4,4
37. Sabahları işe gelmek benim için zor olmuyor SAYI YÜZDE		1 4,8	4 19,0	10 47,63	6 28,6	4,0
38. Hayat konusunda umutsuzluğa kapılmam. SAYI YÜZDE			2 9,5	6 28,6	13 61,9	4,5

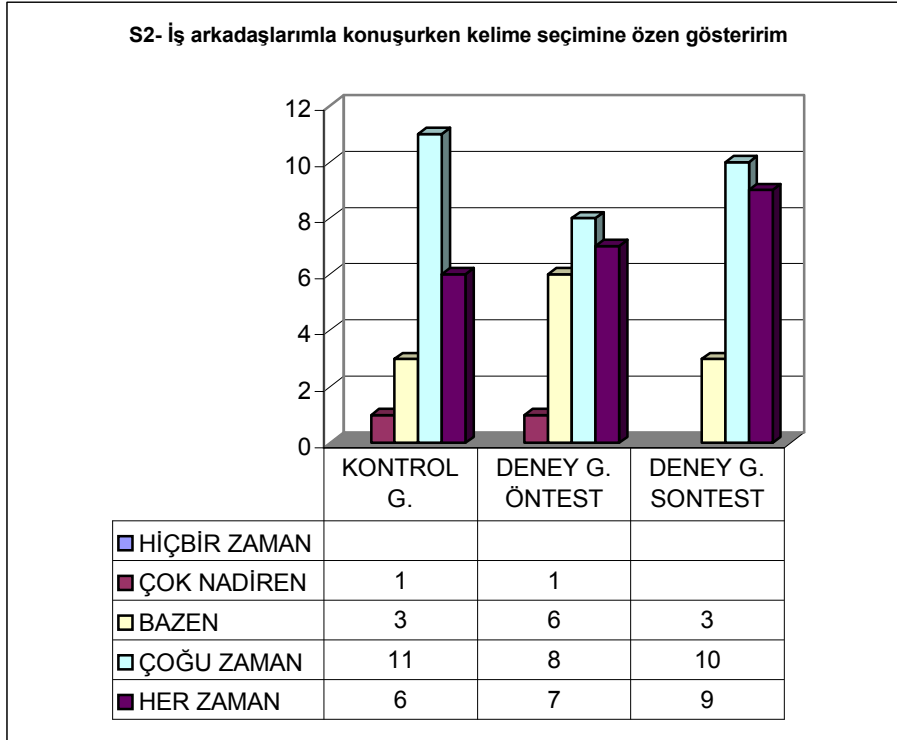
GRAFİK 8: “Konuşurken kelimeleri açık olarak ifade eder sesimi duyulacak şekilde ayarlarım” değişkenine ait dağılımlar



“Konuşurken kelimeleri açık olarak ifade eder sesimi duyulacak şekilde ayarlarım” değişkenine, kontrol grubuna katılanların yüzde 10’u “bazen”, yüzde 62’si “çoğu zaman”, yüzde 29’u “her zaman”, yönünde yanıtlamıştır.

“Konuşurken kelimeleri açık olarak ifade eder, sesimi duyulacak şekilde ayarlarım” değişkenine eğitim öncesi, Deney Grubunun verdiği yanıtlar; yüzde 18’i “Bazen”, yüzde 46’sı “Çoğu zaman”, yüzde 36’sı “Her zaman” yönünde olmuştur. Değişkene eğitim sonrası, Deney Grubunun verdiği yanıtlar; yüzde 9’u “Bazen”, yüzde 59’u “Çoğu zaman”, yüzde 32’si “Her zaman” yönünde olmuştur.

GRAFİK 9: “İş arkadaşlarımla konuşurken kelime seçimine özen gösteririm” Değişkenine İlişkin Dağılımlar

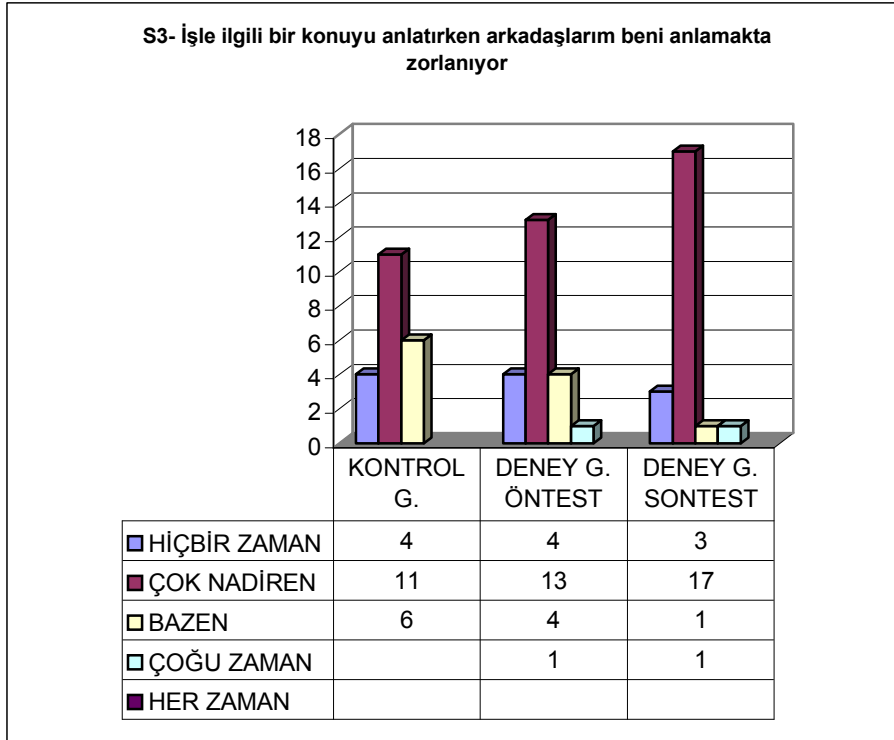


“İş arkadaşlarımla konuşurken kelime seçimine özen gösteririm” değişkenine Kontrol grubunun yüzde 5’i “çok nadiren”, yüzde 14’ü “bazen”, yüzde 52’si “çoğu zaman”, yüzde 29’u “her zaman” yönünde yanıt vermiştir.

Eğitim öncesi “İş arkadaşlarımla konuşurken kelime seçimine özen gösteririm” değişkenine, Deney Grubunun yüzde 5’i “çok nadiren”, yüzde 27’si “bazen”, yüzde 36’sı “çoğu zaman”, yüzde 32’si “her zaman” yönünde yanıtlanmıştır.

Eğitim sonrası değişkene, Deney Grubunun yüzde 14’ü “bazen”, yüzde 66’sı “çoğu zaman”, yüzde 41’i “her zaman” yönünde yanıtlanmıştır.

GRAFİK 10 : “İşle ilgili bir konuyu anlatırken iş arkadaşlarım beni anlamakta zorlanıyor” Değişkenine İlişkin Dağılımlar

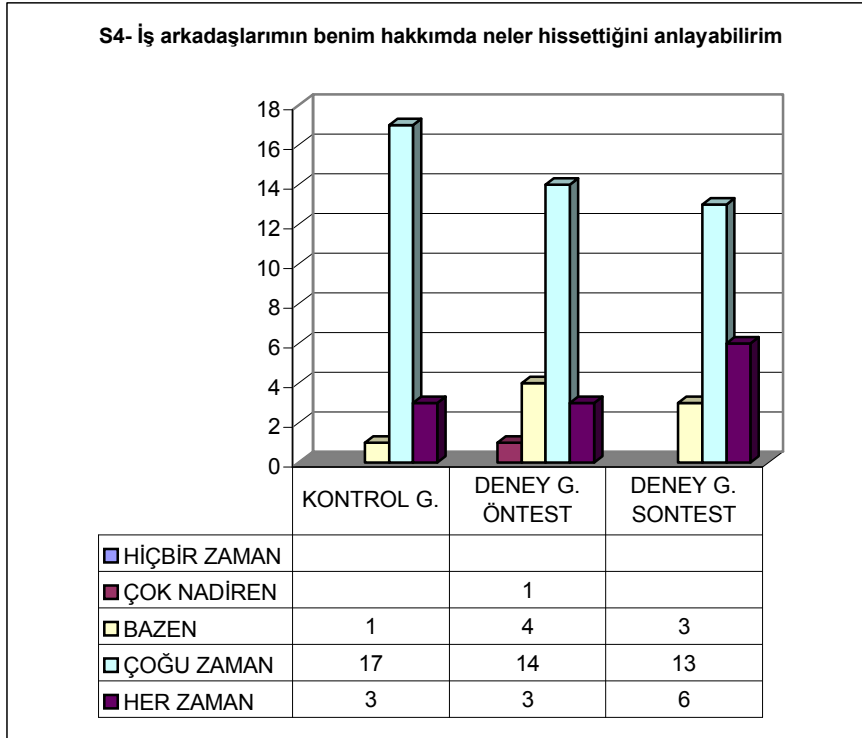


Kontrol Grubunun “İşle İlgili Bir Konuyu Anlatırken İş Arkadaşlarım Beni Anlamakta Zorlanıyor” Değişkenine ilişkin verdikleri yanıtlar; yüzde 29’u “bazen” yüzde 52’si “çok nadiren” yüzde 19’u “hiçbir zaman” şeklindedir.

Deneysel Grubunun “İşle ilgili bir konuyu anlatırken iş arkadaşlarım beni anlamakta zorlanıyor” değişkenine ilişkin eğitim öncesi verdikleri yanıtlar; yüzde 5’i “çoğu zaman” yüzde 18’i “bazen”, yüzde 59’u “çok nadiren”, yüzde 18’i “hiçbir zaman” şeklindedir.

Değişkene Deneysel Grubunun eğitim sonrası verdikleri yanıtlar; yüzde 5’i “çoğu zaman”, yüzde 5’i “bazen”, yüzde 77’si çok nadiren ve yüzde 14’ü “hiçbir zaman” yönünde olmuştur.

GRAFİK 11: “İş arkadaşlarımın benim hakkımda neler hissettiğini anlayabilirim” Değişkenine İlişkin Dağılımlar

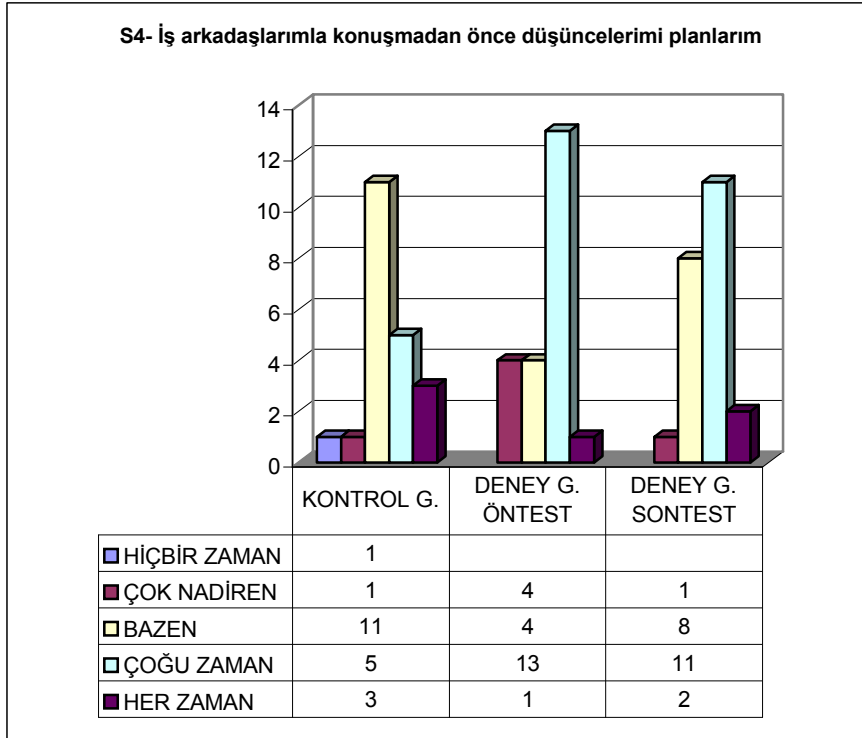


“İş arkadaşlarımın benim hakkımda neler hissettiğini anlayabilirim” Değişkenine Kontrol Grubunun verdikleri yanıtlar; yüzde 5’i “bazen”, yüzde 81’i “çoğu zaman”, yüzde 14’ü “her zaman” yönünde olmuştur.

Deney Grubunun “ İş arkadaşlarımın benim hakkımda neler hissettiğini anlayabilirim” değişkenine eğitim öncesi verdikleri yanıtlar; yüzde 5’i “çok nadiren”, yüzde 18’i “bazen”, yüzde 64’ü “çoğu zaman”, yüzde 14’ü “her zaman” yönünde olmuştur.

Deney Grubunun değişkene eğitim sonrası verdikleri yanıtlar; yüzde 14’ü “bazen”, yüzde 59’u çoğu zaman, yüzde 27’si “her zaman” yönünde olmuştur.

GRAFİK 12: “İş arkadaşlarımla konuşmadan önce düşüncelerimi planlarım” Değişkenine İlişkin Dağılımlar

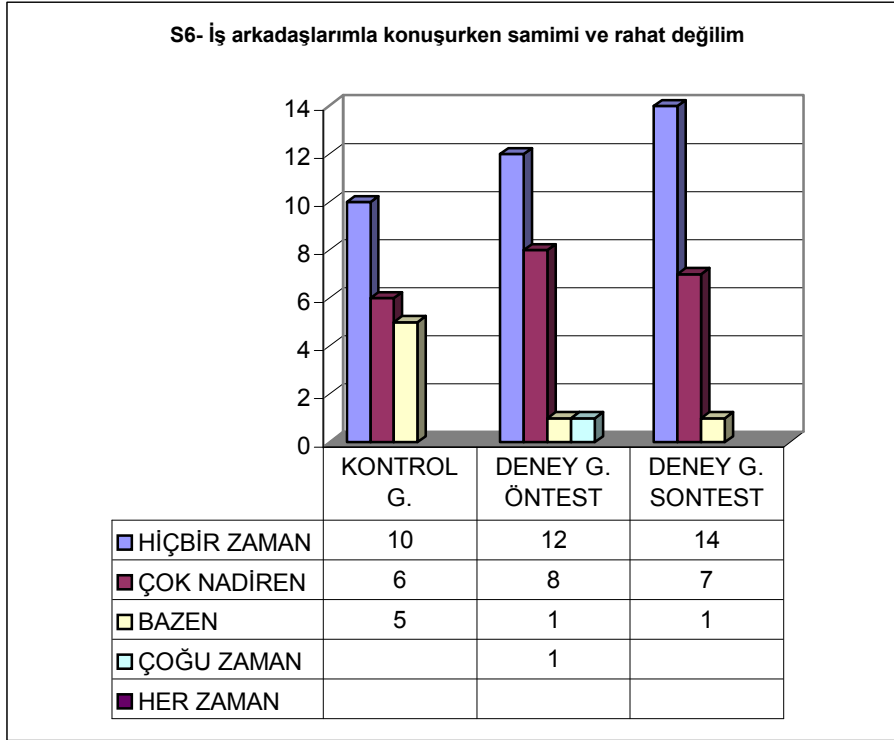


Kontrol Grubunun “ İş arkadaşlarımla konuşmadan önce düşüncelerimi planlarım” değişkenine verdikleri yanıtlar; yüzde 5’i “hiçbir zaman”, yüzde 5’i “çok nadiren”, yüzde 52’si “çoğu zaman”, yüzde 14’ü “her zaman” yönünde olmuştur.

Deney Grubunun “ İş arkadaşlarımla konuşmadan önce düşüncelerimi planlarım” değişkenine eğitim öncesi verdikleri yanıtlar; yüzde 18’i “çok nadiren”, yüzde 18’i “bazen”, yüzde 59’u “çoğu zaman”, yüzde 5’i “her zaman” yönünde olmuştur.

Deney Grubunun değişkene eğitim sonrası verdikleri yanıtlar; yüzde 5’i “çok nadiren”, yüzde 36’sı “bazen”, yüzde 50’si “çoğu zaman”, yüzde 9’u “her zaman” yönünde olmuştur.

GRAFİK 13: “İş arkadaşlarımla konuşurken samimi ve rahat değilim” Değişkenine İlişkin Dağılımlar

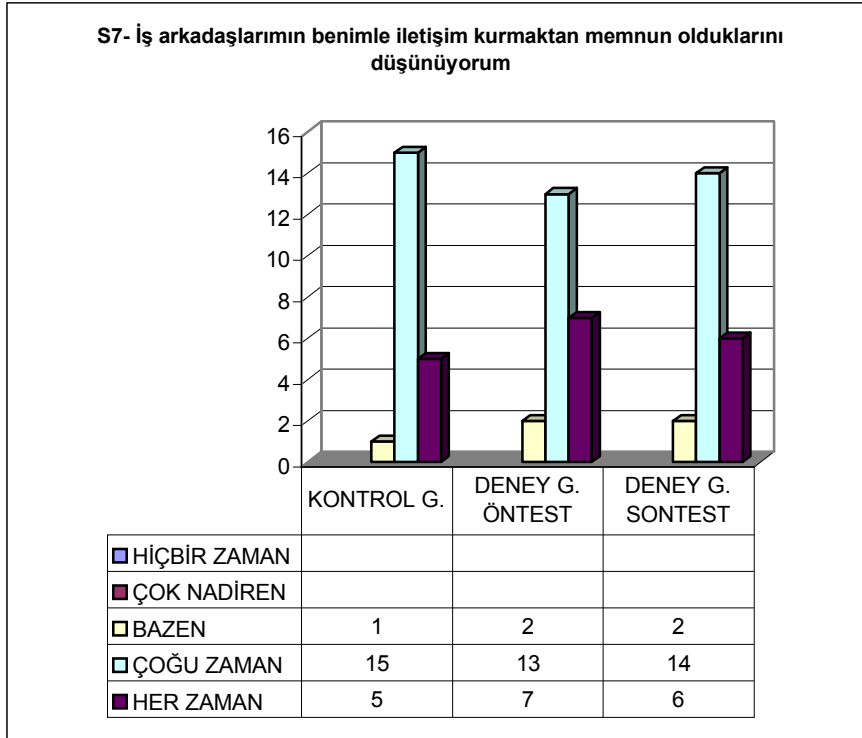


Kontrol Grubunun “ İş arkadaşlarımla konuşurken samimi ve rahat değilim” değişkenine verdikleri yanıtlar; yüzde 24’ü “bazen”, yüzde 29’u “çok nadiren”, yüzde 48’i “hiçbir zaman” yönünde olmuştur.

Deney Grubunun “ iş arkadaşlarımla konuşurken samimi ve rahat değilim” değişkenine eğitim öncesi verdikleri yanıtlar; yüzde 5’i “çoğu zaman”, yüzde 5’i ”bazen”, yüzde 36’sı “çok nadiren”, yüzde 55’i “hiçbir zaman” yönünde olmuştur.

Deney Grubunun değişkene eğitim sonrası verdikleri yanıtlar; yüzde 5’i ”bazen”, yüzde 32’si “çok nadiren”, yüzde 64’ü “hiçbir zaman” yönünde olmuştur.

GRAFİK 14: “İş arkadaşlarımın benimle iletişim kurmaktan memnun olduklarını düşünüyorum” Değişkenine İlişkin Dağılımlar

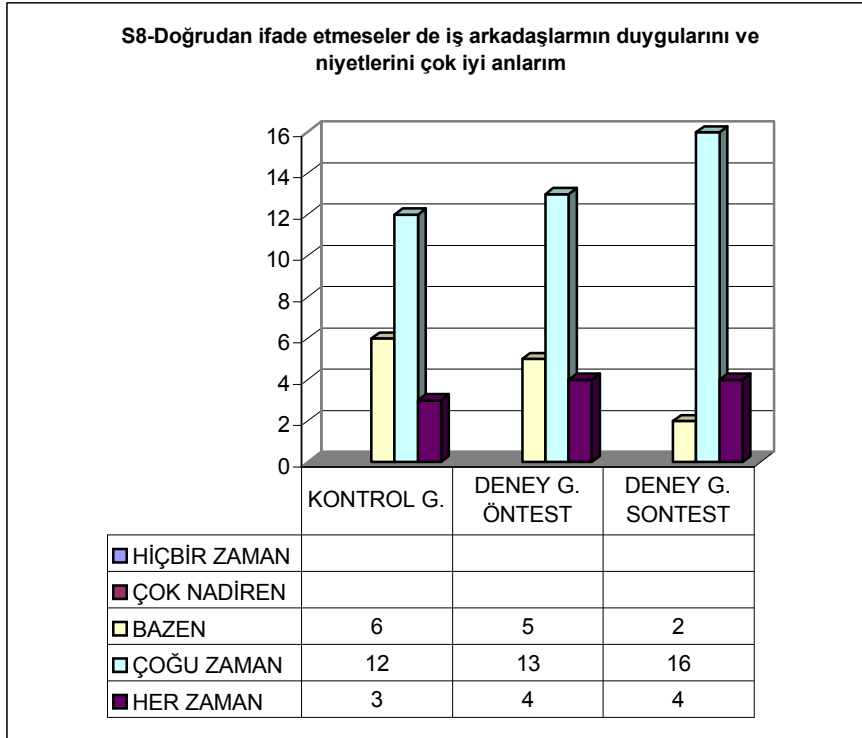


Kontrol Grubunun “ İş arkadaşlarımın benimle iletişim kurmaktan memnun olduklarını düşünüyorum” değişkenine verdikleri yanıtlar; yüzde 5’i “bazen”, yüzde 71’i “çoğu zaman”, yüzde 24’ü “her zaman” yönündedir.

Deney Grubunun “ İş arkadaşlarımın benimle iletişim kurmaktan memnun olduklarını düşünüyorum” değişkenine eğitim öncesi verdikleri yanıtların dağılımı; yüzde 9’u “bazen”, yüzde 59’u “çoğu zaman”, yüzde 32’si “her zaman” yönünde olmuştur.

Deney Grubunun değişkene eğitim sonrası verdikleri yanıtların dağılımı; yüzde 9’u “bazen”, yüzde 64’ü “çoğu zaman”, yüzde 27’si “her zaman” yönünde olmuştur.

GRAFİK 15: “Doğrudan ifade etmeseler de iş arkadaşlarının duygularını ve niyetlerini çok iyi anlarım” Değişkenine İlişkin Dağılımlar

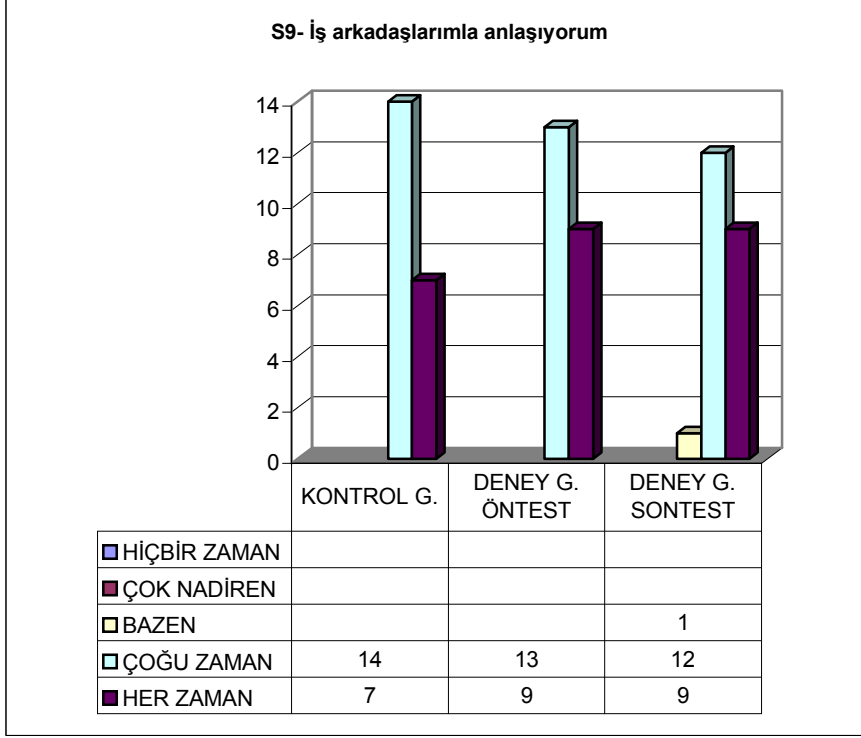


Kontrol Grubunun “ Doğrudan ifade etmeseler de iş arkadaşlarının duygularını ve niyetlerini çok iyi anlarım” değişkenine verdikleri yanıtların dağılımı; yüzde 29’u “bazen”, yüzde 57’si “çoğu zaman”, yüzde 14’ü “her zaman” şeklinde olmuştur.

Deney Grubunun “ Doğrudan ifade etmeseler de iş arkadaşlarının duygularını ve niyetlerini çok iyi anlarım” değişkenine eğitim öncesi verdikleri yanıtların dağılımı; yüzde 23’ü “bazen”, yüzde 59’u “çoğu zaman”, yüzde 18’i “her zaman” yönünde olmuştur.

Deney Grubunun değişkene eğitim sonrası verdikleri yanıtların dağılımı; yüzde 9’u “bazen”, yüzde 73’ü “çoğu zaman”, yüzde 18’i “her zaman” yönünde olmuştur.

GRAFİK 16: “ İş arkadaşlarımla anlaşıyorum” Değişkenine ilişkin Dağılımlar

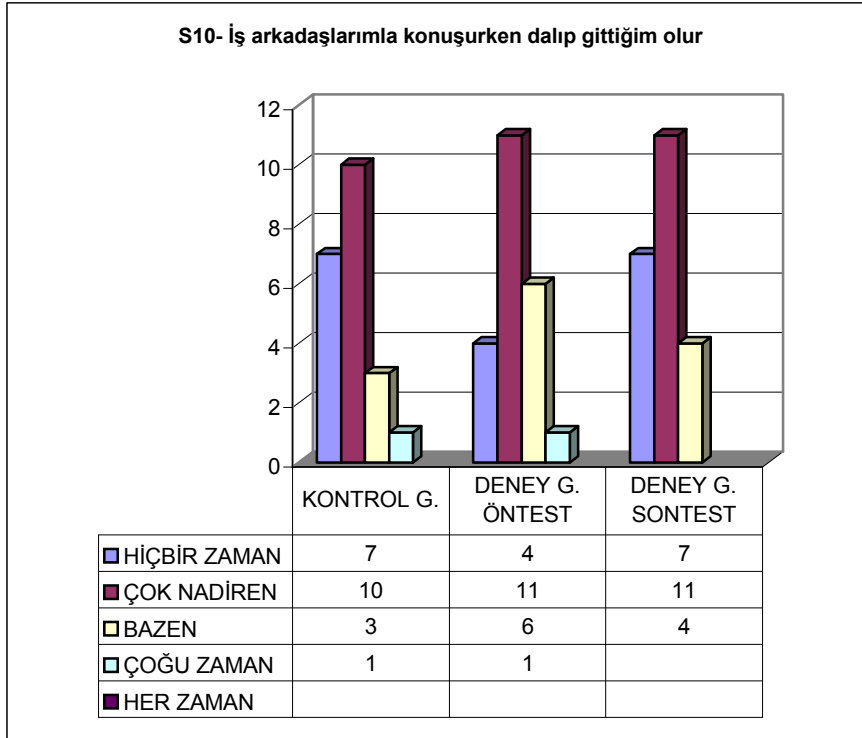


Kontrol Grubunun “ İş arkadaşlarımla anlaşıyorum” değişkenine verdikleri yanıtların dağılımı; yüzde 67’si “çoğu zaman”, yüzde 33’ü “her zaman” yönünde olmuştur.

Deney Grubunun “ İş arkadaşlarımla anlaşıyorum” Değişkenine İlişkin Öntest Dağılımı; yüzde 59’u “çoğu zaman”, yüzde 41’i “her zaman” yönünde olmuştur.

Deney Grubunun “ İş arkadaşlarımla anlaşıyorum” değişkenine ilişkin eğitim sonrası verdikleri yanıtların dağılımı; yüzde 5’i “bazen”, yüzde 55’i “çoğu zaman”, yüzde 41’i “her zaman” yönünde olmuştur.

GRAFİK 17 : “ İş arkadaşlarımla konuşurken dalıp gittiğim olur” Değişkenine İlişkin Dağılımlar

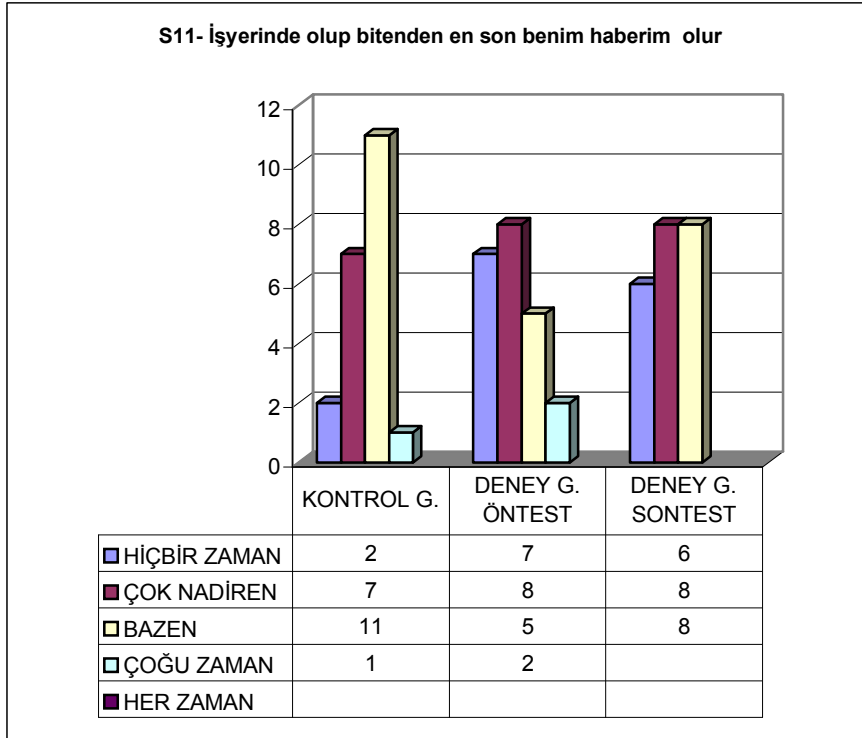


Kontrol Grubunun “ İş arkadaşlarımla konuşurken dalıp gittiğim olur” değişkenine verdikleri yanıtların dağılımı; yüzde 5’i “çoğu zaman”, yüzde 14’ü “bazen”, yüzde 48’i “çok nadiren”, yüzde 33’ü “hiçbir zaman” yönünde olmuştur.

Deneysel Grubunun “ İş arkadaşlarımla konuşurken dalıp gittiğim olur” değişkenine eğitim öncesi verdikleri yanıtların dağılımı; yüzde 5’i “çoğu zaman”, yüzde 27’si “bazen”, yüzde 50’si “çok nadiren” , yüzde 18’i “hiçbir zaman” yönünde olmuştur.

Deneysel Grubunun değişkene eğitim sonrası verdikleri yanıtların dağılımı; yüzde 18’i “bazen”, yüzde 50’si “çok nadiren” , yüzde 32’si “hiçbir zaman” yönünde olmuştur.

GRAFİK 18: “İş yerinde olup bitenden en son benim haberim olur” Değişkenine İlişkin Dağılımlar

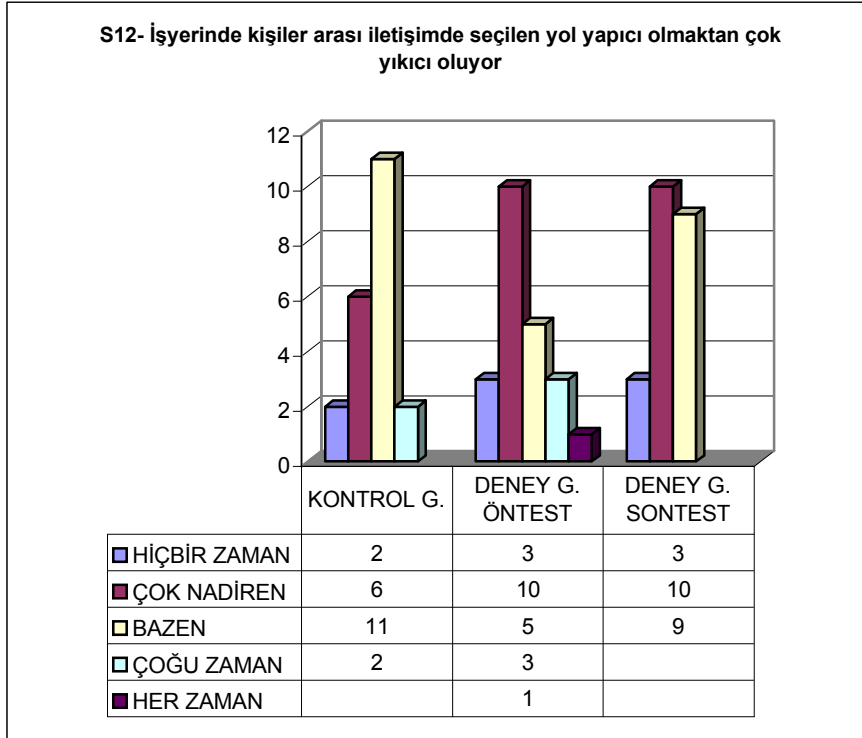


Kontrol Grubunun “ İş yerinde olup bitenden en son benim haberim olur” değişkenine verdikleri yanıtların ortalamaları; yüzde 5’i “çoğu zaman”, yüzde 52’si “bazen”, yüzde 33’ü “çok nadiren”, yüzde 10’u “hiçbir zaman” yönünde olmuştur.

Deney Grubunun “ İşyerinde olup bitenden en son benim haberim olur” değişkenine eğitim öncesi verdikleri yanıtların dağılımı; yüzde 9’u “çoğu zaman”, yüzde 23’ü “bazen”, yüzde 36’sı “çok nadiren”, yüzde 32’si “hiçbir zaman” yönünde olmuştur.

Deney Grubunun değişkene eğitim sonrası verdikleri yanıtların dağılımı; yüzde 36’sı “bazen”, yüzde 36’sı “çok nadiren”, yüzde 27’si “hiçbir zaman” yönünde olmuştur.

GRAFİK 19 : “ İşyerinde kişilerarası iletişimde seçilen yol yapıcı olmaktan çok yıkıcı oluyor” Değişkenine İlişkin Dağılımlar

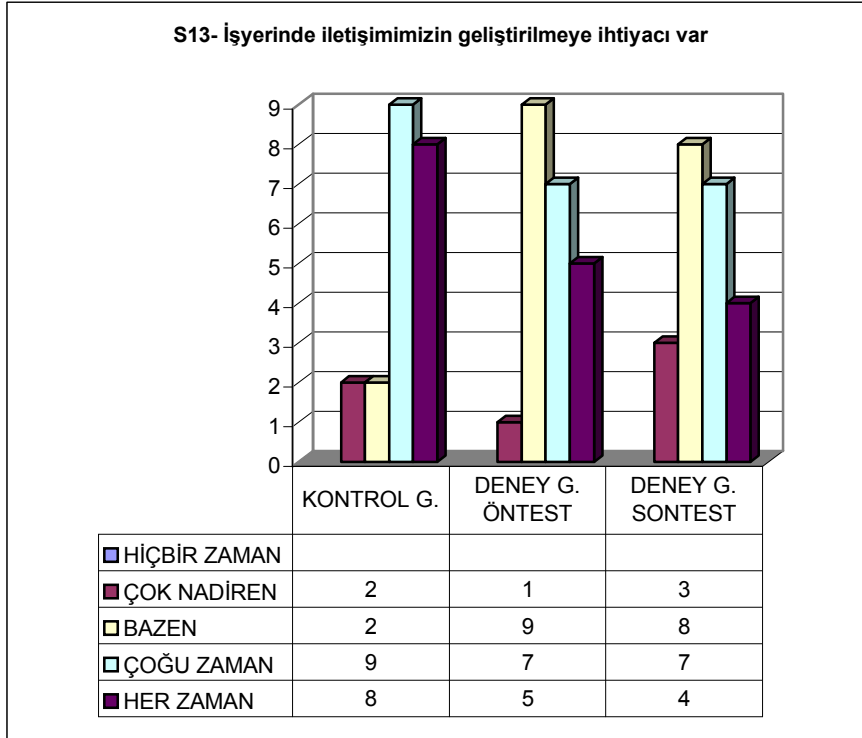


Kontrol Grubunun “ İşyerinde kişilerarası iletişimde seçilen yol yapıcı olmaktan çok yıkıcı oluyor” değişkenine verdikleri yanıtların dağılımı; yüzde 10’u “çoğu zaman”, yüzde 52’si “bazen”, yüzde 29’u “çok nadiren”, yüzde 10’u “hiçbir zaman” yönünde olmuştur.

Deney Grubunun “ İşyerinde kişilerarası iletişimde seçilen yol yapıcı olmaktan çok yıkıcı oluyor” değişkenine eğitim öncesi verdikleri yanıtların dağılımı; yüzde 5’i “her zaman”, yüzde 14’ü “çoğu zaman”, yüzde 23’ü “bazen”, yüzde 46’sı “çok nadiren”, yüzde 14’ü “hiçbir zaman” yönünde olmuştur.

Deney Grubunun değişkene eğitim sonrası verdikleri yanıtların dağılımı; yüzde 41’i “bazen”, yüzde 46’sı “çok nadiren”, yüzde 14’ü “hiçbir zaman” yönünde olmuştur

GRAFİK 20: “İşyerinde iletişimimizin geliştirilmeye ihtiyacı var” Değişkenine İlişkin Dağılımlar

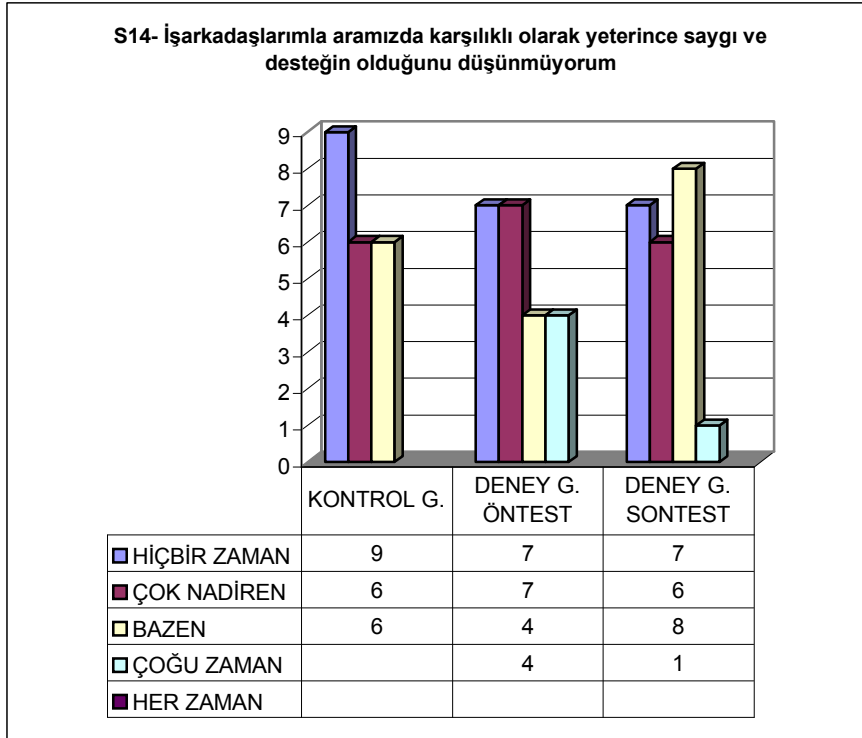


Kontrol Grubunun “ İşyerinde iletişimimizin geliştirilmeye ihtiyacı var” değişkenine verdikleri yanıtların dağılımı; yüzde 38’i “her zaman”, yüzde 43’ü “çoğu zaman”, yüzde 10’u bazen, yüzde 10’u “çok nadiren” yönünde olmuştur.

Deneysel Grubunun “ İşyerinde iletişimimizin geliştirilmeye ihtiyacı var” değişkenine eğitim öncesi verdikleri yanıtların dağılımı; yüzde 23’ü “her zaman”, yüzde 32’si “çoğu zaman”, yüzde 41’i “bazen”, yüzde 5’i “çok nadiren” yönünde olmuştur.

Deneysel Grubunun değişkene eğitim sonrası verdikleri yanıtların dağılımı; yüzde 18’i “her zaman”, yüzde 32’si “çoğu zaman”, yüzde 36’sı “bazen”, yüzde 14’ü “çok nadiren” yönünde olmuştur.

GRAFİK 21: “İş arkadaşlarımla aramızda karşılıklı olarak yeterince saygı ve desteğin olduğunu düşünmüyorum” Değişkenine İlişkin dağılımlar

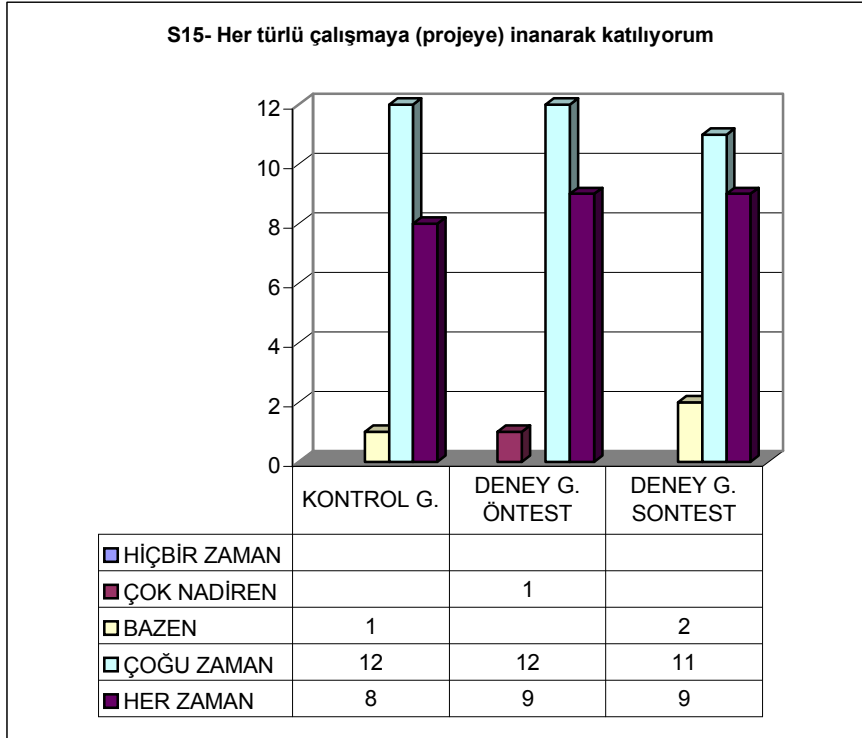


Kontrol Grubunun “ İş arkadaşlarımla aramızda yeterince saygı ve desteğin olduğunu düşünmüyorum” değişkenine verdikleri yanıtların dağılımı; yüzde 29’u “bazen”, yüzde 29’u “çok nadiren”, yüzde 43’ü “hiçbir zaman” yönünde olmuştur.

Deney Grubunun “ İş arkadaşlarımla aramızda yeterince saygı ve desteğin olduğunu düşünmüyorum” değişkenine eğitim öncesi verdikleri yanıtların dağılımı; yüzde 18’i “çoğu zaman”, yüzde 18’i “bazen” , yüzde 32’si “çok nadiren”, yüzde 32’si “hiçbir zaman” yönünde olmuştur.

Deney Grubunun değişkene eğitim sonrası verdikleri yanıtların dağılımı; yüzde 5’i “çoğu zaman”, yüzde 36’sı “bazen” , yüzde 27’si “çok nadiren”, yüzde 32’si “hiçbir zaman” yönünde olmuştur.

GRAFİK 22: “Her türlü çalışmaya (projeye) inanarak katılıyorum” Değişkenine Ait dağılımlar

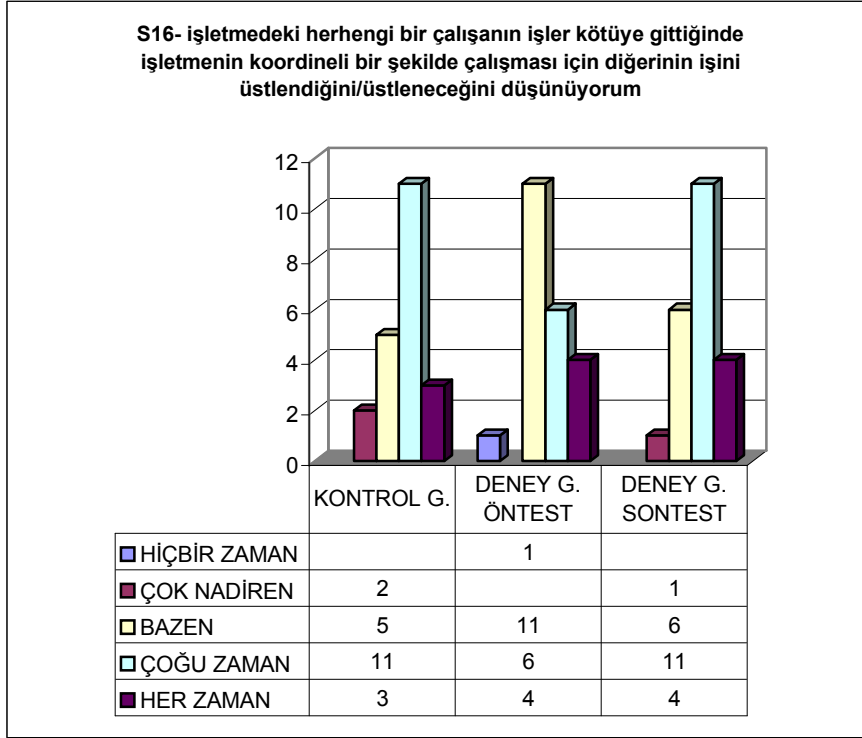


Kontrol Grubunun “ Her türlü çalışmaya (projeye) inanarak katılıyorum” değişkenine verdikleri yanıtların dağılımı; yüzde 5’i “bazen”, yüzde 57’si “çoğu zaman”, yüzde 38’i “her zaman” yönünde olmuştur.

Deney Grubunun “ Her türlü çalışmaya (projeye) inanarak katılıyorum” değişkenine eğitim öncesi verdikleri yanıtların dağılımı; yüzde 5’i “çok nadiren”, yüzde 55’i “çoğu zaman” , yüzde 41’i “her zaman” yönünde olmuştur.

Deney Grubunun değişkene eğitim sonrası verdikleri yanıtların dağılımı; yüzde 9’u “bazen”, yüzde 50’si “çoğu zaman” , yüzde 41’i “her zaman” yönünde olmuştur.

GRAFİK 23: “İşletmedeki herhangi bir çalışanın işler kötüye gittiğinde işletmenin koordineli bir şekilde çalışması için diğerinin işini üstlendiğini/üstleneceğini düşünüyorum” Değişkenine İlişkin Dağılımlar

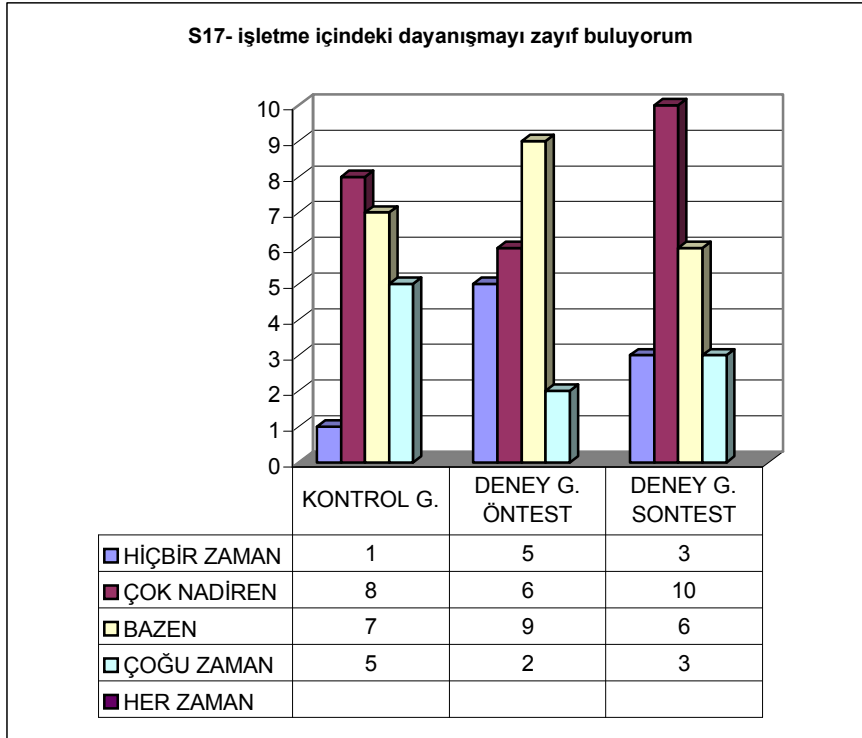


Kontrol Grubunun bu değişkene verdikleri yanıtların dağılımı yüzde 10'u “çok nadiren”, yüzde 24'ü “bazen”, yüzde 52'si “çoğu zaman”, yüzde 14'ü “her zaman” yönünde olmuştur.

Deneysel grubunun bu değişkene ait eğitim öncesi verdikleri yanıtların dağılımı; yüzde 5'i “hiçbir zaman”, yüzde 50'si “bazen”, yüzde 27'si “çoğu zaman”, yüzde 18'i “her zaman” yönünde olmuştur.

Deneysel grubunun bu değişkene ait eğitim sonrası verdikleri yanıtların dağılımı; yüzde 5'i “çok nadiren”, yüzde 27'si “bazen”, yüzde 50'si “çoğu zaman”, yüzde 18'i “her zaman” yönünde olmuştur.

GRAFİK 24: “İşletme içindeki dayanışmayı zayıf buluyorum” Değişkenine İlişkin Dağılımlar

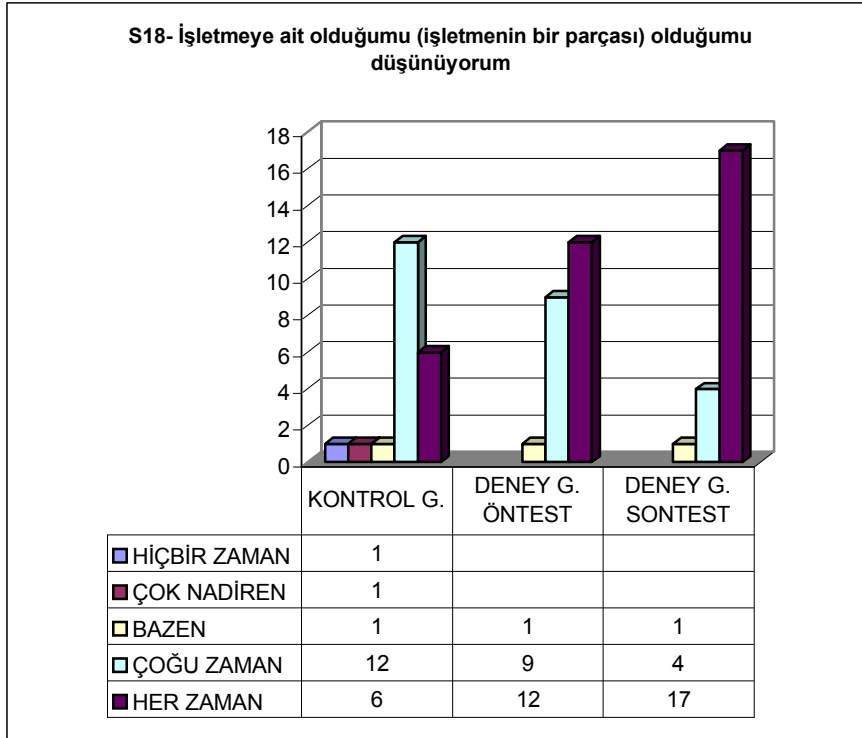


Kontrol Grubunun “İşletme içindeki dayanışmayı zayıf buluyorum” değişkenine verdikleri yanıtların dağılımı; yüzde 24’ü “çoğu zaman” , yüzde 33’ü “bazen” , yüzde 38’i “çok nadiren”, yüzde 5’i “hiçbir zaman” yönünde olmuştur.

Deney Grubunun “İşletme içindeki dayanışmayı zayıf buluyorum” değişkenine verdikleri yanıtların dağılımı; yüzde 9’u “çoğu zaman”, yüzde 41’i “bazen”, yüzde 27’si “çok nadiren”, yüzde 23’ü “hiçbir zaman” yönünde olmuştur.

Deney Grubunun değişkene eğitim sonrası verdikleri yanıtların dağılımı; yüzde 14’ü “çoğu zaman”, yüzde 27’si “bazen”, yüzde 46’sı “çok nadiren”, yüzde 14’ü “hiçbir zaman” yönünde olmuştur.

GRAFİK 25: “İşletmeye ait olduğumu (işletmenin bir parçası olduğumu) düşünüyorum” Değişkenine İlişkin Dağılımlar

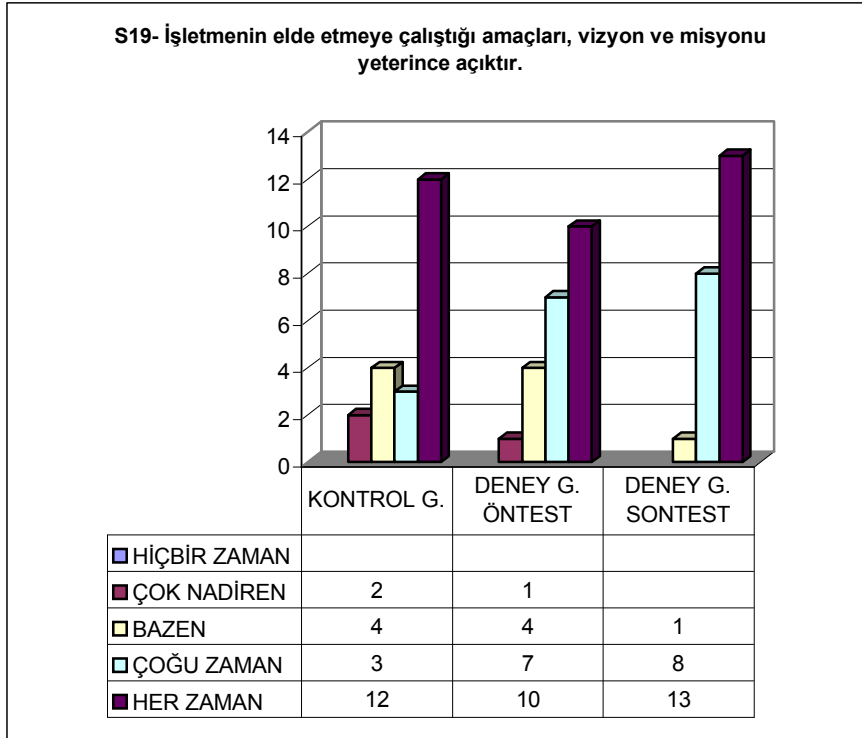


Kontrol Grubunun “ İşletmeye ait olduğumu (işletmenin bir parçası olduğumu) düşünüyorum” değişkenine verdikleri yanıtların dağılımı; yüzde 5’i “hiçbir zaman”, yüzde 5’i “çok nadiren”, yüzde 52’i “bazen“, yüzde 57’si “çoğu zaman”, yüzde 29’u “her zaman” yönünde olmuştur.

Deney Grubunun “ İşletmeye ait olduğumu (işletmenin bir parçası olduğumu) düşünüyorum” değişkenine eğitim öncesi verdikleri yanıtların dağılımı; yüzde 5’i “bazen”, yüzde 41’i “çoğu zaman”, yüzde 55’i “her zaman” yönünde olmuştur.

Deney Grubunun değişkene eğitim sonrası verdikleri yanıtların dağılımı; yüzde 5’i “bazen”, yüzde 18’i “çoğu zaman”, yüzde 77’si “her zaman” yönünde olmuştur.

GRAFİK 26: “İşletmenin elde etmeye çalıştığı amaçları, vizyon ve misyonu yeterince açıktır” Değişkenine İlişkin Dağılımlar

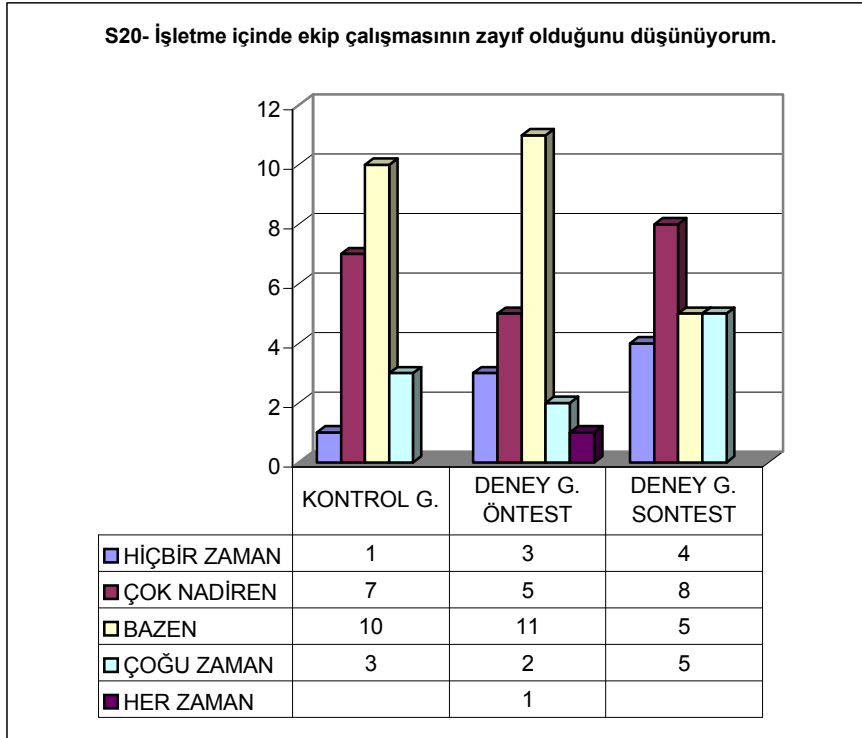


Kontrol Grubunun “İşletmenin elde etmeye çalıştığı amaçları, vizyon ve misyonu yeterince açıktır” değişkenine verdikleri yanıtların dağılımı; yüzde 10’u “çok nadiren”, yüzde 19’u “bazen” , yüzde 14’ü “çoğu zaman”, yüzde 57’si “her zaman” yönünde olmuştur.

Deneysel Grubunun “ İşletmenin elde etmeye çalıştığı amaçları, vizyon ve misyonu yeterince açıktır” değişkenine eğitim öncesi verdikleri yanıtların dağılımı; yüzde 5’i “çok nadiren”, yüzde 18’i “bazen”, yüzde 32’si “çoğu zaman”, yüzde 46’sı “her zaman” yönünde olmuştur.

Deneysel Grubunun değişkene eğitim sonrası verdikleri yanıtların dağılımı; yüzde 5’i “bazen”, yüzde 36’sı “çoğu zaman”, yüzde 59’u “her zaman” yönünde olmuştur

GRAFİK 27: “İşletme içinde ekip çalışmasının zayıf olduğunu düşünüyorum” Değişkenine İlişkin Dağılımlar

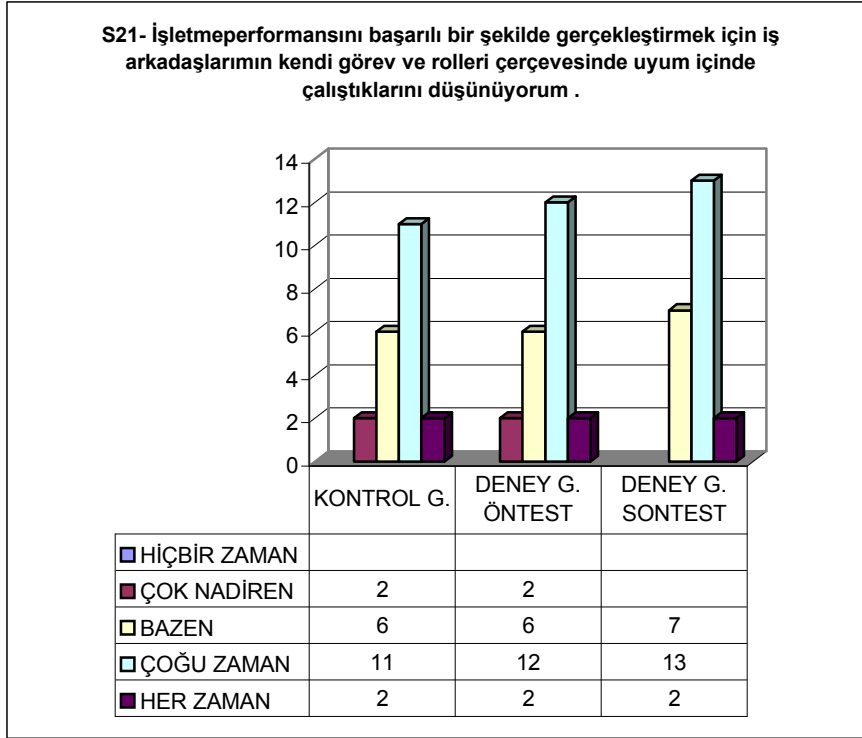


Kontrol Grubunun “İşletme içinde ekip çalışmasının zayıf olduğunu düşünüyorum” değişkenine verdikleri yanıtların dağılımı; yüzde 14’ü “çoğu zaman”, yüzde 48’i “bazen”, yüzde 33’ü “çok nadiren”, yüzde 5’i “hiçbir zaman” yönünde olmuştur.

Deney Grubunun “ İşletme içinde ekip çalışmasının zayıf olduğunu düşünüyorum” değişkenine eğitim öncesi verdikleri yanıtların dağılımı; yüzde 5’i “her zaman”, yüzde 9’u “çoğu zaman”, yüzde 50’si “bazen”, yüzde 23’ü “çok nadiren”, yüzde 14’ü “hiçbir zaman” yönünde olmuştur.

Deney Grubunun değişkene eğitim sonrası verdikleri yanıtların dağılımı; yüzde 23’ü “çoğu zaman”, yüzde 23’ü “bazen”, yüzde 36’sı “çok nadiren”, yüzde 18’i “hiçbir zaman” yönünde olmuştur

GRAFİK 28: “İşletme performansını başarılı bir şekilde gerçekleştirmek için iş arkadaşlarımın kendi görev ve rolleri çerçevesinde uyum içinde çalıştıklarını düşünüyorum” değişkenine ilişkin dağılımlar

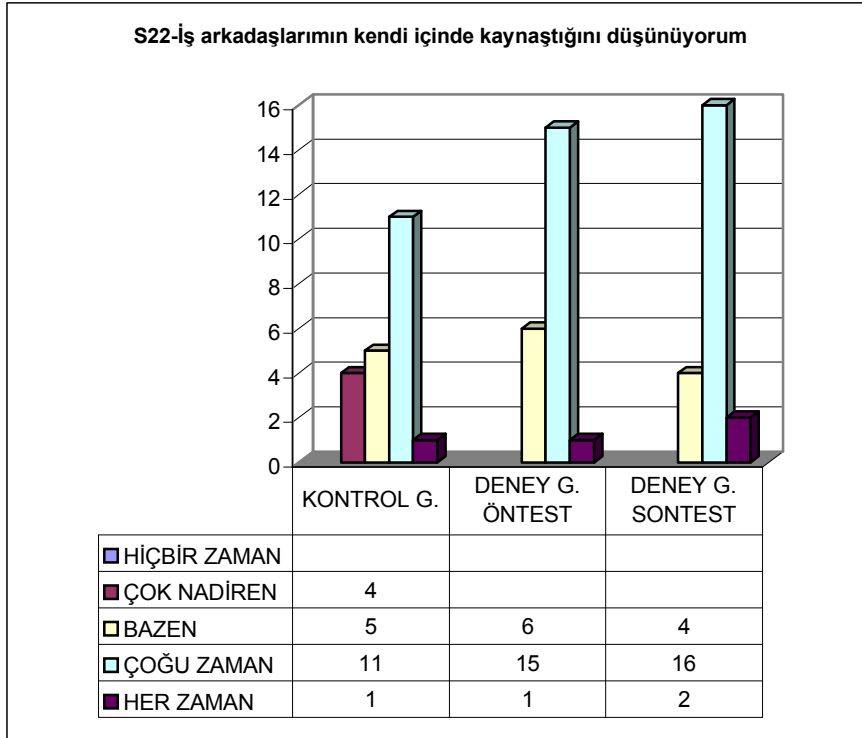


Kontrol grubunun bu değişkene verdikleri yanıtlara ait dağılım; yüzde 10'u “çok nadiren”, yüzde 29'u “bazen”, yüzde 52'si “çoğu zaman”, yüzde 10'u “her zaman” yönünde olmuştur.

Deney Grubunun bu değişkene eğitim öncesi verdikleri yanıtların dağılımı; yüzde 9'u “çok nadiren”, yüzde 27'si “bazen”, yüzde 55'i “çoğu zaman” , yüzde 9'u “her zaman” yönünde olmuştur.

Deney Grubunun bu değişkene eğitim sonrası verdikleri yanıtların dağılımı; yüzde 32'si “bazen”, yüzde 59'u “çoğu zaman” , yüzde 9'u “her zaman” yönünde olmuştur

GRAFİK 29: “İş arkadaşlarımın kendi içinde kaynaştığını düşünüyorum”
Değişkenine İlişkin Dağılımlar

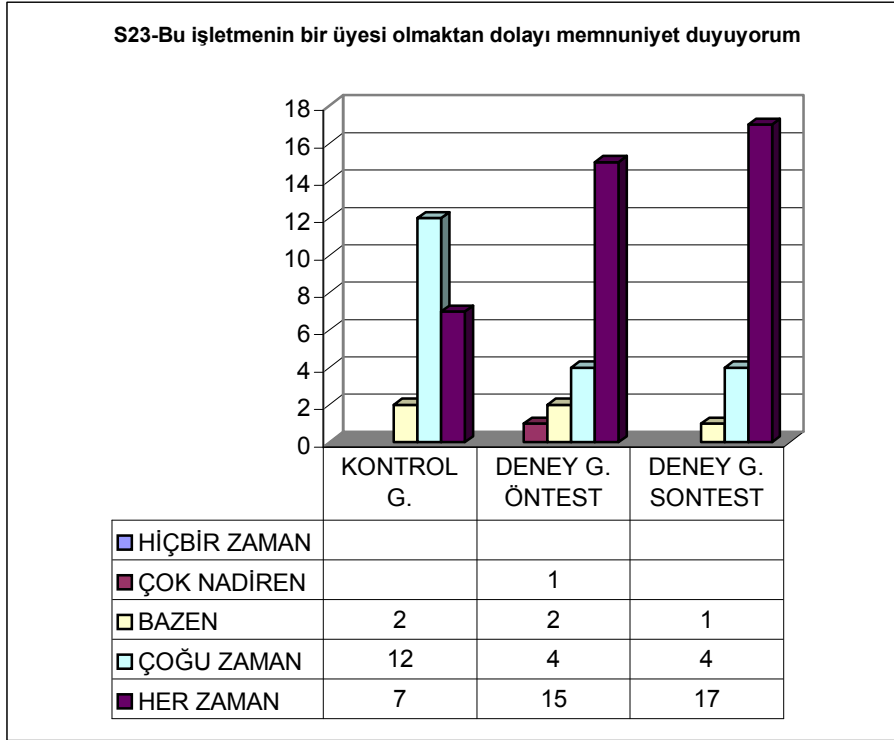


Kontrol Grubunun “ İş arkadaşlarımın kendi içinde kaynaştığını düşünüyorum” değişkenine verdikleri yanıtların dağılımı; yüzde 19’u çok nadiren, yüzde 24 ‘ü “bazen”, yüzde 52’si ”çoğu zaman”, yüzde 5’i “her zaman” yönünde olmuştur.

Deneysel Grubunun “ İş arkadaşlarımın kendi içinde kaynaştığını düşünüyorum” değişkenine eğitim öncesi verdikleri yanıtların dağılımı; yüzde 27’si “bazen”, yüzde 68’i “çoğu zaman”, yüzde 5’i “her zaman” yönünde olmuştur.

Deneysel Grubunun değişkene eğitim sonrası verdikleri yanıtların dağılımı; yüzde 18’i “bazen”, yüzde 73’ü “çoğu zaman”, yüzde 9’u “her zaman” yönünde olmuştur.

GRAFİK 30: “Bu işletmenin bir üyesi olmaktan dolayı memnuniyet duyuyorum” Değişkenine İlişkin Dağılımlar

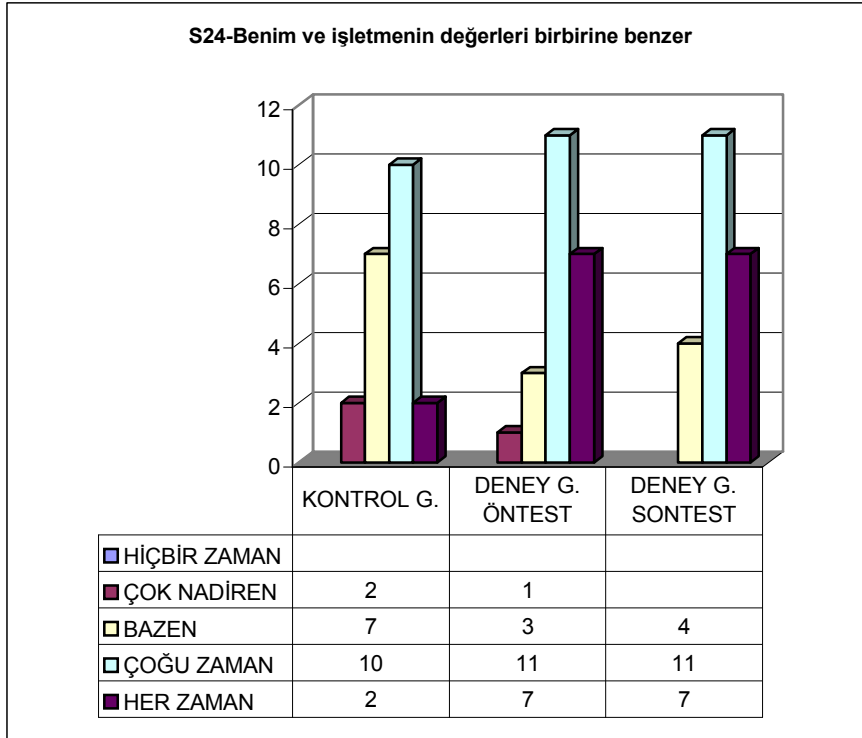


Kontrol Grubunun “Bu işletmenin bir üyesi olmaktan dolayı memnuniyet duyuyorum” değişkenine verdikleri yanıtların dağılımı, yüzde 10’u “bazen”, yüzde 57’si “çoğu zaman”, yüzde 33’ü “her zaman” yönünde olmuştur.

Deney Grubunun “Bu işletmenin bir üyesi olmaktan dolayı memnuniyet duyuyorum” değişkenine verdikleri yanıtların dağılımı; yüzde 5’i “çok nadiren”, yüzde 9’u “bazen”, yüzde 18’i “çoğu zaman”, yüzde 68’i “her zaman” yönünde olmuştur.

Deney Grubunun değişkene eğitim sonrası verdikleri yanıtların dağılımı; yüzde 5’i “bazen”, yüzde 18’i “çoğu zaman”, yüzde 77’si “her zaman” yönünde olmuştur.

GRAFİK 31: “Benim ve işletmenin değerleri birbirine benzer” Değişkenine İlişkin Dağılımlar

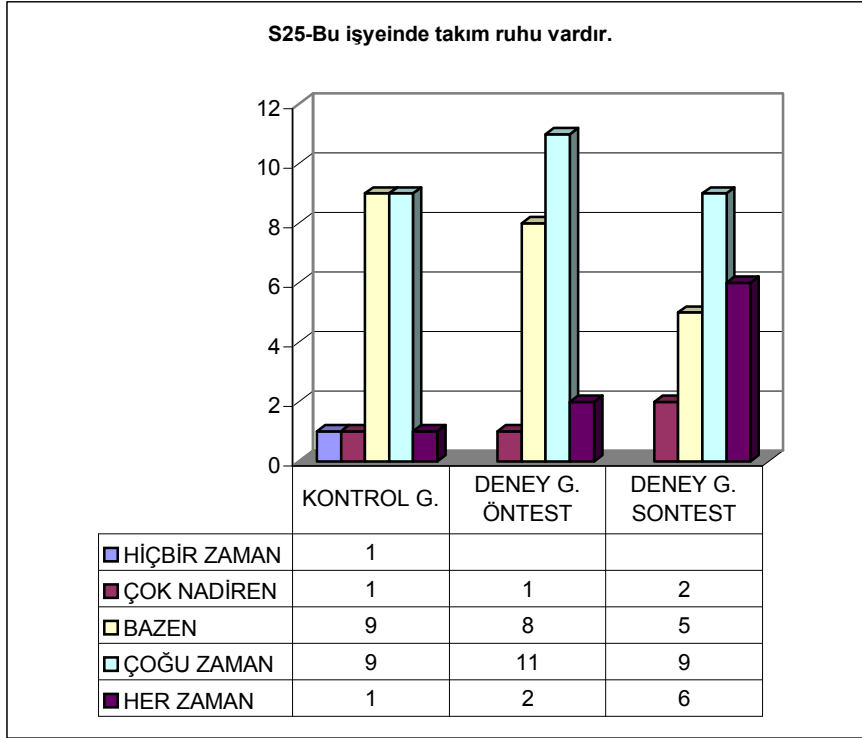


Kontrol Grubunun “Benim ve işletmenin değerleri birbirine benzer” değişkenine verdikleri yanıtların dağılımı; yüzde 10’u “çok nadiren”, yüzde 33’ü “bazen”, yüzde 48’i “çoğu zaman”, yüzde 10’u “her zaman” yönünde olmuştur.

Deney Grubunun “Benim ve işletmenin değerleri birbirine benzer” değişkenine eğitim öncesi verdikleri yanıtların dağılımı; yüzde 5’i “çok nadiren”, yüzde 14’ü “bazen”, yüzde 50’si “çoğu zaman”, yüzde 32’si “her zaman” yönünde olmuştur.

Deney Grubunun değişkene eğitim sonrası verdikleri yanıtların dağılımı; yüzde 18’i “bazen”, yüzde 50’si “çoğu zaman”, yüzde 32’si “her zaman” yönünde olmuştur.

GRAFİK 32: “Bu işyerinde takım ruhu vardır” Değişkenine İlişkin Dağılımlar

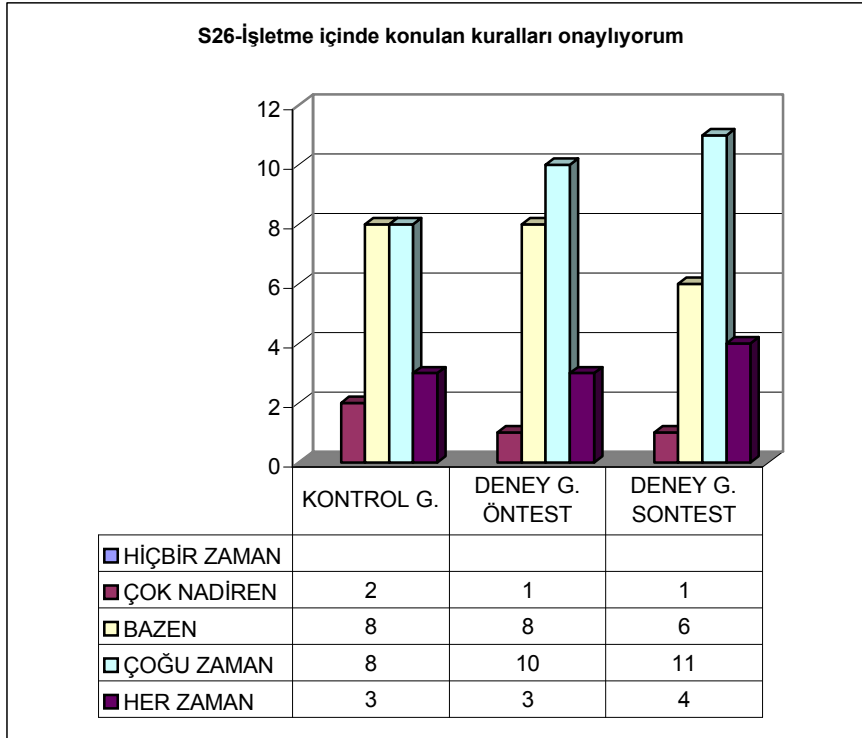


Kontrol Grubunun “ Bu işyerinde takım ruhu vardır” değişkenine verdikleri yanıtların dağılımı; yüzde 5’i “hiçbir zaman”, yüzde 5’i “çok nadiren”, yüzde 43’ü “bazen”, yüzde 43’ü “çoğu zaman”, yüzde 5’i “her zaman” yönünde olmuştur.

Deneysel Grubunun “ Bu işyerinde takım ruhu vardır” değişkenine eğitim öncesi verdikleri yanıtların dağılımı; yüzde 5’i “çok nadiren”, yüzde 36’sı “bazen”, yüzde 50’si “çoğu zaman”, yüzde 9’u “her zaman” yönünde olmuştur.

Deneysel Grubunun değişkene eğitim sonrası verdikleri yanıtların dağılımı; yüzde 9’u “çok nadiren”, yüzde 23’ü “bazen”, yüzde 41’i “çoğu zaman”, yüzde 27’si “her zaman” yönünde olmuştur.

GRAFİK 33: “İşletme içinde konulan kuralları onaylıyorum” Değişkenine İlişkin Dağılımlar

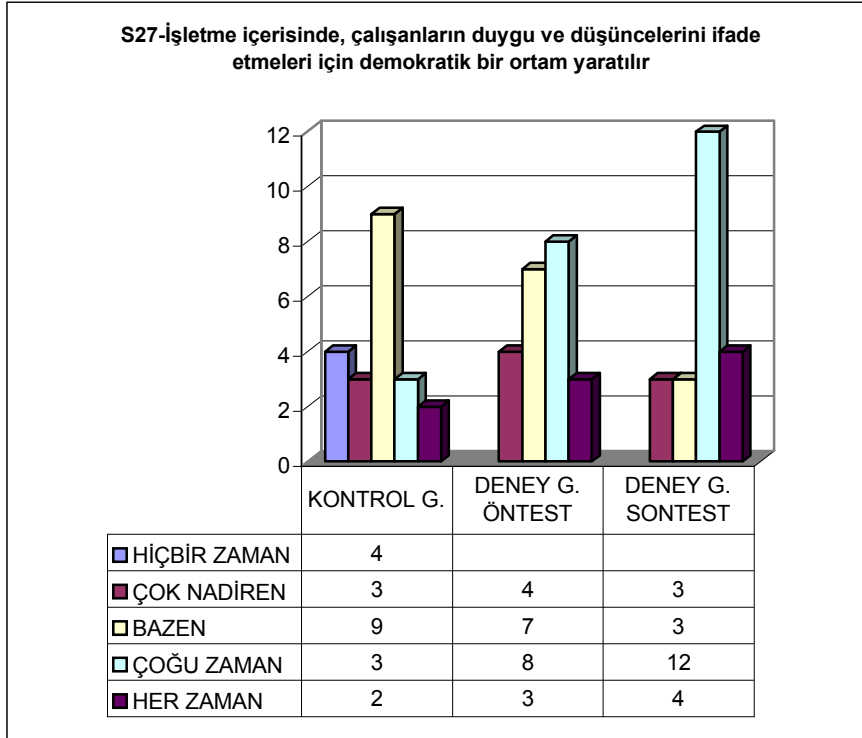


Kontrol Grubunun “İşletme içinde konulan kuralları onaylıyorum” değişkenine verdikleri yanıtların dağılımı; yüzde 10’u “çok nadiren”, yüzde 38’i “bazen”, yüzde 38’i “çoğu zaman”, yüzde 14’ü “her zaman” yönünde olmuştur.

Deney Grubunun “İşletme içinde konulan kuralları onaylıyorum” değişkenine eğitim öncesi verdikleri yanıtların dağılımı; yüzde 5’i “çok nadiren”, yüzde 36’sı “bazen”, yüzde 46’sı “çoğu zaman”, yüzde 14’ü “her zaman” yönünde olmuştur.

Deney Grubunu değişkene eğitim sonrası verdikleri yanıtların dağılımı; yüzde 5’i “çok nadiren”, yüzde 27’si “bazen”, yüzde 50’si “çoğu zaman”, yüzde 18’i “her zaman” yönünde olmuştur.

GRAFİK 34: “İşletme içerisinde, çalışanların duygu ve düşüncelerini ifade etmeleri için demokratik bir ortam yaratılır” Değişkenine İlişkin Dağılımlar

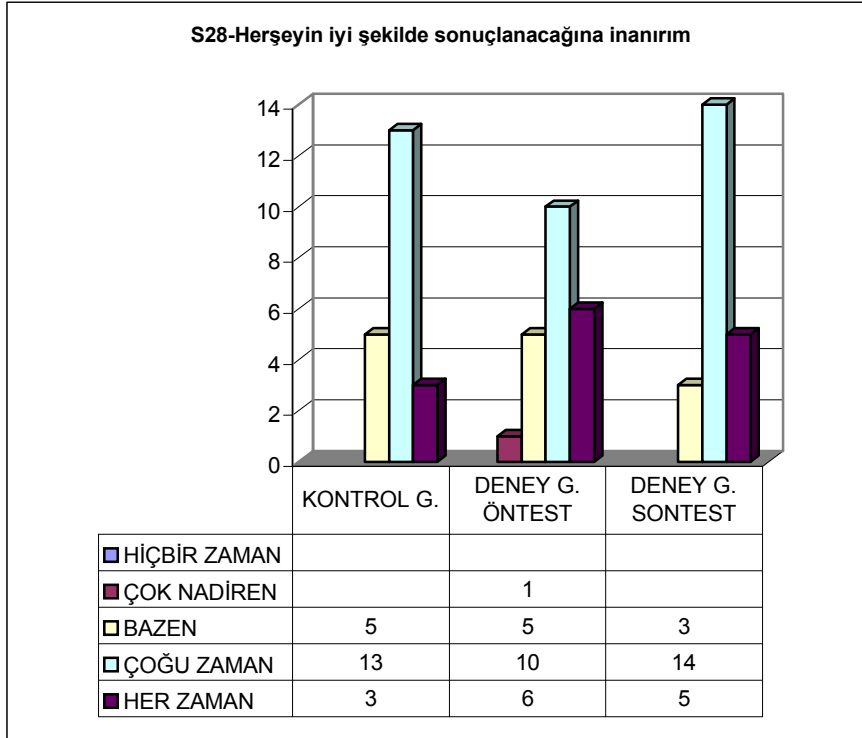


Kontrol Grubunun bu değişkene verdikleri yanıtların dağılımı; yüzde 19’u “hiçbir zaman”, yüzde 14’ü “çok nadiren”, yüzde 43’ü “bazen”, yüzde 14’ü “çoğu zaman”, yüzde 10’u “her zaman” yönünde olmuştur.

Deney Grubunun bu değişkene eğitim öncesi verdikleri yanıtların dağılımı; yüzde 18’i “çok nadiren”, yüzde 32’si “bazen”, yüzde 36’sı ”çoğu zaman”, yüzde 14’ü “her zaman” yönünde olmuştur.

Deney Grubunun bu değişkene eğitim sonrası verdikleri yanıtların dağılımı; yüzde 14’ü “çok nadiren”, yüzde 14’ü “bazen”, yüzde 55’i ”çoğu zaman”, yüzde 18’i “her zaman” yönünde olmuştur.

GRAFİK 35: “Her şeyin iyi şekilde sonuçlanacağına inanırım” Değişkenine İlişkin Dağılımlar

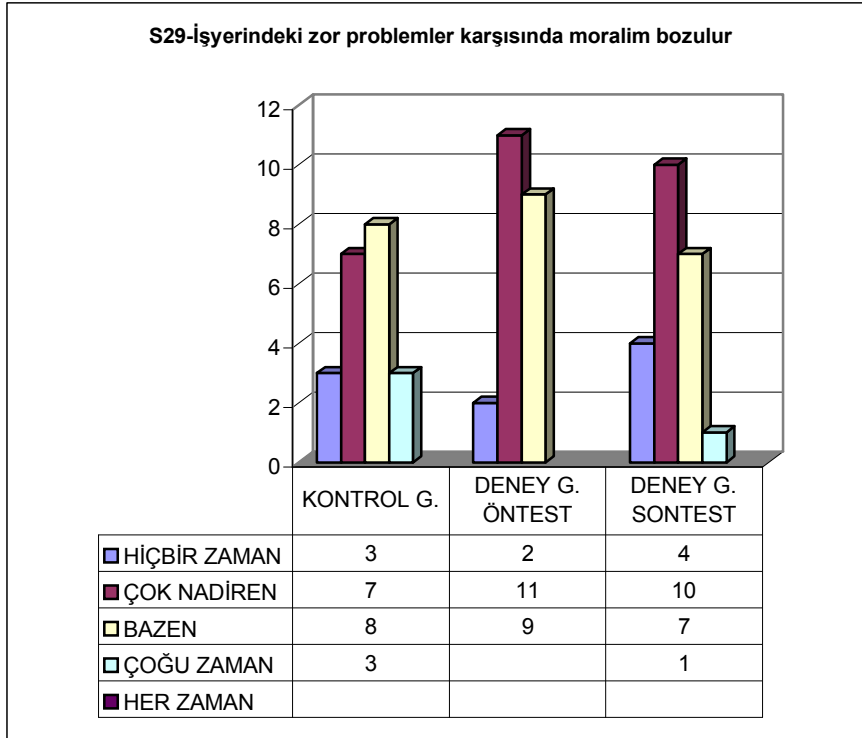


Kontrol Grubunun “Her şeyin iyi şekilde sonuçlanacağına inanırım” değişkenine verdikleri yanıtların dağılımı; yüzde 24’ü “bazen”, yüzde 62’si “çoğu zaman”, yüzde 14’ü “her zaman” yönünde olmuştur.

Deney Grubunun “Her şeyin iyi şekilde sonuçlanacağına inanırım” değişkenine eğitim öncesi verdikleri yanıtların dağılımı; yüzde 5’i “çok nadiren”, yüzde 23’ü “bazen”, yüzde 46’sı “çoğu zaman”, yüzde 27’si “her zaman” yönünde olmuştur.

Deney Grubunun değişkene eğitim sonrası verdikleri yanıtların dağılımı; yüzde 14’ü “bazen”, yüzde 64’ü “çoğu zaman”, yüzde 23’ü “her zaman” yönünde olmuştur

GRAFİK 36:“İşyerindeki zor problemler karşısında moralim bozulur” Değişkenine ilişkin Dağılımlar

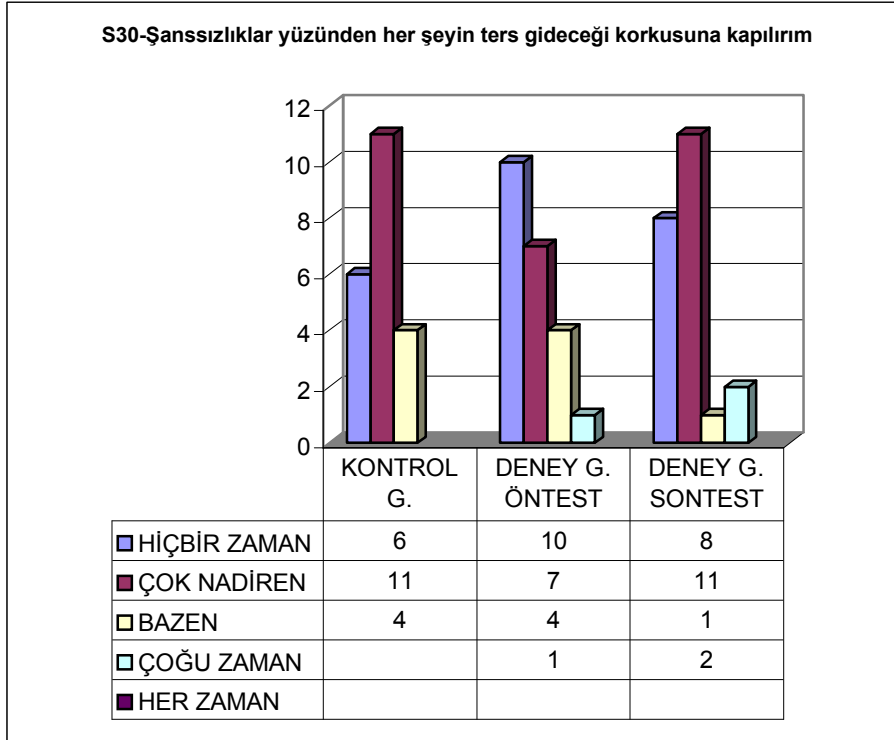


Kontrol Grubunun “İşyerindeki zor problemler karşısında moralim bozulur” değişkenine verdikleri yanıtların dağılımı; yüzde 14’ü “çoğu zaman”, yüzde 38’i “bazen”, yüzde 33’ü “çok nadiren”, yüzde 14’ü “hiçbir zaman” yönünde olmuştur.

Deney Grubunun “İşyerindeki zor problemler karşısında moralim bozulur” değişkenine eğitim öncesi verdikleri yanıtların dağılımı; yüzde 41’i “bazen”, yüzde 50’si “çok nadiren”, yüzde 9’u “hiçbir zaman” yönünde olmuştur.

Deney Grubunun değişkene eğitim sonrası verdikleri yanıtların dağılımı; yüzde 5’i “çoğu zaman”, yüzde 32’si “bazen”, yüzde 46’sı “çok nadiren”, yüzde 18’i “hiçbir zaman” yönünde olmuştur.

GRAFİK 37: ”Şanssızlıklar yüzünden her şeyin ters gideceği korkusuna kapılırim” Değişkenine ilişkin Dağılımlar

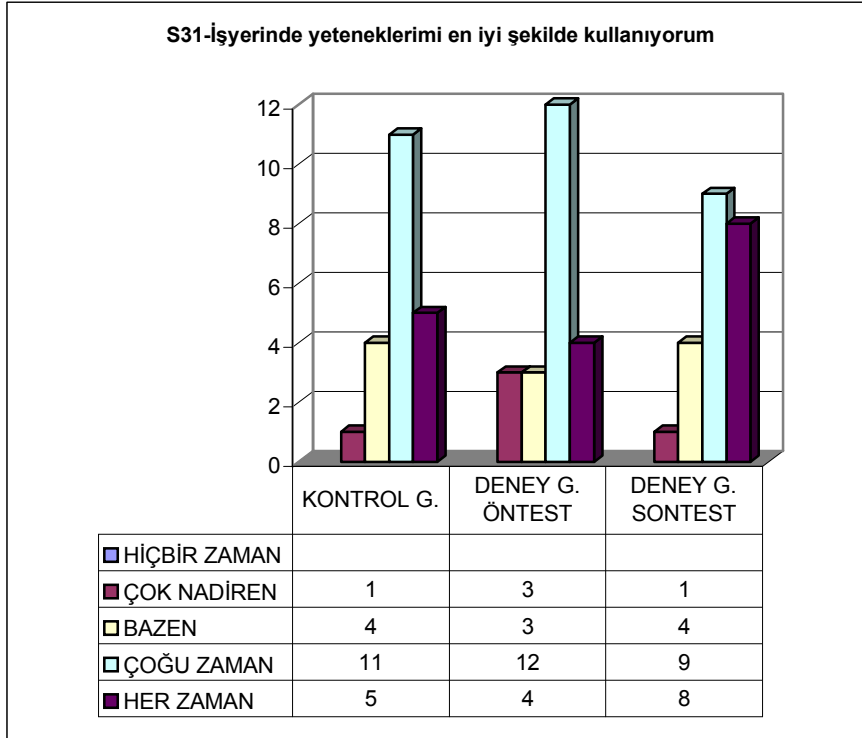


Kontrol Grubunun ”Şanssızlıklar yüzünden her şeyin ters gideceği korkusuna kapılırim” değişkenine verdikleri yanıtların dağılımı; yüzde 19’u “bazen”, yüzde 52’si “çok nadiren”, yüzde 27’si “hiçbir zaman” yönünde olmuştur.

Deney Grubunun ”Şanssızlıklar yüzünden her şeyin ters gideceği korkusuna kapılırim” değişkenine eğitim öncesi verdikleri yanıtların dağılımı; yüzde 5’i “çoğu zaman”, yüzde 18’i “bazen” , yüzde 32’si “çok nadiren”, yüzde 46’sı “hiçbir zaman” yönünde olmuştur.

Deney Grubunun değişkene eğitim sonrası verdikleri yanıtların dağılımı; yüzde 10’u “çoğu zaman”, yüzde 5’i “bazen” , yüzde 50’si “çok nadiren”, yüzde 36’sı “hiçbir zaman” yönünde olmuştur.

GRAFİK 38: “İşyerinde yeteneklerimi en iyi şekilde kullanıyorum” Değişkenine İlişkin Dağılımlar

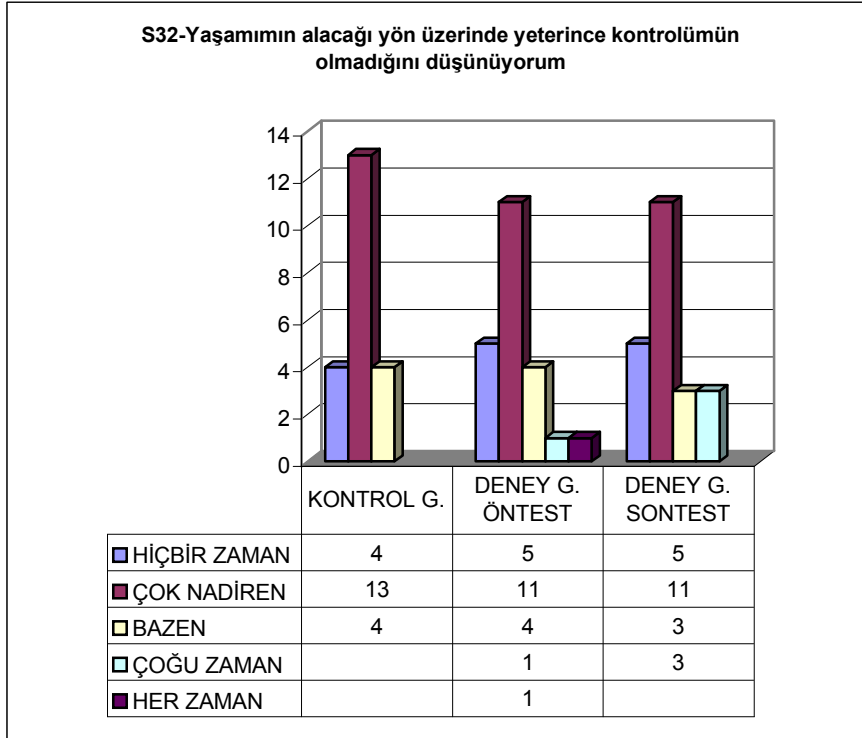


Kontrol Grubunun “İşyerinde yeteneklerimi en iyi şekilde kullanıyorum” değişkenine verdikleri yanıtların dağılımı; yüzde 5’i “çok nadiren”, yüzde 19’u “bazen”, yüzde 52’si “çoğu zaman”, yüzde 24’ü “her zaman” yönünde olmuştur.

Deney Grubunun “İşyerinde yeteneklerimi en iyi şekilde kullanıyorum” değişkenine eğitim öncesi verdikleri yanıtların dağılımı; yüzde 14’ü “çok nadiren”, yüzde 14’ü “bazen”, yüzde 55’i “çoğu zaman”, yüzde 18’i “her zaman” yönünde olmuştur.

Deney Grubunun değişkene eğitim sonrası verdikleri yanıtların dağılımı; yüzde 5’i “çok nadiren”, yüzde 18’ü “bazen”, yüzde 41’i “çoğu zaman”, yüzde 36’sı “her zaman” yönünde olmuştur.

GRAFİK 39: “Yaşamımın alacağı yön üzerinde yeterince kontrolümün olmadığını düşünüyorum” Değişkenine İlişkin Dağılımlar

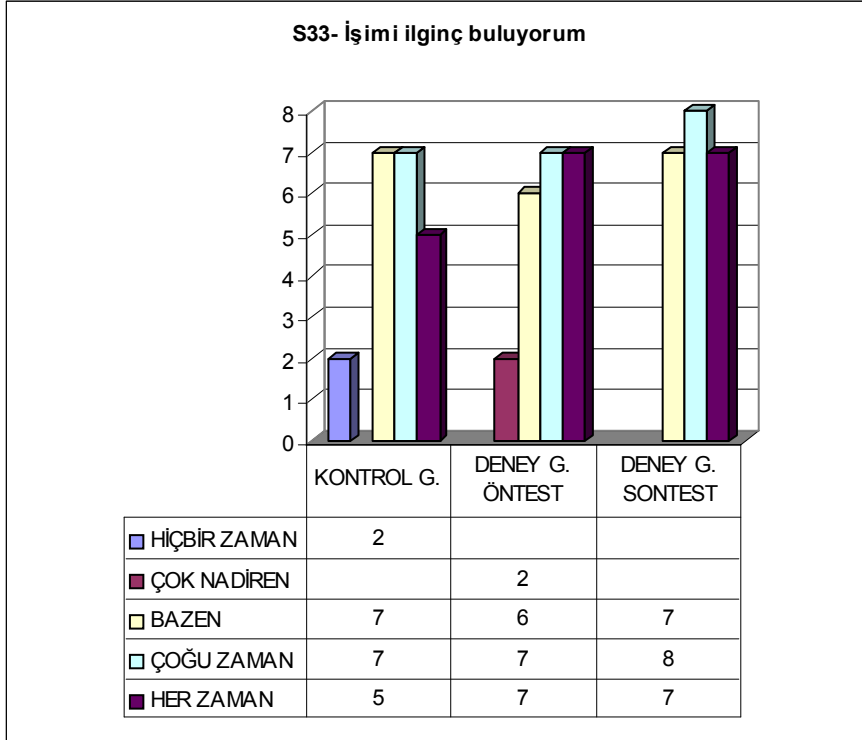


Kontrol Grubunun “Yaşamımın alacağı yön üzerinde yeterince kontrolümün olmadığını düşünüyorum” değişkenine verdikleri yanıtların dağılımı; yüzde 19’u “bazen”, yüzde 62’si “çok nadiren”, yüzde 19’u “hiçbir zaman” yönünde olmuştur.

Deneysel Grubunun “Yaşamımın alacağı yön üzerinde yeterince kontrolümün olmadığını düşünüyorum” değişkenine eğitim öncesi verdikleri yanıtların dağılımı; yüzde 5’i “her zaman”, yüzde 5’i “çoğu zaman”, yüzde 18’i “bazen”, yüzde 50’si “çok nadiren”, yüzde 23’ü “hiçbir zaman” yönünde olmuştur.

Deneysel Grubunun değişkene eğitim sonrası verdikleri yanıtların dağılımı; yüzde 14’ü “çoğu zaman”, yüzde 14’ü “bazen”, yüzde 50’si “çok nadiren”, yüzde 23’ü “hiçbir zaman” yönünde olmuştur

GRAFİK 40: ”İşimi ilginç buluyorum” Değişkenine İlişkin Dağılımlar

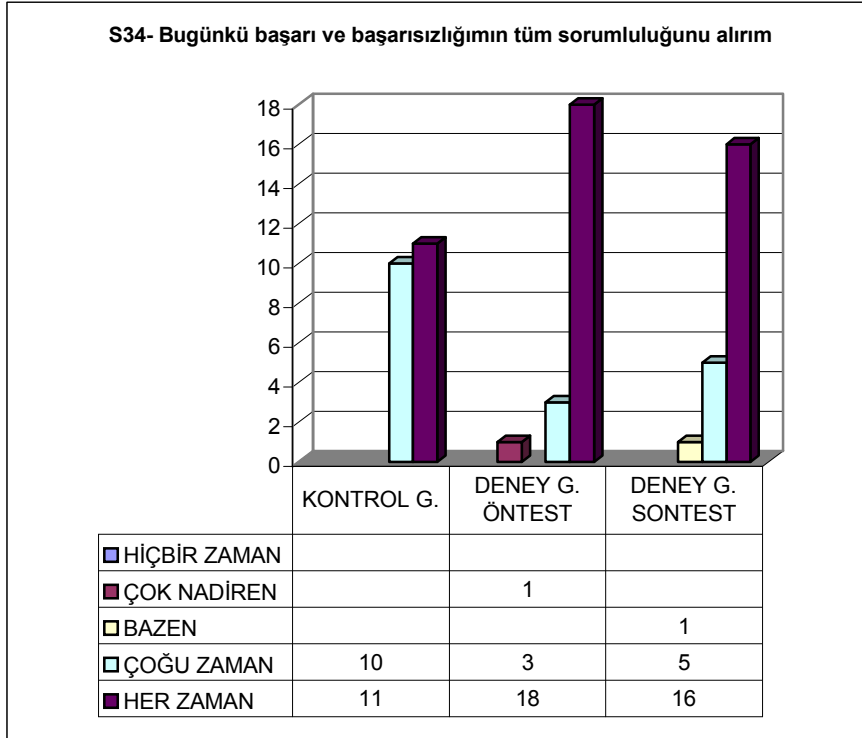


Kontrol Grubunun ”İşimi ilginç buluyorum” değişkenine verdikleri yanıtların dağılımı; yüzde 10’u “hiçbir zaman” , yüzde 33’ü “bazen” , yüzde 33’ü “çoğu zaman” , yüzde 24’ü “her zaman” yönünde olmuştur.

Deneysel Grubunun ”İşimi ilginç buluyorum” değişkenine eğitim öncesi verdikleri yanıtların dağılımı; yüzde 9’u “çok nadiren”, yüzde 27’si “bazen”, yüzde 32’si “çoğu zaman”, yüzde 32’si “her zaman” yönünde olmuştur.

Deneysel Grubunun ”İşimi ilginç buluyorum” değişkenine eğitim sonrası verdikleri yanıtların dağılımı; yüzde 32’si “bazen”, yüzde 36’sı “çoğu zaman”, yüzde 32’si “her zaman” yönünde olmuştur.

GRAFİK 41: “Bugünkü başarı ve başarısızlığımın tüm sorumluluğunu alırım”
Değişkenine İlişkin Dağılımlar

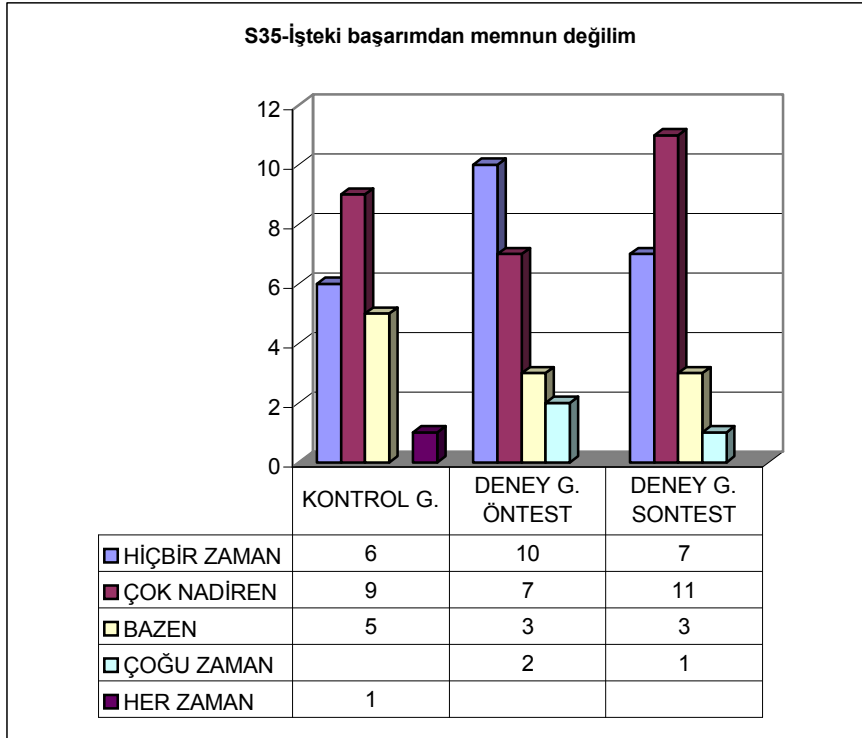


Kontrol Grubunun “Bugünkü başarı ve başarısızlığımın tüm sorumluluğunu alırım” değişkenine verdikleri yanıtların dağılımı; yüzde 48’i “çoğu zaman”, yüzde 52’si “her zaman” yönünde olmuştur.

Deney Grubunun “Bugünkü başarı ve başarısızlığımın tüm sorumluluğunu alırım” değişkenine eğitim öncesi verdikleri yanıtların dağılımı; yüzde 5’i “çok nadiren”, yüzde 14’ü “çoğu zaman”, yüzde 82’si “her zaman” yönünde olmuştur.

Deney Grubunun değişkene eğitim öncesi verdikleri yanıtların dağılımı; yüzde 5’i “bazen”, yüzde 23’ü “çoğu zaman”, yüzde 73’ü “her zaman” yönünde olmuştur.

GRAFİK 42: “İşteki başarımdan memnun değilim” Değişkenine İlişkin Dağılımlar

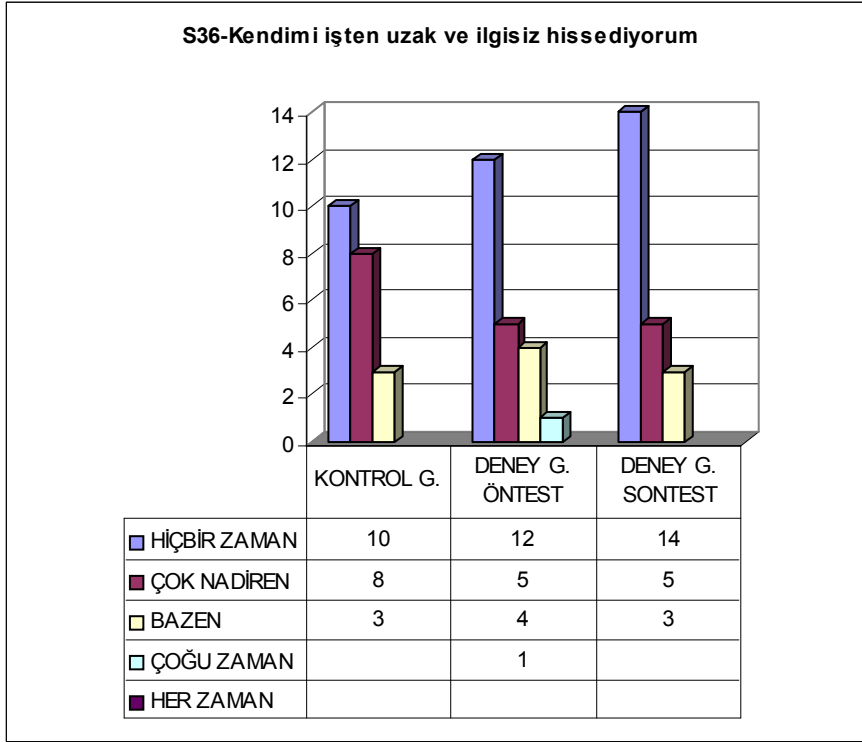


Kontrol Grubunun “İşteki başarımdan memnun değilim” değişkenine verdikleri yanıtların dağılımı; yüzde 5’i “her zaman”, yüzde 24’ü “bazen”, yüzde 43’ü “çok nadiren”, yüzde 29’u “hiçbir zaman” yönünde olmuştur.

Deney Grubunun “İşteki başarımdan memnun değilim” değişkenine eğitim öncesi verdikleri yanıtların dağılımı; yüzde 9’u “çoğu zaman”, yüzde 14’ü “bazen”, yüzde 32’si “çok nadiren”, yüzde 46’sı “hiçbir zaman” yönünde olmuştur.

Deney Grubunun değişkene eğitim sonrası verdikleri yanıtların dağılımı; yüzde 5’i “çoğu zaman”, yüzde 14’ü “bazen”, yüzde 50’si “çok nadiren”, yüzde 32’si “hiçbir zaman” yönünde olmuştur.

GRAFİK 43: “Kendimi işten uzak ve ilgisiz hissediyorum” Değişkenine İlişkin Dağılımlar

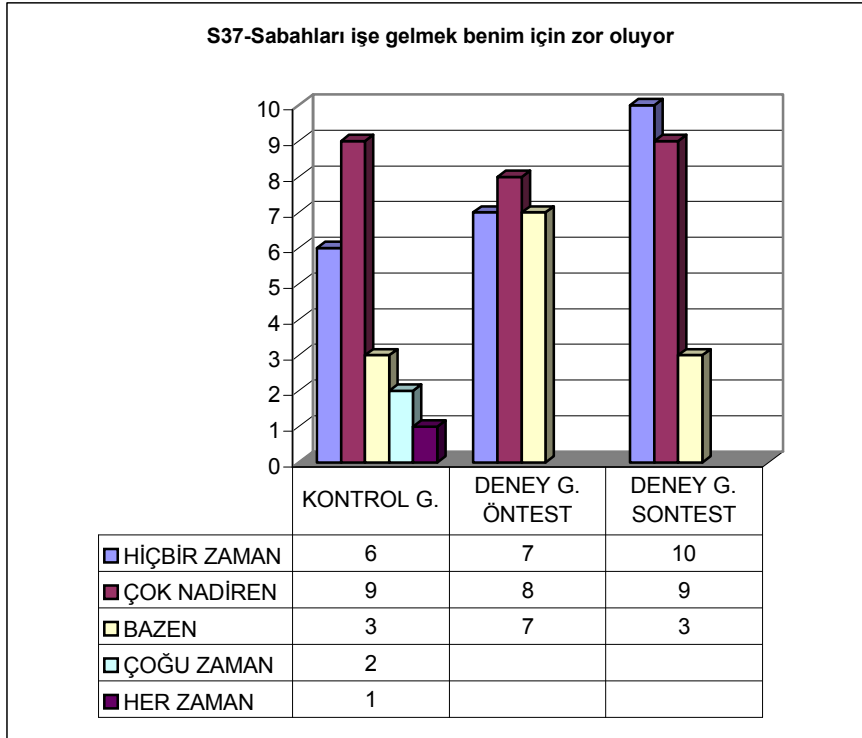


Kontrol Grubunun “Kendimi işten uzak ve ilgisiz hissediyorum” değişkenine verdikleri yanıtların dağılımı; yüzde 14’ü “bazen”, yüzde 38’i “çok nadiren”, yüzde 48’i “hiçbir zaman” yönünde olmuştur.

Deneysel Grubunun “Kendimi işten uzak ve ilgisiz hissediyorum” değişkenine eğitim öncesi verdikleri yanıtların dağılımı; yüzde 5’i “çoğu zaman”, yüzde 18’i “bazen”, yüzde 23’ü “çok nadiren”, yüzde 55’i “hiçbir zaman” yönünde olmuştur.

Deneysel Grubunun değişkene eğitim sonrası verdikleri yanıtların dağılımı; yüzde 14’ü “bazen”, yüzde 23’ü “çok nadiren”, yüzde 64’ü “hiçbir zaman” yönünde olmuştur.

GRAFİK 44: “Sabahları işe gelmek benim için zor oluyor “ Değişkenine İlişkin Dağılımlar

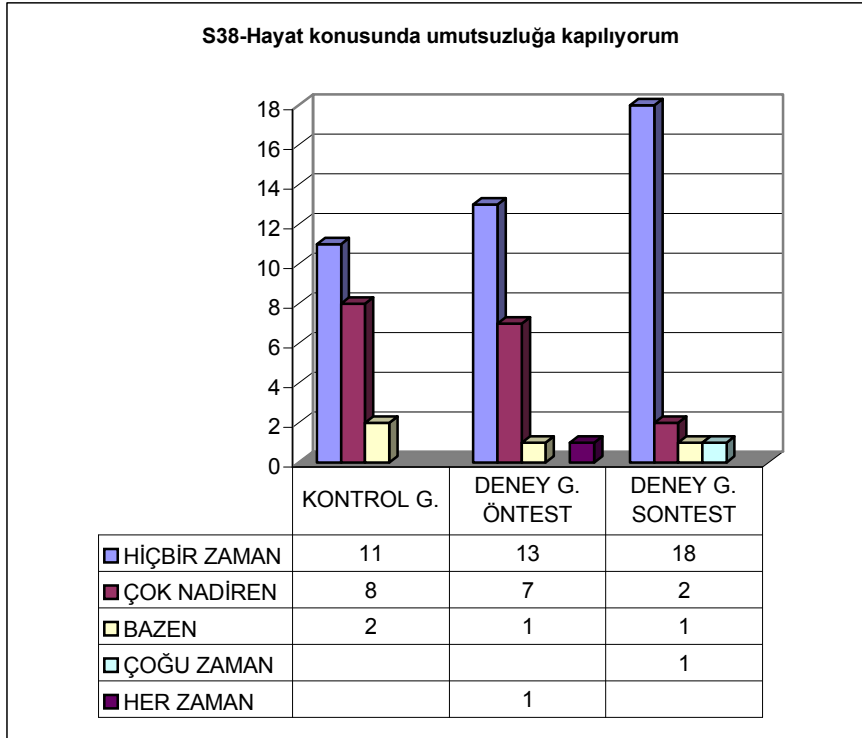


Kontrol Grubunun “Sabahları işe gelmek benim için zor oluyor “ değişkenine verdikleri yanıtların dağılımı; yüzde 5’i “her zaman”, yüzde 10’u “çoğu zaman”, yüzde 14’ü “bazen”, yüzde 43’ü “çok nadiren”, yüzde 29’u “hiçbir zaman” yönünde olmuştur.

Deney Grubunun “Sabahları işe gelmek benim için zor oluyor “ değişkenine eğitim öncesi verdikleri yanıtların dağılımı; yüzde 32’si “bazen”, yüzde 36’sı “çok nadiren”, yüzde 32’si “hiçbir zaman” yönünde olmuştur.

Deney Grubunun değişkene eğitim sonrası verdikleri yanıtların dağılımı; yüzde 14’ü “bazen”, yüzde 41’i “çok nadiren”, yüzde 46’sı “hiçbir zaman” yönünde olmuştur.

GRAFİK 45: “Hayat konusunda umutsuzluğa kapılıyorum” Değişkenine İlişkin Dağılımlar



Kontrol Grubunun “Hayat konusunda umutsuzluğa kapılıyorum” değişkenine verdikleri yanıtların dağılımı; yüzde 10’u “bazen” , yüzde 38’i “çok nadiren”, yüzde 52’si “hiçbir zaman” yönünde olmuştur.

Deney Grubunun “Hayat konusunda umutsuzluğa kapılıyorum” değişkenine eğitim öncesi verdikleri yanıtların dağılımı; yüzde 5’i “her zaman”, yüzde 5’i “bazen”, yüzde 32’si “çok nadiren”, yüzde 59’u “hiçbir zaman” yönünde olmuştur. Deney Grubunun değişkene eğitim sonrası verdikleri yanıtların dağılımı; yüzde 5’i “çoğu zaman”, yüzde 5’i “bazen”, yüzde 9’u “çok nadiren”, yüzde 82’si “hiçbir zaman” yönünde olmuştur.

2-2 Ortalamalar

Deney ve Kontrol Gruplarının öntest ve sonteste verdikleri yanıtların ortalamaları aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 10:Deney Ve Kontrol Gruplarının Öntest ve Sontest Ortalamaları

	DENEY G. ÖNTEST ORT.	DENEY G. SONTEST OR.	KONTROL G. ÖNTEST ORT	KONTROL G. SONTEST OR
S-1	4,2	4,2	4,2	4,2
S-2	4,0	4,3	4,0	4,1
S-3	3,9	4,0	4,0	4,1
S-4	3,9	4,1	4,1	4,0
S-5	3,5	3,6	3,4	3,4
S-6	4,4	4,6	4,2	4,4
S-7	4,2	4,2	4,2	4,1
S-8	3,9	4,1	3,9	3,8
S-9	4,4	4,4	4,3	4,3
S-10	3,8	4,1	4,1	4,2
S-11	3,9	3,9	3,5	3,6
S-12	3,5	3,7	3,4	3,3
S-13	2,2	2,5	2,0	2,2
S-14	3,8	3,9	4,1	4,1
S-15	4,3	4,3	4,3	4,3
S-16	3,5	3,8	3,8	3,9
S-17	3,6	3,6	3,2	3,4
S-18	4,5	4,7	4,0	4,1
S-19	4,2	4,6	4,2	4,3
S-20	3,3	3,5	3,2	3,3
S-21	3,6	3,8	3,6	3,8
S-22	3,8	3,9	3,4	3,5
S-23	4,5	4,7	4,2	4,3
S-24	4,0	4,1	3,6	3,7
S-25	3,6	3,9	3,4	3,5
S-26	3,7	3,8	3,6	3,6
S-27	3,5	3,8	2,8	2,9
S-28	4,0	4,1	3,9	4,0
S-29	3,7	3,8	3,5	3,4
S-30	4,2	4,1	4,1	4,2
S-31	3,8	4,1	4,0	3,8
S-32	3,8	3,8	4,0	3,9
S-33	3,9	4,0	3,7	3,4
S-34	4,7	4,7	4,5	4,6
S-35	4,1	4,1	3,9	3,8
S-36	4,3	4,5	4,3	4,4
S-37	4,0	4,3	3,8	4,0
S-38	4,4	4,7	4,4	4,5

3- İSTATİSTİKSEL ANALİZLER

Bu bölümde araştırmada elde edilen verilerin normal dağılıma uygunluk testleri, değişkenler arasındaki ilişki (korelasyon) analizi ve bağımlı iki örneklem t testleri yapılmıştır.

3-1 Normal Dağılıma Uygunluk Testi (Shapiro-Wilk Testi)

Araştırmanın bu bölümünde, ölçekte yer alan verilerin normal dağılıma uygun olup olmadığı tespit edilmeye çalışılmıştır. Araştırma 43 katılımcı ile gerçekleştirildiği ve grup büyüklüğü 50'nin altında olduğu için, Shapiro-Wilks Normal Dağılıma Uygunluk Testi uygulanmıştır. Normal dağılıma uygunluk testi, araştırma sonuçlarının hangi istatistiksel testlerle yorumlanacağı belirlenmesi için yapılmıştır. Analiz sonunda elde edilen test sonuçları incelendiğinde, ölçeğin normal dağılım gösterdiği görülmüştür.

İstatistiksel analizlerde, testler parametrik ve non-parametrik (parametrik olmayan) testler olarak ikiye ayrılır. Parametrik testler normal dağılımın sağlandığı, non parametrik testler ise normal dağılımın sağlanmadığı testlerdir. Bu araştırmada yapılan analiz sonucunda iletişim ve örgütsel uyum alt ölçeğinin normal dağılım gösterdiği ancak motivasyon alt ölçeğinin normal dağılım göstermediği tespit edilmiştir. Bu yüzden motivasyon alt ölçeği için parametrik testlerin alternatifi olan non-parametrik testler tercih edilecektir.

Shapiro-Wilk normal dağılıma uygunluk testi için hipotezler:

H_0 : İfadelerin dağılımı normaldir

H_1 : İfadelerin dağılımı normal değildir.

Shapiro-Wilk testi sonuçlarında, z tablosu istatistik değeri ile bu z değerine karşılık gelen p değerine bakılır ve sonucun kararı p değeri üzerinden verilir. Bulunan p değeri 0.05'den büyük ise H_0 hipotezi kabul edilir ve ifadelerin dağılımının normal dağılıma uygun olduğu sonucuna varılır. P değerinin 0.05'den küçük olması durumunda ise bu

noktada H_0 hipotezi reddedilir ve ilgili ifadenin normal dağılıma uygun olmadığı sonucuna varılır.

3-1-1 Deney Grubu Öntest Verileri

Tablo 11: Deney Grubu Öntest Verileri Normallik Testi Sonuçları

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
EO_IL_OR	,128	22	,200*	,953	22	,411
EO_UY_OR	,147	22	,200*	,968	22	,655
EO_MO_OR	,169	22	,104	,904	22	,039
EO_G_OR	,126	22	,200*	,971	22	,708

*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

Deney Grubunun öntest verilerinin ortalama puanları incelendiğinde, Shapiro Wilk normallik testinde, iletişim ve uyum alt ölçekleriyle genel ortalama verilerinin Sig > 0,05 olduğu ve normal dağılıma uygunluk gösterdiği bulunmuştur. Motivasyon alt ölçeğinin ise Sig < 0,05 olduğu ve normal dağılıma uygun olmadığı görülmüştür.

3-1-2 Deney Grubu Sontest Verileri

Tablo 12: Deney Grubu Sontest Verileri Normallik Testi Sonuçları

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
ES_IL_OR	,099	22	,200*	,965	22	,574
ES_UY_OR	,219	22	,007	,909	22	,047
ES_MO_OR	,196	22	,028	,878	22	,010**
ES_G_OR	,174	22	,081	,944	22	,310

*. This is a lower bound of the true significance.

**.. This is an upper bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

Deney Grubunun sontest verilerinin ortalama puanları Shapiro Wilk normallik testinde incelendiğinde, iletişim alt ölçeği ve genel ortalama verilerinin Sig > 0,05 olduğu ve normal dağılıma uygunluk gösterdiği bulunmuştur. Uyum ve motivasyon alt ölçeğinin ise Sig< 0,05 olduğu ve normal dağılıma uygun olmadığı görülmüştür.

3-1-3 Kontrol Grubu Öntest Verileri

Tablo 13: Kontrol Grubu Öntest Verileri Normallik Testi Sonuçları

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
KO_IL_OR	,224	21	,007	,922	21	,097
KO_UY_OR	,127	21	,200*	,944	21	,330
KO_MO_OR	,214	21	,013	,927	21	,148
KO_G_OR	,108	21	,200*	,971	21	,729

*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

Kontrol Grubunun öntest verilerinin ortalama puanları Shapiro Wilk normallik testinde incelendiğinde, iletişim, uyum ve motivasyon alt ölçekleriyle genel ortalama verilerinin Sig > 0,05 olduğu ve normal dağılıma uygunluk gösterdiği bulunmuştur.

3-1-4 Kontrol Grubu Sontest Verileri

Tablo 14: Kontrol Grubu Sontest Verileri Normallik Testi Sonuçları

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
KS_IL_OR	,162	21	,154	,951	21	,407
KS_UY_OR	,129	21	,200*	,978	21	,866
KS_MO_OR	,115	21	,200*	,985	21	,966
KS_G_OR	,160	21	,171	,936	21	,245

*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

Kontrol Grubunun son test verilerinin ortalama puanları Shapiro Wilk normallik testinde incelendiğinde, bütün verilerin Sig > 0,05 olduğu ve normal dağılıma uygunluk gösterdiği bulunmuştur. H_0 hipotezi reddedilemez.

H_0 : İfadeler Normal Dağılıma uygundur.

3-2 Değişkenler Arasındaki İlişki (Korelasyon) Analizi

İki değişken arasındaki ilişkinin yönü, şiddeti ve doğrusallığı korelasyon analizi ile ölçülür ve değişkenler arasındaki karşılıklı ilişki korelasyon katsayısı ile hesaplanır. Korelasyon katsayısı, hangi değişkenin diğer değişken ile doğrusal ilişki içinde olduğunu belirleyemediği için, fonksiyonel ilişkiyi ortaya koyamaz. Sadece değişkenlerden biri ile diğeri arasında aynı veya ters yönde, zayıf veya kuvvetli bir doğrusal ilişki olup olmadığını belirler.¹⁷⁵ Korelasyon analizine ilişkin hipotez testleri:

H_0 : İki değişken arasında doğrusal ilişki yoktur.

H_1 : İki değişken arasında doğrusal ilişki vardır.

Analiz sonunda Sig.< 0,05 ise H_0 hipotezi reddedilir. Aksi halde H_0 reddedilemez.

¹⁷⁵ Erkan Işığışık, *Altı Sigma Kara Kuşaklar İçin Hipotez Testleri Yol Haritası*, Sigma Center Yönetim Sistemleri, Ezgi Kitabevi, Bursa, Aralık 2004, s. 282

3-2-1- Deney Grubu Öntest Değişkenleri Arasındaki İlişki Analizi

Tablo 15: Deney Grubu Öntest Değişkenleri Arasındaki Korelasyon Değerleri

		EO_IL_OR	EO_UY_OR	EO_MO_OR
Pearson Correlation	EO_IL_OR	1,000	,476*	,620**
	EO_UY_OR	,476*	1,000	,731**
	EO_MO_OR	,620**	,731**	1,000
Sig. (2-tailed)	EO_IL_OR	,	,025	,002
	EO_UY_OR	,025	,	,000
	EO_MO_OR	,002	,000	,
N	EO_IL_OR	22	22	22
	EO_UY_OR	22	22	22
	EO_MO_OR	22	22	22

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Deney Grubunun eğitim öncesi değişkenleri arasındaki ilişki test edildiğinde; iletişim ve uyum değişkenleri arasında (sig = 0,025 ve sig < 0,05 olduğu için) aynı yönde ve % 5 anlamlılık seviyesinde doğrusal bir ilişki olduğu bulunmuştur. İletişim ve motivasyon değişkenleri arasında (sig. = 0,02 ve sig < 0,05 olduğu için) yüzde 5 anlamlılık seviyesinde doğrusal bir ilişki vardır. Uyum ve motivasyon değişkenleri arasında (sig. = 0,00 ve sig < 0,05 olduğu için) yüzde 5 anlamlılık seviyesinde doğrusal bir ilişki vardır.

3-2-2- Deney Grubu Sontest Değişkenleri Arasındaki İlişki Analizi

Tablo 16: Deney Grubu Sontest Değişkenleri Arasındaki Korelasyon Değerleri

		ES_IL_OR	ES_UY_OR	ES_G_ORT
Pearson Correlation	ES_IL_OR	1,000	,704**	,856**
	ES_UY_OR	,704**	1,000	,914**
	ES_G_ORT	,856**	,914**	1,000
Sig. (2-tailed)	ES_IL_OR	,	,000	,000
	ES_UY_OR	,000	,	,000
	ES_G_ORT	,000	,000	,
N	ES_IL_OR	22	22	22
	ES_UY_OR	22	22	22
	ES_G_ORT	22	22	22

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Deney Grubunun eğitim sonrası değişkenleri arasındaki ilişki test edildiğinde; tüm değişkenler arasında (sig = 0,000 ve sig < 0,05 olduğu için) aynı yönde ve % 5 anlamlılık seviyesinde güçlü ve doğrusal bir ilişki vardır.”

Yapılan korelasyon analizi sonunda elde edilen sonuçlar incelendiğinde Deney Grubuna ait faktörlerde, hem öntest hem de sontest verileri arasında yüzde 5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır. Deney grubuna ait öntest ve sontest değişkenleri arasında yapılan analiz sonucunda H_0 hipotezinin reddedilmesi ve H_1 hipotezinin kabul edilmesi gerekir.

3-2-3- Kontrol Grubu Öntest Değişkenleri Arasındaki İlişki Analizi

Tablo 17: Kontrol Grubu Öntest Değişkenleri Arasındaki Korelasyon Değerleri

		KO_IL_OR	KO_UY_OR	KO_MO_OR
Pearson Correlation	KO_IL_OR	1,000	,377	,431
	KO_UY_OR	,377	1,000	,352
	KO_MO_OR	,431	,352	1,000
Sig. (2-tailed)	KO_IL_OR	,	,092	,051
	KO_UY_OR	,092	,	,118
	KO_MO_OR	,051	,118	,
N	KO_IL_OR	21	21	21
	KO_UY_OR	21	21	21
	KO_MO_OR	21	21	21

Kontrol Grubunun öntest değişkenleri arasındaki ilişki test edildiğinde; tüm değişkenler arasında (sig > 0,05 olduğu için) % 5 anlamlılık seviyesinde doğrusal bir ilişkinin olmadığı görülmektedir. Ancak iletişimle uyum (sig = 0,092) ve iletişimle motivasyon (sig = 0,051) değişkenleri arasında %10 anlamlılık seviyesinde doğrusal bir ilişkinin olduğu söylenebilir. Uyum ve motivasyon değişkenleri arasında ise sig = 0,118 olduğu için doğrusal bir ilişkinin olduğu söylenemez.

3-2-4- Kontrol Grubu Sontest Değişkenleri Arasındaki İlişki Analizi

Tablo 18: Kontrol Grubu Sontest Değişkenleri Arasındaki Korelasyon Değerleri

		KS_IL_OR	KS_UY_OR	KS_MO_OR
Pearson Correlation	KS_IL_OR	1,000	,355	,495*
	KS_UY_OR	,355	1,000	,651**
	KS_MO_OR	,495*	,651**	1,000
Sig. (2-tailed)	KS_IL_OR	,	,114	,023
	KS_UY_OR	,114	,	,001
	KS_MO_OR	,023	,001	,
N	KS_IL_OR	21	21	21
	KS_UY_OR	21	21	21
	KS_MO_OR	21	21	21

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Kontrol Grubunun sontest değişkenleri arasındaki ilişki test edildiğinde; iletişim ve uyum değişkenleri arasında (sig = 0,114 ve sig >0,05 olduğu için) yüzde 5 anlamlılık seviyesinde doğrusal bir ilişkinin olmadığı gözlenmektedir. İletişim ve motivasyon değişkenleri arasında (sig. = 0,023 ve sig < 0,05 olduğu için) yüzde 5 anlamlılık seviyesinde doğrusal bir ilişki vardır. Uyum ve motivasyon değişkenleri arasında (sig. = 0,01 ve sig < 0,05 olduğu için) yüzde 5 anlamlılık seviyesinde doğrusal bir ilişki vardır.

3-3 Bağımlı İki Örneklem T Testleri

“n birimlik gruptan iki farklı uygulamaya ilişkin iki veri seti elde edilmiş ise bu veri setleri bağımlıdır ve farkların ortalaması sıfır olan bir toplumun rasgele örneğidir.” Varsayımının test edilmesi için **Paired-Samples T Test** (Bağımlı İki Örnek T Testi) uygulanır. Ancak farkların normal dağılım göstermesi gerekir. Eğer farklar normal dağılım göstermiyor ise veriler parametrik olmayan **Wilcoxon Signed Ranks Test** (Wilcoxon T Testi) ile test edilir. Öntest- sontest (pretest-posttest) sonuçlarının

değerlendirilmesi için de **Paired-Samples T Test** (Bağımlı İki Örnek T Testi) uygulanır.¹⁷⁶

Dağılımın normal olup olmadığı SPSS 13,0 İstatistik Paket Programı kullanılarak test edilmiştir. Grup büyüklüğü 50'den küçük olduğu için Shapiro Wilk Normallik Testi kullanılmıştır. Kişilerarası İletişim ve Örgütsel Uyum alt ölçeği puanları normal dağılım gösterirken, Motivasyon alt ölçeği puanlarının dağılımı normalden sapma göstermiştir. Yukarıda açıklanan istatistiksel kural gereği Kişilerarası İletişim ve Örgütsel Uyum alt ölçeklerinin öntest-sontest karşılaştırmalarının analizinde Paired-Samples T Test (Bağımlı İki Örnek T Testi) uygulanmıştır. Normal dağılım göstermeyen Deney Grubunun Motivasyon alt ölçeği verilerinin öntest-sontest analizinde ise Wilcoxon Signed Ranks Test (Wilcoxon T Testi) uygulanmıştır.

3-3-1 Deney Grubu Öntest-Sontest Değerlendirmeleri

Örgütsel İletişim Ölçeği Öntest-Sontest Değerlendirmesi Paired-Samples T Test

Ölçeğin bütünü için kurulacak hipotezler şöyledir:

H_0 : Katılımcıların Örgütsel İletişim Becerilerinde NLP Eğitimi öncesi ve sonrası anlamlı bir fark yoktur.

H_1 : Katılımcıların Örgütsel İletişim Becerilerinde NLP Eğitimi öncesi ve sonrası anlamlı bir fark vardır.

¹⁷⁶ Kazım Özdamar, *Paket Programlar İle İstatistiksel Veri Analizi*, Kaan Kitabevi, 5. Baskı, İstanbul, 2004 s. 332

Tablo 19: Deney Grubu Örgütsel İletişim Ölçeği Öntest-Sontest Ortalamaları**Paired Samples Statistics**

		Mean	N	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pair 1	ÖNTESTOR	3,9055	22	,4784	,1020
	SONTESOR	4,0610	22	,4338	9,249E-02

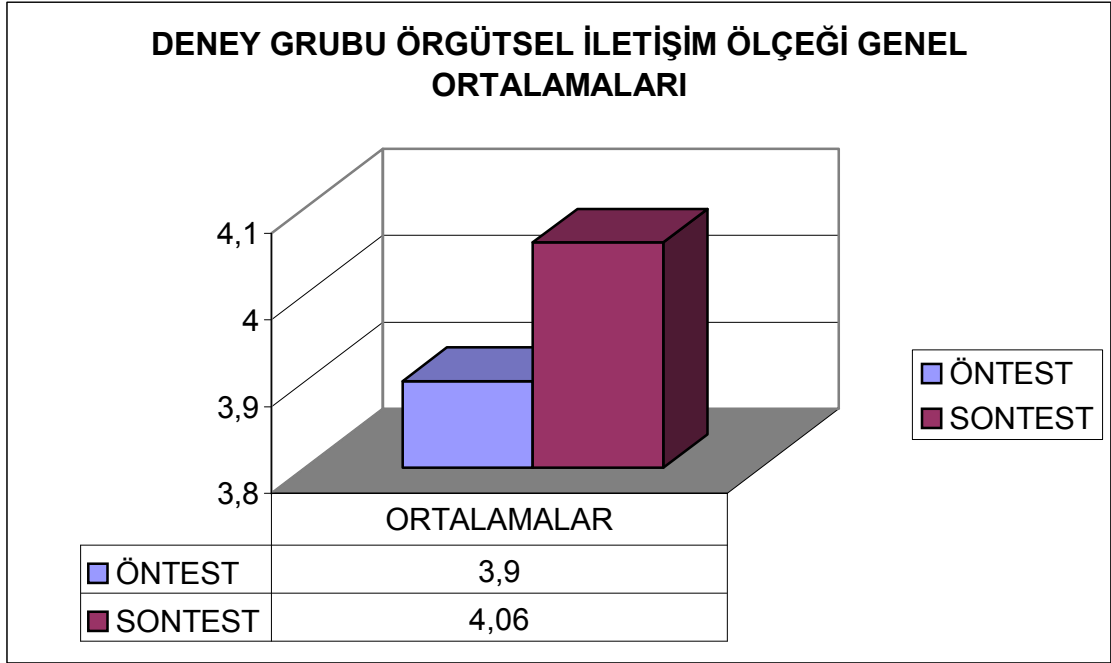
Tablo 20: Deney Grubu Örgütsel İletişim Ölçeği Öntest-Sontest T Testi Sonuçları**Paired Samples Test**

		Paired Differences				t	df	Sig. (2-tailed)	
		Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference				
					Lower				Upper
Pair 1	ÖNTESTOR - SONTESOR	-,1555	,2665	5,682E-02	-,2737	-3,73E-02	-2,737	21	,012

Deney Grubunun Örgütsel iletişim ölçeğine ait puanlar incelendiğinde, ön test genel ortalamasının 3,90 , son test ortalamasının ise 4,06 olduğu görülmektedir. Yapılan Paired-Samples T Test (Bağımlı İki Örnek T Testi) sonunda $P= 0,012$ olarak bulunmuştur. % 5 anlamlılık seviyesinde ve % 95 güvenle H_0 hipotezini reddetmek için yeterli kanıt ulaşılmıştır. Bu durumda ön test ve son test puanları arasında anlamlı bir farklılık vardır. H_0 hipotezinin reddedilmesi gerekir.

H₁: Katılımcıların örgütsel iletişim becerilerinde eğitim öncesi ve eğitim sonrası anlamlı bir fark vardır.

GRAFİK 46 : Deney Grubu Örgütsel İletişim Ölçeği Öntest- Sontest Ortalamaları



Kişilerarası İletişim Alt Ölçeği Öntest-Sontest Değerlendirmesi Paired-Samples T Test

Kişiler arası iletişim alt ölçeği için kurulacak hipotezler şöyledir:

H_0 : Katılımcıların Kişiler arası iletişim becerilerinde NLP Eğitimi öncesi ve sonrası anlamlı bir fark yoktur.

H_1 : Katılımcıların Kişiler arası iletişim becerilerinde NLP Eğitimi öncesi ve sonrası anlamlı bir fark vardır.

Tablo 21:Kişiler Arası İletişim Ölçeği Öntest-Sontest Ortalamaları

Paired Samples Statistics

	Mean	N	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pair 1 EO_IL_OR	3,8392	22	,4876	,1040
ES_IL_OR	3,9790	22	,3702	7,893E-02

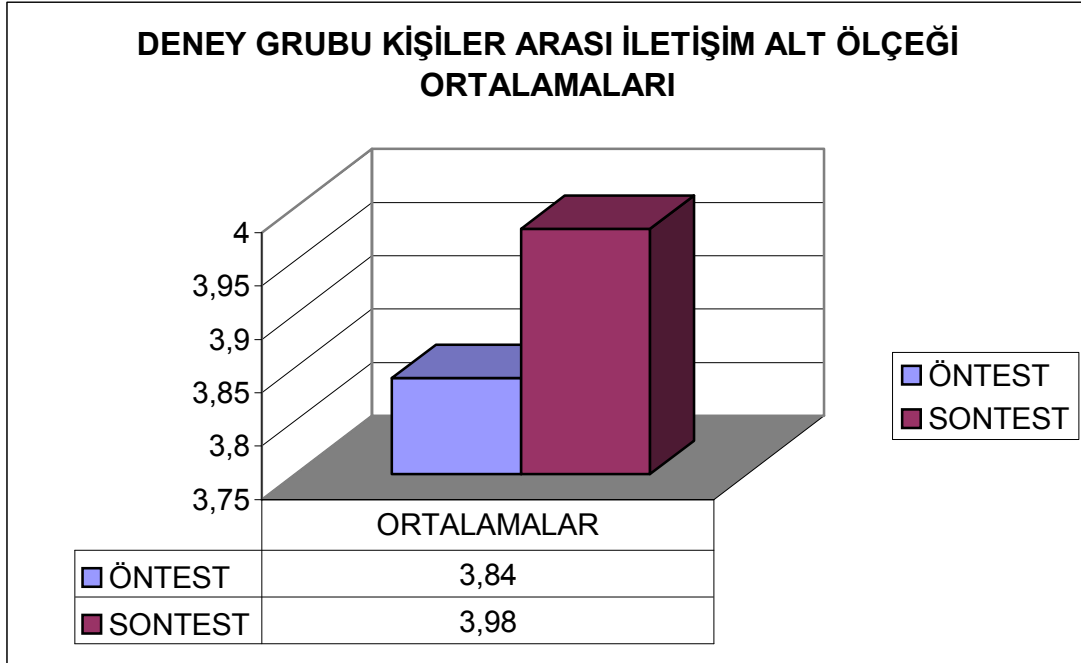
Tablo 22: Kişilerarası İletişim Ölçeği Öntest-Sontest T Testi Sonuçları**Paired Samples Test**

		Paired Differences				t	df	Sig. (2-tailed)	
		Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference				
					Lower				Upper
Pair 1	EO_IL_OR - ES_IL_OR	-,1399	,2894	6,170E-02	-,2682	-1,15E-02	-2,267	21	,034

Deney Grubunun kişiler arası iletişim alt ölçeğine ait puanlar incelendiğinde, ön test ortalamasının 3,84 , son test ortalamasının ise 3,98 olduğu görülmektedir. Yapılan Paired-Samples T Test (Bağımlı İki Örnek T Testi) sonunda $P= 0,034$ olarak bulunmuştur. % 5 anlamlılık seviyesinde ve % 95 güvenle H_0 hipotezini reddetmek için yeterli kanıt ulaşılmıştır. Bu durumda ön test ve son test puanları arasında anlamlı bir farklılık vardır. H_0 hipotezinin reddedilmesi gerekir.

H₁: Katılımcıların kişiler arası iletişim becerilerinde eğitim öncesi ve eğitim sonrası anlamlı bir fark vardır.

GRAFİK 47 : Deney Grubu Kişiler arası iletişim alt Ölçeği Öntest Sontest Ortalamaları



Örgütsel Uyum Alt Ölçeği Öntest-Sontest Değerlendirmesi Paired-Samples T Test

Örgütsel Uyum alt ölçeği için kurulacak hipotezler şöyledir:

H_0 : Katılımcıların Örgütsel uyum becerilerinde NLP Eğitimi öncesi ve sonrası anlamlı bir fark yoktur.

H_1 : Katılımcıların Örgütsel uyum becerilerinde NLP Eğitimi öncesi ve sonrası anlamlı bir fark vardır.

Tablo 23: Örgütsel Uyum Ölçeği Öntest-Sontest Ortalamaları

Paired Samples Statistics

	Mean	N	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pair 1 EO_UY_OR	3,8377	22	,6086	,1297
ES_UY_OR	4,0292	22	,5649	,1204

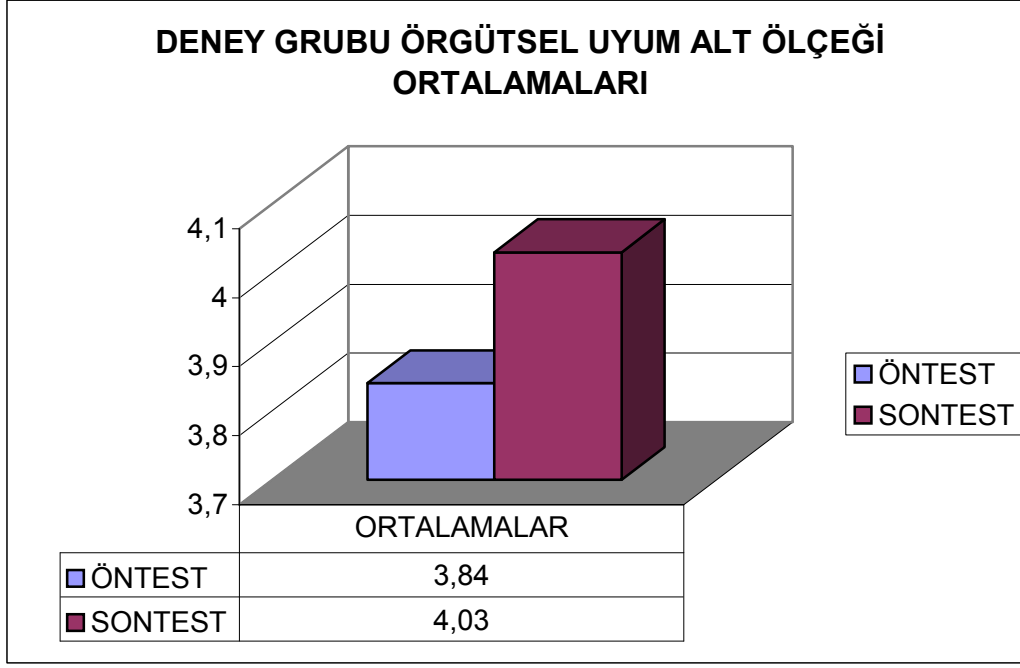
Tablo 24: Örgütsel Uyum Ölçeği Öntest-Sontest T Testi Sonuçları

		Paired Differences							
		Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference		t	df	Sig. (2-tailed)
					Lower	Upper			
Pair 1	EO_UY_OR - ES_UY_OR	-,1916	,4031	8,594E-02	-,3703	-1,28E-02	-2,229	21	,037

Deney Grubunun örgütsel uyum alt ölçeğine ait puanlar incelendiğinde, ön test ortalamasının 3,84 , son test ortalamasının ise 4,03 olduğu görülmektedir. Yapılan Paired-Samples T Test (Bağımlı İki Örnek T Testi) sonunda $P= 0,037$ olarak bulunmuştur. % 5 anlamlılık seviyesinde ve % 95 güvenle H_0 hipotezini reddetmek için yeterli kanıt ulaşılmıştır. Bu durumda ön test ve son test puanları arasında anlamlı bir farklılık vardır. H_0 hipotezinin reddedilmesi gerekir.

H₁: Katılımcıların kişiler arası iletişim becerilerinde eğitim öncesi ve eğitim sonrası anlamlı bir fark vardır.

GRAFİK 48 : Deney grubu Örgütsel Uyum Alt Ölçeği Öntest Sontest Ortalamaları



Motivasyon Alt Ölçeği Öntest-Sontest Değerlendirmesi Wilcoxon Signed Ranks Test

Motivasyon alt ölçeği için kurulacak hipotezler şöyledir:

H_0 : Katılımcıların motivasyonlarında NLP Eğitimi öncesi ve sonrası anlamlı bir fark yoktur.

H_1 : Katılımcıların motivasyonlarında NLP Eğitimi öncesi ve sonrası anlamlı bir fark vardır.

Tablo 25: Motivasyon Ölçeği Öntest-Sontest T Testi Sonuçları

Test Statistics^b

	ES_MO_OR - EO_MO_OR
Z	-2,001 ^a
Asymp. Sig. (2-tailed)	,045

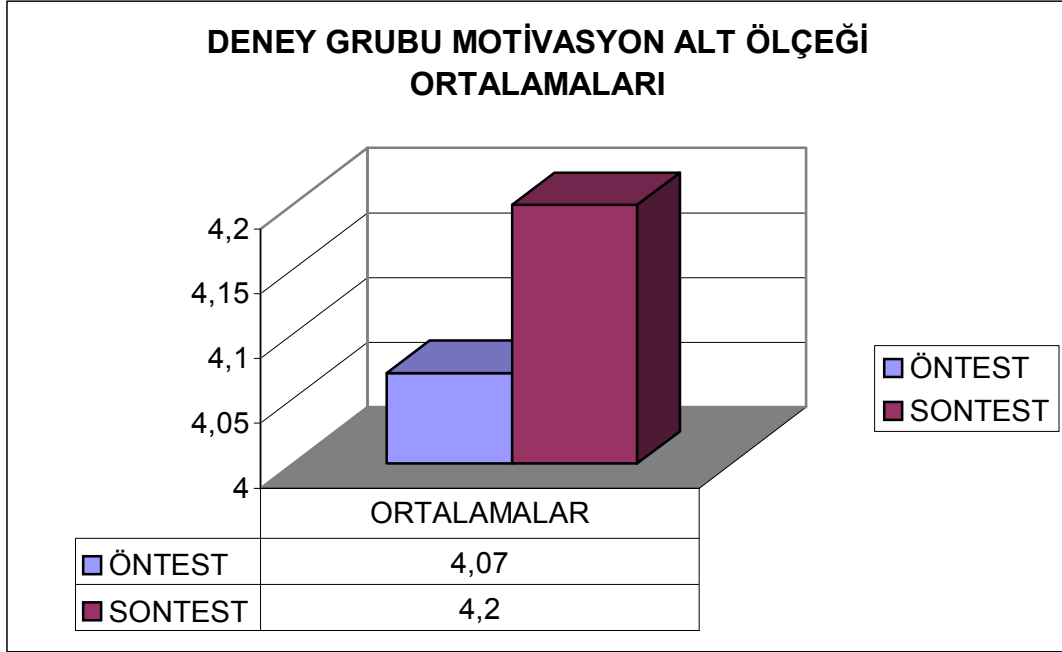
a. Based on negative ranks.

b. Wilcoxon Signed Ranks Test

Deney Grubunun motivasyon alt ölçeğine ait puanlar incelendiğinde, ön test motivasyon ortalamasının 4,07 , son test motivasyon ortalamasının ise 4,20 olduğu görülmektedir. Daha önce yapılan Shapiro Wilk normallik testinde motivasyon değişkenine ait verilerin normal dağılmadığı saptandığı için, verilerin karşılaştırılmasında Wilcoxon Signed Ranks Test (Wilcoxon T Testi) uygulanmıştır. Yapılan test sonunda $P= 0,045$ olarak bulunmuştur. % 5 anlamlılık seviyesinde ve % 95 güvenle H_0 hipotezini reddetmek için yeterli kanıt ulaşılmıştır. Bu durumda ön test ve son test puanları arasında anlamlı bir farklılık vardır. H_0 hipotezinin reddedilmesi gerekir.

H₁: Katılımcıların motivasyonlarında eğitim öncesi ve eğitim sonrası anlamlı bir fark vardır.

GRAFİK 49 : DeneY Grubu Motivasyon Alt Ölçeği Öntest Sontest Ortalamaları



3-3-2 Kontrol Grubu Öntest-Sontest Değerlendirmeleri

Örgütsel İletişim Ölçeği Öntest-Sontest Değerlendirmesi Paired-Samples T Test

Kontrol grubuna uygulanan ölçeğin bütünü için kurulacak hipotezler şöyledir:

H_0 : Katılımcıların Örgütsel İletişim Becerilerinde dönem öncesi ve sonrası anlamlı bir fark yoktur.

H_1 : Katılımcıların Örgütsel İletişim Becerilerinde dönem öncesi ve sonrası anlamlı bir fark vardır.

Tablo 26: Kontrol Grubu Örgütsel İletişim Ölçeği Öntest-Sontest Ortalamaları

Paired Samples Statistics

		Mean	N	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pair 1	KO_G_OR	3,8070	21	,3297	7,194E-02
	KS_G_OR	3,8584	21	,3153	6,880E-02

Tablo 27: Kontrol Grubu Örgütsel İletişim Ölçeği Öntest-Sontest T Testi Sonuçları

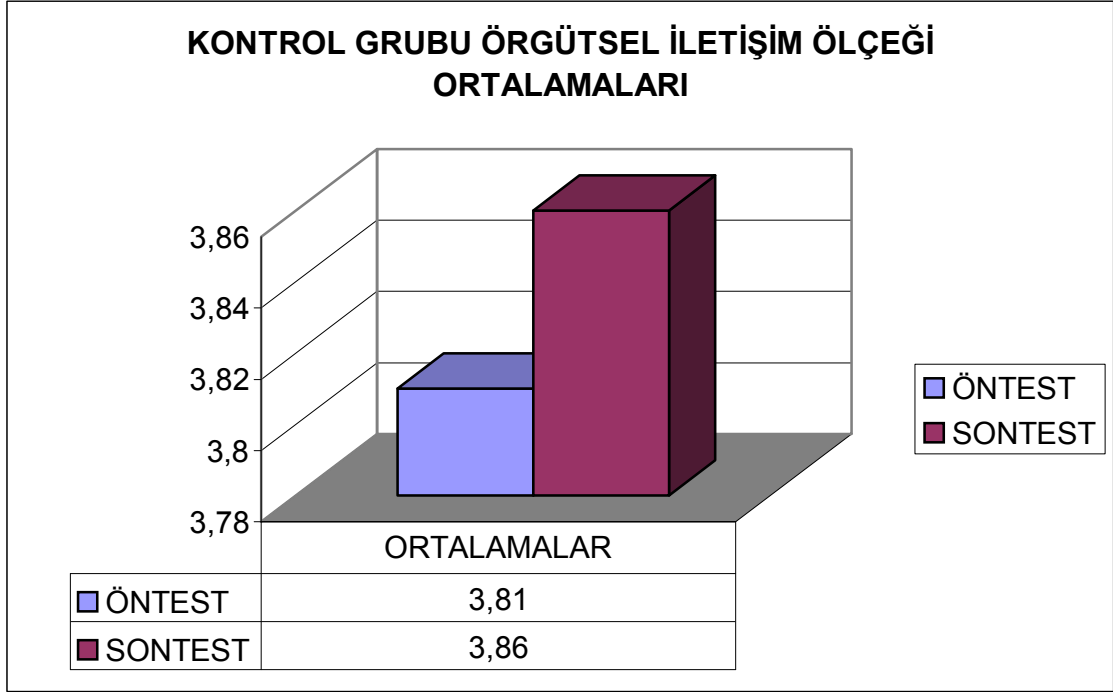
Paired Samples Test

		Paired Differences				t	df	Sig. (2-tailed)	
		Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference				
					Lower				Upper
Pair 1	KO_G_OR - KS_G_OR	-5,14E-02	,1423	3,106E-02	-,1162	1,340E-02	-1,654	20	,114

Kontrol Grubunun Örgütsel iletişim ölçeğine ait puanları incelendiğinde, ön test ortalamasının 3,81 , son test ortalamasının ise 3,86 olduğu görülmektedir.Yapılan Paired-Samples T Test (Bağımlı İki Örnek T Testi) sonunda P= 0,114 olarak bulunmuştur. % 5 anlamlılık seviyesinde ve % 95 güvenle H_0 hipotezini reddetmek için yeterli kanıt ulaşılamamıştır. Bu durumda ön test ve son test puanları arasında anlamlı bir farklılık yoktur. H_0 hipotezi reddedilemez.

H_0 : Katılımcıların Örgütsel İletişim Becerilerinde dönem öncesi ve sonrası anlamlı bir fark yoktur.

GRAFİK 50 : Kontrol Grubu Örgütsel İletişim Ölçeği Öntest ve Sontest Ortalamaları



Kişilerarası İletişim Alt Ölçeği Öntest-Sontest Değerlendirmesi Paired-Samples T Test

Kişiler arası iletişim alt ölçeği için kurulacak hipotezler şöyledir:

H_0 : Katılımcıların Kişiler arası iletişim becerilerinde dönem öncesi ve dönem sonrası anlamlı bir fark yoktur.

H_1 : Katılımcıların Kişiler arası iletişim becerilerinde dönem öncesi ve dönem sonrası anlamlı bir fark vardır.

Tablo 28: Kişiler Arası İletişim Ölçeği Öntest-Sontest Ortalamaları**Paired Samples Statistics**

		Mean	N	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pair 1	KO_IL_OR	3,7766	21	,3066	6,691E-02
	KS_IL_OR	3,8278	21	,3008	6,564E-02

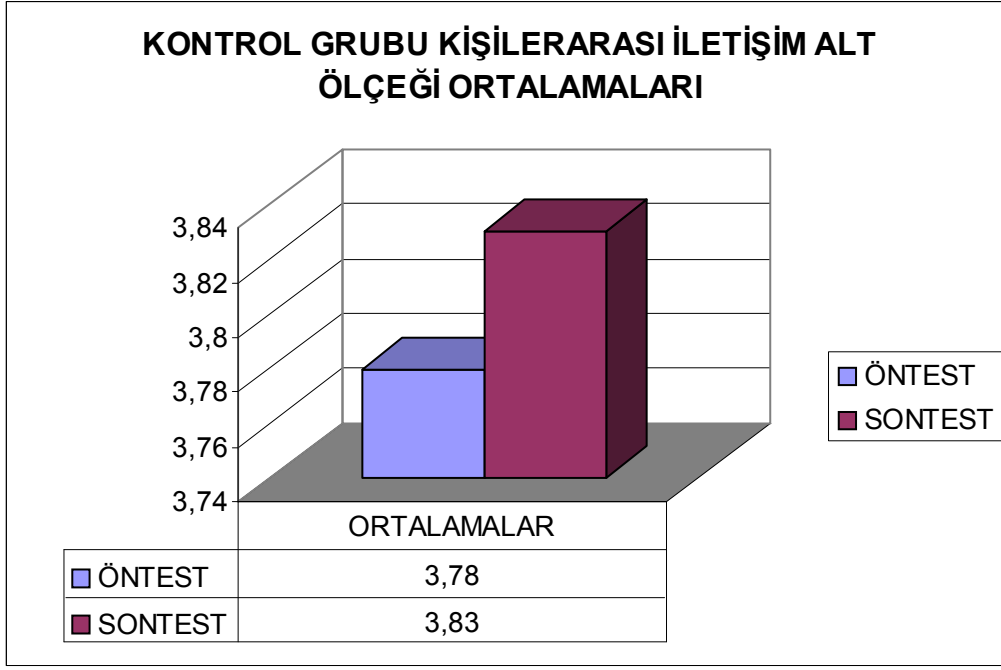
Tablo 29: Kişiler Arası İletişim Ölçeği Öntest-Sontest T Testi Sonuçları**Paired Samples Test**

		Paired Differences				t	df	Sig. (2-tailed)	
		Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference				
					Lower				Upper
Pair 1	KO_IL_OR - KS_IL_OR	-5,13E-02	,1248	2,724E-02	-,1081	5,539E-03	-1,883	20	,074

Kontrol Grubunun kişiler arası iletişim alt ölçeğine ait puanlar incelendiğinde, ön test ortalamasının 3,78 , son test ortalamasının ise 3,83 olduğu görülmektedir. Yapılan Paired-Samples T Test (Bağımlı İki Örnek T Testi) sonunda $P= 0,074$ olarak bulunmuştur. % 5 anlamlılık seviyesinde ve % 95 güvenle H_0 hipotezini reddetmek için yeterli kanıt ulaşılamamıştır. Bu durumda ön test ve son test puanları arasında anlamlı bir farklılık yoktur. H_0 hipotezi reddedilemez.

H_0 : Katılımcıların Kişiler arası iletişim becerilerinde dönem öncesi ve dönem sonrası anlamlı bir fark yoktur.

GRAFİK 51 : Kontrol Grubu Kişiler Arası İletişim Alt Ölçeği Öntest Sontest Ortalamaları



Örgütsel Uyum Alt Ölçeği Öntest-Sontest Değerlendirmesi Paired-Samples T Test

Örgütsel Uyum alt ölçeği için kurulacak hipotezler şöyledir:

H_0 : Katılımcıların Örgütsel uyum becerilerinde dönem öncesi ve dönem sonrası anlamlı bir fark yoktur.

H_1 : Katılımcıların Örgütsel uyum becerilerinde dönem öncesi ve dönem sonrası anlamlı bir fark vardır.

Tablo 30: Örgütsel Uyum Ölçeği Öntest-Sontest Ortalamaları

Paired Samples Statistics

		Mean	N	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pair 1	KO_UY_OR	3,6795	21	,5757	,1256
	KS_UY_OR	3,7653	21	,4996	,1090

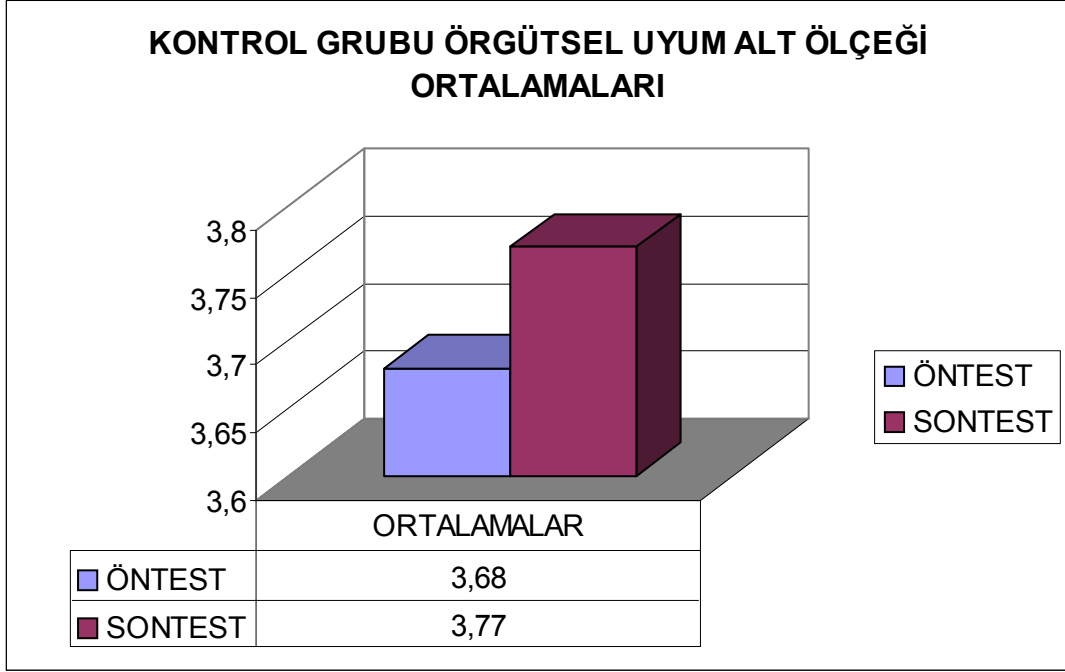
Tablo 31:Örgütsel Uyum Ölçeği Öntest-Sontest T Testi Sonuçları

		Paired Differences					t	df	Sig. (2-tailed)
		Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference				
					Lower	Upper			
Pair 1	KO_UY_OR - KS_UY_OR	-8,58E-02	,2677	5,841E-02	-,2076	3,605E-02	-1,469	20	,157

Kontrol Grubunun örgütsel uyum alt ölçeğine ait puanlar incelendiğinde, ön test ortalamasının 3,68 , son test ortalamasının ise 3,77 olduğu görülmektedir. Yapılan Paired-Samples T Test (Bağımlı İki Örnek T Testi) sonunda $P= 0,157$ olarak bulunmuştur. % 5 anlamlılık seviyesinde ve % 95 güvenle H_0 hipotezini reddetmek için yeterli kanıt ulaşılamamıştır. Bu durumda ön test ve son test puanları arasında anlamlı bir farklılık yoktur. H_0 hipotezi reddedilemez.

H_0 : Katılımcıların örgütsel uyum becerilerinde dönem öncesi ve dönem sonrası anlamlı bir fark yoktur.

GRAFİK 52 : Kontrol Grubu Örgütsel Uyum Alt Ölçeği Öntest Sontest Ortalamaları



Motivasyon Alt Ölçeği Öntest-Sontest Değerlendirmesi Paired-Samples T Test

Motivasyon alt ölçeği için kurulacak hipotezler şöyledir:

H_0 : Katılımcıların motivasyonlarında dönem öncesi ve dönem sonrası anlamlı bir fark yoktur.

H_1 : Katılımcıların motivasyonlarında dönem öncesi ve dönem sonrası anlamlı bir fark vardır.

Tablo 32: Motivasyon Ölçeği Öntest-Sontest Ortalamaları**Paired Samples Statistics**

		Mean	N	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pair 1	KO_MO_OR	4,0033	21	,3616	7,890E-02
	KS_MO_OR	4,0130	21	,3393	7,404E-02

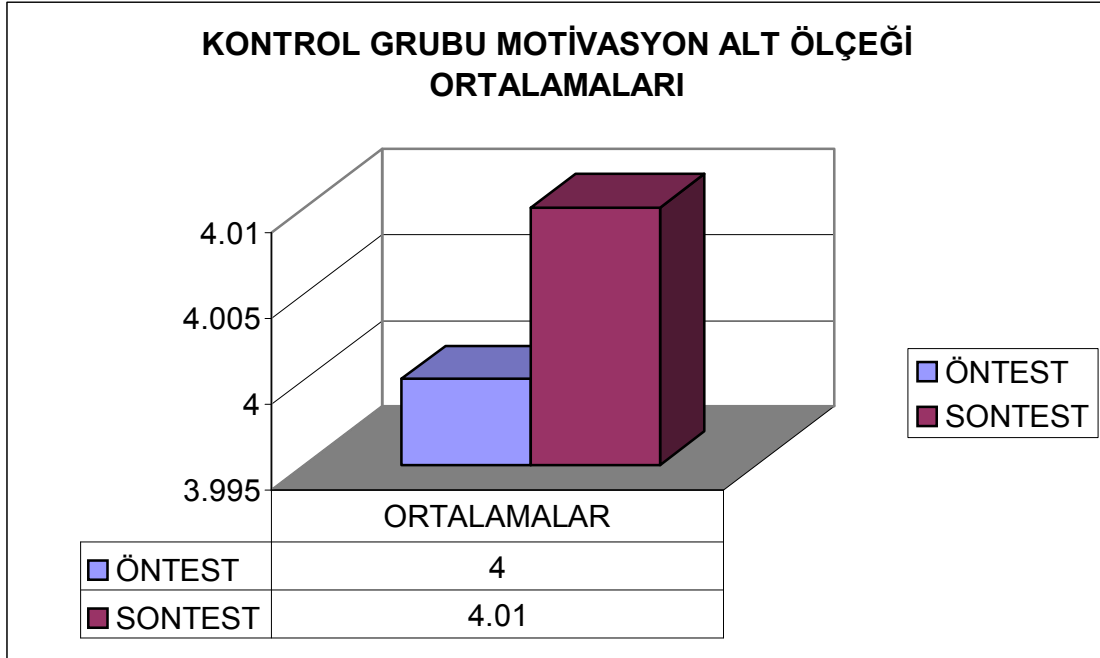
Tablo 33: Motivasyon Ölçeği Öntest-Sontest T Testi Sonuçları**Paired Samples Test**

		Paired Differences				t	df	Sig. (2-tailed)	
		Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference				
					Lower				Upper
Pair 1	KO_MO_OR - KS_MO_OR	-9,65E-03	,2105	4,593E-02	-,1055	8,615E-02	-,210	20	,836

Kontrol grubunun motivasyon alt ölçeğine ait puanlar incelendiğinde, ön test motivasyon ortalamasının 4,00 , son test motivasyon ortalamasının ise 4,01 olduğu görülmektedir. Daha önce yapılan Shapiro Wilk normallik testinde motivasyon değişkenine ait verilerin normal dağıldığı saptandığı için, verilerin karşılaştırılmasında Paired-Samples T Test uygulanmıştır. Yapılan test sonunda P= 0,836 olarak bulunmuştur. % 5 anlamlılık seviyesinde ve % 95 güvenle H_0 hipotezini reddetmek için yeterli kanıt ulaşılamamıştır. Bu durumda ön test ve son test puanları arasında anlamlı bir farklılık yoktur. H_0 hipotezi reddedilemez

H₀: Katılımcıların motivasyonlarında dönem öncesi ve dönem sonrası anlamlı bir fark yoktur.

GRAFİK 53 : Kontrol Grubu Motivasyon Alt Ölçeği Öntest Sontest Ortalamaları



4- ARAŞTIRMA SONUÇLARININ YORUMU

Bu araştırmanın temel amacı; işletmelerde çalışanlar için gerekli olan temel becerilerden biri olarak kabul edilen örgütsel iletişim becerilerinde, NLP iletişim eğitiminin, açılımları verilen çeşitli faktörlerde bir fark yaratıp yaratmadığının belirlenmesidir. Bu çalışmada eğitimin etkinliği üç kriter bazında; “tutumlar, bilgi birikimleri ve eğitim sonrası değişen beceriler” de ölçülmüş; eğitim örgütte çalışanların tamamına uygulanamadığı için, uzun vadede örgütsel düzeyde ulaşılan sonuçlar ölçülmemiştir.

Hazırlanan ölçme aracı 22 kişiden oluşan eğitim alan Deney Grubuna ve (eğitimin etkinliğini test etmek üzere seçilen fakat eğitime katılmayan) 21 kişiden oluşan Kontrol Grubuna öntest olarak uygulanmıştır. Deney Grubuna verilen öntestte eğitim almadan

önce, eğitimin kazandıracakları hakkında beklenti, ve tutumlar ölçülmüştür. Araştırma bulguları sonunda elde edilen sonuçlar aşağıda özetlenmiştir.

Demografik bulgulardan elde edilen bilgiye göre eğitime katılanların çoğunun yöneticilik dışında bir görevde bulunduğu ve erkek olduğu gözlenmiştir. Eğitime katılan grubun sadece 4'ü lise mezunu, diğerleri ise üniversite mezunudur. Eğitime katılan grubun çoğunluğu 35 yaşın altındadır. Eğitime katılanların büyük kısmı 5 yıldan daha kısa bir süredir işletmede çalışmaktadır. Bireylerin örgüte bağlılıkları 5 yıldan sonra daha da artmaktadır. Bu durumda işletmenin çalışanları örgüte bağlayıcı unsurlara biraz daha önem vermesi gerekebilir. Eğitim programına katılanların büyük bir kısmı, daha önce iletişimle ilgili bir eğitim ya da seminer programına katıldıklarını bildirmişlerdir. Bu da katılımcıların örgütlerdeki iletişimin verimlilik açısından önemini bilerek eğitime başladıklarını göstermektedir. Eğitim programına katılanlardan bir kişi dışında tamamı kişiler arası ilişkiler, iletişim vb. sosyal konulara karşı ilgilerini orta ve çok olarak tanımlamışlardır. Bu sonuç da katılımcıların NLP iletişim eğitimine isteyerek ve ilgili olarak katıldıklarını göstermektedir. Katılımcıların ilgisi eğitim programlarının başarısı için önkoşuldur.

Eğitime başlamadan önce katılımcıların eğitim programına ilişkin tutumlarının ölçülmesi için, eğitim programından beklentileri açık uçlu soru olarak yöneltilmiştir. Katılımcılar gerek iş hayatında, gerekse günlük hayatta kurdukları iletişimde önce kendilerini ifade edebilmek, daha sonra da karşılarındaki kişiyi anlamak için etkili iletişimde gerekli yöntemleri öğrenebilmek istediklerini belirtmişlerdir. Bu yanıtlar, iletişim eğitim programına katılan katılımcıların eğitimin yararı ile ilgili olumlu beklenti içinde olduklarını, eğitime katılma konusunda istekli ve olumlu tutuma sahip olduklarını göstermektedir.

Uygulama süreci sonunda sorulan bir soru da daha uzun bir NLP iletişim eğitim programının kişisel iletişim verimliliğini artırıp artırmayacağı konusudur. Katılımcıların tamamına yakını daha uzun bir NLP iletişim eğitim programının iletişim verimliliğini artıracığı görüşünü bildirmişlerdir. Pratikte toplam 360 saat uygulanan NLP iletişim

eğitiminin bu uygulamada çok yoğun şekilde 3 güne sıkıştırılması eğitimin daha etkin olarak gerçekleştirilmesi açısından bir sınırlılık olarak görülmektedir.

Eğitim programının hemen sonunda katılımcılara bu eğitim programının kendilerine sağladığı kazançlar sorulmuştur. Bu soruyla, elde edilen yeni bilginin düzeyi, katılımcıların eğitim öncesi ve sonrasında farklılaşan bilgi birikimleri ölçülmek istenmektedir. Katılımcıların tamamına yakını iletişim konusunda kişiler arası farklılıklar konusunda farkındalık yaratıldığını belirten ifadeler kullanmışlardır. İletişimde farklı bakış açılarının ve empatinin iletişimdeki önemini anlamının kendileri için kazanç olduğunu bildirmişlerdir. Katılımcıların büyük çoğunluğu olumlu düşüncenin kişisel gelişimleri ve iletişimlerini açısından önemini vurgulamışlardır. Bu sorudan alınan veriler, katılımcıların eğitimde verilen bilgilerin tamamına yakını algıladıklarını, bilgi birikimlerinin olumlu yönde değiştiğini göstermektedir.

NLP örgütsel iletişim ölçeğinde, NLP İletişim Eğitiminin örgütsel iletişime etkileri üç alt faktörle ölçülmek istenmektedir. Bu faktörler:

- Kişiler Arası iletişim
- Örgütsel uyum
- Motivasyon'dur.

Deney Grubundan elde edilen veriler incelendiğinde, bütün olarak örgütsel iletişim ölçeğinin öntest ve sontest sonuçlarında anlamlı bir farklılık gözlenmiştir. Öntest puanı ortalaması 3,90, sontest verileri ortalaması 4,06 olmuştur. Yapılan t testinde % 5 anlamlılık düzeyinde, % 95 olasılıkla anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Ölçekte bulunan 38 ifadenin öntest ve sontest verileri incelendiğinde, 28 ifadenin ortalamasının arttığı, 9 ifadenin ortalamasının değişmediği ve 1 ifadenin ortalamasının sontest verilerinde düştüğü bulunmuştur.

Alt faktörlerden ilki, kişiler arası iletişim faktörü 13 soru ile değerlendirilmiştir. Deney Grubunun bu alt faktöre ilişkin öntest ve sontest verileri arasında yapılan t testinde anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Eğitime katılan kişilerin iletişimde ses tonunu

ayarlamalarında eğitim öncesi ve eğitim sonrası bir değişiklik bulunmamıştır. İletişimde kelimelerin tasarlanması ve uygun sözcüklerin seçilmesinde, ifade yeteneğinin gelişmesinde Deney Grubunda eğitim sonrası olumlu yönde önemli bir değişim bulunmuştur. Bu sonuçlara bakıldığında NLP tekniklerinden biri olan temsil sitemleri ve alt sistemlerinin eğitim sonrasında katılımcılar tarafından kullanıldığını söylemek mümkündür. Deney Grubundaki kişilerin verdiği yanıtlara göre, iletişim kurulan kişinin iletişimde verdiği sinyalleri ve beden dilini okuma becerilerinde eğitim sonrası olumlu bir değişim bulunmuştur. Bu veriler NLP'nin iletişimde önemli bir konusu olan göz hareketleri ve empatinin uygulamada kullanıldığını göstermektedir. Katılımcıların verdikleri yanıtlara göre, eğitim sonrası etkin dinleme becerilerinin de arttığı sonucuna ulaşılmıştır. Katılımcıların eğitim sonrası iş arkadaşlarıyla olan ilişkilerinde herhangi bir değişim gözlenmemiştir. Bu değişkenlerde eğitim sonrası bir değişimin olmaması, kişilerin arkadaşlıklarına ilişkin tutumların uzun vadeli ilişkiler sonunda doğmasından ve kısa sürede değiştirilememesinden kaynaklanmaktadır. İş arkadaşlarıyla iletişimlerinde kendilerini rahat ve samimi hissetmelerine ilişkin öntest ve sontest yanıtları arasındaki olumlu değişim, katılımcıların eğitim sonrası kişisel iletişim becerilerinin geliştiğini göstermektedir.

Örgüt içindeki iletişim etkinliğinin ölçülmesine ilişkin sorularda, katılımcıların örgütsel iletişimi bir bütün olarak algılama ve iletişimin geliştirilmesine ilişkin verdikleri yanıtlarda olumlu bir değişim bulunmuştur. Kontrol Grubunda da bu değişkenlerde bir artışın olması NLP eğitiminin örgüt içindeki iletişime olumlu bir katkısının olduğunu göstermektedir.

Ölçekte yer alan diğer alt faktör örgütsel uyum faktörüdür. Örgütsel uyum faktörü 14 soru ile değerlendirilmiştir. Deney Grubunun örgütsel uyum faktörünün öntest ve sontest verileri arasında yapılan t testinde, % 5 anlamlılık düzeyinde bir farklılık bulunmuştur. Katılımcıların iş arkadaşlarıyla olan ilişkilerinde saygı ve destek konusundaki algılarında eğitim sonrasında olumlu yönde bir değişim bulunmuştur. Deney Grubunun örgüt içindeki dayanışma algılarında eğitim sonrası bir değişim olmamasına rağmen, ekip çalışması ve takım ruhuna yönelik yanıtlarda olumlu yönde değişim bulunmuştur. Bu sonuç eğitim sonrası katılımcılarda algılanan örgütsel uyum

ve takım çalışması tutumlarının yükseldiğini göstermektedir. Rol uyumu ve örgüt içi atmosfer değişkenlerinin öntest ve sontest puanları arasındaki olumlu fark, katılımcıların örgüt içi atmosfer algılarının eğitim sonrası pozitif yönde değiştiğini ortaya koymaktadır.

Örgütün koyduğu hedeflerin anlaşıldığına yönelik sorunun öntest ve sontest ortalamaları arasında görülen olumlu değişiklik, üst düzey yönetimin örgüt amaçlarını ifade etmesi ve örgüt amaçlarının algılanması yönünde önemli bir değişimin olduğunu göstermektedir.

“İşletmeye ait olduğumu (işletmenin bir parçası olduğumu) düşünüyorum” ve “Bu işletmenin bir üyesi olmaktan dolayı memnuniyet duyuyorum” değişkenlerinde olumlu bir değişme gözlenmiştir. Bu değişkenlerden elde edilen sonuçlar örgüte duyulan aidiyet duygusunun arttığını, bunun da uzun vadede örgütsel performans üzerinde pozitif yönde değişme yapacağını gösteren bir bulgudur.

Örgütün belirlediği kural ve hedeflere yönelik değişkenlerin öntest ve sontest puanları arasındaki olumlu değişme, işletmenin koyduğu kural ve hedeflere inanma ve katılma konusundaki tutumlarda eğitim sonrası olumlu yönde bir değişmeyi göstermektedir. Amaç birliğine ilişkin değişkenlerde her iki grupta da artış olması, o dönemde işletme yönetiminin izlediği politikanın bir etkisi olarak yorumlanabilir.

Ölçekte yer alan son alt faktör motivasyondur faktörüdür. Motivasyon faktörü 11 soru ile değerlendirilmiştir. Deney Grubunun motivasyon faktörünün öntest ve sontest verileri arasında yapılan t testinde, % 5 anlamlılık düzeyinde bir farklılık bulunmuştur. Motivasyon alt ölçeğinde örgütün performansı ile yakından ilgili olan çalışanların kişisel ve örgüt içindeki motivasyonların ölçülmesi amaçlanmıştır. Katılımcılara yöneltilen yaşamı kontrol etme, başarısız sonuçları üstlenme ve şansa inanma, örgüt içindeki performansından memnun olma değişkenlerinde, öntest ve sontest puanlarında bir değişiklik bulunmamıştır. İşin kişiyi motive etme gücü, işini severek yapma ve işyerine gelme isteğinin ölçüldüğü değişkenlerin öntest ve sontest puanları arasındaki olumlu değişme, katılımcıların örgüt içindeki motivasyonlarının ve işe ilişkin algılarının eğitim sonrası olumlu yönde değiştiğini ortaya koymaktadır.

Zorluklarla mücadele etme gücü olumlu bakış açısı ve hayata bakış açısının ölçüldüğü soruların sönest puanlarında bulunan artış da katılımcıların kişisel motivasyonlarındaki olumlu değişmeyi ortaya koymaktadır. Örgüt içindeki kişilerin motivasyonu, örgüt performansı ile yakından ilgilidir. Eğitim sonrası bu yönde gözlenen artış, kısa ve orta vadede örgütün performansını artıracak yönündeki tahminlerimizi güçlendirmektedir.

Sönestte Deney Grubundaki katılımcıların, NLP iletişim eğitim programına yönelik algıları da ölçülmek istenmiştir. Bulgular katılımcıların eğitim programına ilişkin olumlu tutum içinde olduklarını göstermektedir. Katılımcılara sönestte NLP eğitim programının kendilerine sağladığı kazançlar açık uçlu soru olarak yöneltilmiştir. Bu soruyla NLP iletişim eğitiminin davranışlarda yarattığı değişiklikler ölçülmek istenmektedir. Katılımcıların büyük çoğunluğu NLP’de iletişimin bilinçaltı etkileri, beden dili, kullanılan kelimelerin iletişimdeki etkileri ve iletişimde uyum konularını iş ve günlük hayatlarında kullandıklarını ve NLP’nin iletişimde önemli oranda katkısının olduğunu belirtmişlerdir.

Yapılan bu araştırma sonuçları, bu alanda yapılan az sayıdaki araştırma sonuçlarıyla benzerlik göstermektedir. Uygulama sonuçları NLP’nin örgütsel iletişimde kullanılabilir bir model olduğunu göstermektedir. Bu araştırma sonunda Deney Grubunda ön test ve sönest puanları arasında anlamlı bir fark gözlenmiş, Kontrol Grubunda ise böyle bir fark gözlenmemiştir.

Bu çalışma, NLP’nin örgütlerde bulunan çalışanların kişisel iletişim becerileri üzerine etkisini araştırmak üzere yapılmıştır. Araştırma örgütün tamamına uygulanamadığı için örgütsel performans üzerine uzun vadeli etkileri araştırılamamıştır. Gelecekteki çalışmalarda örgütün tamamına uygulanacak, daha uzun NLP eğitim programları, NLP nin örgütsel performans üzerine etkilerini uzun vadeli çalışmalarla araştırılabilir olacaktır.

Bu araştırma için yapılan uygulama ve veriler sadece bir firmadan alınmıştır. NLP’nin örgütsel iletişimdeki etkilerinin genelleştirilebilmesi için, araştırmanın daha uzun eğitim programlarıyla, daha fazla sayıda örgütte ve farklı sektörlerde yapılarak hipotezlerin yeniden test edilmesine gereksinim duyulmaktadır. Bu araştırmada veri

toplama yöntemi olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Bundan sonra yapılacak çalışmalarda gözlem ve görüşme gibi yöntemlerin de kullanılması sonuçların yorumlanması açısından faydalı olacaktır.

SONUÇ

Son yıllarda hızla değişen rekabet koşullarına uyum sağlamak, tüm örgütler için önemli bir konu olmuştur. Rekabet koşullarına uyum sağlamak, örgüt amaçları ile bireysel amaçları birleştirmekle, bu da etkin iletişim koşullarıyla mümkün olacaktır. Örgütlerde basit önlemlerle ve düşük maliyetlerle gerçekleştirebilecek olan etkin iletişim düzeni, kimi zaman bir takım etkenler tarafından engellenir. Örgütlerdeki iletişimi engelleyen etkenlerden bir tanesi de kişisel engellerdir. Örgütlerdeki başarı ve performansın ön koşulu olan iletişimin etkinliğini artırmak için, bireylerin iletişim becerilerini geliştirmelerinde NLP tekniklerinin kullanılması amacıyla yapılan bu çalışmada, NLP iletişim tekniklerinin kişiler üzerindeki etkileri kısa vadeli olarak incelenmiştir. Bu etkilerin araştırılabilmesi için geliştirilen ölçek yardımıyla elde edilen bulgular, başlangıçta sunulan önermeleri destekler niteliktedir. Bu çalışmada NLP tekniklerinin örgütsel iletişime etkileri üç alt faktörde incelenmiştir:

-Kişiler Arası İletişim; NLP eğitiminin verilmesinden sonra Deney Grubundaki katılımcıların kişisel iletişim becerilerinde olumlu yönde değişim ölçülmüştür. Kelimelerin seçimine özen gösterilmesi, iletişim kurulan kişinin duygu ve düşüncelerini anlayabilme, empati kurma, ifade yeteneği ve etkin dinleme değişkenlerinde artış gözlenmiştir. Bu sonuç, NLP iletişim tekniklerinden kişisel temsil sistemleri, göz hareketlerini yorumlama ve dil kalıplarını kullandıklarını göstermektedir.

Etkili bir iletişim için kişiler arasındaki farklılıkların belirlenmesi ve bu farklılıklardan yola çıkarak uyum sağlanması gerekir. İletişim sırasında insanlar kendi farklılıkları konusunda, bilinçsiz bir şekilde ipuçları verirler. Kişiler bu ipuçlarını sözlü olabileceği gibi, sözsüz bir şekilde beden dillerini kullanarak da gösterebilirler. NLP teknikleri iletişimde kişiler arası farklılıkların belirlenebilmesi konusunda yardımcı olur. Kişisel iletişim değişkenlerinden elde edilen sonuçlar da bu önermeleri destekler niteliktedir.

-Örgütsel Uyum; eğitim sonrası Deney Grubundaki katılımcıların örgüt içindeki ekip çalışması, örgüt içi atmosfer, rol uyumu ve aidiyet duygusu algılarının olumlu yönde değiştiği ölçülmüştür. Bir örgütteki aidiyet duygusunun ve biz bilincinin artması,

bireylerin örgüt amaçları doğrultusunda etkin hareket etmelerini, uzun vadede örgütsel performansın pozitif yönde artmasını sağlayacaktır. Örgütün koyduğu hedeflerin anlaşılmasına yönelik değişkene verilen olumlu yanıtların artması da bunu desteklemektedir. İşletmenin koyduğu kural ve hedeflere inanma ve katılma konusundaki tutumlarda eğitim sonrasında olumlu yönde bir değişimin bulunması NLP iletişim tekniklerinin, örgüt içindeki uyumu kısa vadede artırdığını göstermektedir.

- Motivasyon; eğitim sonrası Deney Grubundaki katılımcılarda kişisel ve örgüt içindeki motivasyonlarının olumlu yönde değiştiği ölçülmüştür. Eğitim sonrası katılımcılarda işin kişiyi motive etme gücü, işini severek yapma ve işyerine gelme isteğinin arttığı ölçülmüştür. Sonuçlar, katılımcıların örgüt içindeki motivasyonlarının, işe ilişkin algılarının, zorluklarla mücadele etme gücünün ve hayata bakış açılarının eğitim sonrası olumlu yönde değiştiğini ortaya koymaktadır. Örgüt içindeki kişilerin motivasyonu, örgüt performansı ile yakından ilgilidir. Eğitim sonrası bu yönde gözlenen artış, kısa ve orta vadede örgütün performansını artıracığı yönündeki tahminlerimizi güçlendirmektedir.

Mevcut yazında örgütsel iletişim alanında çok fazla sayıda araştırma yapılmış olmasına karşın, NLP'nin bireysel ve örgütsel performansa etkileri üzerinde sınırlı sayıda araştırma bulunmaktadır. Tompson ve Courtney'in (2002) NLP programının konaklama ve ilgili alanlarda satış ve müşteri sorumluluğunda yarattığı farklılıkları ölçmek amacıyla yaptığı çalışma, NLP'nin özgüven, kişisel gelişim ve etkili satış üzerindeki olumlu etkiyi desteklemiştir. Tompson ve Courtney'in araştırma sonuçları NLP'nin örgütsel sorumluluk açısından olumlu etkisini kanıtlayamamıştır.

Örgütlerde NLP kullanımı ile ilgili araştırmalara bakıldığında sonuçların araştırmamızda elde edilen bulgularla benzerlik gösterdiği görülmektedir. Acar (2005) NLP'yi örgütlerde insan kaynakları yönetiminde uygulanabilirliği açısından incelemiştir. Araştırma sonunda elde edilen bulgular, NLP'nin örgütlerde motivasyon geliştirmede, kişisel potansiyelde farkındalık yaratarak potansiyelin performansa dönüştürülmesinde, iletişim becerilerinin geliştirilmesinde, belirlenen hedeflere ulaşmada kullanılabilir olduğunu ortaya çıkarmaktadır. Yüksel (2001) NLP'nin etkin

liderlikte kullanımını araştırmıştır. Yüksel bu araştırmada NLP'nin çeşitli yönlerini yaşamına dahil etmiş bir lider olan Fatih Terim'i incelemiş ve sonuçlar NLP teknikleriyle etkin liderlik arasındaki ilişkileri güçlü biçimde desteklemiştir. Salkım (2005) yöneticilik özelliklerinin geliştirilmesinde NLP'nin kullanılmasını araştırmıştır. Çalışması sonunda elde edilen bulgular, NLP'nin teoriden öte uygulanabilir ve ölçülebilir değerler sunduğu yönünde elde edilmiştir. Salkım'ın çalışması da NLP ve yöneticilik yetenekleri arasındaki pozitif yönlü ilişkiyi destekler niteliktedir.

Örgütlerde etkili iletişim, çalışanlar üzerinde olumlu etkiler yaratarak örgütsel bütünlük ve dayanışmanın yaratılmasını, dostluk ve bağlılık ilişkilerinin geliştirilmesini sağlayacak, onların kendilerine olan güvenlerini pekiştirecektir. Örgütsel tutumların yönlendirilmesi ve bireylerin örgütsel amaçlar doğrultusunda güdülenmeleri başarılı bir örgütsel iletişim politikasıyla mümkün olacaktır. Böylece örgüt amaçlarını benimseyen ve örgüte bağlılık hissi artan bireyin işinden tatmin düzeyi de artacaktır. Örgütsel bağlılıkları ve memnuniyeti gelişmiş çalışanlar aracılığıyla örgütün topluma tanıtılması da sağlanacaktır.

Bu araştırma sonuçlarından yararlanarak, NLP'nin yöneticilerin liderlik becerilerini geliştirmelerinde önemli katkılar sağladığı söylenebilir. Yöneticiler, hedeflere yönelik karar verme sürecinde NLP tekniklerinden yararlanabilir. Meta Model dil kalıplarından yararlanılarak; motivasyonun artırılması, yanlış anlaşılmaların önüne geçilerek ilişkilerin geliştirilmesi ve sözcüklerin örgütsel amaçlar doğrultusunda kullanılması mümkündür. Milton Model tekniklerinden yararlanarak buyrukların, talimatların ve örgütsel hedeflerin, bireylerin bilinçaltına yerleşmesi gerçekleştirilebilir. Zihinsel programlar (meta programlar) yöneticilerin astlarına görev dağılımında, eleman alımında, performans geliştirmede, motivasyon geliştirmede, takım çalışmalarında kullanılabilir. Örgütlerin reklam uygulamaları için özellikle temsil sistemlerinin dikkate alınarak yapılması, reklamın istenilen etkiyi sağlaması açısından katkı sağlayacaktır.

Yöneticilerin insanları yönlendirme başarısı, büyük oranda iletişim yeteneğine bağlıdır. Örgütteki her bireyin farklı algı haritalarının olduğunu ve farklı bir kişiliğe sahip olduğunu kabul eden, farklı kişilik ve algı haritalarına hitap edecek iletişim

becerilerini kullanabilen yöneticiler daha çok kişiyle anlaşp, örgütün iletişim kalitesini yükselteceklerdir.

Araştırmanın sonunda elde edilen bulgulara dayanarak, örgütsel performansın gelişiminde önemli bir engel olarak kabul edilen iletişimde kişisel engellerin giderilmesi için NLP iletişim tekniklerinin kullanılmasının, beklenen faydayı sağladığını söylemek mümkündür. NLP eğitimine katılan katılımcılarda, etkin iletişimde önemli bir rol oynayan kişisel farklılıklar konusunda farkındalık yaratılmış ve katılımcılara NLP teknikleriyle iletişim engellerine sunulan çözümler anlatılmıştır. Araştırmanın sonunda katılımcıların bu teknikleri kullandıkları ve yarar sağladıkları yönünde veriler alınmıştır. Araştırma sonuçları NLP iletişim tekniklerinin örgütlerde yaygınlaştırılabilir ve diğer sektörlerde de benzer eğitim programlarıyla geliştirilebilir nitelikte olduğunu göstermektedir.

Sürekli ve hızla değişen iç ve dış çevre koşulları, hem örgütler hem de bireyler için değişimi zorunlu kılmaktadır. Günümüzün sürekli gelişen ve değişen rekabet koşullarında, örgütlerin başarısı sahip oldukları bilgi ve becerilerin gelişmesiyle paralel olarak artmaktadır. Bu doğrultuda örgütlerdeki insan unsurunun önemi bir kez daha vurgulanmaktadır. Günümüz rekabet koşullarında, örgütlerdeki bireylerin gereken bilgi ve beceriyle donatılması kadar bu bilgi ve becerinin örgütsel amaçlar doğrultusunda kullanılabilmesi de önemli bir sorundur. Bireylerin varolan potansiyellerinin örgüt amaçları doğrultusunda kullanılabilmesi için gerekli olan etkili örgütsel iletişim düzeninin NLP tekniklerinden yararlanarak sağlanması mümkün olacaktır.

KAYNAKLAR

- Acar, Elvan, *İnsan Kaynakları Yönetiminde NLP*, Kariyer Yayıncılık, İstanbul, 2006
- Alder, Harry, "The Technology of Creativity", *Management Decision*, Volume 32, Number 4, 1994
- Alder, Harry, *NLP Yüksek Performansa Ulaşmanın Yeni Bilimi Ve Sanatı*, Çev: Zarife Biliz, Sistem Yayıncılık, İkinci Basım, İstanbul, Haziran 1998
- Alder, Harry, *Yöneticiler İçin NLP*, Çev: Tefik Ertan, Sistem Yayıncılık, İstanbul, Temmuz 1998,
- Andreas, Steve- Faulkner, Charles, *Başarının Yeni Teknolojisi*, Çev: Alican Azeri, Beyaz yayımları, İstanbul, Kasım 2001,
- Andreas, Steve- Faulkner, Charles, *NLP The New Technology Of Achivement*, Nicholas Brealey Publishing, London, 2003
- Aycan, Zeynep-Balcı, Habib, "Hizmetiçi Eğitimin Etkiliğini Yordayan Bireysel ve Kurumsal Faktörler", *Türk Psikoloji Dergisi*, Cilt: 16, Sayı:48, Aralık 2001,
- Aytaç, Serpil, "İş Yaşamında Başarının Sırrı: NLP Tekniği", *Endüstri İlişkileri Ve İnsan Kaynakları Dergisi*, Cilt:2 Sayı:1 <http://isguc.org>. 11-9-2004
- Bacanlı, Hasan, *Gelişim ve Öğrenme*, Nobel Yayın Dağıtım, Sekizinci Baskı, Ankara, 2004

- Baltaş,Zuhal- Baltaş,Acar , *Bedenin Dili*, 28. Basım, Remzi Kitabevi, İstanbul, Nisan 2001
- Bertie, Eileen, “Milton Model” <http://home.earthlink.net/~nlper999/miltmod.html>
- Bandler, Richard-Grinder, John,*The Structure Of Magic I*, Science And Behavior Books,Inc.,Palo Alto, California,1975,
- Bandler, Richard-Grinder, John,*The Structure Of Magic II*, Science And Behavior Books,Inc.,Palo Alto, California,1975,
- Bandler, Richard-Grinder, John,*Pattern Of The Hypnotic Techniques Of Milton H. Erickson, Volume I*, Meta Publications, 1975, Capitola
- Bandler, Richard-Grinder, John,*Pattern Of The Hypnotic Techniques Of Milton H. Erickson, Volume II*, Meta Publications, 1977, Capitola
- Bandler, Richard-Grinder, John,*Prenslere Dönüşen Kurbağalar*, Çev: Osman Akınhay, Alfa Yayınevi, İstanbul,1999,
- Bandler, Richard-Grinder, John,*Trans Ve Değişim*, Çev: Osman Akınhay, Alfa Yayınevi, İstanbul, 1999
- Biçer, Turgay ,*NLP Kişisel Liderlik*, İstanbul : Beyaz Yayınları ,Ocak 1999 ,
- Biçer, Turgay, *Şampiyonluğun Psikolojisi*, Beyaz Yayınları, Ocak 2006,İstanbul,
- Blackerby,Don, ”NLP İn Education A Magnificent Opportunity”
<http://www.rediscoverthejoyoflearning.com/nlpedu.cfm> (21- 10-2005)

- Bolstad, Richard, “ The NLP Model Of Sensory Sistem Use And the NLP Spelling Strategy” <http://www.nlpschedule.com/random/research-summary>
- Bolstad, Richard, “ Human Neurological Development For NLP Practitioners”
<http://www.transformations.net.nz/trancescript>
- Bone,Dilys, ”Communication Or Back To Genesis And The House Of Babel”
Industrial And Commercial Training, Volume 30, Number 7,
- Budak, Gönül-Budak,Gülay, *Halkla İlişkiler: Davranışsal Bir Yaklaşım*,
Beta Basın Yayın Dağıtım, İstanbul,1995
- Cherrington, David J.,*Organizational Behavior*, The Management of Individual And
Organizational Performance, Allyn And Bacon, Massachusetts, 1989
- Chomsky, Noam, *Dil ve Zihin*, Çev: Ahmet Kocaman, Ayraç Yayınevi, 2002, Ankara
- Covey, Stephen R., *Etkili insanların 7 Alışkanlığı*, Çev: Gönül Suveren, Osman
Deniztekin İstanbul, Varlık Yayınları,22. Basım, Ocak,2004,
- Cüceloğlu, Doğan , *İnsan ve Davranışı*, Remzi Kitabevi, Onikinci Baskı,
İstanbul,2003,
- Çetinel, F.Gül , ”İş Hayatında Kişisel Başarımın Anahtarı Olarak Kabul Edilen
Teknik :NLP” *Anadolu Üniversitesi İİBF Dergisi*,Cilt:XIX, Sayı:1-2 ,
Yıl:2003
- Connolly,Reg, ”NLP, Eye Conact & Rapport”, *The Pegasus NLP Newsletter Issue-*
8 January 2001, [http:// www.nlp-now.co.uk](http://www.nlp-now.co.uk). (06-11-2006)
- Cooper, Robert K.; Sawaf, Ayman,*Liderlikte Duygusal Zeka*, SistemYayıncılık,
İstanbul,1997

- Daft, Richard, L, *Management*, The Dryden Press, Third Edition, 1994, New york,
- Demir, Barış , “NLP” ,[http:// www.cyberturf.com/barisdemir/nlp.htm](http://www.cyberturf.com/barisdemir/nlp.htm) (05-03-2005)
- Dilts, Robert ,*Sleight Of Mouth*, The Magic Of Conversational Belief Change, Meta Publication, Capitola,California, 1999
- Dilts, Robert-Grinder, John-Bandler,Richard –Delozer, Judith , *Nöro Linguistik Programlama*, Cilt 1, Çev, Sinan Köseoğlu, Beyaz Yayınları, İstanbul, 2006
- Dilts, Robert,B.-Dilts, R.W.-Epstein,Todd, *Tools For Dreamers: Strategies For Creativity and the Structure Of innovation*, Cupertino,1991, CA:Meta Publication,
- Dilts, Robert “The Structure of Excellence” <http://www.masteringstuttering.com>
- Dilts, Robert,” Eye Movements And NLP”,
<http://www.nlpu.com/Articles/artic14.htm>
- Dilts, Robert,“The Article of the Month; Motivation”
<http://www.nlpu.com/Articles/artic17.htm> (30-09-2006)
- Dilts,Robert,” Modelling”,The Article Of The Month,
<http://www.nlpu.com/Articles/artic19.htm> (17-09-2006)
- Dilts,Robert,”The Fourth Pozition”,The Article Of The Month,
<http://www.nlpu.com/Articles/artic21.htm> (17-09-2006)
- Dilts,Robert,” Transderivational Morphology” The Article Of The Month,
<http://www.nlpu.com/Articles/artic27.htm> (17-09-2006)

- Dilts, Robert-DeLozier, Judith, *Encyclopedia Of Systemic NLP And New Coding*,
<http://nlpuniversitypress.com/> (14-10-2006)
- Dinçer, Ömer, *Stratejik Yönetim Ve İşletme Politikası*, Beta Basın Yayın Dağıtım
A.Ş. 5. Baskı, İstanbul, 1998
- Dökmen, Üstün, *İletişim Çatışmaları ve Empati*, Sistem Yayıncılık, Mayıs, İstanbul,
2004,
- Dövücü, Tamer ,“Başarının Yeni Teknolojisi;NLP” ,
<http://www.ekocerceve.com/egitimGelisim/detay> (27.04.2006)
- Dövücü, Tamer, “Modelleme”
<http://www.nlpdegisim.com/modmak001.php>(15-04-2005)
- Doğan Hulusi, “İşgörenlerin Adalet Algılamalarında Örgüt İçi İletişim Ve
Prosedürel Bilgilendirmenin Rolü “ *Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler
Dergisi* <http://www.gazi.edu.tr/edergi/akademikb/c2s2/7.pdf>
- Efil, İsmail, *İşletmelerde Yönetim Ve Organizasyon*, Alfa Basın Yayın, 7.Baskı,
Bursa, , Ekim 2002
- Ellerton, Roger “Discover Your Preferred Representational System”, Renewal
Technologies, <http://www.reneval.ca/nlp11.htm> (10.06.2006)
- Ellerton, Roger, “What Is NLP”, Renewal Technologies,
<http://www.reneval.ca/nlp1.htm> (10.05.2005)
- Ellerton, Roger, “Modalities And Representational Systems”, Renewal Technologies,
<http://www.reneval.ca/nlp10.htm> (12.03.2006)

- Ellerton, Roger, “NLP Logical Levels, Part I”, Renewal Technologies,
<http://www.renewal.ca/>, (11.04. 2006)
- Ellerton,Roger, “ NLP Logical Levels, Part II”,Renewal Technologies,
<http://www.renewal.ca/>, (11.04 2006)
- Ellerton, Roger, “The Sturcture Of Reality”, Renewal Technologies,
<http://www.reneval.ca/nlp4.htm> (12.03.2006)
- Ellerton, Roger, “ Eye Accessing Cues”,Renewal Technologies,
<http://www.renewal.ca> (12-06-2006)
- Ellerton, Roger,“ NLP, Metaprograms, Part I “, Renewal Technologies
<http://www.renewal.ca/> (12-06-2006)
- Ellerton,Roger, “ NLP, Metaprograms, Part II “,Renewal Technologies
<http://www.renewal.ca/> (12-06-2006)
- Ellerton, Roger, “NLP Meta Model” , Renewal Technologies, <http://www.renewal.ca/>
(11-03-2006)
- Ellerton, Roger, “ Milton Model”, Renewal Technologies, <http://www.renewal.ca/>
(11-03-2006)
- Ellerton,Roger, “ NLP, Presuppositions,Part I “,Renewal Technologies
[http://www.renewal.ca/ nlp6.htm](http://www.renewal.ca/nlp6.htm) (12-06-2006)
- Ellerton,Roger, “ NLP, Presuppositions,Part II “,Renewal Technologies
[http://www.renewal.ca/ nlp7.htm](http://www.renewal.ca/nlp7.htm) (12-06-2006)

- Ellerton,Roger, “ Perceptual Positions “,Renewal Technologies
<http://www.renewal.ca/nlp7.htm> (12-06-2006)
- Ellerton,Roger, “ Rapport “,Renewal Technologies <http://www.renewal.ca/>
(12-06-2006)
- Er, Nurhan, “Çalışma Belleğinde Görsel- Mekansal Kopyalama ve Fonolojik
Döngü Bileşenleri Açısından Kaynak Dağılımı”, *Türk Psikoloji Dergisi*,
Cilt: 14, sayı: 43, Haziran 1999
- Ertürk, Mümin , *İşletmelerde Yönetim Ve Organizasyon*, Beta Yayınları, 3.
Baskı İstanbul, 2000
- Ezerler, Demet Uyar ,“ NLP ile Liderlik”, *Panorama Dergisi*, Kasım 2004,
<http://www.tugiad.org.tr/tugiad.php> (27.04.2006)
- Gallagher, Kevin- Rose, Ed-McClelland, Bob- Reynolds, Jhon- Tombs, Steve ,
People in Organizations, Blackwell Business, Oxford,1997,
- Garratt, Ted , *The Effective Delivery of Training Using NLP*, Kogan Page Limited,
London,1999
- Gibbs, Kate, “NLP And Building Rapport”,
<http://www.humanresourcesmagazine.com.au> (14-11-2006)
- Goleman, Daniel, *Duygusal Zeka*, Çev: Banu Seçkin Yüksel, Varlık Yayınları,
Onaltıncı Basım, İstanbul, 2000
- Grinder, John, Delozier, Judith,Bandler, Richard, *Patterns Of The Hypnotic
Techniques Of Milton H. Erickson*,M.D. Vol.I,Published By
Grinder&Associates, Scotts Valley, 1975

- Grinder, John-Delozier, Judith-Bandler, Richard, *Patterns Of The Hypnotic Techniques Of Milton H. Erickson*,M.D. Vol.II,Published By Grinder&Associates, Scotts Valley, 1977
- Grinder, John ”Different Worlds”, <http://www.nlpwhisperinginthewind.com>,
- Gün, Nil, *NLP Zihninizi Kullanma Kılavuzu*, Kural Dışı Yayıncılık,İstanbul, 2002,
- Gürgen, Haluk ,*Örgütlerde İletişim Kalitesi*, Der Yayınları,İstanbul, 1997
- Güven, Sami,*Toplum Biliminde Araştırma Yöntemleri*, Ezgi Kitabevi Yayınları, 6. Baskı, Bursa, Şubat 1996
- Hall, Michael , “How Meta –States Enriches Logical Levels In NLP”,
<http://www.pnlcoach.com> (11.04.2006)
- Hoag, John David, “A Few Basic NLP Concept”,
<http://www.nlpls.com/articles/NLPbasics.php> (12-12-2006)
- Hoag, John David, “Perceptual Positions” ,
<http://www.nlpls.com/articles/perceptualPositions>. (12-12-2006)
- Irak, Metehan , “Hatırlamanın ve Unutmanın Farkındalığı:Sağlıklı Bireylerde ve Bazı Beyin Hasarlarında Üst-Biliş Sürecinin İşleyişi,” *Türk Psikoloji Yazıları*, Cilt: 8, Özel Ek sayı, Haziran 2005,
- Işığışok, Erkan, *Altı Sigma Kara Kuşaklar İçin Hipotez Testleri Yol Haritası*, Sigma Center Yönetim Sistemleri, Ezgi Kitabevi, Bursa, Aralık 2004
- James, Tad M.S., “What Is NLP : A Model Of Communication And Personality”,
http://www.nlp.com/NLP_Communication_model.pdf (12.3.2006)

- James, Tad, "NLP Communication Model",
<http://www.changewithin.com/images/selfte6.gif> (12-03-2006)
- Jefkins, Frank, *Public Relations*, Forth Edition, Pitman Publishing,
London, 1992,
- Jensen , Eric, *The Learning Brain*, Turning Point, San Diago, 1995
- Kağıtçıbaşı, Çiğdem, *İnsan Ve İnsanlar*, Evrim Basın Yayın Dağıtım, 9. Baskı,
İstanbul, 1988
- Kışlak, Şennur Tutarel, " Kaygı Duyarlılığını Azaltmada Göz Hareketleriyle
Duyarsızlaştırma ve İşleme (EMDR) Tedavisi" *Türk Psikoloji Dergisi*,
Cilt 19, Sayı 53, Haziran 2004
- Knight, Sue, *NLP At Work, The Difference That Makes a Difference In Business*,
Nicholas Brealey Publishing, Second Edition, London, 2002,
- Knight, Sue , *Uygulamalarla NLP*, Çev: İpek Görkey Taffe, Sistem
Yayıncılık, İstanbul, Şubat 1999,
- Kocabaş, Füsün "Değişime Uyum Sürecinde İç Ve Dış Örgütsel İletişim
Çabalarının Entegrasyonu Gerekliliği,"
<http://www.manas.kg/pdf/sbdpdf13/makaleler/22.pdf> (27 Ekim 2005)
- Lavan, Ian, " NLP İn Business – Or More Than A Trip To The Zoo"
Industrial And Commercial Training, Volume; 34, Number 5 2002
- Lehner, Sandra, "Learner-Centred Training with Neuro-Linguistic-Programming"
<http://www.nlp.at/theorie/sl/diplom.pdf> (24-09-2006)

- Magiure, Tom, "Visualisation: A Decisive Skill" Published in APAC of News, No 24.
May 1995. Barcelona [http:// www.xtec.es/jmagiure/ articles](http://www.xtec.es/jmagiure/articles)
(22-07-2006)
- Manning, G- Curtis, K, *Communication, The Miracle of Dialogue*, Cincinatti, South
Western Publishing, 1998
- McKendree, Jean-Small, Carol- Stenning, Keith- Conlon, Tom" Kritik Düşünmenin
Öğretimi ve Öğreniminde Temsilin Rolü ", *Educational Review*; Vol.54,
No.1,2002
<http://www.matematikegt.gazi.edu.tr/mat/gelisme/temsilinrolu.doc>.
(27.05.2006)
- McShane, Steven L- Von Glinov, Mary Ann , *Organizasyonel Behavior Emerging
Realities For The Workplace Revolution*, McGraw-Hill Companies, New
York, 2003,
- Mehrabian, Albert , *Communication Without Words*, Psychology Today, 2, 1968,
- Mehrabian, Albert , Susan R. Ferris, "Inference Of Attitudes From Nonverbal
Communication In Two Channels," *Journal of Consulting Psychology*
Vol.31, 1967 .
- Milliner, Charlotte Bretto, *A Framework For Exchellence: A resource Manuel For
NLP*, Preface By John Grinder, Published By Grinder Associates,Scots
Valley, 1988
- Molden, David , *Managing With The Power Of NLP*, Pitman Publishing, London,
1996

- Moorhead, Gregory – Griffin, Ricky W. ,*Organizational Behavior, Managing People and Organization*, Fifth Edition, Houghton Mifflin Company, Boston, Newyork, 1998,
- Morris, Charles G. , *Understanding Psychology*, Third Edition, Editör; Belgin Ayvaşık, Melike Sayıl, Türk Psikologlar Derneği Yayınları, No:23, 1. Basım, Ankara, Ağustos 2002
- O’Conner, Joseph , McDermot,Ian, *NLP’nin İlkeleri*, Çev: Demet Uyar Ezerler, Sistem Yayınları, Şubat 2001,İstanbul,
- O’Conner, Joseph-Seymour, John , *Introducing Neuro-Linguistic Programming*, Thorsons An Impring of Harper Collins Publisher, London, 1993
- O’Conner, Joseph, *NLP Workbook : The Practical Guidebook To Achieving The Results You Want*, Published By Thorsons, London, 2001
- Onal,Güngör, *İşletme Yönetimi Ve Organizasyonu*, Türkmen Kitabevi, 2. Baskı, İstanbul, 1998,
- Özarallı, Nurdan, “Organizational Communicaiton Effectiveness, A research In Banking Sector”. Yayım lanmamış Doktora Tezi. T.C. Marmara Üniversitesi. İstanbul.1995
- Özdamar, Kazım, *Paket Programlar İle İstatistiksel Veri Analizi I*, Kaan Kitabevi, 5. Baskı, İstanbul, 2004
- Özdamar, Kazım, *Paket Programlar İle İstatistiksel Veri Analizi II*, Kaan Kitabevi, 5. Baskı, İstanbul, 2004

- Özkan,Zülfikar,*NLP Teknikleriyle Aile İçi İletişim*, Hayat Yayıncılık, İstanbul, Nisan 2004,
- Peker, Nilgün-Erkin, Emine , “The perceived effectiveness of a pre-service Professional development course for math and science teachers”, In H. Gruber,C.Harteis,R.G. Mulder,J.M.Rehrl (eds) *Bridging Individual, organizational, Cultural Aspects of Professional Learning* S.Redorer Verlag, 2005 Regensburg (ISBN:3-89783-4871)
- Richardson, Alan,“ NLP For Testers, The Meta Model”
<http://www.compendiumdev.co.uk/nlp> (13-10-2006)
- Sabuncuoğlu, Zeyyat -Sayılar, Yücel “Eğitimi Etkinliği Ve Eğitim Sonrası Davranışsal Değişimlerin Ölçülenmesine Yönelik Bir Uygulama”
İşletmelerde Çağdaş Yaklaşımlar, Ed: Zeyyat Sabuncuoğlu, Uludağ Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü Yayını,Bursa 2002
- Sabuncuoğlu, Zeyyat- Tüz, Melek, *Örgütsel Psikoloji*, Furkan Ofset, 4.Baskı, Eylül 2003, Bursa,
- Sabuncuoğlu,Zeyyat-Tokol, Tuncer, *İşletme*, Furkan Ofset,Eylül 2003, 5.Baskı, Bursa
- Senge, Peter M., *Beşinci Disiplin*, Çev: Ayşegül İlideniz, Ahmet Doğukan, Yapı Kredi Yayınları, 13. Baskı, İstanbul,Ocak 2006,
- Şenol,Erkan, “İletişimde Mükemmel Uyum”,
<http://www.atlasedu.com/edergi/eylul/nlp02.php> (12-12-2006)
- Tavşancıl, Ezel,*Tutumları Ölçülmesi ve SPSS İle Veri Analizi*, Nobel Yayın Dağıtım, 2. Basım, Ekim 2005, İstanbul

- Tekin, Halil, *Eğitimde Ölçme Değerlendirme*, Yargı Yayınları, 14. Baskı, Ankara, 2000
- Tompkins Penny- Lawley,James,”Meta,Milton And Metaphor: Model of Subjective Experience” <http://www.cleanlanguage.co.uk/MMM.html> (23-9-2006)
- Tompkins, Penny- Lawley,James “RAPPORT-The Magic Ingredient-Part 1” *Personal Success Magazine*-January 1994, <http://www.cleanlanguage.co.uk/rapport1.html> (06-11-2006)
- Tompkins, Penny- Lawley,James “RAPPORT-The Magic Ingredient-Part 2” *Personal Success Magazine*- January 1994, <http://www.cleanlanguage.co.uk/rapport2.html> (06-11-2006)
- Thompson, John E.-Courtney,LisaD.Dickson,”The Effect Of Neurolinguistic Programming On Organizational And Individual Performance: A Case Study” *Journal Of European Industrial Training*,Volume 26, Number 6, 2002,
- Tutar, Hasan , *Örgütsel İletişim*, Seçkin Yayınları,Ankara, 2003,
- Türkmen, Derviş ,” NLP”, <http://www.psikofarma.net/genel/nlp.html> (05.03.2005)
- Tüz, Melek , “Kişisel Mükemmelliği Yakalamada Nöro Linguistik Programlama (NLP) Tekniği”, *U.Ü. Fen Edebiyet Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi*,Sayı:3,Cilt:3,2002
- Ulrich, D. - Greenfield, H. (1995): “From Training and Development and Development to Development and Learning”, *American Journal of Management Development*, Vol. 1, No. 2,

-Woodsmall, Wyatt “Fachartikel, So Called Logical Levels And Systemic NLP”,
<http://www.cnlpa.de/presse/loglev.html>, (11.04.2006)

-Zıllıoğlu, Melih, *İletişim Nedir*, Cem Yayınevi, İstanbul, 1993,

-“John Grinder İle Bir röportaj”,
<http://www.nlpdegisim.com./digmak003.php>. (27.04.2006)

-<http://www.anlp.org/Faq.asp> 03.12.2004

-“NLP Foundation” <http://www.ciauk.com/download/wc/NLP-Foundation.pdf>

EKLER

ÖRGÜTSEL İLETİŞİMDE KİŞİLERARASI İLETİŞİM ÖLÇEĞİ : ÖNTEST

Bu araştırmaya katıldığınız için size teşekkür ederiz. Bu çalışmada, sosyal konularla ilgili çeşitli sorulara cevap vermeniz istenmektedir. Soruları yanıtlarken kendinizi, işyerinizi ve işyerindeki arkadaşlarınızla olan ilişkilerinizi düşünerek cevap vermeniz istenmektedir.

Bu çalışmaya sizin de katılımınız bizim için çok önemli ve değerlidir. Anketlerin değeri, bunları cevaplandırmada göstereceğiniz dikkat ve içtenliğe bağlıdır.

Aşağıda bir dizi test sorusu bulacaksınız. Açıklamaları dikkatle okuduktan sonra, sizin için en uygun olan şıkkı (HİÇBİR ZAMAN, ÇOK NADİREN, BAZEN, ÇOĞU ZAMAN, HER ZAMAN) seçerek işaretlemeniz gerekmektedir. Sorular için doğru ya da yanlış cevap yoktur. Önemli olan, her soruyu samimi ve doğru biçimde cevaplandırmanızdır. Lütfen her soruyu cevaplayınız, kesinlikle boş cevap bırakmayınız.

Bu çalışma tamamen bilimsel amaçla yapılmakta olup yanıtlarınız kesinlikle gizli tutulacaktır. Bize zaman ayırıp araştırmaya katıldığınız için tekrar teşekkür ederiz.

1- Pozisyonunuz

() Yönetici () Yönetici olmayan

2- Cinsiyetiniz

() Kadın () Erkek

3- Eğitim durumunuz

() İlkokul Mezunu

() Orta okul mezunu

() Lise mezunu

() Üniversite mezunu

4- Yaşınız :

5- Şu anda bulunduğunuz görevde kaç yıldan beri çalışıyorsunuz

() 0-5 yıl () 6 ve daha çok

6- Daha önce iletişimle ilgili eğitim ya da seminere katıldınız mı?

() Evet () Hayır

7- Kişiler arası ilişkiler, iletişim vb. sosyal konulara karşı ilginizi nasıl tanımlarsınız.

() Çok () Orta () Yok

8- NLP İletişim Eğitim Programından beklentileriniz nelerdir?

ÖRGÜTSEL İLETİŞİMDE KİŞİLER ARASI İLETİŞİM ÖLÇEĞİ

		HİÇBİR ZAMAN	ÇOK NADİREN	BAZEN	ÇOĞU ZAMAN	HER ZAMAN
1	Konuşurken kelimeleri açık olarak ifade eder sesimi duyulacak şekilde ayarlarım					
2	İş arkadaşlarımla konuşurken kelime seçiminde özen gösteririm					
3	İşle ilgili bir konuyu anlatırken iş arkadaşlarım beni anlamakta zorlanıyor.					
4	İş arkadaşlarımla benim hakkımda neler hissettiğini anlayabilirim					
5	İş arkadaşlarımla konuşmadan önce düşüncelerimi planlarım					
6	İş arkadaşlarımla konuşurken samimi ve rahat değilim					
7	İş arkadaşlarımla benimle iletişim kurmaktan memnun olduklarını düşünüyorum.					
8	Doğrudan ifade etmeseler de iş arkadaşlarımla duygularımı ve niyetlerimi çok iyi anlarım					
9	İş arkadaşlarımla anlaşırım					
10	İş arkadaşlarımla konuşurken dalıp gittiğim olur					
11	İşyerinde olup bitenden en son benim haberim olur					
12	İşyerinde kişiler arası iletişimde seçilen yol yapıcı olmaktan çok yıkıcı oluyor					
13	İşyerinde iletişimimizin geliştirilmeye ihtiyacı var.					
14	İş arkadaşlarımla aramızda karşılıklı olarak yeterince saygı ve desteğin olduğunu düşünmüyorum.					
15	Her türlü çalışmaya (projeye) inanarak katılıyorum					
16	İşletmedeki herhangi bir çalışanın işler kötüye gittiğinde işletmenin koordineli bir şekilde çalışması için diğerinin işini üstlendiğini/üstleneceğini düşünüyorum					
17	İşletme içindeki dayanışmayı zayıf buluyorum					
18	İşletmeye ait olduğumu(işletmenin bir parçası olduğumu) düşünüyorum					
19	İşletmenin elde etmeye çalıştığı amaçları, vizyon ve misyonu yeterince açıktır.					
20	İşletme içinde ekip çalışmasının zayıf olduğunu düşünüyorum					
21	İşletme performansını başarılı bir şekilde gerçekleştirmek için iş arkadaşlarımla kendi görev ve rolleri çerçevesinde uyum içinde çalıştıklarını düşünüyorum					
22	İş arkadaşlarımla kendi içinde kaynaştığını düşünüyorum					

23	Bu işletmenin bir üyesi olmaktan dolayı memnuniyet duyuyorum					
24	Benim ve işletmenin değerleri birbirine benzer					
25	Bu işyerinde takım ruhu vardır.					
26	İşletme içinde konulan kuralları onaylıyorum					
27	İşletme içerisinde, çalışanların duygu ve düşüncelerini ifade etmeleri için demokratik bir ortam yaratılır					
28	Her şeyin iyi şekilde sonuçlanacağına inanırım					
29	İş yerindeki zor problemler karşısında moralim bozulur					
30	Şanssızlıklar yüzünden her şeyin ters gideceği korkusuna kapılıyorum					
31	İş yerimde yeteneklerimi en iyi şekilde kullanıyorum					
32	Yaşamımın alacağı yön üzerinde yeterince kontrolümün olmadığını düşünüyorum					
33	İşimi ilginç buluyorum					
34	Bu günkü başarı ve başarısızlığımın tüm sorumluluklarını alırım.					
35	İşteki başarımdan memnun değilim					
36	Kendimi işten uzak ve ilgisiz hissediyorum					
37	Sabahları işe gelmek benim için zor oluyor					
38	Hayat konusunda umutsuzluğa kapılıyorum					
39	Bir ay önce katıldığım NLP Eğitim Programının benim ve arkadaşlarım için çok faydalı olduğunu düşünüyorum.					

ÖRGÜTSEL İLETİŞİMDE KİŞİLERARASI İLETİŞİM ÖLÇEĞİ : SONTEST

Bu çalışma, ağustos ayında yapmış olduğumuz anketin ikinci uygulamasıdır. Soruları yanıtlarken kendinizi, işyerinizi ve işyerindeki arkadaşlarınızla olan ilişkilerinizi düşünerek cevap vermeniz istenmektedir. Bu çalışmaya katılımınız bizim için çok önemli ve değerlidir. Anketlerin değeri, bunları cevaplandırmada göstereceğiniz dikkat ve içtenliğe bağlıdır.

Aşağıda bir dizi test sorusu bulacaksınız. Açıklamaları dikkatle okuduktan sonra, sizin için en uygun olan şıkkı (HİÇBİR ZAMAN, ÇOK NADİREN, BAZEN, ÇOĞU ZAMAN, HER ZAMAN) seçerek işaretlemeniz gerekmektedir. Sorular için doğru ya da yanlış cevap yoktur. Önemli olan, her soruyu samimi ve doğru biçimde cevaplandırmanızdır. Lütfen her soruyu cevaplayınız, kesinlikle boş cevap bırakmayınız.

Bu çalışma tamamen bilimsel amaçla yapılmakta olup yanıtlarınız kesinlikle gizli tutulacaktır. Bize zaman ayırıp araştırmaya katıldığınız için teşekkür ederiz.

1- Pozisyonunuz

() Yönetici () Yönetici olmayan

4- Cinsiyetiniz

() Kadın () Erkek

5- Eğitim durumunuz

() İlkokul Mezunu () Orta okul mezunu

() Lise mezunu () Üniversite mezunu

4- Yaşınız :

5- Şu anda bulunduğunuz görevde kaç yıldan beri çalışıyorsunuz

() 0-5 yıl () 6 ve daha çok

9- Ağustos ayında katıldığınız NLP İletişim Eğitim Programının size, iş hayatınıza ve özel hayatınıza kattığı kazançlar nelerdir? Eğitimden önceki beklentilerinizin ne kadarını gerçekleştirebildiniz?

ÖRGÜTSEL İLETİŞİMDE KİŞİLER ARASI İLETİŞİM ÖLÇEĞİ

		HİÇBİR ZAMAN	ÇOK NADİREN	BAZEN	ÇOĞU ZAMAN	HER ZAMAN
1	Konuşurken kelimeleri açık olarak ifade eder sesimi duyulacak şekilde ayarlarım					
2	İş arkadaşlarımla konuşurken kelime seçiminde özen gösteririm					
3	İşle ilgili bir konuyu anlatırken iş arkadaşlarım beni anlamakta zorlanıyor.					
4	İş arkadaşlarımla benim hakkımda neler hissettiğini anlayabilirim					
5	İş arkadaşlarımla konuşmadan önce düşüncelerimi planlarım					
6	İş arkadaşlarımla konuşurken samimi ve rahat değilim					
7	İş arkadaşlarımla benimle iletişim kurmaktan memnun olduklarını düşünüyorum.					
8	Doğrudan ifade etmeseler de iş arkadaşlarımla duygularımı ve niyetlerimi çok iyi anlarım					
9	İş arkadaşlarımla anlaşırım					
10	İş arkadaşlarımla konuşurken dalıp gittiğim olur					
11	İşyerinde olup bitenden en son benim haberim olur					
12	İşyerinde kişiler arası iletişimde seçilen yol yapıcı olmaktan çok yıkıcı oluyor					
13	İşyerinde iletişimimizin geliştirilmeye ihtiyacı var.					
14	İş arkadaşlarımla aramızda karşılıklı olarak yeterince saygı ve desteğin olduğunu düşünmüyorum.					
15	Her türlü çalışmaya (projeye) inanarak katılıyorum					
16	İşletmedeki herhangi bir çalışanın işler kötüye gittiğinde işletmenin koordineli bir şekilde çalışması için diğerinin işini üstlendiğini/üstleneceğini düşünüyorum					
17	İşletme içindeki dayanışmayı zayıf buluyorum					
18	İşletmeye ait olduğumu(işletmenin bir parçası olduğumu) düşünüyorum					
19	İşletmenin elde etmeye çalıştığı amaçları, vizyon ve misyonu yeterince açıktır.					
20	İşletme içinde ekip çalışmasının zayıf olduğunu düşünüyorum					
21	İşletme performansını başarılı bir şekilde gerçekleştirmek için iş arkadaşlarımla kendi görev ve rolleri çerçevesinde uyum içinde çalıştıklarımı düşünüyorum					
22	İş arkadaşlarımla kendi içinde kaynaştığını düşünüyorum					

23	Bu işletmenin bir üyesi olmaktan dolayı memnuniyet duyuyorum					
24	Benim ve işletmenin değerleri birbirine benzer					
25	Bu işyerinde takım ruhu vardır.					
26	İşletme içinde konulan kuralları onaylıyorum					
27	İşletme içerisinde, çalışanların duygu ve düşüncelerini ifade etmeleri için demokratik bir ortam yaratılır					
28	Her şeyin iyi şekilde sonuçlanacağına inanırım					
29	İş yerindeki zor problemler karşısında moralim bozulur					
30	Şanssızlıklar yüzünden her şeyin ters gideceği korkusuna kapılırım					
31	İş yerimde yeteneklerimi en iyi şekilde kullanıyorum					
32	Yaşamımın alacağı yön üzerinde yeterince kontrolümün olmadığını düşünüyorum					
33	İşimi ilginç buluyorum					
34	Bu günkü başarı ve başarısızlığımın tüm sorumluluklarını alırım.					
35	İşteki başarımdan memnun değilim					
36	Kendimi işten uzak ve ilgisiz hissediyorum					
37	Sabahları işe gelmek benim için zor oluyor					
38	Hayat konusunda umutsuzluğa kapılıyorum					
39	Bir ay önce katıldığım NLP Eğitim Programının benim ve arkadaşlarım için çok faydalı olduğunu düşünüyorum.					

ÖZGEÇMİŞ

Doğum Yeri ve Yılı : İSTANBUL-1966

Öğr.Gördüğü Kurumlar :	Başlama Yılı	Bitirme Yılı	Kurum Adı
Lise	: 1980	1983	İNEGÖL LİSESİ
Lisans	: 1984	1988	ULUDAĞ Ü. İ.İ.B.F. İŞLETME BÖLÜMÜ
Yüksek Lisans	: 1994	1996	ANADOLU Ü. S.B.E. İKTİSAT ANABİLİM DALI, PARA-BANKA BİLİM DALI
Doktora	: 2001	2007	ULUDAĞ Ü. S.B.E. İŞLETME ANABİLİM DALI, YÖNETİM ORGANİZASYON BİLİM DALI

Medeni Durum : EVLİ

Bildiği Yabancı Diller ve Düzeyi : İNGİLİZCE ORTA

Çalıştığı Kurum	Başlama Tarihleri	ve Ayrılma	Çalışılan Kurumun Adı
1.	1998	-	ULUDAĞ Ü. İNEGÖL MESLEK YÜKSEK OKULU

2007

FATMA GÜL UYSAL

