

**T.C.
EGE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalı**

**ZİHİN DİLİ PROGRAMLAMASI (NLP)NİN
KİŞİSEL GELİŞİM VE KİŞİLERARASI İLETİŞİM
ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ**

**(NLP EĞİTİMLERİNİN KİŞİSEL GELİŞİM, ÖRGÜTLERDE KİŞİLERARASI
İLETİŞİM VE PERFORMANS GELİŞTİRME ÜZERİNDEKİ ETKİLERİNE
İLİŞKİN BİR ARAŞTIRMA)**

DOKTORA TEZİ

Merba TAT

DANIŞMANI : Prof. Dr. Demet GÜRÜZ

İZMİR-2007

Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü M¼d¼rl¼ğ¼ne sunduğ¼m “Zihin Dili Programlaması (NLP)nın Kişisel Gelişim ve Kişilerarası İletişim Üzerindeki Etkileri (NLP Eğitimlerinin Kişisel Gelişim, Örg¼tlerde Kişilerarası İletişim ve Performans Geliştirme Üzerindeki Etkilerine İlişkin Bir Araştırma)” adlı doktora tezinin tarafımdan bilimsel, ahlak ve normlara uygun bir şekilde hazırlandığını, tezimde yararlandığım kaynakları bibliyografyada ve dipnotlarda gösterdiğimi onurumla doğrularım.

İsim-Soyadı

Merba TAT

İmza

İÇİNDEKİLER

SAYFA NO

TABLO LİSTESİ.....	VI
ŞEKİL LİSTESİ	VII
ÇİZİM LİSTESİ	VIII
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

İNSAN BEYNİ, BİLİŞSEL SÜREÇLER VE DAVRANIŞ İLİŞKİSİ

I. İNSAN BEYNİ VE İŞLEYİŞİ.....	6
A) Sinir Sistemi ve Sinir Sisteminde İletişim	6
1. Nöron ve Yapısı	7
2. Sinir Sistemi ve Temel Bileşenleri.....	9
B) Beynin Anatomik Özellikleri.....	10
C) Beyin Kabuğunun Günlük Davranışlar Üzerindeki Etkileri	13
D) Beyin Yarı-Kürelerinin Doğru Kullanımının Kişinin Öğrenim Süreci Üzerine Etkileri.....	16
1. Öğrenme Sürecine Etkileri Bağlamında Sağ ve Sol Beyin Yarı-Kürelerinin Fonksiyonları	16
2. Zeka Anlayışında Dönüşüm ve Çağcıl Zeka Anlayışında Öğrenme	20
II. BİLİŞSEL KURAM ÇERÇEVESİNDE İNSANIN BİLİŞSEL YAPISI VE DAVRANIŞ ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ.....	29
A) Bilişsel Psikoloji ve Bilişsel Kuram	29
1. Bilişsel Psikolojinin Tanımı.....	29
2. Bilişsel Psikolojinin Tarihsel Gelişim Süreci	30
a. Bilişsel Psikoloji Kuramsal Yaklaşımları.....	30
b. Bilişsel Psikolojinin Gelişimini Etkileyen Disiplinler.....	37
B) Bilişsel Psikolojinin Öğeleri	41
1. Algı Sistemleri	41
2. Bellek.....	44
3. Dil ve Konuşma	45

4. Bilinçlilik ve Düşünme.....	47
5. Öğrenme	50
C) Bilişsel Nöropsikoloji Kavramı ve Uygulama Alanları	53

İKİNCİ BÖLÜM

ZİHİN DİLİ PROGRAMLAMASI (NEURO LINGUISTIC PROGRAMMING – NLP) KAVRAMI VE TEMEL İLKELERİ

I. ZİHİN DİLİ PROGRAMLAMASI KAVRAMI, KAVRAMIN TARİHSEL GELİŞİMİ VE TEMEL İLKELERİ	57
A) Zihin Dili Programlaması Kavramı	57
B) Zihin Dili Programlamasının Tarihsel Gelişimi	59
C) Zihin Dili Programlamasının İlkeleri	63
II. ZİHİN DİLİ PROGRAMLAMASINDA SİNİR(NEURO) KAVRAMI VE ZİHİNSEL DURUMLAR ÜZERİNDEKİ ETKİSİ.....	67
A) Temsil Sistemleri ve Kişilerarası İlişkiler Üzerindeki Etkileri	68
1. Düşünme ve Düşünme Kalıpları	68
2. Zihin – Duygu – Beden İlişkisi	80
3. Beden Dili ve Kalibrasyon Tekniği.....	84
4. Empati ve Uyum Sağlama	87
B) Öğrenme Düzeyleri ve Gerçekliğin Tanımı Arasındaki İlişki.....	90
III. ZİHİN DİLİ PROGRAMLAMASINDA DİLSEL MODEL (LINGUISTIC) KAVRAMI, DİLİN ANLAMLAŞTIRILMASI VE DENEYİMLERE ETKİSİ...	94
A) Dilbilim (Linguistics) ve Zihin Dili Programlamasını Etkileyen Dil Kuramları.....	94
B) Meta Model ve Milton Modeli.....	105
1. Meta Model.....	105
2. Milton Modeli	110
C) Yeniden Çerçeveleme (Reframing) Kavramı ve Türleri.....	114
1. Yeniden Çerçeveleme (Reframing) Kavramı	114
2. Yeniden Çerçeveleme Türleri	115

D) Sağ ve Sol Beyin Yarı-Kürelerinin Doğru Kullanımıyla Bilincin Yönlendirilmesi.....	119
IV. ZİHİN DİLİ PROGRAMLAMASINDA PROGRAMLAMA (PROGRAMMING)	
KAVRAMI VE STRATEJİLERİ	121
A) Metaprogramlar	122
B) Modelleme Kavramı ve Stratejileri	125
1. Modelleme Kavramı	125
2. Modelleme Stratejileri	127
C) Çağrıştırıcı – Çapa Atma Kavramı ve Stratejileri	131
1. Çağrıştırıcı – Çapa Atma Kavramı.....	131
2. Çapa Atma Türleri.....	133
D) İnanç Kavramı ve Deneyimler Üzerindeki Etkisi.....	135
1. İnanç Kavramı	135
2. İnanç Değiştirme Stratejileri	137

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ZİHİN DİLİ PROGRAMLAMASININ KİŞİSEL GELİŞİM, ÖRGÜTLERDE KİŞİLERARASI İLETİŞİM VE PERFORMANS GELİŞTİRME ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ

I. KİŞİSEL GELİŞİM KAVRAMI VE KAVRAMIN TARİHSEL DÖNÜŞÜM SÜRECİ	139
A)Kişisel Gelişim Kavramına İlişkin Öncül Kuram ve Yaklaşımlar.....	139
1. Kişisel Gelişim Kavramı.....	139
2. Kişisel Gelişim Kavramının Tarihsel Dönüşüm Süreci ve Öncül Yaklaşımlar.....	141
B)Kişisel Gelişim Kavramına Projeksiyonel Bir Bakış.....	153
II. KİŞİSEL GELİŞİM VE PSİKOTERAPİ ÇALIŞMALARINDA ZİHİN DİLİ PROGRAMLAMASININ KULLANIMI	155
A) Psikoterapi Kavramı ve Türleri	155
B) Zihin Dili Programlamasında Kullanılan Terapi Çalışmaları.....	158

III. ÖRGÜTLERDE KİŞİLERARASI İLETİŞİM SÜREÇLERİNİ ETKİNLEŞTİRME	
KİŞİSEL GELİŞİM VE ÖRGÜTSEL GELİŞİMİ SAĞLAMADA ZİHİN DİLİ	
PROGRAMLAMASI TEKNİKLERİNİN KULLANIMI	163
A) Kişilerarası İletişim Kavramı ve Özellikleri.....	163
1. Kişilerarası İletişim Kavramı	163
2. Kişilerarası İletişimin Özellikleri	164
B) Örgüt Kavramı ve Örgütlerde Kişilerarası İletişim.....	166
C) Örgütlerde Kişilerarası Uyum Sorunlarının Çözümü ve İletişim	
Süreçlerinin Etkinleştirilmesinde Zihin Dili Programlaması Tekniklerinin	
Kullanımı	168
1. Örgütlerde Çatışma Kavramı ve Çatışmayla Başa Çıkma Teknikleri.....	168
2. Toplantı Kavramı ve Toplantı Yönetimi	171
3. Çatışma ve Toplantı Yönetiminde NLP Tekniklerinin Rolü	171
D) Çağcıl Örgütsel Yaklaşımlar Çerçevesinde Bir Örgüt Geliştirme Aracı Olarak	
Zihin Dili Programlaması	177
1. Sistem Düşüncesi Açısından Örgüt Geliştirme Kavramı	177
2. Ast-Üst İlişkilerinde Değişen Liderlik Anlayışı ve Etkin Liderlik Becerileri	
Kazanmada Zihin Dili Programlamasının Rolü.....	184
3. Örgütsel Motivasyonu Artırma ve Performans Geliştirmede Yardımcı	
Teknikler Bütünü Olarak Zihin Dili Programlaması	196
E) Zihin Dili Programlaması Tekniklerinin Performans Geliştirme Felsefeleri	
Bağlamında Kullanımı	231
1. Zihin Dili Programlaması Tekniklerinin Öğrenen Örgüt Yaklaşımı	
Çerçevesinde Değerlendirilmesi	231
2. Toplam Kalite Yönetimi ve Değişim Mühendisliğinin Etkili	
Uygulamasında Zihin Dili Programlaması Tekniklerinin Rolü.....	239

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

NLP EĞİTİMLERİNİN KİŞİSEL GELİŞİM, ÖRGÜTLERDE KİŞİLERARASI İLETİŞİM VE PERFORMANS GELİŞTİRME ÜZERİNDEKİ ETKİLERİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

I. ARAŞTIRMANIN AMACI, KAPSAMI VE YÖNTEMİ	248
A) Araştırmanın Amacı ve Kapsamı.....	248
B) Araştırma Amacına Ulaşmada Temel Alınan Kuramsal Çerçeve	249
C) Araştırma Yöntem ve Teknikleri	250
D) Araştırmanın Temel Hipotezleri	252
E) Araştırma Evreni ve Örneklem	254
F) Araştırmanın Sınırlılıkları	255
II. ARAŞTIRMA VERİLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ	256
A) Deneklerin Demografik Özellikleri	256
B) NLP Eğitimlerinin Örgütlerde Kişilerarası İletişim Süreçlerine Etkisi	265
C) NLP Eğitimlerinin Sistem Düşüncesi Geliştirme ve Vizyon Yaratarak Yaşama Geçirmeye Etkisi.....	279
D) NLP Eğitimlerinin Motivasyon ve Performans Geliştirmeye Etkisi.....	288
SONUÇ	306
KAYNAKLAR.....	318
EKLER	
ÖZGEÇMİŞ	
ÖZET	
ABSTRACT	

TABLO LİSTESİ

	SAYFA NO
Tablo 1. Sol ve Sağ Beyin Yarı Kürelerinin İşlem Özellikleri.....	18
Tablo 2. Zeka Türleri	26
Tablo 3. Ağırlıklı Temsil Sistemine Göre Kullanılan Duyumsal Yüklemler.....	73
Tablo 4. Başlıca Alt Sistemler	78
Tablo 5. Uсталık Stratejilerine İlişkin Kodlar	128
Tablo 6. Zihin Dili Programlamasının Kaizen Uygulamalarında Değerlendirilmesi	244

ŞEKİL LİSTESİ

	SAYFA NO
Şekil 1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı	143
Şekil 2. Zihinsel Boyutta Değişimin Kişisel Değişime Etkisi	182
Şekil 3. Zihin Dili Programlaması Tekniklerinin Liderlik Sürecine Etkisi	195
Şekil 4. Zihin Dili Programlamasına İlişkin Süreçlerin Motivasyon ve Performans Üzerindeki Etkisi	230

ÇİZİM LİSTESİ

	SAYFA NO
Çizim 1. Nöronun Temel Yapıları.....	7
Çizim 2. İnsan Beyninin Temel Birimleri	10
Çizim 3. Beyin Yarı Küresinin Dört Lobu	13
Çizim 4. Göz Hareketleri.....	76
Çizim 5. Kişilerarası İletişim Türlerinin Etkisi.....	86
Çizim 6. Nörolojik Düzeyler.....	93

GİRİŞ

İnsanoğlu, ilk çağlardan günümüze dek yaşamda kalabilmek için kendisini ve çevresini dönüştürmüş, bu dönüşüm sürecinde uygarlık düzeyinin yükselmesini sağlayan birçok yeniliği ortaya koymuştur. Bu noktada; keşfetme, icat etme, yenilik yaratma dürtülerinin kaynağı olan ve uygarlığın bugünkü konumunun mimarı insan beyninin önemi belirlemektedir. Bilişsel kapasitesiyle düşünsel dünya ve hayal dünyasına ilişkin sınırsız olanaklara sahip insan beyni, çevresel uyaranların algılanması ve bu algıların zihinsel bağlamda dönüştürülerek işlevselleştirilmesini sağlayarak insanın yaşam koşulları uyarınca değişimini mümkün kılmaktadır. Öte yandan, beynin tam kapasitesiyle kullanımına ilişkin araştırmalar sürmekte, zihinsel gücün nasıl daha etkili ve verimli kullanılabileceği sorularına yanıt bulunmaya çalışılmaktadır.

Beynin yaratıcı potansiyelinden üst düzeyde yararlanma ve bu yolla yaşam üzerinde kontrol sahibi olma isteği, insanoğlunun kendisini gerçekleştirmesini ya da diğer bir deyişle geliştirmesini sağlayacak arayışlara yönelmesine neden olmuştur. Günümüz insanı geçici ilişkiler örüntüsünün egemenliğindeki toplumsal yaşamında gelişen teknolojik olanakların yarattığı kolaylıkların da etkisiyle kendisini edilgen konumda görmeye başlamış, başarıma güdüsünü tatmin etmek, genelden farklı olmak ve yaşamını daha anlamlı kılarak etken konuma gelmek için kişisel gelişim çalışmalarından yararlanmaya başlamıştır.

Kişisel gelişim kavramının ortaya çıkışı ve popülerlik kazanışında 1970 ve 1980'lerin başında etkisini hissettiren küreselleşme ile serbest pazar ekonomisinin etkili olduğu söylenebilir. Serbest pazar ekonomisini besleyen kapitalizm, bireyi ön plana çıkarmış ve aynı zamanda bireyler arası rekabeti artırmıştır. Daha çok üretim ve daha çok tüketim anlayışıyla işleyen kapitalizm, Alain de Botton'un da belirttiği gibi bireylere istedikleri her şeyi yapma olanakları sunmaya başlamıştır. Bu noktada bireyler, isteklerine ulaşmada daha etkili stratejiler geliştirme ve daha başarılı olmanın yollarını keşfetmeye koyulmuştur. Bununla birlikte isteklerine kavuşan bireyler, bir sonraki basamakta yaşam nedenlerini sorgulamış ve içlerinde oluşan boşluğu manevi konularla doldurmaya çalışmıştır. Söz konusu çabalar zaman içinde kişisel gelişim çalışmalarına farklı yaklaşım ve tekniklerle yön veren çeşitli öğretilerin ortaya çıkışına

zemin hazırlamıştır. İlgili öğretilerin bilimsel geçerliği konusundaki tartışmalar sürmekle birlikte, Zihin Dili Programlaması diğer deyişle NLP, farklı bilim dallarının yaklaşımlarını bir araya getiren yapısı ve sistematik niteliğiyle diğer öğretilerden farklı bir konuma kendisini yerleştirmiştir.

Psikoterapist ve bilgisayar uzmanı Richard Bandler ile dilbilimci John Grinder'ın psikoterapi ve retorik alanlarının ilkelerinden yola çıkarak geliştirdiği NLP, “biri bir şey yapabiliyorsa bunu başkaları da yapabilir” ilkesini benimseyen bir disiplindir. İnsanlar arasında fark yaratan farkı araştırırken insan performansı ile mükemmelliğinin modellenerek aktarılabilmesi için yetenek setleri oluşturan NLP, bu yönüyle pragmatik bir özellik taşımaktadır.

Zihin gücünden tam kapasiteyle yararlanma adına düşünce ve dil süreçleri üzerinde çalışan NLP, sözcüklerle beynin istenilen yönde programlanabileceği ve bu yolla algılarda farklılık yaratılabileceğini savunmaktadır. NLP'ye göre insanın tüm davranışların belirleyen, beş duyudur. Bu çerçevede, insanın bir şeyi yapabilmesi ya da yapamaması sinir sistemiyle kurduğu iletişimle ilgilidir. Beyin, beş duyu yoluyla dış dünyaya dair “iç temsiller” oluşturmakta ve ilgili temsiller oluşturdıkları gerçeklikle kişiyi yönlendirmektedir. NLP, dilde farklı sözcük kullanımıyla beyne farklı mesajlar gönderilebileceğini ve düşüncenin ifadesinin farklı kılınmasının da davranışları değiştirebileceğini savunmaktadır. NLP, bu tezlerden hareketle duyuusal deneyimlere ulaşımı sağlayan Meta Model ve kullanılan dil üzerine yapılan modellemeyi ifade eden Milton Modelini geliştirmiştir. İlgili modellerin yanı sıra yaşam modellerinin farklı yorumlanmasını sağlayarak düşünce ve davranış değişimi oluşturan Yeniden Çerçeveleme tekniğinde, kişilerin sözel ve davranışsal ifadelerinden yola çıkılarak zihinsel programlarına ulaşmakta ve bu programlar değiştirilmektedir. Kişideki sınırlayıcı ve olumsuz programların değiştirilmesinde inançlar düzeyinde çalışılmakta ve çeşitli inanç değiştirme stratejileriyle motive edici, güç veren inançlar oluşturulmaya çalışılmaktadır.

NLP, kişisel davranış değişimi sağlayan tekniklerin yanı sıra kişilerarası ilişkilerde daha olumlu, yapıcı, anlamlı, etkili ve amaca dönük etkileşimlerin gerçekleştirilmesinin sağlayacak çeşitli tekniklerde sunmaktadır. Sözü edilen amaç

temelinde, NLP teknikleri kişilerarası etkileşimlere dayanan özel yaşam ile profesyonel yaşamdaki anlaşmazlık, uyumsuzluk, çatışma gibi durumlardan kaynaklanan kin, öfke, düşmanlık, kaygı, stres gibi olumsuz duyguların kontrolünde etkili olabilmektedir.

Günümüzde çalışanlar, zamanlarının çoğunu çalıştıkları örgütlerde harcamaktadır. Bu paralelde, çalışma yaşamı ile özel yaşamın sınırları çoğu kez çakışmakta ve özel yaşamdaki tatmin ile çalışma yaşamındaki tatmin birbirini etkileyebilmektedir. Örgütsel verimlilikte insan kaynaklarının tatminin önemli bir yer tuttuğunu kavrayan örgüt yönetimleri, çalışanlarının fiziksel ve ruhsal sağlıklarını geliştirme amacıyla yeni arayışlara yönelmiştir. Söz konusu arayıştaki örgütler çalışanların performansını düşüren etkenleri yok ederek çalışma verimliliğini artırmada kendini gerçekleştirme ile geliştirme olgularının önemini kavramış ve sistematik yapısıyla kısa sürede gözlenebilir sonuçlar veren NLP'ye eğitim planlarında yer vermeye başlamıştır.

Örgütlerin NLP'den bir işgücü geliştirme tekniği olarak yararlanmasında her düzeyde iletişimi etkinleştirme, motivasyon ve performans geliştirme, etkili ve paylaşılan vizyonlar yaratma, kişilerarası çatışma ve uyumsuzlukları en aza indirme, zihinsel güçlerini manipüle edebilen çalışanlara sahip olma gibi hedeflerin etkili olduğu düşüncesi ileri sürülebilmektedir.

Literatürde, NLP ile kişisel gelişim sağlama ve örgütsel yaşamda liderlik becerilerini etkin kılma konularının işlendiği çalışmalar görülmekle birlikte NLP'yi kişilerarası iletişim ve performans geliştirme temelinde değerlendirmiş bir çalışmaya rastlanılamamıştır. NLP'nin kişisel bağlamda kullanımına ilişkin tartışmalar ve elde edilen sonuçlar, NLP tekniklerinin örgütsel yaşama uyarlanarak ihtiyaç duyulan alanlarda, çalışan beceri gelişimini sağlayabileceği ve bu durumun örgüt gelişimine katkıda bulunabileceği düşüncesini uyandırmaktadır. Bu düşünceden hareketle bu çalışmada, NLP ile kişisel gelişim ve NLP ile kişisel gelişim bağlamında örgütsel gelişimin değerlendirilmesi amaçlanmaktadır. Söz konusu amaca ulaşmada NLP'nin örgütlerde kişilerarası iletişim süreçleri, vizyon yaratma, liderlik süreci, motivasyon ve performans geliştirme anlamında etkili olup olamayacağı sorularına yanıt bulunmaya çalışılmaktadır.

Buradan hareketle bu çalışmanın temel savı, beynini istediği biçimde manipule edebilen, içsel kaynaklarını istediği yer ve zamanda harekete geçirebilen, amacına ulaşmada farklı bakış açılarıyla yılmadan yeni yollar deneyen bir kişinin artan yaşam kalitesinin profesyonel yaşamına da yansiyarak performansını artıracak ve bu durumun örgüt gelişimine olumlu katkıda bulunacağı düşüncesine dayanmaktadır.

NLP'nin kişisel gelişim ve kişilerarası iletişim üzerindeki etkisini belirlemeye dönük bu çalışma giriş, dört bölüm ve sonuçtan oluşmaktadır. Çalışmanın birinci bölümünde, beynin çalışma ilkeleri uyarınca geliştirilmiş NLP model ve tekniklerinin işleyişinin daha net olarak kavranması ve konuya ilişkin bilimsel bir zemin oluşturması amacıyla beynin yapısı ve temel fonksiyonları ile beynin davranışları yönetmesi konu edilmektedir. Bununla birlikte, NLP'nin yaklaşımlarından ve araştırma verilerinden yaralandığı bilişsel psikoloji; tarihsel gelişimi, kuramsal yaklaşımları, gelişiminde etkili olan disiplinler ve öğeleri ile incelenirken, bilişsel nöropsikoloji kavramı da uygulama alanları ile irdelenmektedir.

İkinci bölümde, NLP'nin ve amaçlarının ne olduğu, sözkonusu amaçlara ulaşmada hangi tekniklerin nasıl kullanıldığını açıklığa kavuşturma amacıyla NLP kavramı, kavramın tarihsel gelişimi, belli başlı ilkeleri, model ve stratejileri ayrıntılı biçimde irdelenmektedir.

Çalışmanın üçüncü bölümünde NLP'nin kişisel gelişim, örgütlerde kişilerarası iletişim ve performans geliştirme üzerindeki etkisiyle ilgili bilgilere yer verilmektedir. Bu bölümde, NLP model ve tekniklerinin kullanımının beraberinde getireceği insan kaynağı gelişim ve dönüşümünün sonuçta, örgüt gelişimini de olanağı kılacağı düşüncesinden hareketle NLP, performans geliştirme felsefelerine yapabileceği katkılar bağlamında irdelenmektedir.

Dördüncü bölümde, NLP eğitimlerinin kişisel gelişim, örgütlerde kişilerarası iletişim ve performans geliştirme üzerindeki etkilerine ilişkin araştırmaya yer verilmektedir. Bu noktada, NLP eğitimlerinin örgütlerde kişilerarası iletişim süreçleri sistem düşüncesi geliştirerek vizyon yaratma, örgütsel motivasyon ve performans geliştirme durumları üzerindeki etkisi, çeşitli sektörlerden NLP eğitimi almış ve almamış gruplar arasında anket tekniğinden elde edilen verilere dayanan

karşılaştırmalarla ortaya konulmakta ve elde edilen sonuçlar, NLP eğitimi almış çalışanların bir bölümüyle gerçekleştirilen yapılandırılmamış görüşmelerle ulaşılan verilerle değerlendirilmektedir.

Sonuç kısmında ise, NLP'nin kişisel ve örgütsel bağlamda kullanımının genel yaşam kalitesi ile çalışma yaşamı kalitesini nasıl artırabileceği ve tarafımızdan gerçekleştirilen araştırmanın sonuçlarına değinilmekte ve ilgili sonuçlardan yola çıkılarak NLP ile kişisel gelişim, kişilerarası iletişim, sistem düşüncesi ile vizyon yaratma ve performans geliştirme bağlamında daha kalıcı ve uzun erimli sonuçlar alma adına öneriler sunulmaktadır.

BİRİNCİ BÖLÜM

İNSAN BEYİNİ, BİLİŞSEL SÜREÇLER VE DAVRANIŞ İLİŞKİSİ

I. İNSAN BEYİNİ VE İŞLEYİŞİ

Kafatası boşluğu içinde yer alan ve yaklaşık bir buçuk kg ağırlığındaki insan beyni; düşünce, duygu ve davranışlar üzerindeki etkisiyle bilincin merkezinde yer almakta ve evrendeki en gelişmiş ve kusursuz yapıyı temsil etmektedir. Bilinçli ya da bilinçsiz tüm duygu ve davranışların kontrolörü olan insan beynine ilişkin araştırmalar bugün bilim dünyasında hızlı biçimde gerçekleştirilmekte, elde edilen sonuçlar bu mükemmel yapıya duyulan hayranlığı artırmaktadır. İnsanoğlunu diğer canlılardan farklı kılan bu son derece gelişmiş organın kontrolüyle yaşantıların da denetlenebileceği düşüncesi henüz keşfedilememiş işlevlere olan merakı güdülemektedir.

Tarih öncesi ve tarih çağlarında verilen yaşamda kalma mücadelesi ve bu amaçla oluşturulan tüm araçlar, silahlar, teknikler ile sosyal ilişkiler örüntüsünün daha karmaşık biçim almasıyla oluşan kültürler ve bu kültürlerin yaşamı kolaylaştırmak için ürettiği teknolojiler insan beyninin ürünüdür. Yararlanma yöntemi bilindiğinde insan beyni sınırsız denilebilecek bir potansiyele sahiptir ve bu potansiyel hastalıkların tedavisinde, daha ileri boyutta teknolojik sıçramalar gerçekleştirmede ve daha birçok alanda insanın olduğu her yerde daha nitelikli bir yaşam için kullanılabilecektir.

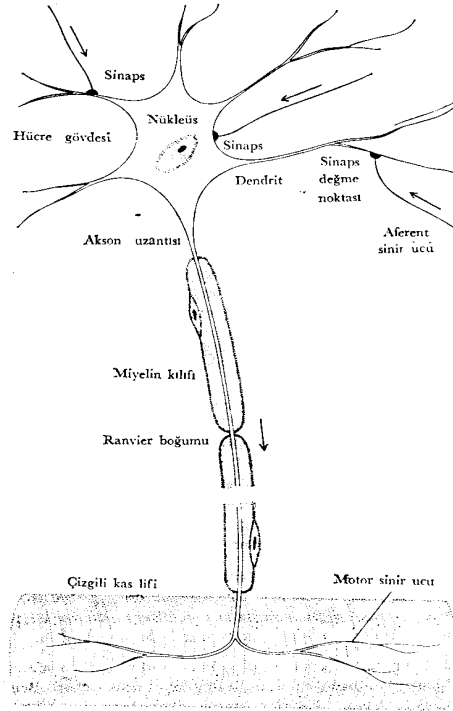
Beyin ve omurilik birlikte merkezi sinir sistemini oluşturmakta ve bu biçimde organizma çevresinde olup bitenlerden haberdar olarak uyarıcılara bilinçli ya da bilinçsiz tepkiler sunmaktadır. Bu bölümde beynin yapısı ve işlevleri incelenmeden önce sinir sisteminin yapısı ve işlevleri ele alınacaktır.

A) Sinir Sistemi ve Sinir Sisteminde İletişim

İnsan sinir sistemi düşünce ve davranışların temelini oluşturan “nöron” adlı hücreden ve nöronların çalışmasını destekleyici “glia” adı verilen bir tür hücreden oluşmaktadır. Bu özelliğiyle sinir sistemi organizmanın tümünü kaplayan ve içinde bir tür elektriksel-kimyasal iletişim gerçekleştirerek dışsal ve içsel uyarılara tepkiler veren bir ağı ifade etmektedir.

1. Nöron ve Yapısı

Nöron(sinir hücresi), sinirsel haberleşme sisteminin yapısal birimi olarak tanımlanabilmektedir¹. Nöronlar birbirlerinin yanı sıra, kas ve salgı bezleri ile iletişim kurmak üzere özelleşmiş hücrelerdir. Beyin, nöronlar arası bağlantıların yapısal ve fonksiyonel özellikleri sonucu oluşmuş bir yapıdır. Bir nöron, temel olarak çekirdek içeren hücre gövdesi ve elektrik iletimini sağlayan aksondan oluşur. Aksonlar, sinir sonlarından önce birçok küçük akson dallanması yapmaktadır². Bir nöronun diğer nöronla veri alışverişi sağladığı bağlantı noktaları sinaps olarak adlandırılmaktadır. Sinaptik bağlantıların kurulduğu noktalarda direkt elektriksel iletişimle hücreler arası sinyal geçişi meydana gelmektedir³.



Çizim 1. Nöronun Temel Yapıları

Kaynak: Bernard Katz, a.g.e., s. 4.

¹ Bernard Katz, **Sinir – Kas ve Sinaps**, Çev. Gürbüz Çelebi, Ege Üniversitesi Matbaası, İzmir, 1984,s.3.

² ..., **Beyin ve Sinir Sistemi El Kitabı**, Çev. Ferhan Esen, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Yayınları No: 135, Eskişehir,2007, s.8.

³ Lawrence H. Matters, **The Peripheral Nervous System**, Butterworth Publishers, USA, 1985, s.34.

Çizim 1, bir nöronun yaşamsal görevlerini yerine getiren temel yapıları ortaya koymaktadır. Nöron nükleus(hücre çekirdeği)u aksonların görevlerini yerine getirmesinde gerekli enzimlerin yapımını sağlamakta, dendritler diğer nöronlardan gelen mesajları sinaptik bağlantılarla almaktadır. Bu noktada, bir hücre gövdesi ya da dendritinin birçok sinaptik bağlantıyı içerdiğini söylemek mümkündür. Sinir hücreleri dendritlerden gelen mesajları kendi içinde değerlendirerek aksonlar yoluyla uygun mesajları diğer nöronların hücre gövdesi ya da dendritine iletmektedir. Aksonların çevresinde bulunan miyelin kılıfı, söz konusu mesaj iletiminin hızını artırmakta ve Ranvier boğumu da sinir sinyali pekiştirmektedir.

Bir nöronun diğer nöronla bağlantılanmasında, sinaptik bağlantıların yanında glia(uydu) hücrelerinin de rolü olduğu bilinmektedir. Glia hücrelerinin görevi bugün dahi tam olarak bilinmemekte, ancak son dönemde gerçekleştirilen araştırma sonuçları glia hücrelerinin hücresel düzeyde bilgi depolamayla ilgili olma olasılığını ortaya koymaktadır. Bunun yanında glia hücrelerinin, bir nöronun yaşamını sürdürmesinde uygun kimyasal çevreyi hazırlamadaki rolü tüm sinir bilim çevrelerince kabul görmüş bir gerçektir⁴.

Nöronlar arası sinyal iletimi sırasında bir nöronun dendritleri sinyal iletimi için doğru aksonu araştırırken dışa doğru büyümekte ve aksonlar da içerdikleri sinyali almaya uygun moleküllerdeki nöronu bulana dek dolaşmaktadır. Sinir enerjisinin akson boyunca akması hücre içindeki sıvı iyon adlı elektrik yüklü zerrecikler ve yine hücre dışındaki farklı elektrik yüklü iyonlar yoluyla gerçekleşmektedir. Farklı elektrik yüklü iyonların birbirini çekmesi gerçeği elektriksel bir güç oluşturmaktadır. Nöron uyarıldığında dıştaki sodyum iyonları (Na^+) içeriye girerken, içindeki potasyum iyonları (K^+) dışarı çıkmaya başlamaktadır. Bu söz konusu durum elektrokimyasal süreci akson boyunca sürdürmektedir. Sodyum iyonlarının içeriye akışı nöron zarının bir bölümünde geçirgenlik derecesinin değişimine neden olmakta ve aynı yüklü iyonların birbirini

⁴ Kenneth A. Klivington, **The Science of Mind**, The MIT Press, Japan, 1989, s. 23.

itmesi potasyum iyonlarının dışarı çıkmasını sağlamakta ve nöronda yeniden bir dinlenme hali oluşmaktadır⁵.

2. Sinir Sistemi ve Temel Bileşenleri

Sinir sisteminin Merkezi Sinir Sistemi ve Çevresel Sinir Sistemi olmak üzere iki temel başlıkta incelenebilmesi mümkündür.

Merkezi sinir sistemi omurilik ve beyinden oluşmaktadır. Parçalı bir yapıya sahip omuriliğin her parçasının sağ ve sol bölümlerinde bir algısal bir de motor sinir bulunmaktadır. Her omurilik siniri organizmanın belirli bir bölümünü idare etmektedir. Omuriliğe giren algısal sinirler omurilik içindeki nöronlarla sinaptik bağlantılar oluşturmakta ve ilgili bağlantılar diğer motor nöronlarla bağlantılanmaktadır. Motor nöronlarsa algısal nöron ve ara nöronlardan gelen veriyi almakta ve ilgili organlara yollamaktadır. Omurilikteki nöron bağlantıları refleks davranışların merkezi olduğu gibi bilinçli davranışların da gerçekleştirilmesini olanaklı kılabilmektedir. Ancak unutulmaması gereken nokta, karmaşık öğrenme ve düşünce faaliyeti için omuriliğin işlevsiz kalması ancak basit düzeyde öğrenmeleri mümkün kılabilmesidir⁶.

Çevresel sinir sistemi organizmanın dışından gelen sinyalleri beyne iletmekte ve iç organların çalışmasını düzenlemektedir. Bu söz konusu iletimde duyu organlarına bağlı nöronlar görev yapmaktadır. Çevresel sistem “bedensel bölüm” ve “otonom bölüm” den oluşmaktadır. Bedensel bölüm, nöronlar ile sinirsel verileri almakta ve kaslara komut vermektedir. Otonom sinir sistemi ise nefes alma, terleme, kalbin işleyişi gibi aktivasyonların beynin kontrolünden bağımsız biçimde gerçekleşmesini sağlayan bir sinir şebekesi meydana getirmektedir. Otonom sinir sistemi “sempatik sistem” ve “parasempatik sistem”den oluşmaktadır. Sempatik sistem organizmayı kavga, kaçma gibi durumlara hazırlamakta bu sırada nefes alma ve kalp atışını artırarak sindirim

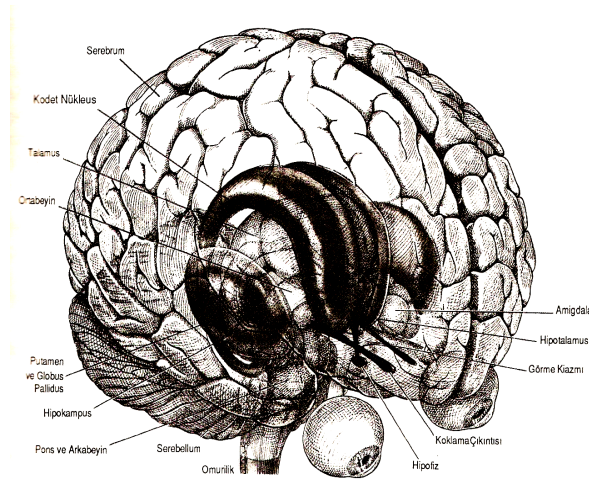
⁵ Carl E. Rischer -Thomas A. Easton, **Focus on Human Biology**, 2nd Edition, Harper Collins College Publisher, USA, 1995.

⁶ James W. Kalat, **Biological Psychology**, 3rd Edition, Wadsworth Publishing Company, USA, 1988, ss.83-84.

aktivitesini azaltmaktadır. Parasempatik sistem, kalp atışını düşürmekte, sindirimi artırmakta ve acil olmayan durumlarda enerji depolanmasını sağlamaktadır⁷.

B) Beynin Anatomik Özellikleri

Dünya üzerinde bulunan insan yapımı ya da doğal sistemler içinde en yoğun bağlantılı ağa sahip olması dolayısıyla ve trilyonlarca sinaptik bağlantısıyla insan beyni benzersiz bir yapıyı temsil etmektedir. Beyindeki 100 milyar nöronun her biri ortalama 10 bin başka nöronla bağlantılıdır ve bu durum yaklaşık yüz katrilyonluk bir bağlantıyı ortaya koymaktadır. Bu da beynin gerçekleştirdiği tüm fonksiyonları yerine getirebilecek bir bilgisayarın yerkürenin birkaç katı büyüklüğünde yapılması gerektiği sonucunu ortaya koymaktadır. İnsanoğlu, duyum ve bilinç merkezini oluşturan beyniyle dış dünyadaki maddi ve manevi ilişkilerini yürütmektedir. Duyular aracılığıyla beyne iletilen sinyaller değerlendirildikten sonra vücudun gerekli tepkiyi göstermesi sağlanmaktadır. Beynin farklı bölümleri farklı fonksiyonları yerine getirmekte, bazı bölgeler duyu organlarından mesajlar alırken diğerleri dengeyi sağlamakta, kas eşgüdümünü gerçekleştirmekte, konuşma, hafıza, duygular, temel motor yetenekler ya da karmaşık hesaplarla ilgilenmektedir.



Çizim 2. İnsan Beyninin Temel Birimleri

Kaynak: Doğan Cüceloğlu, **İnsan ve Davranış: Psikolojisinin Temel Kavramları**, 13. Basım, Remzi Kitabevi, İstanbul, 2004, s. 73.

⁷ James W. Kalat, **a.g.e.**, s. 2.

Beynin anatomik özelliklerine göz atıldığında kafatası içinde bulunan beyin şeklinin genel olarak “merkezi bağlantı” (korpus kallosum) ile birlikte yüzeyi kıvrımlı iki yarı-küre biçiminde olduğu görülebilecektir⁸. Erkeklerde % 4'lük oranla daha fazla hücre ve yüz gram daha fazla dokuya sahip olan insan beyni “cerebrospinal sıvı” içinde asılıdır. Ortalama bir buçuk kilo ağırlığındaki beyin ilgili sıvıda sadece elli gram gelmektedir. Cerebrospinal sıvı beyni sıkışma ve şok darbelerden korumaktadır⁹.

Beyin yarı-küreleri, orta beyin, beyincik ve beyin sapından oluşan beyin, zarla örtülmüş, beyazımsı ve yumuşak bir kitledir. Beyin yarı-küreleri “lob” adlı dört kısma ayrılmakta. Loblar, alın (frontal), yan (parietal), şakak (temporal) ve artkafa (oksipital) lobları olarak isimlendirilmektedir. Beyin yarı-kürelerinin üzerinde gri hücrelerden oluşmuş beyin kabuğu (korteks), iç kısımdaysa beyaz sinir lifleri bulunmaktadır. Sinir lifleri, sinir ve beyin hücreleri arasındaki bağlantıyı kurmaktadır. Beynin işlevinin daha iyi anlaşılabilmesi adına, Rita L. Atkinson ve arkadaşlarının yaptığı sınıflama temelinde beyin arka-orta-ön beyin olarak ayrıntılı biçimde incelenmesi yerinde olacaktır¹⁰:

Arka Beyin

Arka beyin (hindbrain) medulla, pons ve serebellumdan oluşmaktadır. Medulla (Medulla Oblongata) omuriliğin biraz üzerinde bulunmakta; beyin ve omurilik arasında sinir sinyallerini taşımakta, nefes alma, kalp atışı, öksürme, esneme ve diğer yaşamsal refleksleri yerine getirmektedir.

Pons Latince “köprü” anlamına gelmekte, beyinciğin sol ve sağından geçen çok sayıdaki siniri ifade etmektedir. Pons ve medulla uyku ve uyarılmayla ilgili görevleri yerine getirmektedir.

Serebellum yani beyincik özellikle hareket kontrolünde denge sağlanmasında organizmada koordinasyon oluşturmaktadır.

⁸ Gökhan Evliyaoğlu, “İnsanda ve Toplumda Beyin, <http://www.dusunenadam.com.tr/felsefe38.htm>, 06.08.2001.

⁹, <http://www.en.wikipedia.org/wiki/brain>, 20.05.2005.

¹⁰ Rita L. Atkinson et al., **Psikolojiye Giriş**, Çev. Yavuz Alogan, Arkadaş Yayınları, 12. Baskı, Ankara, 1996, ss. 46-53.

Orta Beyin

Orta beyin (midbrain), beyinde diğer bölümlere göre daha az bir alanı kapsamakta, beyin sapı (brain stem) ve retiküler formasyon (reticular formation)dan oluşmaktadır. Beyin sapı beyin ve omurilik arasında, omuriliğin beyne girdiği bölümdedir. Beyin sapının yönlendirdiği faaliyetler bilinçsiz-refleks hareketlerdir. Retiküler formasyon hareket, kas tonunun sürdürümü, kardiyak refleksleri, dolaşım, dikkat ve uyarılmayla ilgili çeşitli nöronları içeren karmaşık bir ağı temsil etmektedir.

Ön Beyin

Ön beyin (forebrain), beynin en büyük bölümüdür. Dış bölümü beyin kabuğu (serebral korteks) dur. Kabuktan kasıt “örtü”dür. Beyin kabuğunun altında hipotalamus (hypothalamus), talamus (thalamus), limbik sistem (limbic system) ve serebrum (cerebrum) bulunmaktadır.

Hipotalamus beyin tabanına yakın bir bölgede küçük bir alandır. Hipotalamusun içerdiği farklı nöron gruplarından bir tanesinin zarar görmesi durumunda beslenme, içme, ısı düzenlemesi, seksüel davranışta anomaliler ortaya çıkmaktadır. Hipotalamusta yer alan hipofiz salgı bezi, organizmadaki iç salgı bezlerinin çalışmasını denetlemektedir.

Talamus, beyin kökünün üzerinde iki loblu bir yapıya sahiptir. İçerdiği çeşitli ileti nöron grupları direkt olarak beyne bağlıdır. Söz konusu nöronlar görme, işitme ve dokunma duyularıyla ilgilidir. Gelen sinir uyarıcıları beyin kabuğunun ilgili bölgesine iletilmektedir.

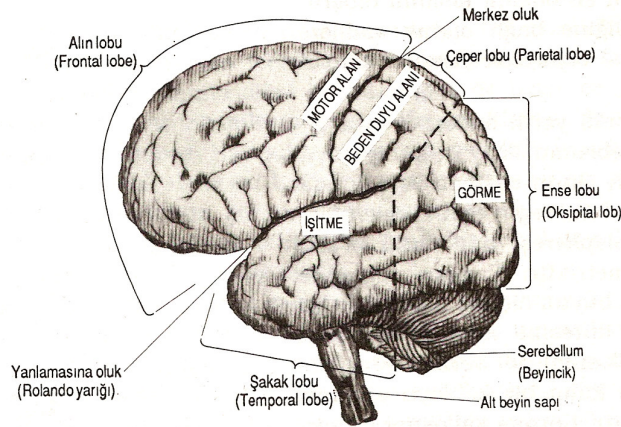
Limbik sistem talamusu çevrelemekte, beyin sapıyla ön beyin arasında bulunmaktadır. Limbik sistem hipotalamusun aktivitesini saldırma, yeme-içme gibi duygusal dizgeler açısından desteklemektedir. Sistemde bulunan hipokampus (hippocampus) dikkati, amigdalaysa (amygdala) saldırgan davranışları kontrol etmektedir. Hipokampusün geçmiş deneyimlerle çevreye ilişkin kodlanmış bilgi

sağlaması ve yeni hatıraların tutulmasını kolaylaştırmasıyla limbik sistem verili herhangi bir uyarana karşısında uygun davranışın seçilmesine hizmet edebilmektedir¹¹.

Serebrum, beynin üzerini tamamen kaplayan ve beyin kabuğuyla örtülü beyin yapısıdır. Beyin kabuğunun yapısına göz atıldığında katlamalı yapı beyin ergonomik biçimde kafatasına sığmasını sağlamaktadır. İnsanı insan yapan ve onun edimlerini oluşturan işlemlerin beyin kabuğunda gerçekleşmesinden dolayı, bu sözkonusu bölüm ayrıntısıyla ileriki bölümde incelenecektir.

C) Beyin Kabuğunun Günlük Davranışlar Üzerindeki Etkileri

Her bir beyin yarı küresi şekil 3’de görülebileceği gibi alın (frontal), şakak (temporal), yan (parietal) ve artkafa (occipital) lobundan oluşmaktadır. Lobları birbirinden ayıran oluklardan alın lobu ve yan lobu merkez oluk (central fissure), şakak lobu ve yan lobu yanlamasına oluk (lateral fissure) ayırmaktadır.



Çizim 3. Beyin Yarı-Küresinin Dört Lobu

Kaynak: Doğan Cüceloğlu, a.g.e., s. 76.

Alın lobu, ileri düzeyde düşünme fonksiyonları ve motor kontrolü de içeren fonksiyonlardan sorumludur. Şakak lobu, ense lobundan ikincil derecede görsel ve işitsel iletileri almaktadır. Bir objenin ne olduğu ve objenin ne zaman görsel olarak

¹¹ Byron A. Schottelius - Dorothy D. Schottelius, **Textbook of Physiology**, 18th Edition, The C.V. Mosby Company, Great Britain, 1978, s. 204.

algılandığına ilişkin bilgiler renk ve detaylarıyla bu bölümde işlenmektedir. Yan lob, ikincil görsel işlemciyi ifade etmektedir. Objenin nereye yerleştirildiğini saptamadan ve harita okuma, hesap, yazma gibi işlemlerden sorumludur. Artkafa lobu, ilk görsel izlenimin olduğu bölgedir. İlgili izlenim daha sonra şakak lobu ve yan loblara geçmektedir¹².

Belli başlı duyarlar (görme, işitme, tat alma vb.) beyin kabuğunda yer almaktadır. Görsel alan beyin yarı-kürelerinin oksipital alanlarında bulunmaktadır. İlgili bölge retinadan gelen optik ışınları optik kiasm (optik chiasm) yoluyla almaktadır. Bir artkafa lobunun zarar görmesi, retinanın ilgili lobun yönettiği bölümünün ve ilgili lobun zıt yönündeki (zarar gören sol oksipital lobsa, sağ görme) görmede hasara yol açmaktadır. İşitme, kulakta yer alan işitme nöronlarının ses uyarılarını devresel bir rotayla şakak lobuna göndermesiyle oluşmaktadır. İlgili lobda farklı türdeki sesleri ayırt edebilen ve bu anlamda görevleri de birbirinden farklı nöron grupları bulunmaktadır. Koklama konusunda beyin kabuğunun hangi bölümünün duyum organından gelen uyarıları aldığı kesin olarak bilinmemektedir. Tad alma olayı motor merkeze yakın bir yerde gerçekleşmektedir. Beyin kabuğunda iskelet kasları ana ve ikincil motor alanlarda temsil edilmektedir¹³.

Bedenin farklı bölgelerinden gelen duyumlar merkez oluk boyunca uzanan duysal korteks (sensory cortex) de değerlendirilmektedir. Ciltte bulunan nöronlar uyarıyı sinir iletisine dönüştürerek beden hareketleri, sıcaklık, soğukluk gibi duyarların yan lobun ilgili bölgesinde algılanmasını sağlamaktadır. Vücutta dokunmaya duyarlı olan bölgeler (yüz, eller vb.)in kapladığı yer diğer bölgelere göre daha fazla olmaktadır.

Beyin Kabuğu ve Hareket

Vücudun hareketle ilgili olan bölümü alın bölgesinde motor korteksle temsil edilmektedir. Motor korteks içinde ön merkez motor alan (precentral motor area) ve ön motor alan (premotor area) olarak ikiye ayrılmaktadır. Ön merkez motor alanda belirli bir grup kas temsil edilmekte ve hassas ince hareketler (yazma, konuşma vb.) için daha

¹² ..., <http://www.songweaver.com/brain/index.html>, 11.02.2006.

¹³ Byron A.Schottelius – Doroty D.Schottelius, **a.g.e.**, s. 202.

geniş bir alan yer almaktadır. Ön motor alan daha genel ve hassasiyet gerektirmeyen hareketleri (bedenin genel duruşuna ilişkin ayarlamalar vb.) düzenlemektedir¹⁴.

Beyin Kabuğu ve Öğrenme

Yeni öğrenilen davranış ve bilgilerle eski deneyimler arasındaki ilinti duyum ve motor kortekslerin etrafıyla arasında kalan beyin kabuğu kısmı “bağlantı kurucu korteks” (associative cortex)de gerçekleştirilmektedir. Bağlantı kurucu korteks en belirgin olan ve sinir sisteminde en fazla nöronu içeren beyin yapısıdır. Söz konusu alana ilişkin bilgiler sınırlı olmakla birlikte öğrenme, algılama, düşünme ve bellekle ilgili süreçlerin bu bölümde gerçekleştiği düşünülmektedir. Ancak özellikle alın lobundaki bağlantı kurucu korteksin düşünme ve bellekle ilgili olduğu, kaza sonucu alın lobu zedelenen bireylerin daha önce bildikleri bilmecelerin çözüm yollarını hatırlayamamaları gerçeğiyle ilişkilendirilmektedir¹⁵.

Beyin Kabuğu ve Konuşma

Beyin bir organ olarak mono bir yapıya sahipmiş gibi gözükse de gerçekte görevleri birbirinden farklı olan ve farklı yeteneklere sahip dualist bir yapıdadır. Konuya ilişkin araştırmalar dil yeteneğinin beynin sol yarı-küresinde olduğu sonucunu ortaya koymaktadır. İlk araştırma 1861 yılında Paul Broca tarafından gerçekleştirilmiştir. Bu anlamda beynin konuşma bölgesi “Broca Alanı” olarak adlandırılmaktadır. Diğer önemli temel dil merkezi “Wernicke Alanı”dır. Wernicke alanında kurulan cümleler, Broca alanına aktarılmakta ve bu alanda gırtlak, ağız ve yüzdeki kaslar kontrol edilmekte, yapılan program beynin orta bölümünde bulunan motor kortekse gönderilmektedir. Son olarak motor korteks kaslara, ilgili programı uygulama komutunu vermektedir. Wernick bölgesi zarar gören hastalar uygun telaffuz ve gramerle konuşabilmekte fakat konuşurken saçmalayabilmektedir¹⁶.

Her beyin yarı küresinin temel bağlantısı bedenin zıt tarafındadır. Bu yüzden sol küre sağ el, sağ bacak vb. ile iletişim kurmaktadır. Sağ küre içinse tam tersi durum geçerlidir. Görme ve işitme daha karmaşık biçimde gerçekleşmektedir. Gözler bilgiyi

¹⁴ Doğan Cüceloğlu, **a.g.e.**, s.78.

¹⁵ **A.g.e.**, s. 78.

¹⁶ Wayne Weiten, **Psychology: Themes and Variations**, Brook/Cole Publishing Company, USA, 1989, s. 87.

iki küreye de iletmekte ancak görme alanının sağ yarısındaki uyaran, sol küreye sinyal yollayan her gözün sol yanındaki alıcılar tarafından kaydedilmektedir. Beynin her iki yarı-küresi arasındaki iletişim bireyin fark edemeyeceği düzeyde çok hızlı biçimde gerçekleşmektedir. Beyin yarı-küreleri cerrahi müdahaleyle ayrıldığında ilgili fonksiyonel uzmanlaşmışlık daha net görülebilmektedir. Korpus kallosum'u ayrılmış hastalarla yapılan deneylere göre bireyin sağ görme alanına yansıtılan resimler tanımlanabilirken sol görme alanına yansıtılanlar tanımlanamamıştır. Burada konuşmanın sol beyin küresiyle ilgili olduğu gerçeği akla gelmektedir. Sağ küre tek başına konuşamamakta ancak bilgiyi işlemektedir. Sol görme alanına yansıtılan resimlerin bilinmemesi ancak işaret edilebilmesi ise, sağ yarı-kürenin sözsüz bilgi işlemeye ilgili olduğu sonucunu kanıtlamıştır. Sol küre dil, okuma yazma vb süreçlerle, sağ küre müzikal, uzamsal, görsel süreçlerle ilgilidir. Bu anlamda birey birbirinden farklı yeteneklerdeki yarı kürelerini doğru biçimde yönlendirerek etkili öğrenmeyi de gerçekleştirebilecektir.

D) Beyin Yarı-Kürelerinin Doğru Kullanımının Kişinin Öğrenme Süreci Üzerine Etkileri

1. Öğrenme Sürecine Etkileri Bağlamında Sağ ve Sol Beyin Yarı-kürelerinin Fonksiyonları

Beyin potansiyelinin yaklaşık olarak %8'i, %7'si ya da %4'ünden fazlasının kullanılmadığı, dolayısıyla beynin büyük bölümünün kullanım dışı kaldığı konusunda çeşitli tartışmalar bilim dünyasında süregelmektedir. Gerçekte beyin gücünün tam kapasiteyle kullanılmasına karşın bilişsel potansiyelin ancak küçük bir bölümü (sinir hücreleri çok yoğun biçimde çalışıyor olsa dahi) kullanılabilmektedir.

10 milyarı aşkın sinir hücresinin boş ya da atıl bırakılması düşünce kapasitesini ortaya koymaktadır. Güçlü bir bilişsel potansiyel için beyindeki nöronların bilgiyle dolu olması, nöronlar arasındaki sinaptik bağlantıların çokluğu ve ilgili bağlantılardaki

iletişimin hızlı olması gerekmektedir¹⁷. Anılan bu gerekler biliş düzeyinin en üst potansiyelde kullanımını olanaklı kılabilir.

Bilim adamlarınca epilepsi dalgalarının bir beyin yarı-küresinden diğerine geçişini önleme amaçlı gerçekleştirilen “ayrık beyin” operasyonları sol ve sağ beyin farklı yeteneklerinin incelenmesi çalışmalarına öncülük etmiştir. Sözkonusu çalışmalar yarı-kürelerin bilgi işleme yeteneğinin ortaya konulabilmesini sağlamış ve her yarı kürenin bilişsel ve duygusal açıdan farklı yeteneklere sahip olduğu sonucuyla karşılaşılmıştır.

Bu bağlamda ulaşılan araştırma sonuçlarına göre sol beyin yarı-küresinin insan düşüncesi için gerekli olan fonksiyonların büyük bölümünü gerçekleştirdiği görülmüştür. Sol yarı-küre sağdan daha hızlı işlemekte ve şey’leri ayrıntılı olarak düşünmek için dil, ya da simgeleri kullanmaktadır. “İnsanların çoğu sağ elini kullanmakta ve konuşma organizasyonu ile konuşma yeteneği baskın olarak beyin sol bölümünde bulunmaktadır. Arıca bilinci temsil eden sol beyin kelime anlamları, kelime seçimi, gramer kuralları üzerine çalışmaktadır”¹⁸. Bilinçaltı* ve bilinçdışı** temsil eden sağ beyinse yaratıcılık, hayal gücü, sezgi ve canlandırmayla ilişkilendirilebilecek dilsel olmayan temsilleri yerine getirmekte, duygusal ve bazı dikkat gerektiren süreçlerde etkili olmaktadır. Konuşma ve yazı dilini bir dereceye kadar anlayabilen bu yarı-küre bir konuşmanın duygusal içeriğini belirlemektedir. Sol ve sağ beyin yarı-kürelerinin baskın fonksiyonlarını aşağıdaki şekilde ifade etmek mümkün olabilecektir.

¹⁷ Münir Arıkan, “NLP Teknikleri ile Sıradışı Düşünce”, <http://www.munirarikan.com/makalelerin/?id=8>, 16.02.2005.

¹⁸ ..., “Human Brain”, <http://www.solbaram.org/articles/humind.htm>, 20.01.2005.

* **Bilinçaltı:** Farkında olunmayan ancak davranışları etkileyen bilgi, duygu ve güdülerdir.

** **Bilinçdışı:** Bireyin bilinçli kontrolü dışında otonom sinir sisteminde gerçekleştirilen sindirim, vücut ısısı, kan basıncı gibi vücut fonksiyonlarının otomatik kontrolüne ilişkin süreç.

<u>Sol Yarı-Küre</u>	<u>Sağ Yarı-Küre</u>
* Sözel	* Sözsüz, görsel-uzamsal
* Doğrusal, dijital	* Eşzamanlı, uzamsal, analogik
* Mantıksal, analitik	* Gestalt, sentezci
* Rasyonel	* Sezgisel
* Batı düşüncesi	* Doğu düşüncesi

Tablo 1. Sol ve Sağ Beyin Yarı-Kürelerinin İşlem Özellikleri

Kaynak: Sally Springer - Georg Deutsch, **Left Brain – Right Brain**, 3rd Edition, W.H. Freeman and Company, USA, 1989, s. 284.

Kelime ve sembol tanıma gibi sözel aktiviteler sol beyinde oluşurken ses tanıma, konuşma mesafesinin koyulması, sosyal jestlerin tanınması gibi aktiviteler de beyin sağ yanında oluşmaktadır¹⁹. Doğrusal ve eş zamanlı ayrımı, sol beyin zamanda oluşan hızlı değişimlerle ilgilenme ve uyarıların detay ve özellikleri açısından analiz etme, sağ beyinse aynı anda birçok bilgiyi işleyerek sorunları bütünsel anlamda anlayabilme yeteneklerinden kaynaklanmaktadır. Ancak son dönemde Nobel ödüllü bilim adamı Francis Crick'in beyin doğrusal değil paralel öğrenmelerde bulunduğu savını ileri sürmesi beyindeki tüm aksonların eş zamanlı çalıştığı düşüncesini ortaya koyabilmektedir. Bu anlamda bireyin en etkili öğrenmeyi çoklu kaynaklarla (simülasyon, geziler, tartışmalar vb.) gerçekleştirebileceği tezi ileri sürülebilecektir.

Gerçekte uzamsal ya da diğer bir deyişle mekansal olan sağ beyin yön tayini, puzzle'da eksik parçaların bulunması gibi işlevleri yerine getirdiği dikkate alındığında sağ beyini tetikleyecek öğrenmelerin çok daha etkili olabileceği söylenebilecektir. Dijital nitelik gösteren sol yarı-küre verileri numerik biçimde, analog yapıdaki sağ küre ise verileri fiziksel nicelikleri açısından temsil etmektedir.

Sol beyin bütünü, parçaları doğrusal biçimde analiz ederken sağ taraf bütün ele almakta ve holistik biçimde bütün algılayarak ilişkileri sezgi gücüyle tümdengelim yoluyla doğrudan kavramaktadır. Analitik yani çözümsel düşünmeyi kontrol altında tutan ve olaylara ilişkin materyalleri rasyonel biçimde değerlendiren sol beyin aksine

¹⁹ Judee K. Burgeon, David B. Buller - W. Gill Woodall, **Nonverbal Communication**, Mc Graw Hill Company, USA, 1996, s. 167.

sağ beyin detaylar için global perspektifler sağlamakta ve duygularla ilgilenmektedir. Bununla birlikte duygusallık açısından sol beynin ön bölümleri olumlu duygular yaratmada daha etkiliyken sağ beynin arka bölümleri daha savunmacı ya da olumsuz duygulara daha yatkın olabilmektedir²⁰.

Ornstein, “The Psychology of Consciousness” (1970) adlı kitabında Batı’nın beynin sağ bölümünün fonksiyonlarını ihmal ettiğini ve bu fonksiyonların Doğu kültür, din ve mistisizminde daha çok geliştiğini belirtmiştir. Ona göre tüm bilginin kelimelerle ifadesi olanaksız olmasına karşın örgün eğitim kurumlarının birçoğu öğrencileri sol beyin yetenekleri bağlamında eğitmekte, zekanın sözsüz bölümünü ihmal etmektedir. Derste öğretilenlerin hatırlanması ödüllendirilirken gündüz düşü kurma gibi davranışlar kınanmaktadır. Konuya ilişkin olarak Reha Oğuz Türkan, beynin sol ağırlıklı çalışma tarzının toplumların kültürlerine yansıdığı tezini ileri sürmektedir. “Yazı, ... ‘sözel’ kültürü ve hafıza gücünü zayıflatmıştır. Batı’da yazı soldan sağa yazıldığı için düşünüş şekli ‘düz – çizgi görsel’ biçime dönüşmüş, sol beynin aşırı mantıklı düşünüşü ön plana geçip, daha özgür ve duygu – sezgi ağırlıklı fikriyat Doğu Kültürüne terk edilmiştir”²¹.

Sağ beyin yaratıcılığın merkezi olarak ele alındığında mucitlik de sağ yarı-küre fonksiyonları arasında sıralanabilecektir. Ancak özellikle ülkemizde ‘anlatma’ya dayalı eğitim sistemi beynin sol yarı küresinin kullanıldığı ve bu biçimde hayal gücü, renk, şekil, boyut, eleştirel ve yaratıcı düşüncenin köreltildiği görülebilmektedir. Tekrar ve ezber bir öğrenmeyi ifade etmemekte yalnızca verilen bilgiler belleğe kaydedilmektedir²². Deneye ve tecrübeye dayanmaması dolayısıyla da teorik bazda kalan bu sözkonusu bilgiler bellekte uzun süre kalamamaktadır.

Gerçek öğrenme olguların otomatik biçimde tekrarlanmasıyla ilgili değildir. Buna göre öğrenme; yeni fikirlerin özümsemesi, bilgi alanının ilerletilmesi ve genişletilmesi üzere yeni fikirlerin daha önce sahip olunanlarla harmanlanmasını ve ilgili fikirlerin gerektiğinde başkalarına açıklanabilmesi kapsamaktadır²³. Gerçekte, yeni

²⁰ Sally Springer-Georg Deutsh, **a.g.e.**, s. 286.

²¹ Nejat Sezik, **Sınırsız Beyin Gücü**, Hayat Yayıncılık, İstanbul, 2003, s. 24.

²² ..., “Beyin Loblarının Öğrenmedeki Yeri”, <http://www.ogretmenlersitesi.com/yazi/egitim>, 06.05.2005.

²³ Ursula Markham, **%100 Düşünce Gücü ve Bellek Geliştirme**, Çev. Ali Ülger, Platform Yayıncılık, İstanbul, 2001, s. 2.

fikirler öncekilerle harmanlandığında yani nöronlar arasında yeni bağlar kurulduğunda, her yeni bağ muhakeme gücünü artırmaktadır. Beynin sağ yarı-küresini öğrenmeye dahil olmamasıysa yeni “bağ”ların oluşumunu önlemektedir.

İki beyin yarı-küresinin farklı düşünce biçimlerinde çalıştığı gerçeğinden yola çıkarak bir bireyin hangi yarı-küreyi daha fazla kullandığı sorusu farklı kullanımların bireylerin ‘bilişsel tarz’larında (tercihler, sorun çözme yaklaşımı vb.) ortaya çıktığı tezini ortaya koyabilecektir. Sorunlara analitik yaklaşan bireyler sol, bütüncül gözle yaklaşanlarsa sağ yarı küre yönelimli olarak nitelenebilecektir. Kişilerarası farklılıkların bireylerin hangi yarı küreyi daha fazla kullandığı fenomeniyle ilişkilendirilmesi olasıdır. Bazı kişiler yüksek analiz, bazıları yüksek yaratıcılık becerilerine sahip olabilmekle birlikte her iki alanda başarılı ya da başarısız kişiler de söz konusudur. Yarı-kürelerin birbirine “corpus callosum”la bağlı oluşu belirli fonksiyonların baskın olduğu küreye diğerinin de katkı yapmasını sağlamaktadır.

Etkili öğrenmenin yolu yarı kürelerin birlikte ve dengeli kullanımından geçmektedir. Örneğin sol yarı-küresi etkili işlev gören bir bireyin öğrendiği formülleri yaşama geçirebilmesi ve yeni şeyler üretebilmesi için tıpkı formülleri zihninde canlandıran Einstein gibi sağ yarı-küreyi de kullanması gerekmektedir. Bu bağlamda sağ beyin fonksiyonlarını harekete geçirebilmek için müzik dinleme, kitap okuma, yeni öğrenilen bilgilere pratik bağlamlar kazandırılması gibi yaklaşımlardan yararlanılması ve kişinin “zeka tipi”nin öğrenilip bu yönde bir eğitimin verilmesi gerekmektedir.

2. Zeka Anlayışında Dönüşüm ve Çağcıl Zeka Anlayışında Öğrenme

Tanımı üzerinde yıllardır çalışılan zeka kavramının ilk ortaya çıkışı Aristoteles’e kadar uzanmaktadır. “Aristoteles’ten kaynaklanan skolastik felsefede, bu kavram hazsal ve duygulanımsal süreçlere karşıt olarak, zihinsel özelliklerin entellektüel ya da güdümleyici özellikleri biçiminde iki katlı bir sınıflama olarak yer almıştır.”²⁴ Ondokuzuncu yüzyılda zeka kavramı üzerinde sınıflamalar yapılmış bazı araştırmacılar zekayı bireyin “öğrenme gücü” olarak tanımlarken, diğer görüşler IQ testlerinde ölçülen nitelik, çevreye adapte olabilmek ve sorun çözme yeteneği olarak zekayı yorumlamıştır. Tüm bu nitelermelerde üzerinde durulan dil ve matematik-mekanik yetenekler olmuştur.

²⁴ Nilay Bümen, **Okulda Çoklu Zeka Kuramı**, Pegem Yayıncılık, Ankara, 2002, s.1.

Zeka ölçümü konusunda ilk kuramsal çalışma Thorndike tarafından gerçekleştirilmiş; zeka soyut, sosyal ve mekanik olmak üzere üç boyutta ele alınmıştır. Soyut zeka, sayı ve kelime cinsinden sembolleri; mekanik zeka, çeşitli araç-gereçleri kullanma yeteneğini; sosyal zekaysa insanları anlama ve başarılı ilişkiler kurma yeteneği olarak belirtilmiştir²⁵.

Southern California Üniversitesi'nden J.P. Guilford "Structure of Intellect – Zekanın Yapısı" (1967) adlı çalışmasında insanın bilişsel sisteminin yapısal bütünlüğü olduğunu ve süreçlerle ilgili işlemlerin kişiler arasında farklılık gösterdiğini savunmuştur. Bu düşünceden hareketle zeka; içerik, ürün ve işlem süreçlerinin bir toplamıdır. İçerik boyutu, şekil, sembol, anlam ve davranıştan; ürün boyutu birim, grup, ilişki, sistem, farklı durumlarda formüle etme ve doğurgularından; işlem boyutu, biliş, bellek, ayrıştırıcı düşünme ve değerlendirmeden oluşmaktadır. Guilford'un sözkonusu kuramı sosyal ve varoluşçu zekaların temelini oluşturmaktadır²⁶.

Piaget geleneksel zeka anlayışını reddetmiş ve zekanın zeka testinden alınan puan olmadığını ifade etmiştir. Zekaya gelişimsel açıdan yaklaşan Piaget, zekanın zihnin değişme ve kendini yenileme gücü olduğunu ve algılanan bilgilerin bilişsel fonksiyonları geliştirerek bireylerin yeni durumlarda eski deneyimlerinden yararlanarak daha etkili kararlar verebileceğini savunmuştur²⁷.

"Triarchic Intelligence Theory - Triarşik Zeka Kuramı"(1985)'ni geliştiren Sternberg'e göre ise zeka bireyin içsel, dışsal dünyası ve deneyimleriyle ilişkilidir. Bileşimsel, bağlamsal ve deneyimsel üç alt alan içeren kurama göre ilk alan bilişsel süreç ve yapılarla ilişkin içsel dünyayla, ikinci alan çevresel koşulların değerlendirilmesinde kullanılan süreçler (dış dünya), üçüncü alan kişinin deneyimlerinin iç ve dış dünyasıyla ilişkilerini içermektedir.

Sternberg daha sonra ortaya koyduğu görüşünde (1996) insanların önemli hedeflere ulaşabilmesini sağlayan "Successful Intelligence-Başarı Zekası"ndan söz etmiş

²⁵Alper Başbay, "Çoklu Zeka Kuramına Göre Eğitim Programları ve Sınıf İçi Etkinliklerinin İncelenmesi", **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2000, s. 10.

²⁶Nilay Bümen, **a.g.e.**, ss. 2-3.

²⁷Ziya Selçuk, **Çoklu Zeka Uygulamaları**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2002, s. 3.

ve bu zekadan rantabl biçimde yararlanılması için, analitik, pratik ve yaratıcı düşünme yeteneklerinin harmanlanması gerektiğini savunmuştur.

1980’li yıllara dek kişilerin zeka kapasitesini ortaya koyma amaçlı çeşitli IQ (Intelligence Quotient) testleri geliştirilmiştir. Genel olarak sol beyin yarı-küresinin yeteneklerini ölçme amaçlı bu sözkonusu testlerde başarı verimlilik açısından ölçülmüş ve bireyin testi çözmedeki hızı ve kavrayış derecesiyle bir vargıya ulaşılmaya çalışılmıştır. Ancak ilgili testlerde artistik yaratıcılık, ölçümü kolay olmayan sağ beyin yarı-küresi yetenekleri dikkate alınmamakta ve çok boyutlu olan insan yetenekleri göz ardı edilmektedir²⁸.

Zor öğrenen öğrencilerin belirlenmesi hedefiyle 1904 yılında Fransa’da geliştirilen zeka testi daha sonra ABD’de IQ testi olarak uygulanmış ve ilgili testlerle zekanın objektif olarak ölçülebileceği inancı Harvard Üniversitesi Psikologlarından Howard Gardner’in çalışmalarıyla değerini yitirmesine neden olmuştur. Artık konuya ilişkin son yargı zekayı IQ gibi rakamlara indirgemenin ve insanları yaşamla pratikten kopuk sorulara verdiği yanıtlarla değerlendirmenin geçersiz olduğu yönündedir.

Gardner (1983), “Frames of Mind – Zihin Çerçevesi” adlı eserinde tekli zeka modelinin dünyadaki kültürel rollerin gerçekleştirilmesinde insan beyninin tam potansiyelini yeterince ortaya koyamadığından söz ederek “Multiple Intelligences Theory – Çoklu Zeka Kuramı”nı ortaya koymuştur. Her kişide doğuştan bulunan ancak farklı toplumlarda farklı biçimlerde ortaya çıkan yedi zeka türü bulunduğunu ileri süren Gardner, 1995’te sekizinci zeka türü “Doğa Zekası”nı literatüre eklemiş ve dokuzuncu zeka türü olarak nitelediği “Varoluşçu Zeka”yı tartışmıştır.

Çoklu Zeka Teorisi beynin çeşitli bölümlerinin spesifik fonksiyonlarını açıklamakta, insan zekasının dünyadaki çeşitli olgu, olay, ses, nesnelere vb. nasıl tepkide bulunduğunu ve bu içeriği nasıl içselleştirip yorumladığını ele almaktadır. Bu noktadan yola çıkıldığında zeka çok yönlü bir biyopsikolojik potansiyeli ifade etmektedir²⁹. Gardner’in tanımına göre zeka bir kişinin (1) bir ya da daha çok kültürde değer bulan bir ürün ortaya koyabilme kapasitesi (2) gerçek yaşamda karşılaştığı sorunlara etkili ve verimli çözümler üretebilme becerisi (3) çözüme kavuşturulması

²⁸ Sally Springer - Georg Deutsh, a.g.e., ss. 296-297.

²⁹ Ahmet Saban, **Öğrenme-Öğretme Süreci: Yeni Teori ve Yaklaşımlar**, 3. Baskı, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2004, s. 37.

gereken yeni ya da karmaşık yapıli sorunları keşfetme yeteneğidir³⁰. Bilişsel bir nitelik taşıyan Çoklu Zeka Kuramı kişilerin bazı bilişsel süreçlerde (sorun çözme, üretimde bulunma, karar verme vb.) zekaları nasıl kullandıklarını tanımlamaya çalışmaktadır³¹. Beynin farklı bölümlerinin spesifik fonksiyonlarını ele alan kuram, insan zekasının dünyadaki çeşitli olgu, olay, nesne vb.ye nasıl tepkide bulunduğunu ve bu tepkilere dair içeriği içselleştirme ve yorumlama biçimini araştırmaktadır. Biliş'in farklı biçimlerini dikkate almanın kişilerin farklı bilişsel güçlere sahip olduğu gerçeğinin kabul etme anlamına geldiğini savunan Gardner; çalışmalarında beyin araştırmaları, evrim tarihi ve kültürlerarası karşılaştırma verilerinden yararlanmıştır.

Gardner'in kuramında iki güçlü sav bulunmaktadır. Buna göre ilk sav, tüm insanların zekaların hepsine sahip olduğu, ikinci sav ise herkesin farklı kişilik ve karakterleri dolayısıyla farklı zeka profili sergilediği düşüncesidir³². Bu paralelde farklı profiller uyarınca beyin de kendine özgü ilkeler doğrultusunda işlev süren modüllerden oluştuğu söylenebilmektedir.

Gardner, zekalar arası işlem modlarının farklılaşabildiğini, örneğin bir kişideki uzamsal bilginin müzikal bilgiye göre daha iyi ya da kötü olabileceğini savunmaktadır³³. Çoklu Zeka Kuramı, kişinin zeka bölümüne bakılmaksızın hangi alanda başarılı olacağını zeka türünün belirlediği düşüncesini ileri sürmektedir. Kişilerin farklı derecelerde sahip oldukları zekalar öğrenme biçimleri, ilgi, yetenek ve eğilimler konusunda bilgi vermekte örneğin bedensel zekası yüksek bir kişi öğrenme düzeyini yaşayarak ve yaparak en yüksek duruma getirebilmektedir.

Gardner her kişinin çeşitli oranlarda sahip olabileceğini ve geliştirilebilir nitelikte olduğunu savunduğu zeka türleri konusunda ilk sınıflandırmayı gerçekleştirmiştir. Daha sonra Gardner'in görüşleri ışığında beyinde zeka türlerini yöneten alanlar ve ilgili zekalara sahip kişilerde görülen baskın bilişsel özellikler konusunda araştırmalar gerçekleştirilmiştir. Howard Gardner, Thomas Armstrong, Nilay Bümen, Ahmet Saban ve Öznur Toper tarafından yapılan sınıflama temelinde

³⁰ Öznur Toper, "Çoklu Zeka Kuramı", <http://www.med.harvard.edu>, 26.08.2004.

³¹ Thomas Armstrong, **Multiple Intelligences In The Classroom**, 2nd Edition, Association for Supervision and Curriculum Development, USA, 2000, s. 10.

³² Howard Gardner, "...", <http://www.howardgardner.documents/T.%20Multiplicity>, 11.06.2006.

³³ Howard Gardner, **Multiple Intelligences**, Basic Books, USA, 1993, s. 45.

çoklu zeka türlerinin şöyle sıralanması olanaklıdır: Sözel-Dilbilimsel Zeka (Linguistic Intelligence), Mantıksal-Matematiksel Zeka (Logical-Mathematical Intelligence), Görsel-Uzamsal Zeka (Spatial Intelligence), Müzikal-Ritmik Zeka (Musical Intelligence), Sosyal-Kişilerarası Zeka (Interpersonal Intelligence), Bedensel-Duyu Devinimsel Zeka (Bodily - Kinesthetic Intelligence), Özedönük-Kişisel Zeka (Intrapersonal Intelligence), Doğa Zekası (Naturalist Intelligence), Varoluşçu Zeka (Existential Intelligence).

Sözel-Dilbilimsel Zeka

Sözel-Dilbilimsel Zeka kelimeleri sözel (politikacı, hatip vb.) ya da yazılı olarak (şair, gazeteci vb.) etkili biçimde kullanma kapasitesini ifade etmektedir. Bu zeka türünde dilin yapısını, seslerini, semantiğini ve pratik kullanımını manipule edebilme yeteneği söz konusudur. İlgili kullanımlar içinde retorik (dil, diğerlerinin belirli bir eylemi gerçekleştirmesini sağlama amacıyla kullanımı), mnemonics (dil, belirli bilgilerin hatırlanması amacıyla kullanımı), metalanguage (dil, kendisiyle konuşmasını sağlama) ve dilin bilgilendirme amacıyla kullanımını saymak mümkün olabilecektir³⁴. Sözel-Dilbilimsel zekası güçlü olan kişiler için en iyi öğrenme ortamı fikirlerini rahat biçimde ifade edebilecekleri, karşılıklı etkileşime girebilecekleri bir ortamdır. Ayrıca işitme, konuşma ve okuma öğrenmeyi kolaylaştıracak diğer unsurlar arasında sayılabilecektir. Nörolojik açıdan beyindeki dominant noktalar sol yarı-kürede alın ve şakak loblarıdır (Broca/Wernicke alanları).

Mantıksal-Matematiksel Zeka

Bu zekâ türü, sayılar ve akıl yürütme ya da tümdengelim ve tümevarım yoluyla akıl yürütme, soyut problem çözme, ilintili kavram ve düşünceler arasındaki karmaşık ilişkileri anlama yeteneğini ifade etmektedir³⁵. Mantıksal-matematiksel zekası güçlü bireyler mantıksal ilişki, ifade, edat, fonksiyonlara karşı hassasiyet göstermektedir. İlgili zekanın süreçleri sınıflandırma, kategorize etme, hesaplama, hipotez sınamayken bu zekası baskın kişiler en iyi nesnelerin belirli özelliklerini sayısalılaştırarak ve soyut ilişkiler üzerinde düşünerek öğrenmektedirler. Beyindeki temel alanlar sol yarı-kürede alın ve sağ yarı-kürede yan lobtur.

³⁴Thomas Armstrong, **a.g.e.**, s. 2.

³⁵Nilay Bümen, **a.g.e.**, s. 11.

Görsel-Uzamsal Zeka

Uzamsal zeka, kişinin çevresini objektif olarak gözlemlemesi, algılaması, değerlendirmesi ve tüm bu eylemlere bağlı olarak edindiği görsel ve uzaysal fikirleri grafiksel olarak sergilemesi yeteneğini içermektedir³⁶. Bu zeka türü güçlü kişiler renk, çizgi, şekil, biçim, alan ve bu öğeler arasındaki ilişkilere karşı hassastır ve bu zeka için en iyi öğrenme görsel/uzamsal fikirleri canlandırma, grafikte ifade etme, uzamsal bir matrix içinde nerede bulunduğunu ifade etmeyle gerçekleşecektir. Uzamsal zekanın beyindeki bölgesi sağ yarı kürenin arka kısımlarıdır.

Müzikal-Ritmik Zeka

Bu zeka alanının kişinin müzikal anlamda düşünmesi ve belli bir olayın oluş biçimini, seyrini ve düzenini müzikal olarak algılayıp yorumlaması ve iletişimde bulunması olarak ele alınabilmektedir³⁷. Bu alanda bir müzik eserindeki melodi, ritim, iniş-çıkışlar, akustiğe karşı hassasiyet söz konusudur. Müzikal zekası güçlü kişiler ritim, melodi, müzikle öğrenmekte ve bu öğrenmede beyin işitme merkezi olan sağ şakak lobu etkili olmaktadır.

Sosyal-Kişilerarası Zeka

Sosyal zeka, diğerlerinin ruh durumunu, mizacını, motivasyon ve niyetlerini ve bu unsurlardaki farklılıkları anlama kapasitesini ifade etmektedir. Sosyal zekası güçlü olan bireyler başkalarının arzu ve niyetlerini gizlenmiş olsa dahi okuyabilmektedir³⁸. Bu Sözkonusu okumada beden dilini ve sözsüz iletişim özelliklerini okuyabilme yeteneği önemli bir rol oynamaktadır. Baskın olan beyin yarı-küreleri özellikle sağ yarı-küredeki alın ve şakak lobları ve limbik sistemdir.

Bedensel-Duyu Devinimsel Zeka

Bu zeka türü fikir ve duyguları ifadede ya da nesnelerin manipülasyonunda beden tümü ya da bir bölümünü kullanmada uzmanlığı ifade etmektedir. Bedensel-Devinimsel zekası güçlü bireylerde koordinasyon, balans, güç, esneklik, hız, dokunma duyusuyla algı oldukça gelişmiştir ve en iyi öğrenme yaparak, yaşayarak öğrenmedir. İlgili nörolojik sistem cerebellum (beyincik), basal ganglia ve motor cortex'dir.

³⁶ Ahmet Saban, **a.g.e.**, s. 44.

³⁷ Ahmet Saban, **Çoklu Zeka Teorisi ve Eğitim**, 2. Baskı, Nobel Yayın-Dağıtım, Ankara, 2002, s. 10.

³⁸ Howard Gardner, **a.g.e.**, s. 23.

Özedönük-Kişisel Zeka

Kişinin duyguları arasında ayırım yapabilme, onları adlandırabilme ve davranışları üzerindeki etkilerini anlayabilme yeteneğine işaret eden bir zeka türünü temsil etmektedir. Güçlerin, sınırların, arzuların, öz denetim kapasitesinin, özgüven derecesinin bilindiği bu zekada düşünme hakkındaki düşünce etkinlikleri (metacognition) sözkonusudur. Kişi sorunlarıyla ilgili olarak kendi kendine konuşmakta, verdiği kararları ve kendi düşünme süreçlerini analiz ederek ulaştıkları sonuçları öğrenme süreçlerine dahil etmektedirler. İçsel zekayla ilgili işlemleri yürüten beyin bölümleri alın, yan loblar ve limbik sistemdir.

Doğa Zekası

Kişinin çevresindeki flora ve fauna’da bulunan sayısız türü tanıyıp sınıflandırabilme yeteneğiyle ilgilidir. Doğa zekası güçlü kişilerdeki çevreyi araştırma istediği Mantıksal-Matematiksel ve İçsel Zeka ile de ilintili bir görünüm çizmektedir. Doğal olaylar sınıflandırılmakta ve kişi yalnız ve bağımsız olarak doğaya dönmeyi istemektedir. Sol beyin yarı-küresindeki çeper lobu bu zeka türünde “canlı” ve “cansız”ın birbirinden ayrılmasında etkili olmaktadır.

Lazear’ın çoklu zeka kuramında önerilen zekaları farklı biçimde gruplayarak oluşturduğu üç ana başlık tablo 2’de sunulmaktadır.

Varoluşçu Zeka

Gardner tarafından “Büyük Soruların Zekası” olarak değerlendirilen Varoluşçu Zeka türü girişkin kişiler, varoluşlarının ve tüm canlıların yaradılışlarının nedenleri üzerinde düşünmektedir. Sufilik, teoloji, felsefe bu tür zekası yüksek kişilerin ilgi alanları içindedir.

ZEKA TÜRLERİ		
<i>Nesnelere Dayalı Zekalar</i>	<i>Nesnelerden Bağımsız Zekalar</i>	<i>Kişisel Zekalar</i>
Görsel-Uzamsal Zeka	Sözel-Dilbilimsel Zeka	Sosyal-Kişilerarası Zeka
Bedensel-DuyuDevinimsel Zeka	Müzikal-Ritmik Zeka	Özedönük-Kişisel Zeka
Doğa Zekası		
Mantıksal-Matematiksel Zeka		

Tablo 2. Zeka Türleri

Kaynak: Nilay Bümen, a.g.e., s. 20.

Nesnelere dayalı zekalar hem görülebilir hem de zihinde canlandırılan nesnelerle ilgiliyken, nesnelerden bağımsız zekaların varlıkları dış dünya ve imgelemden* bağımsızdır. Sesteki yapı, örüntü, ritim, titreşimlerle oluşmaktadırlar. Bireysel zekalar kişinin çevresindekilerle ve kendisiyle gerçekleştirdiği iletişimden kaynaklanan zeka tipleridir.

Gerçekte, neredeyse her kültürel rol ya da çeşitli uzmanlık dereceleri zekaların belirli bir kombinasyonunu gerekli kılmaktadır. Örneğin keman çalabilmek öncelikle temel bir müzik zekasını, usta bir kemancı olabilmekse bedensel-devinişsel zekayla dinleyiciyle ilişki kurma aşamasında sosyal zekayı gerekli kılmaktadır. Dans etme bedensel-devinişsel, sosyal ve uzamsal zekayla değişen oranlarda ilişkilidir. İnsan yeteneklerindeki farklılık, zeka türlerindeki farklılıklardan kaynaklanmaktadır. Kişi belirli bir zeka türünde güçlü olmasa bile, “bütün parçalardan büyüktür” düşüncesinden hareketle belirli yeteneklerin özel bir kombinasyonu ile ilgili eksikliğin doldurulabilmesi olasılığı kuvvetle muhtemeldir. Bu bağlamda zekaların özel kombinasyonu belirli görevlerde en etkili sonucu yaratabilecek nitelikte olacaktır. Gerçekte, bir kişi günlük yaşamında çözmesi gereken bir sorunla karşılaştığında, zekanın çeşitli bölümleri bir uyum içinde bütün olarak çalışmaktadır. Çoklu zeka teorisinin savunusuna göre kişiler çeşitli zeka alanlarının tümüne belirli derecelerde sahip bulunmaktadır. Bu noktada önemli olan husus, kişinin kendinde varolan yetenekleri tanıması ve bu yetenekleri harekete geçirmesidir. Yeterli imkan ve eğitimle her kişi zeka alanlarının tümünü yüksek düzeyde geliştirme kapasitesindedir. Şans verildiğinde “zayıf” bir zeka “en güçlü zeka”ya dönüşebilecektir. Ancak bu dönüşümde kişinin genetiği, yaşam hikayesi, sosyal etkileşimleri, içinde bulunulan kültür gibi özelliklerde etkili olabilecektir. Kişinin tüm zekalarını yüksek düzeyde geliştirebilmesi için öncelikle “zeka profili” hakkında bilgi sahibi olması gerekmektedir. Bu çalışmanın ekler bölümünde çoklu zeka alanlarının belirlenmesini olanaklı kılan “Çoklu Zeka Alanları Envanteri” ve “Çoklu Zeka Alanları Profili” yer almaktadır. Çoklu zekalara ilişkin bir profil geliştirmede en iyi yöntem her bir zekayla ilişkili deneyim, eylem ve görevlerdeki performansın kişi tarafından gerçekçi biçimde değerlendirilmesi ve gerçek

* **İmgelem:** Kişilerin yaşamlarında olmasını istedikleri şeylere ulaşabilmek için düş gücünden yararlandıkları bir tekniktir.

yaşam deneyimlerinin üzerine saptamalarda bulunulmasıdır. Sözkonusu envanter zayıf ve güçlü zekaları belirlemekten öte, kişi ve çoklu zekalarla ilgili yaşam deneyimleri arasında bağlantı kurmaktadır.

90'lı yıllarda Gardner'ın ileri sürdüğü zeka anlayışına koşut olarak zeka kavramı üzerine tartışmalar devam etmiş ve duygusal zeka kavramından söz edilmeye başlanmıştır. Peter Salovey, IQ testlerinden elde edilen başarının ancak akademik başarı için bir kriter oluşturabileceğini savunmuş ve Gardner'ın kişisel zeka yetenekleri kavramı temelinde yaptığı duygusal zeka tanımıyla beş yetenekten söylemiştir. Özbilinç, duyguları yönetme yetisi, kendini harekete geçirme yetisi, başkalarının duygularını anlama ve ilişkileri yürütme yetisini ifade eden Salovey "Three Criteria for An Intelligence (1993) – Zekanın Üç Kriteri" yaklaşımında bir zekanın gerçek bir zeka olarak düşünülebilmesi için karşılaması gereken kriterleri üçe ayırmıştır. Bunlardan ilki "Kavramsal Kriter"e göre zeka zihinsel performansı yansıtmalı ve zihinsel performans sadece ilgili kavramı ölçmelidir. Empirik standartları tanımlayan "İlişkisel Kriter"e göre bir zeka şu ana dek oluşturulmuş zekaların tanımladığı zihinsel yeteneklerden ayrı ancak yakın nitelikteki bir dizi yeteneği tanımlamalıdır. "Gelişimsel Kriter" zekanın yaş ve deneyimle geliştiği ve Binet ile Simon'un yüzyıl başındaki çalışması temeline dayandığını savunmaktadır³⁹.

Tarihte ilk formal IQ testi Binet ve Simon tarafından 1908 yılında oluşturulmuştur. Testin oluşturulmasında Fransız hükümetinin okuldan yararlanamayacak kadar durgun zekadaki çocukları yetersiz zeka potansiyeli olduğu halde gerekli çabayı göstermedikleri için başarısız çocuklardan ayırma amacı sözkonusudur.

Daniel Goleman, kişisel ve sosyal başarıda yaşamsal bir role sahip "Emotional Intelligence – Duygusal Zeka" kavramını 1995 yılında literatüre katmış ve duygusal zekayı kişinin kendi ve diğer insanların duygularıyla ruh durumlarını fark etme ve yönetme yeteneği olarak tanımlamıştır. Yaklaşım, çoklu zeka kuramının kişilerarası ve öze dönük-bireysel yönleriyle sinirbilimin bulguları üzerine kurulmuştur. İş dünyası ve eğitim çevrelerinde kabul gören yaklaşım Gardner tarafından eleştirilerek duygusal

³⁹ John D. Mayer, David R. Caruso – Peter Salovey, "Emotional Intelligence Meets Traditional Standarts for an Intelligence", <http://www.eqi.org/fullxt1.htm>, 11.06.2006.

zekanın “duygusal hassaslık” olarak tanımlanmasının daha doğru olduğu ve ilgili yaklaşımın sadece kişilerarası ve özedönük zekaları daha kapsamlı irdelediği görüşü ileri sürölmektedir.

Her kişinin öğrenme biçimi birbirinden farklıdır. Konuşup tartışarak öğrenme, dokunup deneyimleyerek öğrenme ya da soyut ilişkiler üzerinde düşünerek öğrenme bu biçimlerden yalnız birkaçını temsil etmektedir. Kişilerin kullanmadıkları zekalarını belirleyip kendilerini bu yeteneklerde geliştirmeye çalışmalarının beyinlerindeki belirli bölgeleri aktif biçime getireceği ve bu durumun öğrenme kapasitesini artıracakđı düşünölebilmektedir.

II. BİLİŞSEL KURAM ÇERÇEVESİNDE İNSANIN BİLİŞSEL YAPISI VE DAVRANIŞ ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ

Biliş; insanın algılama, hatırlama ve düşünme eylemleri sırasında oluşan zihin faaliyetlerini ifade etmektedir. Okuma, okuduğunu anlayabilme, öğrenilen bazı bilgileri hatırlarken diğerlerini unutma, matematiksel işlemler yapma, konuşma, yazma vb. tüm davranışlar insan yaşamına yön veren bilişsel süreçleri tanımlamaktadır. Adı geöen bilişsel süreçler psikoloji biliminin alanlarından biri olan bilişsel psikoloji (cognitive psychology)nin inceleme konularını oluşturmaktadır.

A) Bilişsel Psikoloji ve Bilişsel Kuram

1. Bilişsel Psikolojinin Tanımı

Bilişsel Psikoloji, temel hedefi insanın bilişsel süreçlerine ilişkin içsel süreçler (hafıza, algı, öğrenme vb.) hakkında kesin sonuçlar ortaya koymayı amaçlayan⁴⁰ psikoloji alanlarından biri olarak tanımlanabilmektedir.

Bilişsel psikologlar fizyolojik psikoloji, bireysel farklılıklar ya da sosyal psikolojiyi ilgi alanlarının dışında tutmaktadır. Bilişsel psikoloji bilginin algılanması, anlaşılması, değeriendirilmesi, bu değeriendirmeden bir sonuca ulaşılması ve temel olarak “düşünen zihnin bilimsel olarak incelenmesi”ni ifade etmektedir. Dünya hakkındaki bilgiye yaklaşım biçimi ve bu bilginin nasıl elde edildiği, sözü geöen bilginin beyin tarafından nasıl işlendiği ve saklandığı, problemlerin nasıl çözüldüğü,

⁴⁰ Michael W. Eysenck, **Principles of Cognitive Psychology**, 3rd Edition, Erlbaum Taylor&Francis, UK, 1993, s.1.

nasıl düşünöldüğü ve dilin nasıl formöle edildiğı gibi sorular bilişsel psikolojinin inceleme alanında yer almaktadır.

Zeka, dikkat, sinirbilim, algılama, bilinçlilik, öğrenme, konsept oluşturma, duygular bazı psikolojik süreçleri ortaya koymaktadır.

2. Bilişsel Psikolojinin Tarihsel Gelişim Süreci

a) Bilişsel Psikoloji Kuramsal Yaklaşımları

Psikoloji biliminin tarihçesi, fizik ve doğa bilimlerinin gelişimiyle paralel bir doğrultuda gerçekleşmiştir. Antik çağlarda felsefi tartışmalarla sürdürölen insan zihnine ilişkin yorumların düşünsel sistem olarak ele alınmaya başlaması onyedinci yüzyıla rasgelmektedir.

Bilişsel psikolojinin temelleri Antik Yunan filozoflarınca ortaya atılmış ve felsefe tarihi boyunca zihnin çalışmasıyla ilgili birçok fikir ileri sürölmüştür. Bilişsel psikolojinin ortaya çıkışında, psikoloji biliminde gerçekleşen bir dizi adaptasyon 1950’lerde yeni bir akım oluşturmuş ve kavram 1966 yılında net bir kimlik kazanmıştır. Bilişsel psikoloji kavramının gelişimine aracılık eden unsurların zihin araştırmalarında kullanılan deneysel yöntemler, zihne ilişkin teorik yorumlar ve insan mühendisliği yaklaşımı olduğı söylenebilmektedir. Bilim dalına katkıda bulunan düşünürlerin görüşlerinin şu şekilde ele alınabilmesi olanaklıdır:

Wilhelm Wundt

On dokuzuncu yüzyıl psikologlarından Wundt insan sinir sistemi ve insan beyni konusunda birçok çalışma yapmış ve deneysel çalışmalarıyla psikolojinin bir bilim dalı olarak kabul edilmesini sağlamıştır. Duyum ve algı konuları üzerine yoğunlaşan Wundt, çalışmalarında “içe bakış yöntemi”nden yararlanmıştır. Yöntemde kullanılan tekniklerden laboratuvar çalışmalarında yararlanılan deneklerden zihinsel bir işlem sonrası içsel deneyimlerini raporlamaları istenmiş ya da deneklere bazı zihinsel imajlar sunularak bu imajlardaki renk yoğunluğu, berraklık vb. betimlenmesi istenerek zihinsel imajların yapısal özelliklerine ulaşmaya çalışılmıştır. Bununla birlikte yüksek nitelikli zihinsel süreçlerin deneysel olarak analiz edilemeyeceğini düşönen Wundt, dil

kullanımını merkezi konuma alan kültürel ürünlerin analiz edilmesi gereğini dile getirmiştir.

John Watson

İçebakışcılığın elde ettiği verilerin tamamen subjektif oluşu “davranışçılık” akımının doğuşuna aracı olmuştur. Söz konusu akımda klasik ve edimsel şartlanmanın verileri baz alınmış ve organizmayı dışsal temelde etkileyen uyarıcılar ve uyarılan organizmada oluşan tepkiler incelenmiştir. İnsanın iç yaşantılarının bilimsel ve nesnel yöntemlerle araştırılamayacağı görüşünü savunan davranışçılar, psikolojinin gözlenebilir ve ölçülebilir yöntemlerle incelenebilir davranışları ele alması gerektiğini ileri sürmüşlerdir.

Davranışçılık akımının amacı, insan davranışlarının önceden tahminlenerek kontrol altına alınabilmesidir. Davranışcılığın temel ilkelerini oluşturan John Watson 1914 yılında yayınladığı “Davranış: Karşılaştırmalı Psikoloji’ye Giriş” adlı eserinde psikolojinin objektif, deneysel bir doğa bilimi ve ölçülebilen deneylerle anlaşılabilen, gözlenip izlenebilen bir davranış bilimi olduğundan söz etmiştir. Ona göre bilinç, ruh, irade, hayal gibi kavramlar psikolojide kullanılmamalıdır. Duyum kelimesini kullanmamaya özen gösteren Watson, bunun yerine tepki kelimesini tercih etmiş ve tüm davranışların duyu-devinimsel bir tablo içinde incelenebileceğini savunmuştur⁴¹. Davranışların edinimini şartlanma ve çevresel unsurların etkinliğine bağlayan Watson, kişilerarası farklılıkların çevrenin ürünü olduğunu dile getirmiştir. Ona göre düşünme süreçleri, dil yetenekleriyle ilgilidir. Konuşma; konuşma aygıtlarının hareketi, düşünme bir sessiz konuşma ve duygulanımlarsa ilgili organlardaki kas hareketleridir.

Edward Tolman

Pavlov ile Watson’ın etki-tepki süreci ve Darwin’in insanlarla hayvanların aynı biçimde öğrendiği görüşlerine tepki olarak Tolman, tüm davranışların etki-tepki süreciyle açıklanamayacağını ileri sürmüştür. Ona göre, birçok davranış etki-tepki arasındaki esnek olmayan bağlantı setinden çok, genel bir amaç tarafından

⁴¹ Fatma Varış, **Eğitim Bilimine Giriş**, Ankara Üniversitesi Basımevi, Ankara, 1991, s. 75.

belirlenmektedir. Bu düşünceye göre hayvanlar öğrenirken sorunun içsel bir temsilini yani “bilişsel harita” geliştirmektedir.

Konuşma yeteneğinin insanı hayvanlardan ayıran özelliğini kabul eden Tolman, konuşmanın diğer davranışların sonuçlarıyla aynı tarzda sonucu oluşturacağını söylerken, aradaki tek farkın konuşmanın biraz daha hızlı sonuç verdiğini ileri sürmüştür⁴².

Gestalt Okulu – Wertheimer / Kofka / Köhler

Davranışçı okulun zıttı teknik ve sonuçlara dayanan Gestalt Okulu adını organik bütün anlamındaki “Gestalt”dan almıştır. Wertheimer, Kofka ve Köhler’e göre bütün, onu oluşturan parçaların toplamından daha fazla ve farklı bir anlam taşımaktadır. Hiçbir şey boşlukta oluşmamakta, her şey zaman ve uzay boyutlarında anlam kazanmaktadır.

Kendisinden sonra oluşturulan bilişsel kuramları etkileyen Gestalt Okuluna göre öğrenme, etki-tepki arasındaki ayrı bağlardan değil uyaranların toplu örüntüsüyle oluşmaktadır. Okulun kurucularından Wertheimer bilinçaltının açığa çıkarılmasında serbest çağrışım testini kullanmış ve illüzyonu algıda örgütlenme olarak değerlendirmiştir. Böylesi bir oluşumun uzay ve mekanda her an görülebilmesi olanaklıdır. Örneğin insan organizması, onu oluşturan hücre, organ, sistem vb.’den farklıdır.

Problemler için denenen iki çözüm biçiminden sözeden Wertheimer; A türü çözümlerin yaratıcılık ve içgörünün olduğu çözümler, B türü çözümlerinse eski kuralların uygunsuz biçimde uygulandığı çözümler olduğunu söylemiştir. İlgili ayrım her iki çözüm türünün de geçmiş yaşantıya bağlı olduğunu ancak A türü çözümde problemin yaratıcı biçimde örgütlendiğini savunmaktadır⁴³.

Köhler, maymunlarla yaptığı deneylerde karmaşık öğrenmelerin bazı durumlarda içgörü yoluyla aniden oluşabildiği yargısına ulaşmıştır. Kavramada önemli nokta, yaşanılan deneyime ilişkin farklı özelliklerin bütünsel biçimde

⁴² George Miller, “The Place of Language In a Scientific Psychology”, **Introductory Readings for Cognitive Psychology**, Editors: Richard Honeck, Tommy Case, Michael Firment, DPG The Dushkin Publishing Company, USA, 1991, s. 187.

⁴³ Abide Güngör ve diğerleri, **Gelişim ve Öğrenme**, 4. Baskı, Anı Yayıncılık, Ankara, 2005, s. 251.

değerlendirilebilmesi ve ilişkilerin anlamlandırılabilmesidir. Bunun için organizma bir problemle karşılaştığında çözüme ulaşmada öncelikle çözüm için gerekli araç ve yolları düşünmekte, deneme ve yanılgılarla çözüme ulaşp kullandığı yaklaşımları diğer öğrenmelere de aktarmaktadır.

Gestalt kanunlarının en temeli olarak nitelendirilebilecek, Kofka tarafından ortaya konulan “Anlamlılık İlkeleri” (Pragnanz ilkeleri) algılama ve öğrenme durumlarına uyarlanabilir özelliktedir. Buna göre dört temel ilkedен ilki benzerlik ilkesi’ne göre bütünsel anlamda benzeyen ancak detaysal paralelde farklı nokta, renk, biçim ve sesler bir bütün ya da algısal bir grup oluşturabilmektedir. Yakınlık ilkesine göre belli bir düzlemde birbirine yakın parça, çizgi ve gölgeler algılanabilir bir grup oluşturmaktadır. Kapalı şekillerin açık olanlara göre daha kolay algılandığı ve akılda kaldığından sözeden kapalılık ilkesi ve birbirinden bağımsız biçimde bir doğru üzerinde uzanan objelerin kesintisiz bir doğru olarak, açık ve kesikli şekillerinse bütün ve kapalı olarak algılandığını savunan süreklilik ilkesinden söz etmek mümkündür⁴⁴.

Gestalt yaklaşımı kişiliği deneyimlerin bir toplamı olarak görmekte, birey değiştiğinde yaşanan çevre, çevre değiştiğinde de bireyin değiştiği düşüncesi ileri sürülmektedir. Davranışları belirleyense fiziksel ve psikolojik çevredir. Psikolojik çevrenin etkileri daha yoğun olmakla birlikte kişi yaşadığı ortamı inanç, tutum, değer ve gereksinimleri temelinde farklı değerlendirebilmektedir. Bu noktada, insanların davranışlarını psikolojik çevrenin şekillendirdiği söylenebilmektedir. Psikolojik çevre, farklı davranımların altında bulunan temel etken olarak nitelendirilebilecektir.

Gestalt görüşünde içgörünün öğrenmede önemli rolü vardır. Ancak herkes içgörü yeteneğiyle donanmamıştır. Buna göre ileri yaş, zekilik, deneyim zenginliği ilgili yetenekte etkilidir. İçgörü yeteneğiyle öğrenilen veriler unutulmamakta ve kalıcı olabilmektedir.

Frederic Bartlett

İnsan hafızası konusundaki çalışmalarıyla tanınan Bartlett, hatırlamanın algılanan bilginin pasif biçimde hafızaya depolandığı, yeniden üretim süreci olduğu

⁴⁴ Alan J. Parkin, **Essential Cognitive Psychology**, Psychology Press, UK, 2000, s. 6.

tezine karşı çıkmış ve hafızanın yeninden yapılandırıcı bir süreç olduğunu ileri sürmüştür. Kişi bir hikaye duyduğunda gelen veriyi zihinsel bir yapıya kodlamakta ve bu işlemde hikayenin yorumu, kişinin önyargıları ile tutumları etkili olmaktadır. Kişiye ilişkin değer yargıları, tutum ve inançlar hikayenin yorumunu farklı kılabilmekte ve oluşturulan şema, hikaye hatırlandığında hatırlanan biçimiyle açımsanmaktadır. Burada Bartlett kodlama ve açısama kavramlarına değinirken, zihinsel yapıyı da bir şema olarak yorumlamıştır. Bu doğrultuda şemalardaki farklılıkların algı ve yorum farklılığına neden olduğu savının ileri sürülmesi olanaklıdır.

Jean Piaget

“Kavramsal işlemler” düşüncesiyle tanınan Piaget, bebeklikten ergenliğe dek düşüncenin gelişimini deneysel anlamda incelemiştir.

Zihin gelişimi hakkındaki kuramını ortaya koymadan önce zeka anlayışının anlaşılmasını isteyen Piaget’e göre zeka çevreye uyum yeteneğidir. Kişi, içinde bulunduğu çevreye ne kadar çok ve hızlı uyum yapabiliyorsa o kadar da zekidir. Piaget, insanların doğuştan getirdiği iki temel eğilim olan örgütleme ve uyum sağlamadan sözetmektedir⁴⁵.

Örgütleme sürecinde kişi, karşılaştığı olay ve kavramlar zihninde denge yaratma amacıyla birbiriyle tutarlı bir bütün biçimine getirmeye çalışmaktadır. Uyum sağlama kavramıyla kastedilen çevreye uyum davranışı, zihinsel şemaların oluşum ve gelişimidir. Kişi yeni bir deneyim yaşarken bu durumu zihninde önceden var olan şemalarla açıklamaya çalışmakta, ilgili eylemde şema yetersiz kalır yani durum özümленemezse zihin yeni duruma uydurulmaya çalışılmaktadır. Bu durumda var olan şema bozularak buna yeni bir kavram eklenmektedir. Kişinin her yeni deneyimiyle zihinsel dengesi bozulmakta ve daha sonra dengeye ulaşarak gelişim sürdürülmektedir.

Yaptığı araştırmalar sonucu Piaget, zeka gelişiminin mental fonksiyonların aşamalı biçimde geliştiği sürekli bir süreç olmadığı vargısına ulaşmıştır. Bunun yerine zeka gelişimi ardışık evrelerin değişmez düzeninde meydana gelmekte ve her bir evre diğerinin temelini oluşturmaktadır. Zekanın yapısı tıpkı bir embriyonun gelişiminde

⁴⁵ Hasan Bacanlı, **Gelişim ve Öğrenme**, 5. Baskı, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2002, ss. 58-59.

olduğu gibi niteliksel değişim gerçekleştirmektedir. Şemalar, nesnelerin zihinsel temsilleri ve şemalarla temsiller arasındaki ilişkiler aşamalı biçimde değişmektedir⁴⁶. Piaget'in sözkonusu görüşleri zihinsel süreçlere olan ilgiyi artırmış düşünce ve zekaya ilişkin yeni çalışmaları gündeme getirmiştir.

George Miller

Hafıza konusunda çalışmalar yapmış Miller, insan hafızasının kapasitesini ortaya koyma amaçlı 7 ± 2 kavramını ortaya koymuştur. Kısa süreli hafızanın depolama kapasitesini ortaya koyan görüşe göre zihin birçok deliği olan bir dosyaya benzeyen bir zihinsel yapıyı barındırmakta ve ilgili deliklerin sayısı kişiye bağlı olarak beş'ten dokuz'a değişmektedir. Miller, alınan verilerin zihinde kodlanması için tek bir delikte toplanacak konuların sayısını artırma amacıyla "kümeleme" sürecini önermiş ve uzun süreli bellekteki bilgilerden yararlanarak yeni birimlerin anlamlı biçimde bir araya getirilebileceğini savunmuştur.

Frederic Skinner

Etki-tepki okulunun lideri olarak bilinen Skinner, ödül ve cezanın uyarıcı ve tepki arasındaki ilişkiyi nasıl oluşturduğu ve şekillendirdiği, bu biçimde organizmanın davranışlarının nasıl kontrol edilebileceği konusunda çalışmalarıyla tanınmaktadır.

Thorndike'ın etki kanununda gerçekleştirdiği uyarlamalarla edimsel koşullanma kuramını oluşturan Skinner, pekiştirmeyi öğrenme sürecini hızlandırma ve davranışları biçimlendirmede kullanmıştır. Skinner, her uyarıcının kişi için pekiştireç olmayabileceğini, pekiştireç niteliği için davranış sıklığını artırmanın gerekli olduğunu savunmuştur. Skinner'a göre çevrenin davranış ve öğrenme üzerindeki etkisi Pavlov'un ileri sürdüğünden fazladır. Klasik koşullanma ilkeleri yalnızca psikolojik ve duygusal öğrenmeler için geçerlidir. Salya salgılama ancak yiyecek karşısında oluşmakta ve zil sesiyle genellenmektedir. Bu tür davranışlar bir uyarıcıya tepki olarak oluşmaktadır. Klasik koşullanma bir davranışın yeni bir uyararla nasıl eşleştiğini açıklarken, edimsel nitelikte yeni bir davranışın nasıl kazanıldığını açıklamada yetersiz kalmaktadır.

⁴⁶ B.F. Skinner, "Cognitive Science and Behaviourism", **Introductory Readings for Cognitive Psychology**, Editors: Richard Honeck, Tammy Case, Michael Firment, DPG The Dushkin Publishing Company, USA, 1991, s. 7.

Edimsel davranışta kişi gereksinimini karşılamak için çevresel olanaklardan yararlanmakta ve etrafındaki etkilere amaçlı ve kontrollü tepkiler vermektedir. Skinner'a göre tüm davranışlar ödül ve ceza unsurlarıyla şekillenmektedir. Bu durumda çevrenin ilgili davranışa gösterdiği tepki davranışın sürmesi ya da sönmesine yol açabilmektedir⁴⁷.

Jerome Bruner

Skinner, Watson ve Thorndike'ın görüşlerinden etkilenen Bruner, davranışçı-ilişkisel betimlemesinde bulunmuştur. Bilişsel-Gestaltçı konumda değerlendirilebilecek Bruner; öğrenmede küresel konseptler, tutarlı genellemeler ve bilişsel Gestaltlar oluşturma'nın önemini vurgulamıştır⁴⁸.

Bruner, geliştirdiği eğitim teorisinde motivasyon, yapı, sıra ve pekiştirmeden oluşan dört temel ilkedен söz etmiştir. Motivasyon ilkesinde çocuğun öğrenme konusunda motive olmasını sağlayan değişkenleri araştırmış ve hemen hemen her çocukta “öğrenme isteği”nden oluşan bir yapı bulunduğunu söylemiştir. Ona göre pekiştirme, belirli eylemleri başlatmada ve eylemin tekrarından emin olmada önemlidir. İçsel motivasyonun öğrenme isteğini sürdüreceğini düşünen Bruner en iyi içsel motivasyon örneğinin merak olduğunu savunmuştur. Başarma yeteneği ve işbirliğiye diğer önemli motivasyon unsurlarıdır. İçsel motivasyonlar kendi kendilerini ödüllendirmekte ve bu bağlamda kendilerini sürdürmektedir.

Yapı ilkesine göre uygun biçimde şekillendirildiğinde her fikir, problem ya da bilgi yapısı herkesin net biçimde anlayabileceği kadar basit biçimde sunulabilecektir.

Öğrenme eyleminde bulunacak kişiye öğrenme materyalinin sunum sırasının öğrenme derecesini etkilediği görüşüne dayanan Sıra İlkesi'ne göre zekasal gelişim doğuştan diziseldir. Bu noktada öğrenilecek materyalle ilgili nitelikler öncelikle çocuğun kaslarıyla bağlantılandırılarak daha sonra resim ve diyagramlar ve son olarak kelimelerin kullanımıyla özümsetilmelidir.

⁴⁷ Christine Parhan, **Psychology: Studying The Behaviour of People**, 2nd Edition, South – Western Publishing Co., USA, 1988, ss. 200-204.

⁴⁸ Norman Sprinthall - Richard Sprinthall, **Educational Psychology**, Mc Graw Hill Publishing, USA, 1998, s. 240.

Pekiştirme ilkesine göre bu problemin tamamıyla anlaşılması için, problemin nasıl çözülmekte olduğuna dair geribildirim alınması gerekmektedir. Pekiştirmenin zamanlaması öğrenmenin başarısında kritik öneme sahiptir. Sonuçlar, öğrenci kendi performansını değerlendirirken başta öğrenilmelidir. Pekiştirmenin zamanlamasıyla birlikte öğrenenin anlayacağı biçimde olması da önemlidir. Geribildirim öğrenenin anlayabileceği biçimde sunulmalıdır.

Öğrenme durumlarında çocukları gözleyen Bruner, çocuğun zekasında oluşan olaylar üzerinde tahminde bulunmaktadır. Bilişsel organizasyon, anlama, mantıksal-matematiksel öğrenme alanlarında çalışmalar yapan Bruner, anlamlı bir öğrenmenin çocuğun çözümler için aktif araştırma yapmasıyla gerçekleşebileceğini ve böylesi bir buluşsal öğrenmenin koşullanma üzerine kurulu öğrenmeden daha kalıcı olacağını savunmuştur.

1960'lı yıllarda zihinsel ve davranışsal süreçlerin organizmanın çevreye uyumundaki ilişkisini araştıran ve davranışı çevreye etkin bir uyum süreci olarak tanımlayarak zihinsel etkinlikler üzerinde duran fonksiyonalizmin savunucularından Robert Woodworth geleneksel etki-tepki formülünde etki ve tepki arasında organizmanın dikkate alınması gerektiğini ve araştırmacıların nasıl belirli bir etkinin belirli tepkiyi oluşturduğunu incelemeleri gereğinden söz etmiştir.

Geleneksel etki tepki formülünün insan bilişinin tüm zenginliğini ortaya koymada yetersiz olduğu görüşü, biliş kavramını dikkate alan psikologların ilgili formül üzerindeki çalışmalarını terk etmesine aracılık ederek yeni paradigma arayışlarını hızlandırmıştır.

b) Bilişsel Psikolojinin Gelişimini Etkileyen Disiplinler

İletişim alanında yaşanan gelişmeler, veri işleme kapasitesiyle bilgisayarın tarih sahnesinde yerini alması, düşünürlerin iletişim araçlarının (telefon, radyo vb.) çalışma prensiplerinden yola çıkarak insan organizmasına yaptıkları uyarlamalar ve dilbilim alanındaki gelişmeler bilişsel psikolojinin şekillenmesinde rol oynayan temel görüşleri oluşturmuştur.

Claude Shannon 1948’de iletişim araçları üzerinde yaptığı çalışmalarla genel bir iletişim teorisi oluşturmuştur. Fiziksel girdi ve çıktı gibi bir sistemdeki tüm değişimleri izleyen Shannon’un ilgili çalışmaları çeşitli psikologlar tarafından insanın bilişsel süreçleri ve kişilerarası iletişime uyarlanmıştır.

Kaynak, mesaj, sinyal, kanal, alıcı gibi kavramları ortaya koyan Shannon iletişim sistemleri ve bilgisayar tasarımında kullanılacak matematiksel bilgiler sağlarken bu bilgilerin insan bilgisini yeterince temsil edemeyeceği bulgusuna varmıştır. Bununla birlikte bilginin insan bilişinin temel bir unsuru olduğu düşüncesi kabul görmüş ve iletişim teorisi bilişsel psikoloji alanında yapılacak deneysel çalışmalara yön vermiştir.

Wundt’un dil kullanımı üzerine görüşleri psikologları dili anlama çabalarına yöneltmiştir. Noam Chomsky, Skinner’in pekiştirme olasılıklarının dilsel eylemleri yönettiği ve dili düşüncelerin ifadesi yerine sözel tepkilerin yayılması olarak ele aldığı görüşüne 1959 yılında yazdığı kitap eleştirisiyle ilk tepkiyi vermiştir. İnsan dilini anlamada zihinsel teorilerin gereksiz olduğu görüşüne karşı çıkan Chomsky, bilişsel psikolojinin gelişiminde önemli bir rol oynamıştır⁴⁹. Chomsky’e göre dilin zihinsel yapılar başvurulmadan açıklanması olanaksızdır ve her çocuk iletişimini sağlayacak gramatik formula doğmaktadır. Gerçekte tüm dilleri doğuştan bilerek doğan çocuk zamanla ebeveynlerin etkisiyle belirli bir dile yönelmektedir. Bu paralelde herkes doğuştan tüm dilleri edinme yetisiyle doğmaktadır⁵⁰.

Chomsky dilsel performansla dilsel yeteneği birbirinden ayırmış, dilsel performansın cümle kavrayışıyla dilsel yeteneğinse kişinin cümlelerin söz dizimsel açıdan doğru olup olmadığını bilmesiyle ilgili olduğunu vurgulamıştır. Diğer önemli bir görüşse dilin kökeniyle ilgili olan “dönüşümsel gramer” düşüncesidir. Buna göre kişinin daha önce duymadığı cümleler kurabilmesi ve bunları anlayabilmesinin nedeni öğrenirken önce cümle yapısının kavranmaya çalışılması ve sonrasında ilgili yapılardan yeni yapıların yani cümlelerin üretilmesidir.

⁴⁹ Howard Kendler, “Cognitive Psychology”, **Introductory Readings for Cognitive Psychology**, Editors: Richard Honeck, Tommy Case , Michael Firment, DPG The Dushkin Publishing Company, USA, 1991, s.10.

⁵⁰ Hasan Bacanlı, **a.g.e.**, s. 73.

Chomsky'nin sözkonusu görüşleri, bilişsel çalışmaları sözel davranışın fonksiyonel özelliklerinden dilin organizasyonuna yöneltmiştir. Dil bilişsel süreçler bağlamında incelenmeye başlanmış, genetik faktörler dikkate alınarak yüksek düzeyde zihinsel süreçlerin ancak insan üzerinde çalışarak anlaşılabilceği görüşü hakim olmuştur.

Bazı psikologlar, davranışçı paradigmanın göz ardı ettiğı seçici dikkat, insan hafızası gibi süreçlerin tanımlanma ve sınıflanma sorununu ortaya koyarken metaforlardan yararlanmaya başlamışlar ve zihni bir bilgi işlemcisine benzetmişlerdir. İlgili anlayışta ortaya konulan kanal kapasitesi, seri ve paralel işleme kavrama süresi gibi kavramlarla iletim sisteminin alabileceği sınırlı bilgi miktarı, bir kanalın bir defada birden fazla mesaj iletebilme yeteneği ve bir defada alınabilecek bilgi miktarı irdelenmiştir⁵¹. Özellikle bilgisayarların yaygınlık kazanmasından sonra güç kazanan bilgi işleme sistemi anlayışıyla kodlama sürecinin bir girdiyi semboller setine dönüştürmesi ve bu sembollerin saklanarak daha sonra verilecek bir tepkide kullanılması görüşü ileri sürülmüştür. Sözkonusu süreç insan beyninin hafıza sisteminin çalışmasına uyarlanabilir niteliğiyle dikkat çekmektedir. Bilgisayarların sembolik girdiyi alarak yeniden kodlaması, kararlar vermesi, yeni ifadeler oluşturmaları, girdiyi belirli oranda saklayarak yine sembolik biçimde sunması, insanoğlunun bilgi işleme süreçleri ve bu süreçleri davranışa dönüştürme eylemlerine uyarlanabilir niteliktedir.

Bilişsel Psikoloji 80'li yıllarda “yapay zeka” kavramının etkisi altında kalmış insan zihni ve bilgisayarlar aynı tür sistemin parçaları olarak görülmüştür. Bilgisayarların zeki biçimde davranma yeteneği olarak bilinen yapay zeka kavramında bilgisayarlar zeka kullanımını gerektiren işler için tasarlanmaktadır. Bu dönemde bilgisayarların insan düşünüşünü benzetleyebilecek biçimde programlanabileceği görüşü ortaya atılmış, bu görüşte insan zihni ve bilgisayar sembollerle çalışan sistemler olarak kavramsallaştırılmıştır. Bu düşünceden hareketle dijital bilgisayarlar aracılığıyla zihnin çalışma prensiplerini ortaya koyacak yeni araştırmalar üzerinde çalışılmaya başlanmıştır.

⁵¹ Alan J. Parkin, **a.g.e.**, ss. 10-11.

Bugün günlük yaşamda bilişsel psikoloji; bilişsel mühendislik, eğitim, hukuk alanlarında ve bazı bilişsel rahatsızlıkların teşhis ve tedavisinde kullanılmaktadır.

İş performansına bilişsel faktörlerin etkisini inceleyen bilişsel mühendisliğin temel hedefi, çok fazla bilgi işlenmesini gerektiren işlerdeki operatörlerin performansını değerlendirme ve yapılan işin gereklerini operatörün kapasitesiyle tam olarak örtüşecek biçimde oluşturma olarak özetlenebilecektir⁵². Bilişsel mühendislik, bilişsel psikolojiyle birlikte iletişim bilimi, genel mühendislik, yazılım mühendisliği'nin verilerinden yararlanmakta ve motor davranış çalışmalarıyla ilgilenmektedir. Motor davranış incelemelerinde operatörlerin düğme, anahtar vb kontrolüyle ilgili bilişsel süreçler üzerinde durulmaktadır.

Kişinin davranışlarında kendi yaşantıları yoluyla istendik ve kasıtlı değişiklikler oluşturma süreci olarak tanımlanabilecek eğitim eyleminde temel hedef deklaratif ve prosedürel bilginin aktarımıdır. Deklaratif bilgi; ülke başkentleri, bir yılın 365 gün olduğu gibi bilgiler, prosedürel bilgiye okuma, konuşma, aritmetik işlemler gibi bilişsel yetenekleri nitelemektedir. Eğitim alanında öğrenen kişiye öğrenme konularının en etkili biçimde aktarılabilmesi amacıyla zihnin öğrenirken işe koştığı bilişsel oluşumlardan yola çıkarak oluşturulmuş yöntemlerden yararlanılmaktadır. Örneğin okumayı öğretirken ses farkındalığı sağlayan fonemik farkındalık, kelimelerin tamamının öğretimi üzerine kurulu tam kelime yöntemi ve harflerin farkındalığına dayanan fonik yöntemden yararlanılmaktadır. Tüm bu yöntemlerde tek bir amacı (okuma yeteneği kazandırma) gerçekleştirmede farklı bilişsel süreçlerden yararlanılmaktadır.

Psikoloji ve hukuk bilim dalları arasında birçok bağlantı bulunmaktadır. Zihinsel süreçler doğrultusunda oluşan insan edimleri ve bunların sonuçlarını konu edinen hukuk alanında bir müdafî ya da sanığın hakim nezdindeki görünüşü, inandırıcılığı, bir suça ilişkin kanıtlar hakkındaki çıkarsamalarda bilişsel süreçler rol oynamaktadır. Bilişsel psikologlar, sanıkların yüzlerinin teşhisine yönelik bilgisayar destekli programlar hazırlamakta ve tanıklıkla ilgili bilişsel görüşmelerden yararlanabilmektedir. Sözkonusu görüşmelerde tanığın ilgili olay sahnesini yeniden hatırlaması, olaya farklı yönlerden

⁵² Karl Haberlandt, **Cognitive Psychology**, Allyn and Bacon Publishing, USA, 1996, s. 431.

yaklaşması vb. sağlanmakta ve bu yolla hipnoz ya da diğer standart yöntemlerden daha doğru bilgiye ulaşılabilmektedir.

Bilişsel kökenli rahatsızlıkların teşhisinde bilişsel yetersizlikler ortaya çıkarılarak organik travmalar bulunabilmektedir. Bu noktada tıp bilimi ile bilişsel psikolojinin birbirlerinin verilerinden yararlandığını ileri sürmek olanaklıdır. Örneğin Alzheimer rahatsızlığının semptomları hafıza ya da dikkat alanlarında yaşanan bilişsel gerileme olarak kabul edilmektedir. Bu noktada bilişsel psikologlar ve hekimler işbirliği yaparak normatif test ya da deneysel yöntemler yoluyla belirledikleri bilişsel yetersizliklerden organik travmalara ulaşabilmektedir. Günümüzde bilişsel testleri gerçekleştirmede kullanılan ekipman, CAT ve PET taraması gibi medikal teşhis prosedürlerinden yaygın durumdadır. Ancak en nitelikli teşhis için bilişsel ve medikal teşhis yöntemlerinin bir arada kullanımı tercih edilebilmektedir.

B) Bilişsel Psikolojinin Öğeleri

1. Algı Sistemleri

Algı, duyu organları tarafından toplanan bilgilerin yorumlanma şekli⁵³ olarak ifade edilmektedir. Algılama sürecinde bir uyarının varlığı ve aynı zamanda ne olduğu algılanmaktadır. Algıda öncelikle bir uyarı onu almak için oluşturulmuş bir alıcıyı etkilemekte daha sonra uyarı tarafından alıcıda oluşturulan enerji uyarı bilgiyi taşıyan sinirsel tepkilere dönüştürülmektedir. Sinirsel tepkilerin içerdiği bilgi merkezi sinir sisteminin üst düzeylerine iletilmekte ve orijinal uyarıya ilişkin bilinçli bir farkındalık birleştirilmektedir. Algısal bilginin yorumlanması psikoloji ve fizyoloji bilimleriyle ilgilidir. Fizyolojik açıdan görme ve işitme duyuları, insanoğlunun çevresini keşfetmede kullandığı önemli duyulardır.

Görme algısını oluşturan gözün retina bölümünde 120 milyon çubukçuk ve 6 milyon mızrakçık adı verilen görme hücreleri bulunmaktadır. Göze gelen ışık öncelikle saydam tabakadan, göz bebeğinden, iç göz sıvısından, adı geçen mızrakçık ve çubukçuklardan, gangliyon sinirinden geçmek durumundadır. Görme sinirleri hep birlikte göz küresini terk etmektedir.

⁵³ Michael W. Eysenck, **a.g.e.**, s.11.

İşitme sürecinde ses duyusu, sıkışan ve gevşeyen hava moleküllerinin meydana getirdiği ses dalgalarının kulaktaki alıcı hücreleri etkilemesiyle oluşmaktadır. Ses kulak kepçesiyle toplanıp işitme kanalıyla kulak zarına ulaşarak zarı ve orta kulakta bulunan örs, çekiç, üzengi kemikleri ve oval pencereyi titreştirmektedir. İç kulaktaki salyangozda bulunan sıvı, oval pencerenin aktardığı titreşimlerle titreşmekte ve iç duvarda bulunan zarda oluşan titreşimler alıcı hücreleri uyarmaktadır. Bu hücreler mekanik enerjiyi sinirsel enerjiye dönüştürmekte ve bu biçimde ses beyinde algılanabilmektedir.

Diğer duyu organları da insan çevresine ilişkin bilgiler sunmakta ancak görme ve işitme duyuları kadar sıklıkla kullanılmadığından dolayı ikincil duyu organları adıyla anılmaktadır. Dokunma duyusu sıcaklık, basınç, acı ve sancının algılanmasını sağlarken koklama duyusu nesnelerin kokularının alınarak betimlenmesine katkıda bulunmakta, tat duyusuysa burunda bulunan koku alma hücreleriyle birlikte lezzet alma deneyimini mümkün kılmaktadır.

Günlük dildeki kullanımıyla algı kavramı, duyu organlarının beyne ilettiği duyum kavramı yerine kullanılabilmektedir. Oysa ki duyu organlarının beyne ilettiği duyumlar basit nitelik taşıırken, algılama sürecinde devreye geçmiş öğrenim ve deneyimler de girmektedir. Bu doğrultuda algının yüksek oranda organize olma özelliği taşıdığı ve kendini oluşturan uyaranların toplamından daha anlamlı olduğunu söylemek mümkündür. Daha önce de sözü edildiği üzere Alman psikologlar bu durumu “Gestalt” terimi ile nitelemişlerdir. Şekil-zemin ilişkisi, tamamlama gibi kurallar algının örgütlenmesinde önemli unsurları ortaya koymaktadır. Örüntü algısı, uzamsal algı, algısal değişmezler, hareket algısı gibi iç etkenler algıya ilişkin psikolojik süreçleri ifade etmektedir.

Örüntü algısı nesneleri tanımlayarak anlam yüklemeye görsel algının en önemli fonksiyonlarından birini temsil etmektedir. Örüntü algısının oluşabilmesi için görsel uyaranlardan alınan bilgi, uzun dönemli hafızada bulunan bilgiye bağlıdır. Uyaranla, ilgili bilginin eşlenmesi sonucunda birey uyaranın niteliği konusunda bir yargıya varabilmektedir.

Uzamsal algı, algılanan üç boyutlu dünyaya ilişkindir. Çevrenin mesafe hakkında sunduğu ipuçları farklı nesnelerin görelî uzaklıklarıyla ilgili yorumlar yapılabilmesini sağlamaktadır. Örneğin bir cismin genişliği biliniyorsa, retinal imaj genişliği yaklaşık mesafesine işaret edecektir.

Algısal değişmezler şekil ya da genişlikle ilgili olarak, retinal imajı bozabilen faktörlerle birlikte bireyden cismin uzaklığına bakılmaksızın nesneyi doğru olarak algılamaya ilişkindir. Duyu organlarının ilettiği veriler beyin tarafından sürekli biçimde düzeltilmekte ve örneğin masadan uzaklaşıldığında oval biçimde görülebilecek bir tabak oval olarak değil yine yuvarlak olarak algılanmaktadır.

Hareket algısında bir birey ya da cismin hareket ettiği nesnenin, zemine göre değişen görelî pozisyonundan çıkarsanabilmektedir. Retinadaki uyarının imajında konum değişikliğinin gerçekleşmesi nesnenin görme alanından uzaklaşmasıyla ilgilidir. Başın sağ, sol yönünde gerçekleştirdiği hareketler görsel algıyla birlikte hareket algısını ortaya çıkarmaktadır. Ayrıca, görüntünün belirgin bir büyüklükte başlayıp zamanla küçülmesi de hareket algısını oluşturan diğer bir değişkene işaret etmektedir.

Algısal olaylar üzerine zihinsel çabanın seçici biçimde yoğunlaşması⁵⁴ olarak tanımlanabilecek dikkat kavramı, algının önemli süreçlerinden biridir. İnsanoğlu günlük yaşamında her dakika ve saniye çeşitli kaynaklar tarafından mesaj bombardımanına maruz kalmaktadır. Ancak nörolojik açıdan tüm bu dış uyarınları algılamada oldukça sınırlı bir kapasiteye sahip bulunmaktadır. Donald Broadbent 1958’de yazdığı “Perception and Communication - Algı ve İletişim” adlı kitabında, dikkatin bilgi işleme sisteminin sınırlı kapasitesinin sonucu olduğu fikrini ileri sürmüştür. Ona göre insanlar ilgili bilgilere seçici biçimde yaklaşmakta ve eş zamanlı algılarda bir algının bazı bölümleri yakalanamamaktadır. Algıda yakalanan kısımlarsa ileri işleme konulmaktadır. Birtakım otomatik işlemler (araba kullanma vb.) çok az oranda dikkat gerektirirken insan beyni ve merkezi sinir sistemi biliş ve dikkat için anatomik destek sunmaktadır⁵⁵. Dikkati seçici biçime getiren etkenler uyarının şiddeti, büyüklüğü, uyarın değişimi, algılayanın beklenti ve gereksinimleri ya da inançları olabilecektir.

⁵⁴ Robert L. Solso, **Cognitive Psychology**, 6th Edition, Allyn and Bacon, USA, 2001, s. 87.

⁵⁵ A.g.e., s. 88.

2. Bellek

İnsanoğlu yaşamı boyunca öğrenmekte, öğrendiği bilgiyi saklamakta ve gerektiğinde yeniden çağırabilmektedir. Ancak beynin öğrendiği her şeyi saklamada sınırlı bir kapasitesinin olması gerçeği, seçicilik sürecini ortaya koymaktadır.

Seçici algının olmaması durumunda istenilen bilginin geri çağırılması ya çok uzun bir sürede gerçekleşecek ya da hiç olmayabilecektir. Daha önce kazanılmış deneyimlerin düzenli biçimde saklanabilmesinde görevli olan beynin bellek merkezidir. Ortony'e göre bellek bilgi temsillerinin tanınması, yeniden çağırılması ve bazı durumlarda da yeniden üretimidir⁵⁶. Birey bir öğrenme durumunda uyararı seçmekte, algılamakta ve uyararı bazı özellikleri bazında kodlanmaktadır. Bellekte bilginin kodlanmasına ilişkin en temel pozisyon “dual kodlama pozisyonu” olarak bilinmektedir. Buna göre bilgi, depolama sürecinde iki yolla kodlanabilmektedir. “Semantik kodlama”, kelimelerden oluşan ve kelimelerin ne anlama geldiği ya da neyi kastettiğine ilişkin bilgiyi “İmajistik kodlama” ise olaylar, olayların sırası ve bileşenleriyle ilgili bilgiyi resimsel biçimde kodlamaktadır. İmajistik kodlama genelde yüzlerin ve özelliklerinin tanınmasını, hangi olayın ne zaman ve nasıl bir sekansla gerçekleştiğinin hatırlanmasını sağlamaktadır. İmajistik kodlaması güçlü olan bireyler imajları genelde net ve detaylı biçimde hatırlayabilmektedir. Bellekte depolanan bilginin geri çağırılmaması yani unutma, kodlama ya da depolama süreçlerindeki aksaklığa işaret etmektedir.

Bellek çeşitleri farklı biçimlerde sınıflandırılabilir. Bu anlamda temel olarak “prosedürel bellek” ve “deklaratif bellek”ten bahsetmek olasıdır. Prosedürel bellek bir şey yapılırken bunun nasıl yapıldığını kaydetmektedir. Uzun süre kalıcı olan bu bellekte tekrarlar öğrenilen eylemler, alışkanlık ve yetenekler bulunmaktadır. Deklaratif bellek, yaşam boyu tüm öğrenilen ve deneyimlenen şeyleri içermektedir⁵⁷. Prosedürel ve deklaratif bellekler uzun süreli bellekleri ifade etmekte, kısa süreli bellekse (çalışan bellek) beynin bilgi yığınları içinde hangisinin seçilip saklanacağı hangisinin reddedileceğini değerlendirebilmesini mümkün kılmaktadır.

⁵⁶ Judee K. Burgeon, David B. Buller – Gill W. Woodall, **a.g.e.**, s. 181.

⁵⁷ Steven Rose, **The Making of Memory**, Bantam Books, USA, 1993, s. 32.

Kısa süreli belleğin sınırlı kapasitesiyle anlamsız bilgi yığınlarını hatırlamak güçtür. Bu noktada ilgili sınırlı kapasiteyi geliştirebilme adına yeni bilginin önceden bilinenlerle ilişkilendirilmesi ya da gruplara ayrılarak akılda tutulması sözkonusu olabilecektir. Kısa süreli bellekte işitsel kodlama ön plana çıkmakta ve sınırlı olan kapasitenin yedi birimden oluştuğu kabul edilmektedir. Tüm bölümler dolduğunda ve yeni bir birim belleğe girdiğinde eski birim yenisiyle yer değiştirmektedir⁵⁸.

Uzun süreli bellek, edinilen bilgilerin kalıcılığının aylık ya da yıllık zaman dilimleriyle ifade edilebilen sürelerde saklandığı bölüm olarak tanımlanabilecektir. Uzun süreli bellekte etkin olan kod sistemi anlamsaldır. Bu doğrultuda, uzun süreli bellekten bilgiyi en etkili şekilde çağırabilmek için ilgili bilgi önceden bilinen diğer bir bilgiyle ilintilendirilmelidir. Kısa süreli bellekte yeni bilgi işlenirken ilgili bilgi uzun süreli bellekten çağırılabilir⁵⁹. Çağırma işlemi belirli ipuçlarıyla çok daha etkin olabilecektir. Ayrıca öğrenme sırasındaki bağlamla çağırma bağlamının birbirine benzemesi ya da bilginin kategorilere ayrılıp örgütlenmesi hatırlamayı kolaylaştırabilecektir.

3. Dil ve Konuşma

İnsanoğlunun kullandığı ve yalnızca ona özgü olan dil sistemleriyle, günlük yaşamda karşılanan sorunlar çözülmeye çalışılmakta, geçmişe dair bilgi ve deneyimler aktarılabilen, bu anlamıyla geçmiş ve gelecek ilintilendirilmektedir.

Dil kavramı, harf-kelime tanımlaması, ses örüntüleri, konuşma, kavrama ve kişisel-sosyal bağlamları içinde barındırmaktadır. İletişim sürecinde olduğu kadar sorun çözme ve düşünme süreçlerinde de önemli bir araç olan dilin beyinde ilk keşfedilen bölgeleri olan Broca ve Wernicke alanları dilin üretimi ve dil kavrayışlarıyla ilgili iki önemli alanı göstermektedir. Bilişsel psikologlara göre dil “düşüncelerin sesler ya da semboller aracılığıyla aktarıldığı bir iletişim sistemi” olarak tanımlanmaktadır⁶⁰. Bilişsel psikoloji açısından dilin önemi bilgi işleme ve saklama sürecinin önemli bir bileşeni olması, insan düşüncesi ve problem çözmenin dile ilişkin olarak süreç biçiminde

⁵⁸ İbrahim Dönmezer, **Eğitim Psikolojisi**, Ege Üniversitesi Basımevi, İzmir, 2003, s. 195.

⁵⁹ Donald R. Cruick Shank, Deborah Jenkins - Kim Metkalf, **The Act of Teaching**, 3rd Edition, Mc Graw Hill, USA, 2003, s. 67.

⁶⁰ Robert L. Solso, **a.g.e.**, s. 320.

kavramsallaştırılabilmesidir. Hepsi olmasa bile düşünme ve problem çözme süreçlerinin çoğu içsel olarak dışsal bir uyaran olmadan gerçekleştirilmektedir. Diğer önemli bir özellikse dilin algıyı etkilediği gerçeğidir. Bu konuda ileri sürülen bazı teoriler bir şeyin niteleniş tarzının o şeyin algılanışında farklılıklar yarattığı yönündedir⁶¹. Kelimeler ve konuşmaların süreçten geçirilmesi spesifik serebral alanlarla ilgilidir ve bu anlamda dil ve belirli nöroanatomik yapılar arasında anlamlı bağlantılar bulunmaktadır. Tüm bu özellikleri dolayısıyla dil, bilişsel psikologlar tarafından “psikolinguistik” (psikoloji ve dil arasındaki ilişkiyi konu olan psikoloji alanı) terimi altında çalışılmaktadır.

Dil kullanımında kelimeler deyim ve cümleler içinde kombine edilmektedir. Diğer bireyler tarafından anlaşılabilmek için düşüncelerin ifadesinde dizim kurallarına göre davranılmaktadır. Gramer çalışmaları fonoloji (dil seslerinin kombinasyonları), morfoloji (küçük kelimelerin daha büyük bölümlerle kombinasyonu) alanlarını da içine alarak yürütülmektedir.

Dil konusunda Noam Chomsky’nin görüşleri bu konuda ileri boyuttaki psikolojik-bilişsel araştırmaların yapılmasında etkili olmuştur. Chomsky’e göre tüm dillerin ardında yatan temel bileşenler ortak özellik göstermekte, bu durum bilişin organize edici ilkelerine özgü bir durumu yansıtabilmekte ve ilgili ilkeler direkt olarak dilin doğuşu ve öğrenmeyi etkileyebilmektedir. Bu konuda ilişkin “Whorfian Teorisini” ortaya koyan Whorf bir kelimenin ifade ettiği şeyin, dili farklı olan birey tarafından farklı algılandığı ve gerçekliğe farklı bakışların temel sebebinin dilin doğası olduğu düşüncesini savunmaktadır. Ona göre fiziksel gerçeklik, gerçekliğe dair birtakım içsel temsiller bağlamında uzun süreli bilişsel yapılara uyumlu biçimde dönüştürülmektedir. Beyinde bilginin yapılanma yollarından biri geliştirilmiş dil kodlarıyla ilintilidir. Diller farklılaştıkça kodlar da farklılaşmaktadır. İnsanoğlu için bir deneyim ne kadar önemliyse, o deneyimin dilde ifade yolları da o kadar zengindir. Belirli spesifik dil kodlarının gelişiminin kültürel gereksinimlere bağlı olduğu savından hareketle söz konusu kodların öğreniminin bir kültürün önemli değerlerini de öğrenmeyi gerekli kıldığı ve hangi bilgilerin kodlanıp hatırlanması gerektiğini belirlediği söylenebilmektedir.

⁶¹ John S. Caputo, Hazel C. Harry - Mc Mahan Colleen, **Interpersonal Communication**, Allyn and Bacon, USA, 1994, ss. 132-136.

Konuşma iki ya da daha fazla yüzyüze kişi arasında bir iletişim aracı olarak geliştirilmiş, yazının icadıysa insanoğlunun mekan ve zaman ötesi iletişimini olanaklı biçime getirmiştir. Okuma sırasında cümleler kelime kelime okunmakta, bazıları diğerlerinin kavranılışına katkıda bulunmakta, bazılarıysa cümlelerin sonuna gelmeden anlaşılamamaktadır. Psikologların çoğuna göre kelimeleri tanımada ya harflerin sesleri çözümsenmekte (fonetik okuma) ya da harfler uygun seslere dönüştürülmektedir (tam kelime okuma). Bu paralelde bilinen kelimeler tam kelime olarak algılanmaktadır. Kelimeler okunurken o kelimenin kelime olarak tanımlanması için bilgi birikimine gereksinim olduğu tezinden hareketle deneyimli bir okuyucunun, deneyimsiz bir okuyucuya göre yazılı bir metni çok daha kısa sürede okuyacağı ileri sürülebilmektedir.

4. Bilinçlilik ve Düşünme

Bilinçliliğin iç ve dış uyaranlara karşı farkında olma durumu olarak tanımlanması olasıdır. Bu anlamıyla bilinçlilik bireyin dış olaylara, kendi içsel algılarına (kalp atışının hızlandığını hissetme gibi), bu deneyimleri yaşayan kişi olarak öz farkındalığına ve ilgili deneyimler hakkındaki düşüncelerinin farkındalığına ilişkin bulunmaktadır. Açık bir ifadeyle bilinçlilik bireysel farkındalıktır⁶². Çeşitli uyaranlar arasında ayırım yapmak, uyaranlara tepki vermek ve sınıflandırmak, bilişsel bir sistemi kullanarak bilgiyi bütünleştirmek, zihinsel durumları ifade edebilmek, davranışı düşünerek kontrol etmek, uyanıklık ve uyku durumlarını ayırtedebilmek bilinçlilik araştırmacılarının üzerinde durduğu olağan sorunlardandır.

Bilinçlilik bileşenleri gün içinde ve uykuda sürekli biçimde değişiklik göstermektedir. Farkındalığın en üst düzeyi yüksek oranda konsantrasyonu gerekli kılmakta ve bu tür bir farkındalıkla ilgili süreçler (sınav olma, satranç oynama vb.) kontrollü süreçleri ortaya koymaktadır. Düşük oranda farkındalığı gerektiren süreçlerse otomatik süreçler (gündüz düşleri, konuşma vb.) olarak nitelendirilmekte ve az miktarda dikkat gerektirmektedir. Kısa süreli hafıza (çalışan hafıza) bilinçli bilgi girdilerini almakta, iç konuşmayı kontrol etmek ve uzamsal görevler için zihinde canlandırmayı kullanmaktadır. Deklaratif bellek, hatırlama, yürüme ve düş görme gibi süreçler bilinçli

⁶² Wayne Welten, **Psychology: Themes and Variations**, Brook/Cole Publishing Company, USA, 1989, s. 153.

süreçlerken; uzun dönemli bellek, rutin uyaranlar, prosedürel bellek, otomatik süreçler, derin uyku bilinçdışı süreçleri ifade etmektedir⁶³. Bilinçlilik bir uyaranı tanımlarken algı ve anlamadaki belirsizlikleri ortadan kaldırmakta, bilinçli hedefler gönüllü eylemleri gerçekleştirmede motor sistemleri ve alt hedefleri iyileştirebilmektedir. Bilinçli hedefler, hata bulunması koşulunda sürece müdahalede bulunacak bilinçdışı kural sistemlerince gözlemlenmektedir. Genel olarak hata yapıldığının farkına varılsa da, hataya neyin neden olduğuna ilişkin detaylı tanım genelde bilinçdışıdır. Bilinçli iç konuşma ve zihinde canlandırma bilinçli ve bilinçdışı fonksiyonlarda bir dereceye dek kontrol olanağı yaratmaktadır. Problem çözme, etkili öğrenme ve karar verme gibi süreçlerde temel koşul sinir sisteminin daha bilinçli fonksiyonunu gerektiren bir bilinçlilik durumudur.

Düşünme; hüküm verme, soyutlama, usa vurma, canlandırma, problem çözme gibi zihinsel niteliklerin karmaşık etkileşimi yoluyla bilgi transferi gerçekleştirilerek kurulan yeni bir zihinsel temsil oluşturma sürecidir⁶⁴. Bir kitap okunurken, bilgi algısal depodan bellek depolarına geçmekte, yeni bilgi dönüştürülmekte ve ortaya çıkan sonuç orijinal bir ürünü ifade etmektedir. Bilişsel bir sürece işaret eden düşünme zihinde içsel olarak gerçekleşmekte ancak davranışlarda da yansımaları bulabilmektedir. Düşünme sürecinde bilişsel sistemdeki bilginin manipülasyonu (eski bilgilerle yeni bilgilerin bütünleştirilmesi gibi) gereklidir.

Problem çözme net bir yöntemin olmaması durumunda bir çözüme ulaşmaya yönlendirilmiş süreç⁶⁵ olarak nitelenebilmektedir. Günlük yaşamda karşılaşılan problemler probleme karşı tepki stratejileri geliştirmeyi, potansiyel tepkileri seçmeyi ve seçilen tepkilerin problemi çözme gücünün sınanmasına yöneltmektedir. Problem çözme konusunda bilinen iki temel yöntem “Gestalt Teorisi” ve “Bilgi İşleme Yaklaşımı”dır.

Gestalt Teorisi; problemlere ilişkin düşünmeyi dört evreye ayırmaktadır. Bunlar hedefe ulaşmada gerekli bilginin toplandığı ve ilk girişimlerin yapıldığı “hazırlık evresi”, problemin bir kenara koyulup diğer eylemlerin gerçekleştirildiği “kuluçka

⁶³ Robert L.Solso, **a.g.e.**, s. 157.

⁶⁴ Michael W. Eysenck, **a.g.e.**, s. 417.

⁶⁵ Helen Gavin, **The Essence of Cognitive Psychology**, Prentice Hall, Great Britain, 1998, s. 104.

evresi”, çözümün bir anda belirlediği “aydınlanma evresi” ve çözümün kontrol edildiği “doğrulama evresi”dir. Teori tüm durumlarda gerçekleşmeyebilmekte ancak “fonksiyonel değişmezlik” teorisine katkıda bulunmaktadır. Bu düşünceye göre nesneleri bilinen kullanımları yönünde algılamaya ilişkin bir eğilim bulunmaktadır ve bu eğilim nesnelerin bilinmeyen şekillerde kullanımını zorlaştırmaktadır. Fikirler fonksiyonlarında bir “set” biçimine gelmekte ve daha sonra farklı bir fonksiyon görmelerini gerektiren bir problem çözme görevinin parçası olduklarında, bireyin bu “set”i ortadan kaldırması gerekmektedir.

Bilgi İşleme Yaklaşımı’nı ortaya koyan Newell ve Simon problem çözme süreci için bir bilgisayar simülasyonundan yararlanmayı düşünmüş ve sonuçta matematik teoremlerini çözen Genel Problem Çözücü (General Problem Solver) adında bir program oluşturmuştur. Program birtakım değişmez gerçekler ($2 \times 2 = 4$ vb.), algoritma ve heuristik (genelleştirilmiş stratejiler)ten yararlanarak çözüm ortaya koymaktadır.

Konuya ilişkin Hayes’in ileri sürdüğü görüşe göre (1989) problem çözmede problemin tanımlanması ve temsili çözümün planlanması, planın yönetilmesi ve değerlendirilmesi, çözümün değerlendirilmesinden oluşan altı aşama bulunmaktadır. Söz konusu süreç genelde bilinçdışı işlemektedir ve aşamalar içinde en önemlisi olan problemin temsiliinde genel olarak görsel canlandırmadan yararlanılmaktadır.

En tatmin edici çözüme ulaşmada alternatifler arasından seçim yapılması anlamına gelen karar verme süreci başarı olasılığının tahmini üzerine kurulmaktadır. Olasılık, bazı olaylarda matematiksel hesaplara dayanırken bazılarında da geçmiş deneyimlerden yararlanılmaktadır. Bireyler özel bir seçimle ilişkilendirdikleri eylem ve çıktıları kavramsallaştırarak karar çerçeveleri oluşturmakta, bireyin kişisel özellikleri, norm ve alışkanlıkları ve seçimin özellikleri bu çerçeveyi etkilemektedir. Birey kendisine sunulan eşit çekicilikteki iki karardan birini tercih ederken matematiksel modele göre davranıp örneğin eşit ağırlıktaki özene sahip sinemaya ya da konsere gitme seçeneklerinden birini çok düşük ücretli olan lehinde seçebilecektir. Bir alternatifin değer beklentisinin yüksek olması durumunda karar bu alternatifin lehine olabilmektedir.

5. Öğrenme

Davranışlarda meydana gelen bir değişiklik ve uyum olarak tanımlanabilecek öğrenme insanı diğer canlılardan ve hatta kendi türündekilerden farklı kılan en önemli yeteneklerden biridir.

İnsanlarda da hayvanlardakine benzer biçimde birtakım içgüdüsel davranışlar bulunmakla birlikte (bebeğin emme davranışı, annelik vb.) bireyler deneyimleri ışığında kendilerini sonuca götürmeyen davranışları değiştirip geliştirebilmektedir. Gerçekte insanın her yaşantısı bir öğrenmeyi temsil etmekte ve bu süreç yaşam boyu sürmektedir. Eğer birey hedefine ulaşp gereksinimlerini karşılayamıyorsa davranışlarını farklı biçimde yeniden örgütlemektedir. Yeni girişimin arzulanan sonuca ulaşması bireyin başarıya giden yolu öğrenmesini ve deneyim dağarcığına bir yenisini katarak zamanı geldiğinde izlediği stratejileri yeniden zihninden çağırarak uygulamaya sokmasını sağlamaktadır. Bu anlamıyla öğrenme eylemi gerçekleşirken sinir sistemindeki nöronlar arasında yeni bağlar kurulmakta ve öğrenilen bilgiden ne kadar çok yararlanılıyorsa bu sözkonusu bağlar da güçlenmektedir.

Öğrenme davranışının sosyalizasyon süreci ile bağlantılı olarak açıklanması mümkündür. Sosyalizasyon bir bireyin bir kültüre, topluma, örgüt ya da gruba ait kabul edilmiş davranışları, inançları, tutum ve değerleri benimseyip öğrenmesiyle gerçekleşmektedir. Bu şekilde bireyler ve toplumda kültürlerde benzerlik ve farklılıklar oluşmaktadır⁶⁶. Öğrenme ve sosyalizasyon sürecinde bireyler bilgi kazanmakta, yetenek geliştirmekte ve olaylara karşı tutumlar oluşturmaktadır. Özellikle içinde yaşanılan dünyaya bakış ve algılama tarzını yorumlamada adı geçen süreçler önemli ipuçları sunabilmektedir.

Öğrenme bireyin beyinde gerçekleştiği için ancak eskisinden farklı olarak ortaya çıkan davranış gözlenerek sürecin gerçekleştiği bilinebilmektedir. Belirli psikoloji okulları öğrenme fenomenini çeşitli öğrenme kuramlarıyla açıklamaya çalışmıştır. Sözkonusu kuramlar Henry L. Tosi, John R. Rizzo, Stephen J. Carrol, İbrahim Dönmezer'in yaptığı sınıflama temelinde şöyle açıklanabilir:

⁶⁶ Henry L. Tosi, John R. Rizzo-Stephen J. Carrol, **Managing Organizational Behavior**, 2nd Edition, Harper Collins, USA, 1990, s. 159.

Çağrışım Yoluyla Öğrenme

Bu öğrenme biçimine göre öğrenme uyaran ve tepkiler arasında bir bağ kurma sürecidir. İki fikir arasında bir bağ kurulduğunda ve ilgili fikirlerden biri bilinç alanına geldiğinde diğerini de aynı alana davet etmektedir. Bu anlamda zaman bakımından birbirine yakın, aynı yerde, birbirine benzeyen ya da zıt olan şeyler birbirini bilinç alanına çekebilmektedir⁶⁷.

Sınama ve Yanılma Yoluyla Öğrenme

Bu öğrenme biçiminde birey amacına ulaşmada engellendiğinde birtakım tepkilerde bulunmaktadır. Kendisini amacına ulaştıran tepkiyi sonunda bulduğunda ilgili tepkiyi benimsemekte ve buna ilişkin beyinde yeni bağlantılar kurmaktadır.

Bu konuda Thorndike'a göre en yaygın öğrenme türü sınama-yanılma yoluyla öğrenmedir. Daha sonra “seçme ve birleştirme yoluyla öğrenme” olarak adlandırılan kuramda etki, alıştırma ve hazır oluş ilkeleri ortaya atılmıştır. Buna göre etki ilkesinde birey başarıya götüren bir davranışı ödül olarak almakta ve ödüle yol açan davranış tekrarlanmaktadır. Alıştırma ilkesi uygulama mükemmeli yaratır savından yola çıkarken, hazır oluş ilkesi de öğrenmede gerekli olan nörofizyolojik olgunluk üzerinde durmaktadır⁶⁸.

Klasik Şartlanma

Pavlov tarafından ortaya konulan modele göre refleksif bir etki - tepki süreci öğrenme için yeterlidir (elin sıcak bir nesneden çekilmesi vb.). Refleksif bir örüntünün varlığı durumunda orijinal uyaranla yeni ve farklı uyarana aynı tepkinin verilmesi sözkonusu olacaktır. Yeni uyarının “şartlı uyaran” olarak adlandırılması mümkündür. Örneğin göze belli aralıkla hava üflenirken zil çalındığında belirli bir tekrardan sonra zil yalnız çaldığında göz kırpmaya neden olacaktır. İlgili model karmaşık yeteneklerin nasıl öğrenildiğini açıklamamasına karşın pek çok duygusal tepki bu bağlamda anlaşılabilir.

⁶⁷ Feriha Baymur, **Genel Psikoloji**, 14. Baskı, İnkılâp Yayınevi, İstanbul, 1994, s. 154.

⁶⁸ İbrahim Dönmezer, **a.g.e.**, ss. 148-150.

Operant Şartlanma

Skinner, yalnız bir uyarana verilen tepkilerin değil, bireylerin kendiliğinden oluşan edimlerinin de koşullanabileceğini ileri sürmüştür. Ona göre edimlerle birlikte bulunan uyarın ayırt edici uyarıcıdır. Bu tip uyarınlar pekiştirilmiş edimlerin daha sonra aynı uyarınları içerdğđ durumlarda tekrar edilme olasılığını artırmaktadır. Pekiştireç bir davranışın görölme sıklığını azaltan ya da artıran unsurlardır. Ödüller olumlu yönde pekiştirme sağlarken, cezaysa olumlu bir pekiştireç olmakla birlikte istenmeyen yan etkilere de yol açabilmekte, arzu edilen davranışın sıklığını azaltabilmektedir.

İnsan öğrenmesinin çoğunda yukarıda sözü edilen türde işlemler bulunmamaktadır. Süreçte açık olarak bir pekiştirecin kullanılmadğı ve bilgi işlemenin çıkış noktasını oluşturan “bilişsel öğrenme”den de sözedilebilir. Deneyimler bilgi işlem biçiminde farklılıklara yol açmakta eski bilgiler yenilerle yeni bağlar kurmaktadır. Yer öğrenme, örnek alarak öğrenme ve kavrama yoluyla öğrenme bilişsel bağlamda gerçekleştirilen öğrenme biçimlerini ifade etmektedir.

Yer öğrenmede belli bir yaşantıdan sonra açık bir pekiştirmeye gerek kalmayarak görsel bilgiler farklı biçimde değerlendirilmektedir. Bireyler çevredeki nesnelerin mekan içindeki yerlerine ilişkin olarak mekansal bir harita (bilişsel harita) oluşturmaktadır⁶⁹. Taklit yoluyla öğrenmede bireyler diğer insanları gözlemlemekte ve yapılanları modelleyerek taklit edebilmektedir. Bu anlamda bireyler gözlemlediklerinden sonuçlar çıkaran ve paralelinde kararlar veren düşünürler olarak görölmektedir. Birey öncelikle bir uyarana dikkatini vermekte, davranış örüntüsüyle ilgili yeterli veriye gereksinim duymaktadır. En önemlisi ise modelin davranışını benzetlemede yeterli yeteneğe sahip olabilmektir⁷⁰. Kavrama yoluyla öğrenmedeyse doneleri alan bireyde öğrenmeye ilişkin herhangi bir iz görölmemekte ancak nesne ve olaylarla ilgili yeni bağlantılar beyinde kurularak aniden kavramada bulunmaktadır. Bu aşamada elbette ki beynin elindeki donelerle eskiler arasında bir tarama yaparak bağlantı kurması için belirli oranda süreye gereksinim duyulmaktadır. Bir öğrenme

⁶⁹ Clifford T. Morgan, **Psikolojiye Giriş**, Çev. Hüsnu Arıcı, Orhan Aydın, Rüveyde Bayraktar ve diğerleri, 13. Baskı, Meteksan A.Ş., Ankara, 1980, s. 102.

⁷⁰ Henry L. Tosi, John R. Rizzo - Stephen J. Carrol, **a.g.e.**, ss. 172-174.

probleminin nasıl ele alınacağını bilmek ve eski deneyimleri yeni duruma aktarmak problemin çabuk biçimde kavranmasını sağlamaktadır.

Bu biçimde öğrenmeyi “içgörü öğrenmesi” olarak tanımlayan Gestalt psikologlarına göre öğrenme bir algılama işi ya da kavrayışın örgütünde bir değişikliktir. Bu tür öğrenmede ayrıntıların aralarındaki ilişki en iyi biçimde bütünün içinde kavranabilecektir⁷¹.

C. Bilişsel Nöropsikoloji Kavramı ve Uygulama Alanları

Günümüz bilim dünyasında bilişsel psikoloji ve bilişsel sinirbilim arasındaki ayırım henüz çok net biçimde gerçekleştirilememektedir. Bilişsel nöropsikoloji alanında gerçekleştirilen birçok çalışma, bilişsel sinirbilim başlığı altında değerlendirilebilmektedir.

Beyin fonksiyonlarına ilişkin bilişsel fonksiyonlar hakkında yapılan değerlendirmeleri bir araya getirmeyi amaçlayan araştırmalarla ilgili olan bilişsel sinirbilimin temelleri 1900’lü yıllarda atılmıştır. Bu yıllarda nöronlar üzerine yoğunlaşan araştırmalarda Camillo Golgi gümüş nitratin nöronların dış yapılarını ortaya çıkardığını keşfetmiş ve bu şekilde beyindeki nöron örüntüleriyle, beynin iç bölgesi ve sinir sistemi tanınabilmiştir. Bugün sinirbilim alanındaki temel çalışmalar beynin ve dolayısıyla aklın nasıl çalıştığı üzerinedir. Nöronlar duyu organlarından aldıkları bilgileri elektrokimyasal süreçlerle taşıyarak diğer nöronlarla iletişim kurmaktadır. Ancak bu doğrultuda beynin kendine has fonksiyonlarının birtakım objektif prosedürlerin kullanımıyla çalışılmasının zor olduğu söylenebilecektir. Beyin dış uyaranların etkisinin dışında, içsel olarak da çeşitli aktivitelerde bulunmaktadır. Örneğin beyinde bulunan sessiz nöronlar belirli uyarılarla eş zamanlı olarak uyarılabilmekte ya da davranışı oluşturarak gelen bilgiyi belirli biçimlerde işleyen beyin devreleri çok önemli fonksiyonları yerine getirmektedir. Modern psikolojik yaklaşımlar bu tip özel fonksiyonları insan zihninin doğasının anlaşılabilmesinde gerekli görmektedir. Bilişsel psikologlar, 1980’li yılların ortalarında bilişsel kusurlara (hafıza bozukluğu, dil sorunları vb.) sahip insanlar üzerinde araştırma yapmaya başladıktan sonra elde edilen

⁷¹ Feriha Baymur, **a.g.e.**, s. 170.

bulgular normal insanlardaki bilişsel fonksiyonların doğal işleyişini açıklığa kavuşturmuştur.

Bilişsel psikolojinin yeni bir dalı olarak ele alınabilecek bilişsel sinirbilim, beyin zedelenmelerini izleyen zihinsel değişiklikleri açıklamaya çalışmakta, bunun için bilişle ilgili standart bazı açıklamaları kullanmaktadır. Birçok psikolog sağlıklı insanlar incelenerek oluşturulan bu açıklamaların bilişsel zayıflıkları değerlendirmede kullanılabileceği görüşü üzerinde birleşmektedir.⁷²

Zihinsel aktivite için temel koşul olan beyin, pek çok etkileşimli parçadan oluşmakta ve dil, bellek, algı gibi bilişsel fonksiyonları beynin farklı bölgeleri oluşturmaktadır. İlgili bölgelerin hasar alması sonucu oluşan etkiler araştırmalarda ortaya konulmaya çalışılmaktadır. Örneğin ön-alın lobunda konuşmayı yönlendiren Broca alanında bir hasar konuşma zorluğuna neden olurken, şakak lobundaki hasarlar belleği bozmaktadır. Bu ve benzeri gerçekler nöropsikologların dil, görme, düşünme gibi zihinsel yeteneklerin ayrı beyin bölgelerinde toplandığını düşünmelerine yol açmıştır. Ancak daha sonraki süreçte beynin yalnızca ayrı parçalar seti olmadığı, bu parçaların birlikte işbirliği içinde çalıştığı görüşü benimsenmiştir.

Beynin çalışmasına ilişkin olarak ortaya atılan iki görüşten biri “Modüler Yaklaşım”a (Fodor, 1983) göre zihinsel süreçler bağımsız ancak etkileşimli modüller içinde düzenlenmiştir. Modüller, hasar durumunda çözülebilmekte ancak çalışmaya devam etmektedir. Tek bir modül diğerlerinin geliştirilmesi gerekmeden geliştirilebilmektedir.⁷³

İkinci görüş “nörolojik spesifiklik” farklı modüllerin beynin farklı bölümlerinde bulunduğu görüşünü savunmaktadır. Bu noktadan hareketle beyin hasarının bir sistemde belirli bir modülün spesifik bozukluğuna neden olduğu ileri sürülmektedir. Nörolojik hasar farklı modülleri seçici biçimde etkileyen hasara yol açabilecektir. Örneğin amnezi (hafıza bozukluğu) rahatsızlığı olan bir bireyin herhangi bir dil sorunu (afazi)

⁷² Peter J. Hampson - Peter H. Morris, **Understanding Cognition**, Blackwell Company, UK, 1996, ss. 296-297.

⁷³ Alan J. Parkin, **a.g.e.**, s. 21.

olmayabilecektir. Diğ er bir  rnekteyse çevresindeki objeleri tanıyamayan (agnozya) birey, yüzleri tanımada problem  ekmeyebilecektir.

N ropsikolojinin standart literatüründe zihinsel bozukluklara ilişkin tanımlar ve bu tanımların alt dalları bulunmaktadır. Ancak beyin hasarı bu kategorilere tamamen uymamakta ve n ropsikologlar hasta üzerinde detaylı deneyler yapmaktadır. Tek  rnek olay çalışması bilişsel n ropsikologlara ayırdedici bir araştırma stili kazandırmaktadır. Söz konusu araştırmalarda aşağıda anılan teknikler güvenilir bilgiyi hızlı biçimde ortaya koyabilmektedir⁷⁴:

EEG (Electro Encephalogram): Beyin, kaslar ve sinirler eylem durumundayken elektriksel aktivite sergilemektedir. Beyindeki ritmik elektriksel aktivite kafa derisine yerleştirilen elektrotlar yoluyla gözlenebilmektedir. İnsan beyinde korteksin ürettiğı dört temel dalga beta (düşünme, problem çözme vb. eylemlerde oluşan beyin dalgası), alpha (dinlenme halindeki beyin dalgası), theta (hafif, d ş l  uykudaki beyin dalgası) ve delta (d ş s z, derin uykudaki beyin dalgası) bandları EEG yoluyla tespit edilebilmektedir. Modern EEG makineleri verileri beyin haritalarına dönüştürebilmekte ve yüksek aktivite bölgeleri koyu, düşük aktivite bölgeleri açık renklerle ifade edilebilmektedir.

MRI (Magnetic Resonance Imaging): Teknikte beden suda bulunan hidrojen atomlarının çekirdeğini sıraya koyan elektromıknatıslarla kaplanmaktadır. Bu biçimde belirli dokulardaki hidrojen atomlarının etkileşimi ve değışen yoğunlukları belirlenebilmektedir. Manyetik alan kafa üzerinden geçerken, hidrojen molekülleri beyin bölgelerini yansıtmakta, bu akslar aktiviteyi yapısal bir imaja dönüştüren tarayıcı ile toplanmaktadır. MRI beyin fonksiyonlarını inceleme ama ı olarak da(FMRI) kullanılabilmektedir.

PET (Positron Emission Tomography): Teknikten beyin metabolizması, glikoz tüketimi ve kan akışını ölçmede yararlanılmaktadır. Beynin aktif bölgelerinin daha fazla kan akışı gerektireceğı gerçeğinden yola çıkarak bireye belirli oranda radyoaktif madde verilmekte, madde beyin aktif hücrelerinde toplanmakta ve maddenin yaydığı ışınlar PET tarayıcısı ile bulunup görsel haritalara dönüştürülmektedir. Kelime ve konuşmanın

⁷⁴ John P. J. Pinel, **Biopsychology**, 2nd Edition, Allyn and Bacon, USA, 1993, ss. 129-132.

tanınması, yüz tanıma, hatırlama, problem çözme gibi olayların oluşturduğu beyin bölgeleri ilgili teknikle belirlenebilmektedir.

CAT (Computerized Axial Tomography): Tarayıcı bireyin kafasına X-ray ışını göndermekte, ışık kafa üzerinde dolaştıkça bilgisayar her açıdan geçen radyasyon oranını hesaplamaktadır. Bu biçimde kafanın iki boyutlu imajı elde edilmekte, işlem tomogram olarak da adlandırılmaktadır. Gelişmiş CAT teknikleri beynin üç boyutlu iç yapılarını da sunabilmektedir.

Bilişsel nöropsikoloji, psikobiyoloji, biyolojik psikiyatri ve davranışsal sinirbilim gibi disiplinler beyinde özel zihinsel durumların nasıl doğduğuna ilişkin sağlam veriler sunmakta ve bu alanlarda gerçekleştirilen büyük buluşlar felsefe, ekonomi, politika bilimleri vb’de takip edilmektedir. Tüm bilim dalları ve disiplinlerinin insan zekasına dayandığı ve beyinde ortaya çıktığı düşüncesi temel alındığında, ulaşılabilecek bulgular ışığında henüz tüm sırları keşfedilmemiş insan beyni hedeflere ulaşmada istenilen biçimde manipüle edilebilecek ve bu biçimde daha nitelikli yaşam koşulları ortaya koyulabilecektir.

İKİNCİ BÖLÜM
ZİHİN DİLİ PROGRAMLAMASI
(NEURO LINGUISTIC PROGRAMMING – NLP) KAVRAMI
VE TEMEL İLKELERİ

I. ZİHİN DİLİ PROGRAMLAMASI KAVRAMI, KAVRAMIN TARİHSEL GELİŞİMİ VE TEMEL İLKELERİ

1970’lerde ABD’de geliştirilmiş Neuro Linguistic Programming (NLP- Zihin Dili Programlaması) bugün psikoterapi, kişisel gelişim ve iletişim alanlarında geniş uygulama olanakları olması nedeni ile büyük oranda kabul görmektedir. Fiziksel ve mental performansı olumlu yönde değiştirme konusunda pek çok strateji ve teknik sunan NLP’nin çeşitli bilim dallarından sentezlediği yaklaşımlarıyla eklektik bir zihni kullanma kılavuzu olduğu söylenebilmektedir.

NLP’nin temel çıkış noktası zihinde oluşan dönüşüm ve aktiviteler, bu aktivitelerin kullanılan dille ilintisi ve zihnin arzulanan sonuçları elde edecek biçimde (tıpkı bir bilgisayar programı gibi) programlanabileceği düşüncesidir. Doğru olandan çok yararlı olanı araştıran ve insan deneyimlerinin soyut yanlarından çok somut yanlarıyla ilgilenmeyi tercih eden bu yaklaşım kişinin değişim için gerekli tüm kaynaklara sahip olduğu savını bu sözkonusu kaynakların fark edilebilmesini sağlayacak strateji ve modellerde somutlaştırmaktadır.

NLP, ancak küçük bir yüzdesinin kullanıldığı iddia edilen beyin gücünden tam kapasiteyle yararlanılabilmesini olanaklı kılan ve bu doğrultuda insan zihninin sadece hayal gücüyle sınırlı olduğunu ifade eden bir değişim ve gelişim anahtarıdır.

A) Zihin Dili Programlaması Kavramı

Fonksiyonlarının büyük bölümü hala keşfedilme çabasında olan insan beynini verimli biçimde kullanabilme isteği, kişisel gelişim alanında ortaya konulan bir çok farklı pratikte yansımasını bulmakta, zihni etkin ve verimli biçimde işletebilme adına çeşitli görüşler ileri sürülmektedir.

İçinde bulunulan çağımızda bireyin içinde varolan ancak nasıl kullanılacağını bilemediğinden tam kapasiteyle yararlanamadığı kaynakları ortaya çıkarmaya yönelik yaklaşımlardan biri de NLP'dir. 21. yy'ın başarı biliminin yeni teknolojisi olarak nitelenen NLP öğretisi her bireyin kendi potansiyelinin üst sınırına ulaşmasını olanaklı kılmaktadır. “Neuro”, “Linguistic” ve “Programming” kavramlarının baş harflerinin bir araya gelmesiyle kısaca ifade edilen NLP’de *Neuro* düşünme ve algılamayı, yani herhangi bir davranışın temelini oluşturan beyinsel süreçlere ve sinir sistemine yapılan göndermeyi ifade etmektedir. Yaşanılan her deneyim koklama, tad alma, görme, işitme ve dokunmadan oluşan beş duyuyla beyne iletilmekte, işlendikten sonra korunarak daha sonraki deneyimler için veri girdisi oluşturmaktadır. Özellikle NLP’de duyu organlarından gelen bilgilerin nasıl işlendiği ele alınmaktadır.

Linguistic, sinirsel verilerin kodlanarak anlamlandırıldığı sözlü ve sözsüz iletişim biçimlerini ifade ederken dilin nasıl kullanıldığı ve dili kullanma biçiminin kişiyi nasıl etkilediği üzerinde durmaktadır. Düşüncenin zihinde canlandırılabilmesini olanaklı kılan dil yoluyla kişi kendi içinde ve çevresiyle iletişimde bulunmakta, iletişim ya da dili kullanma biçimi duygusal süreçlerine ilişkin ipuçları sunarken başkalarının iletişim biçimleri de farklı duyu durumlarının anlaşılabilmesini sağlamaktadır⁷⁵.

Programming sözcüğüyle de davranışta ve sonuçta istenilen değişiklikleri gerçekleştirmede duyu ve inançlar dahil olmak üzere, düşünceleri düzenleme ve programlama (bir bilgisayarı belirli görevler için uygun yazılımla programlama vb.) biçimi kastedilmektedir⁷⁶. Programlama, beyin ve iletişim sonuca yönelik organize edildiğinde hedeflenen sonuçlara ulaşma yeteneğiyle herhangi bir şeyi yapabilme yetisiyle sinir sistemini yönlendirme yetisi arasında doğrusal bir ilişkinin bulunmasının, bir şeyi yapma ve yapamama durumlarının sinir sistemiyle kurulan iletişimin niteliğinin bir sonucu olduğu söylenebilecektir⁷⁷.

İletişim ve değişimin sihri biçiminde tanımlanan NLP, deneysel olarak düşünülebilen ve uygulanabilen bir modeldir. Bu modelde mükemmellik modellenmekte yani farklı alanlarda başarıya ulaşmış kişilerin bu yolda düşünce ve

⁷⁵ Harry Alder, **Yöneticiler İçin NLP**, Çev. Tevfik Ertan, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1998, s. 12.

⁷⁶ **A.g.e.**, s. 12.

⁷⁷ ..., [http:// www.kisiselbasari.com/Arcilec.asp](http://www.kisiselbasari.com/Arcilec.asp), 20.02.2005.

davranış biçimlerinin nasıl benzetlenebileceği üzerinde durulmaktadır. “NLP bilimdir, çünkü NLP’yi oluşturan birçok çalışma uzun süren araştırmalar sonunda ortaya konulmuştur. NLP sanattır çünkü mükemmele ulaşmış, konusunda dâhi insanların o sonuçlara nasıl vardığını modelleyen bir ustalık işidir. NLP teknolojidir çünkü istenen sonuçları gerçekleştirecek düşünce, sistem ve teknikleri vardır”⁷⁸. Tüm davranışların modellenebileceği, öğrenilebileceği, düşünüleebileceği ve yeniden programlanabileceği (değiştirilebileceği) bir yapıya sahip olduğu operasyonel varsayımlara dayalı olması dolayısıyla da NLP bir metodoloji olarak değerlendirilmektedir⁷⁹. NLP’de modellerden yararlanılmasının nedeni tamamen uygulamadaki pratiklik bağlamında ele alınmaktadır. Temel nokta, doğru olanın ne olduğunu bulmaktan öte neyin yararlı olduğunu bulmaktır. NLP uygulamalarında sürekli yeni model örüntü ve teknik arayışıyla varolandan daha etkili olanı bulma arayışı egemendir. Bu yönüyle NLP “eklektik” bir özellik sunmaktadır. NLP’nin temel hedefinin etkili ve verimli olanı bulmak oluşu bir “mühendislik” olarak da sınıflandırılabilmesini mümkün kılmaktadır.

NLP’nin hedefleri arasında insanın mutluluğu yer almaktadır. Öz kaynaklarının bilincine varmış ve doğru kullanım yöntemlerinden yararlanan bir kişi başarıya giden yola girmiş demektir. Başarısız olanlarsa gizil güçlerinin farkına varamayanlardır.

NLP’de belirli bir yöntemin kısa sürede sonuç vermemesi durumunda hedefe ulaşana dek, özel durum ya da sorunla ilgili olarak düşünüş ve davranış biçimlerinde değişiklikler yapılabilmektedir⁸⁰. Her kişiyi başarıya götüren düşünme süreçlerinin farklılığı görüşünden hareketle NLP teknikleriyle kişisel biçimlerin tanınarak kontrol altına alınacağı söylenebilmektedir.

B) Zihin Dili Programlamasının Tarihsel Gelişimi

NLP 1970’li yılların başında California Üniversitesinde dilbilimci olan John Grinder’la aynı üniversitede psikoloji eğitimi almakta olan matematikçi Richard Bandler tarafından oluşturulmuştur. Kurmayı planladıkları yeni terapi okulu için psikoloji alanında tanınmış üç terapi uzmanının kullandıkları dilsel özellikleri

⁷⁸ Turgay Biçer, **NLP Kişisel Liderlik**, Beyaz Yayınları, İstanbul, 1999, s. 7.

⁷⁹ ..., <http://www.excelquest.com/content/view/7/>, 11.01.2005

⁸⁰ ..., “NLP”, <http://www.ccyberturf.com/barisdemir/nlp.htm>, 15.03.2005.

incelemişlerdir. Sözkonusu üç uzman Gestalt Terapi okulunun kurucusu Fritz Perls, Aile Terapisti Virginia Satir ve tıbbi hipnoterapist H.Milton Erickson'dur.

Fritz Perls'e (1893-1970) göre psikoterapinin amacı yalnızca kişilerin toplum içindeki yaşama uyum sağlamalarına yardımcı olma değil, zihinle duyguları birleştirme ve bu biçimde kişisel gelişim için bir araç rolünü oynama olmalıdır. Bireylerin kendi içgüdülerine güvenmesi gerektiğini savunan Perls; terapi çalışmalarında görsel, işitsel ve dokunsal temsil sistemlerini kullanmıştır. Virginia Satir; insanlar arasında karşılıklı dayanışmanın önemli olduğunu, kişisel gelişimle diğer bireylerin isteklerine saygılı olma durumları arasında iyi bir denge kurulması gerektiğini savunmuştur. Dört farklı kişilik tipi (yatıştırıcı – suçlayan – ilgiyi dağıtan – hesap eden) geliştiren Satir, temsil sistemlerini kullanarak hastalarının tüm duyuları aracılığıyla sorunlarına çözüm getirmelerini olanaklı kılmıştır. Milton Erickson'ın (1901-1980) terapilerinde kullandığı dil oldukça açık ve anlam bakımından esnektir⁸¹. Richard Bandler ve John Grinder "The Patterns of Hypnotic Techniques of Milton Erickson" adlı kitaplarında Erickson'un trans dilinin bir bölümünü modellemiştir.

Bandler ve Grinder alanında mükemmelliğe ulaşmış kişilerin sözel ve davranışsal yaklaşımlarının herkes tarafından öğrenilip uygulanabilir biçime nasıl getirilebileceğini araştırmışlar ve bu noktada Gregory Bateson'un (1910-1980) *sibernetik ve iletişim teorileriyle dilbilimci Chomsky'nin çalışmalarından yararlanmışlardır.

Bandler'in master tezi "The Structure of Magic – Sihrin Yapısı" adlı kitap değişim dili olarak adlandırılabilir Meta Model'i ortaya koymuş ve bu noktada fobileri olan insanlar incelenmeye başlanmıştır. Bu incelemeler sonunda "insanların düşünme farklılıklarının onların olaylara ilişkin deneyimlerinde farklılıklar yarattığı" savı ileri sürülmüştür. Erickson'un dil özelliklerine dönük yoğun bir çalışmadan sonra 1976 yılında oluşturulan sisteme NLP adı verilmiştir⁸².

⁸¹ ..., <http://www.inlpta.com.tr>, 28.04.2005.

* Doğadaki sistemlerin kendi içlerindeki ilişkileri ve sistemlerarası ilişkileri inceleyen bilim dalı.

⁸² Tamer Dövecü, "NLP Tarihçesi", www.nlpdegisim.com/tammak, 20.01.2005.

Bugün ABD ve Avrupa’da 150’nin üzerindeki enstitüsü ve 2 üniversitesiyle NLP; eğitim, iş dünyası, sağlık, kişisel gelişim, aile içi iletişim ve terapi alanlarında kullanılmaktadır. Temelinde kişi ve onun ilişkiler bütünü yer aldığı tüm alanlara uygulanabilir nitelikte olan öğretiden yaşamını, işini, ilişkilerini zenginleştirmeyi hedefleyen ve zihnini arzu ettiği sonuçlara ulaşmada istenilen yönde kullanabileceğini düşünen tüm kişiler yararlanabilmektedir.

Kişisel NLP uygulamalarında özellikle kişilerin bilinçaltlarına seslenilerek farkında olunmayan öz kaynaklara ulaşılması sağlanmakta, limitler yok edilerek esnek davranış modeli aktarılmaktadır. İki ile dört saat arasında yüz yüze gerçekleştirilen görüşmeyle kişi gerçek duygularını fark etmekte, farkında olunan ve olunmayan aklını kullanabilme becerisini kazanarak istenilen yönde değişmektedir⁸³. NLP’nin uygulama alanlarını şöyle özetlemek olasıdır⁸⁴:

Eğitimde NLP

- Hızlandırılmış öğrenme
- Ders çalışma motivasyonu kazandırılması
- Öğrenmenin öğrenilmesi
- Hafıza teknikleri
- Yaratıcı öğrenme
- Sınav stresini yok etme
- Öğrenme güçlükleri
- Öğretmen yetiştirme

İş Dünyasında NLP

- “Öğrenen örgütler” modelinde
- Liderlik eğitimi
- Takım eğitimi

⁸³ ..., “NLP Nedir”, [http:// www.kisiselbasari.com/Articles.asp](http://www.kisiselbasari.com/Articles.asp), 20.02.2005.

⁸⁴ Tamer Dövecü, “NLP Kullanım Yerleri”, <http://www.nlpdegisim.com/tammak>, 20.01.2005.

- Başarılı yönetici / Satıcıların modellenmesi
- Bilinçaltı satış, ikna ve sunum teknikleri
- Motivasyon, karar verme, iletişim becerilerinin geliştirilmesi

Sağlıkta NLP(Bu çalışmalar NLP Master Practitioner bir psikiyatr ya da doktor yönetiminde yapılmalıdır)

- Psikosomatik (strese dayalı) hastalıkların tedavisinde tıbbi tedaviye destek olarak
- Allerjiler ağrıları
- Moral destek gerektiren tüm rahatsızlıklar
- Bağışıklığın güçlendirilmesi

Terapide NLP(NLP Master Practitioner bir psikiyatr ya da doktor yönetiminde)

- Depresyon, sosyal fobiler, kişilik bozuklukları, panikler
- Madde bağımlılığı
- Tüm diğer psikolojik orjinli rahatsızlıklar

Kişisel Gelişimde NLP

- Kendini tanıma ve ruh durumunu kontrolü öğrenme
- Özgüven kazanma, öz-motivasyon
- Her türlü davranış değişimi
- Alışkanlık değişimi
- Yeni alışkanlıklar kazanma
- Yaşamdan zevk alma
- Kişisel başarı
- İletişim sorunları

Aile İçi İletişimde NLP

- Eşler arası iletişim sorunları
- Ebeveyn-çocuk ilişkileri
- Çocukların yetişme sorunları
- Ergen sorunları

NLP öğretisiyle kişi kendisiyle ilgili tüm değişimleri gerçekleştirebilecek yetiye ulaşmaktadır. Artan güven duygusuyla birlikte iletişim güçlenmekte, yaratıcılık gelişmekte, bilinç altındaki güdüler fark edilmekte, beden dili daha doğru kullanılmakta, kötü alışkanlıklardan kolay kurtulunabilmekte, çatışmalar yok edilmekte ve sınırlayıcı tüm inançlar ortadan kalkmaktadır.

Deneyimlerin soyut yapısıyla ilgilenen NLP, düşünce ve davranışların özünde yer alan zihinsel süreçleri incelemekte ve bu süreçlerin kişiyi hedeflerine ulaştırmada bir araca dönüştürmede sistematize etmektedir. NLP, oluşturulduğu günden bu yana, çeşitli durumlara uygulanabilecek pek çok model ve ilgili teknik geliştirmiştir. Model ve teknikler amacına göre, bilgi toplama ve empati oluşturmada çapalama, iç durumları harekete geçirme ve inanç değiştirmeye farklılaşmaktadır. İç temsil modelleriyle (görsel, işitsel, dokunsal vb.) alt sistemler ve bu unsurların inanç, davranış ve duygular üzerindeki etkileri değerlendirilmekte ve sözü edilen tüm alanlarda ilgili model ve teknikler kullanılmaktadır. NLP için önemli olan yaklaşım “Nasıl” sorusuyla sonuçlara odaklanmaktır.

C) Zihin Dili Programlamasının İlkeleri

NLP'nin özünü oluşturan ilkeler zamanla varsayımlardan formüle edilmiş ve NLP uygulamalarını kolaylaştırarak önemli bir zemini oluşturmuştur. İlgili ilkelere dogmatik bağlamda yaklaşılmamakta, ilkeler gerektiğinde geliştirilip değiştirilebilecek esnekliğe sahip bulunmaktadır. Richard Bandler ve John Grinder tarafından ortaya konan ilkelerin şöyle açıklanması mümkündür:

Harita Bölgenin Kendisi Değildir

Sosyal algının temel atomu olarak nitelenebilecek birey içinde bulunduğu çevreyi duyu organlarıyla algılamakta ve bu biçimde dünyayı algılayış şemasını programlamaktadır. Ancak algılanan dünyayla gerçek dünya birbirinden farklıdır ve her birey farklı gerçekliklere sahiptir. Bu durum olaylara ilişkin farklı bakış açılarında somutlaşmakta, geçmiş yaşantılar farklı doğruları oluşturmaktadır.

Algılar dış dünyadan farklı olarak onun algısal temsilleridir. NLP bu sözkonusu haritalama sürecinin bir modelini temsil etmektedir⁸⁵. Her kişinin kendi programı yani haritasıyla inanç ve değerlerini oluşturduğu gerçeğinden hareketle kişilerarası çatışmaların nedeninin de haritasal farklılıklar olduğu ifade edilebilecektir. NLP ile farklı haritaları tanıma ve bu noktada çatışmaları çözme yetileri edinilebilmektedir.

Her Davranışın Temelinde Olumlu Bir Niyet Bulunmaktadır

Her kişinin farklı inanç ve değerlere sahip olduğu düşüncesi “kötü” sıfatıyla nitelenebilecek her davranışın gerçekte “kişi için” olumlu bir niyetle gerçekleştirildiği varsayımını ortaya koymaktadır. Farklı bilişsel haritalar spesifik davranış değerlendirme biçimlerini oluşturmaktadır. Kişi kendi haritasıyla uyuşmayan davranışları olumsuz olarak algılamaktadır.

Bu anlamda Dupuy’un ifadesiyle “Spekülaritif” bir yaklaşımla kişi kendisini karşısındakinin yerine koyup dünyayı onun açısından görebilmelidir⁸⁶. “Empati” olarak da tanımlanabilecek bu yetenekle haritaya uymayan davranışlara hemen tepki verilmeyerek, davranışın ardındaki öncüllerin kestirilebilmesi ve bu biçimde bir ölçüde karşılıklı anlaşmanın sağlanması sözkonusu olabilecektir.

Her Deneyimin Bir Yapısı Vardır

Kişisel deneyimler duyu organlarından alınan verilerin zihinde inanç ve değerler bağlamında anlamlandırılmasından oluşmaktadır. Deneyimlerin zihinde canlandırılması ve dilsel ifadesi, bu ifade sırasında kullanılan sözsüz iletişim unsurları kişiden kişiye farklılıklar gösterebilmektedir.

⁸⁵ ..., “What’s NLP?”, [http:// www.excelquest.com/content/view](http://www.excelquest.com/content/view), 10.01.2005.

⁸⁶ Nuri Bilgin, *Sosyal Psikolojide Yöntem ve Pratik Çalışmalar*, Ege Üniversitesi Basımevi, İzmir, 1999, s. 173.

Her deneyimin yapısının farklı oluşu; duygu, düşünce ve eylemin anlamının değişmesi durumunda ortaya konulan sonucun da değişimine neden olacaktır. Özellikle davranışın değişmesi düşüncenin, düşüncenin değişimi davranışın değişimini olanaklı kılacaktır⁸⁷.

Zihin ve Beden Aynı Sistemin Parçalarıdır

Bilinçli ya da bilinçsiz düşüncelerin davranışları, davranışların da düşünceyi etkilediği savı beden ve zihinsel durum arasındaki ilişkide somutlaşmaktadır.

Buna göre Dr. John Diamont “Hareketsel Davranışbilim” adlı çalışmasında beden duruşu ve yüz ifadesinin duygusal durumu denetleme ve tavırları değiştirmede önemli yolları temsil ettiğini savunmaktadır. Örneğin ruh durumu olumsuz bir kişinin duruşu öne eğik ve kamburken, dik ve sağlam bir duruş ruh halini güçlü kılacaktır. Bedendeki değişiklikler, beyne mesaj göndermekte ve bu biçimde değişen beden salgıları duygu ve düşünceleri değiştirmektedir⁸⁸.

Bir Kimse Bir Şey Yapıyorsa, Başkası da Aynı Şeyi Yapmayı Öğrenebilir

NLP’de Modelleme yaklaşımı farklı alanlardaki başarılı kişilerin mükemmele nasıl ulaştıklarını, sözkonusu başarıyı mümkün kılan düşünce ve davranış süreçlerinin başkaları tarafından nasıl kazanılacağı soruları üzerine kurulmuş ve ortak düşünce ve davranış kalıplarını uygulamanın başarıya götürdüğü deneyimlenmiştir. Bu doğrultuda kişinin öncelikle başarıma konusunda istek ve olumlu inanca sahip olması ve zihnini bu yönde şartlaması gerekmektedir.

İnsanlar İhtiyaç Duydukları Kaynaklara Sahiptir.

İnsan zihni içsel ya da dışsal algılara tepki verirken verdiği “uygula” komutuyla belirlediği nitelikte davranışı hiç sapmadan oluşturmaktadır. Bu anlamda, olumlu düşünceler olumlu davranışı oluştururken; olumsuz düşüncelerde olumsuz davranışlarla sonuçlanmaktadır.

⁸⁷Turgay Biçer, **a.g.e.**, s. 20.

⁸⁸Ahmet Şerif İzgören, **Dikkat Vücudunuz Konuşuyor**, 10. Baskı, Academy Plus Yayınevi, Ankara, 2000, s. 127.

Başarı ya da başarısızlıklara ilişkin algılar kişide güçlü duyguların deneyimlenmesine neden olmaktadır. Bu anlamda benzer bir deneyimden önce aynı güçlü hislerin yaşanması kuvvetle muhtemel gözükmemektedir. Sonuç olarak başarısızlık durumu kişinin kendisini yeteneksizlikle suçlamasına, suçlama olgusu da öz-saygı eksikliğine neden olacaktır. Bir süre sonra suçlama durumu başarısızlığa karşı yerleşik bir reaksiyon biçimini alabilecektir. Öz-saygı olaylara ve kişinin kendisine ilişkin algı ve duygularına bağlı bulunmaktadır⁸⁹. Bu biçimde süreç tam döngüsel bir biçim alabilecek, başarısızlığından dolayı yeteneksiz olduğuna inanan ve öz-saygısı azalan kişi her görev ya da ilişkisinde kemikleşmiş program dolayısıyla başarısız olabilecektir.

Bu konuda NLP, kişinin başarıya ulaşmasında bunu öncelikle zihinde canlandırmasını ve sonrasında aynı canlandırmayı gerçek yaşamda pratiğe dönüştürmesini önermektedir. Bilinç zihinde canlandırmayı gerçeğinden ayıramamakta veya pratikte canlandırılan olay çok daha kolay gerçekleştirilebilmektedir. Canlandırmada en önemli nokta; iç ses, görüntü ve duyguların coşkuyla ve inanarak yaşanmasıdır.

İletişimin Anlamı Alınan Tepkidir.

NLP'nin sonuçlara odaklı yaklaşımı, kaynağın duygu ve düşüncelerini ilettiği alıcıda oluşan “anlama” durumuyla örtüşmektedir. Bu noktada mesajı kodlayıp iletecek durumda olan kaynak konumundaki kişinin alıcının algısal durumu, bilgi düzeyi, inanç ve tutumları yönünde mesajını oluşturması zorunludur. İletişim süreci kaynağın gönderdiği mesajın ancak alıcı tarafından anlaşılmasıyla tamamlanabilmektedir.

Kaynak ve alıcının imgelerinin birbirine uygunluk göstermesi, kaynak ve alıcının değerleri ve ortak deneyimlerinin kesişmesi kısaca “yeterli bilginin becerili biçimde paylaşılması”⁹⁰ başarılı bir iletişimin önkoşulları olarak değerlendirilebilmektedir.

NLP'ye göre iletişimde alıcının mesajı anlaması tamamen kaynağın sorumluluğundadır. Bu doğrultuda kaynak, alıcıda uygun anlayış oluşana dek sibernetik

⁸⁹ Rob Barnes, **Positive Teaching-Positive Learning**, Routledge Company, Great Britain, 2001, s. 6.

⁹⁰ Konca Yumlu, **Kitle İletişim Kuram ve Araştırmaları**, 2. Baskı, Ege Üniversitesi Basımevi, İzmir, 1994, ss. 15-16.

yaklaşımın da öngördüğü üzere başarısız iletimi bir geribildirim ögesi olarak kullanarak bir sonraki girişimini farklı biçimde istenilen yönde tepkiyi alana dek örgütlemelidir.

İnsanlar Her Zaman En İyi Seçimleri Yapar

Kişiler bir eylemde bulunmadan ya da bir karar vermeden önce daha önceki deneyimleri ışığında en doğru olanı seçmeye çalışmaktadır. Yetersiz sayıdaki seçenek kişiyi “kötünün iyisini” ya da “varolanlar içinde en iyiyi” seçmeye zorlamaktadır. Bu durumsa bireyin hedefine ulaşmasında yetersiz bir koşul sunmaktadır.

Koşulların insanları yarattığı görüşünden hareketle bu noktada kişilerin sergiledikleri tüm davranışların içinde bulunulan koşul ya da şartlar bağlamında kendileri için en doğru olduğu söylenebilecektir. Bu paralelde “insanları yargılamadan önce onların içinde bulunulan koşullara göre değerlendirilmesi gerektiği ve koşullar değiştiğinde davranışların da çoğu kez değişebileceği”⁹¹ fikri ileri sürülebilecektir.

Yapılan Şey İşe Yaramıyorsa Başka Bir Şey Yap

NLP’ye göre hedefe ulaşmada izlenilen yolun başarısızlıkla sonuçlanması durumunda, bu durumdan da birtakım sonuçlar çıkarılabilmelidir. NLP’de hatalar, birer öğrenme şansı olarak değerlendirilmektedir. Her deneyim eşsiz bir öğrenme olanağı sunarken gereken durumda bellekteki yerinden geri çağrılıp denenebilecektir. Önemli olan nokta hatalı davranış biçiminin algılanıp, tekrarıyla oluşacak zaman kaybını önlemek ve doğru araçlarla, doğru uygulamayla çözüme ulaşmaktır. Bunun için, kişilerin sorunları çeşitli perspektiflerden görebilme yeteneğinin bulunması önemli bir koşulu ortaya koymaktadır.

II. ZİHİN DİLİ PROGRAMLAMASINDA SİNİR(NEURO) KAVRAMI VE ZİHİNSEL DURUMLAR ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

On beş milyar nöronuyla insan beyni birkaç dakikada yüz bilgisayarın yapabileceği işlemleri gerçekleştirmekte, bir gün içinde algıladığı milyonlarca mesaj arasından seçimler yaparak algı süreçlerini işletmekte, öğrenmekte, değerlerini güncellemekte, yeni tutumlar edinebilmekte kısaca sürekli çalışmaktadır. En büyük yakıtı glikoz olan bu kıvrımlı ergonomik organ, algılarını bilinç ya da bilinçaltı boyutunda

⁹¹Turgay Biçer, **a.g.e.**, s. 24.

gerçekleştirmekte bazen farkında olmadan algılamakta, öğrenmekte ya da davranmaktadır. Bilinç kavramı şu anın farkındalığında yaşanan durumu ifade ederken, bilinçaltı farkındalığın dışındaki her şeyi kapsamaktadır.

Kişinin bilinçli ve farkında olmadığı bilinçaltı kökenli eylemlerinin önce fark edilmesi daha sonraysa istenilen yönde kullanılabilmesi için farklı stratejilerden söz etmek mümkündür.

A) Temsil Sistemleri ve Kişilerarası İlişkiler Üzerindeki Etkileri

1. Düşünme ve Düşünme Kalıpları

İnsanoğlunu tüm diğer canlılardan ayrı kılan en temel özelliklerden biri gelişmiş sinir sistemi ve beyinleriyle gerçekleştirdikleri ileri düzeydeki düşünme yeteneğidir. Duyumlar üzerine gerçekleştirilen zihinsel işlemlerle eylem planları yapılabilmekte, problem çözümü için uğraşılabilmekte, alternatifler arasından en iyisi seçilebilmektedir.

İnsanlar duyuları yoluyla dış dünyanın neye benzediğini bilmekte ve dış gerçekliğe ilişkin “harita”lar oluşturmaktadır. Algıların izin verdiği ölçüde tanınan dış dünyaya ilişkin bilgiler, ikincil olarak kişinin deneyimleri, içinde yaşadığı kültür, kullandığı dil, inanç ve değerlerinden oluşan “filtre”lerden süzölmektedir. Her insan algıları ve yaşam deneyimleri temelinde oluşturduğu bir gerçeklikte yaşamakta ve aynı zamanda bu gerçeklik uyarınca davranmaktadır.

NLP’nin temel ilkesi olan “harita bölgenin kendisi değildir” anlayışından da yola çıkarak kişinin kendisine özgü zihinsel haritalarının subjektif olduğu savunulabilir. İnsanların kişisel haritaları, yaşadıkları deneyimler sonucu oluşmakta ve bu süreçte bilinçli ya da bilinçsizce zihinsel filtrelere pek çok şey eklenip çıkarılabilmektedir⁹². Kişisel haritalara ilişkin üç temel filtreden söz etmek olasıdır⁹³:

Silme: Beyin bazı deneyimleri silerken bazılarını da saklamaya değer olarak görüp korumaktadır. Otomatik biçimde gerçekleşen bu süreçte özellikle kişinin kendini çok mutlu hissettiği anlarla büyük üzüntü ya da acıların yaşandığı anlar yıllar sona bir çağrışımla hatırlanabilmektedir. Olumsuz deneyimlerin ileriki zaman diliminde tekrar

⁹² Mehmet Öner, **NLP ve Başarı**, Kariyer Yayıncılık Ltd Şti, Aralık, 2001, s. 49.

⁹³ Joseph O’Connor - Ian McDermott, **NLP’nin İlkeleri**, Çev. Demet Uyar Ezerler, 3. Basım, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2003, ss. 116-118.

yaşanabilmesi görüşünün, o kişinin bu tür bir deneyime kendini hazırlayıp benzer bir durumla karşılaştığında buna hazırlıklı olup daha kolay atlatabilme yeteneğinin kazanılması tezinden kaynaklandığı ifade edilebilecektir.

Çarpıtma: Bazı durumlarda kişiler deneyimlerini gerçek yapısından uzaklaştırarak büyütebilmekte ya da küçültebilmektedir. Büyütme durumunda kişi gerçek deneyiminde zihinde planladığı biçimde bir tavır sergileyememişse bu psikolojik savunma mekanizmasıyla telafi edip büyütmekte ve bu biçimde en azından sözlerle arzu edilen durumu yaşamış gibi davranmakta ve zihninde bu durumu sanal olarak canlandırmaktadır. Zaman zaman kişi söylediklerine kendi de inanıp o coşku yoğunluğuyla deneyimini büyütmektedir. Küçültme durumunda da kişi deneyiminin zarar verici etkilerini yok etmek amacıyla boyutlarını değiştirmekte ve zihninde yaşadığı olumsuz durumun sonuçlarını azaltmaktadır.

Genelleme: Kişiler bir alandaki deneyimlerini benzer tüm durumlara genelledebilmektedir. Yeni ortamlara, geçmişteki benzer ortamlardan öğrenerek tepkide bulunulmasını sağlayan bu durum, kişinin kendisini yeni deneyimlere kapadığı ve yanlış genellemelerde bulunduğu koşullarda sorun yaratabilmektedir.

Kişilerdeki seçici algı; silme, hayal kurma çarpıtma, uzaklaşıldığında masadaki tabağın oval biçimde görülmesine karşın yine yuvarlak olarak düşünülmesi genelleme filtrelerine örneklerdir.

Bu paralelde ne tek bir doğru ne de tek bir gerçeklikten sözedilebilecektir. Bazı kişiler bu durumun aksine yalnızca kendi haritalarına uyan şeyleri doğru olarak değerlendirmektedir. “Kendi dünya modellerine göre kendilerini yöneten bu kişilerin zihinsel haritaları ve dış dünyanın gerçekliği arasındaki farkın artması duygusal davranımlara neden olmakta ve bu biçimde birtakım sınırlamalar oluşmaktadır”⁹⁴ NLP eğitimleriyle kişilerde gerçek yaşama ilişkin sınırlayıcı inanç ve programlara neden olan filtrelerin nasıl değiştirilebileceği ve olumlu yönde nasıl geliştirebileceği yönünde bir farkındalık yaratılmaktadır. Bunun için çeşitli konularda sınırlayıcı inançlara sahip kişilerde algılarına ilişkin bir farkındalık oluşturulmakta ve diğerleriyle olan iletişimde verilen tepkinin niteliğinin saptanmasını mümkün kılacak küçük sinyallerin nasıl

⁹⁴ Tamer Dövecü, “Değişim ve Bizler”, <http://www.nlpdeğişim.com/tammak.005,.php>, 20.02.2005.

alınabileceği öğretilmektedir. Ancak öncelikle kişi kendi iç durumlarına ilişkin bir farkındalığa sahip olmalı, çeşitli duyu organları arasında gerekli ilişkileri kurabilmelidir. Kişinin kendisini algılayış biçiminin seçimlerini ve davranışlarını belirlediği gerçeğinden yola çıkarak reel gerçeklik ve kişinin içinde yarattığı sanal gerçeklik arasındaki farkın kapatılması yoluyla düşünce ve davranışlara ilişkin yüksek oranda bir farkındalığın ortaya çıkarılabileceği düşüncesi ileri sürülebilir.

Temsil Sistemleri

İnsan beyni çevreden aldığı bilgileri beş duyu organıyla sürekli biçimde işlemektedir. Görme, işitme, dokunma, tat alma, koklama duyuları sözkonusu işleme sürecinin bilinçli ve bilinçsiz biçimde meydana gelmesine olanak vermektedir. İnsan beyni duyuları yoluyla obje ve deneyimleri bilmekte ve bu unsurlara ilişkin iç temsiller oluşturmaktadır. NLP’de “Temsil Sistemleri” her bir duyuya verilen adı ifade etmekte ve terminolojide aşağıda verili biçimde kullanılmaktadır:

1. Görsel (Visual) G-V
2. İşitsel (Auditory) İ-A
3. Dokunsal (Kinesthetic) D-K
4. Tatsal (Gustatory) T-G
5. Kokusal (Olfactory) K-O

Kişiler gerçekliklerini duyuları yoluyla oluşturmakta ve bu gerçekliğe göre düşünmekte ve davranmaktadır. Döngüsel biçimde düşünce ve davranışlar da temsil sistemlerini etkilemektedir. Bu düşünceden hareket ederek temsillerin değiştirilerek deneyim ve algıların da değişebileceği savunulabilecektir.

İnsanlar temsil sistemlerinin hepsini kullanmakla birlikte bazılarını daha ağırlıklı olarak tercih edebilmektedir. Kişilerarası iletişimde genelde görsel, işitsel, dokunsal sistemler ağırlıklı biçimde kullanılmakta; tatsal ve kokusal sistemler dokunsal sistem başlığı altında değerlendirilebilmektedir. Ancak tek başına koku ya da tat algıları kişide belirli anıları zihinden çağırabilmekte ya da kişilere ilişkin algıları etkileyebilmektedir. Bu konu doğrultusunda gerçekleştirilen çalışmalara göre özellikle baharatlı parfüm

kokuları kullananın daha yaşlı, çiçek kokuları da taze etkisiyle baharı ve yeni olanı çağrıştırdığı için kullananın daha genç algılanmasına neden olmaktadır.

NLP’de görüntülerle düşünenler “görsel”, seslerle düşünenler “işitsel”, duygularla düşünenler “dokunsal” isimleriyle nitelenmektedir. İnsanların yaklaşık %75’i her üç temsil sistemiyle birinin baskın olması şartıyla düşünürken %20-25’lik bir oransa yalnız bir temsil sistemiyle düşünmektedir. Örneğin dokunsal bir kişinin zihninde görüntü oluşturması oldukça zordur⁹⁵. Temsil sistemlerini baskın olarak kullanan kişiler değerlendirildiğinde şu özellikler dikkate çarpmaktadır:

Görseller: Resimlerle düşünen, düşünce ya da bilgileri zihninde görüntülerle saklayıp hatırlayan kişilerdir. Konuşmalarında daha çok görsellikle ilgili kelimelere rastlanmaktadır. Düşünürken enseleri gergin, ahlaları kırıksık ve başları geriye doğrudur. Görsel kişilerin solukları ve konuşmaları hızlıdır. Harita, poster, şema gibi görsel araçlarla daha kolay öğrenebilmektedirler. Kişilerarası ilişkilerinde mimiklerden yoğun biçimde yararlanırken birebir ilişkilerinde oldukça başarılı ve söz ustasıdır.

İşitseller: Seslerle düşünen işitsellerin deneyimlerine ilişkin zihinlerinde kalan öğeler seslerdir. Nefes alış, konuşma ve davranışları hızlı olan işitsellerin dinleme konumundayken başları bir yana hafifçe yatmış biçimdedir. Sohbet etmekten hoşlanırken ahenkli ve güzel konuşmaktadırlar. Duyguları ses tonuna yansımakta ve en iyi konuşup tartışarak öğrenmektedirler. Hatırlarken kendi iç seslerini ya da başkasının sesini duyuyormuş gibi hatırlamaktadırlar.

Dokunsallar: Deneyimleri içinde akılda kalıcı olan hissettikleridir. Yavaş konuşup davranan dokunsallar duygularını beden dilleriyle etkili biçimde aktarabilmektedir. Duygularına odaklı olmakla birlikte en iyi öğrenme biçimi yaşayarak öğrenme olacaktır.

Yukarıda sıralanan özelliklerin tanınabilmesi, kişilerarası ilişkilerde karşıdaki kişinin hangi temsil sistemi ya da temsil sistemlerini kullandığının bilinebilmesini mümkün kılacaktır. Kişilerin temsil sistemlerinin bilinmesi zihinsel haritalarının bilinmesi anlamına geldiğinden bakış açılarının değer ve inançların tanınması etkili bir

⁹⁵ Tamer Dövcü, **Türkiye’den NLP ve Siberetik Uygulamaları**, 2. Basım, Beyaz Yayınları, İstanbul, 2001, s. 148.

iletişimi de ortaya koyacaktır. Kişilerin farklı temsil sistemlerini geliştirmeleri için çeşitli teknikler sunan NLP ile farklı sistemleri kullanan kişilerle daha kolay anlaşılabilir ve kişisel farklılıklar bağlamında bir oydaşma sağlanabilecektir. Farklı sistemlerin tanınabilmesinde en önemli etken çeşitli örnekler üzerinde gerçekleştirilecek gözlemler olacaktır. Bu paralelde kullanılan sistemlerin tespitine yönelik sözel/davranışsal özellikler ve göz hareketleri incelenebilir.

Sözel /Davranışsal Özellikler

Konuşmada kullanılan sözler ve ifadeler, konuşmanın tonlaması ve tempo değişimleri, bedenin duruşu ve jestler hatta derinin renk değişimleri hangi temsil sisteminin o anki bağlamda kullanılmakta olduğuna dair işaretler sunmaktadır.

Genelde insanlar tek bir temsil sistemine ilişkin ifadeleri kullanmayı tercih ederken, bazı durumlarda da başka bir temsil sistemini ortaya koyan bir söz ya da ifade hiç kullanılmayabilirler. Kişilerin belirli bir dönem dinlenerek kısa sürede tekrarlanan söz ve cümlelerin belirlenmesi mümkündür. NLP’de bu kelime ya da ifadeler “duyumsal yüklem” olarak ifade edilmektedir⁹⁶. Bazen kullanan kişinin de bilincine varmadığı bu ifadeler tercih edilen temsil sistemine ilişkin ipuçları sunabilmektedir. Tablo 3’de de görülebileceği gibi görsel kişiler görme duyusuyla ilgili yüklemeleri, işitseller işitme duyusuyla ilgili ifadeleri ve son olarak da dokunsallar dokunma duyusuna ilişkin ifadeleri ağırlıklı kullanabilmektedir.

⁹⁶ Harry Alder, **NLP El Kitabı**, Çev. Banu Irmak, Kariyer Yayıncılık, İstanbul, 2005, s. 180.

Görsel	İşitsel	Dokunsal
Göz önünde tutma Bakış açısından (bu ya da şu şekilde) görme Gözünü dikmek Bakmak Parlamak Göz önünde bulundurmak Görünürde olmak Aynı gözlerle bakmak/bakmamak Göz kulak olmak Gözden geçirmek Açığa kavuşturmak Gözaltında Fark etmek Hayal etmek Gözünü açmak Gözden kaçırmak Gölgede bırakmak İcabına bakmak Dikkat etmek Resmetmek Bakış atmak İmge	Sonuna kadar dinlemek Kulak vermek Kulağına küpe olmak Kulak kesilmek Yankı Ses çıkarmak Kulağa güzel/kötü gelmek Kulak misafiri olmak Kulağını çekmek Kulak kabartmak Kulaktan dolma Ezbere Tartışmak Sesli düşünmek Ses yapmak Aynı dalga boyu Rapor Fısıltı Gürlemek Sesi kesmek Kulağı tetikte Düzenlemek Sormak Belirtmek Uyum Çınlamak	İşaret etmek Cezbetmek Parmakla bulmak Meşgul etmek Dayanmak/eğilim göstermek Parmakla göstermek Kendini kaptırmak Nüfuz etmek Dokunulmaz Sarsmak/silkinmek İşbirliği yapmak Cesur bir adım atmak Temasa geçmek Somut İzlenim bırakmak İhtiyaç duymak Başından savmak Sürtüşme yaşamak Yüzüne vurmak Haberdar olmak Halden anlamak Toslamak İdareyi ele almak Burnunu sokmak

Tablo 3. Ağırlıklı Temsil Sistemine Göre Kullanılan Duyumsal Yüklemler

Kaynak: Harry Alder, **NLP El Kitabı**, ss. 181-184.

Yukarıda örneği verili yüklemlerin ifadesinde kullanılan tonlama, tempo değişimleri ya da vurgular da temsil sisteminin tespitinde destek sağlamaktadır. “Tonlama ve tempo değişiklikleri soluk alma, beden duruşu ve kassal bazı değişikliklerle yakından ilişkilidir. Tonlama ve tempodaki farklılıklar soluk alma ve yüzle boyundaki kasların gerginlik derecesi ile ilintilidir”⁹⁷. Görseller görüntülerle düşünmelerinden dolayı görüntülerin hızına yetişmek için sözcükleri de hızlı biçimde düşünerek ifade etmektedir. Bu noktada üst göğüsten hızlı nefes alma yoluyla yüksek

⁹⁷ Bernard Cleveland, **Master Teaching Techniques**, 4th Edition, The Connecting Link Press, UK, 1987,s.55.

bir vurgu ve perde kullanmaktadırlar. İşitseller göğüs ve diyafram arasındaki bölgeden orta perdede açık bir tonlama ile konuşurken kelimeleri oldukça iyi biçimde telaffuz etmektedir. Dokunsallar diyaframdan tam bir soluk kullanımıyla daha düşük tempoda, uzun duraklarla, düşük veya derin perdeden konuşmaktadır. Onlar için duygularını ifadede en uygunu yavaş bir tonlama olabilir. Belirli bir temsil sistemini kullanabilmek için soluk alma örüntülerinin değişmesi gereğinden yola çıkarak beden duruşu ve kaslarda da bazı uyarlamaların yapılması gerektiği söylenebilmektedir. Bu doğrultuda görsellerde omuzlar, boyun ve bazen karında gerginlik olabilmekte ve omuzlar düşebilmektedir. Ayrıca bu sistemdeki kişiler jestlerden çok fazla yararlanmaktadır. İşitsellerde omuzlar geriye atılırken, baş bir yana eğiktir. Düşünürken ritmik davranışlarda bulunurken başkalarının ritmik davranışlarından hoşlanmaktadırlar. Konuşma hızları düşünme hızlarıyla orantılıdır. Dokunsal kişilerin kasları rahat, omuzları düşük konumdadır. Konuşmalarında verdikleri uzun aralıklar o anda duygularına erişim için harcadıkları süreyi temsil etmektedir. Deri rengi tercih edilen sistem ve bilgi işleme biçimine dair önemli ipuçları verebilmektedir. Özellikle açık tenli kişilerde geçerli olabilecek bu tespit sisteminde görsellerin teni az kızarıklık, işitsellerin daha kızarıklık, dokunsallarınsa derin kırmızı olacaktır⁹⁸.

Kullanılan beden dili de temsil sistemlerini işaret edebilmektedir. İnsanlar genellikle kullanılan temsil sistemini ortaya koyan jestler kullanabilmekte ve ilgili sistemi ifade eden organ ya da beden bölümüne dokunabilmektedir. Örneğin bir diyalog sırasında gözlerini kaçırarak bir kişi karşısındakinin bakış açısını göremeyebilecek ya da başını sol eline dayamış biri muhtemelen içsel işitsel bir diyalogta olacaktır.

Göz Hareketleri

İnsan zihni, beden ve duyguların bilgi işleme ve öğrenme süreçlerinin bütünsel parçaları olduğu görüşü baz alındığında göz hareketleri de temsil sistemleri hakkında önemli bilgiler verebilmektedir.

İnsan beyni, düşünme tarzının göz hareketlerindeki belirli değişikliklerle belirlenebilmesini sağlayacak yapıdadır. Gözlerin konumu, beynin spesifik duylara

⁹⁸ Bernard Cleveland, **a.g.e.**, ss.49-56.

daha kolay erişimini sağlamaktadır⁹⁹. Konuya ilişkin sistematik çalışmalar görsellerin karşıya ya da yukarı, işitsellerin kulak hizasında sol ya da sağa, dokunsallarınsa aşağı baktıkları sonucunu ortaya koymaktadır. Bu durumun, zihinde anılar canlanırken ya da ses, resim ve duygular oluştururken beynin ilgili bölgelerine giriş yapılmasıyla ilgisi bulunmaktadır. Sağ elini kullananların %90'ında geçerli olabilecek bu bilgiler solakların da büyük çoğunluğunda ters yönde işleyebilmektedir.

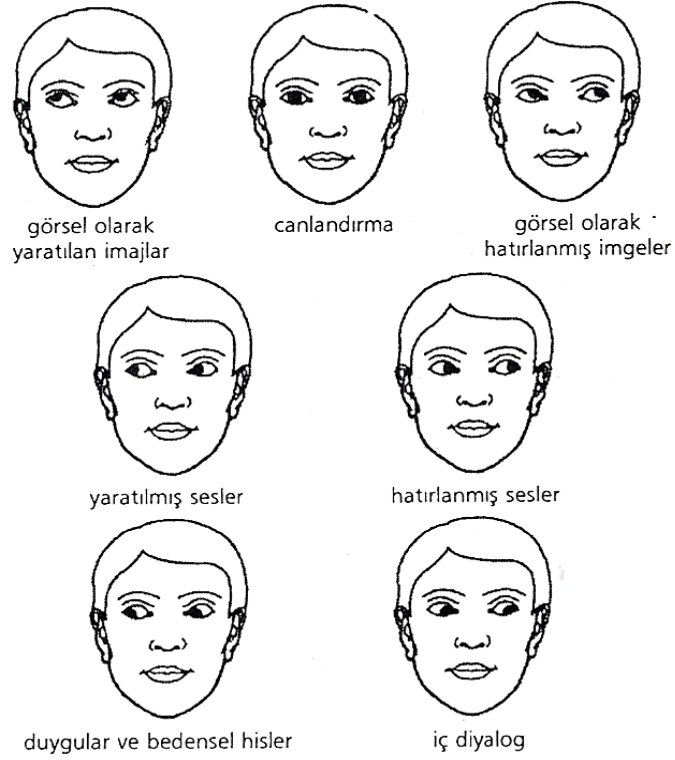
Göz hareketlerinin tespitiyle, düşüncelerini paylaşmak istemeyen bir kişinin ne düşündüğü aşağı yukarı kestirilebilecektir. Göz hareketlerini tanımanın kişilerarası iletişim bağlamında yararları şöyle sıralanabilecektir¹⁰⁰:

1. Kişi tek kelime etmeden, öncelikli dil tercihi belirlenecektir.
2. Kişinin söyledikleriyle düşündükleri arasındaki tutarsızlıkların anlaşılabilmesi mümkündür.
3. Sorular ve tepkiler karşıdaki kişinin diline uyumlu biçimde sunulabilmekte, bu da yaratacağı güven ve uyum ortamıyla kişinin daha fazla veri elde etme amacıyla yönlendirilebilmesini sağlayabilecektir.

Göz hareketlerini belirlerken öncelikle baskı ve stres altında olunmayan bir durumun varlığı gerekmektedir. İkinci olarak da karşıdaki kişi konuşmaya başlamadan görsel, işitsel ya da dokunsal özellikler taşımayan nötr bir dilden yararlanmalı, sessizlik anlarındaki göz hareketleri belirlenmeli ve göz hareketine uygun özellikteki ifadelerin bulunduğu sorulardan hemen sonra hareketler izlenmelidir. Şekil 4'te de görülebileceği gibi yedi göz hareketinden söz etmek olasıdır:

⁹⁹ Eric Jensen, **Brain Based Learning**, Turning Point Publishing, USA, 1996, s. 159.

¹⁰⁰ Nil Gün, **NLP ile Satış ve Pazarlama**, Kuraldışı Yayıncılık, İstanbul, 2002, ss. 98-102.



Çizim 4. Göz Hareketleri

Kaynak: Harry Alder, **NLP El Kitabı**, s. 189.

Yukarıdaki şekilde her bir göz hareketinin bağlantı kurduğu temsil sistemi ve işaret ettiği zihinsel aktivite şöyle açıklanabilir:

1. Görsel olarak hatırlanmış imgeler: Sol yukarı bakma, beyinde depolanan resimlere erişimi sağlamaktadır.
2. Görsel olarak yaratılan imajlar: Gözün sağ yukarı bakması yeni imajlar yaratıldığı anlamına gelmektedir. Bu noktada kişi daha önce görmediği bir nesne, olay ya da kişiyi zihninde oluşturmaktadır. Bu biçimde bir hareket kişinin yalan söyleyip söylemediği konusunda önemli bir ipucu sunmaktadır.
3. Canlandırma: Bu konumda kişi görsel olarak zihninde canlandırma yapmaktadır.

4. Hatırlanmış sesler: Gözlerin kulak hizasında sola kayması önceden söylenen ya da işitilen seslere ulaşımı sağlamaktadır.
5. Yaratılmış sesler: Yine kulak seviyesinde sağa bakan gözler yeni seslerin tasarlandığı anlamına gelmektedir. Burada düşünce kelimelere dökülmeye çalışılıyor olabilmektedir. Özellikle müzikle uğraşanlarda yeni bir beste yapma aşamasında gözler bu konumu alabilmektedir.
6. İç diyalog: Öz kişisel iletişim olarak da adlandırılabilir bu durumda gözler sol aşağı bakmaktadır. Özellikle kendi kendine konuşma durumunda gözler bu konumu alabilmektedir. Kişi kendi içinde bazı konulara ilişkin yorum ve değerlendirmelerde bulunmaktadır.
7. Duygular ve bedensel hisler: Gözlerin sağ aşağı baktığı bu konumda dokunmayla birlikte koklama ve tat alma duyuları da devreye girmektedir. Örneğin bir yiyeceğin lezzetini beğenmeyen bir kişi büyük olasılıkla sağ aşağı doğru bakacaktır.

Özellikle travmaların yok edilmesi amaçlı terapi çalışmalarında kullanılan göz hareketi belirleme çalışmalarının amacı farklı türdeki duyular ya da bilişsel bilgiler arasında yeni bağlantılar kurmadır¹⁰¹.

Göz hareketleri, karşıdaki kişinin temsil sistemlerine girilebilmesini sağlamakla birlikte yeniden yaşanmak ya da hatırlanmak istenen durumlarda da yararlı olabilecektir. Örneğin görüntü hatırlanmak isteniyorsa sol yukarı, yaratılmak isteniyorsa sağ yukarı bakılması etkili olabilecektir. Bu biçimde istenilen yönde düşünülebilecek ve hissedilebilecek olması içinde bulunulan olumsuz bir ruh durumundan uzaklaşmayı ve hatta daha etkili düşünmeyi sağlayabilecektir. Ekler bölümünde belirli durumlarda hangi göz hareketlerinin ortaya çıktığının bilinebilmesini sağlayacak bir egzersiz yer almaktadır.

Temsil sistemlerine ilişkin bilgiler daha etkili iletişim kurmada önemli verilerdir. Duyumsal yüklem, beden dili özellikleri, göz hareketleri vb. kişilerarası ilişkilerde oydaşmayı sağlayabilir.

¹⁰¹ Danie Beaulieu, "...", <http://www.nlpcomprehensive.com/articles>, 18.04.2005.

Alt Sistemler

Literatüre Bandler tarafından kazandırılan “Alt-Sistem” kavramı temsil sistemlerinin bileşenlerini tanımlamada kullanılmaktadır. İnsan beyni bilgiyi işlerken çeşitli sistemlerden yararlanmaktadır. Alt sistemler her bir temsil sisteminin yapısını meydana getirmektedir. Alt sistemler yoluyla görsel bir görüntünün parlaklığı, rengi, hareketi, uzaklığı, yakınlığı; bir sesin tonu, uzaklığı, yüksekliği, perdesi; bir duygunun şiddeti, sürekliliği, yoğunluğu, rahatsız edici olup olmadığı belirlenebilmektedir. Tablo 4’te başlıca alt sistemlere ilişkin örnekler verilmektedir.

<u>Görsel</u>	<u>İşitsel</u>	<u>Dokunsal</u>
Bağlantılı ya da değil	Yüksek / Hafif	Sıcaklık
Yön (sol–sağ–aşağı–yukarı)	Sözcük / Sesler	Yoğunluk
Parlaklık	Stereo / Mono	Süreklilik
Bulanık yada odaklanmış	Hız	Şekil
Hareketli / hareketsiz	Açık / Örtülü	Hareket
Boyut	Yumuşak / Sert	Doku
Renk Tonu	Ton	Baskı (sert/yumuşak)
Açıklık	Dahili / Harici	Ağırlık
Üç boyutlu / Düz	Ses kaynağından uzaklık	Uzaydaki yeri
Renkli / Siyah-Beyaz	Ses kaynağının yönü	Hız / ritim
Uzaklık	Devamlı / Devamsız	
Çerçevelemiş/Panoramik	Tempo	
Karşıtlı	Ritim	
Hız	Perde	
Canlılık	Dijital	
Şekil		
Perspektif		

Tablo 4. Başlıca Alt Sistemler

Kaynak: Harry Alder, **NLP El Kitabı**, ss. 194-195.

Alt sistemler, beynin deneyimleri kodlamasıyla ilgilidir. Yoğun bir deneyimdeki bazı alt modeller değiştirildiğinde, deneyime verilen tepkinin yoğunluğu az olabilmekte ya da nötr bir deneyimdeki alt modeller değiştirildiğinde, tepki daha yoğun olarak yaşanabilmektedir. Olumlu deneyimlerde, alt sistemler de görsel yönden canlılık,

renklilik ve büyüklükleriyle işitsel yönden ahenklilik, ritmiklikle ve dokunsal yönden yumuşaklık, pürüzsüzlük ve yoğunluk nitelikleriyle olumlu özellikler gösterebilmektedir. Kişilerin gerçekliklerini oluşturan algı filtreleri inanç, duygu ve değerleri oluştururken döngüsel olarak ilgili inanç ve değerler de süzgeçlerin oluşturulması ve sürekliliğinde etkili olmaktadır.

NLP, Alt Sistemlerde gerçekleştirilecek değişikliklerle düşüncenin de değiştirilebileceği tezini savunmaktadır. Buna göre NLP’de kullanılan tekniklerden biri olan “imgelem” ilgili değişikliğin gerçekleştirilebilmesinde kullanılabilecektir. Zihin – Duygu – Beden ilişkisi başlığı altında konuya daha geniş perspektiften yaklaşılacağından burada sadece kavrama değinilecektir. İmgelemede zihinde canlandırma amaçlı kullanılan çeşitli tekniklerden biri de gözün önüne bir sinema perdesi getirmektir. İmgelenen geçmiş yaşantıya dair olumsuz bir anı alt sistemlerine ayrılıp her bir alt sistemde olumlu yönde yapılacak değişikliklerle sözkonusu anıya ilişkin bakış açısı da değiştirilebilecektir. Örneğin olumsuz bir anı, sinema formatında beyaz perdede izleniyormuş gibi canlandırılabilir, film başladığında hoş giden bir müzik ya da eğlenceli bir müzik filme eklenerek film biterken müziğin sesi yükseltilebilecektir. Bu noktada bir alt sistem değişikliğiyle olumsuz anı kişiye daha az acı verici gelebilecektir.

Alt sistemlerde önemli olan bir unsur da zihindeki ses, hayal ya da his ile ilgili ya da ilgisiz oluşudur. İlgili bir deneyimde, kişi birinci pozisyonda ve tüm benliğiyle hayalin içindedir. İlgisiz durumdaysa kişi olayların dışındadır. Mutlu tüm deneyimlerde ve bazen de olumsuz olaylarda kişi ilgili durumdadır. Olumsuz olayların hoş olmayan etkilerinden uzaklaşmak için ilgisiz duruma geçilebilecek¹⁰² ve kişi ilgili deneyimini bir sinema filmi izler gibi uzaktan izleyip zihninde bu olaya ilişkin alt sistemlere müdahale edebilecektir. Sözkonusu müdahale filmin renklerini canlandırma, daha önce de belirtildiği üzere neşeli müzikler ekleme, görüntünün büyüklüğünü makul ölçüde büyütme eğer deneyim olumluysa duyguların yoğunluğunu artırma gibi üç temsil sistemine ait özelliklerden yararlanarak gerçekleştirilebilecektir. Pek çok insanın düştüğü en büyük yanlış olumsuz anıları güçlü, renkli, parlak biçimde, ilgili yaşayarak

¹⁰²Turgay Biçer, **a.g.e.**, ss. 64-65.

deneyimi pekiştirmeleridir. Bu yüzden izlenecek yol olumsuz deneyimin renklerini soldurma, küçültme, duygu yoğunluğunu azaltma ve resmi mutluluk veren canlı bir görüntü içinde eritme olabilecektir.

Alt sistemler üzerinde değişiklik yapabilme yetisi inançları dolaylı yönde etkileyebilmekte ancak içinde bulunulan ruh durumunu ya da olumsuz anılara ilişkin bakış açısını değiştirebilmektedir.

2. Zihin- Duygu- Beden İlişkisi

Düşünme olgusu, beynin hipotalamus olarak adlandırılan bölgesinin aldığı uyarımları ilgili merkezlere iletmesi ile meydana gelmektedir. Daha sonraki aşama resim, duygu, ses, koku ve tat algıları açısından düşünmedir. Alınan bilgi saklandığında elektrokimyasal reaksiyonlar ve elektriksel boşalmalar oluşmaktadır. Beyin ve hücreler arasındaki bu karşılıklı sürecin yanı sıra insan bedeninin diğer bölümlerinde de çift yönlü bir iletişim vardır. Bu noktada düşünme biçiminin davranış biçimini belirlerken, davranışların da düşünce biçimini belirleyeceği düşüncesini ileri sürmek mümkündür¹⁰³. Beyin algıları organ ya da kaslara aktarırken kaslar ve organlar da beyne komutta bulunabilmektedir.

Beyin, bedenin çeşitli bölümlerini aktive ederken, aynı şeyin ters yönlü işlemesi de mümkündür. Bu konuya ilişkin çalışmalar beden uyarımının beyni tetikleyebileceği sonucunu ortaya koymuştur. Bu doğrultuda profesyonel piyanistlerin geç yaşlara kadar zekalarındaki keskinliğin nedeni de ilgili savla açıklanabilecektir. Parmakların sürekli biçimde manipülasyonunun ellere işleklik kazandırdığı kadar beyni de tetiklediği düşünülmektedir¹⁰⁴. Buradan varılabilecek sonuç davranışları idare eden beynin sürekli hareket eden beden ya da bölümlerinin egzersizlerinden olumlu yönde etkilendiğidir. “İşleyen demir ışıldar” sözü bu bağlamda hem beden hem de bedenin yöneticisi konumundaki beyin için geçerli sayılabilecektir. Önemli olan nokta beynin belirli bölümlerinin aktif biçimde tutulması olacaktır.

¹⁰³ David Jay Helm, Neuro Linguistic Programming: Enhancing Learning for The Visually Impaired Students”, **Education** , Vol.120, No. 4, Summer 2000, s.790

¹⁰⁴ Eric Jensen, **The Learning Brain**, Turning Point Publishing, USA, 1995, s.7.

Zihinde oluşan bir durum bedene yansırken bedende oluşan bir durum da zihne yansımaktadır. NLP'nin ilkelerinden biri “Zihin ve beden aynı sistemin parçasıdır” görüşünden yola çıkarak zihin ve bedenin sürekli bir etkileşim içinde bulunduğunu ifade etmek mümkündür. Örneğin keyif verici bir takım uyaranların algılanmasından sonra beyin elmacık kemiği üzerindeki gülme kası zygomaticus major kasına gönderdiği elektrik sinyallerle gülme eylemini oluşturmakta ve timüs bezi uyarılarak bedende mutluluk hormonu endorfin salgılanmaktadır. Tersi biçimde kişi mutsuz durumdayken yanaklarını yukarı kaldırdığında beden gülümsediğini düşünmekte ve timüs bezi yine uyarılarak endorfin salgılamaktadır. Yanak kaslarının aşağı doğru çekilmesi ise kişinin ruh durumunu olumsuz yönde etkilemektedir.

Olumlu davranışlar endokrin sistemini harekete geçirmekte ve zihin de bu paralelde bir konuma geçmektedir. Davranışları etkileyen düşünce, duygular üzerinde de aynı etkiye sahiptir. Düşüncenin değiştirilerek örneğin öfke duygusundan uzaklaşılması olasıdır. Güzel ve hoş olan bir şeyin düşünülmesi beden de iyi hissetmeye yol açabilmektedir. Kişinin üzerinde çalıştığı bir işle ilgili olumlu düşünmesi, olumlu duyguları açığa çıkarırken işin yanlış yapıldığını düşünmesi adrenalin akışını artırarak kişinin kendini suçluluk duygusuna kaptırmasına neden olabilir. Düşünce ve duyguların birbirini karşılıklı etkilemesi beynin yapısıyla ilgilidir. Beynin dış katmanlarındaki kortekste bulunan “zihinsel merkez” ile daha alt katmanlarda yer alan “duygusal merkez” arasında oldukça kalın bir sinir demeti bulunmakta ve bu biçimde iki merkez çok yakın iletişim kurabilmektedir¹⁰⁵. Bu düşünce temel alındığında bir kişiye hasta görüldüğü söylendiğinde kendisini hasta gibi hissedebilmekte ya da çok öfkeli olunan anlarda öfke duygusu tüm zihinsel işlemleri bloke ettiği ve merkezi sinir sistemi yerine otonom sinir sistemi devreye girdiği için net biçimde düşünülememektedir.

Merkezi sinir sistemi tüm bilinçli davranışların kaynağıdır. İki bölümden oluşan bilincin bir bölümü direkt erişime açıkken diğer bölümününse direkt erişime kapalı olduğu kabul edilmektedir. Bilinçaltı olarak ifade edilebilecek ikinci bölümle olan ilişki

¹⁰⁵ David Bohm, **Thought as a System**, Routledge Company, USA, 1994, s. 24.

dolaylıdır ve bilinçaltındaki verilere ulaşmada özel yöntemlerden yararlanılabilmektedir.

İçinde yaşanan o anın farkındalığı olarak tanımlanabilecek bilinç, kesikli bir yapıya sahiptir. İnsan yaşamının bilinçli evreleri toplam yaşam süresinin yarısı ya da üçte ikisi kadardır. Gece uykuda geçen süreyle gündüzleri bilincin dışında kalan zaman dilimleri bilinçaltı yaşamı oluşturmaktadır. Bilinçaltıysa değişmez, sürekli bir niteliktedir¹⁰⁶. Sürekli eylem halinde olan bilinçaltı aynı anda milyonlarca ses, görüntü ya da duyguyu işleyebilmektedir. Kişi fark etmese de her bilgi bilinçaltında depolanmaktadır. Bu göreviyle bilinçaltı bilincin mesaj bombardımanına yenilmesine engel olmakta, mucizevi biçimde çevredeki bilgi karmaşasının içinden yalnız kişiye gerekli olanları seçerek anlamlı biçime sokmaktadır¹⁰⁷. Yaşamda unutulmuş olaylar bazı tetikleyicilerle (ses, görüntü, koku vb.) bilinçüstüne çıkarken, bazı olaylar da bilinçaltı tarafından eksiksiz tespit edilmiş olmasına karşın bilinç yüzüne çıkamamaktadır.

Dış dünyayı algılama ve tanıma anlamıyla da kullanılan bilinç kendi hafıza bankasıyla fark ve benzerlikler şeklinde düşünmekte, bilgileri değerlendirmekte ve sorunları çözmektedir. Bilincin algıladığı tüm bilgileri saklayan bilinçaltının veri işleme gücü bilinçten çok üstündür ve yeni bilgilerin kazanımı ve işlenmesinde kapsamlı biçimde çalışmaktadır¹⁰⁸. Örneğin kapsamlı bir kitap üzerinde göz taraması yapılırken gerçekte bilinçaltı sadece taranan bölgeleri değil tüm sayfadaki bilgileri depolamakta ve işlemektedir. Kapalı olduğu için bilinç düzeyinde bilinebilecek bu bilinçaltı bilgileri bazen spontan biçimde bilince geçebilmektedir. Bazen “aydınlanma” durumu olarak da bilinen durumlarda bir sorun kendi kendine çözülebilmekte, çözüm yolu aniden bilinçaltından bilince akabilmektedir.

Bilinçdışı zihnin önemli bir özelliği de gördüğü her şeyi gerçek olarak algılaması, gerçeğe hayali ayırt edememesidir.

Ancak burada hayalin gerçeğe yakın biçimde temsil sistemleri kullanılarak kurgulanması gerekmektedir. Platon’un “idealar mağarası” felsefesinde olduğu gibi

¹⁰⁶ Carl Jung, **Bilinç ve Bilinçaltının İşlevi**, 4. Basım, Say Yayınları, İstanbul, 1997, s. 65.

¹⁰⁷ Laura Day, **İçimizdeki Güç**, Remzi Kitabevi, İstanbul, 1998, s. 74.

¹⁰⁸ Ercan Tuzcular, **Siberbilinç**, Akdeniz Yayıncılık, İstanbul, 1998, ss. 21-23.

gördüğümüz, işittiğimiz, dokunduğumuz her şey gerçekliğin sadece bir yansımasıdır. NLP'nin ilkelerinden “Harita bölgenin kendisi değildir” yaklaşımı, adı geçen düşünceyle paralellik göstermektedir. Daha önce de sözü edildiği üzere dış çevreyi duyularıyla algılayan insanlar filtreleriyle kendi gerçekliklerini oluşturmaktadır. Bu gerçeklik duyu organlarının verilerine göre şekillenmekte ve dünya duyuların elverdiği ölçüde bilinebilmektedir. Bu bağlamda hayal kurarken de tüm temsil sistemlerinin kullanılmasının, zihinde gerçekliğe oldukça yakın bir deneyim yaratması kuvvetle muhtemeldir.

Sözkonusu zihinde hayal kurma durumu, NLP’de “zihinde canlandırma” ve yaygın kullanımıyla “imgelem” tekniği olarak kullanılmaktadır. Yaşamda olması istenilen durumları yaratabilmek için hayal gücünü kullanma tekniği olarak tanımlanabilecek imgelemden, gerçekleşmesi istenilen bir şeyin açık ve net görüntüsü yaratılmakta ve nesnel bir gerçek olana dek fikir ya da resme düzenli biçimde odaklanılmaktadır¹⁰⁹. Pek çok kişi sorunlarına çözüm bulma amacıyla imgelemden yararlanmıştır. Einstein, Edison, Galileo üzerinde çalıştıkları konuların önce resimlerini oluşturmuş ve bu biçimde bilinçlerini programlamıştır. Daha sonra devreye giren bilinçaltı çözümü sunmuş ve atılması gereken bir sonraki adımın bilinmesini sağlamıştır¹¹⁰.

Konuya ilişkin çalışmalar imgeleme yoluyla kişilerin öfke gibi yıkıcı duygulardan kurtulup içsel sınırlarını yok edebileceğini ortaya koymaktadır. Bir şey yaşama geçirilip davranışa dönüşmeden önce düşünce vardır. Enerjinin manyetik oluşu gerçeği yine bir enerji biçimi olan düşüncenin de manyetik olduğu düşüncesini uyandırmaktadır. Belirli nitelikteki enerji benzer nitelikteki enerjiyi çekme eğilimindedir. Bu anlamda, yaşama dair hayalde istekle canlandırılan şeyler insanlar tarafından bir bakıma çağrılmaktadır. Olumlu yaklaşımlar olumlu durum, kişi ve olayları; olumsuz yaklaşımlarsa olumsuz durumları çekmektedir¹¹¹.

¹⁰⁹ Shakti Gawain, **Yaratıcı İmgeleme**, Çev. Semra Ayanbaşı, Akaşa Yayıncılık, İstanbul, 1992, ss. 15-16.

¹¹⁰ Ursula Markham, **a.g.e.**, ss. 26-27.

¹¹¹ Shakti Gawain, **a.g.e.**, ss. 19-20.

İmgeleme tekniğinden yararlanırken ilk yapılacak şey bir hedef belirleme ve bu hedefi “ilgili konum”a geçerek o an gerçekleşiyormuş gibi tüm duyuları işin içine katarak düşünmektir. Daha sonraki adım aynı düşü gün içinde birçok kez yaşamak ve bu yaşantıda olumlu şeyler ifade ederek “onaylamak”tır. Pekiştirme anlamında kullanılan onaylamanın çıkış noktası zihnin gün içinde sürekli konuşması ve yorumlarda bulunmasıdır. Tüm bu yorumlar kişilerin algı şemasını programlayabilmekte ve gerçekliklerin oluşumuna katkıda bulunabilmektedir. Sürekli eski yaşantılara ilişkin kişisel bakışı dile getiren programlı bu düşünceler onaylama yoluyla olumlu fikirler ve programlarla yer değiştirebilmektedir. Onaylamada imgelenen konuyla ilgili olumlu terimler kullanılmaktadır. (Gün geçtikçe her açıdan daha çok geliyorum, artık yaptığım her şeyden zevk alıyorum, canlı bir sağlığa ve ıstık saçan bir güzelliğe sahibim vb.)

NLP Workshoplarında kullanılan imgeleme, olumlama, bedensel duruşa ilişkin egzersizler zihin-duygu-beden ilişkisini arzulanan sonuçlara ulaşmada kullanmayı sağlayan çalışmalardır. NLP, başkalarının düşünce süreçlerini etkileme amaçlı teknikler sunmakta ve bunun için dilden yararlanmaktadır. Dil bilinç ve bilinçaltına ulaşan bir yoldur. Zihin olumsuz bir komuta önce neyi yapmaması gerektiğini düşünerek tepki vermektedir. Bu anlamda bilincin dikkatini çekmeyen ve filtreden geçmeyen mesajlar daha etkili olmaktadır¹¹².

3. Beden Dili ve Kalibrasyon Tekniğı

Beden dili, kişinin çevresine verdiği mesajlara asıl anlamı yükleyen, sosyal bağlamdaki etkileşimlere keşfedilmemiş bir dünyanın kapılarını aralayarak görülemeyen duygu düşünce, inanç ve beynin yaşadıklarının davranışlarda sezilebilmesini olanaklı kılan bir iletişim biçimini ortaya koymaktadır. Bazı davranışlar incelendiğinde beyindeki nörolojik süreçlere ulaşılabilir.

Günlük yaşamda beden diline ilişkin kodlar iletişim sürecinde kaynak ve alıcının yarattığı anlamların karşılıklı gönderiminde kullanılmaktadır. Bu süreçte ani heyecanlar, içgüdüsel durumlar ya da kişinin tutumlarına ilişkin davranışlar sözkonusu olabilmektedir. Zihinde gerçekleşen her aktivasyonun bilinçsizce yapılan bir harekette

¹¹² Nil Gün, **NLP İle Satış ve Pazarlama**, ss. 36-37.

karşılığı bulunmaktadır. Bastırılan, gizlenmek istenen düşüncelerin beden davranımlarına bakılarak okunabilmesi olasıdır.

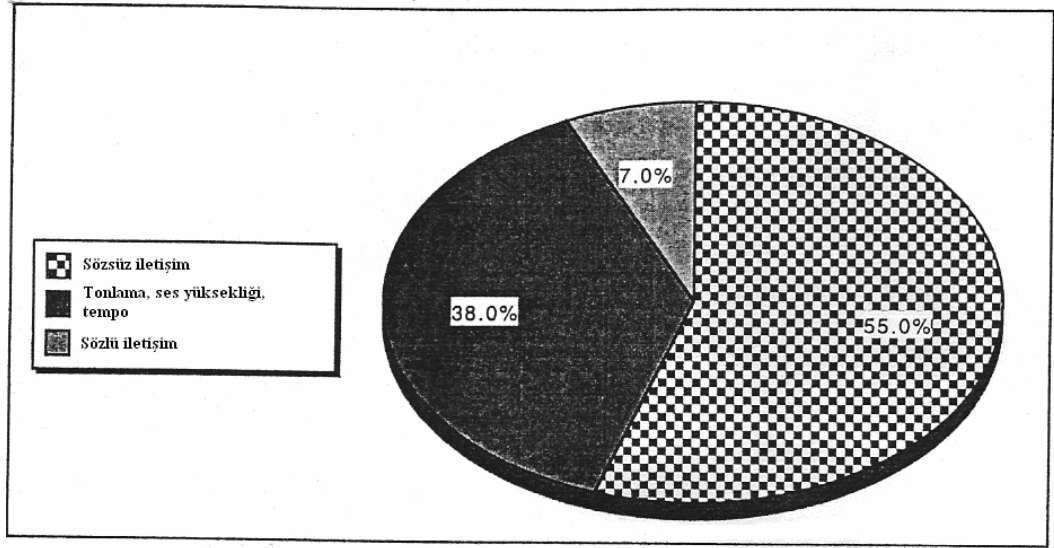
Yoğun nöron ağı içindeki bilgiler beyinde yer değiştirdiği sırada farklı nöronlar aynı anda harekete geçmekte ve bu doğrultuda beynin tanımlayıcı çalışmasına paralel gelişen motor hareketlere dayanarak, duygusal nitelikte bazı düşünceler okunabilmektedir. Sözcükler bedendeki sinirsel hareketliliğin ses biçimine dönüştürülmüş şeklidir. Örneğin akla gelen yeni fikir göz kırpmaya hareketine neden olurken, depresyon geçiren kişi de ifadeyi anlamda ve beden hareketleri açısından kısıtlıdır. Ters durumda, düşünce canlı bir ifadeyle aktarıldığında ifadeye fazla sayıda beden hareketi eşlik edecektir. Bu konuda spor yapmak motor hareketten doğan ve bilişsel, psiko-duygusal merkezlere yönelen dürtüler yaratmakta ve sözel ifadede akıcılığı sağlamaktadır¹¹³.

Beden diline ilişkin belli başlı davranımlar jest, mimik, duruş, kişilerarası mesafe ya da kaşınma biçiminde ortaya çıkabilmektedir. Jestler, konuşmaya eşlik eden birtakım el kol hareketleri tarzında oluşmakta ve konuşmaya destek sağlarken ifade edilemeyen durumlar hakkında da bilgi verebilmektedir. Mutluluk, korku, kızgınlık, şaşkınlık, üzüntü ve iğrenme gibi altı temel duyguyu aktarabilen mimikler bazı kişiler için temel bir duygu ileticisidir. Birçok kişi duygu ve düşüncelerini duruşuyla yansıtabilmektedir. Statünün daha yüksek olduğu konusunda mesaj aktaran uzun boy ya da konuşurken bedenin karşıdaki kişiden başka bir yöne çevrilmesi konuyla ilgilenilmediğini gösteren bazı duruş biçimleridir. Kişilerarası iletişimde araya konulan mesafe ilişkinin derecesini göstermekte, hoşlanılan bir kişiye yaklaşırken hoşlanılmayan birinden uzaklaşılabilmektedir. Kaşınıtlarsa duyguların maskelenmeye çalışıldığı durumlarda (duyguların belirli beden bölümlerini harekete geçirdiği dikkate alınmalıdır) aslında hareket ettirmenin istendiği ancak hareket ettirilemeyen bölgelerdeki damar genişlemesinden kaynaklanmaktadır. Bu kaşınıtlar kaşınma eyleminin gerçekleştirilmesi durumunda (kaşınma ilgili bölgeyi bir anlamda aktif duruma getirmektedir) birkaç saniyede kaybolmaktadır.

¹¹³ Philippe Turchet, **Bedenin İnce Dili:Sinergoloji**, Çev. Yeşim Akyüz, Simla Kocaoğlu, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2005, ss. 30-31.

Gerçekte beden diline ilişkin özellikler temsil sistemlerinin yansımalarıdır. Konuyla ilgili yapılacak gözlemler tercih edilen sistem ve yan sistemlere ilişkin bilgiler sunabilecektir. NLP literatüründe kalibrasyon “başkalarının ruh durumunu anlayabilme becerisi”¹¹⁴ ni tanımlamada kullanılmaktadır. Teknikte ses tonlamaları, vurgular ve beden diline ait birtakım semboller değerlendirilerek karşıdaki kişinin içinde bulunduğu ruh durumuna ilişkin bazı çıkarsamalarda bulunulabilmektedir.

Kalibrasyon yeteneğinin gelişimi kişiler üzerinde yapılan gözlem sayısı ile doğru orantılıdır. Kişinin olumlu ve olumsuz ruh durumlarında gönderdiği sözsüz sinyaller duygusal durumun bedeni etkilediği düşüncesinden hareketle birbirinden farklı yapıda olacaktır. Mutlu bir insanın ağzı kulaklarındayken, mutsuz durumda ağız aşağı düşüp yüzün somurtkan bir ifade almasında rol oynayacaktır. Şekil 5’de görülebileceği üzere kişilerarası iletişimin %93’ü sözsüz iletişim ve tonlama, tempo, ses yüksekliğinden oluşan sesli iletişimden meydana gelmektedir. Bu bağlamda ne söylendiğinden çok nasıl söylendiği önemli bir gerçek olarak ortaya çıkmaktadır.



Çizim 5. Kişilerarası İletişim Türlerinin Etkisi

Kaynak: Eric Jensen, a.g.e., s. 96.

¹¹⁴Joseph O’Connor -Ian McDermott, a.g.e., s. 64.

Kalibrasyon tekniğinin geliştirilmesiyle karşıdaki kişinin öfkeli, üzgün olduğu anlar konuşmasına gerek kalmadan anlaşılabilir ve oradaki ilişki gergin bir noktaya ulaşmadan kişiyi öfkeli ya da üzüntüsünden uzaklaştırabilecek bir yaklaşım ve telkin biçimiyle uyum sağlanabilecektir.

4. Empati ve Uyum Sağlama

Almanca “Einfühlung” kelimesinden gelen “empati” 1909 yılında ilk kez Titchener tarafından ortaya atılmıştır. Lipps’e göre (1926) bir başkasının duygusal durumuna tanık olma, gözlemciyi içsel olarak karşıdaki kişinin duygusal işaretlerini taklide yönlendirmektedir (stres altındaki bir kişinin görülmesi durumunda kasların gerilmesi gibi). Bu sürecin sonunda gözlemci kişide daha zayıf olmakla birlikte benzer tepkiler oluşmaktadır¹¹⁵.

İki kişi arasında empatik bir sürecin oluşumu için öncelikle empati kuracak kişi kendisini karşıdaki kişinin yerine koyup olaylara onun bakış açısıyla bakabilmelidir. Bu paralelde kişinin temsil sistemlerinin farkına varılması ve bu yolla zihin haritaları yani gerçekliklerine ulaşılması öncelikli şartı ifade etmektedir. İkincil bir koşulsuz empati kurulacak kişinin duygu ve zihinsel süreçlerine ulaşma gereğidir. Bu açıdan ifadeler ve ifadelere eşlik eden sözsüz unsurların çok iyi biçimde gözlenmesi gerekmektedir. Son koşul, karşıdaki kişiye duygu ve düşüncelerinin anlaşıldığına dair verilecek bir tepki empati kurma sürecini tamamlamaktadır.

Empati kurma yeteneği, öncelikle empati kuracak kişinin kendi duygularının farkında olmasına bağlıdır. “Meta Farkındalık (Meta-Awareness)” olarak da nitelendirilebilecek bu süreç, kişinin duygularının farkında olmasına ilişkin bir farkındalığa işaret etmektedir. Bu yolla kişinin günlük yaşamında bilinçaltıyla daha kolay iletişime girmesi ve bilinçsiz davranışlarının farkına varması mümkündür.

Empatide kişi daha önceki zihinsel ve duygusal deneyimlerine ilişkin anılardan yararlanmaktadır. Eğer belirli bir duygu önceden yaşanmamışsa, diğer kişinin de nasıl hissettiğini anlamak oldukça zor olacaktır. Özellikle yaşam sahnesinde çok çeşitli duygular rol almış kişiler (depresyon geçiren, kendini gerçekleştirme aşamasında

¹¹⁵ Mark H. Davis, **Empathy: A Social Psychological Approach**, 2nd Edition, Westview Press, USA, 1996, s.5.

olanlar vb.) daha fazla insanla empati kurma yeteneğine sahip olabilecektir¹¹⁶. Kişi bir kez kendini olumladığında diğerlerinin refahı, kendisinininki kadar önemli gelmektedir¹¹⁷. Kendi duygularıyla bağlantısı olmayanların büyük ihtimalle vicdan duygusuna da sahip olmadığı söylenebilir. Bu tür kişiler diğerlerine zarar verdikleri bilincine erişememekte ve hiçbir suçluluk duygusu taşımayabilmektedir. Özellikle egosantrik ve narsist kişilik yapılarında karşıdaki kişinin içsel konumuna erişebilmek oldukça güçtür. Duygusal açıdan hassas ve başkalarıyla kolay iletişime girebilen kişiler diğer duygu ve düşünceleri daha kolay fark edebilmektedir. Nasıl hissedildiği söylenmeden sorular sorarak ya da sözsüz iletişim işaretleri yorumlanarak duygular hakkında bilgi sahibi olunabilmesi söz konusudur. Duygularını dışa vuran ve bunu en çok jest ve mimiklerinde somutlaştıran kişilerin ne hissettiklerinin daha kolay biçimde anlaşılması olasıdır.

NLP’de olayların başkalarının gözüyle görülebilmesini sağlayan “Bakış Açıları Modeli’nde empati, ikinci bakış açısını ifade etmektedir. Dört bakış açısını içeren modelde, ilk açı kişinin kendi bakış açısıdır. Sürekli bu bakışta kalınması egosantrizme neden olmakta ve kişilerarası anlaşmayı engelleyebilmektedir. İkinci bakış açısı olan empatiyle yani karşısındakinin değerleriyle ilişkilerin kurulması yaşama farklı gözlüklerle bakılabilmesini sağlayacaktır. Üçüncü konum olaylara dışarıdan yani “ilgisiz konum” da duygulardan arınmış biçimde bakılabilmesi ve dolayısıyla da ilk iki konumun nesnel biçimde değerlendirilebilmesidir. Tüm bu bakış açılarıyla olaylara bakabilmek başkalarının farklı görüşlerini algılayıp öznel dünyalarına yapılacak girişin anahtarını sunmaktadır.

Farklı dünya modellerinin algılanabilmesini sağlayan “uyum” kelimesi başkalarını yönlendirme yoluyla belirlenen hedeflere ulaşımı ve kişilerarası iletişimin etkili biçimde yönetimini sağlayabilmektedir. İnsanoğlunun doğasında belirli bir derecede uyum yeteneği bulunmakta ancak belirli tekniklerle bu yetenek geliştirilebilmektedir. Özellikle günlük yaşamda eşler ya da yakın arkadaşlar arasında birbirine benzeme olgusuna sıklıkla rastlamak mümkündür. Kişilerarası uyum, beden

¹¹⁶ ..., “Showing Empathy”, <http://www.egi.org/empathy.htm>, 19.05.2005.

¹¹⁷ ..., “Transpersonal Psychology”, <http://www.users.telenet.be/hypnogestalt.com>, 11.01.2005.

dili, söz ve ses uyuşması düzeylerinde oluşturulabilmekte ya da ortadan kaldırılabilir.

Beden Dili: Uyum içindeki kişiler birbirlerinin bedenini aynalamaktadır. “Aynalama tarafların karşılıklı bir benzerliği benimsedikleri eylemi içermektedir”¹¹⁸. İletişim içinde bulunan kişinin beden dili aynalanarak uyum yaratılması mümkündür. İnsanların kendilerine benzeyen kişileri sevdiği tezinden yola çıkarak gerçekleştirilebilecek bu uygulamayla konuşulan kişi ayakta durmakta, aynı oranda göz teması kurma, jestleri benzetme arada ortak bir ilişki kurulmasına yardım edebilecektir. Ancak beden hareketlerinin aynen taklidi karşıdaki kişide rahatsızlık yaratabileceğinden bu konuda örtülü uyuşmadan yararlanılabilecektir. Örneğin diğerleri bacak bacak üstüne atmışsa kollar kenetlenilecek ya da kalem elde oynanıyorsa, kalem ele alınıp masaya sessiz biçimde vurulabilecektir.

Söz ve Ses Uyuşması: Karşıdaki kişinin kullandığı sözcükleri kullanmanın yaratacağı ifade benzerlik etkili bir uyum kurabilmektedir. Bu anlamda yaratılacak uyumda kişinin kullandığı sözcükler temsil sistemlerine ilişkin bir veri sunmaktadır. Bu anlamda kullanılan duyumsal yüklem izlenerek farklı temsilleri kullanan kişilerin kelime ya da deyimlerini kullanmak iletişimi kolaylaştıracaktır. Temporal açıdan görselle hızlı, işitselle ritmik ve ahenkli biçimde dokunsalla ise ağır bir tempoda konuşulması gerekmektedir. Ses eşlemesi özellikle öfkeli kişilere ayak uydurarak sakin bir ruh durumuna yönlendirmede etkili bir tekniktir. Bu noktada öncelikle ses tonu daha alçak bir perdeden aşağı yukarı aynı yüksekliğe getirildikten bir süre sonra alçaltılmalı ve bu durum jestler azaltılarak desteklenmelidir. “İnsanlar daha az hareketli oldukları zamanlarda duyguları davranışlarına uyma eğilimi göstermektedir”¹¹⁹

Bazı yanlış aynalama teknikleriyle uyumun bozulması mümkündür. Örneğin karşımızdakinden iletişim konusuna daha fazla duyarlılık istiyorsak ani bir hareket, suskunluk ya da vurgu dikkati tekrar toplayabilmekte; konuşanı dinlemeyerek başka yöne bakmak, konuşan otururken birden ayağa kalkmaksa iletişimi ortadan kaldırabilmektedir. Sürekli tekrarlarla aynalama tekniği bir süre sonra bilinçsizce

¹¹⁸ Harry Alder, **NLP El Kitabı**, s. 149.

¹¹⁹ Harry Alder, **Yöneticiler İçin NLP**, s. 97.

yapılmaya başlanacak ve duyguları değiştirme yetisi kişiye tım ilişkilerinde etken konuma getirecektir.

B) Öğrenme Düzeyleri ve Gerçekliğin Tanımı Arasındaki İlişki

Yaşamın başlangıcından sonuna dek geçen süreçte en önemli öğrenme deneyimleri yapılan yanışlardan kazanılmaktadır. Hedeflere ulaşmada yapılan ve yapılmak istenilen davranış arasındaki fark sürekli biçimde değerlendirilmekte ve bir sonraki denemede aynı yanışlara dışılmemeye çalışılabilmektedir.

Konuya ilişkin olarak Bandler ve Grinder geliştirdikleri TOTE (test, operating, test, exit) modelinde hedeflere ulaşmada geribildirim ve ileribildirim ilkelerinin kullanılmasıyla ne tür tepkiler verildiğini açıklamaya çalışmıştır. Modele göre insanlar daima mevcut durum ve arzu edilen durum arasındaki farkı azaltmaya yönelik bir davranış biçimi sergilemektedir¹²⁰. Eski etki-tepki modelinin geribildirim ve çıktı unsurları baz alınarak güncellenmesiyle oluşturulan bu modelde karşılaştırma eylemi Test'i(İlk Test), kişisel kaynaklara nerede başvurulduğu Operation'ı(Eyleme Geçirme), son olarak yapılan bir karşılaştırma ikinci Testi(İkinci Test) ve hedefe ulaşılması Exit'i(Çıkış) tanımlamaktadır. Özellikle ikinci test aşamasında dünyaya ilişkin haritanın deneyimlerle uyumu dikkate alınmakta ve her iki unsur arasında uyumsuzluk bulunduğunda ilk test aşamasına dönölmektedir. Harita ve deneyim arasında uyum varsa exit noktasına gelinmektedir.

Model yeni bir çıktıya (sonuç) ulaşmada mevcut kaynaklara başvurmanın önemini tanımlamaktadır. Gerçek başarı mevcut duruma karşı hedeflenen çıktıları sürekli biçimde test etmeden kaynaklanmakta ve her iki durum arasında uyum sağlanana dek kaynaklardan yararlanılmaktadır. TOTE model aşağıdaki yolları izleyerek davranışsal mükemmelliğe ulaşılabileceğini varsaymaktadır¹²¹:

- İstenilen duruma ilişkin belirli bir hedef
- Hedefe ulaşıldığına işaret eden algısal ve davranışsal ipuçları

¹²⁰ ..., http://www.everything2.com/index.pl?node_id=131258, 16.04.2005.

¹²¹ Michael Hall - Bob G.Bodenhamer, **The User's Manual for The Brain Volume II**, Crown House Publishing, UK, 2003, s. 205.

- Hedefe ulaşılabilmesini olanaklı kılacak bir dizi operasyon, prosedür ve seçim

Zihnin çalışma modelini temsil eden TOTE modeli tüm kararların buna göre verildiğini ileri sürmektedir. Öğrenme sürecine ilişkin bu modele göre öğrenmede bilinçsiz yetersizlik, bilinçli yetersizlik, bilinçli yeterlilik ve bilinçsiz yeterlikten oluşan dört aşama bulunmaktadır. İlk aşamada kişinin öğrenme konusuna ilişkin herhangi bir bilgisi bulunmamaktadır. İkinci aşamada bazı bilgilere sahip olmuş kişinin durumu uygulama aşamasına ulaşmamıştır. Üçüncü aşamada kişi duruma ilişkin bilgileri zihninde sürekli değerlendirmekte ve deneyimlerini düzenlemeye çalışmaktadır. Son aşamada deneyime ilişkin sürekli tekrarlarla ustalaşmakta ve davranış bilinçaltı tarafından sezgisel biçimde gerçekleştirilmektedir.

Sorunları çözmek için programlanmış beyin elde edebildiği verileri birleştirerek bilinçaltında faaliyette bulunmaktadır. Bu faaliyet daha çok rüya ve hafif trans anlarında (araba kullanırken, TV seyredirken vb.) meydana gelirken özellikle rüya sırasındaki gözlerin hızlı hareketi (Rapid Eye Movement-REM) beynin bilgilere ulaşma çabasıyla ilintilidir. Problemlerin bilinçaltında sezgisel yolla çözülmemesinden dolayı zamanında verilmeyen tepkiler bazı boşluk anlarında birden zihne takılmaktadır. Ancak problem çözülemediği için exit'e ulaşmamakta ve birçok psikosomatik hastalığa neden olabilmektedir. NLP, TOTE modeldeki bu kısır döngüleri ortadan kaldırmaya çalışmaktadır. Burada çevresel faktörlerin de dikkate alınarak doğru zamanda doğru tepkiyi vermek exit'e ulaşılabilmesini sağlayabilecektir¹²².

Bir eylem deneme-yanılmalar sonucunda profesyonel biçimde gerçekleştirilmeye başlanmakta ve ilgili eylemin bir anlamda alışkanlık olarak da nitelendirilebileceği bu süreçten sonra öğrenmeye son verilmektedir. Kişiler davranış dizgelerine katılan bu alışkanlıklar için artık düşünmemekte ve onları otomatik olarak gerçekleştirmektedir. Ancak gerçek öğrenme belirli bir yolla gerçekleştirilmiş eylemi diğer yollarla da yapabilmeyi öğrenmeden geçmektedir. Yaratıcı düşünce gücünün gelişimine katkıda bulunabilecek bu süreç, oluşturacağı yüksek düzeyde düşünme yeteneğiyle kişinin kendisi ve dünyaya bakışını farklılaştırabilecektir. Dış gerçekliği tanımlama konusunda her bir temsil sistemi farklı yollar sunmaktadır. Farklı bakış

¹²² Tamer Dövcü, **a.g.e.**, ss.200-202.

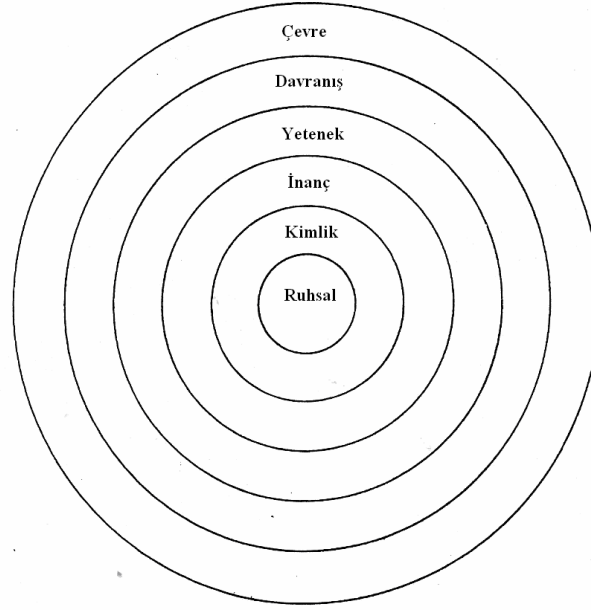
açıları ve fikirlerin temel kaynağı olarak tanımlanabilecek bu paralelde bilginin alımı ve yorumlanması farklı temsil sistemleriyle gerçekleştirilmektedir.

Robert Dilts öğrenme, kişisel değişim ve iletişim konusunda ortaya koyduğu Nörolojik Düzeyler (Neurological Levels) modelinde öğrenme ve değişimin aşağıda sıralanan şu düzeylerde gerçekleşebileceğini ileri sürmektedir¹²³:

1. Ruhsal Düzey: En derin nitelikteki bu düzeyde yaşamın amacına dair sorgulamalarda bulunulmakta ve bu noktadaki her değişim diğer düzeyleri etkilemektedir.
2. Kimlik Düzeyi: Öz algı, temel değerler ve yaşam amacının bulunduğu düzeydir.
3. İnanç Düzeyi: Günlük yaşamdaki davranışların temelini oluşturan ve doğru olduğu düşünülen çeşitli fikirlerin bulunduğu alandır. İnançlar sınırlamaları ve özgürlük izinlerini içerebilmektedir.
4. Yetenek Düzeyi: Yetenekler günlük yaşamdaki davranış grupları, genel yetenek ve stratejileri içermektedir.
5. Davranış Düzeyi: Yeteneğe bakılmaksızın gerçekleştirilen spesifik eylemleri içermektedir.
6. Çevre Düzeyi: İnsanlara ve nesnelere verilen tepkileri içeren düzeydir.

Şekil 6'da da görülebileceği gibi her düzeyin fonksiyonu altındaki düzeyin etkileşimlerini yönlendirme ve organize etmedir. Bir üst düzeyde oluşan değişim aşağıya doğru yayılacak ve bir düzeyde oluşan değişim zorunlu olmamakla birlikte üst düzeyleri etkileyebilecektir.

¹²³ Joseph O'Connor - John Seymour, **Introducing Neuro Linguistic Programming**, Thorsons Publishers, Great Britain, 1990, s. 78.



Çizim 6. Nörolojik Düzeyler

Kaynak: Joseph O'Connor – John Seymour, **a.g.e.**, s. 79.

Bir örnekte açıklanırsa, bir kişinin öğrenmeye ilişkin inançları (öğrenmenin nasıl gerçekleştiği, öğrenmenin ne olduğu vb.) öğrenme yeteneği ve davranışları etkileyecektir. İnanç düzeyinde bir değişim muhtemelen yetenekleri ve davranışları etkileyecektir. Ayrıca davranıştaki bir değişim de inanç düzeyindeki değişimi teşvik edebilecektir¹²⁴. Yüksek düzeydeki değişimlerin alt düzeyi etkilemesi daha kalıcı bir nitelik taşımaktadır. Bu noktada davranış değiştirilmek isteniyorsa yetenek ve inanç boyutunda, yetenek boyutunda bir değişim içinse yine inançlarla çalışılabilecektir. İnançlar, davranışları seçen yetenekleri seçmekte ve davranışlar da direkt olarak çevreyi oluşturmaktadır. Kişiyi desteklemeyen bir çevre tüm değişimleri güçleştirecektir. Kimlik düzeyinde bir değişimse inanç ve yeteneklerin desteğini gerektirmektedir. Yeteneklerin desteğini almayan inançlarsa kumdan kaleler gibi kolayca yıkılabilecektir¹²⁵.

¹²⁴ Raul Tosey - Jane Mathison, "Neuro-Linguistic Programming and Learning Theory: A Response", **The Curriculum Journal**, Vol. 14, No. 3, Autumn 2003, s. 383.

¹²⁵ Joseph O'Connor – John Seymour, **a.g.e.**, s. 81.

NLP’de sorunları çözmeye ve kişisel değişim amaçlı terapi çalışmalarında adı geçen düzeylerden yararlanılmakta ve kişiler her bir nörolojik boyutta değerlendirilerek uygulanması gereken teknikler seçilmektedir.

III. ZİHİN DİLİ PROGRAMLAMASINDA DİLSEL MODEL (LINGUISTIC) KAVRAMI, DİLİN ANLAMLAŞTIRILMASI VE DENEYİMLERE ETKİSİ

İnsanoğlunun uzun yıllara dayanan kültürel birikimiyle birbirini sembolik bağlamda anlama ve dünyayı tanımlama amacıyla oluşturduğu dilsel gerçeklik, gerek insan zihninin ürünü olarak gerekse zihni yönlendirici niteliğiyle bugün birçok kişisel gelişim amaçlı uygulamada kullanılmaktadır. Richard Bandler ve John Grinder NLP bilimini ortaya koyarken çeşitli dil kuramcılarının dil ve zihin ilişkisiyle ilgili görüşlerinden etkilenmişler, bu görüşleri Meta Model altında birleştirirken, Milton Erickson’ın davranış değişimi amaçlı terapilerinde kullandığı terapi dilini Milton Model olarak ortaya koymuşlardır. İlgili modellerde bir vakaya dair bilgileri tam olarak edinebilme ve kişinin geçmiş deneyimleri ya da bilinçaltında gizli unsurları değişim yönünde harekete geçirebilme adına bilinçli biçimde yapılandırılmış sorularla zihin haritalarına ulaşılmaya çalışılmaktadır. NLP’nin dilbilimle ilgili diğer uygulamalarıysa zihni istenilen anda istenilen yönde tepki vermeye yöneltecek ve bu yolla zihinsel bir dil oluşturup zihne ulaşımı olanaklı kılacak yeniden çerçeveleme tekniği ve yalnızca sözel ifadelerle değil bedensel farklılıklar yaratma yoluyla oluşturulacak dille, bilinci yönlendirme teknikleridir. İlk alt başlıkta dil ve dilbilim kavramlarına açıklık getirilmekte ve dil uygulamalarında görüşlerinden esinlenilmiş belli başlı dil kuramcıları konu edinilerek ilgili dilsel modellere dönük teorik zemin oluşturulmaya çalışılmaktadır.

A) Dilbilim (Linguistics) ve Zihin Dili Programlamasını Etkileyen Dil

Kuramları

Dil yeteneğiyle düşünme gücünü üretime dönüştüren, ortaya koyduğu artı değerlerle kültürler mozaiki yaratan insanoğlu, gelişimsel yeteneğiyle diğer canlı türlerinden ayrılmaktadır.

Çok eski çağlardan beri oluşumu, fonksiyonları ve dönüşümü üzerinde tartışılan dil kavramının “gerçekliğin algılanmasını, organize edilmesini ve ifade edilerek dışa vurumunu sağlayan bir araç”¹²⁶ olarak nitelenmesi mümkündür. Yalnız insana özgü; düşünce, duygu ve gereksinimlerin iradeyle üretilmiş sembollerin kullanımı yoluyla aktarımını olanaklı kılan bir yöntem¹²⁷ şeklinde de ifade edilebilecek dil, düşüncenin algılanıp suskunun tutsaklığından kurtulunabilmesini sağlamakta ve düşüncenin doğuşuna aracılık etmektedir. Bu noktada, belirli düşüncelerin ancak dilsel davranışla gösterilebileceğini söylemek olanaklıdır.

İnsan topluluklarında kişiler konuşarak üretilen ses dizileriyle duygu ve düşüncelerini birbirlerine aktarmaktadırlar. Ses dizimlerinin algılanması, açışması ve kodlanması insana özgü ve insanın parçası olan bir yetinin gerçekleşmesi olarak kabul edilebilmektedir. Dil yetisi, bir iletişim aracı yardımıyla insanlar arasındaki iletişimi sağlayan, insana özgü bir yetidir. Bir iletişim aracı olan dil, aynı dilsel toplum üyelerinde ortak olan bir sesli göstergeler dizgesidir. Dil yetisi, insanın değişmeyen ve evrensel bir niteliği olarak ifade edilirken, dil unsuru özel ve değişken bir özellik sergileyebilmektedir¹²⁸. Tüm insanlar belirli patolojik vakaların dışında doğal süreçte dil edimini fazla yönlendirmeye gerek kalmaksızın gerçekleştirmektedir. Dilin kullanımı için, insanda doğuştan gelen temel bir yeti bulunduğu söylenebilmektedir. İnsanın dil kullanıma dair genetik potansiyeli, ırksal özelliklere bakılmaksızın her dili öğrenebilecek dizgeleri sunmaktadır. Bu noktada yaşanan toplumun kişiye belirli bir dil kullanımını empoze ettiğini ileri sürmek mümkündür.

Kişiler, toplumlar ve hatta uluslar arasındaki sosyal ya da diğer nitelikli ilişkiler bütününde anlam paylaşımının odağında bulunan dil unsurunun tam olarak anlaşılabilmesi için antik çağda ve günümüzün çağcıl yaşamında dilin ne olduğu, dil ile düşünce arasındaki ilişki, dili oluşturan kelimelerin işlevleri, diller arasındaki benzerlik ve farklılıklara ilişkin sorgulamalar devam etmektedir.

İlgili sorguların bilimsel anlamda incelenmesi olarak değerlendirilebilecek dilbilimde dil kavramı tanımlanmaya ve açıklanmaya çalışılırken tüm dillerin ortak

¹²⁶ Jonathan Bennett, **Linguistic Behavior**, Cambridge University Press, Great Britain, 1976, s. 26.

¹²⁷ Edward Sapir, **Language**, Harcourt Brace Publishing, USA, 1921, s. 8.

¹²⁸ Zeynel Kiran, “Dilbilim Nedir?”, <http://www.turkoloji.cu.edu.tr/DILBILIM>, 14.01.2007.

unsurları keşfedilmeye çalışılmakta ve sözkonusu unsurlar teorik bir çerçevede sunulmaktadır. Psikoloji, antropoloji, sosyoloji ve arkeoloji gibi bilim dallarıyla ortak bir zemin paylaşan dilbilim, iletişim çalışmaları ve bilgisayar bilimi alanlarını verileriyle etkileyebilmektedir.

Dilbilim çalışmalarının teorik ve uygulamalı olarak gerçekleştirildiğinden sözetmek olasıdır. Teorik anlamda insan dilinin sessel özellikleri incelenebilmekte (phonetics), dilin temel seslerinin örüntüsü bulunabilmekte (phonology), kelimelerin gramatik cümle oluştururken nasıl bütünleştiği araştırılabilmekte (syntax), kelimelerin küçük parçalardan nasıl türediği (morphology) ve kelimelerin anlamı (semantics) üzerinde çalışılabilmektedir. Uygulamalı dilbilim, dilbilim teorilerinin yabancı dil öğretimi, konuşma terapisi, çeviri, konuşma patolojisi gibi alanlara uygulandığı pratik sonuçlara önem verilen bir daldır.

Dil ve dilin kurallarına dair tartışmalar İsa'dan önceki zamanlara dek uzatılabilmektedir. Dille ilgili en eski sorgulamalar Eski Hint'e kadar uzanmaktadır. O dönemin toplumlarında baskın role sahip din olgusu, duaların en doğru biçimde edilebilmesi gereksinimi ve kutsal kitapların gelecek nesle doğru biçimde miras bırakılması için belirli dilbilgisi kavramları oluşturulmuştur.

Eski Yunan'da Platon dilin kaynağı ve sözcüklerin kökeni üzerinde yorumlarda bulunurken Aristo sesli, sessiz, yarı sesli kavramlarını ortaya koymuştur. Özne ve yüklem öğelerine ayrı önem veren Aristo'ya göre bu unsurlar kendiliklerinden anlam taşımaktaydı.

Ortaçağ dönemindeyse dil çalışmaları kilise güdümünde gerçekleşmiş ve Latincenin öğrenimi ve kullanımı teşvik edilerek dilbilgisi çalışmaları sözkonusu dil çerçevesinde sürdürülmüştür. Ancak matbaanın bulunması ve coğrafi keşifler beraberinde farklı bir paradigmayı getirmiş, aydınlanma dönemiyle birlikte kilisenin mutlak egemenliğine son verilerek, diğer kültürler ve bunların kullandıkları diller üzerinde araştırmalar yapılmaya başlanmıştır. Elde edilen bulgular matbaanın sunduğu olanakla basılarak literatüre yeni dilbilgisi eserlerinin girmesi sağlanmıştır.

Onyedinci yüzyılda dilbilgisi araştırmaları zeka kavramının irdelenmesi üzerine gerçekleştirilmeye başlanmıştır. Konuyla ilgili ilk yorum J. Huarte'nin zekanın bilişsel işlevleri üzerine yorumudur. Ona göre zeka, üretme, anlamındadır ve insan zihni üretken yapısıyla daha önce hiç duymadığı kavram ve imgeler üretebilecek güçtedir.

Felsefi dilbilgisi alanında ilk eseri veren Port Royal, “Grammar” adlı eserinde ilk kez “söz öbeği” kavramına değinmiştir. Buna göre sözöbeği bir karmaşık ideye, tümce de bir dizi söz öbeğine karşılık gelmektedir. Bu yolla, ilgili tümcenin yüzey yapısı olarak adlandırılabilir yapının elde edilmesi mümkündür. Port Royal kuramına göre yüzey yapı sese karşılık gelmekte ve yüzey yapıyla gösterge üretildiğinde doğrudan sesle değil, anlamla ilgili olan ve derin yapı denilebilecek yapıyı ifade eden zihinsel bir çözümleme oluşabilmektedir. Derin yapı, bazı zihinsel işlemlerle ya da dilbilgisel dönüşümlerle yüzey yapıya bağlanmaktadır. Felsefi dilbilgisi, yüzey yapının beden organlarınca üretilip algılandığını, derin yapının da dilsel biçimlerin soyut yapılarımla zihne sunulduğunu ileri sürmektedir. Tümce üretimi ve algısı sırasında gerçekleşen işlemler derin ve yüzey yapıyı birbirine bağlamaktadır¹²⁹.

Dilin düşünce yönü üzerinde yoğunlaşan soruların, 18. yy'da dillerin sınıflandırılması eğilimiyle paralel bir seyir kazandığı görülebilmektedir. Dilin nitelikleri ve doğuşu konularını ele alan G.W. Leibniz, dili insan zihninin aynası olarak kabul etmiştir. Ona göre dil öğelerinin anlam açısından doğru çözümlenmesi, zihnin işleyişini en iyi biçimde yansıttak özelliğindedir. Yeni tanınan toplumların dillerinin incelenmeye başlandığı bu yüzyılda Humboldt, ilkel bir topluluk üzerine yaptığı çalışmada dilin bitmiş bir iş değil sürekli bir eylem olduğunu ispatlamış ve her dilin ayrı bir iç yapısı olduğunu, ulusların dünya görüşlerinin en iyi biçimde kullandıkları dildeki sözcüklerden izlenebileceğini ortaya koymuştur¹³⁰.

Ondokuzuncu yüzyıla gelindiğinde dil ailesi kavramı ortaya konulmuş ve İspanyol Sanctius tarafından “eksiltili anlatım kuramı” literatüre eklenmiştir. Bir metin yorumlama aracı olarak nitelenen kuramda bir metnin daha kapsamlı bir açıklamanın eksiltili biçimi olarak düşünülmesi gerektiği savı ileri sürülmüştür.

¹²⁹ Noam Chomsky, **Dil ve Zihin**, Çev. Ahmet Kocaman, Ayraç Yayınevi, Ankara, 2001, s. 37.

¹³⁰ Doğan Aksan, “Dilbilim Tarihine Bir Bakış”, <http://www.dilbilimi.net/secmeyazilar.html>, 15.01.2007.

Yirminci yüzyıla gelindiğinde İsviçreli dilbilimci Ferdinand de Saussure Çağdaş Yapısal Dilbilim'in temelini atmış ve dilin felsefe, ruhbilimi ve toplumbilimin bir alt inceleme alanı olmaktan çıkarılması gerektiğini savunmuştur. Dilsel çözümleme için en uygun yöntemin bölümlleme ve sınıflama olduğunu ileri süren Saussure'a göre anlamın en küçük birimi göstergedir. Her gösterge görüntü, nesne ve ses "gösteren" ile ifade ettiği kavramdan "gösterilen"den oluşmaktadır. Dil/söz, biçim/tarz, eşsüremlilik/artsüremlilik vb. kavramlara değinen Saussure dili bir yapı olarak değerlendirmiş ve bu yaklaşımını da semiyoloji, "semiology" olarak adlandırmıştır¹³¹. Saussure'nin dilin doğasına ilişkin söylemi eski Yunan kavramlarından "Logos"un modern anlamda yeniden ifadelendirilmesidir. Logos, insan konuşması ve usunu aynı anda açıklamakta ve ilgili yapıyı "langue" (dil dizgesi) olarak nitelemektedir. Her langue, kendi gösterenle gösterileni bulanan çift düzlemli göstergeler içeren bir semiyolojik sistemdir. İnsanlar ilgili sistemi paylaşan diğerleriyle dilsel iletişime girebilir ve yaşadıkları dünya hakkında analitik biçimde düşünebilir. Her birey içsel temsil edilen dilsel göstergeler sistemine egemendir. Aynı dönemde, Amerikalı dilbilimci W. Dwight Withney, dilin biçiminde evrensellik niteliğinin bulunmadığını, insan dilini oluşturan nedensiz yığılımların incelenerek insan zihninin genel özelliklerine daie veri elde edilmeyeceğini savunmuştur¹³².

Çağdaş yapısal-betimlemeli dilbilim Withney ve Saussure'ın dil anlayışı çerçevesinde özellikle Bloomfield'in katkılarıyla gelişmiş ve yerleşmiştir. Bu dönemde felsefi dilbilgisi artık uygun kavramları sağlayamamaya başlamıştır. Betimlemeli dil bilgisi alanında belirli bir dilin, belirli bir süre içindeki nitelikleri, ilke koyma gereksinimi olmaksızın ele alınmıştır. İlgili dönemde dil benzeri başka dizgelerin yapılarını inceleme eğilimi doğmuş ve bu alandaki çalışmalarıyla tanınan Levi-Strauss, zihnin fiziksel dünyaya bir düzen yakıştırmaya çalıştığı ve insanın zihinsel edimleri sırasında sınıflandırmalar yaptığını savunmuştur. Kopenhag Okulu'nun savunucusu olan ve dilin matematiksel olarak incelenmesi görüşünden yola çıkan Strauss, kültürel alanı Saussure'un yöntemiyle değerlendirmeye çalışmış ve kültür olgusunu bir

¹³¹ Robert Stam – Robert Burgoyne, **New Vocabularies In Film Semiotics**, Routledge Company, USA, 1998, s.4.

¹³² Roy Harris – Tablot Tayloy, **Dilbilimi Düşününde Dönüm Noktaları I**, Çev. Eser - Cem Taylan, 2. Baskı, Ankara Üniversitesi Basımevi, Ankara, 2002, ss. 173-179.

göstergeler sistemi olarak değerlendirmiştir. Ona göre kültür sistemlerindeki evrensel kalıplar insan zihninin değişmeyen yapısının ürünüdür. Yapısal dilbilimden yola çıkan Strauss, Prag Okulunun (1926) kurucularından N.S. Trubetskoy'un görüşlerinden etkilenmiştir¹³³. İlgili görüşlere göre farklı dillerin sesbilim kuralları bu özelliklere dayanarak nitelendirilebilmesi olanaklı olan öge kümelerine uygulanmakta ve tarihsel değişimler bu kümeleri tek biçimde etkilemektedir. Tüm bu özelliklerin yapısını dil edinimi ve kullanımında rol oynamaktadır. Strauss, insan zihninin bir depoya benzediğini, zihnin bu depodan seçtiği ikili öğelerle farklı yapılar oluşturduğunu ve ikili karşıtların tek öğelere ayrılarak yeni karşıtıtlıklara yol açtığını savunmuştur.

Betimlemeli dilbilimin temellerini atan Boas'ın öğrencisi Sapir ve Whorf ortaya attıkları dilbilim hipotezi dil ve düşüncenin birbirine direkt olarak bağlı olduğu ve her dilin kullanıcısının özel dünya görüşünden etkilendiği ve aynı zamanda dünya görüşünü etkilediği yönündedir¹³⁴. Bu noktada konuya ilişkin döngüsel bağlam, dilin kişinin zihinsel haritasına ilişkin bilgiler sunarken aynı anda kişisel haritayı da biçimlendirdiği yönündedir. İlgili savdan hareketle, kullanılacak bazı dilsel özelliklerle zihnin belirli yönde ya da istenilen biçimde programlanabileceği ve sahip olunan bilişsel haritanın unsurlarında farklılıklar yaratarak dış gerçekliğe ilişkin iç gerçekliğin değiştirileceği savunulabilecektir. Söz konusu sav, NLP'nin dil (linguistic) bölümündeki uygulamaların çıkış noktasını oluşturmuş, temsil sistemindeki değişikliklerle bir deneyime farklı açılardan bakılabileceği ve deneyimin ifadesinde kullanılan kelimelerin farklı kullanımının düşüncelerin değişimine yol açabileceği görüşü terapi uygulamalarında kullanılmaya başlanmıştır. Buna göre yaşanan olumlu ya da olumsuz deneyimden sonra zihinde oluşanın deneyiminin kendisi değil sembollerden oluşan görüntüsü olduğu kabul edilmekte ve sembollerin ifade ettikleri şeyin temsilleri olduğu¹³⁵ baz alınarak ilgili sembollerin yerine, olması istenilen duruma ait semboller yerleştirilmeye çalışılmaktadır.

¹³³ ..., "Yapısalcılık", <http://geocities.com/temellicus/felsefe/yapisalcilik.htm>, 20.01.2007.

¹³⁴ Gail E. Myers – Michele T. Myers, **The Dynamics of Human Communication**, 6th Edition, Mc Graw Hill Inc., Singapore, 1992, s. 158.

¹³⁵ Heinz Werner – Bernard Kaplan, **Symbol Formation**, 2nd Edition, Lawrence Erlbaum Associates Publisher, USA, 1984, s. 13.

Yirminci yüzyılın ikinci yarısında NLP öğretisinin de etkisinde kaldığı yeni bir okul ortaya çıkmakta ve 1957’de yayımlanan “Syntactic Structures-Sentaktik Yapılar” adlı kitabıyla Noam Chomsky “Üretimsel Dilbilgisi”nin temellerini atmaktadır. Chomsky ile birlikte antropolog Gregory Bateson, dilbilimci Alfred Korzybski’nin dil kavramına bakışlarından etkilenen NLP, kişisel değişim amaçlı terapi çalışmalarında Milton Erickson’ın kullandığı dil dizgelerini baz almaktadır. Esin kaynağı olan sözkonusu isimlerin ve dile dair düşüncelerinin şöyle açıklanması olanaklıdır:

Noam Chomsky

Chomsky, dilin yapısıyla ilgili teknik araştırmaların insan zekasının anlaşılmasına nasıl katkıda bulunabileceğini göstermeye çalışmış, dilin yapısını incelemenin zihnin özgür ve yaratıcı biçimde kullanımının temelini oluşturan özellikleri ortaya çıkaracağına inanmıştır.

Dil incelemelerinin insan doğasının anlaşılmasına katkısını irdeleyen Chomsky, dilin insanın zihinsel süreçlerini hangi anlamda yansıttığı ya da düşüncenin akışı ve özelliklerini nasıl biçimlendirdiği sorularını araştırma konusu yapmıştır. NLP disiplini oluşturulurken Chomsky’nin ilgili çalışmalarından yola çıkılmış, bir kişinin kullandığı dilin temel alınarak zihinsel süreçlerine ilişkin bilgi edinilebileceği görüşü yine Chomsky tarafından ortaya konulan derin ve yüzey yapı görüşleriyle sentezlenmiştir.

Chomsky’e göre yüzey yapı sesçil yorumlamayı tamamen belirlerken derin yapı, anlam yorumlamasını belirlemede rol oynayan dilbilgisi işlevlerini dışa vurmaktadır. Böylesi bir dilbilgisinin sesle anlam arasındaki sınırsız bağlantıları tanımlaması olanaklıdır. Bir dile ilişkin bilgi, sonsuz bir tümce dizisi için derin ve yüzey yapı belirleme, bu yapıları uygun biçimde ilişkilendirme ve ilişkilendirilen ilgili yapılara anlam yorumlaması ile sescil yorumlama getirme becerisini gerekli kılmaktadır¹³⁶.

“Transformational Grammer-Dönüşümsel Gramer” düşüncesini ortaya koyan Chomsky’e göre dil öğrenilirken önce cümle yapısı kavranılmaya çalışılmakta sonra bu cümle yapıları çeşitli yapılara dönüştürülerek yeni cümleler üretilmektedir. Daha önce hiç duyulmayan cümleler kurulabilmesi ve anlaşılabilmesi bu gramer yapısı sayesinde

¹³⁶ Noam Chomsky, **a.g.e.**, s. 52.

gerçekleşebilmektedir¹³⁷. Dille ilişkili yeteneklerin anlaşılması için dilin ne olduğunun sorgulanması gerektiğini savunan Chomsky, dil kullanımını bir zihin işlevi olarak görmekte ve zihnin yapısının ortaya çıkarılmasını olanaklı kılacak araştırmaların, zekanın temel ve bazı ayırd edici özelliklerini bulgulayabileceğini savunmaktadır.

Alfred Korzybski

1933 yılında yayımladığı “Science and Sanity-Bilim ve Akıl”, adlı eserinde genel semantik kavramını ortaya koyan Korzybski, insanların dünyayı direkt anlamda deneyimleyemeyeceklerini ancak soyutlamalarda bulunduklarını ve bu anlamda da gerçek görüngülerle gerçeğe dair anlayışın yapısal açıdan birbirine benzemediğini savunmuştur. Bu noktada kişinin yaptığı soyutlamalara dair farkındalık geliştiren bir eğitimi (soyutlama bilinci) ortaya koyan Korzybski’nin kullandığı en ünlü ve NLP’nin temel ilkeleri arasında yerini almış terimi *harita, bölgenin kendisi değildir* yaklaşımıdır. Yaklaşımına göre kişilerin gerçekliğin tam bilgisine ulaşması mümkün değildir. Bunun yerine, gerçekliğe dair zaman içinde oluşturulmuş bir dizi inanca ulaşılabilecektir. İnsanların gerçeğe dair inançları ve nesne farkındalıkları gerçekliğin kendisi değildir. İnsan deneyimleri algı organları, sinir sistemi ve bazı dilsel oluşumlar dolayısıyla filtrelenebilmektedir.

Korzybski, insan sinir sisteminin soyutlama sürecini ifade eden “Structural Differential-Yapısal Farklılık” adlı üç boyutlu bir model geliştirmiştir. Modele göre çevreye dair soyutlamalar çeşitli düzey ve düzenlerde belirsiz biçimde oluşmakta ve birbirine bağlanmaktadır. En güvenilir soyutlamalar bilim tarafından yapılmakta ve genel semantik alanında değerlendirmenin doğal düzeni, düşük düzeydeki soyutlamalardan yüksek düzeydeki soyutlamalara döngülenmektedir¹³⁸.

Gregory Bateson

Bir antropolog, sosyal bilimci, dilbilimci ve sibernetikçi olarak tanınan Bateson, bilim çevrelerince 20.yy’ın Einstein’ı olarak da bilinmektedir. Çalışmaları, aile terapisi ve NLP üzerinde esin kaynağı olan Bateson, Richard Bandler ve John Grinder’a mentörlük yaparak Milton Erickson ile tanışmalarına aracılık etmiştir.

¹³⁷ Hasan Bacanlı, **a.g.e.**, s. 72.

¹³⁸ ..., <http://www.gestalt.org/semantic.htm>, 15.01.2006.

Bateson, çalışmalarında kalite ve kantitenin birbirinden farklı olduğu, dilin çeşitli etkileşimlerde sadece tek bir yönü vurguladığını ve bunun yerine çift tanımlamada bulunulması gerektiği, bilginin farkı yaratan fark olduğunu ifade etmiştir. Bilimde genellikle kullanılan bilimsel metodolojiye, (indüksiyon ve dedüksiyon) bir üçüncüsünü ekleyen Bateson, özellikle karmaşık organik sistemlerdeki ilişki dizgelerinin arasındaki ilişkileri ve bunların simetri ve asimetrisinin karşılaştırılmasını olanaklı kılmıştır. Zihnin çalışması ve yapısına ilişkin görüşler ortaya koyan Bateson, zihnin etkileşimli parçaların toplamı olduğunu, parçaların etkileşiminin farklılık unsuruyla sağlandığını, zihinsel sürecin tamamlayıcı enerji gerektirdiğini, zihinsel süreçte farklılığın etkilerinin kendilerinden önce gelen farkın dönüşümü olduğunu ve sözkonusu dönüşüm sürecinin tanımı ile sınıflandırılmasının mantıksal türlerin hiyerarşisini açıkladığını savunmuştur¹³⁹.

Literatüre ve NLP'ye Çift Bağ “Double Bind” kavramını kazandıran Bateson, kavramı kişilerin kendi içlerinde ve diğer kişilerle girdiği çatışmalara dayandırmaktadır. Paradoksal durum içindeki kişi kurban olarak nitelenmekte ve diğer bir kişi kurbana bir şeyi yapması ya da yapmaması durumunda ceza vereceğini söylemektedir. Bu şekilde kişi dünyasını çift bağlar çerçevesinde görmeye başlamaktadır. Çünkü iki mesaj da kişi için önemlidir ve bir isteğin karşılanması diğerinin karşılanamamasına yol açacaktır.

Günümüz insanları çağcıl yaşamın nimetlerine kavuşmak isterken bir yandan da iç huzuru aramaktadır. Bir çift bağ oluşturan bu durum pek çok kişide anksiyete ya da daha ötesinde şizofreniye yol açabilmektedir. Çift bağ'ın içinde pozitif ve negatif yönler taşıdığını söylemek mümkündür. Pozitif çift bağ'da kişi başarıya ulaşma yolundaki hayal kırıklıklarını, yenilgileri kabullenebilmekte ve bu durum kişide içe dönüşe neden olmaktadır. Negatif çift bağ'da ise kişi hem başarı kazanmak hem de iç huzuru yaşamak isteyebilmekte, bu durumda çatışmaya yol açabilmektedir¹⁴⁰. Günümüz toplumlarında başarı kavramı her zaman huzuru getirmemekte, başarılı olma adına çoğu kez iç huzur gözden çıkarılabilmektedir. NLP, çelişkiler dünyasında kişilerin içine düştüğü paradokslardan arınabilmesi için danışmanlık görevini yerine getirerek kişilerin iç dinginliğine ulaşmasını ve bu huzuru çevrelerine de yansıtarak sonuçta mutlu toplumlar

¹³⁹ ..., “Gregory Bateson”, <http://www.en.wikipedia.org/wiki/Gregory-Bateson>, 15.01.2007.

¹⁴⁰ Tamer Dövcü, **NLP Semineri**, Kipa Alışveriş Merkezi, İzmir, 2004.

yaratmayı amaçlamaktadır. Bu noktada dış dünyayla daha kolay başa çıkılabilmesi için kişilere değişime çabuk biçimde adapte olma yetisi kazandırılmaya çalışılmaktadır.

Bateson'un NLP disiplinine kazandırdığı diğer bir anlayış sistem yaklaşımıdır. Sistemleri döngüsel bağlamda ele alan sibernetik, sistem yaklaşımını ele alan bir bilim dalıdır. Sistem, varlığını parçaları arasındaki ilişkiler bütünüyle devam ettirmekte ve her bir parçanın niteliğini bünyesinde barındırmaktadır. Bateson'a göre sistemlerin bütünsel özelliği onu oluşturan bir parçanın çıkarılmasıyla bozulabilmekte, sistem devinim gösterdiğinde tek başına her bir parçadan elde edilebilecek güçten daha büyük bir güç açığa çıkmaktadır. Diğer bir görüşse, sistemdeki itkinin derecesinin verilecek tepkiyi etkilemesi ve karmaşık ilişkilerin sistemin sürdürülebilirliğini sağlamasıdır. NLP, insanı ve insana ilişkin deneyimleri bir sistem olarak değerlendirmekte bu şekilde duyguların davranışlar üzerindeki etkilerini kabul ederek zihin ve bedenin aynı sistemin iki parçası olduğunu ileri sürmektedir. İtki-tepki anlayışına göre NLP, kişilerin olumsuz yaşam deneyimlerini zihinlerinde sürekli canlandırmalarının ilgili anıyı beslediğini ve sistemin kişiye sürekli anksiyete ittiğini, olumsuz deneyimlerinden aldığı geribildirimleri farklı yönden görerek bir yaşam verisi olarak kullanan kişilerin sistemlerinin olaylara çeşitli açılardan bakabilme ve değişim itkisi getirdiğini savunmaktadır.

Milton Erickson

Hipnozun önde gelen uygulayıcılarından biri olarak görülen Milton Erickson, küçük yaşta geçirdiği felç dolayısıyla insanların sözlü ve sözsüz iletişim dizgelerini gözlemiş, bu söz konusu verileri hipnoterapi çalışmalarında kullanmıştır.

Erickson'ın diğer bir bulgusu da zihinde canlandırmanın edimsel süreci harekete geçirdiği ve düşüncenin yaşama geçebilmek için zihinde nöral yollar oluşturduğu yönündedir. Ona göre her kişi benzersiz yapısıyla farklı zihinsel süreçlere ve algıya sahiptir. Bu noktada psikoterapi ve hipnoterapi yardımı alan kişinin belirli bir sistem içinde sorununu çözme yerine, kişisel özelliklerinin dikkate alınması gerekmektedir. Erickson'ın alanında çığır açan ve Bandler ile Grinder'in NLP ilkeleri arasında sıraladığı, her kişinin sorunlarıyla başa çıkmada gerekli tüm kaynaklara sahip olduğu

görüştür. Terapistin görevi, kişinin sözkonusu kaynaklara ulaşmasını ve onlardan yararlanmasını sağlama olmalıdır¹⁴¹.

Erickson, geleneksel psikoterapi ve hipnoterapinin kullandığı yaklaşımların dışına çıkmış, hastanın emir cümleleriyle hipnotize edilmesi yerine dolaylı telkinlerde bulunmuştur. Dolaylı telkinlerin bilinç tarafından fark edilemediğini ancak, bilinçaltını etkilediğini bulgulayan Erickson telkinlerini ses tonundaki değişimlerle metafor ve hikayeler içine gizlemiş ve bilinçaltının ilgili gizli emirlere tepki verdiğini görmüştür. Erickson'ın çalışmalarında hikayelerdeki anlamda sanatsal bir belirsizlik vardı ve bazı bölümlerde bilinçaltının doldurması için boşluklar bırakılıyordu. Kişinin ilgili boşlukları doldurmasıyla değişim kendiliğinden gerçekleşiyordu. Bandler ve Grinder, belirsiz dil kullanımını, oluşturdukları Milton Modelinde kullanmış ve hipnotik dil dizgelerini sistemleştirmişlerdir.

Erickson'ın çalışmalarında kullandığı çeşitli yaklaşımlar bulunmaktadır. Zihinsel karmaşa, direnç ve Bandler tarafından NLP Workshoplarında kullanılan el sıkışma endüksiyonu bunlardan en bilinenleridir. Erickson bir hastanın bilinçli zihni karmaşık bazı unsurlarla (belirsiz kelimeler, açık uçlu cümleler vb.) meşgul tutulduğunda bilinçaltının öğrenmeye açılabileceğini savunmaktadır. Direnç tekniğine göre transa girmeye direnç gösteren kişilerin dirençlerinin kırılması için kabul edebilecekleri bir öneri sunulmalıdır. Önemli olan nokta, hastanın direncinin zorla kırılmamaya çalışılması değişimin sunulan ilgili öneriyle kendiliğinden gerçekleşmesidir. El sıkışma tekniği, kişinin ayakkabı bağlama, el sıkışma gibi eylemleri otomatik olarak gerçekleştirdiği bu davranışların farklı biçimde yapılmasının bilinci askıya alması ve hafif bir transa geçilmesi düşüncesinden hareket etmektedir¹⁴².

Erickson'ın fikir ve teknikleri NLP temelli kişisel değişim çalışmalarında kullanılmaya devam etmekte, kısa süreli stratejik terapi seanslarında ve kişilerarası ilişkilerde kullanılan değişim ve oydaşma amaçlı dil dizgeleri ilgili teknikler uyarınca oluşturulmaktadır.

¹⁴¹ ..., "Milton Erickson", <http://www.gn-shap-ericksonian.co.uk/Erickson.htm>, 20.01.2007.

¹⁴² ..., "Ericksonian Therapy", http://www.uncommon-knowledge.co.uk/milton_erickson.html, 15.01.2007.

NLP'nin dil (linguistic) ile ilgilenen bölümünde Chomsky ve Erickson'ın yaklaşımları temel alınarak oluşturulmuş Meta Model ve Milton Modeli'nde, iletişimde mesaj oluşturma ve açısamanın kişiye göre farklılaşmasının nedenleri, olaylara dair farklı bakış açılarının dile etkileri, dil kullanımındaki özelliklerden yola çıkarak öznel zihinsel süreçlere ulaşma gibi konular incelenmekte ve etkin dil kullanımı için teknikler sunulmaktadır.

B) Meta Model ve Milton Modeli

1. Meta Model

Meta model Noam Chomsky tarafından savunulan dile ilişkin yaklaşımı kapsamakta ve literatürde transformasyonel gramer (transformational gramer) olarak da bilinmektedir.

Daha önce de bahsedildiği gibi kişiler dünyaya ilişkin oluşturdukları zihinsel haritaları temelinde düşünmekte ve davranmakta, haritalarını kişisel dilsel örüntülerine yansıtmaktadır.

Bandler ve Grinder'e göre (1975) dil, kişisel olarak algılanan gerçekliğin içsel temsilini iletme girişimini ifade etmektedir. Kişinin gerçekliği genetik yapısı, yaşam hikayesi ve şu anki yaşamı tarafından belirlenmekte ve gerçekliğin ne olduğu ve nasıl tanımlandığı arasındaki ilişki belirli öngörülebilir şekillerde farklılaşmaktadır¹⁴³.

Doğru soruları sorarak bilgiyi tam olarak alabilme ve soru sormaya gerek bırakmayacak kadar net biçimde kendini ifade edebilme sanatı¹⁴⁴ olarak nitelenebilecek Meta Model, semantik (dildeki kelime ve cümlelerin anlamı) açıdan zihinsel haritaların net biçimde incelenmesine olanak tanımaktadır. Meta Model zihinsel haritaları doğru-yanlış biçiminde değerlendirmekten çok daha pragmatik konulara eğilmektedir. Bu noktada belli başlı Meta Model sorularının şöyle ifade edilebilmesi mümkündür¹⁴⁵:

- Haritalar istenilen yöne gidilmesini sağlamada rehberlik edebilecek güçte midir?

¹⁴³ Richard Gray, "Neuro Linguistic Programming", **Federal Probation**, Vol. 55, No. 1, s. 11.

¹⁴⁴ Nil Gün, **NLP: Zihnini Kullanma Kılavuzu**, 29. Baskı, Kuraldışı Yayıncılık, İstanbul, 2005, s. 120.

¹⁴⁵ Michael L.Hall – Bob G.Bodenhomer, **a.g.e.**, s. 220.

- Haritalar bölgeye uyan bir yapıya sahip midir?
- Olay ve şartların değişimiyle haritaları güncel tutacak esneklik ve açıklık sözkonusu mudur?
- Haritalar “bölge”de etkili biçimde hareket edilmesine olanak tanımakta mıdır?
- Haritalar, refleksif olarak gözden geçirilmelerine izin vermekte midir?

Meta Modelde deneyimlere ilişkin bilgi edinebilmek ve deneyimleri etkilemek için karşılaştırma, tümevarım ve tümdengelim yöntemlerinden yararlanılabilmektedir. Karşılaştırmada bir deneyim diğeriyle kıyaslanmakta, tümevarımda belirli özel bir olaydan genele ulaşılmakta ve tümdengelimde belirli kelimelerin kullanımına neden olan deneyimler araştırılmaktadır. Olayın algılanmasından sonra kişi ilgili deneyimi kullandığı temsil sistemleri uyarınca ifade etmekte, ilgili sistemlere uygun kelimeler seçerek bunları bir araya getirmektedir. Deneyime ilişkin düşünceler (derin yapı) her zaman kelimelerle (yüzeysel yapı) net biçimde ifade edilmemektedir. Konuya ilişkin Bandler ve Grinder’in ortaya koyduğu soru tarzlarıyla duyuşal deneyimlere sezgisel ya da analitik olarak ulaşabilmekte ve deneyimin ifadesinde nerelerde silme, çarpıtma ve genelleme yapıldığını bulabilmektedir. Silme, çarpıtma ve genellemeler duyuşal deneyimlerin haritalara göre oluşturulan ve kişinin yaptığının bilincinde olmadığı unsurlardır.

Silme: Konuşurken kısa sürede zihindeki ifade amacıyla bazı sıçramalarla deneyimin belirli bölümleri atlanabilmekte bu durum da dinleyicinin anlatılmak isteneni net biçimde algılayamamasına ve bazı anlam boşluklarının oluşmasına yol açabilmektedir.

Çarpıtma: Kaynağın ifadesindeki anlam boşlukları alıcı tarafından kendi zihinsel haritası uyarınca doldurulacak ve sonuçta ortaya çıkan ifadeler kaynağın ifadesinden çok farklı olabilecek ve gerçeklik bu anlamda tamamen bozulabilecektir.

Genelleme: Genelleme yapılırken konuşma konusu ek bilgi referansları yapmaya gerek bırakmayacak biçimde özetlenmektedir. Zamandan tasarruf edilebilmesini sağlayan bu unsur bazı durumlarda kişilerarası iletişimde çıkmazlara yol açabilmektedir.

Bu noktada genellemeinin içeriğine ilişkin sorular genellenen deneyime ilişkin yapıya ulaşılmasını sağlayabilecektir.

Meta Model’de kullanılan bir dizi sorundan silme, çarpıtma ve genellemeleri ortaya çıkarma ve süreci tersine çevirmede yararlanılmaktadır. Soruların amacı anlam boşluklarını doldurma, yapıyı yeniden şekillendirme ve iletişimi anlamlı kılma adına belirli bilgilere ulaşabilme olarak ifade edilebilecektir.

Belirsiz İsimler: Kim, ne, nasıl, hangi sorularıyla açıklığa kavuşturulabilecek belirsiz isimlere ait sorular kişiyi belirsiz isim, yer ya da şeyleri tanımlamaya zorlamaktadır. Bu biçimde kişinin deneyimine ilişkin daha kapsamlı temsiller elde edilebilmektedir. Örneğin “İnsanlar çok ilginç” şeklindeki bir ifadeye karşılık “özellikle kimler ilginç?” biçiminde bir soru sorulabilecektir.

Belirsiz isimlerde bir cümleinin aktif öznesi silinerek pasif yapı kullanılabilir. Kaynağın olay üzerinde herhangi bir etkisi olmadığını belirtmeye yönelik bu silme türünde örneğin “vazo kırıldı” türündeki bir ifadenin öznesini bulma amacıyla “vazoyu kim kırdı?” sorusu sorulabilecektir.

Belirsiz Fiiller: Cümle içinde verili fiiller tam olarak açıklığa kavuşturulamamaktadır. Eylemin niteliği konusunda veri elde etmek için zarf kullanımı gerekmektedir. “Nasıl” sorusuyla açıklığa kavuşturulabilecek belirsiz fiil kullanımına örnek oluşturan “onlar beni bu işi başarmam için çok destekledi” şeklindeki bir ifade için “onlar seni nasıl destekledi” sorusu sorulabilecektir.

Karşılaştırmalar: “Neye göre?”, “kime göre?” sorularıyla aydınlatılmaya çalışılan karşılaştırmalar bir silme türüdür. Günlük yaşamda “daha iyi”, “en kötü” gibi kullanımlarla yapılan karşılaştırmanın ne baz alınarak yapıldığının bilinmesi önemlidir. Örneğin “bugünkü sınavım çok kötü geçti” ifadesine karşılık “sınavın neyi ya da kimi baz alarak kötü geçti?” sorusu karşılaştırmanın dayanağını ortaya çıkaracak ve buradan da gerçeğe uygun bir karşılaştırmanın yapıp yapılmadığı anlaşılabilecektir.

Özellikle gerçekçi olmayan karşılaştırmalar tatminsizliğe, düşkünlüğe ya da depresyona neden olabilmektedir. Ulaşılması çok güç bir ideal ya da kişiyle karşılaştırma kişinin kendisini kötü hissetmesine neden olacak ve gerçekçi olmayan

karşılaştırma silinecektir¹⁴⁶. Bu noktada kişi kendini başkalarıyla karşılaştırarak onlarla rekabet etme yerine en büyük rakibi olarak kendini temel almalı ve hedeflerini yazıya dökerek belirli periyotlarda hedeflerine ulaşp ulaşmadığını ya da ne kadar ulaşabildiğini belirlemelidir. Her kişi belirli özgün noktalara ve eşsiz yeteneklere sahiptir. Gerçekçi olmayan karşılaştırmalarda gözden kaçırılan unsur da budur.

Yargılar: Yargıların karşılaştırmayla, ilişkilendirilmesi mümkündür. Genelde karşılaştırma yapıldığında belirli bir yargıda da bulunmaktadır. “Kim diyor?” ya da “Kime, Neye göre?” sorularıyla açıklığa kavuşturulabilecek yargılarda “Ben bir aptalım” tarzındaki nitelemeye karşı “Bunu kim söylüyor?” biçimindeki bir soru “Ben ya da başkaları” yanıtının alınmasını sağladığında bir sonraki soru “Hangi standart kendini ya da başkalarının seni aptal olarak nitelemesine neden oluyor?” sorusu yöneltilmelidir. “Açıkçası, piyasaya çıkan yeni ürünümüz bir numara olacak” ifadesinde “açıkçası” zarfı bir silmeyi temsil etmektedir. Buradaki açıklık kime göredir? Önemli olan bu doğrultuda yapılacak belirlemedir.

Adlandırma: Adlandırmalar büyük ölçüde zaman içinde donmuş ve isme dönüşen işlem sözcüklerinden oluşmakta ve eğitim, bağımsızlık, saygı, ilişki, içe dönme gibi kelimeler bu kategoriye girmektedir¹⁴⁷. Bir fiil isme dönüştürüldüğünde süreç olmaktan çıkmakta ve tanımlanmaktadır. Bu Meta Model ihlali değişimi engelleyici niteliktedir¹⁴⁸. Örneğin “Berbat bir kişilerarası iletişimim var” ifadesi kişiyi yaftalamakta ve yaftalar bilinçaltını etkileyerek belki başarılı olabilecek bazı ilişkilerin de kötüye gitmesine neden olmaktadır. Daha önce de ifade edildiği gibi düşünce dili etkilerken kullanılan dil de düşüncüyü etkileyebilmektedir. Söz konusu yaftalamaya karşı “Özellikle hangi ilişkilerde sorun yaşandığı” ve “bu durumdan kurtulabilmek için nasıl davranılacağı” sorulduğunda ifadenin kastı algılanabilecektir. Adlandırmada yardımcı olacak temel sorular “kim,neyi adlandırıyor ve bunu nasıl yapıyor?” olacaktır.

Gereklik ve Olasılık Model İşlemcileri: “Yapsaydın ne olurdu?”, “Seni engelleyen neydi?” sorularıyla ortaya çıkarılabilecek model işlemcilerinde gereklik bir gereksinimi ifade etmekte ve “meli-memeli” ekleriyle somutlanmaktadır. “Onbeş gün

¹⁴⁶ Joseph O’Connor – Ian McDermott, a.g.e., s. 125.

¹⁴⁷ Harry Alder, **NLP El Kitabı**, s. 261.

¹⁴⁸ Nil Gün, **NLP: Zihninizi Kullanma Kılavuzu**, s. 134.

içinde ödevimi bitirmeliyim” ifadesine karşılık “Yapmasan ne olur?” ya da “Yapsan ne olur?” sorusu sorulabilecektir. Bir kişiye yeteneğini göz ardı ederek “Bu işi yapabilmelisin” tarzında yöneltile ifade kişinin başarısız olması durumunda yeteneksiz olduğunu düşünmesine neden olmaktadır.

Olasılık “yapabilme”, “yapamama” yetenek ifadeleriyle somutlaşırken kişinin belirli bir konuya ilişkin “yapamam” ifadesi zihni olumsuz yönde şartlamakta ve gelişimi aksatmaktadır. “Bunu yapmana engel olan şey nedir?” gibi bir soru kişinin dikkatini engellere çevirmektedir.

Evrensel Ölçüler: “Bütün”, “Asla”, “Daima”, “Her” gibi ifadeleri içerebilen evrensel ölçüler bazen sınırlayıcı niteliğe bürünebilmektedir. Bir ifadeyi tüm olasılıklara genellemek, bir olayın özeline inilmesine engel olabilmektedir. Sonuç bir algısal filtre oluşturularak kendini gerçekleyen kehanet biçiminde, görmek ve duymak istendiği biçimde olaylara yaklaşmak olabilecektir. Evrensel ölçüler bazen yanıltıcı olabilmekte “onun karşısında her zaman beceriksiz davranırım” ifadesinde kişi yalnızca beceriksiz olduğu zamanlara odaklanmakta ve becerili davrandığı anları dikkate almamaktadır. Burada kişi bakış açısını kullandığı dille sınırlamaktadır. Çünkü kimse tüm yaşamı boyunca beceriksiz olmayabilecek, kendini geliştirebilecektir. İlgili ifadeye ilişkin sorular “her zaman beceriksiz misindir?” ve “becerikli olduğun zamanlar aklına geliyor mu?” olabilecektir.

Karmaşık Eşitlik: Aynı durumda eşit anlamda iki ifade kullanıldığında böylesi ifadeler “Bu nasıl bu anlama gelir?” sorularıyla sorgulanabilecektir. Kişinin “Gülümsüyorsun... mutlu olmalısın” ifadesi “Nasıl bu yargıya vardın?” sorusuyla incelenebilecektir. Çünkü gülümseme mutlulukla ilgili olduğu kadar utanç ya da acı veren bir deneyimle de ilişkili olabilmektedir.

Varsayımlar: Bazı durumlarda kişiler kendi bakış açılarına göre bulundukları varsayımları gerçeklikleri biçimine dönüştürebilmektedir. “Böyle düşünmene yol açan şey nedir?” sorusuyla açıklığa kavuşturulabilecektir. “Neden sürekli evime bakıyorsun?” şeklindeki bir varsayım kişinin eve bakmadığı zamanları göz ardı etmekte ve eylemin sürekliliğini varsaymaktadır.

Neden-Etki: “Ne yapıyorsun da böyle oluyor?”, “Niçin böyle yapıyorsun?” ifadeleriyle sorgulanabilecek neden-etki modeli bir olayın diğerine neden olduğunu ifade etmektedir. “Bana baktığında daha çok çalışmak istiyorum” ifadesinde kişi çalışmaya ilişkin duygusal durumundan bir başkasını sorumlu tutmakta ve kişinin varlığı ona fiziksel güç kazandırmaktadır. Sözkonusu durum ifadede bulunanın kendi içsel gücü ve dinamiğini ihmal etmesine ve başarı ya da mutluluk kaynağını hep başkalarında aramasına yol açmaktadır. İfadeye ilişkin Meta Model sorusu “Onun bakışıyla nasıl daha çok çalışıyorsun?” olabilecektir.

Zihin Okuma: Bir kişi zihin okumada net bir işaret olmadan diğerinin ne düşündüğü ya da hissettiğini varsaymaktadır. Bu eylemde bazı beden diline ilişkin işaretlerden yararlanarak bir çıkarsamada bulunulabileceği gibi kişi bazen bilinçaltı düşünce ve duygularını diğer kişiden geliyormuş gibi deneyimleyebilmektedir. “Duygularımı dikkate almamandan rahatsızım” gibi bir ifade ikinci görüşe uyarken, kişinin diğerleriyle iletişimini bozmaktadır. “Bunu nasıl kesin olarak biliyorsun?” sorusuyla anlaşılabilir zihin okumada “eşim artık benimle ilgilenmiyor” ifadesinin eşinin seninle ilgilenmediğini nereden biliyorsun?” yanıtıyla karşılanması gerekmektedir.

Belirsiz dil özellikleri belirlendiği takdirde iletişimde bulunan kişinin niyeti anlaşılabilir, anlam kargaşası ortadan kaldırılabilir ve bu biçimde zihinsel haritalar doğrultusunda davranma mümkün olabilecektir. Belirli ya da günlük konuşma dilinde kullanılan ifade ve yanıtların belirlenebilmesi kişilerarası iletişimde yapıcı, anlaşılır ilişkilerin kurulmasını sağlayacak ve iletişimi arzu edilen sonuçlara ulaştırabilecektir.

2. Milton Modeli

Milton Modeli, Meta modelin tersi yönde işlev görmek ve bu modelde dil tümevarım yöntemiyle kullanılmaktadır. Milton Erickson’un sanatsal bir belirsizlikle kullandığı dil üzerinde yapılan çalışmalar sonucu oluşturulan bu modelde silme, çarpıtma ve genellemelerden oluşan cümleler kurulmaktadır.

Bahsedildiği üzere insanlara benzeme ve onların zihinsel haritalarına ulaşarak uyum sağlamada kullanılan tekniklerden biri de kelime kullanımları, ses ve sesin

özellikleri uyarınca yapılan benzetlemelerdi. Ünlü hipnoterapist Erickson, dili karşısındakinin gerçekliğine ayak uydurmak için kullanmış ve algısal deneyimlerini genel bazı terimlerle açıklayarak bilinçaltı kaynaklarına ulaşmasını sağlamaya çalışmıştır. Özellikle bilinç alfa durumundayken (bu duruma trans denilmektedir) bilinçaltı zihne ulaşılmaya çalışılmış, bunun için de metaforlardan yararlanılmıştır. Bu noktada metafor kavramına açıklık getirmek NLP’de metaforlardan niçin yararlanıldığını da aydınatabilecektir.

Bilinmeyen, bilinen bir aracın özelliklerine benzetilerek anlatılması¹⁴⁹ olarak tanımlanabilecek metafor özellikle görüntülerle düşünen sağ beynin dikkatini, sol beyne göre daha çabuk çekmektedir. Düşüncenin diğerlerine aktarılmasını sağlayacak bir paket olan metaforun bilişsel gücü dünyaya ilişkin yeni bilgiler aktarması ve bu bilgileri kavramsallaştırmasından gelmektedir. Bu anlamda yeni deneyimler oluşturma’nın temel yolu olan metafor kullanımı, öğrenme kapasitesinin kaynağı ve yaratıcı düşüncenin merkezidir¹⁵⁰. Metafor düşünce ve imajları bir araya getirerek öngörülemeyen bağlantılar yaratmakta ve dilsel kullanımlarda spesifik bir bağlamda oluşmaktadır. Genellikle öykü, karşılaştırma, deyim ve benzetmelerde kullanılmaktadır. Temsil sistemleriyle ifade edilemeyen olguların ifadesi metafor kullanımıyla kolaylaşmakta ve hayal edilebilir bazı duyumsal imgelerden yararlanılmaktadır.

Kişilerarası iletişimi etkinleştiren metaforlardan çok çeşitli amaçlarla yararlanılabilmektedir: Zihinsel haritalar arasında anlamı basitleştirme yoluyla anlayışı oluşturma, sorun yaratabilecek bir konuyu dolaylı biçimde aktararak kişisellikten kurtarma, başkalarının değer ve inançlarına ilişkin fikir verme, değer ve ilgileri benzeştirerek uyum sağlama, ortak bir vizyon/kişilik oluşturma, alıcının dikkatini çekme, iletişim mesajına direnci kırma, duyulara seslenerek akılda kalıcılığı sağlama, içe yönelme ve duyguları etkileme.

Metafor kullanımıyla insanları etkilemek için onların “meta programları” yani temsil sistemleri, inançları konusunda bilgi sahibi olunmalıdır. Milton Erickson hipnoterapilerinde hastalarına sorunlarına benzer bir başlangıca sahip öyküler

¹⁴⁹ John Morgan - Peter Walton, **See: What I Mean**, Hodder Company, UK, 1986, s. 56.

¹⁵⁰ Eva Feder Kittay, **Metaphor: Its Cognitive Force and Linguistic Structure**, 3rd Edition, USA, 1991, s. 39.

anlatmakta ve öykünün sonunda gelişme bölümünde geçen problemin çözümüne ilişkin doneler sunmaktaydı. Kişinin direkt olarak problem çözümüne yönlendirilmediği bu yöntemde hasta öykü ile problemi arasında bağlantı kurmakta ve doğal çözüme ulaşmaktaydı. Kaynakların farkına varılabilmesini sağlayan bu dil kullanımı Milton Modeli olarak bilinmekte ve Meta Modeli tamamlamaktadır. Milton Modeli dili şu yönlerde kullanmıştır:¹⁵¹

- 1- Kişinin gerçeğini aynalama ve önderlik etme
- 2- Bilinçli zihnin devreden çıkmasını sağlayarak kullanma
- 3- Bilinçaltı ve iç kaynaklara ulaşma

Erickson gerçeklik durumlarını aynalarken hastasının nefes alış sıklığına uydurmuş, yavaş biçimde ve yumuşak bir tonla konuşmuştur. Kişinin dikkatini belirli uyaranlara odakladıktan sonra subjektif biçime gelen deneyimleri transı derinleştirmede kullanmıştır. Milton Modeli silme çarpıtma ve genellemeleri barındıran cümleler oluşturmada bir yoldur. Alıcı ayrıntıları doldurmakta ve deneyimine ilişkin duyularının anlamını aktif biçimde araştırmaktadır. Bu noktada, kişiye az içerikli bir bağlam verilmektedir. Bağlam paralelinde kişi içeriği kendi oluşturmaktadır. Geçmişe ilişkin bazı önemli deneyimler tüm duyularla yaşanmakta ve bu durumdan dersler çıkarılması sağlanmaktadır. Öğrenilenler ileriki zaman süreçlerinde başka bağlamlara da uygulanabilmektedir. Modelde dil kullanılırken adlandırma, belirsiz fiiller, isimlerin genellemelerinden yararlanılabilmektedir. Örneğin; “Değişimin önce inançla geldiği herkesce bilinen bir gerçektir” cümlesinde herkesten kasıt nedir ya da ne tür inançlar ve bu inançların ne tarzda değişimi gerçekleştirebileceği belirsiz bir kullanıma örnektir. Yargı, karşılaştırma içeren cümleler varsayım oluşturabilmekte, “Transa şu anda mı daha sonra mı girmek istersin?” tarzındaki bir cümle transa kesinlikle girileceğini ancak tek sorunun bunun ne zaman gerçekleşeceği olduğuna işaret etmektedir. Kişinin düşüncesine ilişkin zihin okuma ifadeleri deneyimleri aynalayıp yönlendirebilmektedir. (Sana söylediğim şeyler konusunda endişelenmekten vazgeçiyorsun vb.) Evrensel ölçülerin kullanımına ilişkin olarak “Yaşamındaki her acının sana bir şeyler kattığını görmüyor musun?” tarzında soruların yöneltilebilmesi olasıdır. Model işlemcilerin

¹⁵¹ Joseph O'Connor – John Seymour, **a.g.e.**, s.114.

varsayımları da ifade edebilmesi mümkünken “Bu deneyimin seni nasıl iç kaynaklarına ulaştırabileceğini anlayamazsın” örneğinde yaşanan her deneyimin kişiyi kendi öz kaynaklarına ulaştırmada bir köprü görevi gördüğü varsayımı dile getirilmektedir. “Şu an geçmişindeki en mutlu anını hatırlayabilirsin” öneri sorusundaki -ebilmek eki kişinin izin verilen davranışı yaparak öneriye tepki vermesini sağlamaktadır¹⁵².

Milton Modeli örüntüleri beyinde dil merkezinin bulunduğu bölgeyi meşgul etmekte ve bilinçli zihin olası anlamları ve belirsizlikleri çözmeye çalışmaktadır. Konuya ilişkin olarak George Miller öznel bir deneyimin aynı anda sadece “+7 yada -2” ölçekleriyle ilgilenebileceğini öne süren kişidir. Deneyimlerin düzenlenme yöntemi bilgi derecesi ve hatırlatma kapasitesini etkilemektedir. Yedi birimden oluşan kısa süreli belleğin alt ve üst sınırlarında ancak iki birimlik (7 ± 2) değişiminin olabilmesi mümkündür¹⁵³.

Konuşmada gerçekleştirilebilecek tonal değişimler, perde değişimleri ya da jestlerle belirli bölümlerin vurgulanması mümkündür. Ayrıca “Bu rahat ve yumuşak koltukta transa kolay biçimde girip girmediğini merak ediyorum” tarzındaki uzun sorular da birer varsayım yaratıp kişinin transa kolayca girmesi yönünde bir fikir yaratabilecektir. Aktarma yönteminde kişi bir şeyi kendi söylemiyormuş gibi aktarmakta ve bu yöntem öyküler içinde kullanılmaktadır. “Yağmur altında ıssız sokakta yürürken yanına yaklaşan bir adam sana sorununun üstesinden gelmede bilinçaltının sesini dinlemenin yeterli gelmediğini mi sordu?” ifadesi aktarma yöntemiyle bilinçaltına ulaşılmasını sağlamaktadır. Aksi durumda bilinçaltı dilsel negatif bir kullanımı dikkate almamaktadır. Bir kişi örneğin “Yarın geç kalkma” ifadesini “Yarın geç kalk” şeklinde algılayacaktır. Bu anlamda, bunun yerine “Yarın erken kalk” cümlesinin kullanımı bilinçaltına gereken emri verecektir. Bazı sorular sadece evet/hayır yanıtı vermeye programlıdır. “Bu anıyı tüm duyuşal kayıtlarıyla anlatabilir misin?” cümlesindeki istek fiziksel yetenekle ilgili değildir yalnızca evet/hayır yanıtı alma yöneliktir.

¹⁵², “Milton Erickson”, <http://www.gn-shap.ericksonian.co.uk/Erickson.htm>, 20.01.2007.

¹⁵³, <http://toolbook.com/tools/TOTE.html>, 21.01.2005.

Yukarıda sayılan tüm kullanımlarla günlük yaşamda karşılaşmaktadır. Günlük yaşamda kişiyi geçmişine döndürecek basit sorular, TV izleme, gazete okuma, gündüz düşleri, gözleri pencereden dışarı odaklama birer trans biçimidir. Her trans anında alfa durumundaki bilinçaltı sorunları çözmeye çalışmaktadır. Önemli olan nokta transa sokan durumların belirlenip transa girildiğinin farkına varılması ve transtan istenilen durumda çıkılabilesidir. İnsanları istenen biçimde yönlendirebilmek ve başkalarınca yönlendirilmeyi önlemek adına özel dilsel ifadelerle ilişkin bilgi daha stratejik davranılmasını ve ilişkilerin çatışmaya dönüşümünü önleyebilecektir.

C) Yeniden Çerçeveleme (Reframing) Kavramı ve Türleri

1. Yeniden Çerçeveleme (Reframing) Kavramı

NLP’de yeniden çerçeveleme bir durumu ya da olayı çevreleyen referansın çerçevesini yani bir şey üzerinde odaklanmış dikkati, o şeye farklı bir anlam katacak biçimde değiştirme¹⁵⁴ olarak adlandırılmaktadır.

Terapide, Virginia Satir ve Milton Erickson tarafından uygulamaya konulan yeniden çerçeveleme, günlük yaşamda farkına varmadan örneğin acı verici deneyimlerin etkisinden kurtulmak için adı konmadan gerçekleştirilebilmektedir. Örneğin çok istediği işe giremeyen bir kişi belki de bu durumun onun için iyi olduğunu, şirketin iflas edebileceğini ya da kısa sürede işten çıkarılabileceğini düşünüp olaya ilişkin bakış açısını farklılaştırarak, olayın kendisinde yarattığı gerilimden kurtulmaya çalışabilecektir.

Bir olayın dışına çıkılıp tekrar farklı bir biçimde algılanması ve bu biçimde ifade ettiği anlamın da değiştirilebilmesini sağlayan teknik, beynin belirli bir bölümünün olaylara sürekli olarak bir anlam vermeye çalışmasıyla ilgilidir. Davranışlar olaylara verilen anlama göre belirlenmekte, bu durum olaya verilen anlamın değiştirilmesinin davranışları da değiştirebileceği gerçeğini ortaya koymaktadır. Duygu, düşünce, dil kullanımı (kullanılan sözcükler) ve davranışlar içlerinde organize olarak oluşturdukları bölümlerle olayları anlamlandırmaktadır. Bir süre sonra alışkanlık biçimini alan bu anlamlar bilinçli zihinden bilinçaltına kaymaktadır. Zamanla otomatikleşen bu anlamlar

¹⁵⁴ Harry Alder, **NLP: Yüksek Performansa Ulaşmanın Yeni Bilimi ve Sanatı**, Çev. Zarife Biliz, 6. Baskı, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2003, s.129.

kişinin temel referans çerçevesini oluşturarak kişiye zaman kazandırdığı gibi bazı problemleri de ortaya koyabilmektedir¹⁵⁵. Esnek olmayan bir bakış açısına yol açabilecek bu durum kişinin belirli olaylara bağlamı dikkate almaksızın belirli tepkileri vermesine neden olabilmekte ve olaylara dar bakış açısıyla bakma denilen duruma yol açabilmektedir. Bir olayın anlamı kişiden kişiye farklılık gösterebilmektedir. Bu durumda olayın anlamı kişinin onu içine koyduğu çerçeveye bağlıdır. Çerçeve değiştiğinde (buna bakış açısı da denilebilir) anlam da değişecek, anlam değiştiğindeyse olaya verilen tepkiler ve davranış da değişecektir. Olayları çerçeveleme yeteneği kişiye birden fazla seçenek sunarak yeni olasılıklarla tanıştırmaktadır.

Polyanna da mutluluk oyununda olaylara hep pozitif bir yönelimle yaklaşarak onları farklı biçimde görmeye çalışmıştır. Gerçekte burada yapılan olaylara ilişkin bakış açılarında farklılıklar yaratarak onlara yeni ve olumlu anlamlar yükleme ve bu yolla olumsuz olayların vereceği sıkıntıdan uzaklaşıp mutlu olabilmektir. “Yaşamda kaybettiğin her şeyde kazandığın bir şey vardır” gibi sözler bu bakış açısını ifade ederken yeniden çerçevelemenin en önemli araçları metaforlar, masallardır.

Yeniden çerçevelemek için çok yönlü ve yaratıcı düşünme şarttır. Bu gün nesnelerin bilinen kullanımına farklı kullanım biçim ve alanları ekleyen mucitler, başkalarının göremediği ayrıntılar üzerine odaklanabilme gücüne sahip kişilerdir. Richard Bandler ve John Grinder tarafından geliştirilen yedi temel çerçeveleme türünden sözedilebilmesi mümkündür.

2. Yeniden Çerçeveleme Türleri

Harry Alder tarafından gerçekleştirilen sınıflama temelinde yeniden çerçeveleme türlerinin şöyle sıralanması mümkündür¹⁵⁶:

Bağlamı Yeniden Çerçeveleme

Bağlam Yeniden Çerçeveleme anlayışı tüm davranışların bir yerde işe yarayacağı düşüncesinden yola çıkmaktadır. Buna göre belirli bir bağlamda değersiz olan bir davranış bir başka anlamda belirli bir değer ifade edebilecektir. Önemli olan

¹⁵⁵ Tamer Dövecü “Her Davranışın Altında Olumlu Bir Niyet Vardır”, <http://nlpdegisim.com/medmak001.php>, 26.03.2005.

¹⁵⁶ Harry Alder, *NLP El Kitabı*, ss.384-388.

doğru davranışı doğru yer ve zamanda yapabilme yeteneğinin kazanılmasıdır. Bağlam çerçevelemesinde kişi kendine şu soruları yöneltmelidir: “Bu davranış ne zaman yararlı olur?”, “Bu davranış nerede bir kaynak olabilir?”. Davranışın uygun olduğu bir bağlam bulunduğu zihinsel olarak davranış ilgili bağlama uygulanmalı ve bağlama uygun biçime dönüştürülebilmelidir. Söz konusu işlem gerçekleştirilemediğinde bu durum kişinin dış dünyayla eşleşmeyen bir içsel bağlam oluşturduğu anlamına gelmektedir. Özellikle psikolojide bir davranışı başkasına yönlendirme davranışı bu durumla ilgilidir. Konuya ilişkin olarak psikolojik alanda transaksyonel analizlerden yardım alınmaktadır. Transaksyonel analizlere göre kişide çocuk, ebeveyn ve yetişkin yanlardan oluşan temel olarak üç kişilik bölümü bulunmaktadır. Çocuk yan duygu ve düşüncelerini aynen davranışa dönüştürmekte ve sorumluluktan kaçmakta, ebeveyn yan kişiye nasıl davranması gerektiği konusunda sürekli öğüt ve emirler vermekte, yetişkin yan diğer iki yan arasında bir denge durumu oluşturarak gerçeklere mantıklı biçimde objektif olarak yaklaşmaktadır. Bu noktada aldığı görevin sorumluluğunu tam anlamıyla üstlenemeyen bir kişinin terapi çalışmasında terapistte verdiği çocukça yanıtlarla hala çocuk yanının etkisinde olduğu ortaya çıkarılabilecektir. Anne ve babaya çocukça verilen cevaplar ancak çocukluk bağlamında geçerli olabilecek, yetişkin için mantıklı bakış açısıyla sorumlulukların yüklenildiği bir bağlam gerekecektir.

İçeriği Yeniden Çerçeveleme

Bir deneyimin içeriğinin değiştirilmesi o deneyime farklı bir anlam yüklenmesini sağlayabilecektir. “Bir raporun sunum tarihine doğru elim ayağım karışıyor” şeklindeki bir ifade için kişi kendine şu soruları sorabilecektir: “Bu başka ne anlama gelebilir?”, “Bu davranışın pozitif değeri nedir?”. İçerik yeniden çerçevelemeden en fazla politika, reklamcılık, pazarlama gibi alanlarda yararlanılmaktadır. Örneğin “x marka yağ, ailesini seven kadınlar içindir” şeklindeki ifadeler bir ürünü zihinlerde çok hızlı biçimde çerçevelemektedir.

Sonucu Yeniden Çerçeveleme

Yaşamın ulaşılmak istenen sonuçlara göre çerçevenmesi bir sonuç yeniden çerçevelemedir. Bu biçimde karşılıklı ilişkilerde istenilen sonuçla karşı tarafın ulaşmak istediği sonuç arasındaki fark bilinerek iki tarafın da kazanabileceği stratejiler

geliştirilebilecektir. Elde edilen sonuçla hedeflenen sonuç arasındaki fark büyükse hedefe ulaşma yolunda yeni stratejiler benimsenebilecektir.¹⁵⁷ Bu noktada olaylara hedefsel açıdan yaklaşmakta ve istekler doğrultusunda düşünülerek amaçlar ortaya konulduktan sonra amaca ulaşıp ulaşılmadığı değerlendirilmektedir.

Durumu Yeniden Çerçeveleme

Bu çerçeveleme biçiminde bir hedefin peşinde olan ve bu hedefin daha geniş etkilerini dikkate almayan tek amaçlı bir kişi davranışlarını durumsal açıdan çerçeveleyememektedir.¹⁵⁸ Önemli olan nokta, kişinin ulaşmak istediği hedefin ulaşılabilir olması ve ulaşıldıktan sonra kişiyi tatmin edebilecek bir durumu ortaya koyup koymadığının sorgulanmasıdır.

Kanıtı Yeniden Çerçeveleme

Bu çerçeveleme türünde kişi kendini ulaşmak istediği hedefi elde etmiş gibi hissederek zihninde arzulanan sonucun uyandırdığı görsel, işitsel ve dokunsal duyuları canlandırmaktadır.

“Sanki” Yeniden Çerçevelemesi

Bu türde “Bu olsaydı ne olurdu?”, “Varsayalım olmadı” gibi ifadelerle sonuçlar bir senaryo dahilinde ulaşılmış gibi irdelenmekte ve varsayımlar gerçekleştiğinde ne gibi durumlarla karşılaşılabilirdiği canlandırılmaktadır. Bu şekilde her türlü iyi yada kötü olasılık zihinsel olarak canlandırılmakta ve kötü olasılıklara karşı planlar yapılabilmektedir.

Onaylama Yeniden Çerçevelemesi

Bu çerçeveleme türünde kişilerarası iletişimde algılar değiştirilerek karşıdaki kişi anlaşılmaya çalışılmakta ve “Bu konuşmayla kastettiğiniz şu mu öğrenmek istiyorum” tarzındaki ifadelerle karşı tarafın anlaşıldığı mesajı verilmekte ve alınacak onaylarla ilişki devam ettirilmektedir.

¹⁵⁷ Kazım Yurdakul - Dilek Artar, **Sibernetik NLP ve Uzlaşma**, Kariyer Yayıncılık, İstanbul, 2003, s.114.

¹⁵⁸ Harry Alder, **Yöneticiler İçin NLP**, s.225.

Altı Adımlı Yeniden Çerçeveleme

Bu çerçeveleme türü kişinin içinde bir gücün onu istemediği biçimde davranmasına yol açtığında ve psikosomatik semptomların tedavisinde kullanılmaktadır. Ancak bu noktada akıldan çıkarılmaması gereken şey yıkıcı davranışların bazen bilinçsiz ancak yararlı bir amaca hizmet edebileceğidir. Bu durum kişinin çıkarlarına tamamen aykırı bir şey yaptığı anlamına gelmemelidir. Altı adımlı yeniden çerçevelemede kişi kendini içine odaklamalı ve alfa konumunda hafif bir trans içinde olmalıdır. Altı adım şöyle ifade edilebilir¹⁵⁹:

- 1- *Sorunlu davranışın tanımlanması.* Burada değiştirilmek istenen davranış ve engelleyici unsurlar araştırılmaktadır.
- 2- *İlgili davranıştan sorumlu içsel bölümle iletişim kurulması.* Kişi içinde bu davranışın sorumlusu parçaya şu soruyu sormalıdır: “Benimle iletişim kurmak istiyorsan, bana işaret ver.” Bu durumda içsel parçadan gelecek kelime, imaj yada duygulara dikkat edilmelidir. Açık bir işaret alınması durumunda işaretin belirginleştirilmesi istenebileceği gibi “cevabın evetse semptomu yoğunlaştır” sorusu da sorulabilecektir. Parçayla iletişim kurulamaması durumunda, “benimle iletişim kurmak istemeyişinin olumlu nedeni nedir?” sorusu yöneltilebileceği gibi başka bir değişim yönteminden de yararlanılabilecektir.
- 3- *Parçanın olumlu niyetinin sorunlu davranıştan ayrı tutulması.* İletişim kurduğu için parçaya teşekkür edilip “davranıştan sorumlu parça ne yapmaya çalıştığını bana bildirecek mi?” sorusu sorulmalı ve işaret evetse olumlu niyet öğrenilmiş olacaktır. Yanıt hayırsa o parçanın yapmaya çalıştığı şeyin nerede bilinmesini sağlayabileceği düşünülmeli ve şu soru sorulmalıdır: “Bu niyete ulaşmanı sağlayan yollar varsa ve şu anda yaptıklarından iyi değilse onlara tekrar ulaşmaya istekli olacak mısın?” burada alınacak hayır yanıtı sinyallerin karıştırıldığı anlamına gelebilecektir.
- 4- *Olumlu niyete hizmet edebilecek ancak sorunlu davranışın olumsuz sonuç ortaya koymasına engel olacak üç seçenek bulma.* Bu doğrultuda yaratıcı parça iyi ve çok

¹⁵⁹ Mehmet Öner, **a.g.e.**, s.53.

iyi olmayan seçenekler ortaya koyabilecek ve parçadan orijinal davranıştan daha iyi olanları seçmesi istenebilecektir.

- 5- *Parçanın yeni seçeneklerde aynı düşüncede olmasının sağlanması.* Bunun için parçaya “Alternatif çözümleri kabul ediyorsan işaret ver” denilerek yanıt alınmaması durumunda dördüncü adıma dönüp seçenekler değiştirilmelidir.
- 6- Kişi bu adımda içe yönelip ortaya konulan seçeneklere karşı çıkan başka bir parçanın olup olmadığını sormalıdır. Olumlu yanıt alınması durumunda ikinci adıma dönülmeli ve aynı adımlar bu parçayla tekrarlanmalıdır.

Yeniden çerçeveleme kişinin inançlarını nörolojik bağlamda çok etkili biçimde değiştirebilmektedir. Çok yönlü bakış açısına sahip olan bir kişi bir davranışın altındaki farklı niyetleri görebilecek ve ilişkilerini bu doğrultuda olumlu bir yönde geliştirebilecektir.

D) Sağ ve Sol Beyin Yarı Kürelerinin Doğru Kullanımıyla Bilincin

Yönlendirilmesi

Mantıklı olan ve bilinçli zihni yönlendirdiği düşünülen sol beyin yarı küresiyle sezgisel ve bilinçaltının kaynağı olarak görülen sağ beyin yarı küresi arasında oluşturulacak balans olaylara farklı bakış açılarından yaklaşma yeteneğini geliştirebilecektir. Önemli olan nokta sağ beyinden sol beyne uzanan köprüyü işlevselleştirerek, sol beyni sağ beyinden gelen verilere açık biçime getirebilmektir. Bunun için beyni alarme etmek adına önce yaşam biçimi şekline gelmiş alışkanlıklar kırılmalı ve rutinlerden sıyrılmalıdır. Örneğin her gün işe gidilen yolun dışında başka bir yol bulunup bir süre kullanılması, hedeflere ulaşma nedeninin değiştirilerek başka bir neden bulunması, telefonda ahizenin sürekli tutulduğu kulak yerine diğerinin kullanımı v.b. sağ ve sol beyin arasındaki işbirliğini artırabilecek ve olaylara dair bakışı farklılaştırabilecektir.

Bilinçaltı, durmaksızın çalışan veri işleme özelliğiyle bilinçli zihnin algı sınırlarının çok ötesindeki mesajları alabilmekte ve bu işleviyle beynin yönlendiriminde son derece etkin bir konumda bulunmaktadır. Kişilerarası ilişkilerin algısal temelde oluştuğu ve sürdürüldüğü düşüncesi temel alındığında kişisel bazda ya da diğerleriyle

olan iletişimde bilincin, bilinçaltını uyaran mesajlarla yönlendirilebileceği savı ortaya koyulabilmektedir.

Günümüzde sosyal etkileşimlerin doğal bir parçası olarak insanlar duruş, giyiniş, ifade vb. unsurlarla diğerlerinin bilinçaltına etki eden veriler göndermektedir. Başka bir deyişle imaj ya da izlenim yönetimi adıyla gerçekleştirilen çalışmalarda beyni istenilen algıyı oluşturacak biçimde programlama amacıyla saç ve giysi rengi, aksesuar, jest ve mimik kullanımı vb. unsurlardan yararlanılabilmektedir.

Konuyla ilgili gerçekleştirilen son bilimsel çalışmalardan biri nükleer fizikçi John Walter ve antropolog Catherine Walter tarafından geliştirilen “Hair Part Theory-Saç Bölümü Teorisi”dir. Teoriye göre saçın ayrıldığı bölüm kişinin öz algısını ve diğerlerinin kişiye bakışını etkileyebilmektedir. Saçın soldan ayrılması karşı tarafın bilinçaltına beynin sol yarı küresine, sağdan ayrılması ise sağ yarı küresine dikkat edilmesi mesajını vermektedir. Sol ayrımlı saç; sol kürenin özellikleri olan rasyonellik, dil, matematik, sözel hafıza, maskülenlik, zekilik, güvenilirlik mesajı verirken, sağ ayrımlı saç müzik yeteneği, duygusallık, kırılganlık, feminenlik gibi unsurlara işaret edebilmektedir. Ortadan ayrılan saç nötrlüğü vurgulayarak uyum ve karakter gücü gibi özellikleri belirtebilmektedir. Bu doğrultuda politika, uluslararası ilişkiler gibi ciddi alanlarda çalışanlara saçlarını soldan ayırmaları önerilebilmektedir¹⁶⁰.

Bir bilgisayar gibi komutlarla çalışan beyin olumsuz emirleri gözardı ederken olumlu düşünceleri de aynı niteliktekilerin üzerine programlamaktadır. Bir kişinin “Ben bu işi yapamayacağım” şeklinde düşünmesi ve daha sonra başarılı olacağına dair bir inanç oluşturup bunun için gerekli davranışları göstermesi için fazla zamana gereksinimi vardır. Oysa ki “Ben bu işi başarabilecek yeteneğe sahibim” sözü beyne olumlu komutu vermekte ve bu yolda gösterilmesi gereken tavır sergilenmektedir.

Zihnin istenilen sonuca ulaşmasında etkili bir yönlendirme kadar baskının olmadığı koşullar gereklidir. Özellikle dinlenmiş bir ruh durumunda görülebilecek alfa frekansı, sağ beynin yaratıcı ve sezgisel gücünü tetiklemekte ve bilince doğru bilgi akışını olanaklı kılarak yaratıcı kavrayışa açık duruma getirmektedir. Bu noktada olaylara salt rasyonel yaklaşım sol beyni işlevselleştireceğinden beraberinde stresi de

¹⁶⁰ ..., <http://www.truemirror.com/hp/hpttmc.asp/> , 04.11.2007.

getirebilecektir. Stres beyin işlevlerinin rantabl kullanımına engel olmakta ve yaratıcı gücü köreltmektedir. Aynı biçimde olumsuz düşünce ya da olaylara tek yönlü bakış sağ beyni devreden çıkararak diğer alternatifleri görme yolunu tıkamaktadır. Diğer alternatifleri görmeye çalışmak ve hatta bunları bir yere sıralamak zihnin kaotik yapısını bir düzene sokacak ve kısa süre içinde sol beyni devreden çıkarıp sağ beyni aktif kılabilir.

İnsan beyni gelişim ve değişim için tüm olanakları sunmaktadır. Bu olanakların kullanım yolunu açabilmek için beyni yönlendirecek gizil güçlerin fark edilmesi ve bu gücün kullanımını sağlayacak araçların tanınması gerekmektedir.

IV. ZİHİN DİLİ PROGRAMLAMASINDA PROGRAMLAMA (PROGRAMMING) KAVRAMI VE STRATEJİLERİ

Değişim için öncelikle insan komutunu vererek iç kaynaklarına ulaşabilme yönünde beynini programlamak durumundadır. Aksi durumda zihinde kendisinin ya da çevrenin oluşturduğu bir takım köklü programlar değişimin tersi yönünde onu yönlendirmeye devam edebilecektir. Değişmek, kişinin kendisini dar bir çerçeveye sıkıştıran kısır döngüsel süreçlerden kurtulmak ve bu doğrultudaki inanç ve değerleri gelişim yönünde farklılaştırmak anlamına gelmektedir. NLP’de programlama ile düşünce ve duygular hedeflere ulaşma yönünde düzenlenmekte ve bu doğrultuda eski sınırlayıcı düşünce ve davranış kalıpları terk edilmeye çalışılmaktadır. Zihin istenilen yer ve zamanda istenilen sonuçları üretmeye yönlendirilmekte, bu biçimde davranışlarda radikal anlamda bir bilinçlilik durumu ortaya konulabilmektedir. Aristo’nun da ifade ettiği üzere insanlar sürekli yaptıkları şeyin bir yansımasıdır. Olumlu/olumsuz niyetler, endişe ya da sıkıntı verici her türlü duygu davranışa dönüşmek için belirli bir potansiyele sahiptir. Bu noktada bazı bilinçsiz zihinsel kurguların farkına varılması ya da algılanması neyin değiştirilmesi gerektiğinin kavranmasını mümkün kılacak ve değişime yönelik oluşacak inanç, davranış boyutunda etkili olabilecektir.

A) Metaprogramlar

Metaprogramlar algı filtreleri yoluyla zihinde oluşturulan ve neyin görüleceği neye dikkat edileceğini tanımlayan programlardır. Bu programlar yoluyla insanların kişiliklerini oluşturan örüntüler okunabilmekte ve bu yönde bir profil oluşturulabilmektedir. Genelde öğrenmeye ilişkin deneyim ve eğilimlerden kaynaklanan meta programlar daha sonra öğrenilmiş düşünce biçimi ve algı olarak ortaya çıkmakta ve bu özelliğiyle zihinsel bir program biçimine gelebilmektedir. Örneğin bir amirin astına yönelik kullandığı şu cümleler “Raporlarını biraz daha kısa ifadelerle vermelisin”, “Basitlik anlaşılmayı kolaylaştırır”, “Uzun ifadeler zamandan çalar”, kişiyi sonunda yazılı dildeki ifadelerini sadeleştirmeye yöneltebilecektir. Başlangıçta göz ardı edilebilecek deneyimlere zamanla inanıldığında ilgili deneyim daha sağlam biçimde benimsenebilecektir. Kişi burada bir “meta” yani üst boyuta ulaşmakta ve deneyimin yaşamın tüm temel durumlarıyla bütünleştirilmesine izin verilmektedir. Meta durumlar bu biçimde metaprogramlara dönüşmekte ve kişiliğe bakış açısını etkilemektedir.

Meta durumlar kişinin öz refleksif bilinçliliğinden doğmaktadır. Bu durumlarda kişi dış dünyadan içine dönmekte ve belirli düşünce ve duyguları başka bir duruma uygulamaktadır. Örneğin öfke duygusu rahatsız hissettirebilmekte, bağımsızlık neşe verebilmektedir. Durumun nesnesi dışarıdan içsel, semantik objeye doğru değişim göstermektedir¹⁶¹.

Metaprogramlar, NLP ilkelerinden biri olan “Tüm davranışların bir yapısı vardır” ilkesini oluşturmakta ve motivasyon, ikna, karar verme sürecinde etkili olmaktadır. Herkes kendine özgü davranış modelini seçerken bazı metaprogramlar takım oluşturma, eleman seçme gibi konularda yararlı olabilmektedir. Belli başlı metaprogramların şöyle sıralanması mümkündür¹⁶²:

Proaktif-Reaktif

Proaktif kişilik yapısı aktif risk almaktan hoşlanmakta ve yeni olanı denemekten kaçmamaktadır. Onun için her yeni olan deneyim dağarcığına riskleriyle de olsa katılmalıdır. Daha çok görsel ve işitsellerden çıkan bu kişilik yapısındakiler eyleme

¹⁶¹ Michael L.Hall – Bob G.Bodenhamer, **a.g.e.**, s. 83.

¹⁶² Turgay Biçer, **a.g.e.**, s. 78.

geçmeden önce atmaları gereken adımları zihinde canlandırmakta ya da kendi içinde seslendirmektedir.

Reaktif kişiler yeni farklı deneyimlerine şüpheyile yaklaşmakta ve statükocu özellikleriyle risk almaktan hoşlanmamaktadırlar. İç kaynaklarının farkında olmayan ve iç güçlerini kullanmaktan korkan reaktiflerin dilsel özelliklerinde edilgen çatının olması işin direkt sorumluluğundan kaçtıklarını göstermektedir. Bu tip kullanımlar kendilerine olan güvenlerini daha da azaltıp demotive edebilmektedir.

Yaklaşan-Kaçan

Sağlıklı insanlar normalde doğaları gereği mutluluğu acıya tercih etmekte bu durumda beraberinde bilinçli amaçlardan uzaklaşmayı getirebilmektedir. Yaklaşan kişiler ne istediklerini ve ileride nerede olmak istediklerini bilerek olayların üstüne gitmektedir. Kaçanlar ise tıpkı reaktif yapıdaki kişiler gibi riskleri değerlendirerek sorunlara çözüm yolu bulmakla uğraşmaktadırlar. Sezgileriyle davranan kaçanlar her zaman olumsuz sonuçlarla ilgilidir.

İçsel Denetim Odaklılar ve Dışsal Denetim Odaklılar

İç referanslı kişilerin davranışlarında tamamen kendi değer yargı ve inançları etkilidir. Onlar için diğerlerinin ne düşündüğü önemli değildir. Seçimlerinde başkalarının düşünce ve değerlerine gereksinim duyan dış referanslar aslında kendi hedeflerini değil başkalarının hedeflerini yerine getirmekte ve inisiyatiflerini kullanma becerileri ortadan kalktığında yalnız başlarına karar vermeleri gereken bir durumda ne yapacaklarını bilememektedir. Yaptıkları işin başarı kriteri diğerlerinin övgüsü olduğundan bekledikleri tavırla karşılaşmadıklarında düş kırıklığı yaşamaktadırlar.

İki türdeki kişilik yapılarını belirlemede “Yaptığın işin başarılı olduğunu nereden anladın?” sorusuna karşılık “İşi iyi yaptığıma inanıyorum diğerlerinin görüşü önemli değil” yanıtı iç referanslı “Bana işi iyi yaptığım söylendi konuya ilişkin bir çok övgü aldım” yanıtı dış referanslı kişiye işaret etmektedir.

Kurallılar- Kuralsızlar

Kurallı kişiler için kural, güvenle eş anlamlıdır. Bu tür kişilik yapıları otorite altında rahatlıkla çalışabilmekte ve iş değiştirmeden fazla hoşlanmamaktadır.

Kuralsızların kendilerini en rahat hissedecekleri ortam bağımsız ve yaratıcılıklarına yol açıldığı bir yer olacaktır.

Eşleşenler- Eşleşmeyenler

Eşleşenler karşılarındakinin düşüncelerini kolayca kabul edebilen eşleşmeyenlerse düşüncelere kolayca antitez üretip bu biçimde kendisinin tamamen farklı ya da fazla bilgiye sahip olduğu mesajını iletmeye çalışmaktadır. Eşleşmeyen kişiler olaylara farklı bakış açılarıyla bakmayı savunmak ve tek bir doğru olmadığına inanmaktadır. Bakış açılarındaki çok yönlülük seçenekleri artırmakta ve eleştirel düşünceyi teşvik etmektedir.

Genel- Özel Bakış Açısı

Genel bakış açısına sahip kişiler detaylardan çok sonuçla ilgilenirken tersine özel bakış açıları için sonuca gidilen yol önem taşımaktadır. Özel bakış açılı kişi için amaca giden yolda ağır ama mantıklı adımlarla ilerlemelidir.

İkna Stratejileri

Karşıdaki kişi hedeflenen biçimde istenilen noktaya getirilirken öncelikle temsil sistemlerinin belirlenmesi gerekmektedir. Görseller görüntüden, işitseller ses ya da konuşmadan, dokunsallarsa birebir olayı deneyimleyerek hissederek ikna olabilecektir. Bazıları tek bir konuşma ya da davranışla, bazıları birçok kez yapılan ikna girişimi ile, bazıları da yalnızca o anki bağlamda, ikna olabilecektir. Bu noktada ikna edilmesi düşünülen kişilere ilişkin gözlem ve edinilebilecek bilgiler, işe yarayacak stratejinin belirlenebilmesini sağlayacaktır.

Zamanın İçinde-Zaman Boyunca

Kişiler öznel deneyimlerini alt sistemlerini kullanarak kodlamakta ve geçmişle geleceği birleştirme biçimi kişiden kişiye farklılıklar göstermektedir. Zaman içinde olan kişilerin geçmiş ve geleceği bağlantıladıkları çizgi önden arkaya gitmekte geçmiş arkalarındayken gelecek önlerinde bulunmaktadır. Kişi, iki çizginin tamamen ortasındadır. Söz konusu durumda kişinin konumu şimdiki zamanı ifade etmektedir. Bu tür kişiler için zamanında bir yere yetişmek zordur. Çünkü zaman yönetimleri zayıftır.

Zaman boyunca kişiler için geçmiş, şu an ve gelecek önlerindedir. Bu noktada bu kişilerin oldukça dakik ve zamanlarını iyi yöneten kişiler olduğu söylenebilecektir.

Meta programlar, insanların nasıl düşündüğüne dair tanımlardır. Ancak kişilerin programları bağlamına göre farklılıklar da sergileyebilmektedir. Her meta program, değişimin gerekliliğine inanıldığı ve değişim için gerekli yeteneklerin bulunduğu durumlarda değiştirilebilecektir. Özellikle kişilerarası iletişimde, kişiler programlarına ilişkin net deliller sunabilmekte örneğin belirli bir konuya ilişkin bakış açılarının genişletilmesinden yana olduğunu ifade eden bir kişi ilgili bakış açısını görebilmek için geriye çekilip yukarı doğru bakabilmektir. Bu noktada bu kişinin meta programının genel bakış açılı olduğu söylenebilecek ya da detaylardan bahseden bir kişi sırtını kamburlaştırıp düşük bir tempoyla konuşabilecek ve küçük jestler yapabilecektir. Bu doğrultuda dokunsal kişilerin de yavaş bir ses tonuyla konuştuğu ya da vücudun eğik konumda bulunduğu tezinden hareket ederek genellikle dokunsal kişilerin hedeflerine ulaşmada ağır ancak makul adım atmak tercihlerinden dolayı “detaycı” bir tavır sergiledikleri ileri sürülebilecektir. İletişim ilişkilerinde başkalarının programlarını bilmek ve programlar hakkındaki ipuçlarını değerlendirerek bu yönde tavırlar geliştirmek kişiyi diğerlerince daha anlaşılır kılma amacına hizmet edebilecektir.

B) Modelleme Kavramı ve Stratejileri

1. Modelleme Kavramı

Bir insanın bir görevi ya da işi mükemmel bir şekilde başarmasını sağlayan düşünce ve eylemleri anlama süreci¹⁶³ olarak nitelenebilecek modelleme; Virginia Satir, Fritz Perls ve Milton Erickson’un terapi çalışmalarında birbirlerinden farklı kullandıkları dil örüntüleri ve iletişim modellerinin incelenmesiyle ortaya konulmuştur.

Alanında başarılı olmuş kişilerin düşünce ve davranış kalıplarının öğrenilmesinde kullanılan modellemede çıkış noktası “Her başarının bir yapısı vardır” görüşüdür. Bu görüşe göre söz konusu yapının parçalarına bölünerek öğrenilebilmesi ve başkalarına aktarılabilmesi mümkündür. Konuya ilişkin NLP’nin önvarsayımı, başarılı kişilerin modellenmesinin mükemmelliğe götüreceği yönündedir. Bunun için de

¹⁶³ Cengiz Erengil, **NLPmetre : Kişisel Gelişiminizi Ölçün**, Özbay Yayıncılık, İstanbul, 2005,s.77.

kişiyi belirli bir sonuca ulaştıran yetenek modellenirken değer ve inançların baz alınması gerekmektedir.

İnsanlar yaşamın farklı alanlarına ilişkin yeteneklere sahiptir. Ancak birçok kişi bir konuda ne kadar usta olduğunun ya da kendisini sonuca ulaştıran özel taktiklerin bilincinde değildir. Daha önce de sözü edildiği üzere öğrenme aşamalarından “Bilinçsiz Yeterlik” düzeyinde kişi davranış otomatik olarak gerçekleştirmekte ve davranış adımlarını düşünmemektedir. Modelleme ile ilgili adımlar bilinçli bir şekilde algılanabilecek kişi yaşamının başarılı olduğu bir alanına ilişkin stratejileri diğer alanlara da uygulayabilecek ya da işinde usta bir kişinin davranış ve düşünce özelliklerini kendisine aktarıp aynı sonuca ulaşabilecektir.

NLP’de modelleme üç aşamadan oluşmaktadır. İlk aşama gözlemlemedir. Belirli bir davranışı ortaya koyan kişinin bilinçsiz yeterliği iyi bir gözlemle ortaya koyulabilecektir. Tarihte gözlem yoluyla kusursuzluğun modellenmesine ilişkin örnekler özellikle savaş taktiklerinin modellenmesinde somutlaşmaktadır. Örnek olarak Roma İmparatorluğu uzun yıllar korkulu rüyası olan Kartaca Kralı Hannibal’ın Karnea Zaferindeki savaş stratejisini modelleyerek on iki yıl sonra Roma’da zafer kazanabilmiştir. Romalı komutan Skippio, Karnea’da Hannibal’ın taktiğini gözlemiş ve bu temelde onun düşünce yapısına ulaşmaya çalışmıştır. Başarılı biçimde gerçekleştirilen bu modelleme çalışması Kartaca Krallığı’nın sonunu getirmiştir.

Modellemede ikinci evre gözlenen kişinin hangi davranışlarının sonuca götürdüğünün belirlenmesidir. Son aşamada ise edinilen bilgi çözümlenerek başkalarına iletilebilecek duruma getirilmektedir. Ustalık modellenirken şu kalıpların dikkate alınması gerekmektedir¹⁶⁴:

- Kişinin gerçek hislerini ve ruh durumunu yansıtan nefes alma örüntüsü, dilsel ifadeler, jest ve mimikler vb,
- Görsel, işitsel, dokunsal canlandırmaları içeren düşünce stratejileri ve alt temsil sistemleri,

¹⁶⁴ Harry Alder, **NLP El Kitabı**, ss. 370-371.

- Davranışın ve temsil sistemlerinin bir üst boyutunda işleyen inanç ve değerler, motivasyon unsurları.

Modellemede inançlar, davranışları etkileme özellikleriyle önemlidir. İnsanların inançları modellenirken yaptıkları işe yönelten motivler sorgulanmalı ve beden diline ait özellikler benzetlenirken ortaya çıkan düşünce ve duygular dikkate alınmalıdır. Kişinin inançları, psikolojisi ve beden diline ilişkin özellikleri ustalığı desteklemektedir.

Modellemede; modelle bağlantı kurulabilecek en iyi ruh durumu trans içinde içsel diyalogun ortadan kaldırıldığı koşulu ifade etmektedir. Kişi bu aşamada kendi sınırları yerine koyabileceği ve daha sonra değiştirilebilir bir kod oluşturma amacıyla kullanabileceği kalıpları aramaya odaklanmaktadır¹⁶⁵.

2. Modelleme Stratejileri

Düşünme sürecindeki zihinsel stratejilerin ortaya konulması modellemenin önemli bir aşamasını ifade etmektedir. Bu noktada başarılı insanların hem içsel (düşünme biçimleriyle bu düşünme süreçlerinin uygulamaya geçirilme sırası) hem de dışsal (yapılan şeylerin uygulama sırası) süreçleri ortaya konmak durumundadır.¹⁶⁶ Stratejiler düşünce ve davranışların amaca ulaşma yönünde nasıl organize edildiğini ifade etmektedir. İlgili organizasyon sürecinde dünyaya bakışı belirleyen algı filtreleri etkili olmaktadır.

Modelleme stratejilerine ilişkin çalışmalar bazı alanlardaki kusursuzluğun belirli stratejilerin uygulanmasıyla ortaya konulduğunu ve ilgili stratejiyi uygulayan herkesin başarılı sonuçlar ortaya koyabileceğini savunmaktadır. Bir stratejinin temel bileşenleri temsil sistemleri ve alt sistemlerin strateji içindeki oranıdır. Bir strateji modellenirken öncelikle temsil sistemlerinin ortaya çıkarılması gerekmektedir. Bunun için Meta Modelden yararlanılabilecek ve daha sonra yine aynı yöntemle Görsel, İşitsel ve Dokunsal sistemlerin alt sistemleri belirlenebilecektir. Bir stratejide duyular dış dünyaya ya da iç dünyaya dönük kullanılabilmektedir. Bu durumda hatırlama ya da yaratmaya ilişkin içsel kullanımların göz hareketlerinin izlenmesi yoluyla

¹⁶⁵Tamer Dövecü, “ Ustalık, Yeni Kodlama ve Sistematik NLP”, <http://www.nlpdegisim.com/tammak.003>, 19.04.2005.

¹⁶⁶ Harry Alder, **NLP: Yüksek Performansa Ulaşmanın Yeni Bilim ve Sanatı**, s. 177.

belirlenebilmesi olasıdır. Ayrıca Temsil sistemlerine ilişkin ifadelerin çözümlenmesi de kullanılan temel sistemlerin belirlenmesini sağlayabilecektir. Bu noktada yöneltilen sorularla “Bir sonraki aşamada hangi adımın atılması gerekiyor” vb. sorularla örneğin kişinin yukarı bakması, bir görsel resim oluşturduğu ipucunu verebilecektir. Aşağıdaki tabloda Temsil Sistemleri ve Kodları sunulmaktadır.

<u>Temsil sistemi</u>	<u>Kodlama</u>
Görsel → G (Visual V)	Gi → Hatırlanan ya da yaratılan görsel imajlar/İç Görsellik
İşitsel → İ (Auditory → A)	Gd → Dışsal olarak görülen / Dış görsellik
	İi → İç İşitsellik
	İd → Dış İşitsellik
	İid → İç Diyalog
Dokunsal → D (Kinesthetic → K)	Dd → Dış Dokunsallık
	Di → İç Dokunsallık
Kokusal / Tatsal → K	Ki → İç Kokusallık
(Oldfactory/Gustatory → O)	Kd → Dış Kokusallık

Tablo 5. Ustalık Stratejilerine İlişkin Kodlar

Kaynak: Bernard Cleveland, **a.g.e.**, s. 27.

Yukarıdaki tabloya göre örneğin şirket aylık bültenini eline alan bir çalışan önce geçen ay şirket çalışanları arasında yapılan ve kendisinin de katıldığı Bowling turnuvasının fotoğrafını görür (Gd). Daha sonra zihninde turnuvayı görsel hatırlar (Gi) bu durum ona heyecan verir (Di) ve kendi kendine böyle bir yarışmaya yine katılmak istediğini söyler (İid). Stratejinin şu şekilde formüle edilmesi mümkündür: Gd>Gi>Di>İid

Belli başlı stratejilerin şöyle sıralanması olasıdır¹⁶⁷:

¹⁶⁷ Joseph O'Connor – John Seymour, **a.g.e.**, ss. 187-196.

Motivasyon Stratejisi: Her kişiyi bir şeyi yapmaya motive eden şey farklıdır. Modellenen bir kişi önce yapması gereken işe bakıp (Gd) içinden bunu yapmanın zamanı diyen yüreklendirici bir ses duyabilir (İi) daha sonra bitmiş işin canlı ve büyük bir zihinsel resmini tasarlama yoluyla (Gi) kendisini iyi hissederek (Di) işe başlar. Böyle bir stratejinin kullanımı kişinin amacına ulaşımına olumlu katkıda bulunabilecektir.

Müzik Stratejisi: Yetenekli müzisyenlerin birkaç kez duyarak bir müziğin dizisini nasıl akılda tutabildiğini belirlemek amacıyla öğrenciler üzerinde bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Öğrenciler dinlerken gözleri aşağı bakmış müziği dinledikçe (İd) müzikle ilgili bir duygulanım yaşamışlar (Di) dikey ve yatay eksende müziğin yükseliş ve alçalışlarını görselleştirmişler (Gi) ve sonunda müziği daha hızlı biçimde dinleyerek fonu zihinsel olarak tekrar duymuşlardır (İi). Bu arada müziğe eşlik edilmiş ve resim tekrar gözden geçirilerek tüm duygular zihinde tutulmuştur. Müzik küçük parçalara ayrılarak ritim ve perde açısından tekrar eden örüntüler fark edilmiştir. Burada, birden fazla temsilin kullanımı hatırlamayı kolaylaştırmıştır.

Hafıza Stratejisi: Hatırlamada en etkili yöntem hatırlanması istenilen konunun bölümlere ayrılarak anlamlandırılmasıdır. Bu işlem yapılırken zihinde canlandırma zihinde tutma sürecini daha da uzatabilecektir. Örneğin önemli bir evraka ilişkin dosya numarası A2470558SB olsun burada A alfabenin ilk harfi, 24 gece yarısından önce uyuyamayayı, 705 gece geç yatıldığından sabah yediyi beş gece uyanıldığını, 58 bir ilin plakası, SB harfleri de Sosyal Bilimler'in açimsanışı olarak zihinde tutulabilecektir. Burada önemli olan nokta, yaratıcı düşünce gücünün kullanılarak mümkün olduğunca çok çağrışımdan yararlanılmasıdır.

Yazma Stratejisi: Yazma, dilin görsel temsilidir. Kelimelerin harflerini doğru yazanlar önce gözleriyle canlandırıp, duygularıyla heceleme doğruluğunu kontrol etmektedirler. Heceme hatası yapanlar genelde sese odaklananlardır. Bu kural özellikle Batı dili öğreniminde geçerli bir yapıyı ortaya koymaktadır. Bir sözcüğün hecelerini hatırlamanın en etkili yolu görsel canlandırmadan geçmektedir. Bu noktada sözcüğün görüntüsü gözlerin sol yukarı bakmasıyla zihne yazılabilecektir. Sözcük daha sonra görüldüğünde eğer doğru heceleniyorsa aşağı doğru bakılabilecektir. Sözcükleri

hatırlamak için sevilen renkte, bir panoda ya da farklı yazı karakteriyle düşünülebilecektir. Ayrıca uzun kelimelerin üç ya da dört heceye bölünerek ezberlenmesi de etkili bir yöntemdir.

Yaratıcılık Stratejisi: Robert Dilts yaratıcılık konusunda Walt Disney tarafından kullanılan stratejinin bir modelini oluşturmuştur. Disney'in ilk adımı hayal etme olmuş, tüm filmin bir vizyonunu zihninde oluşturmuştur. Her karakteri, hissetmiş ve bu hisler uyarınca animatörlerden karakterleri çizmesini istemiştir. Daha sonra planına gerçekçi açıdan bakarak para, zaman kaynakları dengelemiş ve filmin başarılı biçimde yapılacağından emin olma adına gerekli tüm bilgileri toplamıştır. Filmin hayalini kurduğunda eleştirel bir izleyici gözüyle yaklaşarak ilginç olup olmadığını sorgulamıştır. Burada Disney'in kullandığı üç farklı süreç hayal kuran, gerçekçi, ve eleştirel bakış açılarıdır. Bu anlamda yaratıcı süreç için şu stratejinin izlenmesi olasıdır. Çözülmesi gereken soruna dönük olarak sözkonusu üç süreç seçilmeli ve daha sonra yaratıcı olunan bir zaman düşünülmelidir. Böylesi bir zamanın canlandırılmaması durumunda yaratıcı düşünülmesini sağlayacak bir metafor da etkili olabilecektir. Ayrıca bu konuda bir modele hayal kurma sürecine nasıl geçtiğinin de sorulabilmesi mümkündür. Hayal kurulduğunda “ilgisiz konum” a geçilmesi gerekmektedir. Üçüncü adımda bir plana gerçekçi yaklaşılmış bir zamana dönülmeli ve plan eyleme geçirilmelidir. Bu konuda yine başarısız olunuyorsa bir kişinin modellenmesi olasıdır. Son aşama olan Eleştiri aşamasında bir planın yapıcı biçimde eleştirildiği bir zaman hatırlanmalı, güçlü ve zayıf yönler belirlenmelidir. Yine bu plan bir başkasının planı olabilecektir. Bir sonraki adımda ilgili sorun düş kuran konumunda ele alınmalı ve beyin fırtınası yapılmalıdır. Yine ilgisiz konuma geçildikten sonra gerçekçi konumda fikirler organize edilmeli ve yaşama nasıl geçirileceği düşünülerek dış pozisyonda eleştirel konumda plan değerlendirilmelidir. Son aşamada düş kuran durumuna geçilip plan yaratıcı biçimde değiştirilmelidir.

Modellemede benzer inanç ve değerler ya da fiziksel benzerlik önemli oranda başarı getirmektedir. Önemli olan nokta kişinin ilgili yeteneğe sahip olabileceği yönünde bir inanca sahip olması, bir şeyi onun da yapabileceğine bunun için yeterli ve gerekli kaynağa sahip olduğuna inanmasıdır.

C) Çağrıştırıcı – Çapa Atma Kavramı ve Stratejileri

1. Çağrıştırıcı – Çapa Atma Kavramı

Birçok kişi geçmişinde kendisini heyecanlandıran, korkutan, güven veren, mutlu ya da mutsuz kılan, üzen birçok duygulanım durumuyla karşı karşıya kalmıştır. İnsan zihni olaylara anlam verirken bazı ilişkilendirmeler gerçekleştirmektedir. Örneğin bir müzik ya da şarkı kişiyi hoş bir anısına götürebilmekte ve bu şarkı her duyulduğunda geçmişteki o hoş duygu yaşanmaktadır. Trafikte yeşil ışığın yanması karşıdan karşıya geçilebileceği, çalar saatin zili kalkma vaktinin geldiği anlamına gelmekte ve bir reklam jingle'ı reklamı yapılan ürünü hatırlatabilmektedir. Tüm bu durumlar kişinin duygusal durumunun değişmesinde etkilidir. “NLP’de tüm bu psikolojik durumları yaratan uyarıcılar çapa olarak adlandırılmakta, bir sembol uyarıcı haline gelerek belirli bir durum ve tepki tekrar tekrar yaratılabilmektedir”¹⁶⁸. Çapaların gücü bağlantı kurma ve çağrışım yapma yeteneği üzerine temellenmektedir. Çapa bir kez atıldığında tepkiler otomatik olarak işlemeye başlamakta ve kişi için yararlı ya da zararlı olabilmektedir. Yararlı çapalar güven duygusu, enerji, yaratıcılık gibi kaynakları; zararlı çapalar da depresyon, hayal kırıklığı, tembellik gibi ruh durumlarını harekete geçirebilmektedir¹⁶⁹. Olumsuz çapaya örnek olarak kişi başarısız geçen bir iş görüşmesindeki giysisinin uğursuzluk getirdiğini düşünerek o giysiye olumsuz bir çağrışım yükleyip onu bir daha giymeyebilmektedir.

NLP’de çapalar görme, işitme, dokunma, koku alma ve tat alma duyularıyla ilgili olabilmektedir. Yüz ifadesi, ses tonu, renk, doku, bir müzik aleti, bir ifade, bir eşya, bina, bir davranış vb. birçok unsur etkili bir çapa olarak görev görebilmektedir. NLP’de tüm bu şartlanmalar kişinin belli bir duygu durumu yaratarak onu kontrol etmesini sağlamak için kullanılmaktadır. Bunun için öncelikle kişinin anılarına ustalıkla dönebilme becerisini edinmiş olması gerekmektedir. Geçmişe dair bir deneyim tüm temsil sistemleriyle zihinde canlandırılıp gerçek deneyime yakın biçimde yaşanmalıdır.

Bir duygusal durum yoğun biçimde yaşanırken, bedende fiziksel bir temasın olması, ilgili temasla duygu arasında bilinçdışı düzeyde bir bağ kurulmasına yol

¹⁶⁸ Nil Gün, **NLP Zihnini Kullanma Kılavuzu**, s. 150.

¹⁶⁹ Cengiz Erengil, **a.g.e.**, s. 71.

açmaktadır. Çapada amaçlanan, sözkonusu duyguyu çağrıştıracak bir işaretin bulunmasıdır. Daha önce çapa atılan bir duygu fiziksel temasla yeniden yaşanabilecektir¹⁷⁰. Örneğin başarı duygusunun en yoğun yaşandığı bir anda parmakların şıklatılması ve daha sonra zihinde ilgili duygunun yaşandığı anın canlandırılarak duygulanım doruk noktasına çıktığında yine parmakların şıklatılması ve durumun en az yedi, sekiz kez tekrarlanması, her ihtiyaç duyulduğu anda ilgili başarı duygusunun parmakların bu hareketiyle yoğun biçimde yaşanmasını sağlayabilecektir.

İnsanlar günlük yaşamlarında kişilere ilişkin çapalar da atabilmektedir. Örneğin pozitif, yapıcı, neşeli insanlar bilinçaltında bu yönleriyle kodlanmakta ve bu tür kişilerle karşılaşıldığında yüze otomatik bir gülümseme yerleşmektedir. Kişiye ilişkin zihinde oluşturulmuş bu algı da bir çapayı ifade etmektedir. Bu noktada kişilerarası ilişkilerde ilk on saniyede oluşan ilk izlenim de bir çapa olarak nitelendirilebilecektir. Çok kısa bir zaman diliminde oluşan bu çapa zihinde bir program oluşturmakta ve ilgili kişiyle her ilişki içinde bulunulduğunda bu program uyarınca davranılmaktadır. Kişinin farklı yönlerinin zaman içinde farkına varılması da bu ilk çapayı çok az etkilemekte ve izlenim kalıcı olabilmektedir.

Çapalama eylemini gerçekleştiren içe ya da dışadönük görsel, işitsel ve dokunsal uyarıcılardan yararlanılması mümkündür. Zihinde canlandıran farklı şeyler farklı duygular yaratmaktadır (güzel bir manzara sükuneti, bir liderin görüntüsü motivasyonu getirebilmektedir). Bir işitsel uyarıcı, bir iç ya da dış sese karşılık gelebilmekte; “onu yapabilirsin”, “şimdi sakinleş” tarzındaki ifadeler etkili birer uyarıcı olabilmektedir. Özel bir ses tonunun kullanımı ya da güven duygusunu oluşturan bir kişinin sesi istenilen ruh durumuna geçmeyi sağlayıp güç verebilecektir. Uygun bir uyarıcı seçilirken bu benzersiz nitelikte olmalı, alışkanlıkla yapılan bir davranışı ifade etmemelidir. Ayrıca uyarıcı harekete geçirildiği anlaşılmayacak nitelikte olmalıdır¹⁷¹. Aşağıda belirli bir psikolojik durumu yaratmada kullanılabilecek bir çapalama örneği sunulmaktadır¹⁷².

¹⁷⁰ Mustafa Çay, **Bir Yudum Hayat NLP**, Kariyer Yayıncılık, İstanbul, 2004, s. 144.

¹⁷¹ Harry Alder - Beryl Heather, **21 Günde NLP**, Çev. Fatma Can Akbaş, Kariyer Yayıncılık, İstanbul, 2001, ss. 302-306.

¹⁷² Harry Alder, **NLP El Kitabı**, ss. 344-345.

- Belirli bir durumda kullanmak üzere ulaşılmaması istenen kaynaklar belirlenmelidir (İnsanlarla ilk tanışıldığında heyecanlanmamak gibi).
- Geçmişe dönülerek bu deneyimle ilgili örneğin heyecanlanılan anlar düşünülmeli ve üç temsil sistemi için bir çapa belirlenmelidir. Kolaylıkla hatırlanabilecek dokunsal bir hareket, bir kelime ya da ifade, istenilen duyguyu uyandıracak bir sahne ya da nesne vb.
- Geçmiş deneyime geri dönülmeli ve bulunulan yer, yapılan şey, görülüp işitilebilen ve duyumsanan şeyler hatırlanmalıdır.
- Geçmişte kendinden emin olma duygusuna dair bir anı yeniden yaşanmalı ve bu durumda üç çapa da uygulanmalıdır. Uygulama zamanı deneyimin duygulanımı zirveye yakın noktadayken olmalı ve zirvede çapalar bırakılmalıdır.
- Daha sonraki zaman sürecinde çapalama egzersizi 5-8 kez tekrarlanmalıdır.
- Çapaların istenilen duygu durumunu oluşturup oluşturmadığını kontrol etmek için test edilmesi gereklidir. Bazı durumlarda tek başına dokunsal çapanın kullanımı da etkili olabilmektedir. Duyguların ateşlenmemesi konuya ilişkin yeni denemelerin yapılması gerektiğini ifade etmektedir.

Bu biçimde bir süre sonra çapalara ihtiyaç duymadan yeni ruh haliyle belirli durumlar otomatik olarak ilişkilendirilebilecektir.

2. Çapa Atma Türleri

Joseph O'Connor ve John Seymour tarafından gerçekleştirilen sınıflama temelinde çapa atma türlerinin şöyle sıralanması mümkündür¹⁷³:

a) Kaynak Çapalama: Bu çapalama türünde geçmişe ilişkin olumlu duygusal kaynaklar içinde bulunulan zaman dilimindeki durumlara transfer edilmektedir. Genel olarak güven, yaratıcılık, huzur gibi farklı duygusal kaynaklar bağlantılı olan bu çapaları kullanabilmek için ilgili zihinsel durumlara ulaşıldığında her bir kaynağa farklı çapalar uygulanmaktadır. Daha sonra farklı çapalar kullanılarak ilgili kaynaklara

¹⁷³ Joseph O'Connor - John Seymour, **a.g.e.**, ss.56-62.

ulaşılabilmektedir. Bazı durumlarda farklı birçok kaynak tek bir çapaya bağlanabilmektedir.

b) Zincir Çapalar: Bu çapalama türünde her çapa zincirde kimyasal bir reaksiyon şeklinde bir sonrakini tetiklemektedir. Zincir çapalarla farklı durumlar arasında dizinsel bir sırada hareket edilebilmektedir. Problemin güçlü ve kaynağın ulaşımının zor olduğu durumlarda etkili olan bu çapa türünde başarısız bir deneyim düşünülerek işe başlanmalı ve bu deneyimdeki başarısızlık duygusunu oluşturan özel bir algı, nesne ya da kişi tanımlanmaya çalışılmalıdır. İlgili sinyal (algı, nesne ya da kişi) bulunduktan sonra ulaşılmak istenilen duruma karar verilmeli (merak duygusundan yaratıcılığa vb.) ve geçmişe dönülerek gerçekten meraklı olunan bir an çapalanmalıdır. Bu durumdan çıkılarak yaratıcı olunan bir durum da farklı bir çapayla çapalanmalıdır. Sonraki aşamada başarısız deneyime dönülerek ilgili hayal kırıklığına uğratan sinyal alındıktan sonra merak duygusu çapalanmalı ve çapa doruk noktasındayken de yaratıcı çapaya dokunulmalıdır.

c) Çöken Çapalar: Çöken çapalarda istenmeyen olumsuz bir durumla olumlu bir durum çapalanmakta ve aynı anda ateşlenmektedir. Bu teknikte öncelikle problem durumu ve olumlu durum tanımlanmalı, olumlu durum zihinde canlandırılarak bu sırada içine girilen fizyolojik özellikler belirlenmeli ve bu durum çapalanmalıdır. İlgili çapa test edilirken arzulanan duruma ilişkin fizyolojiye girilip girilmediği de test edilmelidir. İlgili fizyolojik farklılık görülüyorsa başa dönülerek bağlantı güçlendirilmelidir. Sonraki aşamada olumsuz deneyim tanımlanarak olumlu deneyimin çapalanması için gereken aşamalardan geçilmeli ve çapalama yapılmalıdır. Daha sonra önce olumsuz sonra olumlu çapaya ilişkin sinyaller sırasıyla kullanılarak olumsuz ve olumlu çapalara ilişkin simgesel ifadelerden yararlanılmalı (olumsuz çapa için çiçek, olumlu çapa için tohum vb.) “Yaşamda çiçekler bazen koparılır ancak yerine bir yerde mutlaka yeni bir tohum kök salmaktadır” türü ifadeler birkaç kez tekrar edilmelidir. Kişi içinde oluşan değişimi fark ederek iki çapayı aynı anda kullanmalıdır. Bu aşamada olumsuz çapanın da ortadan kaldırılması gerekmektedir.

Çapa atma, kişiye bilinçli biçimde olmak istediği duruma girme yeteneğini vermekte ve değişim için ihtiyacı olan kaynaklara ulaşabilmesini olanaklı kılmaktadır.

Belirli psikolojik durumları değiştirebilme yeteneği yaşamın kontrolünün ele geçirilmesini sağlayacaktır.

D) İnanç Kavramı ve Deneyimler Üzerindeki Etkisi

1. İnanç Kavramı

İnanç; nesne, olay ya da kiřilere iliřkin dūřünceler ve yargıları ifade etmektedir¹⁷⁴.

İnançlar, kişinin doğru olarak varsaydığı genellemeleri içerebilmekte ve dūřünce yapısında uzun süre etkili olabilmektedir. İnanç ve değerler bir araya gelerek tutumları oluşturmaktadır. Tutum “bir kiři, nesne ya da dūřünceye ilişkin stabil bir zihinsel konumu”¹⁷⁵ ifade etmektedir. Deęer ve inançlar tutumların belirlenmesinde rol oynamaktadır. Deęerlerin yoğunluğu bir davranışın ortaya çıkma olasılığını önemli ölçüde etkilediği gibi inançlar da davranışları güçlü biçimde etkileme özelliğine sahiptir.

İnsanların birer algı filtresi niteliğindeki inançları tüm karar ve sonuçları etkileyerek yaşamlarını yönlendirmekte bazen motive bazen de demotive edici özelliğe bürünerek kimlik algısını oluşturmaktadır. Olaylar gerçekliğe dair zihinsel haritaların oluşumunu sağlayan inançlar uyarınca yorumlanmakta ve gelecek davranışların temeli atılmaktadır. İnanılan her şey algı filtrelerinden geçmekte ve edinilen bilginin söz konusu filtrelerden geçiriliş tarzı inançları şekillendirmektedir.

İnançların edinilme kaynağına inildiğinde pek çok kaynakla karşılaşılması olasıdır. ocuklu döneminde model alınan bir birey, önemli olaylar, travmalar, hastalıklar, içinde bulunulan kùltür ve evre inançların kazanımında etkili olabilmektedir. Özellikle ocuklukta ebeveynlerin beklentileriyle ilgili inançlar doğrulanma olanağı olmadığında yaşamın ileriki dönemlerini önemli ölçüde etkileyebilmektedir. Yüksek beklentiler yeteneği, düşük beklentilerse başarısızlık ve yeteneksizliği getirmektedir. Bu durumun “Kendini Gerçekleyen Kehanet” dūřüncesiyle açıklanabilmesi mümkündür.

¹⁷⁴ Henry L.Tosi, John R.Rizzo – Stephen J.Carroll, **a.g.e.**, s. 192.

¹⁷⁵ Henry Gleitman, **Psychology**, 4th Edition , W. Norton&Company, USA, 1995, s. 420.

Daha önce sözü edildiği üzere kesintisiz biçimde çalışarak duyu organlarına gelen her bilgiyi işleyen ve depolayan bilinçaltı, gördüğü ya da işittiği her şeyi gerçekmiş gibi algılamaktadır. Örneğin birine sürekli olarak aptal olduğun söylemek, bilinçaltının buna zamanla inanmasına ve bu inancın davranışlara yansiyarak kişinin kimliğinin bir parçası olmasına yol açacaktır¹⁷⁶. Olumlu ya da olumsuz kelimeler ve kelimelerin kullanıldığı cümleler bilinçaltı tarafından kendini gerçekleştirme yönünde programlanmaktadır. Bu durumun hedeflere ulaşmada ve kişilerarası olumlu ilişkiler kurmada kullanılabilmesi olasıdır.

Bir şeyin gerçek olduğuna inanıldığında, onu tam anlamıyla gerçek olarak kabul eden bir duruma girilmektedir. Başarı inancı başarı yolunda desteklemekte ve içinde bulunulan duruma ilişkin gerçeklerin ne ifade ettiğinin bilinmesi içinde bulunulan şartları değiştirme yeteneğini sunmaktadır¹⁷⁷. Kişilerarası ilişkilerde insanlara kendilerinin bile inanmadığı şeylerin söylenmesi zihinde bir süreç başlatılması için yeterlidir¹⁷⁸. Örneğin hasta bir insana o gün ne kadar iyi görüldüğünü, yüzüne renk geldiğini söylemek kendini gerçekleştirip kişinin zihninde kurduğu hastalık psikolojisiyle ilgili programın değişimine katkıda bulunabilecektir.

NLP ile yetenekleri sınırlayan inançlar ortadan kaldırılıp güç veren inançların tanınması olasıdır. Bazı inançlar hedefe ulaşmada engelleyici bir role sahipken bazıları da başarı isteğini pekiştirmektedir. Sınırlayıcı inançlar “yapamam” ifadesiyle ortaya çıkmakta ve bu kullanım beyni başarısızlık yönünde programlamaktadır. Kişi böyle bir ifadeyi kullandığında beyninde yeteneksizlik yönünde bir yol açmaktadır. Kişinin bu noktada Meta Model’den yararlanarak soracağı sorular “Bu işi yapamamamın nedeni nedir?”, “iş yaparsam ne değişir” limitlerin ve bu limitler yok edildikten sonra elde edilecek sonucun ortaya konmasını sağlayabilecektir. Bu kişi bir şeyi yapmanın imkansız olduğunu düşünüyorsa, yapabilmesi durumunda olacakları asla anlayamayacaktır. Olumlu inançlarsa kişiyi başarıya götüren yolda güçlendirecek, olasılıklar dahilinde düşünen kişi başarısız bile olsa bu sonuca neden olan özelliklerini tekrar gözden geçirip gerekli yetenekleri kazanım yönünde etkisini

¹⁷⁶ Mustafa Çay, **a.g.e.**, s. 77.

¹⁷⁷ Mehmet Öner, **a.g.e.**, ss. 117-122.

¹⁷⁸ Mustafa Çay, **a.g.e.**, s. 78.

değerlendirebilecektir. Bu tip zihin yapısına sahip bir kişi için her başarısızlık bir “yeteneksizlik kaynağı” değil “geribildirim olanağı” biçiminde değerlendirilmektedir.

İnançların güçlendirilmesi ya da olumsuz inançların değiştirilmesi için inanç kalıplarının ortaya çıkarılması gerekmektedir. Bunun için benlik imgesinin farklı yönleri ya da kişiyi tanımlayan özelliklerin (güvenilir, çalışkan, sadık vb.) bir listesi yapılmalıdır. Liste yapılırken her zaman kullanılan elin (sağsa solun kullanılması gibi) kullanılmaması söz konusu özelliklere farklı bir boyuttan bakılabilmesini sağlayacaktır. Bu durumda kişi kendisi hakkındaki gerçek inancı görebilecek ve dikkate alınmayan davranışları belirleyebilecektir¹⁷⁹. Bu noktada olumlu ve olumsuz inançlara ilişkin senaryoların tüm temsil sistemleriyle zihinde canlandırılması inançların yapısının ortaya konularak istenilen inancın oluşturulması olasıdır.

2. İnanç Değiştirme Stratejileri

Yaşam boyunca karşılaşılan birtakım olaylar (çocuk sahibi olma, başka bir ülkede yaşamaya başlama, kazalar vb.) inanç değişimini hızlı ve etkili biçimde gerçekleştirirken, NLP ile bilinçli biçimde inanç değişimi kısa sürede yapılabilir. Herhangi bir inanç değiştirilmeden önce kişinin kendisine şu soruları yöneltmesi eski inanca dair limitlerin ve edinilmesi planlanan yeni inancın getirilerinin sorgulanmasına olanak tanıyacaktır¹⁸⁰: “Yaşamım bu yeni inançla nasıl daha iyi olur?”, “Yaşamım bu yeni inançla nasıl daha kötü olur?”, “Eski inancımı korusaydım, olabilecek en iyi şey ne olurdu?”, “Yeni inançla olabilecek en iyi şey nedir?”.

İnanç değişiminde çerçeveleme ve çapalamadan, fobi yok etme tekniklerine kadar birçok farklı teknikten yararlanılabilmektedir. Bir inancı değiştirmek için inancın alt sistemleri değiştirilebileceği gibi, geçmişe ilişkin bir deneyime tekrar dönülerek olumsuz bir durumun yerine olumlu bir duruma ilişkin çapa atılabilecektir. Aşağıda değişimin kısa sürede gerçekleştirilmesini sağlayabilecek bir teknik verilmiştir¹⁸¹:

- Sınırlayıcı bir inanç söylenmeli ya da bir yere yazılmalı,

¹⁷⁹ Harry Alder, **NLP Yüksek Performansa Ulaşmanın Yeni Bilim ve Sanatı**, ss. 83-84.

¹⁸⁰ Joseph O’Connor – Ian McDermott, **a.g.e.**, s. 154.

¹⁸¹ Kazım Yurdakul, **NLP: Bireysel Mükemmelliğin Sanatı**, Kariyer Yayıncılık, İstanbul, 2003, ss.145-146.

- Bu inancı değiştirmenin getirisi belirlenmeli,
- Değişimin kişinin kendisi ve ilişkilerini nasıl etkileyeceği tartışılmalı,
- Aşağıdaki sıra izlenerek yeni bir inanç belirlenmeli
 1. Kısıtlayıcı inancın yazıya dökülmesi (o ipe tırmanmak zordur).
 2. İnancın tersinin yazılması (o ipe tırmanmak kolaydır)
 3. Ters ifadenin bir süreç biçimine getirilmesi (o ipe tırmanmayı kolayca öğrenebilirim)
 4. Sürecin zevk alınacak biçime dönüştürülmesi (o ipe tırmanmayı kolayca ve zevkli biçimde öğrenebilirim)
- Yeni inancın son durumu yazılarak buna karşı düşüncelerin söyleme ya da yazma yoluyla sembolik olarak yok edilmesi,
- Bir dakika boyunca bu yeni inançla bir gün geçirildiğinin zihinde canlandırılması ve bir problemle karşılaşıyorsa inancın yeniden düzenlenmesi,
- Yeni inanca gerçekten sahip olunmak isteniyorsa inanç yaşamın bir parçası olana dek “mış gibi” (sanki) egzersizi yapılmalıdır.

İnançların değişimi, yeteneklere bakış açısının ve davranışların değişimini sağlamaktadır. NLP teknikleriyle davranışlar kişiyi güçlü kılacak inançlar oluşturma yönünde programlanabilecek ve hedeflere ulaşma yolundaki limitleri ortadan kaldıracaktır. Ancak başarıya ulaşmaya çalışırken “çevre boyutu”ndaki etkenlerin de olumlu, olumsuz etkileri dikkate alınmalı ve bu biçimde sınırlayıcı inançların değiştirilmesine karşın hedefe ulaşamama durumunun yaratacağı düş kırıklığının önüne geçilmeye çalışılmalıdır. Kişi kendisinde gerekli tüm içsel değişimleri gerçekleştirse de dış koşulların amacın önüne set çekmesi durumunda engelin çevre boyutundan kaynaklandığının fark edilmesiyle, kişinin çevresini değiştirme yönünde çok fazla alternatifine sahip olmadığı düşüncesinden hareketle “davranış boyutu”na dönme yoluyla değişimin çevreyi terk etme ya da çevreyi çok daha iyi tanımayla oluşturulacağı ileri sürülebilecektir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ZİHİN DİLİ PROGRAMLAMASININ KİŞİSEL GELİŞİM, ÖRGÜTLERDE KİŞİLERARASI İLETİŞİM VE PERFORMANS GELİŞTİRME ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ

I. KİŞİSEL GELİŞİM KAVRAMI VE KAVRAMIN TARİHSEL

DÖNÜŞÜM SÜRECİ

“Sen değişirsen, dünya da değişir” anlayışından hareket eden kişisel gelişim kavramı, kişiliğin çeşitli yönlerinde oluşabilecek olumlu anlamdaki dönüşümlerin kitlesel bağlamda dönüşümü yaratacak güçte olduğu görüşünü savunmaktadır. Kişisel gelişim uygulamalarının manevi olanı arayışta yol gösterdiği ve zihinsel engelleri yok ederek farklı alanlarda sorun çözme becerisi kazandırdığı ileri sürülmektedir. Kişisel yaşamdan profesyonel yaşama çeşitli alanlarda zihinsel ve davranışsal farklılık oluşturmada terapiden meditasyona, stres yönetimi tekniklerinden ilişki eğitimine kadar geniş bir yelpazede değerlendirilebilecek tekniklerden yararlanılan alanın, Rönesans’tan sonra ikinci aydınlanma çağının getirdiği bir fenomen olarak çeşitli düşünce okulu ve yaklaşımların kümülatif etkisinin bir sentezi olduğunu ileri sürmek olanaklıdır.

A) Kişisel Gelişim Kavramına İlişkin Öncül Kuram ve Yaklaşımlar

1. Kişisel Gelişim Kavramı

Geride kalan asrın son on yılında ekonomide yaşanan küreselleşme ve teknolojik devrim çağa damgasını vuran iki önemli gelişmeyi temsil etmektedir. Bilginin dünyayı yönlendiren en önemli güçlerden biri biçimine gelmesi, insanlığı farklı anlayış ve temeller üzerinde şekillenen değerlerin egemenliğiyle yükselmekte olan bir uygarlıkla karşı karşıya bırakmıştır. Farklı yaşam biçimleri ortaya koyan bu yeni uygarlık en önemlisi farklı bir bilinci de beraberinde getirmiştir.

Bugün birçok toplumbilimci ve ruhbilimci bu sözkonusu uygarlığı insanlığa getireceği kazanım ve yol açacağı kayıplar temelinde dualist yaklaşımlarla değerlendirmeye devam etmektedir. Teknolojik gelişmeler bir yandan yaşamı kolaylaştırıp yaşanabilir ve sürdürülebilir koşulların yaratımına katkıda bulunurken diğer yandan alışkanlık, kahramanlık, ideoloji, moda ve eğlencilikler hızla oluşup aynı

hızla eskitilmektedir. Nesnelerin kişilerin yaşamından geçiş hızının artışı, insan-nesne ilişkilerinin kaçınılmaz geçiciliğiyle sonlanmaktadır. Bu durum kişilerarası ilişkilerde de yansımaları bulmakta, yirmi birinci yüzyılın tüm nimetlerinden yararlanma peşinde ve bu yolda hedefe ulaşmada tüm yolları geçerli gören kişiler çıkar amaçlı ve geçici nitelikli ilişki örüntülerini oluşturabilmektedir. İşte bu noktada insanların; anlamını yitirdiğini düşündükleri bu dünyada kendileri olarak kalabilmek, özlerine ulaşabilmek, yaşamı daha çekilir ve anlamlı kılabilmek ve hatta gerilerinde mutlu bir insan topluluğu bırakabilmek için kişisel gelişim konularına dikkatlerini yönelttiği söylenebilmektedir.

Yirminci yüzyıla ait bir terim olan kişisel gelişim “sen değişirsen, dünya da değişir” sloganıyla kişisel gelişim yolculuğunun ruhunu net biçimde ifade etmekte, özelden tek bir kişinin değişiminin genel ölçekte tüm toplumu değiştirebilecek güçte olduğu ileri sürülmektedir. Kişisel gelişimin soyağacında Wilhelm Reich’in bio-enerji anlayışı, Fritz Perls’in Gestalt Terapisi, Abraham Maslow’un insanî psikolojisi, Carl Gustav Jung’un mistik ve büyüsel gelenekler üzerine gerçekleştirdiği araştırmalar, doğu kökenli yoga, meditasyon teknikleri, Charlotte Selver ve İda Rolf’un Beden Terapileri yer almaktadır¹⁸². Günümüzde stres yönetimi, psikoterapi, reiki, meditasyon, renk terapisi, NLP terapisi gibi başlıklar altında sürdürülmekte olan kişisel gelişim çalışmaları “insanın içindeki sınırsız gücü fark edebilmesi, bu gücün bileşenlerini bularak kendi karakterinde nelerin bulunduğunu belirleyip bu yönde davranması, hedeflerini belirlemesi, olumlu düşünme, öğrenme, okuma, güzel konuşma, hafıza teknikleri vb. konuları kapsamaktadır¹⁸³.

İnsanoğlu günlük yaşamında çeşitli kararlar vermekte, alternatifler arasından seçimlerde bulunmakta, her gün olumlu ya da olumsuz yeni deneyimler kazanmaktadır. Olumsuz her yaşantı olumlu yaşantılar kadar belki de biraz daha fazla yeni öğrenmeler ve veri girdileri oluşturmakta bu biçimde kişi, gelişim yolculuğuna deneyimlerinden aldığı derslerle devam etmektedir. Kişisel gelişim çalışmalarında kişiler bir bilgelik yolculuğundan geçmekte ve önce özlere daha sonra kendilerine ilişkin bir farkındalık oluşturabilmektedir. Evrene, nesnelere, kişi ve ilişkilere dair bakış açıları farklılaşırken

¹⁸² Cengiz Erengil – Adem Özbay, **Kişisel Gelişim Rehberi**, Armoni Yayıncılık, İstanbul, 2005, s. 7.

¹⁸³ Nejat Sezik, **Kişisel Gelişim El Kitabı**, Hayat Yayıncılık İletişim Eğitim Hizmetleri ve Tic Ltd Şti., İstanbul, 2003, s.11.

daha yüksek düzeyde bir bilince erişilebilmektedir. Tüm ilişkilerinde ve en önemlisi zihninde erdemli olma olarak tanımlanabilecek bilgelik, duygusal zeka kavramının içinde değerlendirilebilecek duygu ve düşüncelerin kontrol edilerek yıkıcı sonuçlara neden olmasının önlenmesi ve aynı zamanda doğru zamanlamayla etkili sonuçlar alınabilmesini sağlayacak biçimde kullanımını olanaklı kılabilcek bir duruşu ifade etmektedir.

Gerek kişisel bağlamda gerekse iş yaşamında başarılı olabilme şartlarını ortaya koyan kişisel gelişim çalışmaları, hedef belirleme ve hedefe ulaşma yolunda öz kaynakların farkına varılarak bu kaynakları kullanmanın önemine değinmektedir. Değişime ilişkin inanç ve irade duygularının ortaya konulması, üzerinde durulan diğer önemli noktalarken etkili kararlar alma, alternatifler arasından en iyi seçimi yapabilme ve başkalarının ruh durumunu anlama yeteneğiyle yaşamdan daha fazla zevk alma kişisel gelişim çalışmalarının belli başlı hedeflerini ifade etmektedir.

2. Kişisel Gelişim Kavramının Tarihsel Dönüşüm Süreci ve Öncül

Yaklaşımlar

Günümüz çağcıl insanının çeşitli konu ve alanlarda verimlilik ve performansını artırarak yaşamda proaktif bir tavra ulaşmada araç olarak kullandığı bir akım olarak değerlendirilebilecek kişisel gelişim kavramı, yaşama dair farklı düzeyde bilinç yaratmada farklı bilim dallarının yaklaşım ve verilerinden yararlanmaktadır. Kavramın ortaya çıkışında çeşitli düşünce okulları, modern akımlar ve bazı düşünürlerin görüşlerinin etkili olduğundan söz etmek olanaklıdır.

Ancak öncesinde birçok insan edimi, istek ve beklentilerinin temelinde bulunan insan doğasına ilişkin görüşleri değerlendirmek, konuya insan psikolojisi çerçevesinde yapılacak bütüncül bir yorumla yaklaşmayı mümkün kılacaktır. Bu düşünceden yola çıkarak 1920’li yıllarda insan varlığının devamını sağlamada etkili mekanizmalardan söz edilmiş ve Freud tarafından davranımların kökeninde bulunan iki tür içgüdü ortaya konulmuştur. Yaşam ve ölüm güdülerini olarak tanımlanabilecek bu güdülerle insan belirli davranışlara yönelirken diğerlerinden uzaklaşmaktadır. “Thanatos” adı verilen

ölüm içgüdüğü diğer kişi ve nesnelere yöneltildiğinde şiddet davranışlarına neden olabilmekte ve bu yolla arzu edilen denge ve düzene ulaşmaya çalışılmaktadır.

Varolma içgüdüğü ise kişide bedensel ve ruhsal güçleriyle yaşama ve bu yönde davranımlarda bulunma arzusu yaratmaktadır. Varolma içgüdüğüne doyum sağlayan davranımların insana mutluluk verdiğini ileri sürmek mümkündür¹⁸⁴. Freud’a göre yaşam ve ölüm içgüdüleri ilkel benlik (id) de bulunmaktadır. İçgüdüden doğan davranışa haz doğrultusunda doyum arayan ilkel benlik bilinçdışında bulunan itici bir güçtür. Benlik (ego), kişiliğin öznel yanı olarak insanın kendine dair kanılarının toplamını oluşturmakta ve ilkel benliğin isteklerini, kendini koruyacak biçimde bastırmak için nasıl davranılması gerektiğini belirlemeye çalışmaktadır. Kişiliğin ruhsal yönünün kural ve yargılarını oluşturan üstbenlik(süper ego), benliğin toplumsal ilke ve değerlere uymayan davranışlarını düzeltmektedir.

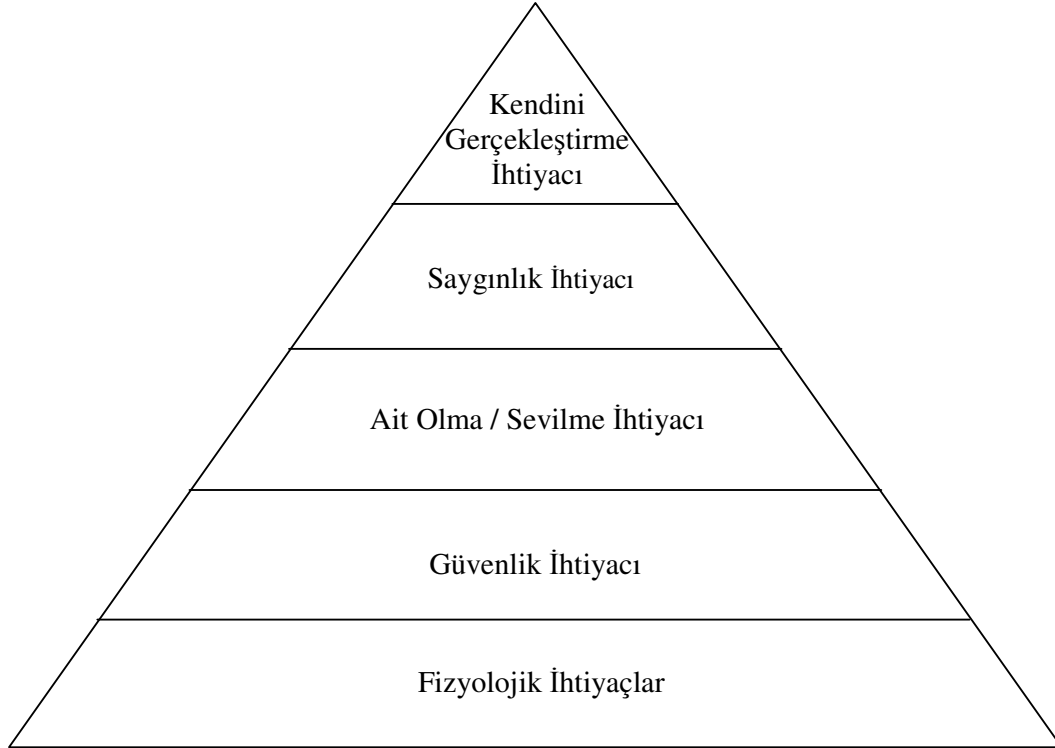
Günümüz çağcıl yaşam insanları, varolma güdülerine koşut olarak varlıklarının fiziksel ve ruhsal yanlarını ahenkli biçimde bütünleştirme yoluyla huzur ve mutluluğa ulaşabileceğini düşünmekte, bu noktada organizmalarındaki ilkel öfke gibi refleksif tepkileri olabildiğince kontrol altına alarak zihin güçlerini ve fiziksel enerjilerini daha olumlu ve yapıcı alanlara yönlendirmeye çalışmaktadır. Bu verilerin ışığında kişinin kendi gelişimini sağlaması akımının 50’li yıllarda “kendini gerçekleştirme” kavramıyla yön bulduğunu ifade etmek mümkündür. Konuyla ilgili psikologlar, insandaki kendini geliştirme isteğinin gerçekte güdüsel bir özellik taşıdığını ve bu güdüsünü tatmin edemeyen kişilerin yaşamın anlamını kavrama çabasının sonuçsuz kalabileceğini savunmaktadır.

Kendini gerçekleştirme kavramını literatüre kazandıran iki düşünür Abraham Maslow ve Carl Rogers, insan doğasına dair optimistik görüşler ileri sürmüştür. Maslow’a göre insanlar doğuştan iyidir ve şartların doğuştan getirdikleri potansiyeli açığa çıkarmalarına olanak vermesi durumunda kendini geliştirme eyleminin tam kapasiteyle gerçekleştirilmesi olanaklıdır¹⁸⁵. Carl Rogers’ın tersine, kişiliğe ilişkin kapsamlı bir teori geliştirmeyen Maslow, davranışı motive eden faktörler üzerinde

¹⁸⁴ Özcan Köknel, **Yaşamın Zaferi**, Altın Kitaplar Yayınevi, İstanbul, 1994, s. 55.

¹⁸⁵ Robert M. Liebert – Michael D. Spiegler, **Personality: Strategies and Issues**, 6th Edition, Brooks/Cole Publishing Company, USA, 1990, s. 314.

alışmalar yapmış ve “İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı”nı geliştirmiştir. Kurama göre, insan gereksinimlerinin hiyerarşik bir düzende sıralanabilmesi mümkündür. Önceleri beş temel hiyerarşik basamaktan sözeden Maslow daha sonraki yazılarında en st düzey basamak olan “aşkynlık” gereksinimini tartıřmıřtır¹⁸⁶.



şekil 1. Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı

Kaynak: Robert M. Liebert – Michael D. Spiegler, **a.g.e.**, s. 318.

şekil 1’de görülebileceği gibi hiyerarşi en temel biyolojik güdülerden en karışık sosyal isteklere doğru ilerlemektedir. şekle göre yeme, içme, dinlenme vb. ihtiyaçları içeren fizyolojik ihtiyaçlar tatmin edilmeden bir ileri basamağa geçilememektedir. Korunma, korkudan uzak kalma, bağlılık, istikrar gibi unsurları içeren güvenlik ihtiyaçları yaşanılan çevredeki belirsizliklerin en aza indirgenmesi ve bu biçimde yaşamın devamı için çeşitli fiziksel veri girdilerinin seilebilmesiyle ilgilidir. Kişiler güvenlik ihtiyaçları karşılığında kendilerini güvende hissedebilmekte ve bu biçimde hiyerarşi basamaklarında ilerleyebilmektedir. Fiziksel evre üzerinde kontrol

¹⁸⁶ Robert Feldman, **Understanding Psychology**, McGraw Hill Book Company, USA, 1989, s. 260.

sağlandığında kişi sosyal ilişkiler bütününe odaklanabilmektedir. Bir gruba ait olma, beğenilme, sevilme gibi unsurlarla nitelenebilecek Ait olma/Sevilme ihtiyacı, insanın doğasında bulunan diğerleriyle etkileşime girme isteğinden kaynaklanmaktadır. İnsanlarla birlikte olma isteğinin altında yaşam hedeflerine ulaşmada diğerlerinin yardımını alma beklentisinin olduğunu ifade etmek olanaklıdır. Başarılı olma, güce kavuşma, bağımsız ve yetenekli olma istekleri tatmin edildiğinde kişi kendini yararlı ve gerekli biri olarak görebilmektedir. Kişiler diğerlerinin kendilerini tanımasını, diğerlerinin gözünde ün, prestij ve statüye sahip olmayı isteyebilmektedir. Maslow’a göre sözkonusu dört basamağı az sayıda kişi tatmin edebilmekte ve bu kişiler kendini gerçekleştirme ihtiyacıyla motive olmaya başlamaktadır. Bir kişinin, olabileceği her şeyi olma isteğiyle ilişkilendirilebilecek ilgili ihtiyaç gerçekte hiçbir kişi tarafından tam olarak elde edilememektedir. Bu noktada Maslow, kişilik yapısında aşağıda anılan nitelik ve özellikleri barındıran kişilerin kendilerini gerçekleştirme düzeyinde davranış ortaya koyabileceğini savunmaktadır¹⁸⁷.

1. Gerçeği iyi, doğru biçimde algılama, anlama, tanıma ve yorumlama,
2. Kişinin kendisini ve diğerlerini gerçekçi biçimde değerlendirmesi,
3. Karşılaşılan engelleri aşma ve sorunları çözme için çaba harcama,
4. Yaratıcı düşünce ilke ve kuralları içinde düşünme,
5. İnsanlığın doğal, evrensel ortak değerlerinin benimsenmesi,
6. Yaşam boyunca kazanılmış bilgi, deney, görgü birikiminden yararlanma,
7. Diğerleriyle doğru ve sağlam iletişim kurma.

Davranışın oluşumunda “kişisel seçim” kavramına değinen Maslow, insanoğlunun biyolojik koşulları ve sosyal çevre etkilerinin bir kenara bırakılması durumunda pek çok koşulda farklı eylem alternatifleri arasından seçim yapabilecek durumda olduğunu söylemektedir.

Maslow’un Lincoln, Einstein gibi tanınmış isimleri nitelemede kullandığı kendini gerçekleştirme kavramı’nın günlük yaşamda yeteneklerini tam kapasiteyle

¹⁸⁷ Özcan Köknel, **a.g.e.**, s. 131.

kullanmaları dolayısıyla tatmine ulaşmış kişiler için de kullanılması olanaklıdır. Maslow'un "aşkınlık ihtiyacı" olarak adlandırdığı ve son piramit basamağına eklediği kavram, ruhsal bir nitelik sergilemekte ve kişinin kendisini diğerlerinin bakış açısıyla görebilme ihtiyacını ifade etmektedir¹⁸⁸. İlgili gereksinim, NLP'nin bakış açıları konusunda ele alınan üçüncü bakışla paralellik göstermekte, kişi kendini tarafsız bir konuma sokarak davranışlarının diğerlerince nasıl algılandığını anlamaya çalışmaktadır.

Maslow, kendini gerçekleştiren kişiler üzerinde araştırma yapmaya Max Wertheimer ve Ruth Benedict ile başlamış ve NLP'deki modellemenin bir anlamda ilk esin kaynağı olmuştur. İlgili isimler üzerinde araştırmaları sürdükçe ortak düşünsel ve davranışsal dizgeler keşfetmiş ve ilgili dizgelerin benzerlerine diğer araştırmalarındaki bazı kişilerde de rastlamıştır. Sözkonusu ortak nitelik; sahip olunan yetenek, kapasite ve potansiyelin tam kapasite kullanımı ve yetenekli oldukları konuda en iyisini yapan bu kişilerin becerileriyle ilgili kusursuz bir itibara sahip olmalarıdır. Maslow'un üzerinde çalıştığı denekler kendilerini güvende, kabul görmüş hissetmekte ve kaygıdan uzak bir durum sergilemektedir¹⁸⁹.

İncelediği kişilerin yaşamlarının en muhteşem deneyimlerini aktarmasını isteyen Maslow, sözkonusu deneyimleri "zirve deneyim" olarak nitelemiş ve deneyimi yaşayan kişide tüm varlığın algılanması, tam dikkat, algı zenginliği, benliğin (ego) transa geçişi, zaman ve mekan kaybı, alçakgönüllülük, çatışma aşımı, sevgiyle insanlar ve dünyanın kabullenilmesi gibi özellikleri tanımlamıştır. Maslow zirve deneyimler yaşayan kişinin kendisi ve diğerlerine bakışında sağlıklı değişimler oluştuğunu, "kamil kişi" olarak değerlendirilebilecek bu kişinin "varlık" değerlerine sahip olduğunu belirtmiş ve varlık değerlerine sahip organizmaların fizyolojik ihtiyaçlarının karşılanmış olması dolayısıyla daha ulvi amaçlara yöneldiğini saptamıştır¹⁹⁰. Maslow'a göre insanoğlu benliğinin kendine özgü bölümünü oluşturmak için özgül niteliklerini varsıllaşma yolunda işe koşmakta ve bu noktada gelişme gücünü yine kendinden almaktadır. Maslow eski ve yeni ruhbilim öğretilerinin bir sentezini gerçekleştirerek çağdaş Hümanistik Ruhbilim öğretilerinin oluşumuna katkıda bulunmuştur.

¹⁸⁸ Robert Feldman, **a.g.e.**, s. 260.

¹⁸⁹ Robert M. Liebert – Michael D. Spiegler, **a.g.e.**, ss. 327-328.

¹⁹⁰ Turgay Şirin, **Kişisel Gelişim Medeniyeti**, Armoni Yayıncılık, İstanbul, 2005, ss. 186-187.

Davranışçılık, psikoanaliz ve hümanizm konseptleri çerçevesinde değerlendirilen Hümanistik Yaklaşım'ın ilk gücü Skinner ve Watson'ın araştırmaları, ikinci gücü Freud'un psikoanaliz* çalışmalarıyla Alfred Adler'in psikolojik incelemeleri, Erik Erikson, Carl Jung, Erich Fromm, Karen Horney gibi bilim adamlarının çalışmalarıdır. İlgili çalışmalarda çıkış noktasının, sağlıklı bir insan kişiliği ortaya koymada bilinçli zihinle insan fiziğinin uygun biçimde bütünleştirilmesi olduğu söylenebilmektedir. Öncülleri arasında Maslow ve Rogers'ın bulunduğu 50'li yılların sonunda ivme kazanan hareket; kişilik, kendini gerçekleştirme, yaratıcılık, kişisellik gibi insan olmanın ne olduğunu anlamaya hizmet edecek konuları ele alacak bir profesyonel birlik oluşturmuştur. Sözü geçen alanlardaki incelemeler Hümanistik Psikoloji başlığı altında toplanmış ve psikolojinin üçüncü gücünü oluşturmuştur. Maslow ve Rogers'la birlikte Hümanistik Psikolojinin doğuşuna zemin hazırlayan ve çalışmaları esin kaynağı olan belli başlı isimler arasında Rollo May, Wilhelm Reich ve Fritz Perls'in sayılabilmesi mümkündür. Sözkonusu teorisyenlerin kişisel gelişim kavramının gelişiminde rol oynayan kişiler olduğunu söylemek olanaklıdır. Hümanistik Psikoloji ve kişisel gelişim kavramlarını ortaya koyan teorileri şöyle özetlemek mümkündür.

Carl Rogers'a göre her canlı doğuştan, bir taslak özelliğinde yetenekle donanmıştır. Bu doğuştan gelen biyolojik güç geliştirilmeye çalışılırken, kişi benliğinde bulunan kişiliğiyle ilgili kavramları geliştirmeyi amaçlamaktadır. Bu sırada kişide kim olduğu, amacının ne olduğu, ne yapmak istediğine dair bir bilinç durumu oluşmaktadır. Rogers, yaşam boyu süren bu çabaya insanın kendini gerçekleştirme çabası adını vermektedir¹⁹¹. Rogers, doğuştan gelen tüm potansiyelini kendisini tatmin edecek biçimde kullanan kişilerin yeni deneyimlere açık olduğunu, yaşamlarının her dakikasını dolu biçimde yaşadıklarını, kendi yargılarına güvendiklerini, alternatifler arasından özgürce seçim yapabildiklerini, güvenilebilir ve yaratıcı olduklarını, üzüntü-sevinç ve korku-cesaret gibi duyguları daha yoğun yaşadıklarını vurgulamıştır¹⁹². Bu durumu “güzel yaşam” olarak niteleyen Rogers, ilgili yaşam biçimini bir süreç ve yön olarak

* Psikoanaliz: Bir psikoterapi tekniği olarak hastanın zihinsel süreçlerinin bilinçaltı parçaları arasında bağlantı bulmaya çalışan yöntemler bütünüdür.

¹⁹¹ Özcan Köknel, **a.g.e.**, s. 170.

¹⁹² ..., <http://www.mythosandlogos.com/Rogers.html>, 20.01.2007.

görmüştür. İlgili yönü organizmanın kendisi seçmekte ve bunun için psikolojik bir özgürlük gerekmektedir. Özgür biçimde davranan kişi algılarını artan biçimde kullanmakta, sinir sisteminin sağladığı tüm verileri değerlendirmekte, olasılıklar arasından seçim yapmada tüm organizmasına daha çok şans tanımakta, eylemlerinin tatminden uzak olması durumunda onları düzeltmeye gönüllülük göstermekte, kendisine dair farkındalık geliştirmektedir¹⁹³.

Rogers'in düşünceleri arasında NLP'de de baz alınan fenomenolojik yaklaşımlardan söz etmek olasıdır. Ona göre dış dünyanın ne olduğundan çok, kişinin ona yüklediği anlam incelenmelidir. Kişinin davranışını anlamada onun dünyayı nasıl gördüğü ve algılayıp yorumladığı dikkate alınmalıdır.

İnsan doğasının özünün temelde pozitif olduğunu inanan Rogers, kişilik teorisinin temelini ilgili inanç uyarınca şekillendirmiştir. Ona göre kişilik değişimi, gelişim olgusunun vazgeçilmez bir parçasıdır. Kişilikse “ben”in organize, sürekli, kavramsal gestalt biçimli özellikleri, ben’in başkalarıyla ilişkilerinin algısı, sözkonusu algılara eklenen değerlerle birlikte yaşamın çeşitli yönleridir¹⁹⁴. Psikoloji bilimine en büyük katkısı “kişi odaklı terapi” ile yapan Rogers’ın yaklaşımı aile ilişkileri, eğitim, çatışma çözümü, liderlik, siyaset gibi alanlarda etkili olmuştur. Rogerian Terapi’nin temeli terapistin hastanın fenomenolojik dünyasını anlamasına, bilinçaltını bir yana bırakarak, bilinçli deneyimlere odaklanmasına dayalıdır. Terapi çalışmalarında kişinin normal gelişimine devam edebilmesi için ortadaki engeller kaldırılmaya çalışılmakta, bunun için değişim yolundaki tüm kaynakların kişinin içinde var olduğu inancı oluşturulmaktadır.

1930’lu yıllarda gerçekleştirdiği orgonomik araştırmalarla tanınan Wilhelm Reich, Freud’un ortaya koyduğu ilkel benlik kavramının temel niteliğinin acı verenden haza doğru yönelme olduğunu savunmuştur. Duygulara ifade edilen fiziksel biyolojik enerjinin varlığını ortaya koyma amaçlı laboratuvar deneylerinde haz ve acı duygularının derinin yüzünde bir şarj oluşturduğunu, denek hoşnutluk duyduğunda bu şarjın arttığını,

¹⁹³ Carl Rogers, “On Becoming a Person”, <http://www.panarchy.org/rogers/person.html>, 25.01.2007.

¹⁹⁴ Dagmar Pescitelli, “An Analysis of Carl Rogers’ Theory of Personality”, <http://www.pond.ca/carl-rogers&page>, 20.01.2007.

rahatsızlık duygusunda da şarjın azaldığını bulmuştur¹⁹⁵. Buna göre hoşnutluk duygusunu biyolojik enerjinin organizmanın dışına doğru, endişe duygusunu da enerjinin merkeze doğru hareketi olarak düşünen Reich, benzer enerji süreçlerini amip benzeri basit yaşamlarda da gözlemiştir. Söz konusu çalışmaları Reich'i deneylerinde bir ileri aşamaya yönlendirmiş; kan, kum ve bunun gibi elementler üzerinde mikroskopik incelemeler yapan Reich, maddeyi bionlarına ayırmış ve bionların yaydığı radyoaktif enerjiyi “orgone” enerjisi olarak adlandırmıştır. Anılan çalışmalar psikiyatri, tıp ve biofizik alanında büyük yankı uyandırmıştır.

Bir değişim tekniği olarak terapi çalışmalarında kullanılan Gestalt terapisi, literatüre Fritz Perls tarafından 1951'de katılmış ve psikoanaliz, doğu dinleri öğretileri, fenomenoloji, holistik görüş ve beden terapisi uygulamalarını bir araya getirmiştir. Perls'e göre beden ve ruh birbirini tamamlamakta ve terapi çalışmalarında danışana tüm yönleriyle yaklaşılmaktadır. Bireyin otantik olmasına ve yaşamına anlam katarak kendi sorumluluğunu yüklenmesine yardımcı olmayı amaçlayan Gestalt terapisi, kişinin farkındalığının artışının öz yaşantılardan yola çıkılarak yaşantıların öz varlığa anlam katacak biçimde düzenleneceğini öne sürmektedir¹⁹⁶. Gestalt terapisinde kişinin çevreyle aktif biçimde ilinti kurarak gelişmesi için gerekli tüm kaynaklara sahip olduğu düşünülmektedir. Kişinin yaşadığı her şey o ana dair algısıyla ilgilidir ve algı biçiminin değişmesi durumunda içinde bulunulan durumun da değiştirilmesi olanaklıdır. Bu noktada danışanın kendi kaynaklarına ulaşarak kendi tedavisini gerçekleştirmesi için geçmiş sorunlarını tekrar yaşaması sağlanmakta ve bazı durumlarda grup çalışmasıyla danışanın başkalarının kimliğini alarak bir içgörü kazanması sağlanabilmektedir. Gestalt terapi anlayışı, Wilhelm Reich'in çözülmemiş duygusal çatışmaların sonucunda iskelet ve kas yapısında birtakım gerilimlerin oluştuğu savı üzerinde odaklanmıştır. Sözkonusu gerilimsel enerjinin kişinin psikolojik düzeyde bütünleşmesine engel olduğu düşünülerek terapilerde ilgili enerjinin dışı vurumu sağlanmaya çalışılmaktadır.

En tanınmış varoluşçu psikologlardan olan Rollo May, insan gelişimindeki belirli evreleri incelemiş ve masumiyet, isyankarlık, sıradanlık ve yaratıcılık olarak adlandırdığı evrelerin bazen kesişebileceğini örneğin bir çocuğun farklı zamanlarda

¹⁹⁵ ..., <http://www.wilhelmreichmuseum.org/biography.htm>, 25.01.2007.

¹⁹⁶ Füsun Akkoyun, **Gestalt Terapi**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2001, s. 34.

masum ya da isyankar olabileceğini savunmuştur. Bir varoluşçu olarak May, motivasyon kavramını incelemiş ve her kişideki farklı güdüler sistemi bütünü “daimonik” olarak adlandırmıştır. Amaçlara ulaşmada organize olma yeteneğiyle ifade ettiği “niyet” kavramı üzerinde duran May, amaca ulaşma yolunda çaba gösterme edimini baz alarak kişilikleri neo puritan, infantil ve yaratıcı olarak sınıflamıştır. Neo puritanlar amacına ulaşma yeteneğine sahip ancak eyleme geçme arzusu olmayan, infantiller düşleri olan ancak bunları gerçekleştirme disiplini bulunmayan kişileri temsil ederken yaratıcılar da anılan iki kişiliğin denge noktasını temsil etmektedir¹⁹⁷.

Hümanistik psikoloji yaklaşımının kapsadığı konulardan olan ve kişisel gelişim kavramının doğuşuna aracılık eden kavramlardan biri de “Kendine Yardım” (Self-Help) kavramıdır. Kavramın, bir kişi ya da grubun ekonomik, entelektüel ya da duygusal bağlamda gelişimini olanaklı kılacak her durum ve uygulamayı ifade ettiğini söylemek mümkündür. Kavram; eğitim, çalışma yaşamı, psikolojik ve psikoterapötik alanlarda uygulama alanı bulmakta ve kişilerin yaşamlarının bir döneminde karşılaştıkları zihinsel ya da yaşama dair sorunların çözümü üzerinde odaklanmaktadır¹⁹⁸. Söz konusu sorunların çözümünde, bir uzman yardımından yararlanılabilmekte, diğer biçimde kişi kendi kendine yardım sürecini uygulayabilmekte ya da her iki yöntemin kombinasyonu kullanılabilmektedir. Özellikle 18.yüzyılda etkisi hissedilmeye başlanan kendine yardım kavramının, kişinin kendi kaderini yönlendirmesine olanak tanıdığı savunulmakta ve kendine yardım planlarıyla kişi güç ve zayıflıkları temelinde davranabilmektedir. Kişisel koçluk, kilo verme, stres yönetim programları, motivasyon önerileri gibi konuların kitap, CD ve seminerlerle aktarıldığı kendine yardım hareketinin öncülünün iki alkol bağımlısı tarafından geliştirilen “On İki Adımlı Program” (Twelve Step Program) olduğunu ileri sürmek olanaklıdır. Programda alkoliklik ya da madde bağımlılığı bir rahatsızlık olarak görülmekte ve hastadan iyileşme yönünde kendi kişisel sorumluluğunu alması beklenmektedir.

Kişisel gelişim kavramının gelişiminde insancıl akımlar doğrultusunda rol oynayan iki temel akımdan sözedilebilmektedir. 60’lı yılların sosyal ve entelektüel ortamında oluşan ve birçok insanın içinde geniş ölçüde bulunduğu inanılan doğa üstü

¹⁹⁷ George Boeree, “Rollo May”, <http://www.webspace.ship.edu/egboer/may.html>, 25.01.2007.

¹⁹⁸ ..., “Self-Help”, <http://www.mentalhelp.net/poc/view-doc.php>, 30.01.2007.

potansiyeli geliştirme amaçlı “İnsan Potansiyeli Hareketi” (Human Potential Movement)nin felsefesi; kişinin içindeki potansiyelin geliştirilmesi durumunda yaratıcılık, kendini gerçekleştirme, mutlulukla örülmüş bir yaşam kalitesinin elde edilebileceği yönündedir. Kişisel gelişim öğretisinin de nihai hedeflerinden biri olarak değerlendirilebilecek görüşe koşut olarak, içindeki potansiyeli açığa çıkaran kişi aynı edimi toplumdaki diğerlerinin de yapmasını olanaklı kılacak, bu anlamdaki kişisel değişim genelde tüm toplumda olumlu yönde bir sosyal değişimi beraberinde getirecektir. Temellerini Hümanistik Psikoloji’den alan hareket, psikolojide üçüncü kuvvet olarak bilinmektedir. “Yeni Çağ Akımı” (New Age Movement) yelpazesi altında ele alınabilecek kavram, ruhsal görüşlerden çok kişisel gelişimin seküler insan yeteneklerini konu edinmekte ve çeşitli seminer, workshop ve kitaplar yoluyla katılımcıların zihni özfarkındalık geliştirmesi amacıyla yeniden programlanmaktadır. Bu noktada derin rahatlama, zihinde canlandırma ve görselleştirme gibi tekniklerden yararlanılmakta, bu yolla katılımcı aktarılanlara alıcı konuma getirilmektedir¹⁹⁹. Kişilerin gerçekliğe bakışının farklılaştırılarak, yaşama dair varsayımların ya da şemaların değiştirildiği çalışmalarla kişisel değişim ve gelişime ulaşılmaya çalışılmaktadır.

Çağdaş Batı kültürünün en geniş hareketlerinden biri olan ve 20. yüzyılın sonlarına doğru ortaya çıkan “Yeni Çağ Akımı” (New Age Movement) ruhsal alanla ilgili kişisel eklektik bir yaklaşımı temsil etmektedir. Akım, Doğu ve Batının eski ruhsal ve dinsel geleneklerini psikoloji ve ekoloji bilim dallarının görüşleriyle bütünleştirmiştir. Meditasyon, reenkarnasyon, çevrecilik, çözümlenemeyen gizemli olaylar, kristaller vb. unsurları tanımlayan akım insanın ruhsal yeniden uyanış felsefesi olarak tanımlanabilmekte ve akımın taraftarları bazı alternatif inançları benimseyebilmektedir. Bu inançlara göre dünyada yaşamın bir amacı vardır ve her deneyim yeni öğrenmeler için bir ders niteliğindedir. Sezgiye bilimsel yöntemden fazla değer veren akım, yüksek düzeyde ruhsal bilince sahip insan topluluklarının tüm toplumda ani bir değişime neden olacağını savunmaktadır. Düşlerin işlevine de değinen

¹⁹⁹ Marcia Montenegro, “In The Image of Man: An Overview of The Human Potential Movement and Motivational Seminars”, <http://www.answers.com/topic/human-potential-movement>, 25.01.2007.

akım, zihnin gizil güç ve yetenekleri bulunduğunu ve düş görmenin ruhun kendisini ifadede araç olduğunu ileri sürmektedir.

Çalışmalarıyla ruhsal araştırmaların ötesine geçen; mitolojik bulguları ve düş yorumlarıyla tanınan Carl Gustav Jung, insan topluluklarına ait ölümsüz sembeler üzerinde yoğunlaşmış ve her kişinin özel bir mitolojiye sahip olduğunu öne sürmüştür. Düşler, kültürler, fanteziler ve sanattaki arketipsel imajları inceleyen Jung, kahraman arketipinin cesaret, kötünün yok edilmesi, soylu amaçlara hizmetle ilintili olduğunu söylemiştir. Mitte ilgili çalışmaları sonucunda kolektif bilinçaltı kavramını ortaya koyan Jung, insanların sadece deneyimleriyle öğrenmediğini, türlerin gelişimi sırasında tüm insanlığın ortak deneyimleriyle şekillenen biçimde davranıp düşündüğünü bulgulamıştır. Kişiliğin ilgili anılara ilişkin bölümünü kolektif bilinç olarak tanımlayan Jung, bu bölümün kişiliğin baskın yanı olduğunu ve arketipleri içerdiğini ileri sürmüştür. Ona göre arketipler mitolojik temaların temsilinde kullanılan genel eğilimlerdir ve her bir arketipin temel dizgeleri farklı zaman ve yerlerde ortaktır²⁰⁰. Jung yeni ruhsal akımı içselleştirmek için öncelikle düşlerden yola çıkılması gerektiğini söylemiş ve düşlerden alınabilecek mesajlarla dünyadaki yaşama dair içkin ve yüksek bir bilinç elde edilebileceğini ifade etmiştir.

Psikanaliz konusundaki görüşleri, psikoterapi alanında farklı bir çıkış açan ve kendilik psikolojisini ortaya koyan Heinz Kohut, kişisel gelişim kavramının gelişiminde etkili önemli isimlerdendir. Freud'un ilkel benlik, benlik ve üst benlik kavramlarını reddeden Kohut, "kişiliğin üç yanı" (three-part self) adlı görüşünü agresif kişiselilik, hırs ve huzursuzluğun yoğun biçimde yaşandığı ve bu yüzden insanların kendilerini boş ve kırılgan hissettiği 70 ve 80'lerde açıklamıştır. Ona göre kişiliğin üç yanının ancak diğer kişilerle kurulacak ilişkilerle geliştirilebilmesi mümkündür. Kohut'un insan doğası hakkındaki olumlu, açık ve empatik duruşu kendilik psikolojisinin çağcıl dinamik terapist ve teorisyenler tarafından benimsenmesine neden olmuştur. Empati kavramı üzerinde özellikle duran Kohut, kavramı terapötik bir unsur olarak da görmüş ve psikoterapi çalışmalarında kullanmıştır. Narsizm kuramında bir dönüşüme aracılık eden Kohut, çocuğun teşhirciliğine anne ve babanın verdiği yanıtların sağlıklı olması

²⁰⁰ Douglas A. Bernstein et all, **Psychology**, 3rd Edition, Houghton Mifflin Company, USA, 1994, s. 489.

durumunda kendisinden memnun olup olmama yani narsistik durumunun da sağlıklı olacağını savunmuştur. Psikoterapinin hedefi, ilgili yanıtların eksik olduğu durumlarda terapistin kendilik nesnesi (ebeveyn) yerine geçerek kendilik yapılarını onarma olmalıdır²⁰¹. Yöntemde, terapistin ideal ebeveyninden biri olmasıyla hasta geçmişinde özlediği şeyleri yeniden kazanabilmekte ve sorunlu ilişkinin ne zaman kişilik sorununa yol açtığı belirlenebilmektedir²⁰².

“Structural Integration – Yapısal Bütünlük” görüşünü ortaya koyan İda Rolf; bedendeki fiziksel değişimlerin kişinin tüm varlığında etkili olduğundan, tutumlar, duygu, inanç sistemleri ve davranışların birbiriyle ilintisinden söz etmiştir. Ona göre fiziksel yapı düzeltildiğinde kendine güven, yaşamın değişen durumlarına esnek biçimde ayak uydurma gibi konularda kişisel potansiyel ortaya çıkmaktadır. Bedenin uygun biçimde çalışması, yerçekiminin organizmanın tümünde akmasını sağlamak ve bu yolla beden kendini spontane biçimde iyileştirebilmektedir²⁰³. Rolf’un Yapısal Bütünlük çalışması bilimsel olarak kabul görmüş bir beden terapisi. Bu terapide kas, kemik ve organları saran yapıya baskı uygulanmakta ve yapı serbest bırakılıp uzatıldığında beden optimal konuma getirilmekte ve bu durum daha esnek ve eşgüdümlü bir duruş sağlamaktadır. Beden terapisi alanında Rolf’a benzer bir teknik uygulayan Charlotte Selver, beden uzuvları üzerinde gerçekleştirdiği uzatma ve serbest bırakma hareketleri ve duysal farkındalık sağlama için kullanılan beden hareketleriyle farklı kas grupları, organ ve jestlerdeki ruhsal, sosyal ve psikolojik anlamların ayrımını sağlamayı hedeflemiştir. Rolf ve Selver’in kullandığı ilgili teknikler kişilikle ilgili farkındalık duygusunu geliştirmekte ve günlük yaşamdaki olaylara beden bölümlerinin nasıl tepki verdiğini ortaya koymaktadır. Sözkonusu çekme ve gevşetme hareketleri aynı zamanda kişiye diğerleriyle ilişkilerinde daha esnek olma, algısal farkındalık çalışmaları ise kişilerin birbirlerinin düşünce ve varlığını otantik anlamda kabul etmesini olanaklı kılmaktadır.

²⁰¹ ..., “Kendiliğin Çözümlemesi”, <http://www.metiskitap.com/scripts/catalog/Author.asp>, 28.01.2007.

²⁰² Rudolf Süske, “What Does Heinz Kohut Mean by The Self?”, <http://www.selfpsychology.org/papers/susske-self>, 30.01.2007.

²⁰³ ..., <http://www.rolfguild.org/idarolf.html>, 30.01.2007.

B) Kişisel Gelişim Kavramına Projeksiyonel Bir Bakış

İkinci Dünya Savaşından sonra dünyanın geneline egemen olmaya başlayan barış kültürü, demokrasi anlayışının doğuşuna paralel olarak düşüncede özgürlük akımının gelişimine öncülük etmiş ve insanların kendi kendilerine düşünce üretmeye başladıkları bir döneme girilmiştir.

Belirli alt bölümlerden oluşan ve çeşitli görüşler ile uygulama biçimlerini içeren Yeni Çağ Hareketinin insanların düşün yaşamında başlattığı dönüşümün, gelecekte barış ve uyumun sözkonusu olduğu toplumlar ortaya koymada etkili olacağı düşünülmektedir. Bu noktada, kendisini doğru ve yanlışlarıyla tanıyan, çevresinde algılanış biçiminin farkına varan kişinin toplumla da bütünleşmesini ve bir algı birliğine varmasını kaçınılmaz gören yeni çağın yükselen değerinin insan zekasını evrensel zekayla bütünleştirme amacında olduğu söylenebilmektedir.

Yeni çağın odağında bulunan çağcıl dünya görüşü, kişinin dışından içine yönelmekte ve iç biliş üzerinde yoğunlaşarak ekosistem ve organizmanın ruhsal yönleriyle varlıkta birliğe ilişkin algılara dayanmaktadır. Yeni çağda insanların özgelişimlerini sağlamaya dönük çabaları artan biçimde devam etmektedir. İnsanın kişisel ve ruhsal bağlamdaki gelişim çabalarını sistemleştiren çeşitli seminer, workshop, kaset, kitap vb. pek çok materyal yeni çağ'ın ürün pazarını oluşturmakta ve çeşitli konularda uzman danışmanlık şirketleri gelişimsel amaç taşıyan kişilere hizmet vermektedir. Profesyonel bağlamda birçok kuruluş Yeni Çağ teknik ve öğretilerinden artan oranda yararlanmakta, her düzey çalışanın gerçek potansiyelini ortaya koyma ve bilinç düzeyini artırma amacıyla önemli harcamalar yapmaktadır.

İnsan zihninin gücü, doğaüstü olaylar ve evrene ilişkin gizemler, akılları yüzyıllardır meşgul etmektedir. Özellikle 12. yüzyıldan itibaren fizik ve doğa bilimleri alanında egemen olan mekanik dünya görüşü ruhsallığı perdelemiş ve yalnızca somut görüngülere değer vermiştir. Ancak yetmişli yıllarda fizyolojik ve sosyal gereksinimlerini karşılamış insanoğlu içinde bir boşluğun olduğunu hissederek kendini gerçekleştirme nesnelere yönelmiştir. Bu doğrultuda, yeni bir bilince kavuşma isteğini doyurmaya çalışan sözkonusu kişiler dikkatlerini kendi benliklerine yönelterek, davranışlar ile varoluşa dair temel soruları gündeme getirmiştir. Sonuç olarak

materyalist dünya görüşlerinin çoğu yerini hümanist ve ruhsal anlayışlara terk etmiştir²⁰⁴.

Kişisel ölçekli gelişimin geniş ölçekte tüm toplumda gelişimi ve üst düzeyde bir bilinci ortaya koyacağını düşünen kişisel gelişim çalışmalarının önemli bir yöneliminin ekosistemin korunmasıyla ilgili olduğunu söylemek mümkündür. Yirmibirinci yüzyılda insanlık; nüfus artışı ve küresel ısınmaya bağlı su, enerji, gıda kıtlığı gibi sorunlarla karşı karşıya kalmıştır. Kendini gerçekleştirme düzeyinde ilgisini manevi alana yöneltmiş, potansiyel yeteneklerini en üst düzeyde kullanma becerisini elde etmeye çalışan ve bu noktada evrensel bir bilinç düzeyine ulaşma çabasındaki insanoğlunun fizyolojik gereksinimlerini zorlukla karşılayacak düzeye gelme olasılığına ilişkin senaryolar, gelişimsel devinimlere ket vurulması gerçeğine değinmektedir. Yaşamda kalma adına gerekli temel kaynaklardan yoksunluk, insanlığı kaos ve mücadele koşullarına sürükleyebilecek ve madde ediniminin peşinde koşma durumu, gelişimsel nitelikteki konuların önüne geçebilecektir. Bu noktada yüzyılın gelişkin insan kavramı, çevresel konularda üzerine düşen sorumlulukların farkındalığını uygulama düzeyiyle yaşama ve ekolojik sistemin sürdürülebilirliği yolunda yeni bir zihinsel anlayış geliştirme edimleriyle tanımlanabilmektedir. Bugün insan potansiyelinin yalnızca kişisel gelişimi sağlama bağlamına değil, yaşamı sürdürülebilir kılma adına bağlı olunun toplumsal ve çevresel koşulları da geliştirme adına kullanımı doğrultusunda bir eğilimin ortaya çıktığı ileri sürülebilmektedir. Bu durumun kişisel dönüşüm amaçlı pratiklerin son bulacağı ya da geçerliğini yitireceği öngörüsünü doğrular nitelikte olmadığını söylemek mümkün olmakla birlikte sözkonusu çalışmalar paralelinde benliğinin tüm yönleri hakkında farkındalık geliştirmiş, insani yönlerinin bilincinde kişilerin çevresel sorunlara daha duyarlı biçime gelebileceği ve kişisel tekamülü sağlama çabalarının önemli bir bölümünü çevresel duyarlılık bilincinin oluşturacağı söylenebilmektedir.

Kişisel konularda toplum ve hatta tüm dünyanın çıkarlarını içeren konulara yöneliş daha üst düzeyde bir vizyonu temsil etmektedir. Oluşturulacak kolektif bilinç,

²⁰⁴ James Redfield, **İleriye Görmek Geleceği Yaşamak**, Çev.Fatoş Dilber, Altın Kitaplar Yayınevi, İstanbul, 2003, ss.22-26.

düşünce paylaşımının teşvik edileceği ekonomik, uluslararası ve politik alanlarda yeni farkındalık çağının hüküm süreceği yeni bir dünya düzenini yapılandırabilecektir.

II. KİŞİSEL GELİŞİM VE PSİKOTERAPİ ÇALIŞMALARINDA ZİHİN DİLİ PROGRAMLAMASI'NIN KULLANIMI

Bugün birçok kişi; özkaynaklarının farkına varmak, olayları farklı yönlerden algılayabilme yetisine ulaşmak ya da yaşamını daha anlamlı kılmak için çeşitli NLP kurslarından yararlanmaktadır. Bununla birlikte NLP, psikoterapi çalışmalarında başarıya ulaşmayı engelleyen içsel limitlerin (sınırlayıcı inançlar) ortadan kaldırılması, geçmişe ilişkin olumsuz anıların silinmesi, çeşitli sağlık sorunlarının çözümü, etkili kişilerarası iletişim becerisinin kazanımı gibi amaçlarla kullanılabilir.

A) Psikoterapi Kavramı ve Türleri

Psikoterapi kavramının “psikolojik problemleri çözmek için eğitim almış bir terapist ve sorunlu ya da başkalarının sorun yaşamasına neden olan bir kişi arasındaki bir dizi sistematik etkileşim”²⁰⁵ olarak tanımlanması mümkündür. Psikoterapistler hastalarının kaygı ve çatışmalarını ortaya çıkararak üzerlerindeki etkilerini ve bu etkilerle nasıl başa çıkılabileceğini ortaya koymaya çalışmaktadır.

Psikoterapi çalışmaları standardize klinik araçlar olmamakla birlikte psikoterapistler arasında yöntem açısından farklılıklar görülebilmektedir. Bazı psikoterapilerin amacı hastanın anlaması ya da davranışın doğrudan değiştirilmesi olabilmektedir. Psikoterapide yüzden fazla terapi türü bulunmakla birlikte kullanılan belli başlı yaklaşımların psikodinamik terapiler, davranış terapileri varoluşçu-insancıl terapiler ve grup/aile terapileri başlıkları altında incelenebilmesi mümkündür²⁰⁶:

Psikodinamik Terapiler

Psikoanaliz: Sigmund Freud tarafından geliştirilen teknik, hastanın kendisi hakkında daha olumlu düşünmesini ve duygularının geçmişi tarafından bastırılmadan geliştirilmesini sağlamaktadır. Psikoanaliz; düşler, fanteziler ve bilinçaltından gelen diğer materyaller üzerine odaklanmakta ve analist hastanın bu söz konusu fizik

²⁰⁵ Richard R. Bootzin et al., **Psychology Today**, 6th Edition, Random House Inc., USA, 1986, s. 584.

²⁰⁶ Richard R. Bootzin et al., **a.g.e.**, ss.584-588.

materyalleri günlük yaşamına entegre etmesine yardımcı olmaktadır. Hasta bu biçimde davranışına ilişkin farklı bakış açıları geliştirebilmekte ve kaygılarıyla başa çıkmada daha esnek yollar keşfedebilmektedir.

Diğer Psikodinamik Terapiler: Freud'a göre id, ego ve süper ego insan benliğinin üç yönünü ifade etmektedir. İnsanın içindeki hayvansal yönü temsil eden id kendini her koşulda doyuma ulaştırmaya çalışmaktadır. Süper ego kişiyi kurallara uymaya yönlendirmekte ve bir baskı unsuru oluşturmaktadır. Egoysa süper ego ve id arasında bir köprü görevi görmektedir. Egonun denetimi, süper egoyu boğuculuktan kurtarmakta ve idin kişi için sorun doğurabilecek istekleri bilinçaltına itilerek yok sayılabilmektedir.

Ancak bilinçaltındaki istekler kişinin davranışlarını etkileyecek niteliğe bürünerek normal dışı davranışların kökenini oluşturabilmektedir. Freud'dan sonraki psikoanalistler Carl Jung, Alfred Adler, Erik Erikson teori ve terapide farklılıklar oluşturmuşlardır. Buna göre egonun temel olarak idin isteklerini tatmin için kabul edilebilir yollar bulmayla uğraştığı düşüncesi reddedilmekte ve hafızayla ilgili işlemler, yorumlama, algılama, planlama vb. egonun önemli birtakım fonksiyonlarını ifade etmektedir. Bu noktada, terapide id yerine egonun daha kontrol edilebilir mekanizmalarıyla ilgilenilmelidir.

Davranışçı Terapiler

Klasik Koşullama Terapileri: Klasik koşullama terapileri duyguları değiştirerek davranışı değiştirmeyi hedeflemektedir. Davranışçı görüşün taraftarları birçok insan ihtiyaç ve tercihinin klasik şartlanmaların ürünü olduğunu savunmaktadır. Buna göre anormal ihtiyaçların spesifik şartlanma prosedürleriyle düzeltilebilmesi söz konusudur. Bunun için yok edilmesi istenilen davranış ya da duygular hoş gitmeyen duygularla koşullanılmakta ve belirli bir süre sonra ilgili olumsuz davranış ya da duygudan uzaklaşmaktadır.

Sistemik Duyarsızlaştırma: Spesifik korku ve fobilerde kullanılan teknik öğrenme ve bilişsel süreçlere dayanmaktadır. Hasta korku duygusunu uyandıran uyarıyı

rahatlamış bir durumda deneyimlemekte ve böylece korku reaksiyonunun gücü aşamalı olarak azaltılmaktadır.

Modelleme: Bir duruma tepkide bulunan bir modelin gözlenerek belirli bir durumla nasıl başa çıkılabileceğine ilişkin önemli ipuçları alınabilmektedir. Burada modelin eylemleri bir uyaran olarak alınmakta ve özellikle fobilerin tedavisinde kullanılmaktadır. Modelleme sosyal yetenek eğitiminde kullanıldığında pasiflikten kurtulularak nasıl kendine güvenli bir kişi haline gelinebileceğinin öğrenilmesini sağlayabilmektedir.

Kendine Güvenli Davranış Eğitimi: Başkalarınca yönetilmelerine izin veren kişilerin kendilerine güvenleri düşüktür. Bu tür bir eğitimle sözkonusu kişiler duygu ve düşüncelerini doğru yer ve zamanda etkili biçimde ifade yeteneğini kazanabilmekte ve gerektiğinde hayır demeyi öğrenebilmektedir. Eğitimde modellemeden yararlanılabileceği gibi özgüven eksikliği yaşayan kişi terapistin önünde sorunlu davranışa alternatif davranışları en etkili davranışı buluncaya dek tekrar etmektedir.

Bilişsel Davranışçı Terapi: Bu yaklaşım hastanın dünyayı algılayışına ve yanlış varsayımlarından kaynaklanan hüsrana uğraticı davranışlarına odaklanmaktadır. Terapi çalışmalarında mantıksız varsayımlar tanımlanmaya ve bunların yerine akla uygun düşünceler yerleştirilmeye çalışılmaktadır. Hasta bu biçimde yaşamındaki olayları farklı varsayımlar ışığında yorumlama olanağına kavuşabilmektedir.

İtici Uyarıcılara Koşullama Yöntemi: Yöntemde hastanın duygusal tepkilerini değiştirmede kötü alışkanlıkla (alkolizm, sigara tiryakiliği, fetişizm vb.) acı veren bir uyaran (elektro şok, mide bulandıran hap vb.) birlikte verilmekte ve sonunda olumsuz alışkanlık ortadan kalkmaktadır.

Edimsel koşullanma: Bu yöntemde hasta, olması istenilen davranış ortaya çıktığında pekiştireçten yararlanarak koşullanmakta, istenmeyen davranış içinse pekiştireç kullanılmamakta ve bu biçimde pekiştirilmeyen davranış bir süre sonra sönebilmektedir.

Varoluşçu-İnsancıl Terapiler

Danışan Merkezli Terapi: En iyi bilinen insancıl terapilerden olan bu yaklaşımda insanlar doğuştan kişisel potansiyellerin gerçekleştirmeye motivedir. Terapistin bu anlamdaki görevi hastanın duygularını netleştirmesi ve dünyadaki deneyimlerine değer biçmesine yardım etmedir. Bu doğrultuda terapist dostça ve empatik bir yaklaşıma sahip olmalıdır. Yöntem terapistin hastanın söylemlerini yeniden ifade etmesine dayanmaktadır.

Gestalt Terapisi: Bu terapi türünde organizmanın çevreyle etkileşim sonucunda ortaya çıkacak gelişim kapasitesine sahip olduğu varsayılmaktadır. Nihai hedef kişinin dengeye ulaşmasıdır. Dengesizliklerin kişiliğin sürdürülebilir farklı yönlerinin etkili bütünleşimiyle düzeltilebilmesi olanaklıdır. Terapistin görevi kişinin içindeki savunmaları yok etmek, öz farkındalığı artırmak ve potansiyeli ortaya çıkarmaktır. Bunun için terapist ve hasta arasında diyalojik bir ilişki kurulmakta ve kişinin farklı yönleri (davranışsal, fizyolojik, bilişsel vb.) farklı zamanlarda vurgulanmaktadır. İletişim ve dil kullanımının kurallarına dayanan terapide özbenliğin ilgili yönleri kabul edilip bütünleştirilebilmektedir.

Grup/Aile Terapileri

Grup terapileri kişilere oturum sırasında diğer kişilerin problem ya da konuları nasıl ele aldığı hakkında yol gösteren etkili bir yöntemdir. Ancak fikir ve duygularını ifade edemeyenler için uygun bir yöntem olmadığını söylemek olasıdır.

Aile terapilerinde aile üyelerinin birbirlerine ilişkin duygu ve tutumları ortaya çıkarılmakta ve bu bağlamda grup terapisi yaklaşımıyla sorunlar çözülmeye çalışılmaktadır.

B) Zihin Dili Programlamasında Kullanılan Terapi Çalışmaları

NLP'nin ilk çalışma alanı psikoterapi dalında ünlü uzmanların modellenmesi olmuştur. Bu gerçek, NLP eğitimlerinde öğretilen teknik ve modellerin çoğunun psikoterapi alanında uygulandığı sonucunu ortaya koyabilmektedir. Birçok psikolog, psikiyatr bu düşünceden yola çıkarak NLP eğitimlerine artan bir ilgi göstermektedir.

NLP, terapi çalışmalarında spesifik bir psikoterapi yaklaşımından yararlanılmasını zorunlu kılmamakta, yaşamın çeşitli alanlarında karşılaşılan sorunlara daha kapsamlı biçimde yaklaşarak terapistte esneklik sağlamaktadır. Terapi çalışmalarında fizyolojik ya da mental kökenli sorunların çözümünde bazı NLP model ve tekniklerinin bir sentezi oluşturularak kısa ve pratik biçimde sonuç alınabilmektedir. Danışma eylemi sırasında olumsuz duygu ve düşüncelerin kaynağına ulaşmada geçmişe dönmekte ve kişi duygulardan arındırılmaya çalışılmaktadır. Terapi sonunda sorunlu kişi farklı düşünebilmekte ya da hissedebilmektedir. NLP terapisi alma isteği genelde kişinin kendisini rahatsız hissettiren bir durumdan kurtulmak istemesiyle başlamaktadır. Bu durum kişinin ihtiyaçlar hiyerarşisinde yer alan güvenlik ihtiyacıyla ilgilidir. Bir kişinin sosyal ilişkiler bütününde başarılı olması ve doyuma ulaşması için gerekli öncelik güvenlik ihtiyacını karşılamasıdır. NLP'nin psikoterapi çalışmalarında kullandığı bir dizi psikoterapik ilkenin şöyle özetlenebilmesi mümkündür:

1. Terapi çalışmasında terapist ve danışan arasında oluşan etkileşim bir tür iletişimdir. Bilinçsiz düzeyde gerçekleşen bu etkileşimi kolaylaştırmada empatik bir ilişki önkoşuldur. Bunun için aynalama ve yönlendirmeden yararlanılmakta, terapist danışanla benzer bir duruş sergilemekte ya da benzer bir konuşma hızı kullanabilmektedir. Bu durum danışanın bilinçli farkındalığı dışında zihninde terapist tarafından kabul edildiği duygusunu uyandırmaktadır.
2. Terapist danışma sürecinde danışanın bilinçsiz gönderdiği sinyalleri izlemeli ve bu biçimde ilgili deneyimi içsel ve dışsal doğrultuda nasıl yapılandırıldığını ortaya koymaya çalışmalıdır.
3. Terapi çalışması danışanın ulaşmak istediği sonuç üzerinde yoğunlaştırılmaktadır. Ancak danışanın zihnindeki hedefin fazla belirgin olmadığı durumlarda, gerekli bilginin toplanması için “sonuç çerçevesi” modelinden yararlanarak yeterli ve gerekli bilginin toplanmasına çalışılmaktadır. Bu noktada danışanın subjektif deneyiminin yapısı araştırılmakta, bunun için algı filtreleri ortaya konulmaktadır. Kullanılan dilin özellikleri, bu dildeki çarpıtmalar, bozulmalar, eksik bırakılan noktalar, silmeler vb. dikkate alınmalı ve klasik “Neden?” sorularından yola çıkılmalıdır.

4. Değişim için uygun düzey danışanın işbirliğiyle seçilmeli ve bunun için “Nörolojik Düzeyler” temel referans noktasını oluşturmalıdır.
5. Terapi çalışmasında danışanın temsil sistemlerine ulaşılması ve temsil sistemlerinin işlendiği yolun değiştirilmesi genellikle problemli davranışın da değişimini olanaklı kılmaktadır.
6. Terapinin sonunda istenilen sonucun elde edilip edilmediğini kontrol için danışan başlangıçtaki problem durumu fizyolojisiyle danışma süreci sonundaki fizyolojiyi karşılaştırmalıdır. Hedefe ulaşılmadığı görüldüğünde başka tekniklerden sonuç alınmaya dek yararlanılmalıdır.

NLP, geliştirdiği psikoterapi tekniklerinde kişinin iç ve dış çevresini değerlendirmekte ve çoklu analizde bulunmaktadır. En güçlü değişim teknikleri arasında fobi yenme teknikleri, Swish kalıbı ve içsel çatışma çözümü tekniklerinin sayılabilmesi mümkündür.

Fobi Yenme Teknikleri

Fobiler nesne ya da durumlar doğrultusunda oluşabilmekte ve ilgili nesne ya da duruma duyulan korku kendisini sürekli biçimde pekiştirebilmektedir. Kişi korku duyduğu durumda kaçma tepkisini verdiğinde korku durumu pekişmektedir. Geçmişe dair olumsuz duygulardan kurtulmada yeniden çerçeveleme, çapalama tekniklerinden yararlanılabileceği gibi “ilgisiz durum”a geçme tekniği de kullanılabilecektir.

Bu tekniğin belirli aralıklarla kullanımı olumsuz duyguların azaltılmasını olanaklı kılabilir. Ancak fobilerde baskın olan duyguların daha güçlü ve yerleşik olması değişimi güçleştirdiğinden aşağıdaki gibi bir teknikle duygu değişiminin gerçekleşmesi daha kolay olabilecektir²⁰⁷:

- Korkuyu harekete geçirecek geçmiş ya da gelecekte olabilecek bir durum seçilmeli,
- Korku oluştuğunda kişi kendisini bir sinema perdesinde izlediğini hayal etmeli ve bir sonraki adımda projeksiyon odasına geçerek kendisine bakışını izlemeli,

²⁰⁷ Harry Alder, **NLP El Kitabı**, ss. 400-401.

- İlgili korku anı başlayana dek yaşananlar ve korku anı siyah-beyaz izlenmeli ve deneyim sona erdiğinde film dondurulmalı,
- Hareketsiz resimdeki kişi olarak sinema perdesine girilmeli ve film renkli olarak ileri-geri sarışlarla oynatılmalı,
- Hareketle ya da farklı bir şey düşünerek durum bozulmalı, korku başlamadan önceki an tekrar hatırlanarak yeni tepkiye dikkat edilmeli ve korku duygusu hala hissediliyorsa tüm aşamalar yeniden tekrarlanılmalıdır.

Swish Kalıbı

Bu kalıp, kişilerin psikolojilerinde çok güçlü biçimde yerleşik olmayan alışkanlıkların ortadan kaldırılmasında kullanılabilir. Teknik uygulanırken sırasıyla şu adımların izlenmesi gerekmektedir²⁰⁸:

- Değiştirilmesi istenilen davranış ve davranış düşünüldüğünde akla gelenin ses mi, davranış mı, duygu mu olduğu belirlenmeli,
- Temsil sistemlerinden sonra alt sistemler (resmin parlaklığı, alt sesin yüksekliği, duygunun yoğunluğu vb.) belirlenmeli, ve baskın alt sistem üzerinde durulmalı,
- Gerçekleşmesi istenilen değişimin detaylı durumu zihinsel bir ekranın sağ alt köşesinde küçük bir siyah karede tutulmalı ve kare içindeki alt sistemler parlak, büyük, canlı, yoğun biçimde canlandırılmalı,
- Değiştirilmesi istenilen davranışı ifade eden resim hızla küçültülürken renkleri soldurulmalı ve duygular ortadan kaldırılmalı, bu sırada ekranın sağ alt köşesinde bulunan resim ekranı tüm canlılığıyla kaplamalıdır. Değişim işlemi sırasında tamam, evet, oldu vb. komutlar verilebileceği gibi bedene dokunularak çapa atılabilmesi de mümkündür.
- Son olarak gözler açılarak birkaç saniye farklı şeylere odaklanılmalı ve kalıp 8-10 defa tekrarlanmalıdır.

²⁰⁸ Turgay Biçer, **a.g.e.**, ss. 287-288.

İçsel Çatışma Çözümü Tekniği

İlgili teknik kişiliğin birbiriyle çatışan bölümleri söz konusu olduğunda denge unsurunun oluşturulmasında kullanılmaktadır. Birbiriyle çatışan yönlerin farklı taleplerini dengelemede aşağıdaki gibi bir tekniğin kullanımı etkili sonuçlar ortaya koyabilmektedir²⁰⁹:

- İlk olarak çatışan bölümler (kişiliğin bir yanı özgürlük ve macera isterken diğer yanı güvenlik isteyebilmektedir vb.) net biçimde tanımlanmalı ve temsili belirlenmelidir.
- Her bölümün niyeti belirlenmeli ve ortak bir sonuç üzerinde uzlaşılan dek yüksek düzeye çıkarılmalıdır. Bölümler kişinin huzur ve refahı üzerinde uzlaşmaya varmada hemfikir olmalı ve münazara yönteminden yararlanılmalıdır.
- Her bölümün birbirinin kaygısını fark etmesini sağlayacak ne tür kaynaklara sahip olduğu, nasıl işbirliği yapılabileceği, tatmin için her bölümün diğerinden ne istediği gibi konular tartışılmalıdır. Sonuçta yaşanan çatışmanın onların birbirlerinin niyetini fark etmelerini önlediği görülebilecektir. Daha fazla zaman, izin, dikkat ya da değerlendirme gerektiğinde her bölümün bir işaret vermesi konusunda uzlaşması sağlanmalıdır.
- Her bölüme ortak sorunlarını çözmek için bütünleşmeye razı olup olmadıkları sorulmalıdır. Yanıt olumluysa bölümler bedende bir şekilde bir araya getirilmelidir. Örneğin bölümler elde düşünülerek birbirine çarpılabilecek ya da her iki bacaktaysa bacak bacak üstüne atılabilecektir.
- Son olarak bütünleşik bölüme dair ses, duygu ve görüntünün bulunduğu bir resim oluşturulmalı ve değişimin gerçekleştiği tam anlamıyla idrak edilene dek zihinde tutulmalıdır.

²⁰⁹ Joseph O'Connor – John Seymour, **a.g.e.**, ss. 177-178.

III. ÖRGÜTLERDE KİŞİLERARASI İLETİŞİM SÜREÇLERİNİ ETKİNLEŞTİRME, KİŞİSEL GELİŞİM VE ÖRGÜTSEL GELİŞİMİ SAĞLAMADA ZİHİN DİLİ PROGRAMLAMASI TEKNİKLERİNİN KULLANIMI

İnsanoğlunun varlığını anlamlı kılan kişilerarası ilişkiler hedeflere ulaşma, yeni ve farklı durumlara uyum sağlama, bazı psikolojik ihtiyaçları giderme, yaşanılan toplumun kurallarını içselleştirme vb. birçok alanda önemi yadsınamayacak fonksiyonlara sahiptir. Yalnızlığının hapsindeki bir kişi, gelişiminde rol oynayacak tüm girdilerden yoksundur. Varoluşunda iletişim ve etkileşimlerin büyük rol oynadığı örgütler, amaçlarına ulaşmada gerçekleştirdikleri etkileşimlerle eylemlerini etkin biçimde yerine getirebilmektedir. Bu doğrultuda, özelde kişilerarası ilişkilerin etkinliğini artıracak her yöntem ve tekniğin genelde örgüt çalışanlarının ilişkilerine de uygulanması mümkündür. Örgütün en önemli sermayesinin insan olduğu düşüncesi bu kaynağın ilişki ve etkileşimlerini gelişimsel temelde sürdürebilmesi adına uygun yatırımların yapılması ve gerekli tekniklerden yararlanılmasını zorunlu kılmaktadır. Bu noktada, NLP teknikleriyle çeşitli düzeylerde yaşanan çatışma ve anlaşmazlıklar çözüme kavuşturulabilecek ve ilişkiler daha profesyonel boyutta yürütülebilecektir.

A) Kişilerarası İletişim Kavramı ve Özellikleri

1. Kişilerarası İletişim Kavramı

İnsanoğlu, sosyal ilişkiler bütünü içinde anlam kazanan ilişkisel bir varlıktır. Yaşamı sürdürmenin önkoşulu, başkalarıyla kurulan bağlantılar çerçevesinde gerçekleştirilen öğrenmeler ve bu doğrultuda gerçekleşen bilişsel ve sosyal gelişimdir.

Kişilerarası iletişim birbiriyle bir biçimde bağlantılanmış, iki ya da daha fazla kişi arasında meydana gelen sürekli, öngörülebilir, çok düzeyli, dinamik bir anlam paylaşımını ifade eden bir iletişim biçimidir²¹⁰. Tüm iletişimler etkileşimsel temelde gerçekleşmekte bunun için öncelikle diğer kişinin eyleminin algılanması, bu eyleme nasıl tepkide bulunulacağına karar verilmesi, eyleme geçilmesi ve son olarak karşıdakinin tepkisinin algılanması gerekmektedir. Kişilerarası iletişim en az iki kişi

²¹⁰ Joseph A. Devito, **The Interpersonal Communication Book**, 7th Edition, Harper Collins College Publishers, 1995, USA, s. 7.

arasında oluşmakta, kaynak ve alıcı iletişim sürecinin temel unsurlarını ifade etmektedir. Kaynak, alıcıya yani gönderilen bilginin paylaşıldığı kişi ya da kişilere ulaştırmak istediği mesajları (sözcük, sembol, resim vb.) sembolik biçime dönüştürmekte ve bir kanal yoluyla alıcıya iletmektedir. Kullanılan kanal yüzyüze ilişki ya da kitle iletişim araçları olabilmektedir. Alıcının mesajı algıladıktan sonra verdiği tepkiyse geribildirim olarak tanımlanabilmektedir. Kaynak, geribildirim yoluyla mesajının anlaşılıp anlaşılmadığı ve iletişimin amacına ulaşma düzeyini belirleme şansına sahiptir. Süreçte kaynak ve alıcının ihtiyaç, kişilik ve ilgileri iletişim eyleminin niteliğini ortaya koymaktadır. Benzer ihtiyaç, kişilik ve ilgiler ortak bir deneyim alanı oluşturmakta ve süreç bu biçimde anlamlı kılınabilmektedir.

İletişim sürecinin anlamlı nitelikte oluşu ve kişisel hedeflere hizmet etmesi psikolojik ve fiziksel sağlıkta, stresle başa çıkmada, kendini gerçekleştirme ve kariyer geliştirmede etkilidir. Kişinin kendini diğerlerinden izole etmesi ve terkedilmişlik duygusunun birtakım psikolojik rahatsızlıklara yol açtığı, bilim çevrelerince kabul edilmektedir. Oysa ki olumlu, destekleyici ve güven duygusunun bulunduğu ilişkiler günlük yaşamın stresıyla mücadelede ve özgüven duygusunun oluşumunda önemli rol oynamaktadır. Günümüzde kariyer gelişimi, kişisel doyumda büyük ölçüde rol oynayabilen bir ölçüt durumuna gelmiştir. Artık örgütsel yaşamda personel seçimi yapılırken mezuniyet yeteneklerinden daha fazla dikkate alınan unsurlar EQ (Emotional Intelligence – Duygusal Zeka), takım çalışmasına yatkınlık ve kişilerarası iletişim becerileridir. Bir lider ya da bir takımın üyeleri çalışanlarını ve birbirlerini motive edebilecek, etkili münazaralar gerçekleştirebilecek ve yaratıcılığı ortaya koyabilecek yeteneklere sahip olmalıdır.

2. Kişilerarası İletişimin Özellikleri

Kişilerarası iletişim zaman içinde kümülatif etkiye sahip olan bir süreçtir. Bu süreçte kaynaktan alıcıya gönderilen mesaj süreci başlatmakta bu yönüyle lineer bir yapı gösteren gönderim süreci kaynak ya da alıcının rollerini eşzamanlı biçimli değişimiyle sirküler bir görünüme de bürünebilmektedir²¹¹. İki kişi arasındaki etkileşim

²¹¹ Peter Hartley, **Interpersonal Communication**, Routledge Company, Great Britain, 1993, s. 13.

geçmişte temeli atılan ilişki üzerinde gelişmektedir. Bu doğrultuda oluşan diyalogu ilişkiyel tarihin anlamlı kıldığı söylenebilmektedir.

Kişilerarası iletişimde gönderilen mesajın alıcıda bıraktığı izlenimin silinmesi oldukça güçtür. Bu anlamda mesaj oluşturmada oldukça dikkatli biçimde davranılarak oluşabilecek olumsuz sonuç ve izlenimlerden olabildiğince uzak durulmaya çalışılması yerinde olacaktır.

Etkili bir kişilerarası iletişim süreçteki kişi ya da grupların paylaştığı sembol sistemlerindeki benzerlikle ilgilidir. Bu noktada ilişkide bulunulan kişilerin kullandığı sinyaller ve anlamlarının gözlenmesi ve aynı nitelikteki gözleme de açık olunması gerekmektedir. Çok yakın olunmayan kişilere sözsüz sinyaller gönderirken bu durumun sözel ifadelerle açıklanması daha sonra kurulabilecek ilişkilerde sinyallerin alıcı tarafından daha kolay açımsanmasını sağlayabilecektir.

Birçok kişi, diğerlerinin duygularını doğru biçimde tanımlama, çatışmaları uygun biçimde çözme ve karşıdakiyle ortak bir düzlemde buluşma gibi yeteneklerden yoksundur. Bu tip kişiler çeşitli ilişkiyel bağlamlarda dezavantajlı konumdadır. Olumlu ilişkilerin kurulması ve devamı için etkili ilişkiyel becerilere sahip olunması başkalarının tepkilerinin doğru biçimde anlaşılaraq uygun yanıtın verilmesini olanaklı kılacaktır. Kişilerarası beceriler genel olarak dört temel alanda incelenenilmektedir²¹²:

- Diğer kişiyi tanıma ve ona güvenme,
- Belirsiz olmayan ve doğru bir dille iletişim kurma,
- Diğerini kabul etme ve destekleme,
- Çatışmaları ve ilişkiyel sorunları yapıcı biçimde çözme.

Kişinin gizli yanını diğerlerine mümkün olduğunca fazla açması taraflar arasında güven duygusunu oluşturacak önemli bir faktördür. Bu noktada, kişinin kendisini tanıması diğerleriyle kurduğu iletişimin niteliğini anlayabilmesinde gereklidir.

İlgili düşünceden hareketle, kişinin kendisini diğerlerine açtığında olumlu

²¹² David W. Johnson, **Reaching Out: Interpersonal Effectiveness and Self Actualization**, 5th Edition, Allyn and Bacon, USA, 1993, s. 16.

tutumla karşılaşması durumunda güven ortamının oluşabileceğini tersi durumda ise kişinin kendisini kapayıp güven duygusunun ortadan kalkacağını ileri sürmek olasıdır.

İletişimin etkinliği, gönderilen mesajların doğru biçimde yapılandırılmış ve anlam belirsizliği yaratmayacak nitelikte oluşuyla doğru orantılıdır. Bu paralelde karşıdaki kişinin anlayabileceği nitelikte doğru olarak oluşturulmuş mesajlarla etkili bir iletişim kurulabileceği savunulabilmektedir.

Etkileşimde bulunan kişinin varlığının ve fikirlerinin kabulü ilişkiyi geliştirmekte sözel ve davranışsal boyuttaki onaylamalar iletişime daha etkin biçimde katılımı olanaklı kılarak güven duygusunu yaratmaya katkıda bulunabilmektedir.

Birbirinden farklı kişilik ve bakış açıları çatışmaları ortaya koyan faktörlerdendir. Farklılıkların olduğu yerde çatışmaların da olması kaçınılmazdır. Etkili çatışma yönetim teknikleriyle çatışmalardan yapıcı biçimde yararlanılabilmesi olanaklıdır. Bu biçimde çatışmalar ilişki yok edici niteliklerinden farklı biçimde kullanılıp taraflar arasında varılan uzlaşıyla ortak paydada buluşabilme yeteneğinin kazanımını sağlayabilmektedir.

B) Örgüt Kavramı ve Örgütlerde Kişilerarası İletişim

Örgüt kavramına farklı bilim dalları farklı tanımlar getirmekte, bazı tanımlar örgütü fiziksel alt sistemlerle insan gücü alt sisteminin oluşturduğu bir bütün olarak ifade ederken bazıları da ilgili sistemlerin kişisel açıdan karşılıklı ve uyumlu etkileşimi olarak değerlendirmektedir. Edgar H. Schein örgütü “bir grup insanın işbölümü, işlevsel farklılaşma, yetki ve sorumluluk hiyerarşisi aracılığıyla ortak bir amaca ulaşmalarını sağlamak için etkinliklerinin akılcı bir biçimde eşgüdümlemesi”²¹³ olarak tanımlamaktadır.

Örgütlerin başarısı alt sistemleri arasındaki uyumlu ilişkilere ve dış çevreyi oluşturan diğer sistemlerle kendi iç sistemleri arasında uyumlu, sürekli ve düzenli ilişkiler kurma yeteneğine bağlıdır. Bu yeteneği sağlayan en önemli unsurun iletişim olduğunu söylemek mümkündür.

²¹³ Filiz Genç İpek, “Kurum İçi İletişim Olgusu ve İletişim Kanalları”, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İletişim ABD, Ankara, 1991, s.2.

Örgütsel bazda kişilerarası iletişim herhangi bir düzeyde bulunan iki ya da daha fazla kişi arasında örgüte ilişkin ya da farklı konulardaki fikir-bilgi alışverişi biçiminde gerçekleşebilmektedir. Konuya ilişkin olarak yönetim bilimci Rensis Likert, bir örgütte tüm etkileşimlerde her üyenin kendi kişisel deneyimlerinin değerini onaylayan kişileri destekleyici olarak gördüğünü savunmaktadır. Düşüncelerin net biçimde ortaya koyularak tartışılması, dürüstlük ve güven örgüt üyelerinin birbirlerinden bekleyebilecekleri iletişimsel davranışlardır. Güven duygusu, gerek üst-ast ilişkisi gerekse çalışanların birbirleriyle olan ilişkilerinde önemli bir görev üstlenmektedir. Bilgi saklama, duyguları net biçimde ortaya koymama, yargılayıcı davranışlar vb. güvensizlik duygusuyla birlikte savunmacı iletişim ilişkilerine neden olabilmektedir. Oysa ki destekleyici bir iletişim atmosferi güven duygusunu yükseltmekte ve açıklık boyutunun yakalanabilmesini sağlamaktadır. Açıklığın en önemli şartıysa kişilerin diğerinin varlığını dikkate alarak katkı ve yeteneklerini onaylamasıdır.

Açık destekleyici bir iletişim çalışma yaşamında çalışanın iş doyumunu artıran önemli bir unsurdur. Konuya ilişkin araştırmalar astların kendilerine destekleyici bir ortam yaratmamış üstlerin önerilerini kabul etmedikleri ve bu nedenle ilgili bilgileri benzer görevi yerine getiren başkalarından edinmeye yöneldikleri sonucunu ortaya koymaktadır²¹⁴. Bu durumun kapalı bir iletişim atmosferi yaratacağı tartışılmaz bir gerçek olarak ortaya çıkmaktadır. Kendilerine güven duyulduğunu hisseden çalışanlar doğru bilgi sunmakta ve bu biçimde üstlerinde güven duygusu yaratmaktadır. Bu türde bir döngü açıklığı pekiştirmekte, savunucu bir atmosfere yine aynı türde bir iklim yaratmaktadır. Bu bağlamda karşıdakinin duygusal ihtiyaç ve isteklerine karşı hassas, empatik bir anlayışın karşılıklı derin ve anlamlı iletişimi sınırlayan tüm faktörleri ortadan kaldıracağı ileri sürülebilmektedir.

²¹⁴ Charles Conrad, **Strategic Organizational Communication**, The Dryden Press, USA, 1990, s. 164.

C) Örgütlerde Kişilerarası Uyum Sorunlarının Çözümü ve İletişim Süreçlerinin Etkinleştirilmesinde Zihin Dili Programlaması Tekniklerinin Kullanımı

1. Örgütlerde Çatışma Kavramı ve Çatışmayla Başa Çıkma Teknikleri

Kişinin kendi içinde ya da diğer kişilerle yaşadığı uyumsuzluk ya da anlaşmazlık olarak tanımlanabilecek çatışma, kişilerin dünyayı algılama filtrelerinde dolayısıyla bakış açılarındaki farklılıklar temelinde meydana gelmektedir. Her kişinin yaşadığı dünyayı sembolik olarak algılama eğiliminde oluşu diğerleriyle olan ilişkilerinde soruna neden olacak psikolojik ve sosyal nitelikte bazı etkenleri ortaya koymaktadır.

Örgütlerin insan sistemlerinin bir araya gelmesiyle ortaya çıkan oluşumlar olması gerçeği bu yapı içinde anlaşmazlıklara zemin hazırlayacak örgütsel ve teknik koşulları ortaya koymaktadır. Çalışma yaşamında anlaşmazlık ya da çatışmalara neden olabilecek durumların şöyle özetlenebilmesi mümkündür²¹⁵:

- Kişisel özellikler
- Kişiler ve gruplara ilişkin bazı özel koşullar
- Örgütsel yaşamda görevin doğasının belirlediği bazı faktörler (çok az ya da fazla iş vb.)
- Örgüt yapısına ilişkin faktörler (danışmanlık fonksiyonu yetersizliği vb.)
- Üst, ast ve çalışma arkadaşlığı ilişkilerinin doğasıyla ilgili faktörler
- Kariyer gelişimiyle ilgili faktörler (engellenmiş yükselme hırısı vb.)
- Görev rollerinin belirsizliği ya da net olmayan görev beklentileri

Neyin doğru ya da yanlış olduğu konusundaki inanç ya da tutumlar çatışmalara neden olabilecek güçte unsurlardır. Gerçeğe dair yaklaşımda çevreyle ilişki kurarken kullanılan tipik tutumlar rol oynamakta ve bu biçimde meta programlar bakış açılarını farklı kılmaktadır. Örneğin girişken bir kişilik yapısına sahip olmayan reaktif kişiler sorumluluktan kaçıp bir görevi başarma yolunda diğerleriyle işbirliğine girme

²¹⁵ Robert J. Edelman, **Interpersonal Conflict at Work**, BPCC Wheatons Ltd, Great Britain, 1993, s.3.

konusunda gönülsüz olabilecek ve böylesi bir durum da taraflar arasında anlaşmazlıkla sonuçlanabilecektir. Algısal özellikler de çatışma oluşumunda rol oynayan unsurlardır. Diğer kişilerin stereotipleştirilerek sürekli biçimde tehdit unsuru olarak algılanması artan düzeyde bir çatışma potansiyelini ortaya koymaktadır. Bu durumun ancak her kişinin birbirinden farklı özellik ve olaylara yaklaşım tarzı olduğunun kabulüyle aşılması olasıdır.

Örgütsel temeldeki çatışmalar üst-ast ve aynı düzeyde çalışanlar arasında oluşabilmektedir. Konuya ilişkin araştırmalar üst ve ast arasındaki çatışmalarda üstlerin güçlerinden kaynaklanan zorlayıcı ya da rekabetçi stratejileri kullanırken astların sorunu alttan alma, uzlaşma ya da kaçma eğiliminde olduğu sonucunu ortaya koymaktadır²¹⁶. Bilgi saklama ya da yetersiz bilgi çalışanlar arasında çatışma durumu yaratabilecek koşullardır. Ancak çatışma yönetimi konusunda yeterli bilgiye sahip olunması ve örgütün konuya ilişkin teyammülleri çatışmaların oluşmadan önlenmesi ya da çatışmalardan yaratıcı fikirler ortaya konulabilmesini olanaklı kılmaktadır.

Etkili yönetilemeyen çatışmalar kişilerde özgüven kaybı, stres gibi olumsuz psikolojik durumlara neden olurken örgüt düzeyinde de performans kaybına yol açabilmektedir. Sistematik bağlamda ele alınan çatışmalar kişilerin sorunlara neden olan farklı yaklaşımları kavramasıyla ilişkileri güçlendirebilmekte ve güven duygusunu geliştirebilmekte, çatışmadan verimli sonuçlar alınması ise özgüveni artırabilmektedir. Tüm bu etkenlerse iş doyumuna katkıda bulunabilmektedir.

Her kişi çatışmayı farklı şekilde ele alma eğilimindedir. Kaçma, uyma, rekabet, uzlaşma ve işbirliği davranışları çatışmalara yön veren tarzları ifade etmektedir.

Kaçma: Çatışmanın yarattığı gerilimden rahatsız olan kişiler konuşma konusunu değiştirme ya da sessizlikle çatışmadan kaçma eğilimine girebilmektedir. Ancak kaçma davranışının çatışmanın yanlış bir konu üzerinde olması ya da başkalarının sorunu daha etkili biçimde çözme olasılığının bulunması durumunda etkili olacağı söylenebilmektedir.

²¹⁶ William R. Cupach – Daniel J. Canary, **Competence In Interpersonal Conflict**, Waveland Press, USA, 1997, s. 157.

Uyma: Bu tarzda çatışma zıt görüşleri mümkün olduğunca minimum düzeye indirerek benzerliklerin vurgulanması ve bu yolla tarafların isteklerinin uyumlaştırılması temelinde değerlendirilmektedir.

Rekabet: Rekabette taraflar çatışmayı kazanılması gereken bir oyun olarak görebilmekte, işbirliğini reddedip birbirlerine otoritelerini kabul ettirmeye çalışabilmektedir. Kazan ya da kaybet anlayışında temellenen bu tarzda kaybetme zayıflık ya da başarısızlık duygularıyla eşleşmekte ve kazanma için çeşitli münazara tekniklerinden yararlanılmaktadır.

Uzlaşma: Uzlaşmacı taraflar herkesin gerektiğinde hedef ya da isteklerini bir yana koymada gönüllü olabilmesi anlayışından yola çıkarak her iki tarafın da kabul edebileceği ortak bir çözüm arayışını benimseyebilmektedir.

İşbirliği: Bu tarzda bir taraf kendi düşüncelerini benimsetmeye çalışırken karşı tarafın ihtiyaçlarını da kabul edebilmektedir. Bu noktada bir konuya ilişkin farklı çözüm önerileri geliştirilirken tarafların hedef ve ihtiyaçlarını açık biçimde ifadeleri ve birbirlerine güven duymaları gerekli koşullardır.

Çatışmaların etkili biçimde yönetimi için farklı stratejilerden yararlanılabilmektedir. Kişilerarası ilişkileri açıklık ve güven temelinde geliştirirken kişinin gizli yanını küçülterek açık yanını büyütmesi karşıdakine kendisine dair daha fazla bilgi göndererek çatışma potansiyelini azaltabilecektir.

Çatışma içindeki gruplar sorunlarını net dille, yapıcı biçimde ve pozitif tutumlarla dile getirme durumundadır. Ortak paydada buluşmak üzere anlaşmaya çalışırken elbette ki her grup kendi hedeflerini elde etme arzusundadır. Ancak ılımlı bir iletişim atmosferi karşılıklı kabul edilebilir bir sonuca varılmasına olanak tanıyabilecektir. Çatışan tarafların çözüme ulaşmalarında bir diğer teknik arabulucu kullanımı olabilecektir. Çatışmada üçüncü bir tarafı ifade eden arabulucu her iki tarafı da dinleyerek en uygun çözüme ulaşmada karar verebilmekte ve bu yönüyle bir köprü görevini yerine getirmektedir.

Ayrıca çatışmayla başa çıkacak politika-prosedür geliştirme, açık görev tanımları, kişilerarası iletişimi güçlendirme ya da azaltma, görev yeri değişiklikleri,

kişilerin farklı algı ve değerlerini tanıma vb. düzenlemeler çatışma yönetiminde etkili faaliyetlerdir.

2. Toplantı Kavramı ve Toplantı Yönetimi

Toplantılar örgütsel süreç ya da kişilerin değerlendirilmesinde kullanılan ve geleceğe projeksiyon tutan önemli birer yönetim aracıdır.

Örgütte aynı anda birden çok kişiye bilgi aktarılmasının gerekli görüldüğü ya da bir konuyla ilgili farklı görüşlere ve sinerjiye ihtiyaç duyulduğunda toplantı yapma seçeneğinden yararlanılabilmektedir. Toplantıların birçoğu bilgi-haber verme, bilgi alışverişinde bulunma, sorunları belirleyerek çözüm önerisi getirme ve karar alma amaçlarıyla gerçekleştirilebilmektedir²¹⁷.

Etkili bir toplantı yönetimi; toplantı öncesi, sırası ve sonrasında planlı hazırlıklar yapılmasını gerektirmektedir. İlk öncelik toplantı için bir gündem oluşturma, katılımcı sayısı ve toplantı zamanıyla yerini belirleme olmalıdır. Toplantı sırasında konular mümkün olduğunca gündemden sapmadan ele alınmalı ve etkili bir sinerji için tüm katılımcılar tartışma içine çekilmeye çalışılmalıdır. Toplantı sonrasında alınan kararlardan ilgililerin haberdar olması sağlanarak gerekli uygulamaların doğru biçimde gerçekleştirilip gerçekleştirilmediği izlenmelidir.

İnsan unsuru ve fikirlerinin dikkate alınması toplantıları fikir üretiminde verimli kılacak ve toplantı sonunda alınan kararların doğru biçimde uygulanmasını kolaylaştıracaktır. Katılımcılara değerli olduklarını hissettirme, kendilerini ifade etmeye yüreklendirme, oluşan anlaşmazlıkları en düşük düzeyde tutmada NLP teknikleri etkili sonuçlar alınmasını mümkün kılacaktır.

3. Çatışma ve Toplantı Yönetiminde NLP Tekniklerinin Rolü

İş yaşamında başarı, hedeflerin net biçimde belirlenerek aynı takım içinde ya da diğer takımlarla kurulan ilişkilerdeki etkinliğe bağlı durumdadır. NLP sunduğu zengin tekniklerle kişilerarası iletişimi etkinleştirerek karşılıklı uzlaşma yaratılması ve bu

²¹⁷ Bobbi Linkemer, **Verimli Toplantı Nasıl Yapılır?**, Çev. Doğan Şahiner, Rota Yayın Tanıtım, 1993, ss. 11-12.

biçimde anlaşmazlık ve çatışmaların ortadan kaldırılmasında etkili bir disiplin olarak kullanılabilecektir.

Daha önce de anılan amaçlarla gerçekleştirilebilecek toplantılarda olumlu ve yapıcı sonuçlar alınabilirken oluşan çatışmalarla olumsuz sonuçlar elde edilebilmekte ve bakış açılarında uzlaşa sağlanamayabilmektedir. Bu gibi tartışmalı konularda oydaşma için münazara tekniklerinden yararlanılması mantıklı bir çözüme ulaşılmasını sağlayabilecektir.

Öncelikle toplantıya başlamadan önce katılımcı düşüncelerini topluluk içinde ifadede kendisini yetersiz ve etkisiz görüyorsa daha önce yaptığı “çapa atma” alıştırmalarıyla elde ettiği fiziksel bir çapadan güçlü bir ruh durumu elde etmede yararlanabilecek ya da kendisine güç ya da şans verdiğine inandığı bir objeyi (elbise, kalem, kravat vb.) kullanabilecektir. Bu noktada, inanç kavramı güçlü bir çapa olarak ortaya çıkmaktadır.

Bir toplantıda mutlaka paylaşılan bir hedef olmalı ve temel tema bu hedefe ulaşma yollarını bulma üzerine kurulmalıdır. Hedefe ya da hedefe ulaşma yollarına ilişkin farklı düşünceler mutlaka ortaya çıkarılmalıdır. Bunun için kalibrasyon (sözsüz iletişim sinyallerinin değerlendirilmesi), aynalama ve rehberlik etme tekniği, temsil sistemlerinin belirlenmesi ve kullanılan meta programların değerlendirilmesi etkili sonuçlar verebilecektir. Her bir tekniğin toplantı oluşumlarına şöyle uygulanabilmesi olasıdır:

a) Kalibrasyon (Sözsüz İletişim Sinyallerinin Değerlendirilmesi)

İnsanları algılamak; onların görünüşünü, söylediklerini ya da niye o şekilde görünüp söylediklerini anlamakla ilgilidir. Diğerlerinin davranışlarını tanımlamada aktif bir dinlemeyle mümkün olduğunca kendisini ifade davranışının önu açılmalı ve sözsüz davranışlar mutlaka bağlamıyla ilişkilendirilerek yorumlanmaya çalışılmalıdır. Kişinin kendisini ifadesine olanak tanınması, referans çerçevesi ve olaylara bakışını ortaya koyacaktır. Kalibrasyon tekniğinin kullanımı kişinin zihinsel süreçleri ve algı filtrelerine ilişkin önemli ipuçları sunabilecektir. Bastırılan düşünceler mutlaka bir beden davranımıyla kendisini ele vermekte örneğin bir fikri olan ancak bunu ifadede

cesareti olmayan bir birey eliyle ağzını kapatabilmekte ve bu biçimde farklı bir görüşe sahip olduğunun mesajını verebilmektedir.

b) Aynalama ve Rehberlik Etme Tekniği

Aynalama ve rehberlik etme tekniklerinde etkili bir aynalama davranışı için karşıdaki kişilerin tavırları iyi biçimde kalibre edilmelidir. Söz konusu teknikte temel alınan felsefe insanların kendilerine benzeyen kişilerle iyi iletişim kurduğu ve onlardan hoşlandığıdır. Etkili bir aynalama için beden duruşu, ses tonu, konuşma hızı, vurgular, konuşma araları, kullanılan dilde kelime seçimi, inanç ve değerler, nefes eşlemesi tekniklerinden yararlanılabilecektir. Beden duruşunda kısmi ya da makro uyumdan yararlanılabilmesi mümkündür. Özellikle kısmi eşleştirme rahatsız edici olmayan ve aynalanan kişinin aynalandığını fark etmesine olanak bırakmayan hafif bir uyum davranışıdır. Örneğin karşıdaki kişi ellerini kenetlemişse kollar kenetlenebilecek ya da bacak bacak üstüne atılabilecektir. Makro uyumdaysa kişinin jest ya da mimikleri aynen benzetlenebileceği gibi kalem, tahta vb. gereçler ortak kullanılarak da bir diyalogun oluşumuna katkıda bulunulabilecektir. Kelime seçimleri kişisel temsil sistemlerin etkisiyle gerçekleşmekte ve kişinin hangi sistemi baskın olarak kullandığına dair veri sunmaktadır. Benzer nitelikte duyumsal kelimelerin kullanımı kişiler arasında benzerlik duygusunun oluşumuna katkıda bulunabilecektir. İnanç ve değerlerin aynalanması durumunda kişiler bu özelliklerine saygı duyulduğu duygusuna kapılabilmektedir. Bu düşünceden hareketle kişiliğin özünü oluşturan unsurların inanç ve değerler olduğu düşünüldüğünde, bu unsurları kabul gören bir kişinin, kendi kişisel varlığının da kabul gördüğü ve onaylandığını hissetmesinin kuvvetle muhtemel olduğu söylenebilecektir. Rehberlik etme davranışında öncelikle karşıdakinin davranışları aynalanmalı ve daha sonraki aşamada davranışlar yavaşça farklılaştırılarak istenilen yöne getirilmelidir. Örneğin hızlı ve agresif bir tempoda konuşan katılımcının öncelikle ses tonu ve hızı aynalanmalı ve sonraki adımda hız düşürülerek kişi ruhsal anlamda istenilen noktaya çekilmelidir.

c) Temsil Sistemlerinin Belirlenmesi

Temsil sistemlerinin belirlenmesi, olaylara ilişkin farklı bakış açılarının kökenine inmede etkili bir tekniği ifade etmektedir. Toplantı katılımcılarının

temsillerine ulaşmada sözel/davranışsal özellikler ve göz hareketlerinin izlenmesi etkili olabilecektir. Görseller göz önünde tutma, resmetme vb.; işitseller kulak kesilme, aynı dalga boyunda olma vb.; dokunsallarsa işaret etme, işbirliği yapma vb. duyumsal yüklemeleri kullanma eğilimindedir. Bazı kişilerse her temsil sisteminden yüklem kullanabilmektedir. Söz konusu yüklemelerin, tonlama ve soluk alma, beden duruşu ve kassal değişikliklerin gözlenmesi ilgili kişilere hitapta benzeşim duygusunu yaratarak aynı noktaya gelmede yardımcı olabilmektedir. Göz hareketlerini tanımaysa kişinin dil tercihinin belirlenmesini ve tepkilerin de ilgili dile uyumlu sunumunu olanaklı kılabilir. Oluşturulacak böylesi bir güven ortamıyla yönlendirme eylemi daha kolay gerçekleştirilebilecektir.

d) Metaprogramların Değerlendirilmesi

Kişisel metaprogramlar dünyayı algılayış şeması olma özellikleriyle dil ve davranışta ifadesini bulabilmektedir. Etkili bir toplantı ve çatışma yönetimi için kullanılan dilin karşıdaki kişilerin dünya modellerine adapte edilmesi gerekmektedir. Bu biçimde kişinin kullanılan dilin özelliklerini daha kolay anlayarak iç dünyasına daha kolay giriş yapılabilmesi de mümkün duruma gelebilmektedir. Proaktif bir kişi için aktif reaktifler içinse edilgen yapıları cümleler uygundur. Yaklaşanlar için başarılı olma ve hedeflere ulaşmayı ifade eden, kaçanlar içinse olumsuz durumlardan uzak durma ya da kurtulmayı belirten cümleler etkili olabilecektir. İç odak yönelimliler için başarıya ulaşmanın kendilerine büyük bir tatmin sağlayacağı, dış odak yönelimliler içinse ulaşılacak başarının diğerlerince takdir edileceği hissini yaratılması toplantı hedeflerine ulaşımı kolaylaştırabilecektir. Kurallılar için X prosedürlerin izlenmesinin sorunun çözümüne katkıda bulunacağı, kuralsızlar için olası çözüm önerileri arasında bir analiz yapılması görüşleri etkili motivatörler olabilecektir. Eşleşenler için “biz” öznesine ilişkin aynılıklardan yararlanılması ve ortak noktalardan söz edilmesi, eşleşmeyenler için farklı düşüncelerin yaratacağı sinerji etkili olurken genel düşünenler için detayları ifade eden cümle kuruluşlarından çok genel ilkelerden söz edilmesi özel düşünenler içinse mümkün olduğunca detaylara dair veri sunulması gerekmektedir. Görsel, işitsel ve dokunsal özellikler sergileyen kişilerin ortak noktaya getirilmesinde görsellere dönük şekil, resim vb. yararlanılması, işitseller için ahenkli bir konuşma,

dokunsallar için projektif motivatör görevi görecek hayallere hitap, etkili sonuçlar yaratabilecektir.

Ayrıca Milton modeline göre etkili bir iletişimde kullanılabilecek “hepsi”, “her”, “hiç” vb. kullanımları ifade eden evrensel ölçüler, katılımcıların itirazına yer vermeyecek biçimde bir diyalogun oluşumuna katkıda bulunabilecektir. “Bu toplantı bizi herkesin kazanacağı bir sonuca ulaştıracak” ya da “Konuya ilişkin her öneriniz mutlaka değerlendirilecektir” gibi cümleler istenilen sonucun elde edilmesinde etkili olabilecektir. Bununla birlikte işbirliği yapmaya isteksiz katılımcılar için “bu konuyu daha iyi değerlendirmeniz isabetli olur” tarzındaki bir ifade, bir varsayım cümlesini ortaya koymakta ve kişi burada bilinçaltında konuyu analiz etmek için bir itki hissedebilmektedir.

Edward de Bono toplantı yönetimi münazaraları ve çeşitli iletişim durumları için farklı düşünme biçimlerini ortaya koyan bir iletişim aracı niteliğinde *Altı Şapkalı Düşünme Tekniği*’ni geliştirmiştir. Burada her bir şapka, farklı düşünme biçimlerini ifade eden bir metafordur. Buna göre her bir şapkanın anlamı şöyledir²¹⁸:

Beyaz Şapka : Katkısız olgular, tarafsız düşünce.

Kırmızı Şapka: Sezgisel bakış açısı ve duygular.

Siyah Şapka : Olumsuz bakış açısı.

Sarı Şapka : Olumlu-iyimser-yapıcı bakış açısı.

Yeşil Şapka : Yaratıcı-verimli benlik, hareket.

Mavi Şapka : Meta düşünce, düşünce sürecinin organizasyonu.

Bu tekniğe göre takılan her şapka ile ilgili düşünme biçiminde düşünülmelidir. Bu biçimde olumlu ya da olumsuz bakış açılarıyla, sezgisel ya da yaratıcı düşünceyle olaylara yaklaşılabilmektedir. Bu yolla her tekniğin katkısı değerlendirilebilmekte ve toplantı katılımcılarından tepki alınabilmektedir.

Bono’ya göre beyaz şapka düşünen kişiyi tarafsız ve objektif olmaya götürürken, kırmızı şapka duyguları daha görünür kılmaktadır. Siyah şapka, kişiye yanlış olan,

²¹⁸ Harry Alder, **NLP: Yüksek Performansa Ulaşmanın Yeni Bilimi ve Sanatı**, ss. 124-125.

gösterip risk ve tehlikelere işaret etmektedir. Sarı şapka değerli olanı araştırıp bu unsura mantıksal destek vermeye uğraşmaktadır. Yeşil Şapka alternatifler arasında en tatmin edicinin seçilmesini sağlarken sabit yargılar yerine her zaman en iyi olanın bulunmasını olanaklı kılabilir. Tartışmayı durduran mavi şapka üzerinde düşünülecek konuları tanımlamakta, soruları biçimlendirmekte, üzerinde düşünülen konuyu özetleyip konu hakkında genel bir bakış açısı geliştirebilmektedir.

Teknikle beynin her iki yarısı işe koşulmakta ve olaylara ilişkin çok yönlü bakış açısı kazanılabilmektedir. Bu yolla kişinin içinde birbiriyle çatışan parçalar en verimli ve uygulanabilir sonuca ulaşmada işbirliği içinde hareket etme yetisini de elde edebilecektir.

Toplantı başladıktan sonra tüm katılımcılarla ortak sonuç üzerinde hem fikir olunduktan sonra ilgili sonuç çapalanmalıdır. Bunu yapmanın en kolay yolu sonucun herkesin görebileceği bir yere yazılması olacaktır²¹⁹. Yazma, kaotik düzendeki zihnin dikkatini toplayacak ve katılımcılarda amaca ulaşmaya ilişkin ruh durumunu belirli aralıklarla tetikleyebilecektir. Ayrıca toplantıda amaca ulaşma yönünde ilgisiz fikirler için sonuç çerçevesinden yararlanmak olasıdır. Başarıyı ölçmede belirli bir ölçüt oluşturulmasını sağlayacak bu çerçeve türüyle fikrin hedefe uygunluğu “Düşüncenizin hedefimize ulaşmada oynayabileceği rol nedir?” tarzındaki sorularla ortaya konulabilecektir. Toplantı ya da münazaralarda kullanılabilecek bir diğer çerçeve türü olan Anlaşma çerçevesiyse üzerinde oydışmaya varılan noktaların listelenmesi yoluyla daha sonra ortaya çıkabilecek anlaşmazlıkları önlemede etkili bir tekniktir. Anlaşmanın birkaç özet kelimeyle ifade edilmesinin aynı zamanda sözel bir çapa olarak da kullanımı söz konusudur.

Toplantılarda tarafların ilgi ya da hedeflerinin çatışması durumunda etkili çatışma yönetimi stratejileri ve iletişim yönetimi taktiklerinin kullanımı zorunludur. Öncelikle kişi ve sorunlar birbirinden ayrılmalıdır. Kişilerin üzerine gidilerek kaybet/kazan stratejisinin uygulanması, sorunların çözülmenden bir kenara atılmasına ve belki de daha güçlenmesine neden olarak kişiler ya da gruplar arasında olumsuz duygular geliştirebilecektir. Kazan/kazan stratejisinde taraflar karşılıklı çıkarlarını

²¹⁹ Joseph O'Connor - John Seymour, **a.g.e.**, s. 162.

tatmin şansını elde edebilmekte ve çatışmanın nedenleri tartışılarak ortadan kaldırılabilir. Nedenlerin azaltılmasının sonuçları da azaltacağı düşüncesi kişiler üzerine odaklanma yerine nedenler üzerine odaklanmanın gerekliliğine işaret etmektedir.

D) Çağcıl Örgütsel Yaklaşımlar Çerçevesinde Bir Örgüt Geliştirme Aracı

Olarak Zihin Dili Programlaması

1. Sistem Düşüncesi Açısından Örgüt Geliştirme Kavramı

Farklı ve kendine özgü sistemlerin toplamı olan evren, sürekliliğini sistemsel döngülerle sağlamakta ve her sistem kendisini meydana getiren birbiriyle ilişkili parçalar yoluyla varlığını sürdürmektedir. Dünyayı anlama ve yorumlamada pozitivist paradigma çerçevesinde hareket eden Newton, evrendeki parçalar arasında nedensellik ilişkisinin bilinmesi durumunda, bu ilişkinin sonuçlarının da açıklanabileceğini ifade ederken yorumlamacı anlayış çerçevesinde hareket eden John Bell evrenin birbirine bağımlı parçalardan oluştuğunu, bütün olay ve şeylerin parçalanamaz bir bütün içinde birbiriyle ilintili olduğunu ileri sürmüştür²²⁰.

Tamer Dövecü; evrendeki sistemler içinde etki-tepki ilkesiyle çalışan, değişim ve denge yaratmada etkili üç tür döngüden söz etmektedir. Pekiştirici döngü, dengeleyici döngü ve ileri besleme döngüsü olarak ayrıntılandırılabilen döngüler sistemlerin işleyişini farklı yollarla olanaklı kılmaktadır. Pekiştirici döngüler, sistemin bir parçasındaki çıktının diğer parça için girdi oluşturmasıyla meydana gelmekte ve döngü bu yolla güçlenerek hangi yönde gidiyorsa o doğrultuda hızlanmaktadır. Söz konusu hızlanma bir sınıra dek sürmekte ve bu noktada dengeleyici döngüler devreye girmektedir. İleri besleme döngüleriye geleceğe dönük öngörülerin başlattığı döngüler olarak değerlendirilmektedir. Bu noktada yaşamsal bir hedefe ulaşmada inanç, istek ve niyet oluşturma davranışının ilgili paralelde değerlendirilmesi olanaklıdır. İleri besleme döngüleri olarak değerlendirilebilecek inanç, istek, niyet gibi olguların geleceğe dönük öngörü ya da vizyon yaratmada etkili olacağını söylemek olanaklıdır.

²²⁰ Ali Yıldırım - Hasan Şimşek, **Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri**, 3. Baskı, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2003, ss. 3-4.

Sahip olunan değerlere bağlı olarak değişen, kişinin varolma nedeni ve yaşam amacı gibi konulardaki temel kabullerinin çizdiği ufuk olarak değerlendirilebilecek vizyon olgusu, gelecek öngörüsüyle ilgili olduğu kadar geçmiş ve yaşanılan anın daha gerçekçi biçimde değerlendirilmesini olanaklı kılabilir. Vizyon yaratma sürecinde gelecekte ulaşılması istenilen duruma dair gerçeğe uygun düşlerle kişi gerçekliği yaratıcı bir gerilimle yeniden kurgulayarak kendi geleceğini yaratmakta ve zihninde somut bir gelecek görüntüsü oluşturmaktadır²²¹.

Konuya örgütsel perspektiften yaklaşıldığında vizyonun, bir örgütün bilinmesini istediği değerleri ve felsefesiyle gelecekteki belirli bir zaman dilimine nasıl baktığının ifadesi olarak tanımlanabilmesi sözkonusudur²²². Örgütsel vizyonun; örgütsel eylemleri yönlendirme, çalışanları motive etme ve örgütsel süreçlerin stratejik yapılanmasında etkisi bulunduğu söylenebilir. Vizyonel görüşe sahip olmanın örgütsel avantajı konusunda John Kotter ve Jim Heskett tarafından dünya genelinde yirmi iki farklı sektörde iki yüz yedi örgüt üzerinde gerçekleştirilen bir Harvard araştırması, vizyon sahibi örgütlerin vizyonu olmayanlara göre net gelirlerinde ve çalışan sayısında artış olduğunu bulgulamıştır. Örgütlerin vizyon belirleme sürecinde içinde bulundukları pazardaki fırsat ve tehditleri, güç ve zayıflıkları kültürel, ekonomik, teknolojik, rekabetçi ve yasal bağlamlarda değerlendirmeleri zorunludur²²³. Bu bağlamda yapılacak değerlendirme bir örgüte içinde bulunduğu pazara ve pazardaki konumuna dair bakış açısı sağlayabilecektir. Vizyon belirlemede örgütün şu anki konumu ile geçmiş veriler arasında bir bağ kurması ve gelecek resmini bu bağ uyarınca çizmesi, geleceği şekillendirmesini kolaylaştırabilecektir. Örgütün geçmiş hikayesi, mitleri, kurucularına dair veriler, alınmış önemli kararlar, politika ve planlar, stratejiler vb. unsurlar örgütün temel dinamikleri hakkında ipuçları sunabilecektir. Geçmiş ve bulunulan noktaya ilişkin net veri ve algılar geleceğin şekillendirilmesinde temel örgüt dinamik ve yeterliliklerinin gelecek hedeflere ulaşmayı sağlayacak biçimde geliştirilmesini olanaklı kılabilir. Bu yolla örgüt, elindeki olanak ve yetenekleri

²²¹ ..., "Miyon ve Vizyon", <http://gemlik.meb.gov.tr/tkynedir?.doc>, 09.08.2007.

²²² Rex D. Foster – Mesut Akdere, "Effective Organizational Vision: Implications For Human Resource Development", **Journal of European Industrial Training**, Vol.31, No.2, 2007, s.101.

²²³ Anthony Bell, "Using Vision To Shape The Future", **Leader To Leader**, Vol.2007, No.45, 2007, ss.18-20.

çerçevesinde uzun erimli hedeflerini daha gerçekçi biçimde belirleyerek gerçekçi olmayan ve ulaşılamaz nitelikteki hedeflere ulaşamamadan kaynaklanan hüsrana ve rehavetin demotivatör sonuçlarının önüne geçebilecektir.

Vizyon belirleme, örgütün elindeki olanak ve kaynaklarla hedeflerine ulaşma yolunda örgütsel süreçleri ve pazardaki konumunu sürekli değerlendirmesini, kapasitesini artırma yolunda sürekli öğrenmeyi teşvik etmektedir. Örgüt; hedeflerine ulaşmada sürekli biçimde kapasitesini geliştirmekte, bu noktada çalışanlarının düşüncelerini serbestçe ortaya koyabileceği çalışma ortamları yaratmakta ve bunun için çalışanların zihinleriyle birlikte kalplerine de hitap ederek vizyona duygusal bir bağlılık geliştirerek hedefe ulaşmada içsel motivasyon yaratmaktadır.

Bu paralelde vizyonun örgütsel gelişime katkıda bulunacağı düşüncesini ileri sürmek mümkündür. Örgütler insancıl, demokratik değerler çerçevesinde çalışanların bilgi ve becerilerini verimli biçimde kullanmalarını sağlamak ve örgütte çok yönlü iletişimi egemen kılarak çalışanların zihin ve kalplerine ulaşmada örgüt geliştirme tekniklerinden yararlanabilmektedir.

Örgüt geliştirmenin örgütsel etkinliği sağlama ve verimliliği artırma amacıyla kişisel ve kişilerarası bağlamlarda algı ve tutumları değiştirmede üst yönetimce idare edilen planlı müdahaleler olarak değerlendirilebilmesi olanaklıdır. Örgüt geliştirmede temel amacın; insan kaynaklarının anlama ve kavramları kullanma yeteneklerini geliştirerek sorun çözme ve karar verme becerilerini etkin kılma, iş yapma ve yaptırma becerilerini geliştirme olduğu söylenebilmektedir²²⁴.

Temel örgüt geliştirme tekniklerinin kişilerarası ilişkiler / grup ilişkileri ve örgüt yapısına müdahale amacıyla kullanımı olanaklıdır. Kişilerarası ilişkiler / grup ilişkileri bağlamında etkileşim yeteneğini artırma amaçlı T grubu oturumları, takım kurma, kalite çemberi oturumları, transaksyonel analizler, süreç danışmanlığı, beyin fırtınaları, sezgisel senaryo yaratma oturumlarından yararlanılırken örgütsel değişim ve gelişimi sağlamada görev zenginleştirme, amaçlara göre yönetim, tutum araştırmaları, bağımsız çalışma grupları ve değişim mühendisliği uygulamalarıyla hedeflere ulaşmada örgüt

²²⁴ Birol Bumin, **İşletmelerde Organizasyon Geliştirme ve Çatışmanımı Yönetimi**, Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayını, Ankara, 1990, s. 4.

yapısı ve görevlerin doğası en yüksek verimi sağlayacak biçimde değiştirilmeye çalışılmaktadır.

Örgüt geliştirme teknikleriyle çalışanlar duygusal zeka katsayısını artırabilmekte, örgüt misyonunu tam anlamıyla kavrayıp vizyon belirleme sürecine kişisel olarak dahil olabilmektedir. Örgütsel hedeflere ulaşmada çalışanların bu hedefleri içselleştirmesi adına yönetimlerin tüm çalışanlar arasında paylaşılan bir vizyon oluşturması temel zorunluluğu ifade etmektedir. Paylaşılan vizyon oluşturmada çalışanların duygularına seslenilmeli ve bu noktada yöneticiler tutum ve algılarda değişim yaratma adına örgüt kültüründe gerekli değişiklikleri yaratarak destekleyici ve her düzeyde fikir üretimini teşvik eden, her çalışanın fikrinin dikkate alınacağı bir ortam sunmalıdır.

Paylaşılan vizyonlar, gerçekte kişisel vizyonların bir ürünüdür. Çalışanların kişisel deneyim ve bilgilerini paylaşarak en iyi eylem planını ortaya koyması teşvik edilmekle birlikte örgüt yönetimleri kişisel vizyonların gelişimine olanak tanıyan koşullar oluşturmak durumundadır.

Kişisel bazda vizyon oluşturma kişinin gelecekte ulaşmak istediği olası ve arzu edilir durumlara ilişkin zihinsel imaj oluşturma ile ilgilidir²²⁵. Vizyon imgelemelerinde kişinin gelecekte gerçekleşmesini istediği duruma dair beklentileri, niyet ve istekleri vardır. Sözkonusu beklenti, niyet ve istekler doğrultusunda kişi hedefine ulaşma yolunda zihninde birtakım canlandırmalar oluşturmaktadır. Burada hedeflerin spesifik, ölçülebilir, ulaşılabilir, gerçekçi ve zamanlı oluşu beklenen sonuca ulaşımı olanaklı kılabilir. Belirlenen vizyonun amacının ve bir yönünün olması kişiye hedeflere ulaşmada etkili stratejiler sunabilecektir.

Einstein, Michalengelo, Da Vinci ve tarihe adı geçen birçok isim, öncelikle zihinde canlandırmış ve daha sonra yaşama geçirmiştir. Vizyon yaratmada geleceğe ilişkin kurgulama yapmadan önce hedefe ulaşmada veri sağlayabilecek geçmiş durumlar hatırlanmalı, o an için eldeki kaynaklar değerlendirilmeli ve gelecek bugüne çapalanmalıdır. Bu durum uzun erimli hedefe dair gelecek resmini açıklığa

²²⁵ Mark R. Testa, "Satisfaction with Organizational Vision, Job Satisfaction and Service Efforts: An Empirical Investigation", **Leadership & Organization**, Vol. 20, No. 3, 1999, s.154.

kavuşturacak ve uygun stratejilerin belirlenmesini olanaklı kılacaktır. Geçmiş, şu an ve geleceğin değerlendirilmesi gelecek öngörüsünün sınırlarını geliştirebilmekte ve daha uzun erimli projeksiyonlara olanak tanıyabilmektedir²²⁶.

Vizyon kurgulamasında temsil sistemlerinden yararlanılarak alt sistemlerin mümkün olduğunca canlı tutulması ve kurgulanan görüntüde tüm duyulardan yararlanarak net bir resim oluşturulması, bilinçaltının hedefe doğru yönlendirilip programlanmasını sağlayabilecektir. Burada önemli olan nokta kişinin hedefe ulaşma yolunda oluşturacağı olumlu niyet ve bu niyetin inançla desteklenmesidir. Kişisel vizyonların örgütsel değer ve ilkelerle uyuşması gereği dikkate alındığında bu doğrultuda tutum ve inançların paylaşılan ortak örgüt vizyonu etrafında şekillendirilmesi ve kişisel inançların bu ortak vizyona adapte olabilecek duruma getirilmesi zorunluluğu ortaya çıkmaktadır.

İnanç ve tutum değişimi için örgüte düşen görev, çalışanın fikirlerine değer verildiğini hissetmesini sağlayarak onu örgütüyle birlikte tanımlamak ve duygusal teslimiyeti olanaklı kılmaktır. Bu sürecin kısa sürede gerçekleşmesinin güç olduğu ve değişimin zamanla gerçekleşebileceği düşünüldüğünde NLP’de sistem düşüncesi çerçevesinde geliştirilen nörolojik düzeyde, zihinsel boyutta gerçekleştirilecek bir değişimin gelişimi çok daha kısa süreye taşıyabileceğini savunmak mümkündür²²⁷.

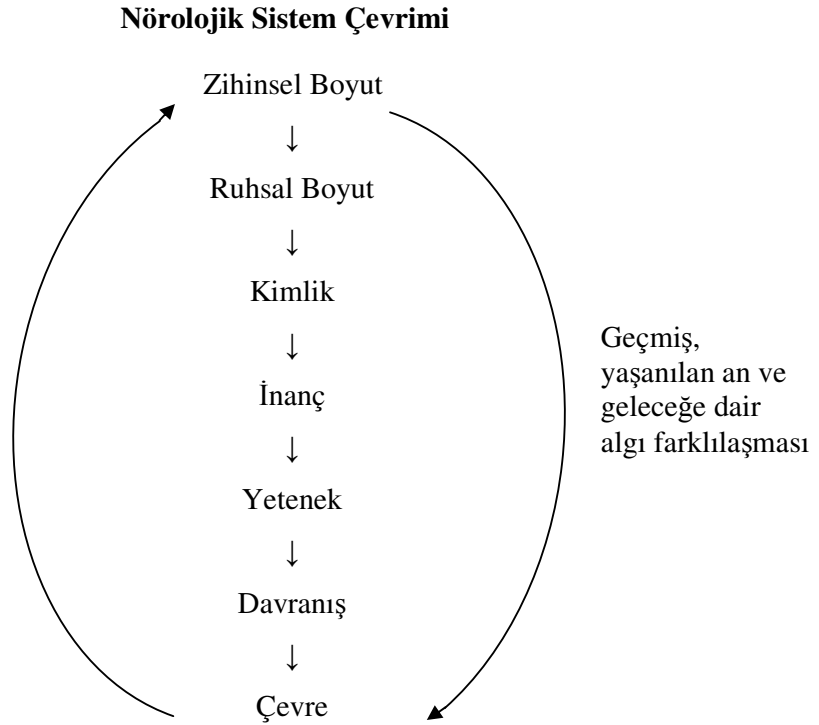
Her canlı, içinde yaşadığı sistem içinde girdiği etkileşimlerle gelişimini sürdürmektedir. İnsanoğlu ancak algılarıyla dış dünya gerçekliğini bilebilmekte ve zihninde varolan algı eşikleri temelinde gerçeklik haritaları oluşturmaktadır. Algıların sunduğu dış dünya verileri kişinin deneyim, inanç ve değerleri, kullandığı dil ve içinde yaşadığı çevresel kültür norm ve yargılarından oluşan filtrelerden geçirilmektedir. Düşünce kalıpları çevreye uyumu sağlarken, çevreyle zihin arasındaki etkileşim bu kalıpları oluşturabilmektedir. Kişi yaşadığı çevreyi kendisi için tek varsıllık olarak değerlendirebilmekte ve dış dünyayı, kullandığı dil ile bilişsel sistemi içinde konumlandırarak dünyayı algılayış şemasını programlamaktadır. Bu yolla kişi, çevresini kendi objektifliği ölçüsünde tanır ve tanımlar duruma gelerek algılarıyla edindiği ve

²²⁶ Anthony Bell, **a.g.m.**, s.19.

²²⁷ Myra Hodgkinson, “A Shared Strategic Vision: Dream or Reality”, **The Learning Organization**, Vol.9, No.2, 2002, s.93.

filtrelerden geçirdiği davranış kalıplarını pekiştirmektedir. Belirli davranış kalıp ve kodları kazanan kişi artık çevresini bu unsurlara göre değerlendirecek ve ilgili kalıp ve kodlar öznel değerlendirme ve yorumlarla değişip farklılaşabilecektir.

Sistem düşüncesine göre Dilts tarafından kişisel değişim alanında geliştirilmiş Nörolojik Düzeyler Modelinde ruhsal düzeydeki her değişim; kimlik, inanç, yetenek, davranış ve çevre düzeyini etkileyebilmektedir. Modelde, bir üst düzeyde oluşan değişim alt düzeyleri etkilerken, alt düzeylerdeki değişim de üst düzeylere yayılabilmektedir. Söz konusu modele göre ruhsal değişimlerin diğer tüm düzeylere yayılıp bu düzeylerde etkili olacağı savunulmakla birlikte zihinsel ya da beyinsel yapıda oluşturulacak bir değişim ya da yeni bir programın da tüm boyutlar üzerinde değişime yol açacağını ileri sürmek mümkündür.



Şekil 2. Zihinsel Boyutta Değişimin Kişisel Değişime Etkisi

Yukarıdaki şekilde de görüldüğü gibi zihinsel boyutta oluşturulacak yeni bir program, diğer tüm nörolojik boyutlarla etkileşebilecek ve kişinin geçmiş algısı, o anki

algısı ve gelecek algısını farklılaştırabilecektir. Farklılaşmış algı ve bakış açısının da diğer boyutları etkileyerek zihinsel programları değiştirmesi olanaklıdır. “Harita bölgenin kendisi değildir”, NLP varsayımıyla örtüşen bu düşünceye göre algılar; duygu, düşünce, inanç, davranışı etkileyebildiği gibi, duygu, düşünce, inanç ve davranışlar da algıları ya da diğer bir deyişle zihinsel süreçleri etkileyebilmektedir. Zihinsel boyut üzerinde oluşturulacak programlarla dış gerçekliğe dair algı ve programların yani zihinsel şemaların da değişimi sağlanabilecek ve bu durum diğer boyutlar üzerinde etkili olabilecektir.

Vizyonel canlandırmada beyni hedefe programlarken olumlu duygulara ve başarıya ulaşılacağına dair motive edici inanca sahip olunmalıdır. Bilinçaltı sürekli uyanık olma özelliğiyle hedefe ulaşma yolunda en ufak bir kuşkuyu algılayıp zihni başarısızlığa programlayabilecek yapıdadır. Olumlu inanç geliştirmeye birlikte kişinin gelecekte elde etmek istediği başarıya dair zihninde bir vizyon yaratması, bu vizyonu tüm temsil sistemleriyle canlandırarak alt sistemlerde düzenlemelere gitmesi bilinçli yeterlilik ve bir süre sonra bilinçsiz yeterlilikle, bilinci de hedefe programlayacak ve yeni stratejiler üretme yoluyla kişi tüm gücüyle odaklandığı düşünceyi gerçek kılmak için motivasyon yaratabilecektir.

Aynı durumun istenmeyen sonuçlara da uyarlanması mümkündür. Kişinin gerçekleşmesinden korktuğu ya da kaçtığı bir düşünceye odaklanması durumunda bilinçaltı olumsuz olasılıklara yoğunlaşıp sürekli kötü sonuçları bilince getirebilecek ve bu durum da başarısızlığa dair sınırlayıcı inancı güçlendirerek kişiyi başarısızlığa götürebilecektir.

İnsanlar olumsuz, karşılaşmaktan kaçındıkları durumları zihinlerinde genelde güçlü görüntü, renk, ses, ya da duygularla canlandırmakta ve sonuç olarak bilinç bu canlandırmaları gerçekmiş gibi algılayarak kişinin içindeki olumsuz inanç, istek ve niyetleri güçlendirebilmektedir. Oysa, gerçekleşmesi istenilen durum hakkında güçlü, parlak, renkli, olumlu duygular yaşatan sistemlerle vizyonlar oluşturma kişinin geçmiş ve şu anına benzer yaşantılar ya da gelecek yaratma eğiliminden vazgeçmesini sağlayabilecektir. Bu düşünceden, bilincin bir süre sonra kişiye hedefine ulaşmayı kolaylaştıracak yollar yaratmada yeni ve yaratıcı düşüncelerle yardımcı olacağı

söylenebilecektir. Burada olumsuz duygularla başa çıkmada en etkili yöntem, kişinin algı ve duygularının farkına vararak olumsuz düşünme süreci içine girdiğinin ayırımına varması ve olumlu düşüncelere köprü atmasıdır. Bu yolla bilinçaltı belirli bir süre sonra bilinci uyatarak olumsuz düşünme sürecini kısa sürede yakalayıp olumlu düşüncelere beyni yönlendirebilecektir²²⁸.

Örgütsel yaşamda insan sistemleri, teknik sistemler birbiriyle ilişki içindedir. Bir sistemdeki değişim ya da aksaklık diğer sistemleri de etkisi altına alabilmekte ve bu durumdan tüm örgüt iklimi etkilenebilmektedir. Örgütler; içindeki bölümler, kişi ya da grupların çalışmasıyla fonksiyon göstermektedir. Sistem düşüncesi uyarınca bir bölümdeki tek bir kişinin hatası, kişisel hedef değer ve ilkelerle örgütsel değer ve ilkeler arasındaki uyumsuzluk ya da olumsuz ruh durumu tüm örgüt yapısını etkileyebilecektir. Bugün birçok örgüt, çalışanlarının ruhsal durumlarını sağlıklı düzeyde tutabilme ve bu yolla işgücü ve verimlilik kaybını en aza indirmeye amacıyla destekleyici bir iletişim atmosferi ve çalışanın kişilik özelliklerine değer atfedilen çalışma şartları yaratırken yüzlerce kişi üzerinde denenmiş ve başarılı olduğu görülmüş tekniklerden yararlanan NLP eğitimlerine başvurabilmektedir. Çalışanın zayıf ve güçlü yönlerinin, çevresindeki fırsat ve tehditlerin farkına varması sağlanarak geleceğine şekil vermesi, örgütün gelecek planlarında oynayabileceği rolü öngörmesi ve örgütüyle gelişmesinde NLP teknikleri yükselen bir bilinç sağlayabilecektir.

2. Ast-Üst İlişkilerinde Değişen Liderlik Anlayışı ve Etkin Liderlik

Becerileri Kazanmada Zihin Dili Programlamasının Rolü

a) Geleneksel Liderlik Anlayışı

Örgütlerin 70'li yıllarda dünya genelinde yaşanan dönüşümsel sürece uyma ve yeni rekabet koşulları karşısında ayakta kalabilme çabalarına koşut olarak ortaya atılan görüş, yönetim biçimlerinin değişimi yönetme yetisini etkilediği yönündedir. Bu dönemde birçok örgütün benimsediği yönetim tarzı değişime ayak uydurmada yetersiz görünen rasyonel yönetim biçimidir. Düşük maliyetler üzerinde duran, geleceği yalnızca iç çevre koşulları uyarınca öngörmeye çalışan, karar verme süreçlerinde örgüt

²²⁸ Harry Alder – Beryl Heather, **a.g.e.**, ss. 132-134.

gerçeklerinden yola çıkan anlayış insan performansını artırma yolunun eşit işe eşit ücret verilmesi olduğunu ve sistemsal hataların kaynağının çalışanların hatalarından ileri geldiğini kabul etmiştir.

Ödül ve ceza verme yetkisiyle örgütün en yetkili kişisi olarak görülen liderlerin farklı koşullardaki liderlik biçimleri Olasılık Teorileri, Hersey ve Blanchard'ın Durumsallık Teorisi, Hollander'in Gereksinim ve Yol-Amaç Teorisi perspektifinde değerlendirilmiştir.

b) Yeni Liderlik Anlayışı

80'li yıllarda değişime gelişimsel temellerde tepki verme düşüncesi doğrultusunda örgütler müşteri beklentilerine duyarlı olma, çalışanlarının tamamlayıcı yeteneklerinden bütüncül bakışla yararlanma, başarısız projelerinin geribildirimlerinden yararlanarak projeleri sonlandırma, çalışanları hataları için cezalandırma yerine işbirliğine teşvik etme gibi yeni eğilimleri benimsemeye başlamıştır²²⁹. Yeni liderlik yaklaşımı olarak nitelenebilecek sözkonusu anlayışla birlikte geçerli liderlik yaklaşımları sınıflandırılarak açıklanmıştır. Bu noktada; “Vizyoner liderlik, Kültürel Liderlik, Moral Liderlik, Transaksiyonel Liderlik, Süper Liderlik ve Transformasyonel Liderlik” şeklinde ayrıntılandırılabilen altı temel liderlik biçiminden söz etmek mümkündür.

Önemli değişimlerle ilgili yaratıcı fikirler ortaya koyan, çalışanları oluşturduğu vizyonlarla hedeflere ulaşma yönünde işbirliği içinde harekete geçirebilen ve ilham kaynağı olan liderler vizyoner lider olarak nitelendirilirken, örgütün kültürünü güçlendiren ve örgüt kimliğinin tüm unsurlarını çalışanların içselleştirmesi için uğraş veren liderlik türü kültürel liderlik olarak ele alınmaktadır. Güvenilirlik, dürüstlük, bağlılık gibi ahlaki değerlerin ön planda tutulduğu ve örgüt kültürüyle de desteklendiği liderlik biçiminin moral liderlik kavramıyla değerlendirilebilmesi olanaklıdır. Otoriter bir yönetim biçimini yansıtan transaksiyonel liderlikte ast-üst ilişkisi, statüsel güç ve performansa dayalı ödül ve ceza yaklaşımları sözkonusudur.

²²⁹ Robert E. Franken, **Human Motivation**, 2nd Edition, Brooks/Cole Publishing, USA, 1988, ss. 480-481.

90'lı yıllarda ortaya konulan süper liderlik fikrini geliştiren perspektiflerin bir anlamda yeni liderlik paradigması ve geleceğin liderlik kültürünü geliştirdiklerini söylemek olanaklıdır. Her çalışanın kendi kendini olgunlaştırması ve derinleştirilmesiyle bir süper lider biçimine gelebileceğini savunan yaklaşıma göre süper liderlik diğer kişilerin liderlik potansiyellerinin geliştirilmesini sağlayarak çalışan yeteneklerinin ortaya çıkarılması ve özgüdülenme yoluyla, biçimsel liderlere olan bağımlılığı ortadan kaldırmaktadır²³⁰.

Her çalışanın belirlenen sonuçların ötesinde performansını geliştirmeye çalışan transformasyonel liderlik anlayışı, lideri yalnızca düşünen, sorgulayan ve risk alan kişiler olarak değil aynı zamanda davranışlarıyla çalışanlara yeni öğrenme yaşantıları hazırlayan ve vizyonu, sürekli değişim yönünde motivasyonu, takım ruhunu geliştirici yanıyla kişisel gelişim olanakları sunan kişiler olarak görmektedir²³¹. Böylesi bir yaklaşımda lider astına görev sorumluluklarıyla ilgili destek vermekte, motivasyonunu sağlamak için önerilerini dinleyip başarılarından dolayı takdir etmektedir. Astlarının bir sorunla karşılaşması durumunda ilgili sorunu kendi iç kaynaklarıyla çözebilmesi için sorular sorarak konu hakkında daha geniş düşünmeye yönlendiren bu tür liderler çalışanlarını inisiyatif ve risk almaya yönlendirmektedir²³².

Yeni çağ olarak nitelenebilecek ve bilimsel, kültürel, ekonomik, ruhsal bağlamda dönüşümlere tanık olunan çağımızda lider olarak tanımlanabilecek bir yöneticide bulunması gerekli en temel nitelikler “meta yetenekler” olarak adlandırılabilir becerilerdir.

Çeşitli yönetsel bilgi ve yeteneklerin etkili biçimde kullanılabilmesinde önemli rol oynayan öğrenilmiş yetenekleri ifade eden meta yetenekler bir liderin karakter, liderlik biçimi ve olgunluğunun bir parçası olarak görülmektedir. Yöneticilerin öğrenme ve uyum sağlama becerilerini de içeren spesifik yetenekler oluşturmalarını olanaklı kılan meta yetenekler, yönetsel becerilerin kullanımındaki etkinliği belirlemektedir²³³.

²³⁰ Tamer Keçecioğlu, **Liderlik ve Liderler**, Kalder Yayınları, İstanbul, 1998, s. 62.

²³¹ İrfan Erdoğan, **Eğitimde Değişim Yönetimi**, Pegem Yayıncılık, Ankara, 2002, s. 50.

²³² Kenneth Blanchard, Patricia Zigarmi – Drea Zigarmi, **Bir Dakika Yöneticisi**, Çev. Mehmet Özcan, Acar Yayıncılık, İstanbul, 1996.

²³³ David Butcher – Fenny Harvey, “Meta Ability Development: A New Concept for Career Management”, **Career Development International**, Vol. 3, No. 2, 1998, s. 75.

Günümüz örgütlerinin yönetsel düzeyde etkinliği sağlayabilmesi adına dört temel meta yetenekten sözedilebilmektedir. Bilişsel yetenekler, özfarkındalık, duygusal esneklik ve kişisel inisiyatif olarak ayrıntılandırılabilen sözkonusu yetenekler, bir yöneticinin etkili performans sergilemesi durumunun onun psikolojik olgunluk düzeyiyle ilintilendirilmesi düşüncesi üzerinde şekillenmektedir. Sosyal bir süreç olan yönetimde, yöneticileri sosyal yetenekler paralelinde eğitmek, bu yeteneklerin etkili bir şekilde kullanımını sağlayamayabilmektedir. Meta yeteneklerde çıkış noktası, yeteneğin sadece bilginin bir fonksiyonu olmadığı, aynı zamanda uygulamaya konulan eylemin etkili kullanımının bir fonksiyonu olduğudur²³⁴. Her bir yeteneğin şöyle açıklanması mümkündür:

Bilişsel Yetenekler

Bilişsel yeteneklerin sorunların çözülmesi ve koşulların net biçimde çözümlenebilmesi için gerekli temel düşünce süreçlerinden oluştuğunu ifade etmek olanaklıdır. Bilişsel yetenekler liderin olaylara çoklu bakış açısıyla yaklaşmasını olanaklı kılmaktadır. Liderlik sürecinin bilişsel, duygusal ve sosyal zeka türlerinin etkin bir bileşimini içerdiği söylenebilmektedir.

Bir liderden bilişsel anlamda beklenen yetenekler güçlü sorun çözme yeteneği, objektif değerlendirme yeteneği ve çalışanlardan yenilikçi ve yaratıcı çalışmaların gelmesi için sürekli kaynakları ortaya koymadır. Bu noktada liderler çalışanlardaki bilişsel yetenekleri ortaya çıkarmak istiyorsa kendileri de güçlü bilişsel güce sahip olmak durumundadır. Duygusal zeka, kişinin kendisinin ve diğerlerinin duygularını algılayabilme ve duyguları eylemleri kolaylaştırmada kullanma ve yönetmeyi olanaklı kılmaktadır. Bu bağlamda bir lider empati, hassasiyet, diğerlerinin gereksinimlerinin farkında olma gibi yeteneklere sahip olmak durumundadır. Çeşitli sosyal durumları etkili biçimde analiz edebilme ve duruma uyumu sağlayan sosyal zeka; liderin değişen çevre koşullarına karşı uyanık olmasını, sözel yeteneklerini etkili biçimde kullanmasını, özgüven, stres toleransını beraberinde getirmektedir²³⁵. Conger ve Kanungo geliştirdikleri karizmatik liderlik davranış modelinde diğerlerinin niyet, yetenek,

²³⁴ Sally Atkinson, "Personal Development for Managers – Getting The Process Right", **Journal of Managerial Psychology**, Vol. 14, No. 6, 1999, s. 504.

²³⁵ Shmuel Stashevsky, **Leadership In Organizations**, Emerald Publishing Group, UK, 2006, s. 39.

gereksinim ve tatmin düzeyini değerlendirmenin karizmatik liderliğin ilk şartı olduğunu öne sürmektir. Sözkonusu çevresel değerlendirmenin doğruluğu, lider stratejik bir vizyon yaratırken ve grup hedeflerini iletirken etkinliği belirlemektedir. Liderlik tipiyle görev tatminini inceleyen araştırmalar, karizmatik bir liderle çalışan kişilerin geleneksel liderlik biçimiyle yönetilenlere göre görev doyumları ve fikir üretimlerinin daha fazla olduğunu bulgulamıştır. Diğer varılan sonuçlardan biri de karizmatik liderlerin insanların hedefleri görselleştirmesini sağlama yeteneklerinin, oldukça karmaşık fikirleri basit mesajlara yerleştirmelerini olanaklı kıldığı yönündedir²³⁶. Etkili bir liderlik için teknik yeterliklerin yanı sıra bilişsel, duygusal ve sosyal zeka türlerinin koşullar uyarınca işe koşulması gerekmektedir.

Bilişsel yeteneklerin liderlik sürecine diğer bir katkısı başkalarının bakış açılarının anlaşılması ve bütünleştirilmesi olarak değerlendirilebilmektedir. Bir liderin farklı bakış açılarını değerlendirmede olaylara ikinci bakış açısından yaklaşması gerekmektedir. NLP literatüründe kişilerarası iletişimde başkalarının bakış açılarını kazanmanın olayları değerlendirmede yeni seçenek ve yaklaşımlar sunacağı ve ilişkilere esneklik kazandıracağı düşüncesi kabul görmektedir. Empatik bakış açısıyla, ikinci bir kişinin gözüyle dünyaya bakmak o ana dek fark edilememiş ince nüansların ayırımına varmayı olanaklı kılabilir. Bu durum kişilerin sözsüz davranışlarının da daha iyi biçimde çözümlenebilmesini sağlayacak ve kişilerarası ilişkilerde hassasiyeti beraberinde getirecektir.

Özfarkındalık

Özfarkındalık yeteneği liderin kendisini diğerlerinin gözünden görebilmesi, değer ve inançlarının farkında olması ve farklı kişilerin farklı gereksinim ve inançlarını ayırabilmesiyle ilgilidir.

Liderin özfarkındalık yeteneği geliştirmesinde ikinci ve üçüncü bakış açılarını kullanması etkili olabilmektedir. Olaylara üçüncü bakış açısıyla yaklaşma, liderin ast-üst ilişkilerinde ya da diğer yöneticilerle ilişkilerinde nasıl görüldüğünü tarafsız bir gözlemci gözüyle izleyebilmesini sağlayabilecektir.

²³⁶ Richard C. Maddock, **Motivation, Emotions & Leadership: The Silent Side of Management**, Greenwood Publishing Group, USA, 1998, s. 23.

Özfarkındalık bir anlamda kişinin kendi ruhsal yapısıyla bağlantılanması olarak da değerlendirilebilecektir. Diğerleriyle kurulan ilişkilerde ruhsal yapının kontrol edilebilmesi aynı zamanda ilişki kontrolünü de olanaklı kılabilmektedir. Duygu, düşünce, değer ve inançlarının etkileşimlerine olan etkisini gözleyen bir lider yıkıcı söz, davranış ve tutumlarının farkına vararak doğru etkileşimler için doğru durumu seçme adına adımlar atabilecektir. Farkındalık geliştirmenin bir yolu da liderin, liderlik sürecine ilişkin diğerlerinden alabileceği geribildirimdir. Bu noktada alınabilecek en yaygın geribildirim türünün bilinçsiz olarak verilenler olduğu söylenebilecektir. Bu geribildirimler yapılan ve söylenilenlere verilen anlık tepkilerden oluşmaktadır. Davranış ve sözlere dönük birkaç saniyelik dikkat, tepkilere ilişkin veriyi kısa sürede sunabilecektir. Bu noktada net bir geribildirim alabilmek için karşıdaki kişiye bazı sorular yöneltilmesi etkili sonuçlar yaratabilecektir. Söylediklerimden/yaptıklarımın hangisi seni etkiledi?, Nasıl davranmamı tercih ederdin? Bilgiyi sana nasıl vermemi tercih ederdin? Konuşmamızda faydalı ne buldun? türünden sorulabilecek sorular verilen mesajın istenilen veriyi iletememesi durumunda bir deneme daha yapılmasını sağlayabilecek, olumlu tepkiye neden olan söz/davranışların bulunmasını ve bunların diğer bir ilişki bağlamına uygulanmasını sağlayabilecektir²³⁷. Bazen bir söz, bazen bir davranış, bazen de bir dokunuş insanların etkileşimlerini etkileyerek yönünü değiştirebilmektedir. Bu noktada bir liderin kalibrasyon teknikleri konusunda kendisini geliştirmesi olumlu ya da olumsuz geribildirimlere olan hassasiyetini de geliştirebilecektir.

Etkili liderler güçlü ve zayıf yönlerini bilen, yeterlik ve kapasitelerine inanan ve üzerlerinde kontrolü olan kişilerdir. Bu noktadan hareketle kendi potansiyeline, yetenek ve özelliklerine inanmayan ve benliğine dair soruları olan ve kişisel dönüşümü yarım kalmış bir liderin çalışanlar üzerinde fazlaca etkili olamayacağını söylemek yanlış olmayacaktır. Astlarına bilişsel, duygusal ve sosyal bağlamlarda destek veren ve sürekli geribildirimde bulunan liderler gelişimsel bağlamı etkinleştirecek bir zemini hazırlayabilmekte ve dönüşümü kolaylaştırabilmektedir.

²³⁷ Di Kamp, **Takımımızın Yeteneklerini Geliştirmede İnsan Yetenekleri**, Çev. Mehmet Zaman, Hayat Yayıncılık, İstanbul, 2004, s. 126.

Duygusal Esneklik

Duygularının farkında olan ve farkındalığına dair bir üst düzey farkındalığa ulaşabilen liderler duygularını da esnek biçimde yönetme yeteneğine ulaşabilecektir. Baskı altında ve tartışmalı durumlar karşısında duyguların niteliğinin farkına varılması ve gerginlikten doğan enerjinin olumlu yöne kanalize edilmesi potansiyel çatışma durumlarının olumsuz sonuçlarını önleyebilecek, yaratıcı ve yapıcı düşünce bloklarını yok edebilecektir.

Kişisel İnsiyatif

Bir liderin risk alma düzeyinin olaylara bakışını biçimlendiren programlarıyla ilintili olduğunu söylemek mümkündür. Meta programı uzaklaşan tipteki bir kişinin liderlik anlamında yetersiz bir kişiliği yansıttığı söylenebilmektedir. Liderlik; sorunlardan kaçmaktansa proaktif biçimde sorunların üzerine gitmeyi, sorunlar ortaya çıkmadan çözebilecek öngörü, yeni fırsatlar peşinde koşmayı ve inisiyatif almayı gerekli kılmaktadır. Risk ve sorumluluk almaktan kaçınmama ve işler kötü gittiğinde suçu başkalarına yüklemekten sorumluluğu kabul etmenin inisiyatif almada etkin liderlerin belli başlı özellikleri arasında sayılabilmesi olanaklıdır. Liderliğin en önemli gereklerinden biri olarak değerlendirilebilecek yaklaşmacı tavır; kişinin ne istediğini bilmesi, hedef yönelimli oluşu ve ilgili hedef dahilinde bir vizyona sahip oluşunda somutlanmaktadır. Sözel kullanımlarında amaçlar, hedefler, vizyon, misyon gibi ifadeleri sıklıkla kullanan yaklaşanlar sorunları çözerken iç motivasyonlarından yararlanabilmekte ve bu anlamda da kendilerini neyin motive ettiğine dair güçlü bir algıya dayanmaktadır. Böylesi bir liderin başkalarını amaca ulaşma yönünde yönlendirmesi ve motive etmesi sözkonusu olabilecek ve gelişimi kolaylaştırıcı bir ortamı yaratabilecektir.

Robert Dilts, Meta Liderliğin örgüt çalışanlarını liderin vizyonu yoluyla çevreye bağladığını ve bu yolla çalışanlarda oluşacak şevk ve heyecanın büyük ve yapıcı bir enerji ortaya koyduğunu ileri sürmektedir. Ona göre Meta Liderlik NLP'nin nörolojik düzeyler yaklaşımında kimlik boyutu ve ruhsal boyutla ilgilidir. Temelde misyon kavramıyla ilişkilendirilebilen kimlik boyutu bir çalışanın rolü, misyonu ve kişilik algısıyla ilgilidir. Ruhsal boyut çalışanın dahil olduğu daha geniş sistemle ilgili algısı

hakkındadır ve eylemlerinin ardındaki tutum, amaç ve vizyonu etkileyebilecek niteliktedir²³⁸. Bu doğrultuda, kimlik boyutunda ve ruhsal boyutta yapılacak değişimlerin örgüt üyesinde inanç, davranış ve yetenek boyutunda değişim sağlayabileceği ve bu biçimde örgütsel vizyonu paylaşım yolunda olumlu değişiklikler ortaya konulabileceğini söylemek mümkündür.

Yine Dilts tarafından ortaya konulan diğer bir liderlik yaklaşımı “Alfa Liderlik”tir. İlgili liderlik yaklaşımı öngörü, düzenleme, eyleme geçme aşamalarından oluşmakta ve örgütün her düzeyindeki çalışanlar arasındaki ilişkiyi, görev hedeflerini ve görev çevresini desteklemektedir²³⁹. Öngörü yeteneği, liderin iç ve dış çevre koşullarına ilişkin kriz, fırsat, tehdit vb. bağlamda sinyalleri algılayabilmesi, değişen pazar eğilimlerinin farkında olması ve elde ettiği verileri etkili biçimde değerlendirmesiyle ilişkilendirilmektedir. Aynı zamanda lider, bir değişim mühendisi gibi, değişen koşullara hızlı biçimde uyartılabilecek bir örgüt yapısı yaratmakla da sorumlu görülmektedir. Düzenleme yeteneğinde önemli olan nokta liderin diğerleri üzerindeki etkisinin farkında olması ve etkileme sürecinde kişisel özelliklerini ortaya koyabilmesidir. Bu anlamda bir liderin, meta liderlik özelliklerinin desteğiyle çalışanların inisiyatif alma ve harekete geçme niteliklerini güçlendirerek işbirliğini herkesin kişisel hedeflerine ulaşabileceği koşullar yaratacak biçimde geliştirmesi zorunludur. Proaktif davranış biçimiyle geribildirim duyarlılık hata oluşmadan zamanlı düzeltmelerin yapılmasını olanaklı kılacak niteliktedir. Etkili bir lider çalışanın kendi misyonu ile görev rolünü bütünleştirebilmeli ve çatışan yönleri algılayarak, ortak bir misyon oluşturmada gerekli inanç ve değerleri benimsetmelidir.

Meta liderliğe ilişkin yetenekler liderlerin çoklu bakış açısıyla olaylara daha esnek ve bütüncül yaklaşımını sağlamakta ve zorlu değişim zamanlarında yatıştırıcı ve ikna edici bir tutum sergilemelerini mümkün kılmaktadır. Bu biçimde değişen çevre koşullarına duyarlılık, görev süreçlerinde etkinlik, kültürel esneklik, etkili takım oluşturma gibi konularda daha proaktif eylem biçimlerinin ortaya konulması sağlanabilmektedir.

²³⁸ Robert Dilts, “The New Leadership Paradigm”, <http://www.nipu.com/Articles/articles.html>, 28.01.2007.

²³⁹ Robert Dilts, “Alpha Leadership”, <http://www.nlpv.com/Articles/Alphaleader.html>, 28.01.2007.

Örgütsel yönetim anlayışını oluşturan liderlerin insan yönetme ve etkileme becerilerini etkin kılmada belirlenen gereksinimler uyarınca çeşitli NLP tekniklerini kullanma yönünde girişimleri örgüt gelişimini destekleyici niteliktedir. Bugün birçok örgüt daha gelişkin görev süreçleri oluşturmak, insan kaynaklarını örgüt kültürü doğrultusunda ortak paydalarda oydaştırıp agonist bir uzlaş ortamı yaratmak, örgüt içi ortak algı geliştirmek için yönetici ve çalışanlarının NLP eğitimlerinden yararlanmasını sağlamaktadır.

Yönetim geliştirme amacıyla örgütlerin en fazla tercih ettiği NLP teknikleri arasında aynalama, ayak uydurma, rehberlik etme teknikleri, söz ustalığı eğitimi, algısal bakış açıları kazanma eğitimi, modelleme, çapalama, yeniden çerçeveleme ve motivasyon geliştirme tekniklerinin sayılabilmesi olasıdır²⁴⁰. Dinleme, sözsüz mesajları algılayıp bağlamında yorumlama, ikna etme, gergin durumlar ve ruh halinden kurtulma gibi amaçlar aynalama, ayak uydurma ve rehberlik etme gibi kişilerarası ilişkileri geliştirici tekniklerden yararlanma gereğini ortaya koyabilmektedir. Bir liderin kişilerarası zekasını etkin kullanması çalışanların harekete geçirilmesinde gerekli koşulu ifade etmektedir. Örgütlerin sosyal atmosferi ve günlük ilişkiler ağı kişilerarası sorunların oluşumunu da beraberinde getirmektedir. Tepkisel bir varsılığa sahip insanların bir araya gelmesi, farklı metaprogramlardan kaynaklanabilecek çatışmalara yol açabilmektedir. Bu bağlamda farklı metaprogramları tanıyan ve farklı bakış açılarıyla kendisine ve diğerlerine yaklaşan bir lider her çalışanın konuştuğu dil, gereksinim ve beklentiler hakkında bilgi sahibi olarak onları motive etmede içsel kaynakları nasıl harekete geçireceğini bilecektir.

Etkili liderlerin çalışanlarına ne yapmaları gerektiğini söylemek yerine onların öz potansiyellerini ortaya koymalarını ve duygularının farkına varmalarını sağlayacak ustalık sorulardan yararlanması iş çevrelerinde kabul gören bir görüşü ifade etmektedir. Sözde Ustalık olarak adlandırılabilir bu söz konusu teknikte bir sorun ya da ifadeye farklı açılardan yaklaşım ve tepkide bulunma yeteneği geliştirilebilmektedir.

²⁴⁰ Donald MacLean, Robert Paton – Elaine de Vries, “Personal Competences and Outdoor Development for Managers”, **Career Development International**, Vol.1, No.1, 1996, s. 30.

Aşağıda bir liderin çalışanla gerçekleştirdiği bir görüşmede kullanacağı çeşitli sorgu kalıplarına yer verilmektedir²⁴¹.

- Olumlu Sonuç: Konuşmaya yeni açılar eklemeye yararlanılacak cümlelerdir. “Gelecek ay daha sıkı çalışırsın”, “Arkadaşlarınla yoğun vakit geçiriyorsun ama bu yeni kursla ilgili düşüncelerin ne yönde?” vb.
- Olumsuz Sonuç: “Şu anki gelişimini bu düzeyde tutabilecek misin?” vb. sorular kişide olumsuz sonucu düşünme eğilimini uyandırmaktadır.
- Farklı Sonuç: “Bu konuda diğerlerinin görüşlerine de başvurdun mu?” tarzındaki sorular yeni bir bakış açısı oluşturabilmektedir.
- Metafor Kullanımı: Kişide bir konuya ilişkin görüş oluşturmada anlamı kişinin kendi bilinçaltının algılayacağı “Her karanlığın sonunda bir aydınlık vardır” gibi metaforik ifadelerden yararlanılabilecektir.
- Farklı Zaman Çerçevesi: Kişinin dikkatini farklı bir zamanda gerçekleştirmesi istenilen eyleme çekebilmektedir. “Önümüzdeki yıl satışa katkınız daha fazla olabilir” vb.
- Dünya Modeli: Sorunları genelleştiren ve başkalarının da benzer sorunları deneyimleyebileceğini ifade etme amacı taşıyan soru biçimleridir. “Yaşamda hedefine ulaşamayan bir sen değilsin”, “Benzer sorunu X departmanındakiler de yaşamıştı” vb.
- Kişisel Değer ve Ölçütler: “Bu işi gerçekleştirmek için sizi neler heyecanlandırır?”, “Bu konuda kaygılanmanızın nedenleri neler?” gibi sorular kişilerin inanç ve değerlerinin ortaya konulmasına olanak tanıyabilmektedir.
- Farklı Hedef Belirleme: “Önemli olan hedefi yakalayamamak değil, yetersiz güdülenmeniz” gibi cümleler kişinin ediminin arka planındaki unsurları algılamasına aracılık edebilecektir.

²⁴¹ Harry Alder, **Nlp:Yüksek Performansa Ulaşmanın Yeni Bilimi ve Sanatı**, ss. 140-142.

- Yeniden Tanımlama: “Hedefinize ulaşamama nedeninizin ulaşılabilir nitelikteki beklentileriniz olduğunu düşündünüz mü?” vb sorular konunun başka açıdan değerlendirilmesini sağlayabilmektedir.
- Büyüterek Kümeleme: Bir konunun daha büyük parçalar şeklinde görülmesi için “Aylık satışın yakalanamaması dışında başka başarısızlıklar var mı?” gibi sorulardan yararlanılabilmektedir.
- Küçültürerek Kümeleme: Sorunu küçük parçalara bölmede “Sorun yaratan hangi siparişlerdi?” gibi sorulardan yararlanılabilmektedir.
- Karşı Örnekler: “Bazen başarısızlıklardan alınan dersler, büyük başarıları getirir” gibi ifadelerle bir kavramın zıt bir kavramla açıklanması olasıdır.
- Olumlu Niyet: “Bu ayki satış kotamızı yakalayamasak da, gelecek ay hedefe ulaşmada tüm gücünle çalışacağını düşünüyorum” şeklindeki ifadeler kişinin zihnini ilgili eylem yönünde programlayabilmektedir.

Bir liderin sözde ustalığa ulaşırken dikkate alması gerekli önemli noktalardan biri de neden, niçin, nasıl gibi sorularla deneyimlerin derin yapısına ulaşmaya çalışma gerekliliğidir. Ayrıca çalışmada rahatlatma sağlayacak biçimde sorulacak açık uçlu sorularla düşünce gelişimine olanak tanınmalı ve çalışanın kişiliğine odaklanmak yerine, sorun ya da konuyu ön plana çıkaran sorular sorulmalıdır. Örneğin “Tam olarak neyi kastediyorsun?” sorusu daha çok kişinin anlatmak istediği konuyu açıklığa kavuşturmayla ilgiliyken, “Anlatmak istediğin ne?” sorusu kişinin yüzey yapıda takılmasına yol açabilecek bir soru türünü ifade etmektedir.

Modelleme, liderlerin tutumlarını değiştirme ve yeni düşünce ve davranış yetenekleri kazandırmada tercih edilen bir teknik olarak kullanılabilmektedir. Bir lidere belli bir davranış becerisi kazandırılmak isteniyorsa, örgütün geçmişinde benzer davranışı etkin biçimde sergilemiş bir yöneticinin davranışının modellenmesi mümkündür.

Joseph O’Connor, bir becerinin modellenmesi için modellenecek kişinin düşünce biçimi, inanç ve değerleri, kimlik ve çevresinin dikkate alınması gerektiğini ileri sürmektedir. Bir beceride ustalaşmak için öncelikle ilgili beceri tanımlanmalı ve bu

beceriye mükemmel düzeyde sergileyen kişiler belirlenmelidir. Bu noktada ilgili kişilerin davranışları, temsil sistemleri, beden dilleri, metaprogram ve nörolojik düzeyleri gözlenerek tanımlanmalıdır²⁴². Bu aşamalardan sonra usta kişiyle birebir görüşme yapıp başarıya nasıl ulaştığına dair veri elde edilmeye çalışılmalıdır.

Çapalama, yeniden çerçeveleme gibi teknikler özellikle çeşitli amaçlarla gerçekleştirilecek sunumlar, toplantılar, ya da güven kazanımını gerektiren durumlarda motivasyonu artırıcı teknikler olarak kullanılabilir.

Zihin Dili Programlaması Teknikleri ile Etkin Liderlik

- Aynalama, Ayak Uydurma, Rehberlik Etme
- Söz Ustahğı
- Algısal Konumlar
- Modelleme
- Çapalama
- Yeniden Çerçeveleme



Meta Liderlik Becerileri

- Bilişsel Yetenekler
- Öz Farkındalık
- Duygusal Esneklik
- Kişisel İnisiyatif



Etkin Örgüt Yönetimi

Şekil 3. Zihin Dili Programlaması Tekniklerinin Liderlik Sürecine Etkisi

Şekil 2’de görüleceğı gibi örgütsel gereksinimler ve yönetim gereksinimleri doğrultusunda seçilecek NLP eğitimleri, bir liderde meta yetenekler olarak adlandırılabilen becerileri oluşturup geliştirebilecektir. Duygu ve davranışlarının kendileri ve başkaları üzerinde etkilerini bilen, proaktif biçimde sorunlar üzerine değil

²⁴² Cengiz Erengil, **NLP ile Zirveye Yolculuk**, Ares Kitap, İstanbul, 2006, ss. 108-109.

çözümlere odaklanan, bilişsel yeteneklerini görev hedefine ulaşmada yetkin biçimde kullanabilen, iç kaynaklarının ve sınırlarının farkında olan ve insan psikolojisinden anlayan liderler örgütsel yönetim sürecini etkin kılacaktır. Etkili biçimde yönetilen örgütler tüm süreçlerinde mükemmelliği yakalayarak değişime proaktif yanıt verebilecek ve çalışanlarının yüksek görev performansı yoluyla rekabet avantajına kavuşabilecektir.

3. Örgütsel Motivasyonu Artırma ve Performans Geliştirmede Yardımcı

Teknikler Bütünü Olarak Zihin Dili Programlaması

Motivasyon kavramı, Latince kökenli “to move” (Türkçe anlamıyla “hareket etme”) kelime kökünden türemiştir. Aldığı bilgileri işleyen, anlamlandıran insan beyni eyleme geçme konusunda karar vermektedir. Her kişinin farklı dünya modeline sahip olması beraberinde farklı güdülerini de getirmektedir.

Kişiyi belirli bir yönde belirli bir davranışa götüren ve bir işi gerçekleştirmeyi istekli kılan ruh durumu²⁴³ olarak nitelenebilecek motivasyon kişileri hedefleri doğrultusunda harekete geçirebilmektedir. Örgütsel yaşamda çalışanlar ancak motive olmaları durumunda örgütsel hedeflere ulaşma yönünde çaba göstermektedirler. Bu noktada pek çok örgüt çalışanları motive eden unsurlarla ilgili araştırmalar yapmakta ve düşük motivasyon nedenlerini belirleyerek etkenleri elimine etmeye çalışmaktadır. Bazı çalışanlar için en önemli motivasyon unsuru maddi olanaklarken bazıları için de örgütteki informal ilişkilerin niteliği, başarıya duygusu, yöneticilerden alınacak takdir ve psikolojik unsurlar güçlü birer motivatör olabilmektedir.

Bir çalışanın belirli bir işin gereklerini ne kadar iyi biçimde yerine getirdiğine dair bir kavram olan performans; bir çalışanın, bir grubun, bir departmanın ya da tüm örgütün ilgili görevle ulaşmak istenilen hedef bağlamında elde ettiği noktayı ifade etmektedir²⁴⁴. Örgütteki yönetim uygulamaları, çalışma ortamına ilişkin koşullar, dış çevre koşulları çalışanların motivasyon ve performansını etkileyen belli başlı koşulları ifade etmektedir.

²⁴³ İbrahim Ethem Başaran, **Yönetim**, 2. Baskı, Gül Basımevi, İstanbul, 1989, s. 266.

²⁴⁴ İsmet Barutçugil, **Performans Yönetimi**, Kariyer Yayıncılık, İstanbul, 2002, s.12.

Birçok yeni çağ örgütü, çalışanlarının motivasyon düzeyini artırma ve performansını geliştirme adına kişisel gelişim eğitimi ve pratiklerinden yararlanmayı uygun görmektedir. Etkili örgütler için kişisel gelişim pratiklerini çıkış noktası olarak düşünen yönetimlerin inancı, çalışanın yaptığı işler hakkında daha farklı bakış açılarıyla düşünebilmesini sağlayarak varolan yetenekleri geliştirme düşüncesinden kaynaklanabilmektedir. Bu bağlamda, kişisel gelişim sürecinin çalışanla örgüt çıkarlarının oydaşmasına yardımcı olacağı ve çalışanın zihin potansiyelini sinerjik anlamda ortaya çıkaracağı düşüncesi savunulabilecektir.

Kişisel gelişim konuları içinde örgütlerin tercih ettiği başlıklar arasında etkili iletişim, özgüven, olumlu düşünme, duygusal kontrol gibi konular bulunurken, çalışanların eğitim alma konusundaki motivasyonu ve örgütün spesifik eğitim gereksinimlerine bağlı olarak çalışmalara genelde stres ve çatışma yönetimi, etkili iletişim eğitimi gibi konularda başladığı söylenebilmektedir. Ancak NLP eğitimlerini diğer gelişim eğitimlerinden farklı kılan noktanın davranış değişimini çok daha kısa sürede ve etkili biçimde gerçekleştirmesinin yanı sıra geleneksel eğitimlerin çalışanların eğitim sonunda kazandığı becerileri ölçülebilir nitelikteki performansa dönüştürmede yetersiz kalmasından kaynaklandığı ileri sürülebilmektedir. Geleneksel eğitimler katılımcıda eğitim konusunu her zaman içselleştiremeyebilmekte, NLP eğitimleriye eğitim konusunun özümsemesini engelleyici inançları ortadan kaldırmakla işe başlamakta ve kişinin amaçlarına ulaşmasını engelleyen sınırlayıcı inançlarla değerler arasında bir denge kurulmaktadır. Bu bağlamda NLP, çalışanın üzerinde etkili olan faktörlerin ortaya konulmasını sağlamakta, hedeflere ulaşmada mükemmelliği oluşturacak araçları sunmakta ve inanç, tutum, değerler düzeyinde yapılan çalışmalarla kalıcı değişiklikler yaratmaktadır. Çalışanın iç kaynaklarına ulaşabilmesini sağlayacak yetenek ve bilgiler profesyonel yaşam ve özel yaşamda etkin performans oluşturabilecek niteliktedir. NLP eğitimlerinin profesyonel yaşama getirebileceği katkıların şöyle özetlenmesi olanaklıdır²⁴⁵:

- Çalışanları kendi potansiyellerine ulaşma konusunda motive etme,

²⁴⁵ Ian Lavan, "NLP In Business or More Than a Trip To The Zoo", **Industrial and Commercial Training**, Vol. 34, No. 5, 2002, ss. 186-187.

- Grup motivasyonu ve özgüven kazandırma,
- Çalışanın başkalarının nasıl davrandığını daha yakından gözlemlemesi ve kendi davranışlarının diğerleri üzerindeki etkisini izlemesini sağlama,
- Daha yaratıcı düşünme ve başkalarının duygu ve gereksinimlerine daha kolay ulaşabilme,
- İletişim, pazarlama ve motivasyon süreçlerinde sınırsız potansiyel,
- Harekete geçirici bir güç olarak iletişimin potansiyelinin farkına varma.

Yukarıda sözüedilmiş katkıların çalışanlar tarafından içselleştirilmesinde amaca göre farklı tekniklerden yararlanılması mümkündür. Bazı durumlarda çalışanlar varolan potansiyellerine ket vurarak, belirli görevleri başaramayacakları ya da her şeyin olumsuz gideceğine dair duygulara kapılıp zihinlerinde olumsuz canlandırmalar yapabilmekte ve bu durumda zihinleri de olumsuz yönde programlanabilmektedir. Bu gibi durumlar için NLP yaratıcı imgelem, güven halkası, yeniden çerçeveleme, çapalama gibi teknikleri önerebilmektedir.

Yaratıcı imgelem tekniği güven sorunlarının aşılması, yaratıcı düşünce yeteneğinin harekete geçirilmesi ve bazı teknik görevlerin zihinde canlandırılarak pratik kazanılması amaçlarıyla birçok profesyonel tarafından kullanılabilir. Çalışan, görevine ilişkin güvensizlik duygusu geliştirmesine neden olmuş bir anısı varsa bu anının alt sistemlerinde değişikliklere gidebilecek ya da görev hedefini kendisine son derece güvenir biçimde gerçekleştirdiğini gördüğü bir filmi tüm temsil sistemleriyle yoğun biçimde yaşayabilecektir.

Bir problemin çözüldüğü bir an ya da herhangi bir gelecek olay ne kadar net biçimde zihinde canlandırılıyorsa sağ beyin de fonksiyonlarının o derecede etkin kullanıldığını ileri sürmek olasıdır. Sağ beyin kişide güven duygusu oluşturmada eşsiz bir kaynağı temsil ederken sol beyin eleştirel işleviyle kişiye sürekli başarısızlık duyguları empoze etmekte ve bu durum sağ beyin devreye sokulmaması durumunda çalışmada güvensizlik ve performans düşüklüğü oluşturabilmektedir²⁴⁶.

²⁴⁶ Harry Alder, "The Technology of Creativity", **Management Decision**, Vol. 32, No. 4 , 1994, s. 23.

Çalışanın sınırlayıcı inançların üstesinden gelmesinde ve güvensizlik duygusundan kurtularak performansını geliştirmesinde bir özgüven tekniği olarak zihinde bir güven halkası yaratmanın etkili sonuçlar ortaya koyması mümkündür. Tekniği uygularken sırasıyla şu zihinsel aşamalardan geçilmesi gerekmektedir²⁴⁷:

- Kişi kendisini tam bir güven içinde hissettiği durumu düşünmeli,
- Tüm temsil sistemlerinden yararlanarak ilgili durumda hissettiği tüm olumlu duyguları hatırlamalı,
- Aynı duygusal ruh durumunu yeniden yaratmalı,
- Yere düşsel bir daire çizmeli ve olumlu ruh durumundayken dairenin içine girmeli,
- İmgelemden çıkmak için dairenin dışına iki kez girip çıkmalı ve son çıkışta halkanın kaybolmasını sağlamalıdır.

Güven duygusu oluşturmada yeniden çerçeveleme olaylara bakış biçimi ve duyguları değiştirmede etkili bir teknik olarak değerlendirilebilmektedir. Yeniden çerçevelemede güvensizlik duygusu yaratan unsurlara bakışı değiştirmede çalışan kendisine yapmayı çalıştığı şeyle, ulaşmaya çalıştığı şey arasındaki farka dair sorular sormalı ve olumsuz düşüncelerini olumlu düşüncelerle değiştirmelidir. Bu noktada İçerik, Kanıt ve Altı Adım Yeniden Çerçeveleme teknikleri çalışanda hedefe ulaşma yönünde motivasyon yaratabilecek teknikler arasında değerlendirilebilecektir.

Bazı görüşlere göre motivasyonun artırılmasında amaca odaklanmanın etkili sonuçlar oluşturmada rolü bulunmaktadır. Amaca odaklanma bir anlamda, içsel kaynakların harekete geçirilmesini sağlayabilmektedir. Örneğin çok fazla tekrar eden işler için her bir iş bölümünün bitirilmesi bir hedefe ulaşma olarak düşünüldüğünde beynin işin sık tekrarından doğabilecek motivasyon eksikliğini telafi edeceği düşüncesi ileri sürülebilmektedir.

Ruhsal mekanizmanın motivasyonu artırmadaki etkisinden hareketle fazla tekrar edilen görevlerde bir kağıda sırasıyla o iş gününde yapılacakları yazma ve oluşturulacak

²⁴⁷ Rupert Eales White, **Etkili Liderlik Becerileri**, Çev. Kader Ay, Resital Yayıncılık, İstanbul, 2006, s.33.

listedeki görevleri yerine getirdikçe üzerlerini çizmenin motivasyonu artırdığı söylenebilmektedir. Yapılacak işlerin kağıda yazılması ruhsal mekanizmanın bu işleri bir hedef olarak algılamasına yol açabilmektedir. İnsanoğlunun fizyolojik yapısıyla psikolojik yapısının aynı sistemin parçaları olduğu dikkate alındığında, organizma her bitirilen hedeften sonra mutluluk hormonu salgılamakta ve bu durum da kişide olumlu enerji oluşturmaktadır. Bu anlamda, listeden silinen işlerin sayısı arttıkça çalışanın da enerjisi artacak ve bu biçimde motive olabilecektir²⁴⁸.

Bir işi yapma arzusunu güçlendirmede olumsuz çapaların olumlu olanlarla değiştirilmesi ve bu noktada çalışanın kendisini görev odaklı motive etmesinde olumlu ruh durumuna sokan tetikleyicilerin farkında olması gerekmektedir. Sözkonusu tetikleyicilerin bir görüntü bir söz ya da bir duygu olması mümkündür. Yoğun iş baskısı dolayısıyla strese girmiş ya da yöneticisiyle tartışmış bir çalışan olumlu ruh durumuna girebilmek için kendisini mutlu kılan uyaranları zihninde canlandırarak uygun ruh durumunu yakalayabilecektir. Aşağıda yeni bir çalışma arkadaşıyla iyi geçindiğini ancak yeni bir yöneticinin yanında rahat olamadığını düşünen bir çalışanın ruhsal yapısını kontrol etmesine dönük bir çapalama tekniği sunulmaktadır²⁴⁹:

- Yeni çalışma arkadaşlarıyla iyi geçinildiği bir zaman zihinde canlandırılmalı, çevrede bulunan insanlar, ortam hatırlanmaya çalışılmalıdır. Kişi o anki beden duruşu, jest ve mimiklerini, zihninden geçenleri, kendisi ve diğerleriyle ilgili düşüncelerini değerlendirmelidir,
- Kişi olumlu bir zihinsel durum ve tavra sahip olduğunda nasıl birisi olduğunu tam hatırlayınca görsel, işitsel, dokunsal bir unsuru çağrıştırmacı olarak belirlemeli ve bu eylem sırasında olumlu durumu fiziksel ve zihinsel olarak yeniden yaratmalıdır,
- Yeni bir yöneticinin yanında rahat olamama durumundan kurtulmak için, böylesi bir andaki fiziksel ve zihinsel durum hatırlandıktan sonra belirlenmiş çağrıştırmacıyla gelen fiziksel ve zihinsel durum canlandırılmalıdır,

²⁴⁸ Levent Önen – Burak Tüzün, **Motivasyon**, Epsilon Yayıncılık, İstanbul, 2005, ss. 80-81.

²⁴⁹ Di Kamp, **a.g.e.**, ss. 45-47.

- Sözkonusu olumlu ruh durumu olumsuz hissedilen duruma çağrıştırıcı kullanımıyla uyarlanmalı ve tüm temsil sistemleriyle yaşanmalıdır.

Çalışanların zihinsel ve fiziksel yetenekleri yapacakları işin niteliğini belirlemekte, kişisel özellikleriyse görev doyumunu etkilemektedir. Örgüt yönetimleri, kişisel faktörlerin görev performansı üzerindeki etkisinden hareketle doğru işe doğru kişiyi yerleştirme çabasıdadır. İşe seçim aşamasında görev performansına katkıda bulunan yetenek, deneyim gibi faktörler dikkate alınmakta ancak adayın motivasyon düzeyi, rolünü algılayış biçimi ölçülmemektedir. NLP'nin meta program yaklaşımı bu anlamda örgütlere çalışanın kişilik yapısını belirleyerek belirli görev gerekliliklerine yanıt verme düzeylerinin ortaya konmasını sağlayabilmektedir. İşe alma ve yerleştirme konusunda yöneticilere öngörü verebilecek meta programlar (filtreler) şöyle değerlendirilebilmektedir²⁵⁰:

- Yönetim Filtresi: Kişinin yönetici niteliklerine sahiplik düzeyini belirlemektedir.
- Eylem ve Yoğunluk Filtresi: Görev adayının belirli bir görev bağlamında nasıl değerlendirilebileceğini ve kişinin aktiflik düzeyini belirlemektedir.
- Görev Tercihi ve Temel İlgi Filtresi: Kişinin insanlarla mı, nesnelerle mi çalışmayı seçtiğini ya da belirli mekan, aktivite ve bilgiye duyarlılığını belirlemektedir. İnsanlarla çalışmayı sevenler satış, müşteri ilişkileri vb., nesnelerle çalışmayı sevenler planlama, mühendislik vb. görevlere uygun olabilmektedir.
- Dikkat Yönü Filtresi: Kişinin diğerlerine karşı duyarlılığını ortaya koymaktadır. İnsan odaklı kişilerin örgütün müşteri hizmetleri kalitesini artıracığı söylenebilmektedir.
- Hedef Filtresi: Hedeflere ulaşmada kişinin gerçekçi ya da mükemmeliyetçi olup olmadığını açıklamaktadır.

²⁵⁰ D. Patrick Georges, "Improved Employee Selection and Staffing Through Meta Programmes", **Career Development International**, Vol. 1, No. 5, 1996, ss. 6-8.

- İlişki Filtresi: Bu tür filtre bir durumdaki benzerlik ve farklılıkların görülmesinde etkilidir. Eşleşme ve eşleşmeme eğilimleri bu filtre başlığında değerlendirilebilmekte, eşleşenlerin önerileri kolay kabul etme özelliği satışla ilgili işlerde, eşleşmeyenlerin reddedici eğilimi muhasebe ve hukuk işlerinde gerekli olabilmektedir.
- Referans Çerçevesi: Kişinin eylem ve kararlarını içsel ve dışsal referansla, değerlendirme eğilimini göstermektedir. İç referanslı kişiler için yöneticilik, tasarımcılık uygunken; halkla ilişkiler ve reklam için dışsal referans gerekli olabilmektedir.
- Duygusal Stres Tepkisi: Kişinin stresli durumlara nasıl tepkide bulunacağını belirlemektedir.
- Fikir Hiyerarşisi Filtresi: Bu filtre türü, kişinin bilgiyi içselleştirirken soyuttan spesifik mi ya da spesifikten soyuta mı gittiğine ilişkindir. Soyuttan specific'e gitme yaratıcılık ve genel yönetim becerileri için gerekliken, spesifikten soyuta ulaşma kontrol ve bilgi yönetiminde gerek olabilmektedir.
- İşlemci Filtresi: Kişinin motivasyonunda olasılıkların mı yoksa zorunlulukların mı etkili olduğunu ortaya koyan filtre türüdür. Olasılıklar yaratıcı, yenilikçi kişileri motive ederken, zorunluluklar politika ve prosedürlerle çalışanlar için etkili birer motivatör olabilmektedir.
- Karşılaştırma Filtresi: Bu filtre, kişinin karar almadan önce gerçekleştirdiği fikir kıyaslarını yönlendirmektedir. Zaman boyutunda görülebilecek bu karşılaştırmalarda geçmiş başarılı durumları baz alanlar geleneksel davranırken, gelecek odaklılar yenilikçi işlerde başarı gösterebilmektedir.
- Gerçekleştirme Filtresi: Görevlere başlama ya da bitirme tercihlerini ortaya koyan bir filtre türünü ifade etmektedir. Yaratıcı ve yenilikçi kişiler için yeni bir projeye başlama, satış ve mühendislikle ilgili çalışanlar içinse bir işi sonlandırma önemli bir motivasyon unsuru olabilmektedir.

İşe yerleştirme süreçlerinde meta programları seçim kriterlerinden biri olarak değerlendiren örgütler, soruları dikkate hazırlanmış anketleri uygulayarak motivasyon yönelimlerini ve uygun iş tiplerini belirleyebilmektedir.

Çalışan motivasyonunu artırma ve performans geliştirmede NLP tekniklerinin çağcıl örgütsel yaklaşımlar çerçevesinde şu başlıklar altında değerlendirilmesi olanaklıdır.

Motivasyon Artırıcı Bir Yaklaşım Olarak Duygusal Zeka Yönetimi ve Temsil Sistemleri İlişkisi

İnsanoğlunun varoluşunun temelinde yükselen bir değer niteliğindeki duygular birçok zor durumda yol gösteren bir rehber olarak işlev görmektedir. Bazı durumlarda duygular, belirli karar aşamalarında çoğu kez bilinçli akla ya da düşüncelere baskın çıkabilmektedir.

Duygu ve düşünceler arasında karşılıklı bir etkileşim bulunmakta, insanı belirli bir duygu durumuna götüren düşünceler oluşan duygulanımdan etkilenerek fizyolojide birtakım farklılıklar yaratabilmektedir. Belirli duyguların bedende yarattığı bazı davranımlarla kestirilebilmesi mümkündür (neşeli bir kişinin gülümsemesi, üzgün birinin suratını asması vb.). Özellikle NLP’de Kalibrasyon Tekniğinin kullanılabilmesini sağlayan nitelik “duyguların iletilebilmesi” özelliğidir. Açığa vurulmak istenmeyen duygular bile bir yerde gizleme isteğine dair sinyaller gönderebilmektedir.

Duygular kişilerarası ilişkilerde yapıcı ya da yıkıcı niteliğe bürünebilmekte ve birçok kişi duygularını yönetme bilincine varamamaktadır. Bu noktada ortaya çıkan duygusal zeka kavramı duygu yönetimi konusunda önemli bazı doneler sunarak gerek kişilerin kendi yaşamı gerekse diğerlerinin yaşamını mutsuz kılan duygu çatışmalarının ortadan kaldırılmasını olanaklı kılabilir.

Duyguları algılama ve düşünceyi daha etkin kılma adına duygulara giriş yapma ya da yeni duygular yaratma, duygusal ve entelektüel gelişimi sağlamada duyguları

düzenleme yeteneği olarak²⁵¹ tanımlanabilecek duygusal zeka kavramı duyguları algılama, duyguların ilettiği bilgiyi kavrama ve yönetme kapasitesi olarak değerlendirilebilmektedir.

İlgili duygu kontrolü yeteneği kişiye göre değişirken; bazılarının ilgili beceriye doğuştan sahip, bazılarının ise yeteneğinin zayıf olduğu sorunsalı birçok araştırmanın konusu yapılmıştır. Sözkonusu yetenek düzeyinde farklılığa neden olan etkenleri belirleme amaçlı çalışmalar en önemli etkenlerin başında cinsiyet olgusunun bulunduğunu ortaya koymaktadır. Beyinle ilgili çalışmaların verilerinden yararlanan duygusal zeka araştırmaları; erkek ve kadınların beyin yapılarının birbirinden farklı olduğu ve bu durumun algılama, hafıza, karar verme, iletişim, duygu kontrolü gibi konularda farklı sonuçlara neden olduğu gerçeğini veri kaynağı olarak değerlendirmektedir. Psikiyatr Arif Verimli'nin de belirttiği gibi kadın ve erkeğin beyninin yapısal, kimyasal ve bilişsel farklılıkları düşünce biçimlerinde de farklılıklar ortaya koyabilmektedir.

Buna göre, erkeklerin beyinlerindeki sözel ve görsel alanın kadınlarınkine göre birbiriyle daha az bağlantılı oluşunun, kadınları sözlü ve görsel ifadeye dayalı bilgileri bütünleştirme açısından daha yetenekli kıldığı söylenebilmektedir. Erkekler bir bütün içinde ancak belirli bir alan üzerinde yoğunlaşırken, kadınlar tüm bir tabloyu göz önünde tutabilmektedir. Yapısal farklılığa dair diğer bir bulgu da erkeklerde saldırganlık davranışını yöneten merkezin daha aktifken, kadında duygusal merkezin baskın olduğu yönündedir²⁵². Bu noktada, erkeklerin daha kolay biçimde öfke duygusunun etkisinde kalarak kavgacı tavırlar sergileyebilirken kadınların olumsuz duygularıyla başa çıkmada daha yetenekli olduğu ileri sürülebilmektedir.

Duygusal zekada en önemli üç temel boyut; duygularının ve başkalarının duygularının farkında olabilme, duygularını net ancak uygun biçimde ifade edebilmedir. Duygularını tanıyıp idare edebilen, başkaların duygularını okuyup onlarla etkili biçimde başa çıkabilen kişiler yaşamın her alanında avantajlıdır. Duygusal yetenek olarak da adlandırılabilir durumun “meta yetenek” biçiminde de nitelenmesi mümkündür. İyi

²⁵¹ John D. Mayer, David R. Caruso - Peter Salovey, “Emotional Intelligence Meets Traditional Standards for an Intelligence”, <http://egi.org/fulltxt1.htm>, 20.02.2005.

²⁵² Kate Keenan, **İletişim**, Çev. Veysel Ataman, Remzi Kitabevi, İstanbul, 1997, ss. 18-19.

gelişmiş duygusal beceriler kişilere verimliliklerini besleyecek zihinsel alışkanlıkları sunmakta, duygusal durumlarını denetleyemeyen kişilerse içe odaklanma (öze dönme) yeteneğinden yoksun kalmaktadır²⁵³. İçe odaklanma insanın benliğinin merkezine yaptığı yolculukta kendisini iyi-kötü, doğru-yanlış her yönüyle tanıma ve değerlendirme eylemini ifade etmektedir. İçine odaklanıp olumlu ya da olumsuz nitelikte duygularının farkına varabilen kişi onları yönetme gücünü de elde edebilmektedir.

İnsan sistemlerinden oluşan örgütlerde birçok süreçte (karar alma, yönetim, liderlik, sorun çözme, kriz yönetimi vb.) düşünce ve duygular birlikte işe koşulmaktadır. Bazı karar ya da uygulamalar bilinçli zihnin çok ötesindeki duygular uyarınca alınmakta, mantıklı düşünce her zaman en iyi ve etkili sonucu ortaya koyamayabilmektedir. İşte bu noktada sağ ve sol beyin arasındaki etkileşimle duygu ve düşünceler arasında kurulacak ortaklıkla en doğru adımların atılması mümkün olabilmektedir.

Sol beyin fonksiyonu olan çözümsel mantığın yanı sıra sağ beyin fonksiyonu olun seziler ve duygusal zekanın birlikte kullanımı, çalışma yaşamında en iyi çözüme saatler yerine saniyeler içinde ulaşımı sağlayabilmektedir. Ayrıca konuya ilişkin araştırmalar bulunan çözümün niteliğinin yalnızca sol beyin destekli çözümlerden daha yüksek olduğunu bulgulamıştır. Yüksek duygusal zekaya sahip profesyonellerin çözüm gerektiren çatışmaları, telafi gereken örgütsel eksikleri, verimli olabilecek özellikte gizil bağıntıları diğerlerine göre daha ustaca ve çabuk kavrayabildiğini pek çok çalışma ortaya koymaktadır²⁵⁴.

Çalışma yaşamında ilişkide bulunulan kişiler nadiren ebeveyn ya da yakın akrabadır. Bu tür hısımlıkların bulunduğu ortamlarda yapılan hatalar tolere edilme şansına sahipken arada yalnızca ast-üst ilişkisi ya da çalışma arkadaşlığı kavramının bulunduğu ortamlarda duygu yönetimine duyulan ihtiyaç sınırsızdır. Böylesi koşullarda duyguların farkında olunarak daha kontrollü davranılması ve duyguların kime, nerede,

²⁵³ Daniel Goleman, **Duygusal Zeka Neden IQ'dan Daha Önemlidir?**, 21. Baskı, Varlık Yayınları, İstanbul, 1996, s. 53

²⁵⁴ Robert K. Cooper – Ayman Sawaf, **Liderlikte Duygusal Zeka**, Çev. Zelal Bedriye Ayman, Banu Sancar, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1999, ss. 9-13.

nasıl yöneltileceğinin iyi bilinmesi temel zorunluluktur. Örgütsel yaşamda güç, zayıf yanına hükmedebilme yeteneğinin varlığıyla ilgilidir.

Bir çalışanın klasik yönetim tarzının egemen olduğu ortamda yaşayabileceği duygular; depresyon, üzüntü tepkisi, düşmanlık (kin-nefret-intikam) olmak üzere üç başlık altında toplanabilmektedir. Bu gibi duygularla mücadelede öncelikle duyguların kaynağı belirlenmeli, duygular hakkında uygun bir dille konuşulmalı, karşıdaki kişinin duygularına önem verildiği hissettirilmeli, duygusal patlamalar karşısında duygulara kapılmayarak serinkanlı olunmalıdır.

Örgütsel yaşamda yukarıda sayılan duygular bilişsel süreçleri olumsuz yönde etkilemekte ve bloke edebilmektedir. Fevri davranışların denetim altında tutulması algıları zayıflatan etkenleri ortadan kaldıracıdır. Bulaşıcı nitelikteki sinirsel gerilimlerin denetlenememesi örgütte gergin ve verimsiz ilişkilerin ön planda olduğu çalışma koşulları ortaya koyabilecektir.

Bugün planlama, örgütlenme gibi geleneksel yönetim süreçlerine eklenen, iletişim, karar verme, işbirliği gibi yeni süreçler örgütte çalışanların ve özellikle de lider yöneticilerin duygularının farkında olma, duygularını ifade etme ve başkalarının duygularını anlama yeterliklerini ön plana çıkarmıştır²⁵⁵. Duygular, kişinin içinde yükselen değerleri harekete geçirmekte, davranışları şekillendirmekte ve kişilerarası ilişkilerin yönünü belirlemektedir. Kendisini doğru biçimde değerlendirerek güçlü yönlerinin ve limitlerinin farkına varan, zarar verici nitelikteki güdülerini denetim altına alabilen, empatik bakış açısıyla kendisini karşıdakinin yerine koyup onun gerçekleri ve duygularını paylaşabilen yöneticiler bu özellikleriyle örgüt çalışanları için bir rol modeli niteliğindedir²⁵⁶.

Konuya ilişkin araştırmalar örgütsel yaşamda duygusal zekanın geliştirilmesiyle daha verimli çalışma sonuçlarının elde edilmesinin mümkün olabileceği sonucunu ortaya koymuştur. Özellikle takım çalışmasında duygusal zekası yüksek takım üyelerinin performansı da yüksek çıkmaktadır. Bu doğrultuda Harvard Üniversitesi'nde

²⁵⁵ Ayhan Ural, "Yöneticilerde Duygusal Zekanın Üç Boyutu", **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt 3, Sayı 2, Nisan-Haziran 2001, s. 212.

²⁵⁶ İsmet Barutçugil, **Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi**, 2. Baskı, Kariyer Yayıncılık, İstanbul, 2004, ss. 85-90-91.

gerçekleştirilen bir araştırma, grupların etkinliğinde üyeler arasında güven, grup kimliği ve grup etkinliği duygularının etkili olduğunu ileri sürmektedir. Bu açıdan takımlar bazı duygusal zeka normları yaratmak durumundadır. Grup üyeleri önemli bir gruba ait olduklarını hissetmeli ve grubun grup üyelerinin tek başına çalışmasından daha etkili olduğuna inanmalıdır. Araştırmaya göre duyguların dikkate alındığı bir ortam güven, grup kimliği ve grup etkinliği duygularını oluşturmaktadır²⁵⁷.

Örgüt çalışanlarının performanslarını artırma, iş tatminini yükseltmede aşağıdaki duygu yönetimi ilkelerinin dikkate alınması etkili sonuçlar ortaya koyabilmektedir²⁵⁸:

- Duyguları paylaşacak ve olumlu yönde destekleyecek bir örgütsel yapı kurularak bu yapıya uygun süreçlerin oluşturulması,
- Olumlu ilişkileri ve bunlardan kaynaklanan duyguları destekleyen bir kültürün oluşturulması,
- Örgütün tüm basamaklarında dürüst, açık ve etkili iletişimin özendirilmesi,
- Çalışanlara örgüt vizyonunun aktarılması ve bu vizyonun duygusal düzeyde benimsenmesinin sağlanması,
- Güven ilişkilerini güçlendirecek bir ortam yaratılması,
- Yöneticilerin çalışanlara sorunlar karşısında kendi çözümlerini üretmede yol göstermesi,
- Başarıyı yakalama, paylaşma ve kullanmayı ödüllendirme,
- Düşünme ve değerlendirmeye zaman ayrılmasını teşvik etme,
- Olumsuz tüm duyguları ortadan kaldırarak, olumlu bir duygusal atmosfer yaratma ve bu yolla çalışanların becerilerinden rantabl biçimde yararlanılabilmesini sağlama.

Olumlu bir duygusal atmosferde çalışanlar düşünceleri ve işlerine değer verildiğini hissetmekte, bakış açılarındaki farklılıklara saygı duyulmakta, suçlama

²⁵⁷ Steven B.Wolff - Vanessa Urch Druskat, "Building The Emotional Intelligence of Groups", **Harvard Business Review**, March 2001, s.83.

²⁵⁸ İsmet Barutçugil, **a.g.e.**, ss. 92-97.

davranışı ortadan kalkarak çalışanlar yöneticilerinin her zaman yanında olduğunu ve yalnız olmadıklarını hissetmektedir. Bu olumlu koşulların yarattığı olumlu duygular hem çalışanlar hem de örgütün hedeflerine ulaşmasında rol oynamaktadır.

Duygusal zekanın geliştirilmesinde atılması gereken ilk adım öze dönme eylemi olacaktır. Öz farkındalık olarak da nitelenebilecek bu süreçte kişi öncelikle duygularının ve bu duyguların diğerleri üzerindeki etkilerinin farkına varmalıdır.

Kişiler kendi kişilik, bilgi ve becerilerini yargılayabilecek düzeyde kendilerini tanımalı, özeleştiri yeteneğiyle donanmalıdır. Kişisel gelişime ulaşmada bu önemli yollardan biridir²⁵⁹. Diğer önemli bir durumsa meta farkındalık deneyimi yani duygu ve düşüncelerinin farkındalığına ilişkin farkındalıktır. Bu noktaya ulaşabilmiş bir kişi duygularını yönetme düzeyine gelmiş ve kişilerarası iletişimlerini etkin biçimde gerçekleştirme yeteneğine ulaşmış demektir. Böylesi bir yetkinlik düzeyindeki kişi duygularının ortaya çıkmasına neden olan etkileri bilmekte ve olumsuz duygularıyla mücadele edebilmektedir. Farklı bakış açıları karşısında serinkanlılığını koruyan ve diğerleriyle oydaşmaya varabilme adına hedeflerinin bir kısmından vazgeçme yetisine sahip olan, olayları başkalarının gözüyle görebilip olay içindeki rolünü ilgisiz konum düzeyinde gözlemleyebilen kişiler meta farkındalık noktasını yakalamış kişilerdir.

Alt sistemler, zihinsel haritalar ve algı filtreleriyle ilişkili unsurlardır. Zihinsel haritalar olaylara ya da kişilere karşı kalıplaşmış birtakım tutumlar oluşturmakta ve sonrasında her şey bu yönde algılanıp filtrelerden geçirilmektedir. Bir görüntü, ses ya da duygu deneyimlere gerçek anlamını vermektedir. Her kişi farklı program ya da haritası uyarınca bu görüntü, ses ve duyguları algılamakta ve deneyimler dağarcığına eklemektedir. Bu doğrultuda her olaya ya da etkiye iki farklı kişinin farklı tepkiler verebileceğini söylemek yanlış olmayacaktır.

İstenmeyen, yıkıcı, olumsuz sonuçlara yol açan davranışlardan uzaklaşmada algı filtrelerinin temsil sistemleri ve alt sistemlere dönüştürülerek değiştirilmesi olasıdır²⁶⁰.

²⁵⁹ Saim Çam, **Öğrenen Organizasyon ve Rekabet Üstünlüğü**, Papatya Yayıncılık, İstanbul, 2002, s. 72.

²⁶⁰ Harry Alder, **NLP El Kitabı**, s. 198.

Bu biçimde hatırlandığında sıkıntı veren deneyimler, kendine güvensizlik, kişilerarası ilişkilerde yeteneksizlik gibi durumların istenmeyen etkileri yok edilebilecektir.

Alt sistemlerin farklılaştırılması durumunda bir deneyime ilişkin harita ya da bakış açısının da değiştirilmesi sağlanabilmektedir. Belirli olaylara belirli tepkiler verilmesine neden olan sınırlayıcı inançlara etki edilebilmekte ve olaylara ilişki tepkiler farklı kılınabilmektedir.

Örgütsel yaşamda olumsuz duygularla başa çıkma ve bu yolla duygusal zeka gelişimini sağlamada alt sistemlerden yararlanılması mümkündür. Örneğin üstünden yaptığı işle ilgili sürekli eleştiri alan bir çalışanın bir süre sonra üstüne karşı düşmanca duygular geliştirmesi ve bu durumdan performansının olumsuz etkilenmesi söz konusu olabilecektir. Çalışanın duygularını yaptığı işe yansıtması adına üstüyle yaşadığı olumsuz deneyimleri zihinde canlandırarak alt sistemlerde yapacağı değişiklikler yoluyla üstü ve onun eleştirilerine farklı bakış açısıyla kendisini geliştirebilecek potansiyelde deneyimler gözüyle bakması sağlanabilecektir. Alt sistemlerin değiştirilmesi yoluyla deneyimlerin yapısı ve dolayısıyla anlam da değişecektir. Bu durum da deneyimlere verilen tepkileri ya da deneyimlerin hatırlanış biçimini farklı kılabilir.

Stres Yönetimi ve Zaman Yönetiminde Zihin Dili Programlamasının Rolü

Stresin, organizmanın çevrede tehdit edici özellikte gördüğü uyaranlara karşı verdiği ruhsal ve fiziksel tepki olarak değerlendirilebilmesi olasıdır.

Kişinin içinde bulunduğu ortam ve iş koşullarının etkileri sonucunda bedeninde oluşan biyo-kimyasal salgıların sonucunda ilgili koşullara uyum amacıyla yaşadığı düşüncel ve bedensel hareketlenimin stres kavramıyla ifade edilmesi sözkonusu olabilecektir²⁶¹.

Pazar koşullarının devingen yapısı öngörülemeyen ekonomik dalgalanmalar ve konjonktürel değişimlerin yaşandığı örgütsel koşullarda insan kaynaklarının karşı karşıya olduğu stres faktörü sayısının çokluğu ve çeşitliliğinden söz etmek mümkündür.

²⁶¹ Erol Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, 7. Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 2001, s. 292.

Stres kaynağı kişinin kendisiyle, iç çevresiyle ya da yaptığı işin kendisiyle ilgili olabilmektedir.

Yapılan araştırmalar strese dayanıklılık konusunda kişisel anlamda farklılıklar görülebileceğini, bazılarının stresten daha çabuk etkilenirken bazı kişilerin de stres yaratan koşullara daha dirençli olduğunu bulgulamıştır. Bu paralelde başarıma güdüsü yüksek olan kişilerin stresli koşullardan etkilenmediği ve hatta daha motive olduğu söylenebilecekken başarıma güdüsü düşük ya da yaptığı işi sevmeyen kişilerin gergin koşullardan daha fazla etkileneceği savunulabilmektedir. Kişinin biyolojik özellikleri de koşullardan etkilenim biçimleri üzerinde belirleyici olabilmekte, bedensel niteliklerinden dolayı bazı kişiler strese girme konusunda güçlü bir eğilim gösterebilmektedir. Örgütsel yaşamda insan kaynakları fonksiyonundaki işleyiş yetersizliğinin çalışanları strese sokan belli başlı faktörlerden olduğunu ileri sürmek mümkündür. Yeterince netleştirilmemiş görev tanımları, performans geribildirimindeki yetersizlik, çalışanın birden fazla role sahip olması, aşırı iş yükünden kaynaklanan zaman baskısı, monoton görevler, olumsuz çalışma koşulları, yetersiz kişilerarası iletişim, olumsuz bir iletişim atmosferi, başarılı çalışmaların takdir görmemesi ve adam kayırma gibi faktörler örgütsel yaşamda strese yol açan unsurlar olarak değerlendirilebilmektedir.

Stresin çalışanlarda oluşturabileceği davranışsal ve psikolojik düzeyde etkilerden söz edilebilmektedir. Bu anlamda kişi psikolojik ölçekte stresten uzaklaşabilme adına mantığa büründürme, yansıtma, yön değiştirme, ödünleme gibi savunma mekanizmalarını işe koşabilecek, kişide kırgınlık ya da saldırganlık davranışları oluşabilecektir.

İnsanlar kırgınlık davranışına girdiklerinde temel amaçlarının içine girdikleri stresi azaltmak olduğu söylene de kırgınlık davranışı bulaşıcı niteliğiyle diğer kişilerde de stres oluşumuna neden olabilecektir. Bir savunma işlevi olarak nitelenebilecek kırgınlık davranışı kişinin normal eğilimlerini uç noktalarda sergilemesine yol açarken karar verme, üretkenlik, ilişkiler ve performans işlevlerinde olumsuz etkiler

oluşturabilmektedir²⁶². Beden ve zihnin aynı sistemin parçaları olduğu savından yola çıkarak, stresin insan psikolojindeki yansımalarının beden duruşunda analizi olanaklıdır. Stres altındaki bir çalışanın ensesi kısılıp, boynu içine gömülebilecek, iç çekmeler görülebilecek ve nefes alma yüzeyden gerçekleştirilebilecektir. Bu bilgiler ışığında örgüt yöneticilerinin kalibrasyon tekniğini güçlü biçimde kullanarak çalışanlarda oluşan bedensel farklılıkları, bezginlik ve huzursuzluk sinyallerinin anlamını değerlendirmeleri ve gerekli önlemleri hızlı biçimde almaları gerekmektedir. Psikolojik bazda oluşacak etkilerle çalışan işe gelmeme ve işten ayrılma, uyuşturucu madde bağımlılığı gibi davranışsal tepkilerde bulunabilecek ya da yaşanan stres bedende yarattığı tepkimelerle çeşitli sağlık sorunlarını ortaya koyabilecektir.

Örgütler stres yaratan koşul ve faktörlerle başa çıkmada gerçekçi rol tanımları yaparak çalışanı işinde karşılaşacağı gerilimlerle yüzleştirmeye çalıştırmakta, görevlerin stresli yanlarını azaltarak işleri yeniden tasarımılamakta, çalışana yetenek ve bilgilerini kullanabileceği bir ortam hazırlanmaya çalışılmaktadır. Bu noktada çalışanın diğer çalışanlar ve yöneticisinden alacağı sosyal desteğin özgüven artırıcı, gerekli bilgiyi yerinde ve zamanında sağlayıcı etkisiyle stresin azaltılması mümkün kılınabilecektir.

Bazı örgütler, çalışanların işe ilişkin streslerini yönetmelerine yardımcı olmada çeşitli programlardan yararlanmaktadır. Söz konusu programlarda meditasyon, kas gevşetme eğitimi, fizyolojik süreçleri kontrol etmede biogeribildirimden yararlanma eğitimi, zaman eğitimi gibi stres yönetimi teknikleri sunulmaktadır. Ancak burada gözden kaçırılmaması gereken nokta, ilgili programların yalnızca o anki stres semptomlarını ortadan kaldırma amaçlı olduğudur. Bu tür eğitimler strese karşı duyarlı kişilik yapılarında etkili olabilmektedir. Örgütsel çalışma koşullarından kaynaklanan olumsuz çalışma koşulları ve aşırı iş gücü gibi durumlarda stres yönetimi programları istenilen değişimi sağlayamayabilecektir²⁶³. Bu durumda çalışma koşullarının uygunsuzluğunun stres yaratıcı niteliği devamlılık gösterecek ve koşullar yeniden düzenlenmeden stres tam olarak ortadan kalkmayacaktır.

²⁶² Robert Bolton – Dorothy Grover Bolton, **İş Hayatında İnsan Üslupları**, Çev. Exim İleri Teknoloji Çözümleri A.Ş., 3. Baskı, İstanbul, 2003, ss. 48-49.

²⁶³ Gary Johns, **Organizational Behavior**, 4th Edition, Harper Collins College Publisher, USA, 1996, s. 477.

Örgütsel stres yönetimi konusunda uzman Klarreich “bir buçuk dakikalık stres yönetimi tekniğinde beş adımdan söz etmektedir. Bu adımların şöyle sıralanabilmesi mümkündür²⁶⁴:

- Stres semptomları fark edilince yapılmakta olan iş bırakılmalı ve kişi bedenini dinlemelidir. Bunun için huzur veren bir anı ya da düşü zihinde canlandırılmalı ya da yatıştırıcı bazı sözcük ve cümleler tekrarlanmalıdır. Gerekli gevşeme sağlandıktan sonra kişi daha net düşünmeye başlayabilecektir.
- İşin hangi bölümünde sinirlendiği ve bu sırada akıldan neler geçirildiği düşünülmelidir.
- Strese sokan düşünceler belirlendikten sonra kişi kendisiyle tartışmaya girmeyi, mantıksız fikirlerini inceleyerek daha anlamlı şeylere ulaşmaya çalışmalıdır.
- Daha mantıklı ve akılcı fikirler üretebilmek için kişi kendi içinde girdiği tartışmadan sonra daha net düşünebilecek ve strese hangi davranışın neden olduğunu bulabilecektir.
- Eski başarısız alışkanlıkların kırılması için yeni şeyler yapılmalı ve daha etkili, yeterli davranış biçimleri edinilmelidir.

Örgüt koşullarında stres azaltıcı değişimler bir noktaya kadar gerçekleştirilebilse de, stresin genellikle kişinin kendi iç dünyasından kaynaklandığı söylenebilmektedir. NLP, stresi ortadan kaldırmaya ya da stresin hiç ortaya çıkmamasına ilişkin çeşitli teknikler sunarak kişinin iç kaynakları ve inancıyla stresle başa çıkmasını olanaklı kılabilir.

Stres kaynağı bir duruma farklı açıdan bakılabildiğini ve bu yolla gerilim yüklü duygulardan uzaklaşmayı sağlayacak içerik çerçeveleme ve altı adımlı çerçeveleme teknikleriyle birlikte olumsuz duyguların deneyimlendiği sırada kişiyi bu ruh durumundan kurtararak geçmişte olumlu duygular deneyimlediği ya da zihinde olumlu

²⁶⁴ M. Şerif Şimşek, Tahir Akgemci - Adnan Çelik, **Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış**, 3.Baskı, Adım Matbaacılık ve Ofset, Konya, 2003, s. 267.

canlandırmalarda bulunduğu ana götürecek kaynak çapası, zincir çapası ve çöken çapalar stres yönetiminde kullanılabilir teknikler arasında sıralanabilecektir.

Özellikle kişilerarası iletişim sorunları, bir sosyal ilişkiler bütünü olarak nitelenebilecek örgütlerde aşırı düzeyde strese neden olabilmektedir. Bu noktada, duyuşal keskinlikle kişileri algılamak, duymak ve görmek için jest ve mimikleri, soluk alma hızı ve genel enerji düzeyi, konuşma tonlaması, ritim ve soluk araları, beden duruşu ve inançların iyi biçimde gözlenmesi gerekmektedir. İlişkilerdeki uyum eksikliğinin bir stres faktörü olduğu düşünöldüğünde aynalama, uyma ve rehberlik etme becerilerinin uzun süreli iş ilişkileri kurmadaki etkisi kişilerarası ortak zemin yaratma ve farklılıkları azaltmada somutlanmaktadır.

Stresle başa çıkmada bir uzman eşliğinde Milton Modelinden yararlanarak kişinin bilinçaltında çalışılabileceğı gibi, kişinin işine ilişkin kullandığı olumsuz kelimelerin olumlu metafor kullanımı yoluyla değıştirilmesi sözkonusu olabilecektir. Bu bağlamda, yöneticiler çalışanlarının kullandıkları ifadeleri iyi biçimde analiz etmeli ve normal davranıştan sapmanın ilk işaretlerini değerdendirerek çalışan tükenme aşamasına gelmeden gerekli önlemleri almalıdır.

Stres yönetiminin temel çıkış noktası insan benliğinde oluşun duyuşal gerilimlerin önemli bölümünün kontrol edilebilir nitelikte olduğu görüşüdür. Stresin kişi üzerindeki etkilerinin tamamen olumsuz nitelikte olduğunu söylemek mümkün olmamakla birlikte düşük düzeydeki stresin çalışma verimliliğini artırabileceğı hakkında görüşler ortaya koyulabilmektedir. Bu noktada, düşük stres düzeyini tolere etmede gerekli ilkelerden birinin de zaman yönetimi olduğunu ileri sürmek olanaklıdır. Zamanın nasıl yönetildiğı, kişisel gelişim konusunun önemli bir unsurudur.

Zaman, kişinin yönetme becerisi uyarınca hedeflere ulaştıran ya da hedefe ulaşımı erteleyen bir niteliğe bürünebilmektedir. Özellikle çalışma yaşamında gelecek fırsatları, kariyer seçeneklerini ve çalışanın ne kadar başarılı olacağını belirleme gücüne sahip zaman kavramı, etkili kullanılmadığında performans ve verimlilik kaybına neden olabilmektedir.

Zamanın etkin biçimde kullanılamamasının nedenlerinin örgütsel ve kişisel faktörlere bağlanması olasıdır. Dağınık bir çalışma masası, uzun zaman alan telefon görüşmeleri, iş önceliklerinin bir plan dahilinde belirlenmemiş olması, gündem dışı görüşmelere hayır diyememe gibi faktörlerin yanı sıra kişinin işleri sürüncemede bırakma eğilimi, önemli işlere konsantre olamaması gibi faktörler zamanın verimli kullanımında engel oluşturabilmektedir.

İnsan beyni önemli bir konu üzerinde düşünmeye geçmeden önce enerji ve esnekliğe gereksinim duymaktadır. Bu yüzden doğal durumdan konsantrasyona geçerken oluşacak ritim değişikliği kişiyi rahatsız edebilmekte, sonuç olarak fazla zihinsel efor harcanmasını gerektirmeyen önemsiz işlerle uğraşma seçilip zaman boş yere harcanabilmekte ve asıl yerine getirilmesi gereken görevler gecikip birikerek içinden çıkılması güç duruma gelebilmektedir²⁶⁵. Bazı mükemmeliyetçi kişilik sahipleri ayrıntılar üzerinde gerekenden fazla zaman harcayarak kendilerine daha çok iş çıkarabilmekte ve bu durumda sırada bekleyen işleri ihmal edebilmektedir. Bir işi başarıyla tamamlama ve işi yerine getirmede gerekli bilgi ve beceriye sahip olmakla birlikte kendisine güvenmeyen çalışanlar da kişilik ve yeteneklerine olan olumsuz inançları dolayısıyla sözkonusu işi asla tamamlayamayacakları düşüncesiyle verimli çalışma zamanının akıp gitmesine neden olabilmektedir.

Gün boyunca insanın biyolojik enerjisinin dalgalanım gösterdiğini söylemek mümkündür. Sabah yüksek düzeyde seyredebilen bioenerji güçlü bir öğle yemeğinden sonra yükselişe geçebilmekte ve akşam saatlerine doğru düşebilmektedir. Ancak her kişinin gün içindeki enerji düzeyinin birbirinden farklı seyredebileceği düşüncesi baz alındığında, yüksek enerjili zaman dilimlerinin belirlenerek öncelikli işlerin bu zamanlarda yerine getirmesi verimliliği artırabilecektir.

Çalışma yaşamında zaman yönetimi konusunda yöneticilere düşen görev, kalibrasyon yeteneklerini etkili biçimde kullanarak çalışanların zaman yönetimi davranışlarını belirlemek ve gerekli önlemleri almaktır. Örneğin masası dosya ve

²⁶⁵ J. L. Servan Schreiber, **Zamanı Kullanma Sanatı**, Çev. İsfendiyar Açıksöz, Altın Kitaplar, İstanbul, 1989, ss. 76-77.

yapılacak işlerle dolu olan bir çalışanın zamanı israf ettiğini anlamak çok da zor olmayacaktır.

Zamanı usta biçimde yönetebilmek için çalışanın öncelikle metafarkındalığa sahip olması, kişiliğinin eksik yönlerini ortaya koyarak hedeften sapmaya başladığı anları çabuk biçimde belirleyebilmesi gerekmektedir. Kişi ulaşmak istediği hedefler uyarınca zamanını nasıl kullanabileceğini ve nasıl yoğunlaşabileceğini bilmelidir.

Peter Drucker'a göre yoğunlaşma süresi kısa bile olsa dağınık bir zihinle uzun süre çalışmaktan etkilidir. Bu noktada kişinin yaptığı işe yoğunlaşmasını engelleyen umutsuzluk ve paniğe kapılma gibi ruh durumlarının üzerine gitmek, zihinsel süreçlerin etkinliğini azaltan gerginliği de ortadan kaldıracaktır²⁶⁶. NLP, kişinin performans ve verimliliğini düşüren sınırlayıcı inançlardan kaynaklanan ruh durumlarını değiştirmede birçok teknik sunmaktadır. Örneğin “miş gibi davranma tekniği”nde kişi değişecek olan inancını ve bu inancın tersini bir yere yazıp ifadeyi kendisini motive edecek biçime getirdikten sonra en az iki gün kabul ettiği olumlu önermeyle kendisini motive edebilecektir. Bununla birlikte yeni davranış oluşturma tekniği ve Swish Tekniğinin de zamanın kullanımı önündeki engellerin aşılmasını sağlaması olasıdır. Meta Model, farkında olunmayan sınırlayıcı düşüncelerin ortaya çıkarılmasında ve olaylara farklı bakış açısıyla yaklaşmada etkili dilsel tekniklerden biridir. Örneğin başladığı bir işi bitirmede güven eksikliği yaşayan bir kişi “bu işi bitirmesem ne olur” ya da “bu işi zamanında bitirmesem ne olur?” tarzında soracağı sorularla gerilimlerinin kökenine inecek, “bu işi zamanında bitirirsem ne olur?” gibi soruları sorarak eylemlerin olumlu yanlarıyla motive olmayı ve gerilimden kurtulmayı başarabilecektir.

Alt sistemlerden yararlanarak da zaman israfı önlenilmekte ve zaman yönetimi becerilerinde ustalaşabilmektedir. Bunun için kişi zamanını etkili yönetemesinden kaynaklanan gergin ve yoğun çalışma zamanlarını zihninde canlandırmalı ve görüntünün alt sistemlerini zayıflatmalıdır. Burada unutulmaması gereken nokta kişinin zihinsel canlandırmayı ilgisiz konumda gerçekleştirmesi ve anısını dışardan bir film izliyor gibi izlemesidir.

²⁶⁶ Halil Can, **Organizasyon ve Yönetim**, 3. Baskı, Siyasal Kitabevi, Ankara, 1994, s. 280.

NLP; sunduğu kişisel gelişim teknikleriyle çatışma ve stres faktörleriyle başa çıkabilmeyi, daha önce kişinin üzerinde egemenlik kurmuş sorunlara kişinin egemen olabilmesini ve sorunların içsel kaynaklarla çözülmesini olanaklı kılacak ustalığa erişimi mümkün kılabilir.

Örgütsel Performansı Artırmada Metafor Kullanımının Etkisi

Bir örgütün benimsediği değerler, varsayımlar, vizyon, misyon, mitoloji vb. unsurlar örgüt üyelerinin zihinsel haritalarını önemli ölçüde etkileme gücüne sahiptir. Örgütsel bağlılık üzerinde önemli ölçüde etkisi olan söz konusu unsurların içselleştirilmesinin, bilgiyi her an ve koşulda sürekli biçimde işleyen ve farkında olunmayan birtakım bilgi, güdü ve duyguların temelinde bulunan bilinçaltı tarafından algılanmasıyla mümkün olacağı düşüncesi ileri sürülebilecektir.

Örgüt üyeleri, örgüt kültürünü oluşturan unsurları içselleştirdiklerinde yazılı kural ve yönetmeliklere gerek kalmaksızın kendi kendilerini yönetme becerisine ulaşabilmektedir. Bu noktada bilinçaltını etkileme özelliğiyle örgütsel yaşamda metafor kullanımının önemi ortaya çıkmaktadır. İnsanları belirli bir davranışa yöneltme ve derin yüzeydeki inanç, değer ve yargıları ortaya çıkarma fonksiyonuyla metaforlar örgütsel gerçekliği tanımlama ve oluşturma gücüne sahiptir.

İletişimde mesajdan çok, mesajın taşıyıcı kanalı olarak değerlendirilebilen metaforlar yoluyla bir durumun tanımlanması, söz konusu duruma zengin bir kimlik kazandırabilmekte ve nesnelere gerçeklik eklemlenebilmektedir²⁶⁷. Örgütleri metaforik bağlamda ele alan en yaygın kullanımlar yaşayan bir organizma, beyin, makine ve kültür terimleriyle nitelenmektedir. Söz konusu metaforik yaklaşım örgütün nasıl çalıştığını ve geleceğe bakışını ortaya koymaktadır. Örgütü organizma metaforuyla değerlendiren yaklaşıma göre örgüt çevresiyle dinamik bir ilişkiye sahiptir ve değişen çevre koşullarına adapte olmaya çalışmaktadır. Beyin metaforunda örgütsel öğrenme ve bilgi işleme süreçleri ön planda tutulmakta ve hızlı değişen rekabetçi bir çevre örgütün bir beyin gibi davranmasına neden olmaktadır. Makine metaforunun kullanımına neden olan durgun çevreler bürokratik bir yapı ortaya koymakta ve bu anlayışta örgütün

²⁶⁷ Gib Akin - Ian Palmer, "Putting Metaphors To Work for Change In Organization", **Organizational Dynamics**, Vol. 28, No. 3, Winter 2000, s. 70.

yüksek verimlilik sağlayabilmesi için rolleri net biçimde tanımlanmış birbirini tamamlayan bölümlerden oluştuğu kabul edilmektedir. Örgütleri kültür olarak tanımlayan metaforik yaklaşımda örgütler üyelerinin etkileşimiyle oluşmuş sosyal bir yapı olarak düşünülmektedir.

Metaforlar bağlı bulunulan örgüte ilişkin anlayışı değiştirebilmekte ve örgütte baskın olduğu düşünülen değer, uygulama ve yargılara ilişkin algıları yansıtabilmektedir²⁶⁸. Metafor kullanımıyla örgütsel problemlere farklı açılardan bakma yeteneğinin geliştirilmesi mümkündür. Örgüt üyelerinin zihinsel haritalarının örgütsel hedeflere ulaşma yolunda birleştirilebilmesi adına etkili yol, tüm çalışanlar tarafından paylaşılacak ortak bir örgüt metaforu oluşturma olabilecektir. Bu süreçte kişilerin zihinsel haritalarını bir grup metaforuna dahil etmesi sağlanmaktadır. İlgili metaforlar oluşturulurken örgütün niteliği ve gelecekte nerede olmak istediği, çalışana göre örgütün hedefe ulaşma yolu, çalışanın örgütüyle olan ilişkisi gibi unsurlar dikkate alınmaktadır. Diğer adımda zihinsel haritaların birleştirilebilmesi ve birleşik bir metaforun oluşturulabilmesi için kişi ya da gruplar biraraya gelip aralarındaki sinerji ya da anlaşmazlıkları bir örgüt metaforu yaratana dek değerlendirmektedir. Sonuçta nasıl birlikte çalışılabileceği ve ulaşılması için çaba gösterilen noktaya ilişkin daha derin bir anlayış oluşabilmektedir.

Grup üyelerinin bir ürün, durum, müşteri vb. için öznel metaforlarını ifade etmeleri, zihinsel bir “paylaşılan alan” yaratmakta, bu alanda kişisel metaforlar ortaya çıkarılabilmekte ve herkesin katkıda bulunabileceği bir metafor oluşturmada kişisel metaforlar birleştirilebilmektedir²⁶⁹. Metaforların birleştirilerek ortak bir metafor oluşturulması aynı zamanda zihinsel haritaların da birleşimini sağlayabilmekte ve bu yolla uyumlaşmış ve tek hedefli çabalarla örgütsel hedefleri elde etme yolunda ilerlenebilmektedir. Aksi durumda her kişi ya da grup öznel hedefleri yönünde davranabilecek ve bu durum da anlaşmazlık ve çatışmalar yaratarak örgütsel hedeflere ulaşmaya ket vurabilecektir.

²⁶⁸ Ferda Erdem - Çiğdem Satır, “Features of Organizational Culture In Manufacturing Organizations: A Metaphorical Analysis”, <http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewcontent>, 25.06.2006.

²⁶⁹ James Lawley, “Metaphors of Organisation”, http://www.cleanlanguage.co.uk/Metaphots_of_orgs_2.html, 27.06.2006.

Bugün çalışma yaşamında pazar koşulları ve örgüt gereksinimleri doğrultusunda gerçekleştirilen yapısal değişiklikler ve görev rolü değişiklikleri birçok çalışan için stres yaratıcı bir özellik olarak belirebilmekte ve uzun vadede performansı olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Bu noktada çalışanlar ruh hallerini ifade ederken örgütlerini bir hapisane, kendilerini de bir köle olarak tanımlayan metaforları kullanabilmektedir. Belirli metaforların belirli davranışlara neden olduğu savından hareketle olumsuz metaforların da olumsuz davranışlara neden olacağı söylenebilmektedir. Örgüt yaşamında çalışanların deneyimlerini işledikleri metaforların ortaya konulmasıyla görevlere dair bakış açılarının da belirlenebileceğini savunmak olanaklıdır. Konuya ilişkin araştırmalar belirli performans davranışlarının belirli metaforlarla ilgili olduğu sonucuna ulaşmakta ve metaforları tanımlayan dil kullanımının değişimi durumunda metaforların da değiştirilebileceğini ileri sürmektedir²⁷⁰.

Birbiriyle çatışan hedefler söz konusu olduğunda bu durum sözel ifadelere agresif ve mücadele belirtir kullanımlarla yansıyabilmektedir. Bu biçimde kişi sözlü iletişimde “ilgili grubun fikrini bombalama”, “takımların birbirine saldırısı”, “kendini savunma zorunda kalma” gibi ifadelerden yararlandığında zihnini sürekli olarak ilgili yönde programlamakta ve döngüsel biçimde, oluşan program sürekli saldırgan yapıda kelimeler kullanmayı teşvik etmektedir. Kişi bu paralelde seçici algısını savaş, mücadele, rekabet gibi kavramlara odaklayabilmektedir. Kullanılan metafor daha ılımlı başka metaforlarla değiştirildiğinde zihinsel program da değişebilmektedir. Örneğin kişinin kendisini bir spor takımının üyesi olarak algılaması bu yönde kullanılan metaforlarla “işbirliğiyle maçı alma”, “madalya için birlikte çalışma” vb. olanaklı kılınabilecek ve üst ya da astlara karşı yaklaşım da bu yönde gelişebilecektir.

Bu anlamda metafor değişimini sağlamak için çalışanın düşüncelerinin yeniden çerçeveleme tekniği ile değiştirilmesi olasıdır. Deneyimlerin ifadesinde kullanılan konuşma biçimi değiştiğinde düşünce de değiştirilebilmekte ve dolayısıyla çalışan kullandığı metaforları farklılaştırabilmektedir. Düşüncenin değiştirilmesinde kullanılabilecek diğer bir yöntemse direkt olarak olumsuz metaforların yerini olumlu olanlarla değiştirmedir. Bu biçimde dilsel kullanım yoluyla zihin etkilenip yeniden

²⁷⁰ Bill Phillips, “Energy and Performance: The Power of Metaphor”, **Career Development International**, Vol. 3, No. 1, 1988, s. 21.

programlanabilmekte ve değiştirilmiş metafor kullanımıyla içinde bulunulan duruma dair yaratılan algı değişikliği ile çalışanın motivasyon ve performansı artırılabilir.

Beynin alışma İlkeleri Uyarınca Motivasyon Artırma ve Performans

Geliştirme

İnsan beyni milyarlarca sinir hücresiyle sınırsız bir potansiyel sunmakta ve çalışma yaşamında yüksek bir performansa ulaşmanın donelerini ortaya koymaktadır. Beynin gizleri özöldüke ve ulaşılan sonuçlar bilim çevrelerince duyurulduka, bilimsel yönetim ilkelerinden yararlanan örgütler ilgili beyin çalışma prensiplerini iş süreçlerinin ve çalışanlarının potansiyellerinin geliştirilmesinde veri kaynağı olarak kullanmaya başlamıştır.

Beynin tüm düşünme ve öğrenme süreçlerinde kullandığı sistemin parçası olan beş ilkeden söz etmek olanaklıdır. Söz konusu ilkeler beynin yeni girdilerinin var olan bilgi ve deneyim birikimiyle ilişkilendirmesinde rol oynamaktadır. Beyne gelen her girdinin eski bilgilere eklenmesiyle oluşan yeni fikirler sinerjisel bir ilişki yaratmakta ve net biçimde belirlenmiş bir amacın olması durumunda başarıya katkıda bulunmaktadır. Yaratıcı kişiler bu bağlantıyı diğerleriyle kurdukları diyaloglarla avantaja dönüştürmeye çalışmakta, fikirlerini özendirici bir ortam yaratarak farklı deneyimler içine girmekte ve bu yolla beyinlerini motive etmektedirler²⁷¹.

İlgili ilkelerin şöyle sıralanması olanaklıdır:

- Beyin bilgiyi sinerjisel yolla kullanır.
- Beyin başarı güdümlü çalışan bir mekanizmadır.
- Beyin eylemleri mükemmel biçimde benzetleyebilir.
- Beyin sürekli biçimde yeni bilgi ve doğru olanı arayıştır.
- Boşlukları doldurma gereksiniminde olan beyin direngen bir yapıya sahiptir.

²⁷¹ Tony Buzan, Tony Dottino – Richard Israel, **Akıllı Lider**, ev. Serdar Uçar, Alfa Basım Yayım Dağıtım Ltd. şti., İstanbul, 2001, s. 56.

Beyin beta dalgasındayken gerçekleştirdiği işlemler nöronlar arası kurulan sayısız bağlantıyla ortaya çıkmakta ve bu noktada bir düşünce sinerjik etkiyle diğerini tetikleyebilmektedir. Örgütler beynin bu çalışma ilkesinden yola çıkarak çalışanların farklı düşünce ve yaratıcı yeteneklerinin sinerjik etkisini ortaya koyma amaçlı beyin fırtınası oturumlarından yararlanmaktadır. Bir sorunun çözümü için olası tüm çözüm önerilerinin sunulduğu bu oturumlarda tüm katılımcılardan üretebildikleri kadar çözüm üretmeleri istenmektedir. Burada bir düşünce diğer düşünceyi tetikleyebilmekte ve oluşturulan sinerjiyle en yaratıcı fikre ulaşılmaya çalışılmaktadır.

İnsan beyni olumlu ya da olumsuz tüm düşünceleri birer hedef olarak algılayıp bu hedeflere ulaşma yönünde nöron ağlarını oluşturabilmektedir. Bilincinde olmadan zihne yüklenecek olumsuz düşüncelerin kendini gerçekleştirme eğiliminin anılan bu sav paralelinde açıklanması mümkündür. Yapılması gereken, hedeflerin net biçimde belirlenmesi ve hedefe ulaşma inanç ve isteğindeki kararlılıktır. Bu anlamda beynin de hedefe ulaşma yönünde etkili bir strateji oluşturabilmesi olasıdır. Çalışma yaşamında bir işe başlama ve işi sonlandırıp hedefe ulaşma anlamında hedeflerin daha önce de sözü edildiği üzere bir kenara yazılması ve ulaşılan hedefin yazıldığı yerden silinmesi beyni olumlu yönde motive edebilmektedir. Ayrıca yaratıcı imgelem yoluyla işin sonlanmış biçiminin ve bu durumda oluşacak duyguların tüm temsil sistemleriyle canlandırılması da etkili birer motivatör olabilecektir.

Beynin en iyi biçimde başkalarını kopyalayarak öğrendiği ve başkasının yaptığı işin dikkatlice incelenip taklit edilmesinin varolan becerileri geliştirmesi düşüncesinden yola çıkan modelleme tekniği son yıllarda çalışma ortamlarında geçerlilik kazanmaya başlamıştır.

Beyin, öykünecek bir model arayışıyla bilinçli ve bilinçsiz anlamda davranış ve beceri edimini mükemmelliğe ulaştırmaya çalışmaktadır. Kabul edilebilir bir model belirleyen beyin, bilinçli anlamda davranışı inceleyip benzetleyebilmekte ve bilinçaltı düzeyde de modelin tavır ve hareketlerini kaydetmektedir²⁷². Bu bağlamda olumsuz davranışların da farkında olmadan benzetlenebileceği dikkate alınarak başarılı insanlarla

²⁷² Tony Buzan, Tony Dottino – Richard Israel, **a.g.e.**, ss. 44-45.

vakit geçirmek ve onları başarıya ulaştıran davranışları kopyalamak beyni başarıya programlayabilmekte ve bu durum da performansı geliştirebilmektedir.

Örgütler modelleme düşüncesinden teknik becerileri geliştirme amacıyla da yararlanabilmektedir. Syber Vision adı verilen teknikte herhangi bir alandaki uzmanın bir aktiviteye ilişkin temel yetenekleri sergilerken kaydedilen görüntüleri sözel yönlendirme olmaksızın sürekli tekrar edilmektedir. Zihinsel antrenman olarak da değerlendirilebilecek bu yöntemde baz alınan ilke sinir sistemin tekrarlanan görüntü ve sesleri daha kalıcı biçimde kaydettiği görüşüdür. Şartlı refleksin ilkelerinden yararlanılan bu yöntemden birçok örgüt etkin liderlik becerileri kazandırma, yönetsel etkinliği ve öz gelişimi sağlama amaçlarıyla yararlanabilmektedir²⁷³.

İnsan türü doğumundan itibaren yaşamda kalma amacıyla öğrenme eylemine girişmekte ve bu eylemi sürekli kılmaktadır. Bu noktada insanlar yaşamlarının her an ve alanında yaşamlarını olumlu temeller üzerinde devam ettirebilme adına kişilerarası ilişkilerde güven duygusu ve dürüstlük unsurlarına önem vermektedir. Burada beyin güvenin, dürüstlüğün ve doğrunun olmadığı koşulları birer tehdit olarak algılayabilecek ve ilgili koşullardan uzaklaşma isteğini oluşturabilecektir. Çalışma yaşamında dürüst, açık, olumlu ve destekleyici bir iletişim çalışanı motive edebilmekte, örgüt kültürünü benimsemesi ve örgütüyle bütünleşmesini olanaklı kılabilir. Duygusal zeka unsuru olarak da nitelenebilecek sözü edilen motivasyon unsurlarının bugün birçok örgütün işe yerleştirmede dikkate aldığı kriterler biçimine geldiğini ifade etmek mümkündür.

Beyin direngen yani başarı uğraşı vermeyi sürdürme yeteneğindedir. Bu noktada NLP, insan beyninin bu doğal kapasitesine dikkat çekerek “başarısızlık yoktur, sadece geribildirim vardır” ilkesiyle olumsuz da olsa her yaşam deneyiminin başarıya ulaştırmada ders verici nitelikte olduğu ve başarısızlığa neden olan unsurlar üzerinde düşünebilen bir zihnin hedefe ulaşmada bir daha aynı yanlışları yapmayacağını vurgulamaktadır. Gerçekte insan beyninin bilgi doyumsuzu olduğunu söylemek mümkündür. Araştırmalar insan beyninin tam kapasiteyle kullanılmadığını vurgulamakta oysaki potansiyelinden yararlanılmasını bekleyen beyin bu potansiyeline

²⁷³ Daniel Druckman, **Enhancing Human Performance**, National Academies Press, USA, 1988, s.7.

ulaşmanın yolları çoğu insan tarafından bilinmemektedir. NLP, sunduğu tekniklerle beynin sözkonusu kapasitesinin kullanımını sağlamakta ve kişiyi kaynaklarıyla ilgili farkındalığa kavuşturmaktadır.

Örgütsel yaşamda beyni etkin kullanmayı sağlayarak beyinsel ve kişisel performansı geliştirecek tekniklerin şöyle sıralanması olasıdır:

Çalışma Zaman Aralığı

Zihin yorucu işlerde çalışırken yarım ya da saat başı verilecek araların beyin yarıkürelerinin dengesini sağlamada etkili olduğu, yapılan fizyolojik araştırmalarca bulgulanmıştır²⁷⁴. Beyin algıları bir sıraya koymak ve bağlantılara ulaşmak için bir miktar süreye gereksinmekte, bu süreyi bulamadığı durumda dikkat dağınıklığı, gündüz düşü, yorgunluk gibi semptomlarla kendi kendine ara vermeye çalışmaktadır. Bu düşünceden yola çıkarak bilinçli zihin rahatlatıldığında sezgisel çözümler ortaya koyan sağ beyin, ilgilenilen konuyu işlemeye devam edecek ve sezgisel yolla çözüm aranan bir konu çözüme kavuşturulabilecektir. Sağ beynin rahatlıkla çalışabileceği zihinsel durumun ancak gevşeme ve rahatlamayla yaratılabileceği ve sonuca ulaşamayan bir sorunun üzerinde ısrarla durmanın çözüme ulaştırmayacağını ifade etmek olanaklıdır. Gevşeme durumunda yaratılacak alfa zihin dalgaları görsel canlandırmaların davranış etkileme gücünü artırabilmekte ve zihin çok daha alıcı konuma getirilebilmektedir. Aşırı yorgunluk açık, empatik ve güvenilir ilişkileri zedeleyici niteliktedir. Durmaksızın çalışmak beden, zihin ve duygularda gerilim yaratabilmekte, yaşam enerjisini azaltabilmektedir. Bu açıdan çalışanın ruh durumundaki değişimleri iyi biçimde gözlemleyip motive edici önlemleri alması gerekmektedir. Birkaç dakikalık bir kahve molası, yürüyüş ya da üzerinde çalışılan konunun dışında bir konuya yönelme enerji şarjını sağlayabilecektir.

Sinirsel Gerginlik Kontrolü

Kızgınlık ve öfke gibi yıkıcı duygular beynin düşünme yeteneğini bloke edebilmekte ve merkezi sinir sisteminin devreden çıkmasına neden olabilmektedir. Devreye giren otonom sinir sistemi saldırganlık edimleri üreterek ilişkileri dönüşü güç

²⁷⁴ Michael J. Gelb, **Düşünmenin Tam Zamanı**, Çev., Taylan Bilgiç, Arion Yayınevi, İstanbul, 2002, s. 63.

çıkamazlara sokabilmektedir. Oysa bu gibi durumlarda zihin ve bedeninin ayır sistemin parçaları olduğu görüşü ışığında çok gergin bir durumda bile bedeninin kendisini rahat bir durumda hissetmesinin sağlanması mümkündür. Bu paralelde oluşturulmuş duygu değiştirici bir teknik olarak kaynak çapalarından yararlanılması ya da yüzde yapay bir gülümseme gerekli içsel kaynakları harekete geçirerek davranışı farklılaştırabilecektir. Olumlu bir ruh durumu açık, problem çözme gücü yüksek, yaratıcı bir zihni de beraberinde getirebilmekte ve görev motivasyonunu da yüksek tutabilmektedir.

Çalışma Ortamına Yönelik Düzenlemeler

Beynin yaratıcılığını ortaya çıkarmak, yenilikçi düşünce üretimi, etkin karar verme, sorun çözme becerilerinin gelişimi için çalışma koşullarının baskıcı tarzdan uzaklaştırılıp en etkili fikirlerin oluşumuna olanak sağlayacak yapıya dönüştürülmesi gerekmektedir. Çalışma ortamının ışıklandırılması, dekorasyonu, duvar renklerinin değiştirilmesi ve hatta ilham verici bir müzik bile beynin algısını değiştirip bedensel ve ruhsal rahatlamayı sağlayabilecektir.

Yeni örgütsel yaklaşımlar bağlamında çalışanlara nasıl ve nerede çalışmak istedikleri konusunda serbesti sağlanabilmektedir. Bu biçimde çalışan kendisini üretken ve yapıcı hissetmediği bir çalışma ortamının baskısından sıyrılıp bilişsel yeteneklerini daha doğru kullanabilecektir²⁷⁵. Farklı beyin eğilimlerine sahip çalışanların bir araya gelerek farklı bakış açılarından yararlanmalarını sağlayacak çalışma ortamları yaratıcılık ve gelişimi teşvik edebilmektedir. Zihni farklı dünya modellerine açmada özellikle örgüt koridorları çalışanların informel görüşmelerini kolaylaştırıcı noktalar olarak tasarımılanmaya çalışılmaktadır.

Ofis tasarımı ve kişisel çalışma ortamlarında kullanılan dekorasyon malzemeleri, temsil sistemlerini ortaya çıkarma ve kişilerarası anlaşmayı kolaylaştırmada değerli veriler sunabilmektedir. Örneğin ofis dekorasyonunda kullanılan uzun tüylü halılar ya da dokunmaya teşvik eden yumuşak malzemeli nesnelerden kişinin dokunsal temsil sistemine sahip olduğuna, geriden gelen bir müzik işitselliğe, resim ve fotoğrafların yoğunluğuyla görselliğe ilişkin ipuçları sunabilecektir.

²⁷⁵ Fremont E. Kast – James E. Rozenweig, **Organization and Management**, 3rd Edition, Mc Graw Hill Book Company, USA, 1990, s. 271.

Örgütlerde Koçluk Süreci ve Zihin Dili Programlaması Koçluğunun Örgüt

Gelişimine Etkisi

Getirdiği kolaylıklarla birlikte insan yaşamını daha karmaşık ve stresli bir görünüme büründüren teknolojik gelişmeler paralelinde, belirsizlikler ortamından çıkış yolu bulma ve kişisel gelişim ile dönüşüm yöntemlerinden yararlanma isteği, yüzyıl insanın temel kaygı ve ihtiyaçlarını ifade etmektedir.

Kişinin gelişimine, yeni bir beceri ya da davranış öğrenmesine, kendisi için koyduğu hedeflere ulaşmasına ya da bir problemi çözmesine destek olma olarak tanımlanabilecek koçluk faaliyetleri, ilk olarak altmışlı yılların sonunda ABD’de tüm bir örgütün daha etkin çalışması için çalışan gelişim danışmanlarının yönettikleri projelerin bir parçası olarak örgüt liderleriyle yapılan çalışmalarla başlamıştır²⁷⁶.

Kişinin ilgilendiği alana yönelik alternatiflerin farkına varabilmesini sağlayan bir rehber niteliğindeki koçluk faaliyetleri terapistlerin uyguladığı tekniklerin tersine geleceğe dönük hedeflere ulaşmada yol gösterici niteliğindedir. NLP faaliyetlerinde olduğu gibi koçluğun son yıllarda popüler bir kavram biçimine gelmesinde kısa zamanda etkin sonuçlara ulaştırma yeteneğinin etkili olduğunu söylemek mümkündür.

Yaşamında olumlu yönde bir değişiklik yapma ve iç kaynaklarına ulaşma yolunda istekli profesyoneller, sporcular ya da kendisini geliştirmeye açık tüm kişiler koçluk faaliyetlerinin öznesidir.

Koçluk çalışmalarında istenilen performansa ulaşmada koç (coach) ve danışan (coachee) arasında planlı bir gelişim ilişkisi kurulmaktadır. Bu etkileşimde amaç, danışanın hedefine koçun yardımıyla ulaşması ve sonraki aşamalarda da sorunlarının üstesinden tek başına gelmeyi öğrenme yeteneğini kazanmasıdır. Süreçte danışan potansiyelini tanımakta ve hatalarından ders alarak yetkinliklerini geliştirmektedir²⁷⁷. Koçlukta esas olan, danışanın öğrenmeyi öğrenmesini olanaklı kılmaktır. Bu bağlamda

²⁷⁶, “Koçluk Nedir?”, <http://www.marefidelis.com/nedir.htm>, 18.11.2006.

²⁷⁷ Demet Uyar Ezerler, “Bir Gelişme Modeli Olarak Koçluk”, <http://www.peryon.org.tr/kocluk.doc>, 11.06.2006.

koç, danışanın problemin çözümü konusunda kendi kaynaklarına ulaşmasında bir yol gösterici kimliğiyle davranarak farklı bakış açılarına ulaşmada destek olmaktadır.

Koçluk sürecinde öncelikle koç ve danışan arasında belirli bir güven atmosferinin oluşması gereklidir. Danışanın istek ve hedefleri ile gelişime açık yönlerinin bu biçimde sağlıklı olarak ortaya çıkarılması sağlanabilecektir. Koçluk, danışmanlıktan farklı olarak koç ve danışan arasında daha uzun erimde gerçekleştirilen çalışmalar çerçevesinde sürdürülmektedir. Hedeflere ulaşma ve problemleri çözme yolunda koç ve danışanın karşılıklı uzlaşısıyla oluşturacağı bir plan hazırlanmakta ve uygulamaya geçildikten sonra eylemlerin plana uygunluğu koç ve danışanın biraraya geldiği görüşmelerle değerlendirilmekte ve aksayan noktalara ilişkin çözüm önerileri sunulmaktadır.

Koçluk sistemin örgütsel bazda uygulamalarında temel nokta gelişim odaklı bir değişim hedefidir. Böylesi bir değişimi kişi kariyer gelişim çizgisi için gerekli görebileceği gibi, örgütsel anlamda kariyer planlama faaliyetleri temelinde çalışan ya da yönetici düzeyinde koçluk hizmeti sunulabilmektedir.

Kişisel ve örgütsel ihtiyaçlar bazında farklılaşan koçluk uygulamalarının şöyle sıralanması mümkündür:

a) Üst Yönetim Koçluğu: Son on beş yıl içinde kurumsal yapılarda oluşan değişiklikler yöneticilerin “kontrol edici” rolden “destekleyici” role geçmelerine neden olmuştur²⁷⁸. Özellikle çalkantılı rekabet ortamında gelişimsel temellerde yaşamda kalabilmenin ön koşulu olarak ortaya çıkan değişim süreci, yöneticilerde koçluk becerilerine duyulan ihtiyacı gittikçe artırmaktadır. Değişimin gerekliliğine dair çalışanlarda inanç oluşturma yönünde bir görevi olan yöneticilerin öncelikle bu inancı kendi içlerinde oluşturmaları gerekmektedir. Bir yöneticinin yeni bir görevi yerine getirmede gerekli yetenekleri kazanması ve çalışanlara bilgi-becerilerini geliştirmede destek sağlaması kurumsallaşmış koçluk sistemleriyle mümkündür. Özellikle örgüt dışından alınacak koçluk hizmetleri yöneticinin kendisini daha rahat ifadesini sağlamaktadır. Üst düzey bir yöneticinin koçluk ihtiyacını ortaya koyan etkenler etkili

²⁷⁸ Acar Baltas, “Yöneticilik Becerisinin Temeli: Koçluk”, <http://www.baltas-baltas.com/kaynakdergi.asp>, 12.06.2006.

iletişim yeteneği kazanma, belirli bir görevi yerine getirmede gerekli becerilere sahip olma, takım yönetme ve etkin düşünme yeteneği kazanma olarak düşünülebilmektedir.

b) Performans Koçluğu: Bu türde örgütler çalışanların problemlerini ve gelişime açık yönlerini ortaya çıkarmakta ve bu amaçla geribildirim sistemlerinden yararlanabilmektedir. Çalışanların görevleri hakkında değerlendirmelerde bulunmasını sağlayan bu koçlukta çalışan performansını geliştirmede edindiği farklı davranış biçimlerini yeni olay ve durumlara da uygulama yeteneğini kazanabilmektedir.

c) Mentorluk: Mentorluk, örgüt içi ya da dışından bir kişinin çalışma yaşamına dair deneyimlerini bir başkasına aktardığı bir koçluk türüdür. Burada mentor konumundaki kişi danışanın kendisini bir rol modeli olarak görmesini sağlayarak benzer durumlarla karşılaşıldığında deneyimlerinden yararlanılması amacıyla rehberlik görevini yerine getirmektedir. Ayrıca örgütsel çatışmaların çözümünde de tarafsız ve deneyimli kimliğiyle mentorlardan yararlanılabilmektedir.

d) Kariyer Koçluğu: Kişinin özel ve çalışma yaşamında birbiriyle çatışan rolleri arasında denge kurmak, gelecekte olunmak istenen konumu belirlemek, günlük yaşamın stresinden arındırmak ve enerjiyi yapıcı yönleri kanallandırmak amacıyla çözüm odaklı tekniklerin sunulduğu bir koçluk türüdür. Kişinin gerçek isteklerini belirleyerek sözkonusu istekleri elde etmede gerçekleştirilen araştırmalara dayanılarak planlar yapılan bu koçluk faaliyetinde kişi içindeki potansiyelin farkına vararak hedeflerine ulaşma yolunda gerekli yetkinlikleri kazanabilmektedir.

NLP'nin araçlardan oluşan bir bütün ve koçluğun da belirlenen hedeflere ulaşmada etkili bir yapı olarak düşünülebilmesi mümkündür²⁷⁹. Bugün NLP teknikleri istenilen inanç, tutum, davranış değişikliklerini gerçekleştirmede koçluk açısından önemli araçlar biçimine gelmiştir. NLP koçluğu, diğer koçluk türleri içinde insan mükemmelliğini odak noktası alan yaklaşımıyla oldukça etkili sonuçlar sunabilmektedir. NLP koçluğu çalışmalarında kişilerin geçmişe dair sınırlayıcı tüm engelleri ortadan kaldırabilmekte, inanç ve değer boyutlarında farklılıklar yaratılabilmekte ve gelecek başarılar için etkili stratejiler ortaya çıkarılıp

²⁷⁹ Ian McDermont - Wendy Jago, **NLP Koçluğu**, Çev. Fatma Can Akbaş, Kariyer Yayıncılık, İstanbul, 2003, s. 13.

uygulanabilmektedir. Koçluk sürecinde danışanın gerçekleştirebileceği hedefleri belirlemesine yardımcı olunarak iç ve dış kaynaklarının farkına varması sağlanmakta ve hedefe ulaşma yolunda geçilecek aşamalar belirlenmektedir.

NLP koçluğu sürecinde koçun danışana yaklaşımı şu özellikleri içermelidir²⁸⁰:

- Koç, danışanla girdiği etkileşimde öncelikle kişisel zihin haritasına ulaşmalıdır. Bunun için temsil sistemleri, meta model kullanımı, meta programların belirlenmesi, uyum sağlama ve rehberlik etme gibi etkili NLP tekniklerinden yararlanılması olasıdır.
- Danışanın gerçekleştirmek istediği değişim için gerekli tüm kaynaklara sahip olduğu yönünde bir inanç yaratılması, sonuçların daha hızlı ve etkili biçimde elde edilmesini sağlayabilecektir.
- NLP koçluğunun en güçlü yanlarından biri sonuç odaklı yaklaşımı içinde ele alınabilmektedir. NLP koçluğuyla ne tür bir değişim istendiği konusunda net bir bakış açısı elde edilebilmektedir. Süreçte danışanın hedeflerini net bir biçimde tanımlaması olanaklı kılınabilmektedir.

NLP koçluk sürecinde başarı ya da başarısızlıklara yaklaşım tarzı, gelişime ilişkin bakış açısı belirlenir ya da hedefler netleştirilirken atılması gereken ilk adım koç ve danışan arasında oluşturulacak karşılıklı güven ve saygıdır. Kişiler birbirlerini mümkün olduğunca çok açmalı ve arada gizli bir gündem kalmamasına özen göstermeli ve hassas nitelikli konularda bile açık biçimde konuşabileceğini hissetmelidir. Dikkate alınacak diğer önemli bir nokta da danışanın zihin haritasının hedefe ulaşmaya katkısının belirlenmesi sürecidir. Bu süreç, danışan için oluşturulacak planın aşamalarını belirlemede etkili olabilecek, güç ve zayıf yanların daha etkin biçimde ortaya konulmasını sağlayabilecektir.

Koçluk sürecinde gerçekleştirilecek görüşme ya da toplantılarda uygulanacak NLP teknikleriyle sonuca ulaşmada etkinliğin sağlanması olanaklıdır. Danışma sürecinde koç, danışanın sözsüz sinyallerini dikkate almalıdır. Ancak burada danışanın

²⁸⁰ Selman Evered, “Essential Ways That Coaching Can Help Individuals”, <http://www.coachingandmentoring.com/Articles>, 16.06.2006.

kenetli kollarının her zaman savunmacı davranışa işaret etmeyebileceği, danışanın rahat ettiği bir konumu yansıtabileceği gerçeği akılda tutularak bazı sorularla danışanın içinde bulunduğu ruh durumu hakkında veriler elde edilebilecektir.

Uyum ve yönlendirme danışanla aynı noktaya gelmede kullanılabilecek diğer bir tekniktir. Örneğin danışanın hızlı konuşması ve jestlerden fazlaca yararlanması durumunda koç da bu tür davranışların benzerini rahatsız etmeden sergileyebilecektir. Uyum sağlandıktan sonraki aşamada rehberlik etme süreciyle danışanın zihinsel durumunu değiştirmesi ve bu yolla alternatif bakış açılarına ulaşması sağlanabilecektir. Dikkat edilmesi gereken nokta, danışanın davranış ve ifadelerinin taklit edildiği ya da yönlendirmeye çalışıldığının farkına varmamasıdır. Aksi durumda koçluk ilişkisi zarar görebilecek ve amaca ulaşamayabilecektir.

Koçluk görüşmesi sırasında koç, danışanın kullandığı dilin niteliğini anlamaya çalışmalıdır. Bu paralelde Milton dil örneklerinden yararlanarak üstü kapalı, genelleşmiş ya da anlamı çarpıtılmış ifadelerle dilin derin yüzeyine inilmesi mümkün olabilecektir. Genellemelerin ortaya çıkarılmasında “ben” öznesinin uygun olduğu yerde öznesiz cümleler genelde bir ipucudur. Danışanın “ben” öznesini kullanmaya yönlendirilmesi sorunun özünde bulunan kendisi olup olmadığını anlamasına yardım edebilecektir. Bazı durumlarda kişisel sorumluluk ve tercihlerin gizlenmesi için genellemeler yapılabilmekte ve bu yolla farklılıklarla ilgilenme zorluğundan kurtulmaya çalışılabilmektedir. Burada “biz” kelimesinden kastın anlaşılması danışan ve diğerleri arasındaki sınırın ortaya konulmasını sağlayabilecektir. Gereklik bildiren model işlemcileri düşüncenin danışana başkasının empoze ettiğini gösteren kullanımlardır. Koç, danışana gereklik kipi olan -meli, -malı’yı kullandığını ifade ederek bu zorunluluk ifadelerinin gerisinde yatan zorlayıcı kaynağın kim olduğunu sorabilecektir. Tamamlanmamış ya da silmelerin söz konusu olduğu cümleler için de “çünkü” kelimesiyle danışanın düşüncesini tamamlamaya yönlendirilebilmesi mümkündür.

Modelleme ve ayrımsal çözümleme teknikleri danışmanlık sürecinde tüm çabaya rağmen arzu edilen sonuca ulaşamayan danışanların sorunlarını çözmede kullanılabilen tekniklerdir. Modelleme süreci yalnız belirli bir alanda başarıya ulaşmış kişilerin düşünce ve davranış stratejilerinin çözümlenmesi değil, aynı zamanda kişinin başarılı

olduğu konuları analiz etmesini ve bu analizle ortaya çıkan stratejileri başarısız olduğu alana uyarlamasını da içermektedir. Burada örneğin başarılı bir sunumla başarısız bir sunum arasındaki farkların zihinde canlandırılması yoluyla ruh durumu benzerlik ve zıtlıklar çerçevesinde söylenen söz ve sergilenen davranışlarla değerlendirilebilecektir. Bu yolla başarısız ve başarılı durumlar arasındaki farklılıklar ortaya konularak, başarıya götüren etkenler başarısız durumlara uyarlanabilecektir.

Meta programların ortaya çıkarılması danışanın çalışma yaşamının oluşumuna katkıda bulunan şablonları tanımasını sağlayabilecek ya da program özellikleri dikkate alınarak danışanın kariyer gelişimine yön verilebilecektir. Belirli dilsel ifadelerle ortaya çıkarılabilecek meta programlarla danışanın davranış ve inançlarının hedeflerine ulaşmada etkilerinin değerlendirilmesi mümkün olabilecektir²⁸¹.

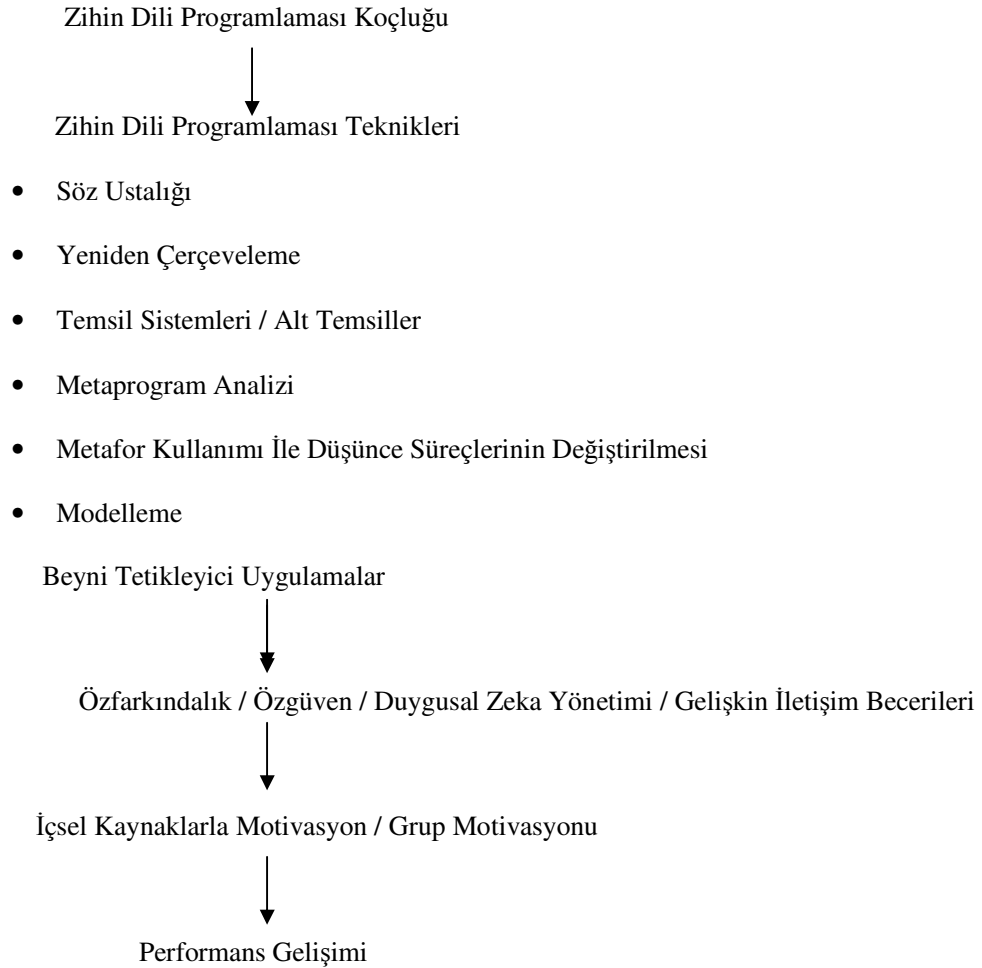
Koçluk sürecinde koçun iyi bir konuşmacı ve dinleyici olması, danışanın zihin haritaları ve algı filtrelerine ulaşması sonuca daha kolay yaklaşılmasını sağlayacak unsurlardır. Kullanılacak NLP teknikleri koç ve danışan arasında ortak deneyim alanının oluşumuna katkıda bulunabilecek ve eylem planının etkin biçimde yürütülmesini kolaylaştırabilecektir.

Koç ve danışan arasında ortak deneyim alanı oluşturma aşamasında koça içsel anlamda en büyük desteği verecek kaynağın sezgileri olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. İnsanoğlu yaşamı boyunca her deneyimiyle zihninde yeni nöral bağlantılar kurmakta ve bu bağlantılar öğrenme yeteneği ve algıları gelişkin kılmaktadır. Duygusal, zihinsel, fiziksel ve içgüdüsel bilgilerin karışımı olan sezgiler geçmişe ilişkin deneyimlere, şimdiki zamana dair düşüncelere ve gelecekle ilgili öngörülere dayanmaktadır. Söz konusu doneleri bilinçaltı düzeyde bütünleştiren sezgiler sol beynin yardımı olmaksızın bilinçaltının açık olduğu durumlarda çözümlere çok çabuk ulaşımı olanaklı kılabilir.

Koçun danışana olumlu bir niyetle yaklaşması, danışanın koçun kendisini dikkate aldığını ve başarılı olması istediğini düşünmesine aracılık edebilecektir. Koçun bu anlamda en önemli görevlerinden biri danışanın sezgisel yeteneklerini geliştirmesine yardımcı olmaktır. Bu doğrultuda yeniden çerçeveleme, çapalama ve swish dizgisi gibi

²⁸¹ Ian McDermont - Wendy Jago, **a.g.e.**, ss. 75-76.

NLP teknikleri bilinçaltına ulaşımı ve bilinçaltının potansiyelinden yararlanımı sağlayabilmektedir²⁸². Danışanın içgörü kazanımı ve sezgileri yoluyla kendi çözümlerine ulaşması danışma sürecinde ortaya konulan çözümlere ve alınan kararlara doğal bir bağlılıkla sonuçlanabilmektedir.



Şekil 4. Zihin Dili Programlamasına İlişkin Süreçlerin Motivasyon ve Performans Üzerindeki Etkisi

Şekil 3’de görülebildiği gibi örgütsel yaşamda çalışanların motivasyon ve performansını artırmak üzere yararlanılabilecek çeşitli NLP süreçlerinden söz etmek olanaklıdır. İnsan kaynakları departmanı, örgütün çeşitli departmanlarının yöneticileri

²⁸² Eileen Murray, “Intuitive Coaching”, **Industrial and Commercial Training**, Vol. 36, No. 5, 2004, s. 205.

ve çalışanların katılımıyla gerçekleştirilecek performans ve değerlendirme görüşmeleri doğrultusunda alınan kararlar uyarınca belirlenecek eğitim gereksinimleri ışığında bir uzman eşliğinde kullanılabilecek NLP teknikleri, çalışanın olaylara bakış açısını farklılaştırma, özgüven ve özfarkındalık kazandırma, kişilerarası iletişim becerileri geliştirme, sınırlayıcı inançlardan kurtulma gibi konularda yardımcı olabilecektir. Bir çalışanın göreve yöneliminde en etkili motivasyon kaynağının içsel motivasyon (başarma güdüsü, örgütsel bağlılık vb.) olduğunu ileri sürmek olanaklıdır. Dışsal nitelikli motivasyon kaynakları (ödülleri, primler, ücret artışı vb.) belirli kişilikteki çalışanlar üzerinde etkili olmakla birlikte, içsel motivasyonun çalışan üzerindeki etkisinin daha derin ve uzun vadeli olduğu söylenebilecektir. Bu düşünce temel alındığında kişinin NLP teknikleriyle içsel olarak sağladığı motivasyonunu istediği an ve yerde aktifleştirebileceğini söylemek mümkündür. Ancak örgütlerin gözönünde bulundurması gereken kritik nokta, dışsal motivasyon kaynakları ortadan kalktığında bu kaynaklarla güdülenen çalışanın motivasyonunun da yok olabileceği düşüncesidir. NLP uygulamaları, örgütün en önemli öz kaynağı olarak düşünülebilen insan kaynaklarıyla arasında gerçekleştireceği psikolojik anlaşmayı yaşam boyu geçerli kılabilir.

E) Zihin Dili Programlaması Tekniklerinin Performans Geliştirme Felsefeleri Bağlamında Kullanımı

1.Zihin Dili Programlaması Tekniklerinin Öğrenen Örgüt Yaklaşımı Çerçevesinde Değerlendirilmesi

Günümüz ağır rekabet koşullarında örgütler baş döndürücü gelişmeler uyarınca hızlı biçimde davranarak gelişmelere uyum sağlamak durumunda kalmışlardır. Bilgiyi elde etme ve iç sistemlere eklemleyerek rantabl biçimde kullanmanın yolu yeni olanın nasıl etkin biçimde kullanılacağını öğrenmeden geçmektedir.

Gelişmiş problem çözme yeteneği ve eylem kapasitesi kazandıran örgütsel bilgi ve değer temelli değişim süreci²⁸³ olarak nitelenebilecek öğrenen örgüt kavramının temeli yönetim biçiminde yapılacak değişikliğe dayanmaktadır. Bu değişiklik örgüt içinde bilgiyi en önemli kaynaklardan biri olarak görerek onu tüm örgüt üyeleriyle net

²⁸³ Gilbert Probst - Bettina Büchel, **Organizational Learning: The Competitive Advantage of The Future**, Prentice Hall Inc., Great Britain, 1997, s. 15.

ve adil biçimde paylaşma, örgütsel başarısızlıkları da bir geribildirim unsuru olarak kullanma, yetersiz örgütsel süreçleri etkin kılmada gerekli ve yeterli bilgiyi hızlı biçimde öğrenmeden geçmektedir.

Öğrenen örgütler, işletme stratejilerinin başarısının artırılması için çalışanların katılım ve paylaşımını sağlayan, öğrenmeyi teşvik eden ve ödüllendiren, açık iletişim kanalları ve yatay hiyerarşi çerçevesinde tüm çalışanların bilgilerini ilgililere ulaştırarak kritik noktalarda stratejik kararlara katkıda bulunulmasını sağlayan geçmişte yaptıklarıyla değil gelecekte yapacaklarıyla farklılaşmayı sağlama özelliklerini taşıyan ve bu özelliklerini pratiğe geçirebilmiş örgütlerdir²⁸⁴. Örgütsel öğrenme farklı yetenek ve özelliklere sahip kişilerin etkileşimleriyle oluşmaktadır. Bu noktada örgüt üyeleri arasında kolektif bir düşünce tarzı ve ortak bir referans çerçevesinin olması temel koşul olarak ortaya çıkmaktadır.

Örgüt üyeleri arasındaki diyalogda kolektif bir anlam oluşturulmakta ve örgütsel bilgi alışverişinde bulunmaktadır. Bu süreçte örgüt üyelerinin gereksinim, güdü ve değerleri çerçevesinde ortak bir gerçeklik oluşturulmakta ve kişilerin farklı bakış açılarını ifadelerine olanak sunulmaktadır.

Örgütsel öğrenme aşamasına geçilmeden üzerinde çalışılması gereken üç önemli unsur iletişim, açıklık ve bütünleşmedir²⁸⁵. Öğrenme konusu ya da öğrenmenin gerekliliğine dair bilginin net ve açık durumda örgüt üyeleri arasında paylaşarak iletişim kanallarının doğru biçimde işletilmesi gerekmektedir. Örgüt üyeleri arasında öğrenme kişisel olarak özel ofislerde, hiyerarşinin bulunmadığı diğer örgütsel mekanlarda ya da örgüt kütüphanelerinde gerçekleşebilmektedir²⁸⁶. Ancak en etkili öğrenme biçiminin informal bağlantılarla eşit şekilde gerçekleştirilen etkileşimlerle sağlanacağını söylemek mümkündür. Biraraya gelen kişiler düşüncelerini baskı altında olmaksızın net biçimde, özgürce ifade olanağını elde edebilmekte ve farklı bakış açıları sinerjik bir etki ortaya koyabilmektedir. Bu noktada kişisel bilginin örgütsel süreçlere adapte edilmesi bir gereklilik olarak belirlemektedir. Kişisel bütünleşme, kişisel gelişim

²⁸⁴ Saim Çam, **a.g.e.**, s. 66.

²⁸⁵ Gilbert Probst - Bettina Büchel, **a.g.e.**, s. 19.

²⁸⁶ Nancy M. Dixon, "The Hallways of Learning", **Organizational Dynamics**, Vol. 25, No. 4, Spring 1997, s. 24.

için gerekli bir koşul yaratarak iş doyumu ve motivasyon sürecinde bir zorunluluğu ifade etmektedir.

Örgütsel öğrenme eylemi için ihtiyaç duyulan çeşitli öğrenme biçimleri arasında Tahminsel Öğrenme, Sürdürme Araçları, Çapraz Araçlar ve Yararlılık Araçlarının sayılabilmesi olasıdır. Tahminsel Öğrenmede; delphi tekniği, içerik analizleri yer alırken Sürdürme Araçları içinde öneri sistemleri, çalışma takımları, benchmarking ve istatistiksel süreç kontrolleri sayılabilmektedir. Çapraz Araçlar arasında yenilik transferi, örgütsel müdahale teknikleri, reengineering, görev güçleri, ad hoc grupları, yönetim gelişimi bulunmakta ve Yararlılık Araçları arasında da tüketici araştırmaları, dışarıdan danışmanlık yardımı alma ve içerik analizleri sayılabilmektedir. Ancak günümüzde örgütler ikinci nesil araçlardan daha fazla yararlanmaktadır. Bu araçların şöyle sıralanabilmesi olasıdır²⁸⁷:

Diyalog: Diyalog kolektif düşünme süreci olarak görülmekte, paylaşılan anlam ve ortak düşünme süreci yüksek düzeyde yaratıcılık ve bilinci ortaya koymaktadır. Diyalog sürecini güçlendirmede seminer ve toplantılardan yararlanılabilmektedir.

Senaryo Planlama: Bu süreçte geleceğe ilişkin stratejik alternatifler arasında düşünülmekte ve tıpkı sürekli geleceğe dair planlar yapma eğiliminde olan beyin gibi örgütlerin de örgütsel öğrenmeden kolektif bir hafızaya sahip olduğu kabul edilmektedir. Oluşturulan planlama gruplarıyla örnek olaylar üzerinde çalışılarak “varsayalım ki...” senaryolarıyla geleceğe projeksiyon tutulmaya çalışılmaktadır.

Merlin Alıştırması: Bu tür, özgür biçimli simülasyon ve senaryo planlamasının bir kombinasyonudur. Süreçte katılımcılara belirli bir tarih verilerek bu tarihte kendilerini ve örgütlerini nasıl gördükleri sorulmaktadır. Başarı için gerekli yapı taşları üzerinde karar kılınmakta, güçlü ve zayıf yönler değerlendirilmektedir.

Eylem Öğrenmesi: Bu tip öğrenmede katılımcılardan takımlar halinde gerçek sorunlarla başa çıkmaları istenmektedir. Süreçte sorun çözme için gerekli yeni yetenek, araç ya da konseptler elde edilebilmektedir.

²⁸⁷ Robert M. Fulmer, Philip Gibbs - J. Bernard Keys, “New Tools for Sustaining Competitive Advantage”, **Organizational Dynamics**, Vol. 27, No.1, Autumn ,1998, ss. 10-19.

Pratik Sahaları: Bu tarz öğrenmede simülasyonlar ve rekabetçi örgüt oyunlarından yararlanılırken deneme-yanılma yoluyla öğrenme teşvik edilmekte, sistem teorisinin anlaşılması sağlanabilmekte ve fütüristik planlama geliştirilebilmektedir.

Bilgi Yönetimi: Bilgi yönetimi bir örgütte hangi bilgilerin eksik ve gerekli olduğunu, bir problemi çözmeye hangi yeteneklerin gerektiğini tanımlama süreci olarak nitelenebilmektedir. Örgütün öğrenme hikayeleri ve öğrenme projelerine ilişkin farklı görüşlerden yararlanılmakta elde edilen bilgi, hikaye ve temalara dönüştürülmektedir.

Öğrenen Örgüt Kuramı; Kişisel Ustalık, Zihinsel Modeller, Paylaşılan Vizyon, Takım Halinde Öğrenme ve Sistem Düşüncesi'nden oluşan beş disipline sahiptir. NLP öğretisinin sözkonusu disiplinlere şöyle entegre edilebilmesi mümkündür:

Kişisel Ustalık

Çalışma yaşamında verimli olabilme ve bağlı olunan örgüte yeteneğiyle artı değer katabilmenin yolu sürekli gelişim ve yaşam boyu öğrenmedir. Kusurlu gerçekleşen işin maliyeti örgüte müşteri kaybı, imaj kaybı ya da parasal ek maliyetler biçiminde dönebilmektedir. Oysa ki alanında uzmanlaşıp, yetkinleşme olarak düşünülebilen ustalık olgusuyla iş başarımları kusursuz biçimde gerçekleştirilebilecek ve bu yolla hatalı işi telafi için harcanacak zaman korunabilecektir.

Kişisel ustalığa giden yolda atılması gereken en önemli ve ilk adım kişinin metafarkındalığa varması ve kendisini var kılan özellikleri keşfetmesidir. Güçlü ve zayıf yönlerin tarafsız bir bakışla belirlenerek zayıf yönlerin güçlendirilmesinde neler yapılabileceğini ve bu sözkonusu yönlerin neden geliştirilemediğini, gelişim şansı olup olmadığının listelenmesi etkili olabilecektir. Güçlü yönlerle ilişkin bir analiz yaparak ilgili gücün nasıl oluştuğu ve geliştiği, rantabl biçimde kullanılıp kullanılmadığı ve doğru biçimde kanallara edilip edilmediği belirlenmelidir. Bu noktada doğru yönlendirilmemiş bir gücün güç olmaktan çıktığı düşüncesi temel hareket noktası olmalıdır. Günlük yaşamda ustalığa sahip kişiler bazen bu durumlarının farkında bile değildir. NLP ustalığa ulaşma yolunda alt temsil sistemleriyle yapılabilecek bazı alıştırmalar ve modellemelerden yararlanabilmektedir.

Ustalığa giden yoldaki başarısızlık ya da hatalar kişiler için çoğu kez hayal kırıklığı yaratıcı birer faktör olarak işlev görmekte, beyin olumsuz deneyimden acıdan uzaklaşma mantığıyla kaçarak bir daha denememeyi seçebilmektedir. Bu sorunu aşmada izlenebilecek yol olumsuz deneyimlere ilişkin alt sistemleri mümkün olduğunca küçültme, loşlaştırma, renksizleştirme ya da sessizleştirme olabilecektir. Ustalaşmak istenen konuysa zihinde olabildiğince net, canlı renklerle, parlak ya da başarıyı çağrıştıran bir müzikle canlandırılabilir. Bu yolla düşünce kalıplarında sağlanacak farklılıkla performansta olumlu yönde gelişme fırsatına sahip olunabilecektir.

NLP'nin temel ilkelerinden biri “Bir kişi bir şeyi yapabiliyorsa bunu diğerleri de yapabilir” felsefesi bir alandaki ustalığın mutlaka stratejik bir davranımla ortaya çıktığını savunmaktadır. Usta bir davranışın stratejisi modellendiğinde aynısı olmasa bile benzer sonuçların alınması olasıdır. Modelleme sürecinde modellenen usta kişinin jest-mimikleri, nefes alışı, konuşma tarzı, alt sistemleri, inanç ve değerlerinin dikkate alınması ve bunları yaparken “ikinci bakış açısı”ndan olaylara bakılması gerekmektedir. Başarılı bir modelleme için benzer inanç ve değerlere sahip bir ustanın seçilmesi başarılı sonuçlar elde etme anlamında değerli bir düşüncedir.

Zihinsel Modeller

Öğrenen örgüt kavramındaki zihinsel modeller disiplini NLP'deki zihinsel algı filtrelerine karşılık gelmektedir. Bu model ya da filtreler kişinin dünyaya, ilişkilerine ve olaylara bakışındaki farklılıkları açıklamaktadır.

İnsanoğlu değer, yargı ve inançlarını sosyalleşme sürecinde aile, okul, arkadaş çevresi, çeşitli kitle iletişim araçları vb. yoluyla edinmekte ve aynı zamanda kişiliği oluşturan bu unsurlar genelde zamanla kemikleşmektedir. Kişi her deneyimini bu kemikleşmiş unsurlar temelinde algılamakta ve değerlendirmekte, olaylara ilişkin değer ve inançlar onları görme biçimlerinde yeknesaklık yaratabilmektedir.

İnançlar deneyimleri süzgeçten geçirmekte ve kendini doğrulayan olaylara yaklaşırken ters düşenleri silebilmektedir²⁸⁸. Kişiyi kısır bir döngüsel alana hapseden, sınırlayıcı, tek bakışlı inançların değiştirilmesinde daha önce ikinci bölümde sözü

²⁸⁸ Joseph O'Connor – Ian McDermott, **a.g.e.**, s. 150.

edilmiş inanç değiştirme tekniği, alt sistemlerin değiştirilmesi ya da bir psikoterapist eşliğinde ilgili inancın edinildiği geçmiş deneyimin değiştirilmesi tekniklerinden yararlanılabilecektir.

Paylaşılan Vizyon

Kişisel ya da örgütsel bazda, gelecekte olunması istenilen durumu belirleyen görüşlerin toplamı olarak tanımlanabilen vizyon bir örgütün politikasında ifade edilmekte ve geleceğe dair hedefleri kapsamaktadır. Ancak vizyonel bakışın bir motivatör işlevi görebilmesi için örgütsel yaşamın tüm düzeylerinde içselleştirilmiş olması temel koşuldur. Bu noktada tepe yöneticiler ilgili hedeflere ulaşma yolunda benimsenen vizyon uyarınca davranarak astlara öncülük etmeli bu bağlamda söyledikleriyle yaptıkları birbiriyle çelişmemelidir. Hedeflere heyecanla sarılmış, örgütü için değil örgütüyle birlikte çalışan yöneticiler bir model olarak algılanabilecektir. Bu noktada bir yönetici ilham verici bir lider olmalı, örgüt üyelerinin beklenti ve istekleriyle yakından ilgilenmeli, iş doyumu için gerekli tüm koşulları sunmalı, gerektiğinde örgüt mit ve efsanelerinden de yararlanarak kolektif bir anlam paylaşımı ve bilinç yaratmaya çalışmalıdır.

Kolektif paylaşılan bir vizyon oluştururken mümkün olduğunca geleceğe ışık tutulmalı ve kişilerin geleceklerini ya da örgütün geleceğini zihinlerinde tüm alt sistemleriyle canlandırmalarına olanak tanıyacak senaryolardan yararlanılmalıdır. Bunun için belirli aralıklarla yapılacak senaryo planlama toplantıları etkili sonuçlar ortaya koyabilecektir.

Takım Halinde Öğrenme

Örgütlerde grup, ortak amacı başarmak için belirli aralıklarla etkileşime giren iki ya da daha fazla kişinin oluşturduğu insan topluluğunu, takım çalışması ise ilgili grubun amaçları birlikte gerçekleştirme faaliyetini²⁸⁹ nitelemektedir. Takım çalışmasının heterojen bakış açılarıyla yürütülmesi sinerjik bir etki sağlamakta ve bu durum yaratıcılığı körükleyerek kişilere ve olaylara farklı yönlerden yaklaşma yeteneğini kazandırabilmektedir.

²⁸⁹ Duygu Altuğ, **Örgütsel Davranış: Toplam Kalite Yönetimi Anlayışı İçinde**, Haberal Eğitim Vakfı, Ankara, 1997, s. 119.

Öğrenen örgüt yaklaşımında gruplar arzu edilen sonuçları yaratmada birlikte çalışmanın gerekliliği bilincine ulaşmak durumundadır. Takım toplantıları gerçekleştirilirken takım üyelerinin vizyon ve misyon dahilinde davranması ve hedefe ulaşma yönünde motivasyonu için Milton Modeli'ndeki Evrensel Ölçütler temelinde diyalog kurulması ve sözel çapalardan yararlanılması mümkündür. “Biz pazar lideri olacağız”, “Yaptığımız bu takım çalışması daha fazla şey öğrenmemizi sağlıyor”, “İçinde bulunulan çevrenin değişim hızından daha hızlı öğreneceğiz” gibi ifadeler zihinde öğrenme, değişim ve hedeflere ulaşma yönünde güçlü çapalar oluşturabilecektir.

Sistem Düşüncesi

Yeryüzündeki her şey belirli bir sistem üzerine kuruludur. Dünya güneş sisteminde diğer gezegenlerle birlikte belirli bir rota izlemekte, elektronlar atom çekirdeği etrafında sistemli biçimde dönmekte, gezegenler, güneş vb. unsurlar güneş sistemini; elektronlar ve atom çekirdeği atomun sistemini oluşturmaktadır. Bu görüşten hareketle sistemlerin alt sistemlerden oluştuğu ve her bir sistem parçasının yokluğunun ilgili sistemin niteliğini tamamen değiştirerek farklı bir oluşum ortaya koyacağı söylenebilmektedir. Ancak sistemdeki değişim bazen sistemin diğer unsurlarının değişime ayak uyduramamasıyla entropik bir durumun ortaya çıkmasına da yol açabilecektir.

Örgütler de tıpkı diğer sistem türleri gibi teknik sistemlerden ve insan alt sistemlerinden oluşan ana sistemlerdir. Örgütsel öğrenme bu sözkonusu sistemlerin hedefleri, vizyon ve misyonları arasında bir yeknesaklığı gerekli kılmaktadır. Tüm örgütsel bölümler hedeflerini örgüt misyonu uyarınca etkileşimsel temelde yerine getirmek durumundadır.

Sistem düşüncesine göre bir sistem ne kadar hızlı/çok ya da güçlü itilirse aynı oranda tepki vermektedir. Örneğin bir örgütün yeni bir ürün yelpazesi üretimi kararı ilgili bölümlerin geçmişe oranla daha fazla çalışmasına neden olabilecektir.

Örgütlerin bölümlerden, bölümlerin de kişisel çabalardan oluştuğu düşünüldüğünde tek bir kişinin bile mutsuzluğu ya da uyumsuzluğunun zincirleme reaksiyon biçiminde görev süreçlerini aksatacağı söylenebilecektir. Bu paralelde bugün

birçok örgüt aksayan iş süreçlerine çözüm bulabilmek, daha verimli ve mutlu çalışanlar yaratabilmek adına NLP eğitim ve kurslarından yararlanmaktadır.

Bazı örgütlerin, öğrenme konusunda diğerlerine göre zorluk çektiği görülebilmektedir. Bu konuda sürekli biçimde gelişim olanaklarını araştıran çalışanları bulmak ve onlardan verimli biçimde yararlanmak, sisteme zarar verenleri eğitmek, öğrenme için tüm uygun koşulları yaratmak liderlerin görevidir. Etkili bir öğrenmede seçim, sonuç ve düzeltmeden oluşan üç basamaktan söz etmek olanaklıdır²⁹⁰.

Seçim: Örgüt üyeleri sorunlara yaklaşmada beyin fırtınası yaparak benzer deneyimler yaşamış kişilerin deneyimlerini bir anlamda modellemektedir. Hatalarından ders alarak bir deneyimlerinde olumsuz sonuç almış dahi olsalar ilgili geribildirim yeni deneyimlerinde veri girdisi olarak kullanılmaktadırlar. Etkili öğrenme taktiklerinden yararlanan kişilerin en önemli özelliği “Mış Gibi Çerçevesi”nden yararlanarak başarısızlık ya da başarı durumunda olabilecekleri zihinlerinde her yönüyle canlandırmaktadır. Bu tip kişiler sorunlara yaklaşmanın farklı yönlerini araştırmaktadır. Çünkü bir bakış açısıyla fark edilememiş bir noktanın diğer bir açıda yakalanması olasıdır.

Sonuç: Etkili öğrenme yeteneğine sahip kişiler seçimlerinin olumlu ve olumsuz sonuçlarını öngörebilmektedir. Bu durumun geleceğin bugüne bağlanması yeteneğiyle yakından ilgisi vardır. Bugün atılan adımların gelecekteki sonuçlarını yorumlayamayan çalışanların zaman boyutunda “Zamanın İçinde” olduğu ifade edilebilecektir. Bu tip kişiler için yarın her zaman belirsiz ve projeksiyonları kısa erimlidir. “Zamanla Birlikte” davranırlarsa geçmiş ve gelecek arasında köprü kurma yeteneğindedir. Belirsizlik ortamlarından rahatsız olmaları geçmiş, şimdi ve geleceği net olarak görme istekleriyle ilgilidir. Bu noktada, çalışanlara kişisel seçimlerinin sonuçlarını öngörme ve şimdiyle geleceği ilintilendirme yeteneği kazandırmada zaman çizgisi terapisi etkili olabilecektir.

Düzeltilme: Bu aşamada kişi, seçimleri ve onların sonuçlarına uyum sağlamakta ve yeni seçim döngüsü için sürekli geribildirim aramaktadır. Sistem düşüncesi de geribildirim ilkesine dayanmakta her bir geribildirim yeni bir deneyimin

²⁹⁰ Dave Ulrich - Norm Smallwood, “Tangling with Learning Intangibles”, **Leading Organizational Learning**, Jossey Boss Press, USA, 2004, ss.68-70.

düzenlenmesinde temel oluşturmaktadır. Bu anlamda belki de olumlu ya da arzu edilir sonuçların olumlu ve olumsuz deneyimlerin bir bileşkesi olduğu görüşünü ileri sürmek mümkündür. Öğrenen kişi eleştiriye açık yönüyle olumlu ve olumsuz tüm tepkileri işini geliştirmede bir girdi olarak değerlendirebilmektedir.

2. Toplam Kalite Yönetimi ve Değişim Mühendisliğinin Etkili

Uygulamasında Zihin Dili Programlaması Tekniklerinin Rolü

Yirminci yüzyılın ikinci yarısından itibaren ivme kazanan küreselleşme sürecine koşut olarak oluşan rekabet koşullarında yabancı sermayeye tanınan imkanlar, ekonomik sınırların kalkması, pazar ortamlarına yeni rakiplerin girmesi gibi fenomenler örgütlerin pay kaybederek küçülmesi ya da yok olmasına neden olmuştur.

Bilginin en önemli üretim faktörü olarak ortaya çıktığı örgütsel ortamlarda çeşitli süreçlerin işlerliğini sağlayan yöntemler, yönetim anlayışları, gelişim teknikleri, hizmet anlayışı ve tüketici beklentileri çok hızlı biçimde eskiyebilmektedir. Böylesi şartlar altında örgütlerin yaşamlarına devam edebilmeleri çevrelerine uyum sağlayabilmeleri ve kendilerini geliştirebilmeleri için hızlı değişimlere uyum sağlamaları zorunludur.

Değişim, varolan örgütsel durumun bağlantı halinde olunan çevre koşullarının gereksinimleri karşısında yetersiz kalması durumunda örgütü yeniden yapılandıracak ve sözkonusu gereksinimleri giderebilecek düzeyde kişisel ya da örgütsel anlamda yeni fikirler üretmeye karar verme ve bu kararı uygulama süreci olarak nitelenebilmektedir. Gerçekte değişim bir gelişim olarak değerlendirilebilecektir. Bu anlamda değişimin bir uyumsuzluk, yanlışlık ya da kötü gidişin düzeltilip iyileştirilmesi olarak tanımlanması mümkündür²⁹¹.

Çevresel değişimler karşısında örgütsel başarıyı yakalama ve örgütsel gelişimi sağlama amacıyla örgütlerin benimsediği yönetim felsefeleri içinde her düzey ve alanda kaliteli süreçler ortaya koyulabilmesini amaçlayan Toplam Kalite Yönetimi (TKY) anlayışının sürekli gelişim felsefesini benimseyen uygulamalarıyla tüm süreçlerde fark yarattığını ileri sürmek olanaklıdır.

²⁹¹ İrfan Erdoğan, **Eğitimde Değişim Yönetimi**, Pegem Yayıncılık, Ankara, 2002, ss. 11-12.

Onaltıncı yüzyılda Latince kökenli bir kelimedenden türetilen kalite kavramı bir ürün ya da hizmetin niteliği ya da değeri anlamında kullanılabilmektedir. Kalite anlayışının temelini, kalite felsefesinin düşünce ustalarından Edwards Deming, Josep Juran, Kaoru İshikawa atmıştır. Kalite kavramının doğuş yeri ABD olmasına karşın kaliteyi tüm örgütsel süreçlerde sürekli gelişim koşulu olarak içselleştirenler Japonlar olmuştur²⁹².

Temelde müşteri odaklı bir yönetim tarzı olan TKY’de tüm süreç, ürün ve hizmetlerin tam katılım yoluyla geliştirilmesi, iç ve dış müşteri tatmininin artırılması ve müşteri bağlılığının yaratılmasında örgütsel sonuçların sürekli iyileştirilmesi temel alınmakta ve bu amaçla tüketici istekleri sürekli izlenmekte, gerekli teknolojik güncellemeler gerçekleştirilmekte ve örgüt içinde olumlu insani ilişkiler sürdürülerek insan kaynaklarının kaliteyle ilgili kavramları içselleştirmesine çalışılmaktadır²⁹³.

Bir teknik ve strateji olarak değerlendirilebilecek TKY, müşterilere kaliteli ürün/hizmet sunan örgüt stratejileri ve bu stratejilerin uygulanmasını sağlayan tekniklerden oluşmaktadır. TKY’de üst yönetimin sorumluluğu belirlenerek kalite yönetimine ait eğitim faaliyetlerinin her alan ve düzeyde yürütülmesi, sürekli olarak kalitenin geliştirilmesi ve tüm işgücünün kalite geliştirme faaliyetlerine katılımının sağlanması esastır. Hataların düzeltilmesinden çok hatanın oluşmadan önlenmesi ilkesinin ancak insan faktörüne gereken önemin verilmesiyle mümkün olabileceğini savunun TKY’de insan kalitesinin her şeyden önce geldiği söylenebilmektedir.

İnsana kaliteyi işleme üzerine kurulu yaklaşım, çalışanlarına kaliteyi işleyebilen bir örgütün kaliteli üretim yolunu yarladığını varsayan bir anlayışa sahiptir²⁹⁴. “İnsanla, insan için sıfır hata” anlayışını benimseyen TKY’de insan faktörü ve onun ilişkilerinin ön planda tutulduğu söylenebilmektedir. TKY çalışmalarının başarıya ulaşmasında önemli unsurlardan biri çalışanlara yetki ve sorumluluk devretmektir. Yetkilendirilen çalışan bilinçaltında kendisine ve yeteneklerine güvenildiği, bağımsız çalışma ve karar

²⁹² Osman Atay, “Toplam Kalite Yönetiminin İşletmeler İçin Önemi ve Malatya Üretim İşletmelerinde Bir Uygulama”, <http://www.iktisat.uludag.edu.tr/dergi/8/atay.html>, 20.03.2005.

²⁹³ ... “Toplam Kalite Yönetimi”, <http://www.kageme.itu.edu.tr/icrik/1tky/html>, 18.01.2005.

²⁹⁴ Imai Masaaki, **Kaizen: Japonya’nın Rekabetteki Başarısının Anahtarı**, Brisa Yayınları, İstanbul 1994, s. 41.

verme becerisinin kabul edildiğini düşünerek daha etkili biçimde çalışıp, duyulan güveni boşa çıkarmamaya çalışabilecektir.

TKY'nin en önemli iki ilkesi müşteri odaklılık ve sürekli geliştirmedir. Japonca'da sürekli gelişme anlamıyla kullanılan Kaizen kelimesi değişim anlamındaki Kai ve daha iyi anlamındaki Zen kelimelerinin birleşiminden oluşmuştur. Kaizen felsefesi, herhangi bir örgüt departmanında bir gelişmenin olmadığı tek bir gün bile geçirilmemesi gerekliliği düşüncesine dayanmaktadır. Üst düzey ve orta düzey yönetimle tüm çalışanları kapsayan bu sürekli gelişim odaklı örgüt kavramının en yalın biçimde bir öneri programı olarak değerlendirilmesi mümkündür. Kalite çemberleri, düşünme oturumlarını da barındıran Kaizen kavramı, hataların oluşmadan öngörülebilmesi için çalışanların süreç geliştirme önerilerinin teşvik edilmesini içermektedir.

Süreçlere dönük küçük adımlarla gelişimi sağlayan yaklaşım, sonuçları iyileştirmenin o sonuca neden olan süreçleri iyileştirme ve geliştirmeyle olanaklı olabileceğini ileri sürmektedir²⁹⁵. Öneri sistemleri çalışanların örgütsel gelişim çabalarına katkıda bulunarak kendilerini psikolojik açıdan tatmin olmuş hissetmelerini sağlamaktadır. Kaizen yaklaşımı çalışanların işleriyle ilgili kalite sorunlarını çözerek önlemler geliştirmesi için kalite çemberleri oturumlarından yararlanmakta, bu oturumlarla çalışanın morali yükseltilerek kendi iç kaynaklarına ulaşma ve sınırsız potansiyel geliştirme olanağı sağlanabilmektedir. Çember üyeleri tartışma konularını kendileri seçebilmekte ve sonuçta oluşabilecek güçlü motivasyon çember üyelerinde bağımsız olarak ele aldıkları sorunları çömede güçlü bir istek uyandırabilmektedir²⁹⁶. Kalite çemberi programında yönetim, kalite çemberi oluşturma kararını aldıktan sonra çember lideri ve katılımcılarını liderlik ve grup iletişim yeteneklerini geliştirme amacıyla eğitmektedir. Bu eğitimlerde kullanılacak NLP tekniklerinin çalışanlarda gelişime dair sınırlayıcı inançları ortadan kaldırma, etkili münazara ve iletişim yetenekleri kazanma, güven duygusunu geliştirme, olaylara dair farklı bakış açıları geliştirerek süreçsel hatalara duyarlılaşma, örgütsel iletişimde kaliteyi sağlama adına

²⁹⁵ Gönül Budak, **Kobilerde Toplam Kalite Yönetimi**, Dokuz Eylül Üniversitesi Yayınları, İzmir, 1996, s. 49.

²⁹⁶ Yoshio Kondo, **İşletmede Bütünsel Kalite: Arkaplan ve Gelişimi**, Çev. Ayşe Dicleli, BZD Yayıncılık, İstanbul, 1999, s. 69.

temsil sistemlerinden yararlanmada ustalaşma için sunacağı etkin sonuçlarla çalışanlarda kalitenin içselleştirilmesi ve varolan içsel potansiyelin açığa çıkarılması sağlanabilecektir.

TKY'nin sürekli gelişim felsefesinin, insan kaynaklarının sürekli gelişimiyle yaşama geçirileceğini ileri sürmek mümkündür. Gelişim sürecinin girdisi insanken, sürecin işletiminin de insan kaynaklarının doğru biçimde yönlendirimine dayandığı söylenebilmektedir.

Örgütler yüksek kalite standartlarına ulaşmada farklı yöntemlerden yararlanabilmektedir. Kıyaslamanın da bu yöntemler içinde etkin bir modelleme stratejisi olarak değerlendirilmesi olanaklıdır.

En iyi uygulamaların araştırılması ve yürürlüğe sokulabilmesi amacıyla bir örgütün ürün, hizmet ya da uygulamalarını en güçlü rakipleri ya da kendi alanlarında lider sayılan örgütlerinkilerle kesintisiz ölçümlemesi süreci kıyaslama kavramıyla tanımlanabilmektedir²⁹⁷. Kıyaslama sürecinde örgütler belirli bir faaliyeti belirli bir performans kriterine göre en iyi biçimde gerçekleştiren örgütleri belirleyerek, ilgili faaliyetlerin nasıl ve neden belirli biçimde yapıldığını araştırmakta ve elde edilen veriler aracılığıyla sektörde lider örgütlerin performansını yakalama ya da onları geçme amacıyla eylem planları oluşturmaktadır. Kıyaslama, sürekli gelişim felsefesine inanan örgütlerin müşteri doyumu ve rekabet üstünlüğünü hedefleyerek; ürün, hizmet ve süreçlerde mükemmelliğe ulaşmış lider örgütlerin gelişkin ve etkili uygulamalarını kendi örgütlerine uyarladıkları bir modelleme tekniği olarak değerlendirilebilmektedir. Bu noktada, kıyaslamanın NLP tekniği olan kişisel mükemmelliğin benzetlenmesi amacıyla kullanılan modellemenin örgütsel yaşama uyarlanmış biçimi olduğu savunulabilecektir.

Örgütleri kıyaslama yaparken kendi içlerindeki başarılı departmanlarından, aynı pazarda ya da başka pazarlardaki üstün performansla sahip ancak rekabet içinde

²⁹⁷ John G. Fisher, **Kıyaslama Yoluyla Performans Nasıl Artırılır?**, Rota Yayın Yapım Tanıtım Ticaret Ltd Şti., İstanbul, 1998, s. 16.

olunmayan örgütlerden yararlanabilmektedir. Kıyaslamanın yararlarının şöyle sıralanması olasıdır²⁹⁸:

- Sürekli gelişim yönelimli hızlı öğrenen örgütsel kültür oluşturma,
- Örgütün mükemmel süreçlere sahip örgütlere göre konumunu belirleme,
- Yeniden yapılanma ve değişim mühendisliği uygulamalarını kolaylaştırma,
- Örgüt yönetim görevlerini yerine getirmede yönetimden sorumlu kişilere yardımcı olma.

Diğer örgütlerin farklı bakış açılarıyla değerlendirilebilmesini sağlayan ve örgütün kendi içinde ve dışarıdaki en iyi uygulamaları uyarlayabilmesini olanaklı kılan kıyaslama yöntemi TKY'nin temel bir parçasıdır.

NLP'nin ilkelerinin bir örgütün çalışanları tarafından benimsenmesi ve içselleştirilmesi yoluyla daha etkili Kaizen çalışmaları yapılması ve tüm TKY tekniklerinde etkinliğin sağlanması olanaklıdır. Gerçekte Kaizen, insan potansiyelinin ortaya çıkarılması ve sınırsız kullanımına olanak tanımaktadır.

Bu doğrultuda Kaizen'in NLP teknikleriyle birlikte kullanıldığında çalışanlar tarafından bir zihinsel eğitim tekniği olarak görülebilmesi olanaklıdır. Yapılan araştırmalar, NLP teknikleri olmadan yapılan Kaizen çalışmaları ve NLP tekniklerinin eşlik ettiği Kaizen çalışmaları arasındaki farkı Tablo 6'da şöyle ortaya koymaktadır:

²⁹⁸ ..., "Putting Benchmarking To Work In The Executive Office", [http://www.benchmarkingreports.com/book/benchmarkin book chapter 7 htm](http://www.benchmarkingreports.com/book/benchmarkin%20book%20chapter%207.htm), 13.03.2005.

	NLP Olmadan Kaizen	NLP İle Kaizen
1. Temel Odak	Örgütsel Gelişim	Kişisel Gelişim
2. Düşünme	Ödülle gelen yenilik Tek yönlü düşünme	Çalışan zihinsel potansiyelini anladıkça orijinal düşüncenin oluşumu Çoklu düşünme
3. Görev Sorunları	Baş ağrısı olarak görülen sorunlar örgüt gelişimi adına çözölmeye çalışılır	Sorunlar çalışanın zihinsel şartlanmalarını kırmaya yardımcı unsurlar olarak görölerek ilgiyle çözölür
4. Örgüt	Çalışana yaptığı iş için ödeyen bir dış çevre	Çalışanın zihinsel potansiyelini anlamasını sağlayacak deneysel bir alan
5. Kişisel Gelişim ve Örgütsel Gelişim	Birbiriyle uyumsuz	Birbiriyle uyumlu

Tablo 6. Zihin Dili Programlamasının Kaizen Uygulamalarında Değerlendirilmesi

Kaynak: S. Ashok – A.R.Santhakumar, “NLP To Promote TQM for Effective Implementation of ISO 9000”, *Managerial Auditing Journal*, Vol. 17, No. 5, 2002, s. 262.

Tablo 6’da göröleceğı üzere NLP Teknikleri eşliğinde gerçekleştirilecek Kaizen uygulamaları, çalışanın zihinsel potansiyelinin farkına varması ve bu yolla yaratıcılığının önünü açarak sorunlara dahi zihinsel gelişimini sağlayacak birer fırsat olarak yaklaşımını ve olaylara bakış açısını değıştirmek yönde kapasite geliştirmesini olanaklı kılabilir. Çalışan öğrendiğı NLP teknikleriyle zihnini hedefleri yönünde kullanmayı öğrenebilecek ve içsel potansiyelini kendi kendisine harekete geçirme yeteneğine sahip olarak kişisel gelişimini sürekli kılabilir. Böylesi bir devinim örgütsel süreçlerde yansımısını bularak toplamda örgütsel gelişim döngüsünü sürekli kılabilir.

Bugün örgütsel yaşamda TKY çalışmalarında performans geliştirme amaçlı kullanılan diğler bir teknik Değişim Mühendisliği’dir. Kalite, esneklik, yenilik, hız, hizmet gibi kritik performanslarda çarpıcı gelişmeler sağlama amacıyla örgüt

süreçlerinin temelden yeniden düşünülüp radikal biçimde tasarlanması olarak değerlendirilebilen Değişim Mühendisliği işleri analiz ederek ve “bu iş nasıl daha hızlı ve verimli yapılır?” gibi sorular sorarak yapılan işlemlerin tümünü tekrar yapılandırmaktadır²⁹⁹. Değişim Mühendisliği süreci üst yönetimin örgüt misyonuna uymayan işlerin eliminasyonuna karar vermesiyle başlamakta, tüm çalışanlara değişimin gerekliliği anlatılarak destek alınmaya çalışılmakta, dış müşterinin gereksinimleri belirlenerek bu gereksinimleri karşılamada gerekli yapı ve takım çalışmasının oluşturulmasıyla süreç dizayn edilmekte ve örgüt hiyerarşisinde aşağıdan yukarı ve yukarıdan aşağı insiyatifler artırılarak sorumluluk dağıtılmaktadır.

Değişim Mühendisliğinde temel hareket noktası, örgüt içinde varolan tüm fikir ve uygulamaların reddedilerek her şeye sıfırdan başlanmasıdır. Bu noktada birbirinin tekrarı işler en aza indirilmeye, işi yapan kişilere sorumluluk verilmeye ve yapılan işin bir üst düzeyce kontrolü en aza indirgenmeye çalışılmaktadır³⁰⁰.

Değişim Mühendisliği’nin en zor yanının ilk aşamada değişime karşı verilen direnç ve tepki olduğunu söylemek mümkündür. Çalışanlarda oluşan işi kaybetme korkusu, değişen iş süreçlerine duyulan yabancılık ve yetersiz olma korkusu, değişimin içselleştirilememesi gibi durumların tepkiselliğin önündeki belli başlı etkenler arasında sayılabilmesi olasıdır. Bu noktada etkili liderlik becerileriyle çalışanlara iş güvencesi sunma, değişimin mantığını gerekçe ve sonuçlarını uygun biçimde açıklama, çalışanların huzursuzluk ve korkularını yenmeleri için destek ve güven verme, katılımcı Değişim Mühendisliğiyle çalışanları sürecin dışında engelleyici konumdan içeriden destekleyici biçimde eleştiren konuma getirme çalışanların belirli kriterler dahilinde işlerin tasarımına katılımını olanaklı kılacaktır³⁰¹.

Yönetimin örgütün ne olması gerektiğine dair oluşturacağı vizyon, sürecin daha kolay gerçekleştirilmesi adına çalışan katılımını olanaklı kılacaktır. Bu anlamda, yöneticilerin metaforik kullanımla çalışanların zihninde yer etmesini sağlayacağı vizyon

²⁹⁹ Michael Hammer – Steven A. Stanton, **Değişim Mühendisliği Devrimi: Ne Yapmalı, Ne Yapmamalı?**, Çev. Sinem Gül, Sabah Kitapları, İstanbul, 1995, s.3.

³⁰⁰ ..., “Değişim Mühendisliği”, **Düşünceden Sonuca İnsan Kaynakları**, 3. Basım, Editör: Figen Tahiroğlu, Hayat Yayıncılık, 2003, s. 64.

³⁰¹ C. Coulson Thomas, “Initiating and Preparing for Reengineering”, **Business Process Reengineering**, Kogan Page Publishing, Great Britain, 1994, s. 95.

bilinçaltındaki direnişi kırmada etkili olabilecektir. Değişime direnci kırma ve çalışanların kendilerine güven duymalarını sağlamada kullanılabilecek çeşitli NLP tekniklerinden söz etmek olanaklıdır. Çalışanlarda değişimin belirsizlik yarattığı ve bu anlamda olumsuz bir süreç olduğu konusundaki inançların kırılması için Swish Tekniği, temsil sistemleri ve alt sistemlerle değişimin olumlu sonuçlarının zihinde canlandırılması, yeni davranış üreticisi tekniklerinden yararlanılabilecektir. Ayrıca değişimin katalizörü durumundaki yöneticiler çalışanlar arasından oluşturacakları Değişim Mühendisliği takımlarıyla yapacakları toplantılarda çalışanların değişime ilişkin endişeleriyle başa çıkmaları için onları ilgili endişe ve korkularını ifade etmeye yüreklendirmeli, bu sırada çalışanın sözel ve davranışsal özelliklerine uyum sağlayarak değişimin gereklerinden söz etmeli ve çalışanların bilinçaltında yaratılacak benzeşim duygusuyla değişime destek verme yönünde rehberlik etmelidir. Milton Model dil düzenlerinin de kullanımı çalışanlarda bilinçli zihne ulaşımı mümkün kılarak, olumsuz yargılarda değişimi sağlayabilecektir. Örneğin yöneticinin çalışanlara yönelteceği evrensel ölçülerin kullanıldığı sorular mantıklı sorgulamaya geçişi kolaylaştıracak güçtedir. “Örgütsel değişim sürecinde hiçbiriniz kesinlikle zararlı çıkmayacak” tarzındaki bir ifade durumu net biçimde ortaya koyabilecek ya da “değişimi gerçekleştiriyoruz çünkü daha düşük maliyetli bir uygulama örgütümüzü büyük çıkmaza sokar” gibi bir ifade çalışanlar tarafından neden-sonuç ilişkisi olarak değerlendirilip sorgulamadan kabul edilebilecek, “deneyimlediğimiz bu değişim sürecini desteğinizle kolaylaştırmalısınız” tarzındaki gereklilik belirten kip yöneticisi mantıksal direnci düşürebilecektir. Ayrıca Meta Model sorularının kullanımıyla çalışanların değişime dair olumsuz görüşlerini ifadelerine olanak sağlanarak neden, niçin, nasıl gibi sorularla görüşlerin derin yapısına ulaşma ve bu yolla direncin kökenine inilerek olumsuz şartlanmışlıkları kırma sözkonusu olabilecektir.

Direnç kırma toplantılarında çalışanların bilinçaltılarını alıcı konuma getirme ve alfa durumuna sokmada uygun bir müzik, gevşemeyi sağlayıcı bir dekorasyon da değişimin gereklerini kabullenmede etkili olabilecektir.

NLP tekniklerinin değişime direnci kırma, yeniliklere çabuk biçimde uyabilme, sürekli gelişme, içsel potansiyeli istenilen yer ve zamanda aktive edebilme, iletişimi

etkinleştirme gibi konularda kullanımı örgüt üyelerinin potansiyelinin sinerjik biçimde harekete geçirilmesini sağlayarak örgütsel bazda değişim ve gelişimi kolaylaştırabilecektir. Önemli olan nokta, örgüt yönetimlerinin insan zihninin sınırsız potansiyeline ve bu potansiyeli sistemli biçimde kullanıma açacak kişisel gelişim tekniklerinin etkinliğine yürekten inanmalıdır. Bu bağlamda unutulmaması gereken, ancak kişisel gelişimin sürekli bir yaşam yolculuğu olduğuna inanan ve gelişimini sürekli kılan lider yöneticilerin çalışanların gelişimini sağlayıp esin kaynağı olabileceği ve bir gelişim rehberi olarak görülebileceği gerçeğidir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

NLP EĞİTİMLERİNİN KİŞİSEL GELİŞİM, ÖRGÜTLERDE KİŞİLERARASI İLETİŞİM VE PERFORMANS GELİŞTİRME ÜZERİNDEKİ ETKİLERİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

I. ARAŞTIRMANIN AMACI, KAPSAMI VE YÖNTEMİ

Günümüz örgütleri rekabet yoğun pazar ortamlarında gelişimsel temellerde ayakta kalmada insan kaynaklarının önemini kavramış durumdadır. İnsan gücünün gelişiminin yaratacağı sinerji ile artı değer, örgütsel gelişimi de olanaklı kılacağı düşüncesinden hareketle örgütsel motivasyon ve performans gelişiminde NLP’den bir gelişim felsefesi olarak yararlanılmaya başlanmıştır. NLP’nin kişilerarası iletişim, sistem düşüncesiyle hedeflere ulaşma, performans geliştirme alanlarında kullandığı yaklaşım ve teknikleri örgütsel bağlama uyarlama önerisi getiren bu çalışmada, uygulamalı NLP eğitimi almış ve ilgili eğitimi almamış örgüt çalışanları arasında kişilerarası iletişim süreçleri, hedeflere ulaşmada sistem düşüncesi oluşturma, motivasyon ve performans geliştirerek verimlilik artırma temelinde anlamlı bir farklılık olup olmadığı ortaya konulmaya çalışılmıştır.

A) Araştırmanın Amacı ve Kapsamı

Bu çalışmada temel amaç; uygulamalı NLP eğitimlerinin kişisel gelişim, örgütlerde kişilerarası iletişim ve performans geliştirme üzerindeki etkilerini belirlemektir.

Kişilerarası iletişim süreçleri, özel ve profesyonel yaşamda kaçınılmaz biçimde ortaya çıkmaktadır. İki ya da daha fazla kişinin birbiriyle girdiği etkileşimle başlayan süreçte kişisel algılar, benlik yapısı, zihinsel süreçler, önyargılar, alışkanlıklar, genel üslup, tutum ve inançlar kişilerde belirli bir izlenim oluşturmakta ve bu izlenim sürecin kalitesini olumlu ya da olumsuz etkileyebilmektedir. NLP yaklaşım ve teknikleri ile etkileşimlere ket vurucu çeşitli kişisel etkenler ortadan kaldırılarak “Amaçlara Göre İlişki Yönetimi” ile etkileşimlerin rasgeleliğinden doğabilecek olumsuzluklar önlenebilecektir. NLP yapıcı, esnek, olumlu, amaca dönük, etkili iletişim için kişisel

bazlı sınırları ortadan kaldırabilmekte ve ilişki yönetimi için sayısız birçok teknik önermektedir.

Sistem düşüncesi geliştirmenin, kişilerarası ilişkiler ve performans gelişiminde olumlu yönde etkisi bulunan bir yaklaşım olduğunu ileri sürmek mümkündür. Örgütler birçok alt sistemden oluşmakta, bir sistemin işleyişi ve genel sisteme katkısı belirli kurallar dahilinde gerçekleşmektedir. Her bir sistem parçası birbiriyle belirli oranda etkileşmekte ve sisteme yapılacak bir etki belirli bir tepki vermektedir. İnsan sistemi de kendi içinde birçok alt sistemden oluşmakta ve aynı zamanda içinde bulunduğu sistemde diğer sistemlerle etkileşmektedir. Bu noktada sistem düşüncesi uyarınca kişinin içinde bulunduğu çevre ile kimlik, inanç, yetenek ve davranışların birinde oluşacak değişimin diğerlerini de etkileyeceği düşüncesi ileri sürülebilmektedir. Kişisel algılar zihinsel şemaları oluşturmakta, bu şemalar da tutum, değer ve inançları etkilemektedir. Sözkonusu inançların da algılara şekil vereceği gerçeği, bir sistemdeki değişikliğin ilgili sistemleri de etkileyeceği düşüncesini doğrulamaktadır. Kişi kendi gerçekliği ve başkalarının gerçekliğine dair daha doğru değerlendirmelerde bulunduğu anda geçmiş ve bugüne ilişkin sorunlarının üstesinden gelebilecek, zihninde geleceğin resmini daha net çizebilecektir. Gelecekte olunmak istenen nokta ve bu noktaya nasıl gelinebileceğine dair stratejiler geliştirilerek sahip olunacak vizyonel düşünce, çalışma yaşamına sistemli biçimde geçirilebilecektir.

B) Araştırma Amacına Ulaşmada Temel Alınan Kuramsal Çerçeve

NLP, insan beyni fonksiyonlarının kişisel gelişim ve değişim sağlamada istenilen davranış değişikliklerini oluşturma amacıyla kullanılıp yönlendirilebileceğini kabul etmekte ve bu noktada model ve tekniklerini geliştirmede özellikle bilişsel psikoloji ve dilbilimin verilerinden yola çıkmaktadır. Bilişsel psikoloji insanın bilişsel süreçlerine ilişkin kesin sonuçlar ortaya koymakta ve düşünen zihni bilimsel olarak incelemektedir. NLP, insanın dış çevreden bilgiyi nasıl aldığı ve değerlendirdiği, dili nasıl formüle ettiği, davranışlarını neye göre düzenlediği gibi konular üzerine çalışan bilişsel psikolojinin verilerini uygulamalarında kullanmakta ve sözkonusu verilerden yola çıkarak geliştirilen tekniklerle zihinsel dönüşümü gerçekleştirdiğini savunmaktadır. Dilin kullanımıyla da bazı zihinsel dönüşümlerin gerçekleştirilebileceğini savunurken

dilbilimin verilerinden yararlanan NLP; Chomsky, Bateson, Korzybski ve Erickson'un dil kavramına yaklaşımlarını kişisel değişim çalışmalarına uyarlamıştır. Kullanılan dil temel alınarak zihinsel süreçlere ulaşma ya da dille zihinsel süreçler üzerinde değişim yaratma, düşüncenin derin yapısına ulaşmada kullanılacak dilsel ifadeler, algı filtreleri gibi konular birçok NLP tekniğinin özünü oluşturmaktadır.

Bu araştırmada Richard Bandler ve John Grinder tarafından geliştirilmiş NLP tekniklerinin kişilerarası iletişim, sistem düşüncesiyle vizyon yaratarak yaşama geçirme ve performans geliştirme alanlarında değişim yaratma durumu ortaya konulmaya çalışılmıştır.

C) Araştırma Yöntem ve Teknikleri

Bu araştırmada çalışma konusunu daha somut biçimde ortaya koyabilmek için pozitivist/akılcı yöntemden ve bu yöntem uyarınca elde edilen nicel verileri destekleme amacıyla yorumlamacı anlayış doğrultusunda, yapılandırılmamış mülakat tekniğinden yararlanılmıştır.

Galileo ve Newton'la başlayan pozitivist paradigma olguları nesnelleştirerek gözlenebilir ve ölçülebilir niteliklere indirgemekte, gerçeği sayısallaştırma yoluyla anlaşılabilir ve tanımlanabilir biçime getirmeye çalışmaktadır.

Bu amaçla, deneklerin sosyal tutum ve durumlarını ölçme amaçlı sorular hazırlanırken yerli ve yabancı literatürde NLP'nin kişilerarası iletişim, vizyon yaratma ve performans geliştirme alanlarında oluşturduğu ileri sürülen sonuçlardan hareket edilmiş ve bu sonuçlar tarafımızdan NLP'nin örgütsel yaşamdaki etkinliğini ölçecek biçime dönüştürülmüştür. Demografik özellikler gibi durumları ölçen sorular dışında kalan tutumları görmeyi sağlayıcı sorularda beş dereceli Likert tutum ölçeğinden yararlanılmıştır. Deneklerden formda bulunan yirmi iki ifadeye göre durumlarını çoktan azalan bir biçimde “Kesinlikle Katılıyorum, Katılıyorum, Kararsızım, Katılmıyorum, Hiç Katılmıyorum” biçiminde belirtmeleri istenmiştir. Ayrıca uygulamalı NLP eğitimi alanlardan on kişilik bir rastlantısal grup, derinlemesine mülakat tekniğinden de yararlanarak sorgulanmış ancak daha önceden hazırlanan sorulara bağlı kalmaksızın rahat bir şöyleşi gerçekleştirilmiştir. Böylece deney grubunu oluşturan bireylerin

açıklamalarına ek bilgiler de elde edilmiş olmaktadır. Bu veriler sayısal verilerin değerlendirmesine ışık tutmuştur. Ayrıca bu söz konusu on örgüt çalışanının yanı sıra, uygulamalı NLP eğitimi almış çalışanların bulunduğu üç örgütün yöneticisiyle mülakat gerçekleştirilmiştir. Katılımcılardan, NLP eğitim ihtiyacını doğuran nedenler, eğitim sonunda kendilerinde ve/veya çalışanlarında gözlenebilen davranış değişiklikleri ve bu değişikliklerin görev süreçlerine yansımalarına ilişkin veri elde etmek için açık uçlu sorulardan yararlanılarak özgür ifade olanağı sağlanmaya çalışılmıştır.

Uygulamalı NLP eğitimi alan doksan iki kişi ve eğitim almayan doksan iki kişinin yanıtladığı toplam yüz seksen dört adet anket formunun değerlendirilmesinde SPSS bilgisayarlı istatistiksel veri değerlendirmeden yararlanılmış ve uygulamalı NLP eğitimi alan ve almayan iki grup arasında kişilerarası iletişim süreçlerinde etkinlik, sistem düşüncesi ve vizyon yaratarak yaşama geçirme, motivasyon ve performans gelişimi konularında oluşan temel davranış farklılıklarını belirleme amacıyla Çapraz Test (Cross Tab) ve T testi (Independent Sample T Test)nden yararlanılmıştır. Araştırma konusu gruplar arasında belirlenen tutum ve davranışlara dair karşılaştırmalar yapan Çapraz test ile belirlenen hipotezler uyarınca gruplar arasında sorulara verilen yanıtların frekansı alınmış ve uygulamalı NLP eğitimlerinin sınanan davranışların oluşumuna bir etkisinin olup olmadığı belirlenmeye çalışılmıştır. Ancak temel olarak yüz seksen dört anket formundaki sorulara verilen her bir yanıt arasında temel hipotezler doğrultusunda korelasyon kurularak iki grup arasında verilen yanıtlar temelinde daha derin bir anlamlılık ilişkisi arama amacıyla T testinden yararlanılması uygun görülmüştür.

Bu çalışmada bir dizi durumla ilgili davranış biçiminin öngörümüne dönük neden sonuç ilişkisini ortaya koyma amacıyla temel olarak nicel yöntemden yararlanılmıştır. Uygulamalı NLP eğitimi alan ve almayan gruplar arasında kişilerarası iletişim süreçleri, sistem düşüncesiyle vizyon oluşturma ve performans gelişimi temelinde farklılıklar ortaya konulmaya çalışılmıştır. Bu amaçla, demografik özelliklerle ilgili beş soru ve NLP ile ilgili tutum ve davranışları ölçen yirmi iki sorudan oluşturularak yapılandırılmış, toplam yirmi yedi sorudan oluşan ve ekler bölümünde örneği verili anket formu ile denekler sorgulanmıştır. Formun ilk beş sorusu; deneklerin

sosyo-demografik özelliklerini belirleme amacıyla oluşturulmuştur. Bunlar cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, meslek/iş, gelir durumlarını belirlemeye dönük sorulardır. Diğer yirmi iki soru ise, araştırmanın üç temel hipotezini sınama amacıyla geliştirilmiştir. Deney (NLP alan) grubu ve kontrol(NLP almayan) grubu olmak üzere iki ayrı grup oluşturularak, karşılaştırılmaya gidilmiştir.

Belirlenen üç temel hipotez ve bağlı alt hipotezler, elde edilen veriler ışığında NLP eğitimi alan ve almayan iki grup arasında karşılaştırmalarla sınanmaya çalışılmıştır. Söz konusu hipotezler, Ki Kare ve T testi istatistik teknikleriyle elde edilen anlamlılık ilişkileri çerçevesinde sorgulanmıştır. Deneklerin temel beceri ve davranış farklılıkları, anlamlılık ilişkileri çerçevesinde sonuçlandırılmıştır.

Araştırmanın bağımsız değişkeni NLP eğitimi, bağımlı değişkenleri ise ortaya çıkan tutum ve davranış değişiklikleri iken, sosyo demografik değişkenler de ara değişken olarak düşünülmüştür.

Uygulamalı NLP eğitimi alan doksan iki kişiyle tek tek görüşülmesi mümkün olmamış ve görüşmeyi kabul eden farklı sektörlerde faaliyet gösteren örgütlerin on çalışanı ve üç farklı örgütün yöneticisiyle çalışılabilmektedir. Görüşülen on kişinin üçü satış danışmanı, dördü öğretmen, üçü bankacıdır. NLP eğitim ihtiyacı, NLP'nin hangi alanlarda değişim yarattığı konusunda katılımcılara yöneltilen sorular değerlendirilirken betimsel yaklaşıma başvurulmuş, görüşmeye katılan kişilerin söylemleri ışığında yapılan değerlendirmelerle nicel araştırma sonuçları ilişkilendirilmeye çalışılmıştır.

D) Araştırmanın Hipotezleri

H₁= NLP eğitimleri, örgütlerde kişilerarası iletişim süreçlerinde etkilidir.

- NLP eğitimleri, kişilerin kendi algı ve duygularına ait farkındalıkla empatik iletişim kurmalarında etkilidir.
- NLP eğitimleri, kişilerin başkalarının algı ve duygularına ait farkındalıkla empatik iletişim kurmalarında etkilidir.
- NLP eğitimleri, insanların sözel ifadelerinden zihinsel süreçlerine ilişkin verilere kısa sürede ulaşip ortak deneyim alanı oluşturmada etkilidir.

- NLP eğitimleri, insanların sözsüz ifadelerinden zihinsel süreçlerine ilişkin verilere kısa sürede ulaşip ortak deneyim alanı oluşturmada etkilidir.
- NLP eğitimleri, düşünceleri davranışa dönüştürerek başkalarını kolaylıkla ikna etmede etkilidir.
- NLP eğitimleri, düşünceleri davranışa dönüştürerek başkalarını kolaylıkla yönlendirmede etkilidir.
- NLP eğitimleri, kişilerarası ilişkilerdeki çatışmaları yöneterek karşılıklı uzlaşma yaratmada etkilidir.

H₂= NLP eğitimleri, sistem düşüncesi geliştirme ve vizyon yaratarak yaşama geçirmede etkilidir.

- NLP eğitimleri, hedeflere ulaşma amacıyla zihinsel temsil sistemlerinin düzenlenmesinde etkilidir.
- NLP eğitimleri, hedeflere ulaşmada görsel temsil sistemlerinin düzenlenmesinde etkilidir.
- NLP eğitimleri, hedeflere ulaşmada işitsel temsil sistemlerinin düzenlenmesinde etkilidir.
- NLP eğitimleri, hedeflere ulaşmada dokunsal temsil sistemlerinin düzenlenmesinde etkilidir.
- NLP eğitimleri, hedeflere ulaşmada kokusal temsil sistemlerinin düzenlenmesinde etkilidir.
- NLP eğitimleri, hedeflere ulaşmada tatsal temsil sistemlerinin düzenlenmesinde etkilidir.

H₃= NLP eğitimleri, örgütsel performansın artırılmasında etkilidir.

- NLP eğitimleri, özgüven duygusunu geliştirerek motivasyon sağlamada etkilidir.
- NLP eğitimleri, gergin iletişim ve durumlardan kaynaklanan stres katsayısını azaltarak psikolojik durumu kontrol etmede etkilidir.

- NLP eğitimleri, zaman yönetimi becerisi geliştirmede etkilidir.
- NLP eğitimleri, özkaynakların istenilen yer ve zamanda harekete geçirilerek motivasyon ve performansın artırılmasında etkilidir.
- NLP eğitimleri, özkaynakların istenilen yer ve zamanda harekete geçirilerek heyecansal durumun dönüştürülmesinde etkilidir.
- NLP eğitimleri, hızlı ve kalıcı öğrenme becerisi geliştirmede etkilidir.
- NLP eğitimleri, yaratıcı becerilerin görev süreçlerine etkili biçimde uyarlanmasında etkilidir.
- NLP eğitimleri, motivasyonu olumsuz yönde etkileyen duyguların kontrol edilerek etkili biçimde yönetiminde etkilidir.
- NLP eğitimleri, genel olarak yaşamın ve deneyimlenen tüm olayların farklı ve olumlu bir yaklaşımla değerlendirilmesinde etkilidir.

E) Araştırma Evreni ve Örneklem

Bu araştırmada değişkenlerin dahil olduğu evren, tüm Türkiye’de uygulamalı NLP eğitimi alan çeşitli alanlarda faaliyet gösteren örgüt çalışanları ile yaklaşık sosyo-demografik özelliklerdeki NLP eğitimi almayan örgüt çalışanı kişilerdir. Ancak araştırmanın sınırlılıklarında da sözüedilen nedenlerden ötürü, tüm Türkiye’deki uygulamalı NLP eğitimi almış çalışanlara ulaşılması mümkün olmamış ve çoğunluğu İzmir ve bir bölümü İstanbul şehirlerinden en az elli saatlik uygulamalı NLP eğitimi almış örgüt çalışanı doksan iki kişiye ulaşılabilmiştir. Bu örneklem büyüklüğüne ulaşmayı, İzmir’deki beş ayrı NLP eğitim ve danışmanlık şirketi sağlamıştır. Söz konusu şirketlerden elde edilen veriler ışığında uygulamalı NLP eğitimi alan doksan iki kişinin küçük bir bölümüne anket formları şahsen doldurtulmuş, geri kalan örneklem grubuna ise anket formları ilgili NLP şirketlerince doldurtulmuştur. Uygulamalı NLP eğitimi almayan çalışanların bir bölümüne, bazı NLP eğitimi almış çalışanlar aracılığıyla ulaşılırken, geri kalan bölüme ise tarafımızca ulaşılmıştır. Oluşturduğu tutum ve davranış değişikliklerini belirlemede uygulamalı NLP eğitiminin seçilmesinin nedeni, bu eğitimde NLP ilke ve uygulamalarını yaşama geçirme pratiğinin yapılması ve NLP eğitiminin etkinliğinin ancak yaşamdaki pratiklerin sonuçlarıyla

belirlenebileceği düşüncesidir. NLP eğitimlerinin çalışma yaşamındaki profesyonellerin kişilerarası iletişim becerileri, sistem düşüncesi oluşturma ve vizyon yaratarak yaşama geçirme, performans geliştirme durumları üzerindeki etkisini belirleme amacıyla NLP temel ilke ve varsayımları, etkili iletişim, temsil sistemleri, çapalar, yeniden çerçeveleme, modelleme, metaprogramlar, meta model ve milton modeli konularında eğitim almış doksan iki kişi ve NLP eğitimi almamış doksan iki kişi, toplam yüz seksen dört kişiye aynı yapılandırılmış anket formu uygulanmış ve iki grup arasında sınanan genel ve alt hipotezler uyarınca anlamlı farklılıklar olup olmadığı belirlenmeye çalışılmıştır.

F) Araştırmanın Sınırlılıkları

Çalışmanın araştırma bölümünde çeşitli nedenlerle karşı karşıya kalınan sınırlılıklardan söz etmek mümkündür. Öncelikle NLP Türkiye genelinde sınırlı bir bilinirliğe sahiptir ve bu doğrultuda NLP çalışmalarını ciddi olarak, bilimsel kriterler çerçevesinde sonuçlandıran fazla sayıda NLP danışmanlık şirketi bulunmamaktadır. Ayrıca araştırma örneklemini sağlama amacıyla bağlantıya geçilen ve anılan kriterler temelinde faaliyet gösteren şirketlerin birçoğu, müşteri bilgileri gizliliği ilkeleri olduğunu ileri sürmüş ve müşterileriyle bağlantıya geçirme ya da araştırma anketlerini uygulatma konusunda olumsuz yanıt vermişlerdir. Bu noktada araştırma evreninin tam sayısı bilinmemekle birlikte, araştırma örneklemini İzmir ve İstanbul'daki bazı NLP danışmanlık şirketlerinin sağladığı veriler doğrultusunda oluşturulmuştur. İlgili gerçeklerden hareketle, bu araştırmadan elde edilen sonuçların tüm araştırma evrenine genellenmesi düşünülememektedir. Araştırmanın diğer bir sınırlılığı ise, ilgili eğitimi alanların eğitimden önce sahip olabileceği ve eğitim almayanların sahip olduğu kişilerarası iletişim becerileri, stres ve zaman yönetimi beceri düzeyleri, vizyon yaratarak yaşama geçirme becerisi, öz motivasyon becerisi, duygusal zeka katsayısı gibi değişkenlerin araştırmadaki etkisinin değerlendirme dışı bırakılmasıdır.

II. ARAŞTIRMA VERİLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ

A)Deneklerin Demografik Özellikleri

Anket formunda bulunan demografik nitelikli soruların amacı, uygulamalı NLP eğitimi alan ve almayan grupların cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, meslek/iş ve gelir durumlarını belirleyerek hangi gruplarda yığılmanın olduğunu bulgulamak ve cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, meslek-iş, gelir gruplarına göre uygulamalı NLP eğitimi alan ve almayan gruplar arasındaki farklılıkları belirlemektir.

		NLP Alanlar	NLP Almayanlar	Toplam
Kadın	Count	58	49	107
	% Cinsiyet	54,2%	45,8%	100,0%
	% alanalm	62,4%	53,8%	58,2%
	% Total	31,5%	26,6%	58,2%
Erkek	Count	34	43	77
	% Cinsiyet	45,5%	54,5%	100,0%
	% alanalm	37,6%	46,2%	41,8%
	% Total	19,0%	22,8%	41,8%
Total	Count	92	92	184
	% Cinsiyet	50,5%	49,5%	100,0%
	% alanalm	100,0%	100,0%	100,0%
	% Total	50,5%	49,5%	100,0%

Ki-Kare 0,05.1=1,372 P= 0,242>0,05

Tablo 1. NLP Eğitimi Alan ve Almayanların Cinsiyetlerine Göre Dağılımı

Tablo 1’de görülebileceği gibi uygulamalı NLP eğitimi alan 92 kişinin 58’i kadın (%54,2), 34’ü erkek (%45,5)’tir. Uygulamalı NLP eğitimi alan kadınların oranı eğitim alan ve almayanların genel toplamı içinde (%62,4), eğitim alan erkeklerin oranı ise (%37,6)’dır. Eğitim alan kadın ve erkeklerin, eğitim alan ve almayan kadın ile erkek toplamı içindeki oranı (%50,5)’tir. NLP alan kadınların cinsiyet, eğitim alan ve almayan içindeki toplamı (%31,5), erkeklerinki ise (%19,0)’dır.

Uygulamalı NLP eğitimi almayan 92 kişinin 49’u kadın (%45,8), 43’ü erkek (%54,5)’tir. Uygulamalı NLP eğitimi almayan kadın oranı, eğitim alan ve almayanların genel toplamı içinde (%53,8), erkeklerin oranı ise (%46,2)’dir. Eğitim almayan kadın ve erkeklerin, eğitim alan ve almayan kadın ile erkek toplamı içindeki oranı (%49,5)’tir.

Gerçekleştirilen çapraz test sonucuna göre, uygulamalı NLP eğitimi alan ve almayanlar arasında cinsiyet açısından fark olmadığı bulgulanmıştır. Ayrıca Tablo 1’de uygulamalı NLP alan kadın sayısının erkeklerden fazla olduğu görülebilmektedir.

Burada kadın sayısının erkeklerden fazla olması durumunun, kadın ve erkeklerle yapılan mülakat sonucunda elde edilen verilerle açıklanabilmesi mümkündür. Mülakata alınan katılımcıların yedisi kadın, üçü erkektir. Bu gruptaki kadınlar, NLP’yi özel ve profesyonel yaşamlarında gelişimlerini sağlayacak ve istedikleri sonuçlara ulaşmalarını olanaklı kılacak bir disiplin olarak gördüklerini ifade etmişlerdir. Erkekler ise NLP’den sadece profesyonel yaşamlarındaki hedeflerine ulaşma amacıyla yararlandıklarını belirtmişlerdir. Bu noktada, örneklem grubundaki kadınların konuya daha geniş bir perspektiften bakarak, NLP eğitimi almayı genel olarak yaşamlarının tüm alanlarında olumlu yönde değişim yaratma amacıyla tercih ettikleri söylenebilmektedir.

		NLP Alanlar	NLP Almayanlar	Toplam
18-25	Count	31	31	62
	% Yaş	50,0%	50,0%	100,0%
	% alanalm	33,3%	34,1%	33,7%
	% Toplam	16,8%	16,8%	33,7%
26-32	Count	25	24	48
	% Yaş	52,1%	47,9%	100,0%
	% alanalm	26,9%	25,3%	26,1%
	% Toplam	13,6%	12,5%	26,1%
33-39	Count	30	30	60
	% Yaş	50,0%	50,0%	100,0%
	% alanalm	32,3%	33,0%	32,6%
	% Toplam	16,3%	16,3%	32,6%
40-46	Count	4	5	10
	% Yaş	50,0%	50,0%	100,0%
	% alanalm	5,4%	5,5%	5,4%
	% Toplam	2,7%	2,7%	5,4%
46 ve üstü	Count	2	2	4
	% Yaş	50,0%	50,0%	100,0%
	% alanalm	2,2%	2,2%	2,2%
	% Toplam	1,1%	1,1%	2,2%
	Count	92	92	184
	% Yaş	50,5%	49,5%	100,0%
	% alanalm	100,0%	100,0%	100,0%
	% Toplam	50,5%	49,5%	100,0%

Ki – Kare 0,05.4 = 0,062

P= 1,000>0,05

Tablo 2. NLP Eğitimi Alan ve Almayanların Yaşlarına Göre Dağılımı

Tablo 2’de araştırma örnekleminin yaşa göre dağılımları görülmektedir. 18-25 yaş kategorisi içinde uygulamalı NLP eğitimi alan 31 kişinin (%50,0) eğitim alan ve

almayan grup içinde oranı (%33,3)'e tekabül etmektedir. Yaş ve eğitim alan ile almayanlar içinde toplam oran, (%16,8)'dir. 26-32 yaş grubunda NLP alan 25 kişinin (%52,1) eğitim alan ve almayan içinde oranı (%26,9), toplamdaki oranı ise (%13,6)'dır. 33-39 yaş grubunda eğitim alan 30 kişinin (%50,0), alan ve almayan içinde oranı (%32,3), toplamdaki oranı (%16,3)'dür. 40-46 yaş grubunda eğitim alan 4 kişinin (%50,0), eğitim alan ve almayan grup içindeki oranı (%5,4), genel toplamdaki oranı ise (%2,7)'dir. 46 yaş ve üstü gruptaki 2 kişinin (%50,0), eğitim alan ve almayan grup içinde oranı (%2,2), yaş ile eğitim alan ve almayan içindeki genel değeri ise (%1,1)'dir.

Uygulamalı NLP eğitimi almayan 18-25 yaş grubunda 31 kişi (%50,0), eğitim alan ve almayan kategorisinde (%34,1), yaş ile alan ve almayan grubu içinde (%16,8)'e tekabül etmektedir. 26-32 yaş grubunda 24 kişi (%47,9), eğitim alan ve almayan grup içinde (%25,3), genel toplamda (%12,5)'e tekabül etmektedir. 33-39 yaş grubu içinde 30 kişi (%50,0), eğitim alan ve almayan grup içinde (%33,0), genel toplamda (%16,3)'e tekabül etmektedir. 40-46 yaş grubunda 5 kişi (%50,0), eğitim alan ve almayan grupta (%5,5), genel toplamda (%2,7)'ye tekabül etmektedir. 46 yaş ve üstü grupta 2 kişi (%50,0), eğitim alan ve almayan grupta (%2,2), genel toplamda (%1,1)'e tekabül etmektedir.

Gerçekleştirilen çapraz test sonucunda, yaş gruplarına göre uygulamalı NLP eğitimi alan ve almayan gruplar arasında anlamlı bir farklılık bulgulanamamıştır. Genel olarak uygulamalı NLP eğitimi alan doksan iki kişinin yaş dağılımına bakıldığında 18-39 yaş arası belirgin anlamda bir yığılma görülmektedir. İlgili veri ışığında, NLP'nin ülkemizde bir kişisel gelişim disiplini olarak son birkaç yılda popülerlik kazanması dolayısıyla, NLP ile ilgilenen yaş grubunun da genç ve orta yaş grubu düzeyinde yoğunluk kazandığı ileri sürülebilmektedir.

Konuya ilişkin çalışmalar öğrenme ve yeniliklere açıklık gibi konularda gençlerin zihinsel yapılarının daha esnek olduğu, tutum ve değer yargılarının zamanla değişebildiğini bulgularken ileri yaştaki kişilerin daha kemikleşmiş nitelikteki inanç, değer yargısı ve tutumlarının değişiminin gençlere göre güç olduğunu ortaya koymaktadır. Bu noktada yeniliklere daha açık olduğu söylenebilecek genç ve orta yaşlı kişilerin, toplumda sevilme ve saygı görme ihtiyaçlarını tatmin için iletişim becerilerini

geliştirme, kaygı ve korkularla başa çıkma, özgüven kazanma, kariyer gelişiminde amaç ve hedeflere ulaşma yönünde zihinlerini programlama, kişisel kariyer motivasyonu sağlama, performans geliştirme, kendini daha iyi tanıyarak ilgi ve yeteneklerini keşfetme, yeteneklerini geliştirme gibi amaçlarla NLP eğitimlerinden yararlandığı gözlenebilmektedir.

		NLP Alanlar	NLP Almayanlar	Toplam
İlköğretim	Count	2	1	3
	%Eğitim düzeyi	66,7%	33,3%	100,0%
	% alanalm	2,2%	1,1%	1,6%
	% Toplam	1,1%	,5%	1,6%
Lise	Count	24	25	49
	% Eğitim düzeyi	49,0%	51,0%	100,0%
	% alanalm	25,8%	27,5%	26,6%
	% Toplam	13,0%	13,6%	26,6%
Üniversite	Count	52	52	104
	% Eğitim düzeyi	51,0%	51,0%	100,0%
	% alanalm	57,0%	57,0%	56,5%
	% Toplam	28,8%	28,8%	56,5%
Yükseklisans	Count	14	14	28
	% Eğitim düzeyi	50,0%	50,0%	100,0%
	% alanalm	15,1%	15,4%	15,2%
	% Toplam	7,6%	7,6%	15,2%
	Count	92	92	184
	% Eğitim düzeyi	50,5%	49,5%	100,0%
	% alanalm	100,0%	100,0%	100,0%
	% Toplam	50,5%	49,5%	100,0%

Ki – Kare 0,05.3 = 0,371 P= 0,946>0,05

Tablo 3. NLP Eğitimi Alan ve Almayanların Öğrenimlerine Göre Dağılımı

Tablo 3’de araştırma örnekleminin öğrenim durumlarına göre dağılımı görülmektedir. Uygulamalı NLP eğitimi alan grupta, ilköğretim öğrenimi grubunda 2 kişinin (%66,7), eğitim alan ve almayan grupta oranı (%2,2), öğrenim ve eğitim alan ve almayanlar içindeki genel toplamı (%1,1)’dir. Lise öğrenimi grubundaki 24 kişinin (%49,0), eğitim alan ve almayan grup içindeki oranı (%25,8), genel toplamdaki oranı (%13,0)’dır. Üniversite öğrenimi grubunda 52 kişinin (%51,0), eğitim alan ve almayan grup içindeki oranı (%57,0), genel toplamdaki oranı (%28,8)’dir. Yüksek Lisans öğrenim grubunda 14 kişinin (%50,0) eğitim alan ve almayan grupta oranı (%15,1), genel toplamdaki oranı ise (%7,6)’dır.

Uygulamalı NLP eğitimi almayan grupta, ilköğretim grubunda 1 kişinin (%33,3), eğitim alan ve almayan grupta oranı (%1,1), genel toplamdaki oranı (%0,5)'dir. Lise öğrenimi grubunda 25 kişinin (%51,0), eğitim alan ve almayan grupta oranı (%25,5), toplamda oranı (%13,6)'dır. Üniversite öğrenimi grubunda 52 kişinin (%51,0), eğitim alan ve almayan grupta oranı (%57,0), genel toplamda oranı (%28,8)'dir. Yüksek Lisans öğrenim grubunda 14 kişinin (%50,0), eğitim alan ve almayan gruptaki oranı (%15,4), toplamdaki oranı (%7,6)'dır.

Uygulamalı NLP eğitimi alan ve almayan gruplar arasında öğrenim durumuna göre gerçekleştirilen çapraz test sonuçlarına göre her iki grup arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Uygulamalı NLP eğitimi alan örneklem grubunda, öğrenim durumu konusundaki sıklığın üniversite mezuniyetinde yoğunlaşması, eğitim düzeyi yükseldikçe kişisel gelişim konularına duyulan ilginin de arttığı düşüncesini uyandırabilmektedir.

Eğitim düzeyi yüksek kişiler gelişmiş zihinsel aktivitelerine paralel olarak yaşamın sorunlarına daha farklı bakış açılarıyla yaklaşabilmekte, güç ve zayıflıklarını daha doğru belirleyebilmekte, değişmesi ya da güçlenmesi gereken kişilik özelliklerinin farkına daha nesnel biçimde varabilmektedir. Genelde profesyonel yaşamda oldukları gözlenen eğitim düzeyi yüksek kişiler, özel yaşam ve kariyer yaşamlarında daha mutlu ve başarılı olabilmek, bu yolla hedeflerine ulaşabilmek için çaba gösterebilmektedir. Bu çabaların, çalışanların örgütlerinden kişisel gelişim konularıyla ilgili eğitim talebinde bulunmasına ve örgütlerin eğitim programlarında ilgili konulara daha fazla yer vermesine neden olduğu gözlenebilmektedir.

	NLP Alanlar		NLP Almayanlar		Toplam	
	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde
Avukat	4	4,3%	4	4,3%	8	4,3%
Bankacı	5	5,4%	5	5,4%	10	9,7%
Büro Elemanı	2	2,2%	2	2,2%	4	4,3%
El Sanatları İşçisi	3	3,2%	3	3,2%	6	6,3%
Emlak Danışmanı	2	2,2%	2	2,2%	4	4,3%
Hemşire	1	1,1%	1	1,1%	2	2,2%
İnsan Kaynakları Uzmanı	1	1,1%	1	1,1%	2	2,2%
İş Adamı	2	2,2%	2	2,2%	4	4,3%
Kimyager	1	1,1%	1	1,1%	2	2,2%
Mali Müşavir	1	1,1%	1	1,1%	2	2,2%
Memur	4	4,3%	4	4,3%	8	8,6%
Mimar	2	2,2%	2	2,2%	4	4,3%
Muhasebeci	4	4,3%	4	4,3%	8	8,6%
Mühendis	4	4,3%	4	4,3%	8	8,6%
Müşteri İlişkileri Sorumlusu	1	1,1%	1	1,1%	2	2,2%
Öğretmen	17	18,3%	17	18,3%	34	36,5%
Pazarlama Uzmanı	5	5,4%	5	5,4%	10	10,8%
Psikolog	2	2,2%	2	2,2%	4	4,3%
Reklamcı	1	1,1%	1	1,1%	2	2,2%
Satış Danışmanı	11	11,8%	11	11,8%	22	23,6%
Sekreter	2	2,2%	2	2,2%	4	4,3%
Sporcu	1	1,1%	1	1,1%	2	2,2%
Teknisyen	4	4,3%	4	4,3%	8	8,5%
Tıp Doktoru	3	3,2%	3	3,2%	6	6,4%
Tiyatrocu	1	1,1%	1	1,1%	2	2,2%
Turizmci	2	2,2%	2	2,2%	4	4,3%
Yönetici	5	5,4%	5	5,4%	10	10,8%
Yönetim Danışmanı	1	1,1%	1	1,1%	2	2,2%

Ki – Kare 0,05.33 = 20,834 P= 0,951>0,05

Tablo 4. NLP Eğitimi Alan ve Almayanların Meslek - İş Dağılımı

Tablo 4’de görüldüğü üzere araştırma kapsamındaki uygulamalı NLP eğitimi alan kişilerin 4’ü Avukat (%4,3), 5’i Bankacı (%5,4), 2’si Büro Elemanı, (%2,2), 3’ü El Sanatları İşçisi (3,2), 2’si Emlak Danışmanı (%2,2), 1’i Hemşire (%1,1), 1’i İnsan Kaynakları Uzmanı (%1,1), 2’si İş Adamı (%2,2), 1’i Kimyager (%1,1), 1’i Mali Müşavir (%1,1), 4’ü Memur (%4,3), 2’si Mimar (%2,2), 4’ü Muhasebeci (%4,3), 4’ü Mühendis (%4,3), 1’i Müşteri İlişkileri Sorumlusu (%1,1), 17’si Öğretmen (%18,3), 5’i Pazarlama Uzmanı (%5,4), 2’si Psikolog (%2,2), 1’i Reklamcı (%1,1), 11’i Satış Danışmanı (%11,8), 2’si Sekreter (%2,2), 1’i Sporcu (%1,1), 4’ü Teknisyen (%4,3), 3’ü Tıp Doktoru (%3,2), 1’i Tiyatrocu (%1,1), 2’si Turizmci (%2,2), 5’i Yönetici (%5,4) ve 1’i Yönetim Danışmanı (%1,1)’dır. Uygulamalı NLP eğitimi almayanların

4'ü Avukat (%4,3), 5'i Bankacı (%5,4), 2'si Büro Elemanı, (%2,2), 3'ü El Sanatları İşçisi (3,2), 2'si Emlak Danışmanı (%2,2), 1'i Hemşire (%1,1), 1'i İnsan Kaynakları Uzmanı (%1,1), 2'si İş Adamı (%2,2), 1'i Kimyager (%1,1), 1'i Mali Müşavir (%1,1), 4'ü Memur (%4,3), 2'si Mimar (%2,2), 4'ü Muhasebeci (%4,3), 4'ü Mühendis (%4,3), 1'i Müşteri İlişkileri Sorumlusu (%1,1), 17'si Öğretmen (%18,3), 5'i Pazarlama Uzmanı (%5,4), 2'si Psikolog (%2,2), 1'i Reklamcı (%1,1), 11'i Satış Danışmanı (%11,8), 2'si Sekreter (%2,2), 1'i Sporcu (%1,1), 4'ü Teknisyen (%4,3), 3'ü Tıp Doktoru (%3,2), 1'i Tiyatrocu (%1,1), 2'si Turizmci (%2,2), 5'i Yönetici (%5,4) ve 1'i Yönetim Danışmanı (%1,1)'dir.

Gerçekleştirilen çapraz testlere göre uygulamalı NLP eğitim alan ve almayan gruplar arasında meslek-iş gruplarına göre anlamlı bir farklılık bulgulanamamıştır. Tablo 4'e göz atıldığında, meslek gruplarında yığılmanın öğretmen, satış danışmanı, pazarlama uzmanı, bankacı ve yönetici meslek gruplarında olduğu görülebilmektedir. Bu meslek grupları ve örneklem grubundaki diğer meslek gruplarının çoğunluğunda kişilerarası iletişimin yoğun ve etkin kullanıldığı görülebilmektedir. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramında da belirttiği gibi en temel ihtiyaçlarını tatmin eden örneğin belirli bir eğitim düzeyinde ve ekonomik durumda bulunan ve kariyer gelişimini sürdüren kişiler, kişilik özelliklerini geliştirmek, zayıf yanlarını güçlendirmek, güçlü yanlarının farkına varmak ve temel olarak kendilerini gerçekleştirebilmek ve yeteneklerini tam kapasiteyle kullanabilmek istemektedir. Maslow'un aşkınlık ihtiyacı olarak nitelediği kavram ruhsal özelliğiyle fizyolojik ihtiyaçlarını karşılamış kişilerin ulvi amaçlara yönelişini ifade etmektedir.

Örneklem dahilinde uygulamalı NLP eğitimi almış ve istatistiksel olarak yığılmanın en fazla olduğu belirlenen meslek gruplarının temsilcileriyle yapılan yüzyüze görüşmeler sonucunda, sözkonusu profesyonellerin NLP eğitimi alma nedenlerinin özgüven geliştirme, kişilerarası iletişim becerisi kazanma, yaşam hedeflerini daha kolay belirleyebilme, beyni hedefler doğrultusunda programlayıp harekete geçirebilme, olumlu düşünceye kavuşma, çalışma yaşamının stresiyle daha kolay başa çıkabilme, kıt bir kaynak olan zamanı daha etkin kullanabilme, çalışma motivasyon ve performansını yükseltme gibi ihtiyaçlardan kaynaklandığı belirlenmiştir. NLP eğitilmiş bu kişiler,

eğitim hedeflerine büyük oranda ulaştıklarını ve yaşamları üzerinde kontrol sahibi olduklarını vurgulamışlardır.

		NLP Alanlar	NLP Almayanlar	Toplam
500 YTL ve altı	Count	15	15	30
	% Gelir	50,0%	50,0%	100,0%
	% alanalm	16,1%	16,5%	16,3%
	% Toplam	8,2%	8,2%	16,3%
501-1000 YTL	Count	27	27	54
	% Gelir	51,9%	51,9%	100,0%
	% alanalm	30,1%	30,1%	29,3%
	% Toplam	15,2%	15,2%	29,3%
1001-1500 YTL	Count	25	25	50
	% Gelir	50,0%	50,0%	100,0%
	% alanalm	26,9%	26,9%	27,2%
	% Toplam	13,6%	13,6%	27,2%
1501-2000 YTL	Count	11	11	22
	% Gelir	50,0%	50,0%	100,0%
	% alanalm	11,8%	12,1%	12,0%
	% Toplam	6,0%	6,0%	12,0%
2001 YTL ve üstü	Count	14	14	28
	% Gelir	50,0%	50,0%	100,0%
	% alanalm	15,1%	15,4%	15,2%
	% Toplam	7,6%	7,6%	15,2%
	Count	92	92	184
	% Gelir	50,5%	49,5%	100,0%
	% alanalm	100,0%	100,0%	100,0%
	% Toplam	50,5%	49,5%	100,0%

Ki – Kare 0,05.4 = 0,052 P= 1,000>0,05

Tablo 5. NLP Eğitimi Alan ve Almayanların Gelirlerine Göre Dağılımı

Tablo 5’de araştırma örnekleminin gelir gruplarına göre dağılımı görülmektedir. Buna göre uygulamalı NLP eğitimi alan grup içinde 500YTL ve altı gelir grubunda 15 kişinin (%50,0), eğitim alan ve almayan grup içinde oranı (%16,1), gelir ile eğitim alan ve almayan grup içinde genel toplamı (%8,2)’dir. 501-1000 YTL gelir grubunda 27 kişinin (%51,9), eğitim alan ve almayan grup içindeki oranı (%30,1), toplamdaki oranı (%15,2)’dir. 1001-1500 YTL gelir grubunda 25 kişinin (%50,0), eğitim alan ve almayanlar içinde oranı (%26,9), toplamda oranı (%13,6)’dır. 1501-2000 YTL gelir grubunda 11 kişinin (%50,0), eğitim alan ve almayan grup içinde oranı (%11,8), genel toplamda oranı (%6,0)’dır. 2001 YTL ve üstü gelir grubundaki 14 kişinin (%50,0), eğitim alan ve almayan grup içindeki oranı (%15,1), genel toplam içinde oranı (%7,6)’dır.

Uygulamalı NLP eğitimi almayan grup içinde 500 YTL ve altı gelir grubunda 15 kişinin (%50,0), eğitim alan ve almayan grup içinde oranı (%16,1), gelir ile eğitim alan ve almayan grup içinde genel toplamı (%8,2)'dir. 501-1000 YTL gelir grubunda 27 kişinin (%51,9), eğitim alan ve almayan grup içindeki oranı (%30,1), toplamdaki oranı (%15,2)'dir. 1001-1500 YTL gelir grubunda 25 kişinin (%50,0), eğitim alan ve almayanlar içinde oranı (%26,9), toplamda oranı (%13,6)'dır. 1501-2000 YTL gelir grubunda 11 kişinin (%50,0), eğitim alan ve almayan grup içinde oranı (%11,8), genel toplamda oranı (%6,0)'dır. 2001 YTL ve üstü gelir grubundaki 14 kişinin (%50,0), eğitim alan ve almayan grup içindeki oranı (%15,1), genel toplam içinde oranı (%7,6)'dır.

Uygulamalı NLP eğitimi alan örneklem grubunda genel olarak 501-1500 YTL arası değerde belirgin biçimde bir yığılma görülmektedir. İlgili gelir aralığında yer alan kişilerin NLP eğitim bedelinin, kişinin kendisi ya da profesyonel yaşamdaki yöneticisi tarafından karşılandığı belirlenmiştir. Uygulamalı NLP eğitimi alan çalışanlarla gerçekleştirilen mülakat sonucunda, çalışanların kişisel ve mesleki gelişiminin sağlanması amacıyla NLP eğitiminden yararlanma kararının, örgüt yöneticileri ve çalışanlar tarafından ortaklaşa verildiği bulgulanmıştır.

NLP eğitimlerinin belirli bir maliyeti olduğu gerçeği ışığında, yapılan yüzyüze görüşmelerden edilen bulgu, gelir aralığı 500 YTL ve altında olanların örgütleri tarafından eğitime gönderildiği gerçeğidir. 501-1000 YTL gelir aralığındakilerin bir kısmını yönetimleri eğitime gönderirken, diğer gelir aralığında bulunan kişilerin kişisel ve profesyonel gelişimlerini sağlama adına kendi tercihleriyle NLP eğitimine yöneldikleri belirlenmiştir.

Bu çalışmada cinsiyet, yaş, eğitim, meslek/iş, gelir düzeyi şeklinde ayrıntılandırılan demografik verilerin değerlendirilmesinde cinsiyet açısından NLP eğitimi alan doksan iki kişilik grubun içindeki dağılımda kadınların yüzdelik değerinin daha yüksek olduğu görülürken, eğitim düzeyinde üniversite mezunu gruptaki yığılma ve meslek/iş gruplarında sırasıyla öğretmen, satış danışmanlığı, pazarlama uzmanlığı, bankacılık ve yöneticilikte yığılma olduğu görülebilmektedir. Gelir dağılımına göz atıldığında ise 501-1500 YTL' lik değerde bir yığılma olduğu görülebilmektedir. Ayrıca

her demografik kategoriyle gerçekleştirilen çapraz test sonucunda, uygulamalı NLP eğitimi alan ve almayan gruplar arasında cinsiyet, yaş, eğitim, meslek-iş, gelir gruplarına göre anlamlı bir farklılık bulgulanamamıştır.

B) NLP Eğitimlerinin Örgütlerde Kişilerarası İletişim Süreçlerine Etkisi

Çalışmanın bu bölümünde, NLP eğitimi alan ve almayan gruplar arasında kişilerarası iletişim, sistem düşüncesi geliştirme ve vizyon yaratarak yaşama geçirme, motivasyon ve performansı gelişimi genel hipotezleri ışığında alt hipotezler Çapraz test ve T testiyle sınanmış ve sözkonusu iki grup arasındaki davranış farklılıkları alt hipotezler uyarınca belirlenmeye çalışılmıştır. NLP eğitimlerinin kişilerarası iletişim süreçleri üzerindeki etkisini belirleme amacıyla yedi alt hipotezden yararlanılmıştır. Empatik iletişim, kişilerin sözlü ve sözsüz iletişim sinyallerinin bağlamına göre kalibre edilerek ortak deneyim alanı oluşturulması, düşüncelerin davranışa dönüştürülerek kişilerin kolaylıkla ikna edilmesi ve yönlendirilmesi, kişilerarası çatışmaların yönetilerek anlaşma ve uyuşma sağlanması, NLP eğitimlerinde kişilerarası iletişim becerilerinin geliştirilmesinde üzerinde durulan konulardandır. NLP eğitimlerinin sistem düşüncesi geliştirme ve vizyon yaratarak yaşama geçirme üzerindeki etkilerini belirleme amacıyla altı alt hipotezden yararlanılmıştır. Hedeflere ulaşma amacıyla sistem düşüncesi geliştirme ve vizyon yaratarak yaşama geçirmede görsel, işitsel, dokunsal, kokusal ve tatsal temsil sistemleriyle ayrıntılandırılan zihinsel temsil sistemlerinin düzenlenmesi NLP eğitimlerinde varolan zihinsel programların değiştirilmesi ve yerine yeni programların yerleştirilmesinde kullanılan bir tekniktir. Kullanımı değişimin hedeflendiği alana göre değişebilen zihinsel temsil sistemlerinin düzenlenmesiyle iletişim becerilerini etkinleştirme, geçmiş travmalar, endişe ve stresten kurtulma, hedeflere sistemli biçimde ulaşma, gelecek vizyonu oluşturma, geçmiş ve geleceği birbirine bağlayabilme gibi konularda belirli davranışların kazanımı sağlanabilmektedir. NLP eğitimlerinin motivasyon ve performans gelişimi üzerindeki etkisini belirleme amacıyla dokuz alt hipotezden yararlanılmıştır. Yüksek özgüven düzeyi, etkili zaman yönetimi, gergin durumlardan kaynaklanan stres katsayısının düşürülmesi, öz kaynakların istenilen yer zamanda kullanımı ve heyecansal durumun dönüştürülmesi, hızlı ve kalıcı öğrenme, yaratıcı becerilerin etkili kullanımı,

demotivatör duyguların yönetimi ve genel olarak yaşamın ve deneyimlenen tüm olaylara dair olumlu yaklaşımın geliştirilmesi için kullanılan belirli tekniklerle motivasyon ve performans gelişimi olanaklı kılınabilmekte ve bu yolla kişisel verimliliğin artışı sağlanabilmektedir.

Araştırma hipotezlerinin sınanmasında NLP eğitimi alan ve almayan iki grup önce çapraz testle birlikte değerlendirilerek ilgili ölçek ifadesindeki davranış farklılıkları belirlenmeye çalışılmıştır. Ancak anket formundaki sorulara bağlı olarak hipotez testi gerçekleştirmek için T testine yönelinmiştir. Bu şekilde NLP eğitimi alan ve almayan gruplar arasında anket formunda sınanan genel ve alt hipotezler bağlamında anlamlı bir farklılık olup olmadığı ortaya konulmaya çalışılmıştır.

Kendi algı ve duygularına dair farkındalıkla empatik iletişim kurabiliyorum							Total
		Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	
	NLP Alanlar	39	49	3	1		92
	NLP Almayanlar	27	59	4	1	1	92
Total		65	109	7	2	1	184

Ki- Kare $0,05.4 = 4.465$ P = $0,347 > 0,05$

Tablo 6. NLP Eğitimlerinin Kişilerin Algı ve Duygularına Dair Farkındalıkla Empatik İletişim Kurma Becerisini Geliştirme Durumu

“Kendi algı ve duygularına dair farkındalıkla empatik iletişim kurabiliyorum” ifadesi NLP eğitiminin kişilerarası ilişkilerde empatik iletişim becerisini öncelikle kişinin kendi algı ve duygularının farkına varmasını sağlayarak geliştirdiği tezini doğrulamaya yöneliktir.

Çapraz tablo 6’da NLP eğitimi alan örneklem grubunda 39 kişinin kesinlikle katılıyorum, 49 kişinin katılıyorum, 3 kişinin kararsızım, 1 kişinin katılmıyorum yanıtını verdiği görülmektedir. NLP eğitimi almayan grupta 27 kişi kesinlikle katılıyorum, 59 kişi katılıyorum, 4 kişi kararsızım, 1 kişi katılmıyorum, 1 kişi kesinlikle katılmıyorum yanıtlarını vermiştir.

Aşırı heyecan, iletişimde bulunulan kişiyle ilgili algı ve tutumlar, içinde bulunulan duygusal durum, sınırlayıcı inançlar empatik bir iletişim için belli başlı sınırlılıklar olarak ortaya çıkmaktadır. Empati kurma yeteneği öncelikle empati kuracak kişinin kendi duygularının farkında olmasına bağlıdır. NLP uygulamalarında Meta Farkındalık (Meta – Awareness) olarak nitelenebilecek bu süreçte kişi zihinsel canlandırma yöntemiyle geçmiş anılarına döndürülerek, Milton Modeli sorularla ilgili durumlardaki duygularına dair farkındalığa ulaştırılmaya çalışılabilmektedir. Bu yolla kişi iletişimlerdeki güçlü, zayıf, hatalı yönlerine dair farkındalıkla amaca yönelik ilişkiler için gerekli düzenlemelere gidebilmektedir.

T Testi

Kendi algı ve duygularına dair farkındalıkla empatik iletişim kurabiliyorum	t-test for Equality of Means				
	T	df	Sig. (2-tailed)	95% Confidence Interval of the Difference	
				Lower	Upper
	-1,909	182	,058	-,36353	,00597
	-1,907	179,506	,058	-,36374	,00618

	Ortalama	Standart Sapma	Numara	T Değeri
NLP Alanlar	1,63	,60	92	-1.9 *
NLP Almayanlar	1,81	,66	92	

T (0,05; 182) - 1.9

$P^* > 0,05$ Sig (Tailed) = 0,058 > 0,05 Anlamlı bir ilişki yoktur. H₀ Hipotezi yani NLP eğitimi ile kişinin kendi algı ve duygularına dair farkındalıkla empatik iletişim kurma durumu arasında anlamlı bir farklılık yoktur şeklinde kurulmuştur. Hipotezler değişkenler arasında bir ilişki olmadığı varsayımına dayanmaktadır. Değişkenler arasında anlamlı bir ilişki bulunduğunda farklılık olmadığına dair varsayım reddedilerek bir değişkenin diğer değişkende farklılık yarattığı kabul edilmektedir. Bu noktada NLP eğitimi alan ve almayan gruplar arasında kendi algı ve duygularına dair farkındalıkla empatik iletişim kurma bağlamında anlamlı bir farklılık görülmediği ileri sürülebilmektedir. Yani NLP'nin sözkonusu becerinin gelişimi üzerinde etkisinin

bulunmadığı gerçeğinin testlerden elde edilen değerler doğrultusunda ileri sürülebilmesi olasıdır.

Başkalarının algı ve duygularına dair farkındalıkla empatik iletişim kurabiliyorum							Total
		Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	
	NLP Alanlar	31	55	5	1		92
	NLP Almayanlar	19	56	14	2	1	92
Total		49	112	19	3	1	184

Ki Kare 0,05.4 = 9,025 P = 0,060 < 0,05

Tablo 7. NLP Eğitimlerinin Kişilerin Başkalarının Algı ve Duygularına Dair Farkındalıkla Empatik İletişim Kurma Becerisini Geliştirme Durumu

“Bşkalarının algı ve duygularına dair farkındalıkla empatik iletişim kurabiliyorum” ifadesi NLP eğitiminin bşkalarının algı ve duygularına dair oluşturduğu farkındalıkla empatik iletişim becerisini geliştirdiği düşüncesini doğrulamaya yöneliktir.

Tablo 7’de NLP eğitimi alan grup içinde 31 kişinin kesinlikle katılıyorum, 55 kişinin katılıyorum, 5 kişinin kararsızım, 1 kişinin katılmıyorum yanıtını verdiği görülebilmektedir. NLP eğitimi almayan grupta 19 kişi kesinlikle katılmıyorum, 56 kişi katılıyorum, 14 kişi kararsızım, 2 kişi katılmıyorum, 1 kişi kesinlikle katılmıyorum yanıtını vermiştir.

NLP’de bşkalarının algı ve duygularına dair farkındalık yaratmada temsil sistemlerini belirleme, uyum, aynalama, dildeki çarpıtma silme ve genellemeleri ortaya çıkaracak meta model sorularıyla zihinsel haritalara ulaşma, silme çarpıtma genellemeler içeren sorularla kişilerin gerçek duygularına ulaşma ve kalibrasyon tekniğinden yararlanılabilmektedir.

T Testi

Başkalarının algı ve duygularına dair farkındalıkla empatik iletişim kurabiliyorum	t-test for Equality of Means				
	Sig.	T	Df	Sig. (2-tailed)	95% Confidence Interval of the Difference
					Lower
	,520	-2,928	182	,004	-,48715
		-2,922	173,991	,004	-,48763

	Ortalama	Standart Sapma	Numara	T Değeri
NLP Alanlar	1,74	,60	92	-2.9 **
NLP Almayanlar	2,03	,73	92	

T (0,01; 182) - 2.9

$P^{**} < 0,01$ Sig (Tailed) = 0,004<0,01 anlamlı bir ilişki vardır. NLP eğitiminin ilgili eğitimi alan ve almayanlar arasında başkalarının algı ve duygularına dair farkındalıkla empatik iletişim kurabilme açısından fark yaratmadığı hipotezi H_0 reddedilmiştir. İlgili veriler ışığında NLP eğitiminin, eğitim alan ve almayan iki grup arasında başkalarının algı ve duygularına dair farkındalıkla empatik iletişim kurabilme açısından fark yarattığı ve alınan sözkonusu eğitimin bu davranışı etkilediği görülmüştür.

İnsanların sözel ifadelerinden zihinsel süreçlerine ilişkin verilerine kısa sürede ulaşım ortak deneyim alanı oluşturabiliyorum							Total
		Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	
	NLP Alanlar	33	51	8			92
	NLP Almayanlar	7	54	25	5	1	92
Total		39	106	33	5	1	184

Ki Kare 0.05.4 = 33,470 P = 0,000 < 0,05

Tablo 8. NLP Eğitimlerinin Kişide Başkalarının Sözel İfadelerinden Yola Çıkarak Zihinsel Süreçlerine İlişkin Verilerine Kısa Sürede Ulaşım Ortak Deneyim Alanı Oluşturma Becerisini Geliştirme Durumu

“İnsanların sözel ifadelerinden zihinsel süreçlerine ilişkin verilere kısa sürede ulaşım ortak deneyim alanı oluşturabiliyorum” ifadesi NLP eğitiminin kişilerin ilişkilerinde birbirinin varlığını onaylaması ve karşılıklı kabulü adına zihinsel haritalara ulaşımı sağlama amacıyla sözel ifadelerden yola çıkarak ortak deneyim alanı oluşturma becerisini oluşturduğu tezini doğrulamaya yöneliktir.

Tablo 8’de NLP eğitimi alan grup içinde 33 kişinin kesinlikle katılıyorum, 51 kişinin katılıyorum, 8 kişinin kararsızım yanıtı verdiği; NLP eğitimi almayan grupta 7 kişinin kesinlikle katılıyorum, 54 kişinin katılıyorum, 25 kişinin kararsızım, 5 kişinin katılmıyorum, 1 kişinin kesinlikle katılmıyorum yanıtını verdiği görülebilmektedir.

NLP eğitimlerinde İnsanların sözel ifadelerinden algı, duygu ve düşünce süreçlerine ulaşma becerisi kazandırmada Meta Model, Milton Modeli, meta programlara özgü dil kullanımlarının ve temsil sistemlerinin belirlenmesi ortak deneyim alanı oluşturmada kullanılabilen uygulamalar arasında değerlendirilebilmektedir.

T Testi

İnsanların sözel ifadelerinden zihinsel süreçlerine ilişkin verilerine kısa sürede ulaşp ortak deneyim alanı oluşturabiliyorum		t-test for Equality of Means			
	Sig.	T	Df	Sig. (2-tailed)	95% Confidence Interval of the Difference
					Lower
	,168	-6,230	182	,000	-,81697
		-6,218	174,566	,000	-,81742

	Ortalama	Standart Sapma	Numara	T Değeri
NLP Alanlar	1,73	,61	92	-6,2 **
NLP Almayanlar	2,35	,73	92	

T (0,01; 182) - 6,2

$P^{**} < 0,01$ Sig (Tailed) = 0,00<0,01 anlamlı bir ilişki vardır. H o hipotezi, yani NLP eğitiminin ilgili eğitimi alan ve almayan iki grup arasında insanların sözel ifadelerinden zihinsel süreçlerine ilişkin verilere kısa sürede ulaşp ortak deneyim alanı oluşturma açısından fark yaratmadığı hipotezi reddedilmiştir. Yukarıdaki tabloda da görülebildiği gibi NLP eğitimi iki grup arasında insanların sözel ifadelerinden zihinsel süreçlerine ilişkin verilere kısa sürede ulaşp ortak deneyim alanı oluşturma becerisi üzerinde fark yaratarak sözkonusu davranışı etkilemiştir.

İnsanların sözsüz ifadelerinden zihinsel süreçlerine ilişkin verilere kısa sürede ulaşım ortak deneyim alanı oluşturabiliyorum							Total
		Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	
	NLP Alanlar	33	41	17	1		92
	NLP Almayanlar	5	27	43	16	1	92
Total		37	68	61	17	1	184

Ki Kare 0,05.4 = 50,077 P = 0,000 < 0,05

Tablo 9. NLP Eğitimlerinin Kişide Başkalarının Sözsüz İfadelerinden Yola Çıkarak Zihinsel Süreçlerine İlişkin Verilere Kısa Sürede Ulaşım Ortak Deneyim Alanı Oluşturma Becerisini Geliştirme Durumu

“İnsanların sözsüz ifadelerinden zihinsel süreçlerine ilişkin verilere kısa sürede ulaşım ortak deneyim alanı oluşturabiliyorum” ifadesi NLP eğitiminin, kişilerarası iletişimde karşılıklı oydaşmayı sağlamada zihinsel haritalara ulaşma adına sözsüz iletişim unsurlarını değerlendirme becerisini oluşturduğu tezini doğrulamaya dönüktür.

Tablo 9’da NLP eğitimi alan grup içinde 33 kişi kesinlikle katılıyorum, 41 kişi katılıyorum, 17 kişi kararsızım, 1 kişi katılmıyorum yanıtını verirken, NLP eğitimi almamış grupta 5 kişi kesinlikle katılıyorum, 27 kişi katılıyorum, 43 kişi kararsızım, 16 kişi katılmıyorum, 1 kişi kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir.

Sözsüz iletişim unsurlarının bağlamı içinde yorumlanması gerektiğini savunan NLP’ye göre beden diline dair özellikler temsil sistemlerinin yansımalarıdır. NLP literatüründe başkalarının ruh durumunu anlamada kullanılan kalibrasyon tekniğinde ses tonu, beden duruşu, kassal gerginlik, ten rengi vb. nitelikler değerlendirilerek karşıdakinin zihinsel durumuna dair veriler elde edilerek iletişime yön verilebilmektedir.

T Testi

İnsanların sözsüz ifadelerinden zihinsel süreçlerine ilişkin verilere kısa sürede ulaşp ortak deneyim alanı oluşturabiliyorum		t-test for Equality of Means			
	Sig.	T	Df	Sig. (2-tailed)	95% Confidence Interval of the Difference
					Lower
	,653	-8,202	182	,000	-1,18222
		-8,196	180,488	,000	-1,18241

	Ortalama	Standart Sapma	Numara	T Değeri
NLP Alanlar	1,86	,76	92	-8,15 **
NLP Almayanlar	2,81	,81	92	

T (0,01; 182) - 8,15

$P^{**} < 0,01$ Sig (Tailed) = 0,00<0,01 anlamlı bir ilişki vardır. H o hipotezi, yani NLP eğitiminin, ilgili eğitimi alan ve almayanlar arasında, insanların sözsüz ifadelerinden zihinsel süreçlerine ilişkin verilere kısa sürede ulaşp ortak deneyim alanı oluşturma bağlamında fark yaratmadığı hipotezi reddedilmiştir. Verilerden de anlaşılacağı üzere, NLP eğitimi ilgili gruplar arasında insanların sözsüz ifadelerinden zihinsel süreçlerine ilişkin verilere kısa sürede ulaşp ortak deneyim alanı oluşturabilme açısından fark yaratmış ve alınan eğitim sözkonusu davranış değişikliğini ortaya koymuştur.

Düşüncelerimi davranışa dönüştürerek karşımdakileri kolaylıkla ikna edebiliyorum							Total
		Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	
	NLP Alanlar	30	47	12	3		92
	NLP Almayanlar	3	36	36	12	5	92
Total		33	83	49	14	5	184

Ki Kare 0,05.4 = 43,900 P = 0,000 < 0,05

Tablo 10. NLP Eğitimlerinin Kişide Düşüncelerini Davranışa Dönüştürerek Başkalarını Kolaylıkla İkna Etme Becerisini Geliştirme Durumu

“Düşüncelerimi davranışa dönüştürerek karşımdakileri kolaylıkla ikna edebiliyorum” ifadesi, NLP eğitiminin kişinin düşüncelerini diğerlerine kolay biçimde kabul ettirebilme becerisini geliştirdiği savını doğrulamaya yöneliktir.

Tablo 10’da NLP eğitimi almış 30 kişi ifadeye kesinlikle katıldığını, 47 kişi katıldığını, 12 kişi kararsız olduğunu, 3 kişi katılmadığını belirtirken NLP eğitimi almayan 3 kişi kesinlikle katıldığını, 36 kişi katıldığını, 36 kişi kararsız olduğunu, 12 kişi katıldığını, 5 kişi kesinlikle katılmadığını belirtmiştir.

NLP, ikna sürecinde öncelikle karşıdaki kişinin dünyayı algılayış şemasının belirlenmesini, bu doğrultuda temsil sistemlerinin sözel/bedensel niteliklerini, göz hareketlerinin izlenmesini, kullanılan dilsel ve bedensel ifadelerle uyum sağlanarak aynalanmasını ve son olarak da rehberlik etme tekniğiyle kişide istenilen zihinsel değişikliğin yaratılmasını olanaklı kılabilmektedir.

T Testi

Düşüncelerimi davranışa dönüştürerek karşımdakileri kolaylıkla ikna edebiliyorum	t-test for Equality of Means				
	Sig.	T	Df	Sig. (2-tailed)	95% Confidence Interval of the Difference
					Lower
	,044	-7,181	182	,000	-1,13135
		-7,168	175,516	,000	-1,13187

	Ortalama	Standart Sapma	Numara	T Değeri
NLP Alanlar	1,88	,76	92	-7,1 **
NLP Almayanlar	2,76	,90	92	

T (0,01; 182) - 7,1

$P^{**} < 0,01$ Sig (Tailed) = 0,00 < 0,01 anlamlı bir ilişki vardır. H o hipotezi, yani NLP eğitiminin, eğitimi alan ve almayanlar arasında düşünceleri davranışa dönüştürerek başkalarını kolaylıkla ikna etme becerisi geliştirmede fark yaratmadığı hipotezi reddedilmiştir. İlgili veriler ışığında NLP eğitimi, eğitimi alan ve almayan iki grup arasında düşünceleri davranışa dönüştürerek başkalarını kolaylıkla ikna etme açısından fark yaratmış ve sözkonusu davranışı etkilemiştir.

		Düşüncelerimi davranışa dönüştürerek karşımdakileri kolaylıkla yönlendirebiliyorum					Total
		Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	
	NLP Alanlar	33	37	19	3		92
	NLP Almayanlar	3	34	37	13	5	92
Total		36	71	57	15	5	184

Ki Kare = 0,05.4 = 40,580

P = 0,000 < 0,05

Tablo 11. NLP Eğitimlerinin Kişide Düşüncelerini Davranışa Dönüştürerek Başkalarını Kolaylıkla Yönlendirme Becerisini Geliştirme Durumu

“Düşüncelerimi davranışa dönüştürerek karşımdakileri kolaylıkla yönlendirebiliyorum” ifadesi NLP eğitimlerinin kişiye başkalarında istenilen yönde davranış değişikliği oluşturma becerisi kazandırdığı savını doğrulamaya dönüktür.

Tablo 11’de görüleceği gibi ilgili ifadeye NLP eğitimi almış 33 kişi kesinlikle katılıyorum, 37 kişi katılıyorum, 19 kişi kararsızım, 3 kişi katılmıyorum yanıtını vermiştir. NLP eğitimi almayan 3 kişi kesinlikle katılıyorum, 34 kişi katılıyorum, 37 kişi kararsızım, 13 kişi katılmıyorum, 5 kişi kesinlikle katılmıyorum yanıtını vermiştir.

NLP, ikna sürecinde farklı düşünme stratejilerinin çözümlenmesi gerekliliğinden yola çıkmakta ve metaprogram analizini önermektedir. Bazı kişiler için haz ya da acı, bazıları içinse gereklilikler önemli birer ikna motivatörü olabilmektedir. Empatik iletişim, uyum, aynalama ve temsil sistemlerinin belirlenmesi ikna ve ardından yönlendirme amaca dönük davranış üretmede etkili teknikler arasında değerlendirilebilmektedir.

T Testi

Düşüncelerimi davranışa dönüştürerek karşımdakileri kolaylıkla yönlendirebiliyorum		t-test for Equality of Means			
	Sig.	T	Df	Sig. (2-tailed)	95% Confidence Interval of the Difference
					Lower
	,432	-6,812	182	,000	-1,13164
		-6,805	180,036	,000	-1,13189

	Ortalama	Standart Sapma	Numara	T Değeri
NLP Alanlar	1,88	,76	92	-7,1 **
NLP Almayanlar	2,76	,90	92	

T (0,01; 182) - 6,8

$P^{**} < 0,01$ Sig (Tailed) = 0,00<0,01 anlamlı bir ilişki vardır. H o hipotezi, yani NLP eğitiminin, NLP eğitimi alan ve almayanlar arasında düşünceleri davranışa dönüştürerek başkalarını kolaylıkla yönlendirme becerisi arasında fark yaratmadığı hipotezi reddedilmiştir. Elde edilen veriler temel alındığında NLP eğitiminin ilgili iki

grup arasında düşünceleri davranışa dönüştürerek başkalarını kolaylıkla yönlendirme becerisi geliştirme bağlamında fark yarattığı ve alınan eğitimin sözkonusu davranış üzerinde etkisi olduğu ileri sürülebilmektedir.

		Kişilerarası ilişkilerimdeki çatışmaları etkili biçimde yöneterek karşılıklı uzlaşma yaratabiliyorum					Total
		Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	
	NLP Alanlar	33	42	13	3	1	92
	NLP Almayanlar	3	34	25	14	16	92
Total		36	76	39	16	17	184

Ki Kare 0,05.4 = 48,414 P = 0,000 < 0,05

Tablo 12. NLP Eğitimlerinin Kişilerarası İlişkilerdeki Çatışmaları Etkili Biçimde Yöneterek Karşılıklı Uzlaşma Yaratma Becerisi Geliştirme Durumu

“Kişilerarası ilişkilerimdeki çatışmaları etkili biçimde yöneterek karşılıklı uzlaşma yaratabiliyorum” ifadesi NLP eğitiminin kişiye çatışma yönetimi becerisi kazandırarak kişilerarası ilişkilerde uzlaşma durumunun oluşumuna olanak tanıdığı tezini doğrulamaya dönüktür.

Tablo 12’de ifadeye NLP eğitimi almış 33 kişinin kesinlikle katılıyorum, 42 kişinin katılıyorum, 13 kişinin kararsızım, 3 kişinin katılmıyorum, 1 kişinin kesinlikle katılmıyorum yanıtını verdiği görülmektedir. NLP eğitimi almayan 3 kişi kesinlikle katılıyorum, 34 kişi katılıyorum, 25 kişi kararsızım, 14 kişi katılmıyorum, 16 kişi kesinlikle katılmıyorum yanıtını vermiştir.

NLP, kişilerarası ilişkilerde çatışmalarla başa çıkmada swish kalıbından, içsel sorgu sağlamak için Milton dil örneklerinden ve insanların gerçek niyetlerini kişilik savaşına girmeden öğrenebilmek için kalibrasyon tekniği, aynalama ve rehberlik etme tekniği, meta programların değerlendirilmesi gibi tekniklerden yararlanmaktadır.

T Testi

Kişilerarası ilişkilerimdeki çatışmaları etkili biçimde yöneterek karşılıklı uzlaşma yaratabiliyorum		t-test for Equality of Means			
	Sig.	T	Df	Sig. (2-tailed)	95% Confidence Interval of the Difference
					Lower
	,001	-7,723	182	,000	-1,45946
		-7,698	164,606	,000	-1,46066

	Ortalama	Standart Sapma	Numara	T Değeri
NLP Alanlar	1,89	,85	92	-7,6 **
NLP Almayanlar	3,05	1,16	92	

T (0,01; 182) - 7,6

$P^{**} < 0,01$ Sig (Tailed) = 0,00<0,01 anlamlı bir ilişki vardır. H o hipotezi reddedilmiştir. Bu noktada NLP eğitimi alan ve almayanlar arasında kişilerarası ilişkilerdeki çatışmaları etkili biçimde yöneterek karşılıklı uzlaşma yaratma becerisi bağlamında anlamlı bir farklılıktan söz etmek mümkündür. NLP eğitiminin sözkonusu beceri açısından iki grup arasında fark yaratarak ilgili davranışı etkilediği bulgulanmıştır.

NLP eğitimlerinin örgütlerde kişilerarası iletişim süreçlerinde olumlu etkisi vardır başlıklı genel hipotezi test etme amaçlı olarak ayrı ayrı hipotez testine sokulan ve NLP eğitiminin kişilerarası iletişim sürecine etkisini sınavan alt hipotezlerin eğitim alan ve almayan gruplar arasında ortaya çıkan anlamlı farklılıkla genel hipotezi desteklediği görülebilmektedir. Kendi algı ve duygularına dair farkındalıkla empatik iletişim kurabiliyorum alt hipotezi için NLP eğitiminin ilgili iki grup arasında anlamlı bir fark oluşturmadığı ve alınan eğitimin sözü edilen davranış üzerinde etkili olmadığı belirlenmiştir. Ayrıca ilgili ifadeye ilişkin çapraz tablodaki verilere gözetildiğinde eğitimi alan ve almayanların ifadeye verdikleri yanıtların birbirine yakın olduğu ve 0,347 olarak 0,05 lik orandan büyük değerde bulgulan değer anlamlı bir ilişki

ortaya koymadığı söylenebilmektedir. Diğer çapraz tablolarda elde edilen 0,000 değerinin T testleriyle ulaşılan anlamlı ilişkileri destekler nitelikte olduğu görülebilmektedir.

C) NLP Eğitimlerinin Sistem Düşüncesi Geliştirme ve Vizyon Yaratarak Yaşama Geçirmeye Etkisi

		Hedeflerime ulaşmada zihinsel temsil sistemlerimi düzenleyebiliyorum					Total
		Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	
	NLP Alanlar	40	38	12	2		92
	NLP Almayanlar	1	27	34	21	9	92
Total		41	65	47	22	9	184

Ki Kare 0,05.4 = 72,056 P = 0,000 < 0,05

Tablo 13. NLP Eğitimlerinin Kişiyi Hedeflerine Ulaşmada Zihinsel Temsil Sistemlerini Düzenleme Becerisi Kazandırma Durumu

“Hedeflerime ulaşmada zihinsel temsil sistemlerimi düzenleyebiliyorum” ifadesi NLP eğitiminin kişinin düşünce biçimi ile düşüncesinin niteliğine dair farkındalığı sağlayarak hedeflere ulaşma yönünde düşüncelerini programlama becerisi kazandırdığı savını doğrulamaya dönüktür.

Tablo 13’de NLP eğitimi alan 40 kişinin ifadeye kesinlikle katılıyorum, 38 kişinin katılıyorum, 12 kişinin kararsızım, 2 kişinin katılmıyorum yanıtını verdiği görülmektedir. NLP eğitimi almayan 1 kişi kesinlikle katılıyorum, 27 kişi katılıyorum, 34 kişi kararsızım, 21 kişi katılmıyorum yanıtını verirken 9 kişi kesinlikle katılmıyorum yanıtını vermiştir.

İnsan dış dünyayı beş duyusuyla algılamakta ve ilgili algılar zihinde dış gerçeğin temsilini oluşturmaktadır. Söz konusu temsiller davranışları şekillendirmekte ve duyuların kullanım biçimi düşünüş ve deneyimleri etkilemektedir. Bu görüşten yola çıkan NLP, hedeflere ulaşma yönünde sınırlayıcı inançları ortadan kaldırma amacıyla beş duyunun kullanıldığı canlandırma tekniklerinden yararlanmakta ve kişilerin ağırlıklı

kullandığı temsilleri belirleyerek bu temsillerin kullanıldığı imgeleme çalışmaları gerçekleştirmektedir.

T Testi

Hedeflerime ulaşmada zihinsel temsil sistemlerimi düzenleyebiliyorum		t-test for Equality of Means			
	Sig.	T	Df	Sig. (2-tailed)	95% Confidence Interval of the Difference
					Lower
	,102	-10,357	182	,000	-1,60267
		-10,331	171,334	,000	-1,60342

	Ortalama	Standart Sapma	Numara	T Değeri
NLP Alanlar	1,75	,77	92	-10,35 **
NLP Almayanlar	3,09	,97	92	

T (0,01; 182) - 10,35

$P^{**} < 0,01$ Sig (Tailed) = 0,00<0,01 anlamlı bir ilişki vardır. H o hipotezi reddedilmiştir. Bu noktada NLP eğitimi alan ve almayanlar arasında hedeflere ulaşmada zihinsel temsil sistemlerini düzenleyebilme açısından anlamlı bir farklılıktan söz etmek olasıdır. NLP eğitiminin sözkonusu beceri anlamında iki grup arasında fark yaratarak ilgili davranışı etkilediği ileri sürülebilmektedir.

		Hedeflerime ulaşmada görsel temsil sistemlerimi düzenleyebiliyorum				Total
		Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
	NLP Alanlar	43	34	14	1	92
	NLP Almayanlar	1	24	37	21	92
Total		44	58	52	21	184

Ki Kare 0,05.4 = 77,301 P = 0,000 < 0,05

Tablo 14. NLP Eğitimlerinin Kişiyne Hedeflerine Ulaşmada Görsel Temsil Sistemlerini Düzenleme Becerisi Kazandırma Durumu

“Hedeflerime ulaşmada görsel temsil sistemlerimi düzenleyebiliyorum” ifadesi NLP eğitiminin kişiye hedeflere ulaşmada kullanabileceği bir teknik olan temsil sistemleriyle imgeleme çalışmalarında görme duyusunu etkin olarak yönlendirme becerisi kazandırdığı tezini doğrulamaya yöneliktir.

Tablo 14’de de görüldüğü gibi NLP eğitimi almış 43 kişi ifadeye kesinlikle katılıyorum, 34 kişi katılıyorum, 14 kişi kararsızım, 1 kişi katılmıyorum yanıtını vermiştir. NLP eğitimi almayan 1 kişi kesinlikle katılıyorum, 24 kişi katılıyorum, 37 kişi kararsızım, 21 kişi katılmıyorum, 9 kişi kesinlikle katılmıyorum yanıtını vermiştir.

NLP’de imgeleme tekniği uygulanırken kişinin canlandırma konusunu ilgili ya da ilgisiz konumda görüntülemesi istenmekte ve görme duyusunun kullanımı görsel duyusunu ağırlıklı olarak kullanan kişilerde oldukça olumlu sonuçlar yaratabilmektedir.

T Testi

Hedeflerime ulaşmada görsel temsil sistemlerimi düzenleyebiliyorum		t-test for Equality of Means			
	Sig.	T	Df	Sig. (2-tailed)	95% Confidence Interval of the Difference
					Lower
	,246	-11,027	182	,000	-1,66399
		-11,001	172,571	,000	-1,66467

	Ortalama	Standart Sapma	Numara	T Değeri
NLP Alanlar	1,72	,77	92	-11,00
NLP Almayanlar	3,13	,95	92	**

T (0,01; 182) - 11,00

$P^{**} < 0,01$ Sig (Tailed) = 0,00<0,01 anlamlı bir ilişki vardır. H o hipotezi, yani NLP eğitiminin, eğitimi alan ve almayanlar arasında hedeflere ulaşmada görsel temsil sistemlerini düzenleme becerisi geliştirmede fark yaratmadığı hipotezi reddedilmiştir. Elde edilen veriler ışığında NLP eğitiminin ilgili iki grup arasında sözkonusu beceri açısından fark yaratarak görsel temsil sistemlerini düzenleme davranışını etkilediği söylenebilmektedir.

		Hedeflerime ulaşmada işitsel temsil sistemlerimi düzenleyebiliyorum				Total
		Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
	NLP Alanlar	37	37	17	1	
	NLP Almayanlar	1	24	37	21	9
Total		38	61	55	21	9
						184

Ki Kare 0,05.4 = 69,616 P = 0,000 < 0,05

Tablo 15. NLP Eğitimlerinin Kişiyi Hedeflerine Ulaşmada İşitsel Temsil Sistemlerini Düzenleme Becerisi Kazandırma Durumu

“Hedeflerime ulaşmada işitsel temsil sistemlerimi düzenleyebiliyorum” ifadesi NLP eğitiminin kişiyi hedeflere ulaşmada kullanabileceği bir teknik olan temsil sistemleriyle imgeleme çalışmalarında işitme duyusunu etkin olarak yönlendirme becerisi kazandırdığı savını doğrulamaya yöneliktir.

Tablo 15’de görülebileceği gibi NLP eğitimi almış 37 kişi ifadeye kesinlikle katılıyorum, 37 kişi katılıyorum, 17 kişi kararsızım, 1 kişi katılmıyorum yanıtını vermiştir. NLP eğitimi almayan 1 kişi kesinlikle katılıyorum, 24 kişi katılıyorum, 37 kişi kararsızım, 21 kişi katılmıyorum ve 9 kişi kesinlikle katılmıyorum yanıtını vermiştir.

İşitsel temsil sistemlerinin düzenlenmesi, imgeleme egzersizlerinde işitme duyusundan yararlanılarak canlandırmanın beyin tarafından inanırlığını artırmaya yöneliktir. Canlandırmalarda mümkün olduğunca işitmeyle ilgili unsurlara yer verilmeye çalışmaktadır.

T Testi

Hedeflerime ulaşmada işitsel temsil sistemlerimi düzenleyebiliyorum	t-test for Equality of Means				
	Sig.	T	Df	Sig. (2-tailed)	95% Confidence Interval of the Difference
					Lower
	,183	-10,228	182	,000	-1,56828
		-10,205	173,323	,000	-1,56893

	Ortalama	Standart Sapma	Numara	T Değeri
NLP Alanlar	1,81	,77	92	-10,20 **
NLP Almayanlar	3,13	,95	92	

T (0,01; 182) - 10,20

P** < 0,01 Sig (Tailed) = 0,00 < 0,01 anlamlı bir ilişki vardır. H o hipotezi reddedilmiştir. Bu noktada NLP eğitim alan ve almayan iki grup arasında hedeflere ulaşmada işitsel temsil sistemlerini düzenleme açısından anlamlı bir farklılıktan söz etmek mümkündür. NLP eğitiminin sözkonusu beceri açısından eğitim alan ve almayanlar arasında fark yarattığı ve ilgili davranışı etkilediği söylenebilmektedir.

		Hedeflerime ulaşmada dokunsal temsil sistemlerimi düzenleyebiliyorum					Total
		Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	
	NLP Alanlar	38	35	15	3	1	92
	NLP Almayanlar	1	16	39	25	11	92
Total		39	51	55	27	12	184

Ki Kare 0,05.4 = 76,453 P = 0,000 < 0,05

Tablo 16. NLP Eğitimlerinin Kişiy e Hedeflerine Ulaşmada Dokunsal Temsil Sistemlerini Düzenleme Becerisi Kazandırma Durumu

“Hedeflerime ulaşmada dokunsal temsil sistemlerimi düzenleyebiliyorum” ifadesi NLP eğitiminin kişiy e hedeflere ulaşmada kullanabileceğ i imgeleme

çalışmalarında dokunma duyusunu etkin olarak yönlendirme becerisi kazandırdığı savını doğrulama amaçlıdır.

Tablo 16’da da görüldüğü gibi NLP eğitimi almış 38 kişi ifadeye kesinlikle katılıyorum, 35 kişi katılıyorum, 15 kişi kararsızım, 3 kişi katılmıyorum, 1 kişi kesinlikle katılmıyorum yanıtını vermiştir. NLP eğitimi almayan 1 kişi kesinlikle katılıyorum, 16 kişi katılıyorum, 39 kişi kararsızım, 25 kişi katılmıyorum ve 11 kişi kesinlikle katılmıyorum yanıtını vermiştir.

Dokunsal temsil sistemlerinin düzenlenmesi imgeleme çalışmalarında dokunma ya da hissetme duyusunun da devreye sokularak canlandırmanın gerçeğe yakın olarak algılanmasını sağlayabilmektir.

T Testi

Hedeflerime ulaşmada dokunsal temsil sistemlerimi düzenleyebiliyorum		t-test for Equality of Means			
	Sig.	T	Df	Sig. (2-tailed)	95% Confidence Interval of the Difference
					Lower
	,367	-10,722	182	,000	-1,71385
		-10,716	181,024	,000	-1,71401

	Ortalama	Standart Sapma	Numara	T Değeri
NLP Alanlar	1,86	,89	92	-10,71 **
NLP Almayanlar	3,30	,93	92	

T (0,01; 182) - 10,71

$P^{**} < 0,01$ Sig (Tailed) = 0,00<0,01 anlamlı bir ilişki vardır. H o hipotezi reddedilmiştir. Bu bağlamda NLP eğitimi alan ve almayanlar arasında hedeflere ulaşmada dokunsal temsil sistemlerini düzenleme açısından anlamlı bir farklılık görüldüğü söylenebilmektedir. NLP eğitiminin sözkonusu beceri üzerinde etkisinin bulunduğu ve ilgili davranış değişikliğini gerçekleştirdiği ileri sürülebilmektedir.

		Hedeflerime ulaşmada kokusal temsil sistemlerimi düzenleyebiliyorum					Total
		Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	
	NLP Alanlar	27	33	26	5	1	92
	NLP Almayanlar	1	14	37	24	16	92
Total		28	47	64	28	17	184

Ki Kare 0,05.4 = 58,178 P = 0,000 < 0,05

Tablo 17. NLP Eğitimlerinin Kişiyne Hedeflerine Ulaşmada Kokusal Temsil Sistemlerini Düzenleme Becerisi Kazandırma Durumu

“Hedeflerime ulaşmada kokusal temsil sistemlerimi düzenleyebiliyorum” ifadesi NLP eğitiminin imgeleme çalışmalarında koku alma duyusunu etkin olarak yönlendirme becerisi kazandırdığı savını doğrulamaya yöneliktir.

Tablo 17’de NLP eğitimi almış 27 kişi ifadeye kesinlikle katılıyorum, 33 kişi katılıyorum, 26 kişi kararsızım, 5 kişi katılmıyorum, 1 kişi kesinlikle katılmıyorum yanıtını vermiştir. NLP eğitimi almamış 1 kişi kesinlikle katılıyorum, 14 kişi katılıyorum, 37 kişi kararsızım, 24 kişi katılmıyorum, 16 kişi kesinlikle katılmıyorum yanıtını vermiştir.

Kokusal temsil sistemlerinin düzenlenmesi ya da imgelemede koku alma duyusundan yararlanılması kişi ve objelerin varsa kokularının gerçek biçimleriyle zihinde canlandırılmasını sağlayabilmekte ve canlandırmanın mümkün olduğunca gerçeğe yakın biçimde duyumsanmasına olanak tanıyabilmektedir.

T Testi

Hedeflerime ulaşmada kokusal temsil sistemlerimi düzenleyebiliyorum		t-test for Equality of Means			
	Sig.	T	Df	Sig. (2-tailed)	95% Confidence Interval of the Difference
					Lower
	,305	-9,058	182	,000	-1,56952
		-9,053	180,990	,000	-1,56970

	Ortalama	Standart Sapma	Numara	T Değeri
NLP Alanlar	2,13	,93	92	-9,0 **
NLP Almayanlar	3,42	,99	92	

T (0,01; 182) - 9,0

P** < 0,01 Sig (Tailed) = 0,00<0,01 anlamlı bir ilişki vardır. H o hipotezi, yani NLP eğitiminin, ilgili eğitimi alan ve almayanlar arasında hedeflere ulaşmada kokusal temsil sistemlerini düzenleme becerisi açısından fark yaratmadığı hipotezi reddedilmiştir. Ulaşılan veriler ışığında NLP eğitiminin ilgili beceri açısından eğitim alan ve almayan iki grup arasında fark yarattığı ve alınan eğitimin sözkonusu davranışı etkilediği söylenebilmektedir.

		Hedeflerime ulaşmada tatsal temsil sistemlerimi düzenleyebiliyorum					Total
		Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	
	NLP Alanlar	29	31	23	6	3	92
	NLP Almayanlar	1	12	40	23	16	92
Total		30	43	64	28	19	184

Ki Kare 0,05.4 = 56,551

P = 0,000 < 0,05

Tablo 18. NLP Eğitimlerinin Kişiyi Hedeflerine Ulaşmada Tatsal Temsil Sistemlerini Düzenleme Becerisi Kazandırma Durumu

“Hedeflerime ulaşmada tatsal temsil sistemlerimi düzenleyebiliyorum” ifadesi NLP eğitiminin imgeleme çalışmalarında tat alma duyusunu etkin olarak manipüle etme becerisi kazandırdığı savını doğrulamaya yöneliktir.

Tablo 18’de de görülebileceği gibi NLP eğitimi almış 29 kişi ifadeye kesinlikle katılıyorum, 31 kişi katılıyorum, 23 kişi kararsızım, 6 kişi katılmıyorum, 3 kişi kesinlikle katılmıyorum yanıtını vermiştir. NLP eğitimi almamış 1 kişi kesinlikle katılıyorum, 12 kişi katılıyorum, 40 kişi kararsızım, 23 kişi katılmıyorum, 16 kişi kesinlikle katılmıyorum yanıtını vermiştir.

Tatsal temsil sistemlerinin düzenlenmesi, imgelemede tat alma duyusunun zihinde canlandırılmasıyla ilgilidir.

T Testi

Hedeflerime ulaşmada tatsal temsil sistemlerimi düzenleyebiliyorum		t-test for Equality of Means			
	Sig.	T	Df	Sig. (2-tailed)	95% Confidence Interval of the Difference
					Lower
	,756	-8,511	182	,000	-1,56136
		-8,518	181,391	,000	-1,56112

	Ortalama	Standart Sapma	Numara	T Değeri
NLP Alanlar	2,17	1,04	92	-8,5 **
NLP Almayanlar	3,43	,96	92	

T (0,01; 182) - 8,5

$P^{**} < 0,01$ Sig (Tailed) = 0,00<0,01 anlamlı bir ilişki vardır. H o hipotezi, yani NLP eğitiminin, ilgili eğitimi alan ve almayan iki arasında hedeflere ulaşmada tatsal temsil sistemlerinin düzenlenmesi becerisi bağlamında fark yaratmadığı hipotezi reddedilmiştir. İlgili veriler ışığında NLP eğitiminin sözkonusu iki grup arasında sınanan beceri açısından fark yarattığı ve davranış değişikliği oluşturduğu görülebilmektedir.

NLP eğitimlerinin sistem düşüncesi geliştirme ve vizyon yaratarak yaşama geçirmede olumlu etkisi vardır başlıklı genel hipotezi test etme amaçlı ayrı ayrı hipotez testinde değerlendirilen ve NLP eğitiminin sistem düşüncesi yaratarak vizyon oluşturma ve yaşama geçirme durumunu sınavan alt hipotezlerin eğitim alan ve almayan gruplar arasında ortaya çıkan anlamlı farklılıkla genel hipotezi desteklediği görülebilmektedir. Ayrıca her bir alt hipoteze ilişkin çapraz tablo ve T testleriyle ulaşılmış 0,000 değeriyle ifade edilen yüksek anlamlılık düzeyinin örneklemin %99'luk diliminde de anlamlı değerler sağlayacağı gerçeği bulgularan diğer bir sonuçtur.

D) NLP Eğitimlerinin Örgütsel Motivasyon ve Performansı Geliştirmeye Etkisi

		Özgüvenimin hedeflerime ulaşmada önemli bir motivasyon kaynağı olduğunu düşünüyorum					Total
		Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	
	NLP Alanlar	44	39	8	1		92
	NLP Almayanlar	11	48	19	11	3	92
Total		55	87	27	12	3	184

Ki Kare 0,05.4 = 35,047 P = 0,000 < 0,05

Tablo 19. NLP Eğitimlerinin Kişide Özgüven Duygusunu Geliştirerek Amaçlara Ulaşmada Motivasyon Sağlama Durumu

“Özgüvenimin hedeflerime ulaşmada önemli bir motivasyon kaynağı olduğunu düşünüyorum” ifadesi NLP eğitimi alan kişinin özgüven duygusunun geliştiği ve bu paralelde hedeflerine ulaşma yönünde motivasyon kazandığı görüşünü doğrulama amacını taşımaktadır.

Tablo 19’da da görüldüğü gibi ifadeye NLP eğitimi almış 44 kişi kesinlikle katılıyorum, 39 kişi katılıyorum, 8 kişi kararsızım, 1 kişi katılmıyorum yanıtını vermiştir. NLP eğitimi almayan 11 kişinin kesinlikle katılıyorum, 48 kişinin katılıyorum, 19 kişinin kararsızım, 11 kişinin katılmıyorum, 3 kişinin kesinlikle katılmıyorum yanıtını verdiği görülmektedir.

NLP; kişilerde özgüven duygusunu geliştirme adına öncelikle kişinin kendi davranış kalıplarının farkına varması ve bu davranışların başkaları üzerindeki etkisini gözlemlemesini, duygularını içtenlikle ifade etmesi ve diğerlerinin duygularına sağlıklı tepkiler verebilmesini sağlamak amacıyla imgeleme ile Bakış Açıları tekniklerini kullanabilmektedir. Bir diğer teknik sözlerin gücü olan olumlama ile özgüven katsayısını artıracak sözcüklerin sürekli biçimde tekrarlanması, güven çemberi, geçmişe dair güvensizlik aşılayan bir deneyimi küçültme ve geçmişte güven duygusunun yüksek olduğu bir olayı olumsuz deneyimlere modelleme ile özgüven katsayısı artırılmaya çalışılmaktadır.

T Testi

Özgüvenimin hedeflerime ulaşmada önemli bir motivasyon kaynağı olduğunu düşünüyorum		t-test for Equality of Means			
	Sig.	T	Df	Sig. (2-tailed)	95% Confidence Interval of the Difference
					Lower
	,012	-6,212	182	,000	-1,01776
		-6,191	164,040	,000	-1,01877

	Ortalama	Standart Sapma	Numara	T Değeri
NLP Alanlar	1,64	,70	92	-6,2 **
NLP Almayanlar	2,41	,96	92	

T (0,01; 182) - 6,2

$P^{**} < 0,01$ Sig (Tailed) = 0,00<0,01 anlamlı bir ilişki vardır. H o hipotezi reddedilmiştir. Buna göre NLP eğitimi alan ve almayanlar arasında kendine güven duygusunun amaçlara ulaşmada sağladığı motivasyon açısından anlamlı bir farklılık olduğu belirlenmiştir. NLP eğitiminin sözkonusu beceri açısından iki grup arasında fark yaratarak ilgili davranış etkilediği savunulabilmektedir.

		Gergin iletişim ve durumlardan kaynaklanan stres katsayımı azaltabiliyor ve psikolojik durumumu kontrol edebiliyorum					Total
		Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	
	NLP Alanlar	24	46	18	3	1	92
	NLP Almayanlar	2	29	33	12	16	92
Total		26	75	52	14	17	184

Ki Kare 0,05.4 = 44,028 P = 0,000 < 0,05

Tablo 20. NLP Eğitimlerinin Kişide Gergin İletişim ve Durumlardan Kaynaklanan Stres Katsayısını Azaltma ve Psikolojik Durumu Kontrol Etme Becerisini Geliştirme Durumu

“Gergin iletişim ve durumlardan kaynaklanan stres katsayımı azaltabiliyor ve psikolojik durumumu kontrol edebiliyorum” ifadesi NLP eğitiminin kişiye stres yönetimi becerisi kazandırarak stres katsayısını azaltmasına yardımcı olduğu tezini gerçeklemeye ilişkindir.

Tablo 20’de NLP eğitimi almış 24 kişinin ilgili ifadeye kesinlikle katılıyorum, 46 kişinin katılıyorum, 18 kişinin kararsızım, 3 kişinin katılmıyorum, 1 kişinin kesinlikle katılmıyorum yanıtını verdiği görülmektedir. İfadeye, NLP eğitimi almamış 2 kişi kesinlikle katılıyorum, 29 kişi katılıyorum, 33 kişi kararsızım, 12 kişi katılmıyorum, 16 kişi kesinlikle katılmıyorum yanıtını vermiştir.

NLP, stresin hiç ortaya çıkmaması ya da oluşan stresle mücadele konusunda kişinin kendi öz kaynakları ve inancın kullanmasını sağlayabilmekte, bu doğrultuda kaynak çapalama, içerik çerçeveleme gibi teknikleri uygulamakla birlikte kişilerarası iletişim kaynaklı stresle başa çıkmada uyum, aynalama ve rehberlik etme gibi teknikleri önermektedir.

T Testi

Gergin iletişim ve durumlardan kaynaklanan stres katsayımı azaltabiliyor ve psikolojik durumumu kontrol edebiliyorum		t-test for Equality of Means			
	Sig.	T	Df	Sig. (2-tailed)	95% Confidence Interval of the Difference
					Lower
	,002	-7,385	182	,000	-1,35194
		-7,362	166,921	,000	-1,35299

	Ortalama	Standart Sapma	Numara	T Değeri
NLP Alanlar	2,04	,83	92	-7,3 **
NLP Almayanlar	3,10	1,11	92	

T (0,01; 182) - 7,3

$P^{**} < 0,01$ Sig (Tailed) = 0,00<0,01 anlamlı bir ilişki vardır. H o hipotezi, yani NLP eğitiminin, eğitimi alan ve almayanlar arasında gergin iletişim ve durumlardan kaynaklanan stres katsayısını azaltıp psikolojik durumu kontrol etme becerisi açısından fark yaratmadığı Hipotezi reddedilmiştir. İlgili verilerden de anlaşılacağı üzere NLP eğitiminin sözkonusu beceri bağlamında ilgili iki grup arasında fark yaratarak ilgili davranışı etkilediği söylenebilecektir.

		Zamanımı etkili yönetip önceliklerimi etkin biçimde programlayabiliyorum					Total
		Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	
	NLP Alanlar	23	41	25	3		92
	NLP Almayanlar	7	32	37	14	2	92
Total		30	73	63	16	2	184

Ki Kare 0,05.4 = 19,794

P = 0,001 < 0,05

Tablo 21. NLP Eğitimlerinin Kişide Zaman Yönetimi Becerisi Geliştirme Durumu

“Zamanımı etkili yönetip önceliklerimi etkin biçimde programlayabiliyorum” ifadesi NLP eğitiminin kişiye zaman yönetimi becerisi kazandırdığı savını doğrulama amaçlıdır.

Tablo 21’de NLP eğitimi alan kişilerin ifadeye 23 kesinlikle katılıyorum, 41 katılıyorum, 25 kararsızım, 3 katılmıyorum yanıtı verdiği görülebilmektedir. NLP eğitimi almayan 7 kişi kesinlikle katılıyorum, 32 kişi katılıyorum, 37 kişi kararsızım, 14 kişi katılmıyorum, 2 kişi kesinlikle katılmıyorum yanıtını vermiştir.

Zamanımı etkin programlama ve önceliklerini belirlemede yeterli beceri düzeyine sahip olmayan kişiler için NLP öncelikle kişinin dilsel kullanımlarındaki- ebilememek eklerinin yerine olumlu kullanımları yerleştirmeye çalışmakta ve inançlar üzerinde çalışmaktadır. Kişiye önceliklerini programlayamama nedenleri Milton dil örnekleriyle sorulup, temel temsil sistemlerinin belirlenmesi ile amaca ulaşma yönünde imgeleme tekniklerinden yararlanılmaktadır. Diğer bir teknikse kişinin bir gün içindeki önceliklerini yazıya dökmesi ve bu yolla kaotik yapıdaki düşüncelerini bir düzene sokmasıdır.

T Testi

Zamanımı etkili yönetip önceliklerimi etkin biçimde programlayabiliyorum	t-test for Equality of Means				
	Sig.	T	Df	Sig. (2-tailed)	95% Confidence Interval of the Difference
					Lower
	,138	-4,657	182	,000	-,83221
		-4,652	179,382	,000	-,83250

	Ortalama	Standart Sapma	Numara	T Değeri
NLP Alanlar	2,09	,80	92	-4,6 **
NLP Almayanlar	2,68	,89	92	

T (0,01; 182) - 4,6

P** < 0,01 Sig (Tailed) = 0,00<0,01 anlamlı bir ilişki vardır. H o hipotezi, yani NLP eğitiminin eğitimi alan ve almayanlar üzerinde zamanı etkili yönetip

öncelikleri etkin biçimde programlama durumu üzerinde etkisi bulunduğu ve her iki grup arasında ilgili bağlamda fark yarattığı ileri sürülebilmektedir.

		Öz kaynaklarımı istediğim yer ve zamanda harekete geçirip motivasyon ve performans düzeyimi yükselterek çalışma verimliliğimi artırabiliyorum					Total
		Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	
	NLP Alanlar	33	46	11	2		92
	NLP Almayanlar	6	20	28	24	14	92
Total		39	66	40	25	14	184

Ki Kare 0,05.4 = 66,961 P = 0,000 < 0,05

Tablo 22. NLP Eğitimlerinin Kişiyi Öz Kaynaklarını İstedığı Yer ve Zamanda Harekete Geçirip Motivasyon ve Performans Düzeyini Yükselterek Verimliliğini Artırma Becerisi Kazandırma Durumu

“Öz kaynaklarımı istediğim yer ve zamanda harekete geçirip motivasyon ve performans düzeyimi yükselterek çalışma verimliliğimi artırabiliyorum” ifadesi NLP eğitiminin kişiyi gereken yer ve durumda belirli tekniklerle öz motivasyon kontrolü ve performans gelişimi yeteneğini kazandırdığı tezini doğrulamaya dönüktür.

Tablo 22’de görüldüğü gibi NLP eğitimi almış 33 kişi ifadeye kesinlikle katıldığını, 46 kişi katıldığını, 11 kişi kararsız olduğunu, 2 kişi ise katılmadığını belirtmiştir. NLP eğitimi almayan 6 kişi ifadeye kesinlikle katıldığını, 20 kişi katıldığını, 28 kişi kararsız olduğunu, 24 kişi katılmadığını, 14 kişi kesinlikle katılmadığını ifade etmiştir.

NLP’de motivasyon ve performans geliştirme amaçlarına yönelik kullanılan teknikler arasında yüreklendirici ve yüksek sesle yapılan olumlamalar, hedefe ulaşılan anın yarattığı tatminin zihinde canlandırılması, kaynak ya da zincir çapalama, motivasyon ve performans düşürücü inançların yerine hedefe dönük ve harekete geçirici inançların yerleştirilmesi, metaforlarla motivasyon gibi tekniklerin sayılabilmesi olanaklıdır.

T Testi

Öz kaynaklarımı istediğim yer ve zamanda harekete geçirip motivasyon ve performans düzeyimi yükselterek çalışma verimliliğimi artırabiliyorum		t-test for Equality of Means			
	Sig.	T	Df	Sig. (2-tailed)	95% Confidence Interval of the Difference
					Lower
	,000	-9,796	182	,000	-1,67187
		-9,751	152,666	,000	-1,67352

	Ortalama	Standart Sapma	Numara	T Değeri
NLP Alanlar	1,81	,73	92	-9,7 **
NLP Almayanlar	3,20	1,15	92	

T (0,01; 182) - 9,7

$P^{**} < 0,01$ Sig (Tailed) = 0,00<0,01 anlamlı bir ilişki vardır. H o hipotezi reddedilmiştir. NLP eğitiminin, eğitimi alan ve almayanlar üzerinde içsel kaynakların istenilen yer ve zamanda kullanılarak kişinin kendisini motive edip performansını yükseltmesi durumu üzerinde etkisi bulunduğu ve her iki grup arasında ilgili beceri arasında fark yarattığı savunulabilmektedir.

		Öz kaynaklarımı istediğim yer ve zamanda harekete geçirip heyecansal durumumu dönüştürebiliyorum					Total
		Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	
	NLP Alanlar	23	50	15	4		92
	NLP Almayanlar	4	19	30	25	14	92
Total		27	70	45	28	14	184

Ki Kare 0,05.4 = 61,270 P = 0,000 < 0,05

Tablo 23. NLP Eğitimlerinin Kişiyi Öz Kaynaklarını İstedığı Yer ve Zamanda Harekete Geçirip Heyecansal Durumunu Dönüştürme Becerisi Kazandırma Durumu

“Öz kaynaklarımı istediğim yer ve zamanda harekete geçirip heyecansal durumumu dönüştürebiliyorum” ifadesi NLP eğitiminin kişide fizyolojik gerilime neden olup zihinsel etkinlikleri yavaşlatan korku, öfke, nefret, endişe gibi heyecan durumlarını denetleyebilme becerisi yarattığı savını doğrulama amaçlıdır.

Tablo 23’de görüldüğü gibi NLP eğitimi almış 23 kişi ifadeye kesinlikle katılıyorum, 50 kişi katılıyorum, 15 kişi kararsızım, 4 kişi katılmıyorum yanıtını vermiştir. NLP eğitimi almayan 4 kişi kesinlikle katılıyorum, 19 kişi katılıyorum, 30 kişi kararsızım, 25 kişi katılmıyorum, 14 kişi kesinlikle katılmıyorum yanıtını vermiştir.

Çoğu kez güdüler gibi davranışların nedenlerini oluşturan heyecan durumu; korku, öfke, endişe, nefret gibi olumsuz heyecanlar sözkonusu olduğunda kişinin başarı, motivasyon, performans durumunu ve kişilerarası ilişkilerini olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Bu noktada NLP, kişilerin saklamayı öğrendikleri heyecanlarını açığa çıkarmada Meta Model ve Milton dil yapılarından, imgelemeyle heyecan duyulan durumların yaşattığı olumsuz duygulanımların ortadan kaldırılması ve bunun yerine kişiye güven duygusu yükleyecek yani canlandırmalardan, olumlamalardan, çapalardan, inanç değişimi stratejilerinden yararlanabilmektedir.

T Testi

Öz kaynaklarımı istediğim yer ve zamanda harekete geçirip heyecansal durumumu dönüştürebiliyorum		t-test for Equality of Means			
	Sig.	T	Df	Sig. (2- tailed)	95% Confidence Interval of the Difference
					Lower
	,000	-9,159	182	,000	-1,54932
		-9,125	160,690	,000	-1,55060

	Ortalama	Standart Sapma	Numara	T Değeri
NLP Alanlar	2,0	,76	92	-9,1 **
NLP Almayanlar	3,27	1,09	92	

T (0,01; 182) - 9,1

$P^{**} < 0,01$ Sig (Tailed) = 0,00<0,01 anlamlı bir ilişki vardır. H o hipotezi, yani NLP eğitiminin, eğitimi alan ve almayan iki grup arasında içsel kaynakların istenilen yer ve zamanda kullanılarak heyecansal durumun dönüştürülmesi becerisi açısından fark yaratmadığı hipotezi reddedilmiştir. Verilerden anlaşılabacağı üzere NLP eğitiminin sözkousu iki grup arasında ilgili beceri bağlamında fark yarattığı ve davranış değişikliği oluşturduğu görülebilmektedir.

		Hızlı ve kalıcı biçimde öğrenebiliyorum					Total
		Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	
	NLP Alanlar	29	50	13			92
	NLP Almayanlar	10	39	31	11	1	92
Total		39	90	44	10	1	184

Ki Kare 0,05.4 = 29,202 P = 0,000 < 0,05

Tablo 24. NLP Eğitimlerinin Kişiyi Hızlı ve Kalıcı Öğrenme Becerisi Kazandırma Durumu

“Hızlı ve kalıcı biçimde öğrenebiliyorum” ifadesi NLP eğitimleriyle kişilerin öğrenme yaşantılarını istedikleri yönde düzenleyebildikleri, öğrenmede güçlük düzeyini azaltıp öğrenmenin kalıcılığını sağladığı tezini doğrulamaya yöneliktir.

Tablo 24’de NLP eğitimi almış 29 kişinin ifadeye kesinlikle katılıyorum, 50 kişinin katılıyorum, 13 kişinin kararsızım yanıtını verdiği görülmektedir. NLP eğitimi almayan 10 kişi kesinlikle katılıyorum, 39 kişi katılıyorum, 31 kişi kararsızım, 11 kişi katılmıyorum, 1 kişi kesinlikle katılmıyorum yanıtını vermiştir.

NLP ile kişilerde gerçekleştirilmeye çalışılan davranış değişikliği gerçekte bir öğrenme durumuna işaret etmektedir. Kişilerin birbirinden farklı ağırlıklı temsilleri bulunmaktadır. Bu temsillerin belirlenerek öğrenme yaşantılarına dahil edilmesi kişide öğrenme eylemini etkinleştirip istenilen yönde değişikliği sağlayabilmektedir. NLP’nin öğrenme konusunda savunusu her öğrenmenin ruhsal duruma bağlı olduğu yönündedir. Bu noktada öğrenilenlerin hatırlanması için öğrenme anındaki ruh durumuna geçilmesi ve ilgili durumun yönetimi gerekmektedir. Öğrenmeye ket vurabilecek ve ruhsal durumu bozabilecek heyecanlanımlar için NLP ile heyecan yönetiminde daha önce sözü

edilen tekniklerden yararlanmak mümkündür. Etkili bir öğrenme yaşantısı için kişi sınırlayıcı inançlarından kurtulmalı ve güven duygusunu zedeleyen -ebilememek, eklerini kullanmayı bırakmalıdır. Kişiyi öğrenme konusuyla ilişkili olarak coşkulandıracak ve istek yaratacak çapalardan yararlanılabileceği gibi meta program tipinin belirlenmesiyle kişiyi acıdan kaçma mı, yoksa başarıya ulaşma duygusunun mu motive edip istek kazandırdığı ortaya konulabilecektir. NLP düşüncesi, kişilerin ağırlıklı temsil sistemlerine uygun materyallerle öğrenmesinin öğrenme yaşantılarını daha etkin kılabilceği görüşündedir. Öğrenme sürecinde görsel kişilerin görerek ya da izleyerek, işitsellerin işiterek, dokunsalların deneyerek ve dokunarak öğrenmesinin süreci etkin kılacağı ileri sürülmektedir. Bununla birlikte bilinçaltının üç temsil sistemine de seslenen veri kaynağından gelen bilgileri hızlı ve kalıcı biçimde depoladığı düşüncesinden hareketle kişilerin öğrenim sürecinde her üç temsil sistemine uyan kaynaklardan yararlanmasının öğrenmeyi etkinleştireceği savunulabilmektedir.

T Testi

Hızlı ve kalıcı biçimde öğrenebiliyorum		t-test for Equality of Means			
	Sig.	T	Df	Sig. (2- tailed)	95% Confidence Interval of the Difference
					Lower
	,000	-5,772	182	,000	-.87964
		-5,754	166,591	,000	-.88048

	Ortalama	Standart Sapma	Numara	T Değeri
NLP Alanlar	1,82	1,82	92	-5,7 **
NLP Almayanlar	2,48	2,48	92	

T (0,01; 182) - 5,7

P** < 0,01 Sig (Tailed) = 0,00<0,01 anlamlı bir ilişki vardır. NLP eğitiminin, eğitim alan ve almayan iki grup üzerinde hızlı ve kalıcı öğrenme becerisi temelinde fark yaratmadığı hipotezi reddedilmiştir. Elde edilen verilerden de anlaşılacağı üzere NLP eğitimi, adı geçen beceri üzerinde etkili olmuş ve ilgili iki grup arasında anlamlı bir fark yaratmıştır.

		Yaratıcı becerilerimi görev süreçlerine etkili biçimde uyarlayabiliyorum					Total
		Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	
	NLP Alanlar	31	47	14			92
	NLP Almayanlar	9	42	32	8	1	92
Total		40	90	46	7	1	184

Ki Kare 0,05.4 = 27,525

P = 0,000 < 0,05

Tablo 25. NLP Eğitimlerinin Kişiyi Yaratıcı Becerilerini Görev Süreçlerine Etkili Biçimde Uyarlama Yeteneği Kazandırma Durumu

“Yaratıcı becerilerimi görev süreçlerine etkili biçimde uyarlayabiliyorum” ifadesi NLP eğitimlerinin kişide yaratıcılığı geliştirdiği ve yaratıcı becerilerin etkili kullanımını olanaklı kıldığı savını doğrulamaya dönüktür.

Tablo 25’de görüldüğü gibi NLP eğitimi almış 31 kişi ifadeye kesinlikle katıldığını, 47 kişi katıldığını, 14 kişi kararsız olduğunu belirtmiştir. NLP eğitimi almayan 9 kişi kesinlikle katılıyorum, 42 kişi katılıyorum, 32 kişi kararsızım, 8 kişi katılmıyorum, 1 kişi kesinlikle katılmıyorum yanıtını vermiştir.

NLP’nin yaratıcılığı geliştirmesinin duygusal zeka katsayısını geliştirmesiyle açıklanması olanaklıdır. NLP kişinin duygusal farkındalığa ulaşmasını, duygularının diğer kişiler üzerindeki etkisini gözlemlemesini ve diğerlerinin duygularının farkında olmasını sağlayabilmektedir. Kişinin yaratıcılığının önündeki içsel sınırlayıcı inançlar Meta Model ve Milton dil örnekleriyle ortaya çıkarılabilmekte ve bu yolla kişinin olaylara dair birden fazla bakış açısı kazanması olanaklı kılınabilmektedir. Yüksek duygusal zekanın beraberinde yüksek IQ ve yaratıcılığı da getireceği savunulabilmektedir.

T Testi

Yaratıcı becerilerimi görev süreçlerine etkili biçimde uyarlayabiliyorum	t-test for Equality of Means				
	Sig.	T	Df	Sig. (2-tailed)	95% Confidence Interval of the Difference
					Lower
	,018	-5,629	182	,000	-,84049
		-5,618	174,092	,000	-,84101

	Ortalama	Standart sapma	Numara	T Değeri
NLP Alanlar	1,81	,67	92	-5,6 **
NLP Almayanlar	2,43	,81	92	

T (0,01; 182) - 5,6

$P^{**} < 0,01$ Sig (Tailed) = 0,00<0,01 anlamlı bir ilişki vardır. H o hipotezi reddedilmiştir. Buna göre NLP eğitimi alan ve almayanlar arasında yaratıcı becerilerin etkili kullanımı temelinde anlamlı bir farklılık olduğu ve NLP eğitiminin ilgili beceriyi etkilediği söylenebilmektedir

		Motivasyonumu olumsuz yönde etkileyen duygularımı kontrol ederek etkili biçimde yönetebiliyorum					Total
		Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	
	NLP Alanlar	29	46	15	2		92
	NLP Almayanlar	13	42	28	8	1	92
Total		42	88	43	10	1	184

Ki Kare 0,05.4 = 13,671 P = 0,008 < 0,05

Tablo 26. NLP Eğitimlerinin Kişiyi Motivasyonunu Olumsuz Yönde Etkileyen Duygularını Kontrol Ederek Etkili Biçimde Yönetme Becerisi Kazandırma Durumu

“Motivasyonumu olumsuz yönde etkileyen duygularımı kontrol ederek etkili biçimde yönetebildiğime inanıyorum” ifadesi NLP eğitimiyle kişilerin duygusal zeka

katsayılarının arttığı ve bu doğrultuda duygular üzerinde kontrol becerisinin kazanıldığı tezini doğrulamaya yöneliktir.

Tablo 26’da görüleceği gibi NLP eğitimi almış 29 kişi ifadeye kesinlikle katılıyorum, 46 kişi katılıyorum, 15 kişi kararsızım, 2 kişi katılmıyorum yanıtını vermiştir. NLP eğitimi almayan 13 kişi kesinlikle katılıyorum, 42 kişi katılıyorum, 28 kişi kararsızım, 8 kişi katılmıyorum, 1 kişi kesinlikle katılmıyorum yanıtını vermiştir.

NLP teknikleri duygusal zeka katsayısını artırmada Meta Model ve Milton Modeli ifadeleriyle kişinin duygularını ve bu duyguların diğerleri üzerindeki etkilerinin farkına varmasını sağlayabilmekte, olumsuz deneyimlerin temsilleri belirlenip alt temsillerin değiştirilmesiyle belirli olaylara belirli tepkiler verilmesine neden olan sınırlayıcı inançları değiştirebilmekte ve kişi olumsuz heyecanlanımlarıyla başa çıkma becerisini kazanabilmektedir.

T Testi

Motivasyonumu olumsuz yönde etkileyen duygularımı kontrol ederek etkili biçimde yönetebiliyorum	t-test for Equality of Means				
	Sig.	T	df	Sig. (2-tailed)	95% Confidence Interval of the Difference
					Lower
	,028	-3,819	182	,000	-,69679
		-3,812	176,778	,000	-,69723

	Ortalama	Standart Sapma	Numara	T Değeri
NLP Alanlar	1,90	,75	92	-3,8 **
NLP Almayanlar	2,36	,87	92	

T (0,01; 182) - 3,8

P** < 0,01 Sig (Tailed) = 0,00<0,01 anlamlı bir ilişki vardır. H o hipotezi reddedilmiştir. Buna göre NLP eğitimi alan ve almayanlar arasında duyguların kontrol edilerek etkili biçimde yönetimi temelinde anlamlı bir farklılık olduğu ve NLP eğitiminin ilgili beceriyi etkilediği söylenebilmektedir.

		Genel olarak yaşamımı ve deneyimlediğim tüm olayları farklı ve olumlu bir yaklaşımla değerlendirebiliyorum					Total
		Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	
	NLP Alanlar	36	46	7	2	1	92
	NLP Almayanlar	12	41	22	14	3	92
Total		48	87	29	16	4	184

Ki Kare 0,05.4 = 28,097

P = 0,000 < 0,05

Tablo 27. NLP Eğitimlerinin Kişiyi Genel Olarak Yaşamını ve Deneyimlediği Tüm Olayları Farklı ve Olumlu Bir Yaklaşımla Değerlendirme Becerisi Kazandırma Durumu

“Genel olarak yaşamımı ve deneyimlediğim tüm olayları farklı ve olumlu bir yaklaşımla değerlendirebiliyorum” ifadesi NLP eğitiminin kişiyi tüm yaşamsal deneyimlerini farklı bakış açılarıyla değerlendirme ve olayları olumlu ya da olumsuz tüm yönleriyle bir öğrenme olanağı olarak algılayabilme becerisini kazandırdığı tezini doğrulamaya dönüktür.

Tablo 27’de görüldüğü gibi NLP eğitimi alan 36 kişi ifadeye kesinlikle katıldığını, 46 kişi katıldığını, 7 kişi kararsız olduğunu, 2 kişi katılmadığını, 1 kişi kesinlikle katıldığını belirtmiştir. NLP eğitimi almayan 12 kişi kesinlikle katıldığını, 41 kişi katıldığını, 22 kişi kararsız olduğunu, 14 kişi katılmadığını, 3 kişi kesinlikle katılmadığını ifade etmiştir.

Bir NLP ilkesi olan her davranışın özünde olumlu bir niyet vardır ifadesi insanların olayları diğerlerinin gözünden değerlendirebilmesini ve empatik iletişimi olanaklı kılmaktadır. Ayrıca yaşanan her deneyim olumsuz dahi olsa bu deneyimden bir ders çıkarılarak hedefe ulaşana dek denenmesi gerektiği vurgulanmakla birlikte olumsuz olaylar hakkındaki olumsuz zihinsel programlar değiştirilerek olayın farklı ve olumlu olarak değerlendirilebileceği, olaylara asıl anlamını yükleyen kişiler olduğu düşüncesi de savunulmaktadır. Başkalarının dünyasını onaylamak, farklı düşüncelere olumlu yaklaşım, yeni alternatif üretimi ve yaratıcı düşünce gücünü geliştirebilecektir. Kişinin olaylara başkalarının gözüyle bakması ve üçüncü bir kişi gözüyle kendisini

diğerleriyle olan ilişkilerinde canlandırması sorunlara yeni yaratıcı alternatif çözümler üretme becerisini de beraberinde getirebilecek ve kişilerin birbiriyle daha çok anlaşma ve uyuşma içinde olmasını sağlayabilecektir. Bu düşünceden yola çıkarak empatik iletişim kurma becerisi, sözlü ve sözsüz iletişim sinyallerini değerlendirip kullanma becerisi, özgüven duygusu, zaman-stres ve çatışma yönetimi becerileri, algı ve düşünce biçimlerine dair farkındalık, içsel kaynakları istenilen sonucu yaratacak biçimde harekete geçirme becerisi, hızlı ve kalıcı öğrenme becerisi, yaratıcılığı etkili kullanma becerisi, duygusal farkındalık ve duygu kontrolü becerisinin kişinin yaşamı ve deneyimlediği olayları farklı ve olumlu bir yaklaşımla değerlendirip olaylar üzerinde kontrol sahibi olmasını sağlayacağı ileri sürülebilmektedir.

T Testi

Genel olarak yaşamımı ve deneyimlediğim tüm olayları farklı ve olumlu bir yaklaşımla değerlendirebiliyorum		t-test for Equality of Means			
	Sig.	T	Df	Sig. (2-tailed)	95% Confidence Interval of the Difference
					Lower
	,001	-5,481	182	,000	-,99454
		-5,466	169,089	,000	-,99541

	Ortalama	Standart Sapma	Numara	T Değeri
NLP Alanlar	1,77	,78	92	-5,4 **
NLP Almayanlar	2,50	1,01	92	

T (0,01; 182) - 5,4

$P^{**} < 0,01$ Sig (Tailed) = 0,00<0,01 anlamlı bir ilişki vardır. H o hipotezi, yani NLP eğitiminin, eğitimi alan ve almayanlar arasında genel olarak yaşamın ve deneyimlenen tüm olayların farklı ve olumlu bir yaklaşımla değerlendirilebilmesi temelinde fark yaratmadığı hipotezi reddedilmiştir. Ulaşılan veriler ışığında NLP eğitiminin sözkonusu davranış açısından ilgili iki grup arasında anlamlı bir farklılığa neden olduğu savunulabilmektedir.

NLP eğitimlerinin örgütsel motivasyon ve performansı geliştirmede olumlu etkisi vardır başlıklı genel hipotezi test etme amaçlı olarak ayrı ayrı hipotez testine tutulan ve NLP eğitiminin yukarıda anılan hipotezle ilişkisini sınavan alt hipotezlerin NLP eğitimi alan ve almayan gruplar arasında T testiyle ortaya çıkan anlamlı farklılıkla genel hipotezi desteklediği görülebilmektedir. Çapraz tablolarda, T testinde alt hipotez olarak değerlendirilen ifadeler temelinde NLP eğitimi alan ve almayan gruplar arasında davranış farklılığına dayanan yüksek anlamlılık düzeylerinin, T testi anlamlılık düzeylerini destekler nitelikte olduğu bulgularan diğer bir sonuç olarak ortaya çıkmaktadır.

	X²	P	T
Tablo 6. NLP Eğitimlerinin Kişilerin Algı ve Duygularına Dair Farkındalıkla Empatik İletişim Kurma Becerisi Geliştirme Durumu	0,05.4=4,465	0,347 > 0,05	-1,9
Tablo 7. NLP Eğitimlerinin Kişilerin Başkalarının Algı ve Duygularına Dair Farkındalıkla Empatik İletişim Kurma Becerisi Geliştirme Durumu	0,05.4=9,025	0,060 < 0,05	-2.9
Tablo 8. NLP Eğitimlerinin Kişide Başkalarının Sözel İfadelerinden Yola Çıkararak Zihinsel Süreçlerine İlişkin Verilere Kısa Sürede Ulaşıp Ortak Deneyim Alanı Oluşturma Durumu	0,05.4=33,470	0,000 < 0,05	-6.2
Tablo 9. NLP Eğitimlerinin Kişide Başkalarının Sözsüz İfadelerinden Yola Çıkararak Zihinsel Süreçlerine İlişkin Verilere Kısa Sürede Ulaşıp Ortak Deneyim Alanı Oluşturma Becerisini Geliştirme Durumu	0,05.4=50,077	0,000 < 0,05	-8,15
Tablo10. NLP Eğitimlerinin Kişide Düşüncelerini Davranışa Dönüştürerek Başkalarını Kolaylıkla İkna Etme Becerisini Geliştirme Durumu	0,05.4=43,900	0,000 < 0,05	-7,1
Tablo11. NLP Eğitimlerinin Kişide Düşüncelerini Davranışa Dönüştürerek Başkalarını Kolaylıkla Yönlendirme Becerisini Geliştirme Durumu	0,05.4=40,580	0,000 < 0,05	-6,8
Tablo12. NLP Eğitimlerinin Kişilerarası İlişkilerdeki Çatışmaları Etkili Biçimde Yöneterek Karşılıklı Uzlaşma Yaratma Becerisi Geliştirme Durumu	0,05.4=48,414	0,000 < 0,05	-7.6
Tablo13. NLP Eğitimlerinin Kişiyeye Hedeflerine Ulaşmada Zihinsel Temsil Sistemlerini Düzenleme Becerisi Kazandırma Durumu	0,05.4=72,056	0,000 < 0,05	-10,35
Tablo14. NLP Eğitimlerinin Kişiyeye Hedeflerine Ulaşmada Görsel Temsil Sistemlerini Düzenleme Becerisi Kazandırma Durumu	0,05.4=77,301	0,000 < 0,05	-11,00
Tablo15. NLP Eğitimlerinin Kişiyeye Hedeflerine Ulaşmada İşitsel Temsil Sistemlerini Düzenleme Becerisi Kazandırma Durumu	0,05.4=69,616	0,000 < 0,05	-10,20
Tablo16. NLP Eğitimlerinin Kişiyeye Hedeflerine Ulaşmada Dokunsal Temsil Sistemlerini Düzenleme Becerisi Kazandırma Durumu	0,05.4=76,453	0,000 < 0,05	-10,71
Tablo17. NLP Eğitimlerinin Kişiyeye Hedeflerine Ulaşmada Kokusal Temsil	0,05.4=58,178	0,000 < 0,05	-9,0

Sistemlerini Düzenleme Becerisi Kazandırma Durumu			
Tablo18. NLP Eğitimlerinin Kişiyeye Hedeflerine Ulaşmada Tatsal Temsil Sistemlerinin Düzenleme Becerisi Kazandırma Durumu	0,05.4=56,551	0,000 < 0,05	-8,5
Tablo19. NLP Eğitimlerinin Kişide Özgüven Duygusu Geliştirerek Amaçlara Ulaşmada Motivasyon Sağlama Durumu	0,05.4=35,047	0,000 < 0,05	-6,2
Tablo20. NLP Eğitimlerinin Kişide Gergin İletişim ve Durumlardan Kaynaklanan Stres Katsayısını Azaltma ve Psikolojik Durumu Kontrol Etme Becerisi Geliştirme Durumu	0,05.4=44,028	0,000 < 0,05	-7,3
Tablo21. NLP Eğitimlerinin Kişide Zaman Yönetimi Becerisi Geliştirme Durumu	0,05.4=19,794	0,000 < 0,05	-4,6
Tablo22. NLP Eğitimlerinin Kişiyeye Öz Kaynaklarını İstedığı Yer ve Zamanda Harekete Geçirip Motivasyon ve Performans Düzeyini Yükselterek Verimliliği Artırma Becerisi Kazandırma Durumu	0,05.4=66,961	0,000 < 0,05	-9,7
Tablo23. NLP Eğitimlerinin Kişiyeye Öz Kaynaklarını İstedığı Yer ve Zamanda Harekete Geçirip Heyecansal Durumunu Dönüştürme Becerisi Kazandırma Durumu	0,05.4=61,270	0,000 < 0,05	-9,1
Tablo24. NLP Eğitimlerinin Kişiyeye Hızlı ve Kalıcı Öğrenme Becerisi Kazandırma Durumu	0,05.4=29,202	0,000 < 0,05	-5,7
Tablo25. NLP Eğitimlerinin Kişiyeye Yaratıcı Becerilerini Görev Süreçlerine Etkili Biçimde Uyarlama Yeteneği Kazandırma Durumu	0,05.4=27,525	0,000 < 0,05	-5,6
Tablo26. NLP Eğitimlerinin Kişiyeye Motivasyonunu Olumsuz Yönde Etkileyen Duygularını Kontrol Ederek Etkili Biçimde Yönetme Becerisi Kazandırma Durumu	0,05.4=13,671	0,008 < 0,05	-3,8
Tablo27. NLP Eğitimlerinin Kişiyeye Genel Olarak Yaşamını ve Deneyimlediği Tüm Olayları Farklı ve Olumlu Bir Yaklaşımla Değerlendirme Becerisi Kazandırma Durumu	0,05.4=28.097	0,000 < 0,05	-5,4

Tablo 28. Çapraz Test ve T Testi Anlamlılık Değerleri

SONUÇ

NLP eğitimlerinin örgütsel yaşamda kişilerarası iletişim süreçleri, sistem düşüncesi geliştirme, vizyon yaratarak yaşama geçirme ve performans geliştirme durumları üzerindeki etkilerini belirlemeye dönük bu araştırmanın örneklem grubunun sosyo demografik özelliklerini belirleme amacıyla cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, meslek/iş, gelir düzeyini ortaya koyma amaçlı ilk beş soru çapraz tablolarla değerlendirilmiştir.

Değerlendirme sonucunda çalışılan örneklem grubunda NLP eğitimi alma durumunun kadınlarda erkeklere oranla daha yüksek olduğu bulgulanmıştır. Araştırmaya katılan kadın ve erkeklerin ulaşılabilen bölümüyle yapılan yüzyüze görüşmelerden elde edilen veriler ışığında kadınların kişiliklerinde zayıf ya da eksik olan yönleri erkeklere oranla daha gerçekçi biçimde değerlendirebildiği ve bu noktada gelişimim adına daha ne yapabilirim sorusunu kendilerine daha fazla yönelttiği belirlenmiştir. Deneklere NLP eğitiminden yararlanma nedenleri sorulduğunda yanıtların özgüven kazanma, kişilerarası iletişim becerilerini geliştirme, hedeflerini daha net biçimde belirleyerek başarıyı yakalama, beyinlerini daha etkili biçimde manipule etme, yaşama karşı daha olumlu ve çok yönlü düşünce yapısına kavuşma, stres katsayısını azaltma konularında yoğunlaştığı görülmüştür. Deneklere sözkonusu hedeflere ulaşip ulaşmadıkları sorulduğunda büyük bir çoğunluk, eğitim sonunda hedefledikleri davranış değişikliğinin gerçekleştiğini ve yaşamı daha farklı bakış açısıyla değerlendirme yeteneği ve NLP yaklaşım ile tekniklerinin çalışma yaşamında birçok sorunun üstesinden daha kolay biçimde gelmelerini sağladığını vurgulamıştır.

NLP eğitimi alan yaş gruplarında genelde on sekiz-otuz dokuz yaş arası belirgin bir yığılma olduğu bulgulanmıştır. Sözkonusu yaş grubunun genç ve orta yaş dilimlerini temsiliyle, NLP disiplininin ülkemiz genelinde ancak son birkaç yılda popülerlik kazanarak uygulama olanağı bulması gerçeği arasında bir ilişki olduğunu söylemek mümkündür. Günümüz insanı gerek özel, gerekse profesyonel yaşamında karmaşık ilişki, çok yönlü sorumluluk ve beklenti yükü içinde dünyadaki varlığını sorgular duruma gelebilmekte ve yükselen stres katsayısını düşürerek deneyim ve olaylara daha serinkanlı ve olumlu bir bakışla yaklaşabilmede kişisel gelişim öğretilerini bir çıkış yolu

olarak değerlendirebilmektedir. Özellikle yeniçağın bilişim ve teknolojik olanaklarından daha fazla yararlanma ve bu olanaklara adapte olma şansına sahip genç ve orta yaş grupları NLP'yi diğer kişisel gelişim öğretileri içinde daha sistematik oluşu, yıllara dayanan uygulama birikimleri ve ortaya koyduğu olumlu davranış değişiklikleriyle tercih edebilmektedir. Üst yaş gruplarında da konuya ilişkin bir ilgi görölmekle birlikte, çoğunluğu daha pasif yaşama geğmiş bu gruptaki ilginin genç ve orta yaş grubuna göre daha düşük olduğu bulgulanmakta ve gözlenebilmektedir.

Örneklem grubunun öğrenim durumlarına bakıldığında, üniversite mezuniyetinde görölen frekans düzeyinin entellektüel becerilerin gelişimi ve olaylara çok yönlü bakış açısı kazanımı sağlayabilen üniversite eğitiminin kişileri özel ve profesyonel yaşamlarında sistematik yaklaşımlardan yararlanmaya yönelttiği söylenebilmektedir.

NLP eğitimi alan grubun meslek/iş dağılımı incelendiğinde sırasıyla öğretmen, satış danışmanı, pazarlama uzmanı, bankacı ve yöneticilerin frekans dağılımının en yüksek düzeyde olduğu görölebilmektedir. Öğretmenlik, satış danışmanlığı, bankacılık ve yöneticilik mesleklerinin iletişim ve ilişki yönetimine dayandığı söylenebilmektedir. Öğretmenlik mesleğinde bir öğretmenin öğrencileriyle kurduğu iletişimi geliştirme, kendisini daha iyi anlatarak öğrencilerini daha iyi anlama, öğrenme sürecini etkinleştirme, öğrencilerin yaratıcı becerilerini ortaya çıkararak bu becerileri etkili biçimde kullanmalarını sağlama gibi konularda NLP yaklaşım ve tekniklerinin kullanımı öğretmenin sınıf yönetimi becerilerini geliştirebilecektir. Satış ve pazarlamada müşterinin ihtiyaç, istek, beğeni ve satınalma tercihlerinin çok iyi biçimde tanınması ve analiz edilmesi zorunludur. İkna ve satınalmaya yönlendirmede bir satıcı ve pazarlama uzmanının müşterisinin zihinsel programları ve düşünce süreçlerini çözümleyerek bu unsurlar uyarınca stratejiler geliştirmesi ve satınalmaya yönlendirdikten sonra da müşteri bağlılığını sağlaması gereklidir. Bankacılık ve yöneticilik de zaman baskısıyla yüksek stresli ortamlarda etkili iletişim, ikna yeteneği ve insan idaresini gerekli kılabilen meslek grupları arasında değerlendirilebilmektedir. Astları, üstleri ya da müşterileriyle sabır, tolerans, karşılıklı anlaşma ve kabule dayalı ilişkiler geliştirme ve aynı zamanda çalışılan örgüte artı değer katarak özel hedeflere

ulaşabilme, birgün içinde ilgilenilmesi gereken insan ve işlerle pozitif bir ruh durumuyla başa çıkmada ilgili NLP yaklaşım ve tekniklerinin arzu edilen sonuçlar doğuracağını savunmak olasıdır.

NLP eğitimi alanların gelir düzeyi ele elındığında beş yüz ve bin beş yüz YTL arası grupta yığılma olduğu görülebilmektedir. Araştırmada frekansı yirmi dört olan satış danışmanı grubunun NLP eğitimine örgütleri tarafından gönderildiği yüzyüze görüşmelerle belirlenmiştir. Bu meslek grubunun genel gelir dağılımının beş yüz YTL’de yoğunluk kazandığı belirlenmiştir. Geriye kalan meslek gruplarının gelir düzeyinin ise genel olarak bin – bin beş yüz YTL aralığında değerlendirilmesi olanaklıdır. NLP eğitimlerinin maliyetinin yüksek olması bu eğitimlerden yararlanan kişilerin de genelde orta ve yüksek gelir grubunda olması sonucunu beraberinde getirebilmektedir. Ayrıca Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi kuramında belirttiği gibi ancak alt gruptaki temel ihtiyaçlarını karşılayan kimseler st düzeyde yer alan saygınlık, kendini geliştirme ve gerçekleştirme davranışına yönelebilmektedir. Bu tez ve araştırmadan elde edilen veriler doğrultusunda maddi anlamda belirli özgürlüğe ulaşmış kişilerin gelişimleri adına yüksek bedeller ödemeye razı oldukları düşüncesi ileri sürülebilmektedir.

Bu çalışmasının üçüncü bölümünde, NLP yaklaşım ve teknikleri örgütlerde kişilerarası iletişim süreçleri, sistem düşüncesi oluşturma ve vizyon yaratarak yaşama geçirme, motivasyon ve performans gelişimi alanlarına uyarlanmış ve araştırma bölümünde de uygulamalı NLP eğitimlerinin ilgili alanlara etkisi belirlenen alt hipotezler uyarınca sınanmıştır. NLP eğitimlerinin örgütlerde kişilerarası iletişim süreçlerinde olumlu etkisi olduğunu kabul eden ilk genel hipotez uygulama ve analiz bölümünde de görüleceği üzere yedi alt hipotezle sınanmıştır. Buna göre yapılan çapraz test ve T testleri sonucunda kişinin algı ve duygularına dair farkındalıkla empatik iletişim kurma becerisi arasında anlamlı bir ilişki ve NLP eğitimi alan ve almayan gruplar arasında anlamlı bir farklılık görülememiştir. NLP düşüncesi, iki kişi arasındaki iletişim sürecinin geliştirilmesi ve etkinleştirilmesinde empatik iletişimin gerekliliğine inanmakta ve bu tür bir etkileşim için öncelikle kişinin karşısındakine ilişkin algıları, duyguları, önyargı ve tutumlarının farkında olmasının birincil şart olduğunu kabul

etmektedir. Bu tür bir farkındalık için Milton Modeli sorularla kişi algı ve duygularına dair farkındalığa kavuşturulabilmekte ya da imgeleme tekniğiyle kişi ilişkileri dışarıdan bir gözlemci konumuyla izleyerek ve daha sonra kendi bedenini canlandırmada ilgili konuma geçirerek öz farkındalığa ulaşabilmektedir. NLP eğitimi almamış olan örneklem grubundaki denekler algı ve duygularına dair farkındalıkla empatik iletişim kurabildiklerini ifade etmiştir.

Eğitim almayan bu deneklerde kendi algı ve duygularına dair farkındalık anlamında görülen becerinin, kişinin ikincil sosyalizasyon sürecinde kimlik oluşumu sürecinde geliştirdiği yüksek benlik algısı ve egosantrik kişilik yapısıyla değerlendirilmesi olanaklıdır. Kişi birincil sosyalizasyon aşamasında çevresinin hazır olarak sunduğu referans sistemleri ve sosyal açıdan tanımlanmış davranış şekillerini pekiştirerek dış dünyayı zihninde kullandığı dil aracılığıyla kodlamaktadır. Ancak yaşamın ilerleyen yıllarında kişisel kimlik yeniden şekillenmeye başlamakta ve benlik algısı güçlenerek kişi kendisini belirli bir aidiyet grubu içinde ancak bakış açıları, inanç, tutum ve değerleri sözkonusu gruptan farklı, kendine özgü biçimde konumlandırmaktadır. Bu noktada kişi, referans grupları ve özdeşleşme modellerinin inşa ettiği kimliğini dönüştürmekte ve kendi pratiklerini geliştirerek yaşamdaki konumu, kim ya da ne olduğu, duygu, inanç, değer ve rollerine ilişkin algısal bir duruşa ve ideolojiye kavuşmaktadır. Bu düşünce ışığında, NLP eğitimi almayan grubun algı ve duygularına dair farkındalık düzeyinin yüksek oluşunun yaşamın ikinci sosyalizasyon sürecinde benlik algısının güçlenmesi ve kişinin kendisini yaşadığı sosyal etkileşimler bütünü içinde bütünüle uyumlu ancak ondan ayrı bir pozisyonda konumlandırmasından kaynaklandığı söylenebilecektir.

NLP eğitimiyle başkalarının algı ve duygularına dair farkındalıkla empatik iletişim kurma becerisi açısından NLP eğitimi alan ve almayan iki grup arasında anlamlı bir farklılık olduğu belirlenmiştir. Eğitim almayan grupta belirli oranda ilgili beceriye rastlansa da anlamlı bir farklılık oluşturacak düzeyde olmadığı belirlenmiştir. NLP sözkonusu beceriyi kazandırmada algısal duruşlar, yeniden çerçeveleme, kalibrasyon tekniği, Milton Modeli, zihinsel temsil sistemlerine ulaşma, uyum sağlama ve rehberlik etme tekniklerinden yararlanabilmektedir.

NLP eğitiminin kişide başkalarının sözel ifadelerinden yola çıkarak zihinsel süreçlerine ilişkin verilere kısa sürede ulaşip ortak deneyim alanı oluşturma becerisini geliştirme durumu açısından eğitim alan ve almayan iki grup arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülebilmektedir. NLP, kişiye başkalarının sözel ifadelerini doğru biçimde değerlendirmede Meta Model ve Milton Modeli soruları sormada beceri kazandırırken, temsil sistemlerine ulaşarak zihinsel süreçlerine ilişkin bilgi sahibi olma, meta programları analiz etme konusunda geliştirmektedir.

NLP eğitimi ile başkalarının sözsüz ifadelerinden yola çıkarak zihinsel süreçlere ilişkin verilere kısa sürede ulaşip ortak deneyim alanı oluşturma becerisi arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. NLP eğitimi alan ve almayan iki grup arasında ilgili beceri açısından anlamlı bir farklılık görülmüştür. NLP kalibrasyon tekniğini sözsüz beden sinyallerinin değerlendirilmesinde belli başlı teknik olarak kullanmakta ve sözsüz mesajlara dair algısal farkındalık gelişimini sağlayabilmektedir.

NLP eğitimi ile düşüncelerin davranışa dönüştürülerek başkalarının kolaylıkla ikna edilmesi durumu arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. NLP, ikna becerisi kazandırmada temsil sistemleri ve meta programlar üzerinde çalışmakta ve meta programların ortaya çıkarılmasında hangi tür sorulardan yararlanılabileceği konusunda aydınlatmaktadır.

NLP eğitimi ile düşüncelerin davranışa dönüştürülerek başkalarının kolaylıkla yönlendirilmesi durumu arasında anlamlı bir ilişki görülmüş ve bu noktada eğitim alan ve almayan gruplar arasında anlamlı bir farklılık olduğu bulgulanmıştır. İknayla istenilen yönde davranış değişikliği yaratmada empati kurma, aynalama, uyum ve rehberlik etme teknikleri etkili sonuçlar üretebilmektedir.

NLP eğitimi ile kişilerarası ilişkilerdeki çatışmaları etkili yöneterek uzlaşma yaratma durumu arasında anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiş, eğitim alan ve almayan iki grup arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür. NLP çatışma yönetimi ve kişilerarası uzlaşma yaratmada kalibrasyon tekniği, aynalama, uyum, rehberlik etme, Milton dil örnekleri ve meta programların değerlendirilmesine yönelik teknikler sunmaktadır.

NLP eğitiminin örgütlerde kişilerarası iletişim süreçleri üzerinde olumlu etkisi olduğuna dair genel hipotez kabul edilmiştir. Eğitim alan ve almayan gruplar arasında genel hipotezi destekleyen ve sınanan alt hipotezler bağlamında anlamlı farklılıklar görülmüş ve NLP felsefesinin kişilerarası çerçevede uyum, anlama ve oydaşma yaratmaya katkıda bulunduğu kabul edilmiştir.

NLP eğitiminin sistem düşüncesi geliştirme ve vizyon yaratarak yaşama geçirme durumu üzerinde olumlu etkisi olduğunu kabul eden ikinci genel hipotez, altı alt hipotezle sınanmıştır. Sistem düşüncesi insanın nörolojik anlamda ruhsal boyut, kimlik boyutu, inanç, yetenek, davranış ve çevre boyutlarından oluştuğunu kabul etmekte ve bir boyutta gerçekleşecek değişimin diğer boyutları da etkileyeceğini ileri sürmektedir. Değişim anlamında nörolojik sisteme yapılacak etkinin genelde inanç boyutunda olmasının tercih edilmesi inanca bağlı olarak tüm diğer alanlarda da değişimin gerçekleşebileceği düşüncesinde yatmaktadır. İnanç anlamında yaratılacak bir değişim için, sınırlayıcı düşüncelerin ortadan kaldırılmasında NLP imgeleme tekniğini ve Milton Model sorularını kullanabilmektedir. İmgeleme tekniği, insanın dış dünyaya ilişkin verileri kodladığı beş algısına ulaşmayı ve bu algılarda değişiklik yaratarak gerçekliğe bakışı değiştirmeyi olanaklı kılabilir. Örgütler geleceğe odaklı plan ile hedefler uyarınca varolmakta ve gelecekte olunması istenen pozisyona ilişkin bir vizyonun örgüt misyonları uyarınca belirlenmesi gerekmektedir. Gerçekte vizyonun geleceğe ilişkin hayaller olarak da değerlendirilebilmesi olanaklıdır. NLP temsil sistemlerine ulaşarak alt sistemleri düzenleme yoluyla geleceğe dair net vizyonlar yaratılabileceğini ve zihnin bu hayal ve vizyonları yaratmaya programlanabileceğini savunmaktadır.

NLP'nin sistem düşüncesi geliştirme ve vizyon yaratarak yaşama geçirme üzerinde olumlu etkisi olduğu konusundaki genel hipotez kabul edilmiştir. Eğitim alan ve almayan iki grup arasında, sınanan alt hipotezler bağlamında anlamlı bir farklılık olduğu belirlenmiştir.

NLP eğitiminin örgütsel performansı geliştirmede olumlu etkisi olduğunu kabul eden üçüncü genel hipotez, dokuz alt hipotezle sınanmıştır. NLP eğitimiyle kişide özgüven duygusunun gelişerek amaçlara ulaşmada motivasyon sağlama durumu arasında anlamlı bir ilişki ve eğitimi alan ile almayan iki grup arasında anlamlı bir

farklılık olduğu görülmüştür. NLP, özgüven duygusu geliştirmede kişinin sınırlayıcı inançlarını değiştirerek kendisine verilmiş değerlerin farkına varılmasını sağlamakta ve olumlamalarla zihnin kendisini başarı yönünde programlamasını olanaklı kılabilir.

NLP eğitimi ile gergin iletişim ve durumlardan kaynaklanan stres katsayısını azaltma ve psikolojik durumu kontrol etme durumu arasında anlamlı bir ilişki bulunmuş, eğitim alan ve almayan iki grup arasında anlamlı farklılık olduğu görülmüştür. Bu noktada NLP kişisel kaynaklı stresle başa çıkmada içerik çerçeveleme, kaynak çapalama ve temsil sistemlerinden yararlanırken, kişilerarası gerilim ve stres düzeyini düşürmede uyum, aynalama, rehberlik etme gibi teknikleri kullanabilmektedir.

NLP eğitimi ile zaman yönetimi becerisi geliştirme durumu arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmüş ve eğitim alan ile almayan iki grup arasında anlamlı bir farklılık belirlenmiştir. NLP kişinin zamanını yönetememesinde belli başlı nedenlerden biri olarak olumsuz deneyimlerden kaynaklanan reddedilme ve başarısız olma duygusunu görmekte, bu duyguların kişiyi sürekli biçimde acıdan kaçarak ertelemelere teşvik ettiğini varsaymaktadır. Geleceğe ilişkin korku ve tedirginlikle gelecekte yaşanacak deneyimlerin olumsuz sonuçlar getireceği düşünülerek sözkonusu sonuçlara ilişkin olumsuz duygular, içinde bulunulan zaman dilimine taşınabilmekte ve kişi zihninde ürettiği olumsuz sonuçla karşılaşma olasılığından kaçarak zamanını tüketmektedir. Bu konuda NLP inançlar üzerinde çalışmakta ve imgeleme yöntemiyle olumsuz, sınırlayıcı inançları değiştirerek zihne olumlu programlar yerleştirebilmektedir.

NLP eğitimi ile özkaynakların istenilen yer ve zamanda harekete geçirilerek heyecansal durumu dönüştürme, motivasyon ve performans düzeyini yükselterek verimliliği artırma durumu arasında anlamlı bir ilişki olduğu ve eğitim alan ile almayan iki grup arasında ilgili durum açısından anlamlı bir farklılık olduğu bulgulanmıştır. Sözkonusu becerinin gelişimi açısından NLP, Meta Model ve Milton Modeli, çapalama, inanç değişimi stratejileri, imgeleme tekniklerini kullanmaktadır.

NLP eğitimi ile hızlı ve kalıcı öğrenme becerisi geliştirme durumu arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. İlgili beceri açısından NLP eğitimi alan ve almayan iki grup arasında anlamlı bir farklılık olduğu belirlenmiştir. NLP zihinsel

engellilik vakaları dışında öğrenme güçlüğü çekilmesi durumunun nedeninin zihnin derin yapısına kodlanmış olumsuz deneyimler olduğunu savunmaktadır. Kişi yeni bir şey öğrenirken başarısız olduğunda kendisini kötü hissedebilmekte ve beyin bu durumla bir daha karşılaşmama adına her yeni öğrenme durumunun olumsuz bir sonuca yol açacağına dair inançlar oluşturmaktadır. Bu durumun da kişide öğrenme güçlüğü yarattığı söylenebilmektedir. Derin yapıda negatif programların ortadan kaldırılabilmesi adına kişinin olumsuz duygu çevrimine neden olan iç konuşmaları yok edilmekte, olumsuz inançları ortadan kaldırabilmekte ve olaylara bakışı yeniden çerçevelenebilmektedir.

NLP eğitimi ile yaratıcı becerilerin görev süreçlerine etkili biçimde uyarlanması durumu arasında anlamlı bir ilişki olduğu bulgulanmış ve eğitim alan ile almayan iki grup arasında ilgili durum bağlamında anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür. NLP yaratıcı becerilerin geliştirilmesinde kişinin kendisini çok iyi, başarılı, yaratıcı hissettiği bir zamanı zihninde imgeleyerek bu anda hissettiği duygulara ulaşımını sağlayacak teknikler sunmakta ve yoğun duygulanımın yaşandığı ana çapa koyma tekniğinden yararlanmaktadır. Zamanı yönetme, yaratıcılık ve öğrenme arasında olumlu bir korelasyon kurulması mümkündür. Zamanı yönetme yaratıcı becerileri tetikleyebilecek ve bu durum da öğrenme yaşantılarını daha etkin kılacaktır. Etkin bir öğrenme durumu yaratmada NLP'nin prensibi, kişinin ruhsal durumunu yönetmesidir. Başarılı olunacağı ve etkili öğrenme yeteneğine sahip olduğuna dair inanç, kişinin kendisine duyduğu güven, yaratıcılığın geliştirilmesi ve yeni olanın kavranmasında rol oynayan unsurlardır.

NLP eğitimleri ile motivasyonu olumsuz yönde etkileyen duyguların kontrolü durumu arasında anlamlı bir ilişki görülmüş, eğitim alan ve almayan iki grup arasında ilgili durum açısından anlamlı bir farklılık olduğu bulgulanmıştır. NLP, kişinin olumsuz duygularıyla başa çıkması, duygularını yönetme becerisi kazanmasında alt sistemler yoluyla duygusal zeka katsayısını yükseltme, algısal bakış açılarından yararlanma gibi teknikler kullanmaktadır. Duygusal zeka katsayısının artışıyla, yaratıcılığın da gelişeceğini söylemek mümkündür. Kişinin, olumlu ve olumsuz duygularının farkında

olması, bu duygulara götüren inançlara dair bir farkındalık yaratabilecek ve sonuçta sınırlayıcı inançların değişimi yaratıcılığın önündeki engelleri de kaldırabilecektir.

NLP eğitimi ile genel olarak yaşamı ve deneyimlenen tüm olayları farklı ve olumlu bir yaklaşımla değerlendirme durumu arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmüş, eğitim alan ve almayan gruplar arasında sözkonusu durum bağlamında anlamlı bir farklılık olduğu belirlenmiştir. NLP ile kişi iletişim becerilerini geliştirebilmekte, anlaşılamamadan kaynaklanan sorunları ortadan kaldırabilmekte, duygularına dair farkındalığa kavuşabilmekte, zamanı daha iyi yöneterek yaratıcı gücünü artırabilmekte, kendi kaynaklarını kullanarak heyecansal durumunu dönüştürüp motivasyon ve performansını artırabilmekte, hızlı ve kalıcı öğrenebilmektedir. Tüm bu durumların kişinin yaşama dair bakışını etkilediğini, olayları daha farklı yönlerden görebilmesini sağladığını söylemek mümkündür.

NLP eğitimlerinin örgütsel performansı geliştirmede olumlu etkisi olduğuna dair genel hipotez sıranan alt hipotezler uyarınca kabul edilmiştir. NLP eğitimi alan ve almayan iki grup arasında alt hipotezler olarak sıralanan performans artırıcı beceriler bağlamında anlamlı farklılıklar olduğu ve NLP eğitimi alanların kendi kaynaklarıyla motivasyon sağlama ve performanslarını geliştirme açısından beceri düzeyinin eğitim almayan gruba göre daha yüksek olduğu söylenebilmektedir.

Anket formuyla ulaşılamayacak farklı bakış açılarını elde etme amacıyla anket sorularına yanıt veren üç meslek grubundan on çalışan ve üç yönetici ile gerçekleştirilen mülakatlarda katılımcılara, NLP eğitimine ihtiyaç duyma nedenleri ve eğitim sonunda hedefledikleri davranış değişikliğine ulaşıp ulaşmadıkları sorulmuştur. Sorulara verilen yanıtlar, NLP eğitimine katılma ihtiyacının kişisel gelişimi sağlayarak profesyonel yaşamda başarılı olma, özel yaşam sorunlarına çözüm bulma, stresle başa çıkma, insanları ikna edip yönlendirme ve iletişim becerilerini geliştirme düşüncesinden kaynaklandığı yönündedir. Görüşülen çalışanlar, NLP eğitimiyle yaşamlarını istedikleri doğrultuda yönlendirebildiklerini, beyinsel güçlerini yöneterek öz kaynaklarını istedikleri sonuçlara ulaşmada kullanabildiklerini, algı ve duygularına dair farkındalığa kavuştuklarını, kendilerini daha iyi tanıdıklarını, kişilerarası iletişimlerini yönetme becerisi kazandıklarını, başkalarını daha kolay biçimde etkileyebildiklerini, hedeflerini

daha net olarak belirleyebildiklerini, kazandıkları tüm bu becerilerin çalışma motivasyon ve performanslarını net biçimde artırdığını ve bu gelişmenin yöneticileri tarafından da takdir edildiğini belirtmiştir. NLP, kişide içsel nitelikte motivasyon oluşturarak öz kaynakların istenilen yer ve zamanda harekete geçirilmesini olanaklı kılabilir. Ancak yapılan görüşmelerde bir katılımcı; aldıkları NLP eğitiminin etkisinin uzun süreli olmadığını ve eğitimi veren danışmanlık şirketlerinin eğitim verdikleri kişilerde davranış değişikliği olup olmadığını, davranış değişikliği olduysa bu değişimin ne kadar devam ettiği ve eski davranış kalıplarına dönülüp dönülmediğini belirlemeye dönük bir çalışma yapılmadığını belirtmiştir. Eğitimden sonra kişide davranış değişimi olmaması durumunun katılımcının kişisel özellikleri, eğitim sırasındaki ruhsal durumu ve motivasyonu ile ilgili olması mümkündür. Ancak NLP eğitimi sırasında kişinin grup psikolojisi etkisi ve etkili sunum teknikleri dolayısıyla motivasyon düzeyi yüksek olabilecek, eğitimden sonra bu düzey düşebilecek ve kişi içsel potansiyelini bir süre sonra hedeflerine ulaşmada kullanamayabilecektir. Bu düşünceden hareketle getirilebilecek öneri, NLP eğitimlerinin süresinin uzun zaman periyoduna yayılması ve eğitmenin bir NLP koçu kimliği taşıyarak eğitim alan kişiler ile belirlenen periyotlarda bir araya gelerek değişim, gelişim ve NLP tekniklerini kullanma becerilerine ilişkin birbirlerine sürekli biçimde geribildirim vermeleridir. NLP eğitimi almış kişinin içsel kaynaklarını harekete geçirmede ustalıkla eriştiğine karar verildiği ana kadar sözkonusu etkileşim sürdürülmelidir.

Görüşülen üç örgüt yöneticisine ise NLP eğitim ihtiyacını ortaya çıkaran nedenler, eğitim sonunda çalışanlarda davranış değişikliği olup olmadığı, çalışanların motivasyon ve performans düzeyindeki farklılıklar sorulmuştur. Yöneticiler NLP eğitiminden yararlanma düşüncesinin çalışanların öz farkındalığını artırma, kişilerarası iletişim, ikna ve yönlendirme becerilerini geliştirme, stresle mücadele, motivasyon ve performanslarını artırma ihtiyacından kaynaklandığını ifade etmiştir. Eğitimden sonra çalışanların özellikle müşterilerin temsil sistemlerini belirlemede başarılı oldukları ve bu noktada ikna becerilerinin geliştiği, stresle daha kolay başa çıkabildikleri, yaratıcılıklarının arttığı, performans düzeylerinin yükseldiği belirtilmiştir. Yöneticilerin çalışanların gelişim çizgisine ilişkin düşünceleri, zamanla birlikte kullanılan tekniklere ilişkin deneyim ve pratiklerin arttıkça ustalık düzeyinin artacağı yönündedir.

Örgütün etkinlik ve verimliliğini artırma amacıyla kişisel ve kişilerarası ilişkiler bağlamında algı ve tutumları istenilen yönde değiştirme yoluyla insan kaynaklarının öz farkındalığını artırma, iş yapma ve yaptırma yeteneklerini, anlama ve kavram kullanma yeteneklerini geliştirme, duygusal zeka düzeyini yükseltme gibi amaçlar güden örgüt geliştirme süreci için NLP'nin önemli bir kullanım potansiyeline sahip olduğunu savunmak olanaklıdır. Bu noktada, imgeleme yöntemiyle zihninde net vizyonlar yaratan, öz farkındalığı gelişmiş, duygusal esnekliğe sahip, kişisel inisiyatif alabilen bir lider ve çalışanlarının örgüt gelişimine de katkıda bulunacağı açıktır. NLP ile her düzeyde çalışanın performansını artıracak çeşitli tekniklerden söz edilmesi mümkündür. NLP teknikleriyle duygusal zeka gelişimi, stres yönetimi ve zaman yönetimi becerilerinin kazanımı sözkonusu olabilmektedir. Örneğin metaforlardan yararlanarak takım çalışması süreçleri etkin kılınabilmekte ya da örgütsel koçluk sürecinde NLP teknikleriyle çalışanın bilinçaltı potansiyelinin açığa çıkarılarak danışma sürecinde ortaya konulan çözümlerin doğal biçimde benimsenmesi sağlanabilmektedir.

NLP yaklaşım ve tekniklerinden öğrenen örgüt yaklaşımı, toplam kalite yönetimi ve değişim mühendisliği uygulamalarıyla ayrıntılandırılabilen performans geliştirme felsefeleri bağlamında yararlanılması etkili sonuçlar ortaya koyabilecektir. Örgüt başarısının artmasında çalışanların katılımını sağlama, öğrenmeyi teşvik etme, örgütsel iletişimi etkin kılma, vizyon yaratma ve örgüt üyeleri arasında ortak bir referans çerçevesi oluşturmada yararlanılabilen öğrenen örgüt yaklaşımında kişisel ustalık sağlama, kişiyi sınırlayıcı inançlarından kurtarma, paylaşılan bir vizyon yaratma, takım halinde öğrenme ve örgütte sistem düşüncesi oluşumuna katkıda bulunarak NLP tekniklerinin örgütsel öğrenme sürecini etkin kılacağını söylemek mümkündür. NLP tekniklerinin Toplam Kalite Yönetimi ve Değişim Mühendisliği uygulamalarında sınırlayıcı inanç değişimi, yaratıcılığı artırma, özgüven duygusunu geliştirme, çoklu bakış açısıyla süreçsel hatalara duyarlı biçime getirme ve örgüt içi ile dışındaki en iyi uygulamaların modellenmesi bağlamında etkili olacağı savunulabilecektir.

Günümüzde NLP uygulamaları sürekli gelişimi temel ilke edinmiş örgütlerin eğitim plan ve programlarında önemli ölçüde yer almaya başlamıştır. Örgütlerin insan gücü alt sistemlerinden oluştuğu gerçeği, bu sistemlerden beklenen yönde çıktılar

alınabilmesi adına gerekli her yatırımın yapılması zorunluluğuyula yönetimleri karşı karşıya bırakmaktadır. Sistem düşüncesine göre alt sitemlerde oluşacak bir değişimin diğer sistemleri ve tüm sistemi etkileyeceği düşüncesi temel çıkış noktası olarak alındığında, insan sisteminin örgüte yapacağı katkıların örgüt hedeflerine ulaşmada önemli rol oynayacağı söylenebilmektedir.

KAYNAKLAR

I. KİTAPLAR

- AKKOYUN, Füsün. **Gestalt Terapi**. Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2001.
- AKYILDIZ, Hayrettin. **Öğrenme Süreçlerine İlişkin Kuramsal Açıklamalar**. Neşâ Amb.San.Tic.A.Ş., İzmir, 1994.
- ALDER, Harry. **Yöneticiler İçin NLP**. Çev. Tefvik Ertan, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1998.
- ALDER, Harry. **Kişisel ve Mesleki Başarıya Ulaşmada Beyin Gücünü Etkin Kullanma Sağ Beyin Yöneticisi**. Çev. Fatma Can Akbaş, Kariyer Yayıncılık İletişim Eğitim Hiz. Ltd. Şti., İstanbul, 2000.
- ALDER, Harry - Beryl HEATHER. **21 Günde NLP**. Çev. Fatma Can Akbaş, Kariyer Yayıncılık, İstanbul, 2001.
- ALDER, Harry. **NLP: Yüksek Performansa Ulaşmanın Yeni Bilimi ve Sanatı**. Çev. Zarife Biliz, 6. Baskı, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2003.
- ALDER, Harry. **NLP El Kitabı**. Çev. Banu Irmak, Kariyer Yayıncılık, İstanbul, 2005.
- ALTUĞ, Duygu. **Örgütsel Davranış: Toplam Kalite Yönetimi Anlayışı İçinde**. İntermat Basın Yayıncılık San ve Tic. Ltd Şti., Ankara, 1997.
- ANDERSON, J.R. **Cognitive Psychology and Its Implications**. W.H. Freeman Comp., USA, 1980.
- ARMSTRONG, Thomas. **Multiple Intelligences in The Classroom**. 2nd Edition, Association for Supervision and Curriculum Development, USA, 2000.
- ATKINSON, Rita et all. **Psikolojiye Giriş**. Çev. Yavuz Alogan, 12. Baskı, Arkadaş Yayınları, Ankara, 1996.
- BACANLI, Hasan. **Gelişim ve Öğrenme**. 5. Baskı, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2002.

- BARBER, Paul. **Applied Cognitive Psychology**. London and New York, Great Britain, 1988.
- BARNES, Rob. **Positive Teaching-Positive Learning**. Routledge Comp., Great Britain, 2001.
- BARUTÇUGİL, İsmet. **Performans Yönetimi**. Kariyer Yayıncılık, İstanbul, 2002.
- BARUTÇUGİL, İsmet. **Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi**. 2. Baskı, Kariyer Yayıncılık, İstanbul, 2004.
- BAŞARAN, Ethem İ. **Yönetim**. 2.Baskı, Gül Basımevi, İstanbul, 1989.
- BAYMUR, Feriha. **Genel Psikoloji**. 14. Baskı, İnkılap Yayınevi, İstanbul, 1994.
- BENNETT, Jonathan. **Linguistic Behavior**. Cambridge University Press, Great Britain, 1976.
- BERNSTEIN, Douglas et.all. **Psychology**. 3rd Edition, Houghton Mifflin Comp., USA, 1994.
- BİÇER, Turgay. **NLP: Kişisel Liderlik**. Beyaz Yayınları, İstanbul, 1999.
- BLANCHARD, Kenneth, Patricia ZIGARMI - Drea ZIGARMI. **Bir Dakika Yöneticisi**. Çev. Mehmet Ozcan, Acar Yayıncılık, İstanbul, 1996.
- BOLTON, Robert. **People Skills: How to Assert Yourself, Listen to Others and Resolve Conflicts**. Simon&Schuster Inc., USA, 1986.
- BOLTON, Robert - Dorothy GROVER BOLTON. **İş Hayatında İnsan Üslupları**. Çev. Exim İleri Teknoloji Çözümleri A.Ş., 3.Baskı, İstanbul, 2003.
- BOOTZIN, R. Richard, et all . **Psychology Today**. 6th Edition, Random House, USA, 1986.
- BOYDAK, Alp H. **Öğrenme Stilleri**. 5. Baskı, Beyaz Yayınları, İstanbul, 2005.
- BUDAK, Gönül. **Kobilerde Toplam Kalite Yönetimi**. Dokuz Eylül Üniversitesi Yayınları, İzmir, 1996.
- BUMİN, Birol. **İşletmelerde Organizasyon Geliştirme ve Çatışmanın Yönetimi**. Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayını, Ankara, 1990.

- BURGEON, Judee, David B. BULER - W. Gill WOODALL. **Nonverbal Communication**. 2nd Edition, Mc Graw Hill Comp., USA, 1996.
- BUZAN, Tony, Tony DOTTINO - Richard ISRAEL. **Akıllı Lider**. Çev. Serdar Uçar, Alfa Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti., İstanbul, 2001.
- BÜMEN, Nilay. **Okulda Çoklu Zeka Kuramı**. Pegem Yayıncılık, Ankara 2002.
- CAN, Halil. **Organizasyon ve Yönetim**. 3. Baskı, Siyasal Kitabevi, Ankara, 1994.
- CAPUTO, John S., Hazel C. HARRY – Mc Mahan COLLEEN. **Interpersonal Communication**. Allyn and Bacon, USA, 1994.
- CARLSON, Neil R., G. Neil MARTIN - William BUSKIST. **Psychology**. 2nd Edition, Allyn and Bacon, Spain, 2004.
- CHOMSKY, Noam. **Dil ve Zihin**. Çev. Ahmet Kocaman, Ayraç Yayınevi, Ankara, 2001.
- CLARKSON, Petruska. **Gestalt Counselling In Action**. 6th Edition, Sage Publications, Great Britain, 1994.
- CLEVELAND, Bernard. **Master Teaching Techniques**. 4th Edition, The Connecting Link Press, UK, 1987.
- COOPER. Robert K. - Ayman SAWAF. **Liderlikte Duygusal Zeka**. Çev. Bedriye Ayman - Banu Sancar, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1999.
- CRUICKSHANK, Donald R., Deborah BAINER - Kim K. METKALF. **The Act of Teaching**. 3rd Edition, Mc Graw Hill, USA, 2003.
- CUPACH, William R. - Daniel J. CANARY. **Competence in Organizational Conflicts**. Waveland Press, USA, 1997.
- CÜCELOĞLU, Doğan. **İnsan ve Davranış: Psikolojinin Temel Kavramları**. 13. Basım, Remzi Kitabevi, İstanbul, 2004.
- ÇAM, Saim. **Öğrenen Organizasyon ve Rekabet Üstünlüğü**. Papatya Yayıncılık, İstanbul, 2002.
- ÇAY, Mustafa. **Bir Yudum Hayat NLP**. Kariyer Yayıncılık, İstanbul, 2004.

- DAVIS, Eugene R. **Yaratıcı İmgelemeden Nasıl Yararlanabilirsiniz?.** Çev. Rengin İkiz, Ruh ve Madde Yayınları, İstanbul, 1988.
- DAVIS, Mark H. **Empathy: A Social Psychological Approach.** 2nd Edition, Westview Press, USA, 1996.
- DAY, Laura. **İçimizdeki Güç.** Çev. Ayşegül Çetin. Remzi Kitabevi A.Ş., İstanbul, 1998.
- DEVITO, Joseph A. **The Interpersonal Communication Book.** 7th Edition, Harper Collins College Publishers, USA, 1995.
- DİNÇER, Ömer. **Örgüt Geliştirme: Teori, Uygulama ve Teknikler.** 4. Baskı, Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayını, Timaş Basım, İstanbul, 1992.
- DÖKMEN, Üstün. **İletişim Çatışmaları ve Empati.** 30. Baskı, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2005.
- DÖVÜCÜ, Tamer. **Türkiye’den NLP ve Siberetik Uygulamaları.** 2. Baskı, Beyaz Yayınları, İstanbul, 2001.
- DRUCKMAN, Daniel. **Enhancing Human Performance.** National Academy Press USA, 1988.
- EALES WHITE, Rupert. **Değişen Dinamikleri Yakalamak İçin Etkili Liderlik Becerileri.** Çev. Kader Ay, Resital Yayıncılık, İstanbul, 2006.
- ECCLES, John C. **The Physiology of Synapses.** Springer Verlag OHG, Germany, 1964.
- EDELMANN, Robert J. **Interpersonal Conflicts At Work.** BPS Books, Great Britain, 1993.
- EDWARD, De Bono. **Altı Şapkalı Düşünme Tekniği.** Çev. Ercan Tuzcular. Remzi Kitabevi, İstanbul, 1997.
- EISER, Richard. **Cognitive Social Psychology.** Mc Graw Hill, United Kingdom, 1980.
- ERDOĞAN, İrfan. **Eğitimde Değişim Yönetimi.** Pegem Yayıncılık, Ankara, 2002.

- EREN, Cengiz. **NLP İçerik Sizi Düşünmek**. 2. Baskı, Beyaz Yayınları, İstanbul, 2001.
- EREN, Erol. **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**. 7. Baskı, Rota Basım Yayın Dağıtım A.Ş., İstanbul, 2001.
- ERENGİL, Cengiz - Adem ÖZBAY. **Kişisel Gelişim Rehberi**. Armoni Yayıncılık, İstanbul, 2005.
- ERENGİL, Cengiz. **NLPMETRE**. Akis Kitap, İstanbul, 2005.
- ERENGİL, Cengiz. **NLP ile Zirveye Yolculuk**. Ares Yayıncılık, İstanbul, 2006.
- ERLBAUM, Lawrence. **Cognitive Appraisal: Emotion and Empathy**. Associates Publishing, USA, 1995.
- EYSENCK, Michael W. **Principles of Cognitive Psychology**. 3rd Edition, Erlbaum&Taylor&Francis, UK, 1993.
- FELDMAN, Robert. **Understanding Psychology**. Mc Graw Hill Book Company, USA, 1989.
- FISHER, B. Aubrey - Katherine L. Adams. **Interpersonal Communication**. 2nd Edition, Mc Graw Hill, USA, 1994.
- FISHER, John G. **Kıyaslama Yoluyla Performans Nasıl Artırılır?**. Çev. Ahmet Ünver, Rota Yayın Yapım Tanıtım Ticaret Ltd. Şti., İstanbul, 1988.
- FORSYTH, Patrick. **Değişen Dinamikleri Yakalamak İçin Yaratıcı Motivasyon Teknikleri**. Çev. Derya Demiray, Resital Yayıncılık, İstanbul, 2006.
- FRANKEN, Robert E. **Human Motivation**. 2nd Edition, Brooks/Cole Publishing, USA, 1988.
- GALVIN, Kathleen M. - Pamela J. COOPER. **Making Connections**. 2nd Edition, Roxbury Publishing Company, USA, 2000.
- GARDNER, Howard. **Multiple Intelligences**. Basic Books, USA, 1993.
- GAVIN, Helen. **The Essence of Cognitive Psychology**. Prentice Hall, Great Britain, 1998.

- GAWAIN, Shakti. **Yaratıcı İmgeleme**. Çev. Semra Ayanbaşı, Akaşa Yayın Dağıtım, İstanbul, 1992.
- GELB, Michael J. **Düşünmenin Tam Zamanı**. Çev. Taylan Bilgiç, Arion Yayınevi, İstanbul, 2002.
- GLEASON, Berko J. - Nan BENSTEIN RATNER. **Psycholinguistic**. 2nd Edition, Harcourt Brace College Publishers, USA, 1998.
- GLEITMAN, Henry. **Psychology**. 4th Edition, W. Norton Company, USA, 1995.
- GOLEMAN, Daniel. **Duygusal Zeka Neden IQ'dan Daha Önemlidir?**. Çev. Banu Seçkin Yüksel, 21. Baskı, İstanbul, 1996.
- GORDON, Evian. **Integrative Neuroscience**. Harwood Academic Publishers, Singapore, 2000.
- GUIRDHAM, Maureen. **Interpersonal Skills at Work**. Prentice Hall Ltd, UK, 1990.
- GÜN, Nil. **NLP ile Satış ve Pazarlama**. Kuraldışı Yayıncılık, İstanbul, 2002.
- GÜN, Nil. **Mutluluk Kitabı**. 15. Baskı, Kuraldışı Yayıncılık, İstanbul, 2004.
- GÜN, Nil. **NLP: Zihninizi Kullanma Kılavuzu**. 29. Baskı, Kuraldışı Yayıncılık, İstanbul, 2005.
- GÜNGÖR, Abide et all. **Gelişim ve Öğrenme**. 4. Baskı, Anı Yayıncılık, Ankara, 2005
- HABERLANDT, Karl. **Cognitive Psychology**. Allyn and Bacon, USA, 1996.
- HALL, Michael L. - Bob G. BODENHAMER. **The User's Manual for The Brain Volume II. Mastering Systemic NLP**. Crown House Publishing, United Kingdom, 2003.
- HAMMER, Michael - James CHAMPY. **Değişim Mühendisliği: İş İdaresinde Devrim İçin Bir Manifesto**. Çev. Sinem Gül, 3. Baskı, Sabah Kitapları, İstanbul 1996.
- HAMMER, Michael - Steven A. STANTON. **Değişim Mühendisliği Devrimi: Ne Yapmalı, Ne Yapmamalı?**. Çev. Sinem Gül, 3. Baskı, Sabah Kitapları, İstanbul, 1996.

- HAMPSON, Peter J. - Peter E. MORRIS. **Understanding Cognition**. Blackwell Comp., UK, 1996.
- HARRIS, Roy - Tablot TAYLOY. **Dil Bilimi Düşününde Dönüm Noktaları I: Socrates'ten Saussure'a Batı Geleneği**. Çev. Eser - Cem Taylan, 2. Baskı, Ankara Üniversitesi Basımevi, Ankara, 2002.
- HARTLEY, Peter. **Interpersonal Communication**. 2nd Edition, Routledge Comp., Great Britain, 1995.
- HONECK, Richard P., Tommy J.S. CASE - Michael J. FIRMENT. **Cognitive Psychology**. DPG The Dushkin Publishing Group, USA, 1991.
- HURWITZ, Wendy. **Semiotics and Communication: Signs, Codes, Cultures**. Lawrence Erlbaum Associates, USA, 1993.
- İZGÖREN, Ahmet Ş. **Dikkat Vücudunuz Konuşuyor**. 10. Baskı, Academy Plus Yayınevi, Ankara, 2000.
- JENSEN, Eric. **The Learning Brain**. Turning Point Publishing, USA, 1995.
- JENSEN, Eric. **Brain-Based Learning**. Turning Point Publishing, USA, 1996.
- JOHNSON, David W. **Reaching Out**. 5th Edition, Allyn and Bacon, USA, 1993.
- JUNG, Carl G., et all. **Man and His Symbols**. Picador – Pan Books, Great Britain, 1978.
- JUNG, Carl G. **Bilinç ve Bilinçaltının İşlevi**. Çev. Engin Büyükinıl, 4. Baskı, Say Yayınları, İstanbul, 1997.
- KALAT, James W. **Biological Psychology**. 3rd Edition, Watsworth Publishing Comp., USA, 1988.
- KAMP, Di. **Takımınızın Yeteneklerini Geliştirmede İnsan Yetenekleri**. Hayat Yayıncılık, İstanbul, 2004.
- KAST, Fremont E. - James E. ROZENZWEIG. **Organization and Management**. 3rd Edition, Mc Graw Hill Book Comp., USA, 1979.

- KATZ, Bernard. **Sinir Kas ve Sinaps**. Çev. Gürbüz Çelebi, Ege Üniversitesi Matbaası, İzmir, 1984.
- KEÇECİOĞLU, Tamer. **Liderlik ve Liderler**. Kalder Yayınları, İstanbul, 1998.
- KITTAY, FEDER, Eva. **Metaphor: Its Cognitive Force and Linguistic Structure**. 3rd Edition, Oxford University Press, Hong Kong, 1991.
- KLIVINGTON, Kenneth A. **The Science of Mind**. The MIT Press, Japan, 1989.
- KONDO, Yoshio. **İşletmede Bütünsel Kalite: Arkaplan ve Gelişimi**. Çev. Ayşe Dicleli, BZD Yayıncılık, İstanbul, 1999.
- KÖKNEL, Özcan. **Yaşamın Zaferi**. Altın Kitaplar Yayınevi, İstanbul, 1994.
- KÖVECSES, Zoltan. **Metaphor and Emotion: Language, Culture, and Body In Human Feeling**. Cambridge University Press, USA, 2000.
- KÜÇÜKAHMET, Leyla. **Öğretim İlke ve Yöntemleri**. 9. Baskı, Alkım Yayınevi, İstanbul, 1998.
- LIEBERT, Robert M. - Michael D. SPIEGLER. **Personality: Strategies and Issues**. 6th Edition, Brooks/Cole Publishing, USA, 1990.
- LITTAUER, Florence - Marita LITTAUER. **Kişilik Bulmacası**. Çev. H. Betül Çelik, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1997.
- LULOFS, Roxane S. - Dudley D. CAHN. **Conflict: From Theory To Action**. 2nd Edition, Allyn and Bacon, U.S.A., 2000.
- LYNNE, Cameron. **Metaphor In Educational Discourse**. MPG Books Ltd., Great Britain, 2003.
- MADOCK, Richard C. **Motivation, Emotion & Leadership**. Greenwood Publishing, USA, 1998.
- MATHERS, Lawrence H. **The Peripheral Nervous System**. Butterworth Publishers, USA, 1985.
- MATLIN, Margaret W. **Cognition**. 2nd Edition, Harcourt Brace Jovanovich College Publishers, USA, 1989.

- MARDEN SWEET, Orison. **Aklın Zaferi**. Çev. Gülay Türkay, Kariyer Yayıncılık İletişim Eğitim Hizmetleri Ltd. Şti., İstanbul, 2001.
- MARKHAM, Ursula. **%100 Düşünce Gücü ve Bellek Geliştirme**. Çev. Ali Ülger, Bilim Teknik Yayınevi, İstanbul, 2001.
- MASAAKI, İmai. **Kaizen: Japonya'nın Rekabetteki Başarısının Anahtarı**. Brisa Yayınları, İstanbul, 1994.
- MC CONNELL James V. - Ronald P. PHILIPCHALK. **Understanding Human Behavior**. 7th Edition, Harcourt Bruce Jovanovich College Publishers, USA, 1992.
- MC DERMONT, Ian - Wendy JAGO. **Kişisel Mutluluk ve Profesyonel Başarıda NLP Koçluğu**. Çev. Fatma Can Akbaş, Kariyer Yayıncılık, İstanbul, 2003.
- MC DERMOTT, Ian - Wendy JAGO. **Brief NLP Therapy**. 3rd Edition, Sage Publications, Great Britain, 2004.
- MORGAN, Clifford T. **Psikolojiye Giriş**. Çev. Hüsnü Arıcı, Orhan Aydın, Rüveyde Bayraktar ve diğerleri. 13. Baskı, Meteksan A.Ş., Ankara, 1980.
- MOWRER, Robert R. - Stephen B. KLEIN. **Contemporary Learning Theories**. Lawrence Erlbaum Associates, USA, 2001.
- MYERS, Gail E. - Michele Tolela MYERS. **The Dynamics of Human Communication**. 5th Edition, Mc Graw Hill Publishing Comp., USA, 1988.
- MYERSON, Jeremy - Philip ROSS. **The Creative Office**. Laurence King Publishing, Hong Kong, 1999.
- MYNATT, R. Clifford - Michael E. DOHERTY. **Understanding Human Behavior**. Allyn and Bacon, USA, 1999.
- O'CONNOR, Joseph - McDERMOTT Ian. **NLP'nin İlkeleri**. Çev. Demet Uyar Ezerler, 3. Baskı, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2003.
- ORNSTEIN, R.E. **The Psychology of Consciousness**. Freeman Comp., USA, 1972.

- ÖĞÜLMÜŞ, Selahaddin. **Kişilerarası Sorun Çözme Becerileri ve Eğitimi**. Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2001.
- ÖNEN, Levent - Burak TÜZÜN. **Motivasyon**. Epsilon Yayıncılık, İstanbul, 2005.
- ÖNER, Mehmet. **NLP ve Başarı**. Kariyer Yayıncılık, İstanbul, 2001.
- ÖZAKKAŞ, Tahir. **Gerçeğin Dirilişine Kapı: Hipnoz**. 3. Baskı, Özak Yayınevi, Kayseri, 1993.
- ÖZOĞLU, S.Ç. **Eğitimde Rehberlik ve Psikolojik Danışma**. 11. Baskı, Ege Üniversitesi Matbaası, İzmir, 1982.
- PEPITONE, James. **Motivating Employees**. Mc Graw Hill Professional Book Group, USA, 1998.
- PINEL, P. J. John. **Biopsychology**. 2nd Edition, Allyn and Bacon, USA, 1993.
- PROBST, Gilbert - Bettina BUCHEL. **Organizational Learning: The Competitive Advantage of The Future**. Prentice Hall, Great Britain, 1997.
- REDFIELD, James. **İleriyi Görmek Geleceği Yaşamak**. Çev. Fatoş Dilber, Altın Kitaplar Yayınevi, İstanbul, 2003.
- RISCHER, Carl E. - Thomas A. EASTON. **Focus on Human Biology**. 2nd Edition, Harper Collins College Publishers, USA, 1995.
- ROSTRON, Sunny. **Accelerating Performance: Powerful New Techniques For Developing People**. Kogan Page Ltd., USA, 2002.
- SABAN, Ahmet. **Çoklu Zeka Teorisi ve Eğitim**. 2. Baskı, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2002.
- SABAN, Ahmet. **Öğrenme-Öğretme Süreci: Yeni Teori ve Yaklaşımlar**. 3. Baskı, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2004.
- SATIR, Virginia. **İnsan Yaratmak**. Çev. Selim Yeniçeri, Beyaz Yayınları, İstanbul, 2001.
- SAYGIN, Oğuz. **Kişisel Değişim Stratejileri**. 12. Basım, Hayat Yayıncılık, İstanbul, 2003.

- SAYGIN, Oğuz. **Hayatın İçinde Kişisel Gelişim**. 2. Baskı, Pozitif Yayıncılık, İstanbul, 2004.
- SAYGIN, Oğuz. **Negatif Limanlardan Pozitif Sulara**. 43. Baskı, Hayat Yayıncılık İletişim Yapım Eğitim Hizmetleri ve Tic. Ltd. Şti., İstanbul, 2005.
- SCHEFFLER, Israel. **Symbolic Worlds**. Cambridge University Press, Great Britain, 1980.
- SCHOTTELIUS, Byron A. - Dorothy D. SCHOTTELIUS. **Textbook of Physiology**. 18th Edition, The C.V. Mosby Comp., Great Britain, 1978.
- SCHREIBER, Servan L. J. **Zaman Kullanma Sanatı**. Çev. İsfendiyar Açıksöz, Altın Yayıncılık, İstanbul, 1989.
- SELÇUK, Ziya. **Çoklu Zeka Uygulamaları**. Nobel Yayın ve Dağıtım, Ankara, 2002.
- SEZİK, Nejat. **Kişisel Gelişim El Kitabı**. Hayat Yayıncılık, İstanbul, 2002.
- SEZİK, Nejat. **Sınırsız Beyin Gücü**. Hayat Yayıncılık, İstanbul, 2003.
- SMITH, Ronald E., Irwin G. SARASON - Barbara R. SARASON. **Psychology: Frontiers of Behavior**. Harper Row Publisher, USA, 1980.
- SOLSO, Robert L. **Cognitive Psychology**. 6th Edition, Allyn and Bacon, USA, 2001.
- SPRINGER, Sally - George DEUTSH. **Left Britain, Right Brain**. 3rd Edition, W.H. Freeman and Comp., USA, 1989.
- STASHEVSKY, Shmuel. **Leadership In Organizations**. Emerald Group Publishing, UK, 2006.
- ŞİMŞEK, Şerif M., Tahir AKGEMCİ - Adnan ÇELİK. **Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış**. 3. Baskı, Adım Matbaacılık ve Ofset, Konya, 2003.
- ŞİRİN, Turgay. **Kişisel Gelişim Medeniyeti**. Armoni Yayıncılık, İstanbul, 2005.
- TOSI, Henry L., John R. RIZZO - Stephen J. CARROLL. **Managing Organizational Behavior**. 2nd Edition, Harper & Collins, USA, 1990.

- TURCHET, Philippe. **Bedenin İnce Dili: Sinergoloji**. Çev. Yeşim Ongan Akyüz – Simla Ongan Kocaoğlu, Sistem Yayıncılık ve Matbaacılık San.Tic.A.Ş., İstanbul, 2003.
- TUZCULAR, Ercan. **Siberbilinç: Temeli-Tekniği-Uygulaması**. Altın Kitaplar Yayınevi, İstanbul, 1998.
- VARIŞ, Fatma. **Eğitim Bilimine Giriş**. Ankara Üniversitesi Basımevi, Ankara, 1991.
- WEISS, Donald H. **Başarılı Ekip Oluşturma**. Çev. Erhan Tuksan, Rota Yayın Yapım Tanıtım Tic., İstanbul, 2002.
- WEITEN, Wayne. **Psychology: Themes and Variations**. Brook/Cole Publishing Comp., USA, 1989.
- WERNER, Heinz - Bernard KAPLAN. **Symbol Formation**. Lawrence Erlbaum Associates, USA, 1984.
- YUMLU, Konca. **Kitle İletişim Kuram ve Araştırmaları**. 2. Baskı, Ege Üniversitesi Basımevi, İzmir, 1994.
- YURDAKUL, Kazım. **NLP: Bireysel Mükemmelliğin Sanatı**. Kariyer Yayıncılık, İstanbul, 2003.
- YURDAKUL, Kazım - Dilek ARTAR. **Sibernetik NLP ve Uzlaşma**. Kariyer Yayıncılık, İstanbul, 2003.
- **Beyin ve Sinir Sistemi El Kitabı**. Çev. Ferhan Esen, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Yayınları No:135, Eskişehir, 2007.

II. MAKALELER

- AKIN, Gib - Ian PALMER, “Putting Metaphors To Work for Change In Organizations”, **Organizational Dynamics**, Vol. 28, Number 3, Winter 2000.
- ALDER, Harry, “The Technology of Creativity”, **Management Decision**, Vol. 32, No. 4, 1994.
- ANTHONY Bell, “Using Vision To Shape The Future”, **Leader To Leader**, Vol. 2007, No. 45, Summer 2007.

- ATKINSON, Sally, "Personal Development for Managers - Getting The Process Right", **Journal of Managerial Psychology**, Vol. 14, No. 6, 1999.
- AUGUST J. Aguila, "Practice Resources: Creating Employee Loyalty", **Accounting Today**, Vol. 21, No. 13, 2007.
- BOLDERICK Van B., "Leading a Company With Vision", **International Journal of Service Industry Management**, Vol. 3, No. 2, 1992.
- BOURNER, Tom, "Personal Development To Improve Managemet Performance: A Plain Manager's Guide", **Management Development Review**, Vol. 9, No. 6, 1996.
- BUTCHER, David - Penny HARVEY, "Meta – Ability Development: A New Concept for Career Management", **Career Development International**, Vol. 3, No. 2, 1998.
- CRAFT, Anna, "Neuro-Linguistic Programming and Learning Theory", **The Curriculum Journal**, Vol. 12, No.1, Spring 2001.
- DIXON, Nancy M., "The Hallways of Learning", **Organizational Dynamics**, Vol. 25, No. 4, Spring 1997.
- DOWLEN, Ashley, "NLP - Help or Hype? Investigating The Uses of Neuro Linguistic Programming In Management Learning", **Carreer Development International**, Vol. 1, No. 1, 1996.
- EISENBERG, N. - HOLMGREN A.R. "The Relation of Children Situational Empathy Related Emotions To Dispositional Prosocial Behavior", **International Journal of Behavioral Development**, Vol. 22, No.1, 1998.
- FULMER, Robert M., Philip GIBBS - J. Bernard KEYS, "The Second Generation Learning Organizations: New Tools for Sustaining Competitive Advantage", **Organizational Dynamics**, Vol. 27, No.1, Autumn 1998.
- GARMAN, F., et all., "Enhancing Reading Achievement: A Collaborative, Community-Based Intervention Model", **Education**, Vol. 120, No. 4, Summer 2000.

- GEORGES, Patrick D., "Improved Employee Selection and Staffing Through Meta Programmes", **Career Development International**, Vol. 1, No. 5, 1996.
- GRAY, Richard, "Neuro-Linguistic Programming", **Federal Probation**, Vol. 55, No. 1, March 1991.
- HELM, Jay D., "Neuro-Linguistic Programming: Gender and The Learning Modalities Create Inequalities In Learning", **Journal of Instructional Psychology**, Vol. 18, No. 3, September 1991.
- HELM, Jay D., "Neuro-Linguistic Programming: Establishing Rapport Between The School Counselor and The Student", **Journal of Instructional Psychology**, Vol. 18, No. 4, December 1991.
- HELM, Jay D., "Neuro-Linguistic Programming: Establishing Rapport Between School Administrators and The Students", **Education**, Vol. 114, No. 4, Summer 1994.
- HELM, Jay D., "Neuro-Linguistic Programming: Enhancing Learning for The Visually Impaired", **Education**, Vol. 120, No. 4, Summer 2000.
- HELM, Jay D., "Neuro-Linguistic Programming: Establishing Rapport Between School Administrators and The Students, Staff and Community", **Education**, Vol. 114, No. 4, 2003.
- HELM, Jay D., "Neuro Linguistic Programming", **Education**, Vol. 120, No. 4, 1991.
- KENDLER, Howard H., "Cognitive Psychology", **Introductory Readings for Cognitive Psychology**, Editors: Richard P. Honeck, Tommy J. Case, Michael J. Firment, DPG The Dushkin Publishing Group, USA, 1991.
- LAVAN, Ian, "NLP In Business – or More Than A Trip To The Zoo", **Industrial and Commercial Training**, Vol. 34, No. 5, 2002.
- LORIES, Guy, Benoit DARDENNE - Vincent Y. YZERBYT, "From Social Cognition To Metacognition", **Metacognition: Cognitive and Social Dimensions**, Editors: Vincent Y. Yzerbyt, Guy Lories - Benoit Dardenne, Sage Publications, Great Britain, 1998.

- MACLEAN, Donald, Robert PATON - Elaine de VRIES, "Personal Competences and Outdoor Development for Managers", **Career Development International**, Vol. 1, No. 1, 1996.
- MARK, R. Testa, "Satisfaction with Organizational Vision, Job Satisfaction and Service Efforts: An Empirical Investigation", **Leadership & Organization**, Vol. 20, No. 3, 1999.
- MILLER, George A., "The Place of Language In A Scientific Psychology", **Introductory Readings for Cognitive Psychology**, Editors: Richard P. Honeck, Tommy J. Case, Michael J. Firment, DPG The Dushkin Publishing Group, USA, 1991.
- MYRA, Hodgkinson, "A Shared Strategic Vision: Dream or Reality?", **The Learning Organization**, Vol. 9, No. 2, 2002.
- PHILLIPS, Bill, "Energy and Performance: The Power of Metaphor", **Career Development International**, Vol. 3, No. 1, 1998.
- PLANALP, Sally - Karen KNIE, "Integrating Verbal and Nonverbal Emotional Messages", **The Verbal Communication of Emotions**, Editors: Susan R. Fussell, Lawrence Erlbaum Associates Publishers, USA, 2002.
- REX D. Foster – Mesut AKDERE, "Effective Organizational Vision; Implications For Human Resource Development", **Journal of European Industrial Training**, Vol. 31, No. 2, 2007.
- SKINNER, B.F, "Cognitive Science and Behaviourism", **Introductory Readings For Cognitive Psychology**, Edts. Richard P. Honecek, Tommy J. Case, Michael J. Firment, DPG The Dushkin Publishing Group, USA, 1991.
- SOOKSAN, Kantabutra – GAYLE C. Avery, "Vision Effects In Customer and Staff Satisfaction: An Empirical Investigation", **Leadership & Organization**, Vol. 28, No. 3, 2007.
- STEPHEN M. Millet, "Futuring and Visioning: Complementary Approaches To Strategic Decision Making", **Strategy and Leadership**, Vol. 34, No. 3, 2006.

- THOMAS, Coulson C, “Initiating and Preparing for Reengineering”, **Business Process Reengineering**, Kogan Page Publishing, Great Britain, 1994.
- THOMPSON, John E., Lisa COURTNEY - D. DICKSON, “The Effect of Neurolinguistic Programming on Organizational and Individual Performance: A Case Study”, **Journal of European Industrial Training**, Vol. 26, No. 6, 2002.
- TOSEY, Paul - Jane MATHISON, “Neuro-Linguistic Programming and Learning Theory: A Response”, **The Curriculum Journal**, Vol. 14, No. 3, Autumn 2003.
- ULRICH, Dave - Norm SMALLWOOD, “Tangling with Learning Intangibles”, **Leading Organizational Learning**, Editors: Marshall Goldsmith – Howard Morgan, Jossey Bass Press, USA, 2004.
- URAL, Ayhan, “Yöneticilerde Duygusal Zekanın Üç Boyutu”, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt. 3, Sayı. 4, Nisan-Haziran 2001.
- WALTER, G. S. - F. KRYSTINA, “The Role of Empathy In Improving Intergroup Relations”, **Journal of Social Issues**, Vol. 55, No. 4, Winter, 1999.
- WOLFF, Steven B. - Vanessa URCH DRUSKAT, “Building The Emotional Intelligence of Group”, **Harvard Business Review**, March, 2001.
-, “Değişim Mühendisliği”. **Düşünceden Sonuca İnsan Kaynakları**, 3.Baskı, Editör: Figen Tahiroğlu, Hayat Yayıncılık, İstanbul, 2003.

III. İNTERNET KAYNAKLARI

- AKSAN, Doğan, “Dilbilim Tarihine Bir Bakış”,
<http://www.dilbilimi.net/secmeyazilar.htm>, 15.01.2007.
- ANDREAS, Steve, “...”, <http://resultssearchscout.com/content>, 15.03.2006.
- ARIKAN, Münir, “NLP Teknikleri ile Sıradışı Düşünce”,
<http://www.munirarikan.com/makalelerin/?id=8>, 16.02.2005.
- ATAY, Osman, “Toplam Kalite Yönetiminin İşletmeler İçin Önemi ve Malatya Üretim İşletmelerinde Bir Uygulama”, <http://www.iktisat.uludag.edu.tr/dergil8/atay.html>, 20.03.2005.

AYTAÇ, Serpil, “Performansı Artırmanın Bir Yolu Olarak NLP Tekniği”,

<http://iktisat.uludağ.edu.tr/dergi>, 13.05.2005.

BALTAŞ, Acar, “Yöneticilik Becerisinin Temeli: Koçluk”,

http://www.baltas_baltas.com/kaynakdergitum.asp, 12.06.2006.

BANDLER, Richard, “The Latest on Neuro Hypnotic Repatterning from Richard Bandler”, **<http://www.neurohypnoticrepatterning.com/whatsnlp.htm>, 20.05.2007**

BANDLER, Richard, “What’s Neuro Linguistic Programming”,

<http://www.excelquest.com/content/view/17/2820>, 02.03.2005.

BEALIEU, Danie, “Eye Movement Therapy”,

<http://www.nlpcomprehensive.com/articles>, 18.04.2005.

BOEREE, George, “RolloMay”, **<http://www.webspace.ship.edu/egboer/may.html>, 25.01.2007.**

CARVALHO, Bruno - Castro SOUZA, “Creativity and Problem Solving: Elements for Model of Creativity”, **<http://www.cog-prints.org/view/subjects>, 17.03.2006.**

DILTS, Robert, “Alpha Leadership”,

<http://www.nlpu.com/Articles/Alphaleader.html>, 28.01.2007.

DILTS, Robert, “The New Leadership Paradigm”,

<http://www.nlpu.com/Articles/articles.html>, 28.01.2007.

DÖVÜCÜ, Tamer, “Her Davranışın Altında Olumlu Bir Niyet Vardır”,

<http://www.nlpdegisim.com/tammak>, 26.03.2005.

DÖVÜCÜ, Tamer, “NLP Kullanım Yerleri”, **<http://www.nlpdegisim.com/tammak>, 20.01.2005.**

DÖVÜCÜ, Tamer, “Değişim ve Bizler”, **<http://www.nlpdegisim.com/tammak.005.ph>, 20.02.2005.**

- DÖVÜCÜ, Tamer, “NLP Tarihçesi”, <http://www.nlpdegisim.com/tammak>, 20.01.2005.
- DÖVÜCÜ, Tamer, “İş Dünyası ve Değişim”, <http://www.nlpdegisim.com/tammak>, 20.02.2005.
- DÖVÜCÜ, Tamer, “Modelleme”, <http://nlpdegisim.com/modmak01.php>, 20.02.2005.
- DÖVÜCÜ, Tamer, “NLP, Beynimiz ve Dil”, <http://nlpdegisim.com/tammak.003.php>, 22.02.2005.
- DÖVÜCÜ, Tamer, “Uсталık, Yeni Kodlama ve Sistematik NLP”, <http://www.nlpdegisim.com/tammak>, 19.04.2005.
- ERDEM, Ferda – Çiğdem SATIR, “Features of Organizational Culture In Manufacturing Organizations: A Metaphorical Analysis”, <http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewcontent>, 25.06.2006.
- EVERED, Selman, “Essential Ways That Coaching Can Help Individuals”, <http://www.coachingandmentoring.com/Articles>, 16.06.2006.
- EVLİYAOĞLU, Gökhan, “İnsanda ve Toplumda Beyin”, <http://www.düşünenadam.com.tr/felsefe38.htm>, 06.08. 2001.
- EZERLER, Demet, “Bir Gelişme Modeli Olarak Koçluk (Coaching)”, <http://www.peryon.org.tr/kocluk.doc>, 11.06.2006.
- GARDNER, Howard, “...”, <http://www.howardgardner.documents/T.%20Multiplicity>, 11.06.2006.
- HAMEROFF, Stuart R., et all., “Consciousness Bulletin”, <http://www.consciousness.arizona.edu/bulletin.htm>, 09.03.2005.
- İZBUL, Yalçın, “Beyinler Ne İşe Yarıyor?”, <http://www.oursworld.net/bilim-arastirma/beyin-evrim>, 09.03.2005.
- KIRAN, Zeynel, “...”, <http://www.turkoloji.cu.edu.tr/DILBILIM>, 14.01.2007.

LAWLEY, James, “Metaphors of Organizations”,

http://www.cleanlanguage.co.uk/Metaphors_of_orgs_2.html, 27.06.2006.

LLOYD, Peter B., “Scientific Reality Versus Spiritual Reality”,

<http://www.easyweb.easynet.co.uk/ursal/philos/light.htm>, 11.01.2005.

MAYER, John D., CARUSO, David R. - Peter SALOVEY, “Emotional Intelligence Meets Traditional Standards for An Intelligence”,

<http://www.eqi.org/fulltxt1.htm>, 11.06.2006.

MONTENEGRO, Marcia, “In The Image of Man: An Overview of The Human Potential Movement and Motivational Seminars”,

<http://www.answers.com/topic/human-potential-movement>, 25.01.2007.

PESCITELLI, Dagmar, “An Analysis of Carl Rogers’ Theory of Personality”,

<http://www.pond.ca/carl.rogers&page>, 20.01.2007.

ROGERS, Carl, “On Becoming A Person”,

<http://www.panarcy.org/rogers/person.html>, 25.01.2007.

RUDHYAR, Dane, “Transpersonal Psychology”,

<http://www.khaldea.com/rudhyar/rw/rwc13p1>, 11.01.2005.

SAYGILI, Sefa, “...”, <http://mihmandar.8k.com/psikoloji>, 20.12.2005.

STEPP, Barbara J., “What is Hypnosis?”,

<http://www.excelquest.com/content/view/16/35>, 05.04.2005.

SUSSKE, Rudolf, “What Does Heinz Kohut Mean by The Self?”,

<http://www.selfpsychology.org/papers/süsske-self>, 30.01.2007.

TOPER, Öznur, “Muhteşem Bilgi Deposu Bellek”,

..., <http://www.enocta.com.tr/kaynaklar-makale-detay>, 26.08.2004.

..., <http://psikoloji.gen.tr/kpss/mod/resource>, 18.12.2005.

..., <http://www.songweaver.com/brain/index.html>, 21.11.2006.

..., <http://www.en.wikipedia.org/wiki/brain>, 20.05.2005.

..., <http://www.en.wikipedia.org/wiki/Alfred-Korzybski>, 30.01.2007.

..., <http://www.en.wikipedia.org/wiki/Heinz-Kohut>, 28.01.2007.

..., <http://www.en.wikipedia.org/wiki/self-%28Psychology>, 25.01.2007.

..., http://www.everything2.com/index.pl?node_id=131258, 16.04.2005.

..., <http://www.excelquest.com/content/view/7/>, 11.01.2005.

..., <http://www.gestalt.org/semantic.htm>, 15.01.2006.

..., <http://www.kisiselbasari.com/Arcilec.asp>, 20.02.2005.

..., <http://www.nlpu.com/Articles/article8.htm>, 28.01.2007.

..., <http://www.mythosand/logos.com/Rogers.html>, 20.01.2007.

..., <http://www.ogretmenlersitesi.com/yazi/egitim>, 06.05.2005.

..., <http://www.rolfguild.org/idarolf.html>, 30.01.2007.

..., <http://www.songweaver.com/brain/index.html>, 11.02.2000.

..., <http://www.toolbook.com/tools/TOTE.html>, 21.01.2005.

..., <http://www.truemirror.com/hp/hpttmc.asp/>, 04.11.2007.

..., <http://www.wilhelmreichmuseum.org/biography.html>, 25.01.2007.

..., "Anatomy and Histology", <http://www.en.wikipedia.org/wiki/neuron>, 10.01.2005.

..., "Ericksonian Therapy", http://www.uncommonknowledge.co.uk/milton_erickson,
15.01.2007.

..., "Glossary of Commonly Used Terms",
<http://www.nlpcomprehensive.com/nlp-training>, 15.03.2005.

..., "Gregory Bateson",
<http://www.en.wikipedia.org/wiki/Gregory-Bateson>, 15.01.2007.

..., "Human Brain", <http://www.solbaram.org/articles/humind.html>, 20.01.2005.

..., “Kendiliğin Çözümlemesi”,

<http://www.metiskitap.com/scripts/catalog/Author.asp>, 28.01.2007.

..., “Koçluk Nedir?”, <http://www.marefidelis.com/nedir.htm>, 18.11.2006.

..., “Milton Erickson”,

<http://www.gn-shap.ericksonian.co.uk/Erickson.htm>, 20.01.2007.

..., “Misyon ve Vizyon”, <http://gemlik.meb.gov.tr/tky/tkynedir.doc>, 09.08.2007.

..., “NLP Coaching”, <http://www.1+01coachingschool.com/NLP.coaching.htm>, 12.06.2006.

..., “Neurolinguistic Programming”,

<http://www.kisiselbasari.com/Articles.asp>, 21.02.2005.

..., “NLP”, <http://www.cyberturf.com/barisdemir/nlp.htm>, 15.03.2005.

..., “NLP’nin İçeriği”, <http://217.169.192.23/Article.asp>, 20.02.2005.

..., “NLP Nedir?”, <http://www.kisiselbasari.com/Articles.asp>, 20.02.2005.

..., “Putting Benchmarking To Work in The Executive Office and Boardroom:
Benchmarking and Leadership”,

<http://www.benchmarkingreports.com/book/benchmarkingbook.chapter7htm>,
13.03.2005.

..., “Self-Help”, <http://www.mentalhelp.net/poc/view-doc.php>, 30.01.2007.

..., “Showing Empathy”, <http://www.egi.org/empathy.html>, 19.05.2005.

..., “The Meaning of The Transpersonal Psychology”,

<http://www.transpersonalpsychology.org.uk/index.html>, 11.01.2005.

..., “Toplam Kalite Yönetimi”, <http://www.kageme.itu.edu.tr/icerik/ltky/html>,
18.01.2005.

..., “Transpersonal”,

<http://panigada.hypermart.net/newsite/transpersonal.html>, 11.01.2005.

..., “Transpersonal Psychology”,

<http://users.telenet.be/hypnogestalt.com/T5507%20-%20.htm>, 11.01.2005.

..., “What’s NLP”, <http://www.excelquest.com/content/view>, 10.01.2005.

..., “What’s Transpersonal?”,

[http://members.shaw.ca/finkleman/transper.htm/Beth Hedva](http://members.shaw.ca/finkleman/transper.htm/Beth%20Hedva), 11.01.2005.

..., “Yapısalcılık”,

<http://www.geocities.com/temellicus/felsefe/yapisalcilik>, 20.01.2007.

..., “Yükselen Değer: Koçluk”, <http://www.kigem.com/content.asp>, 12.06.2006.

IV. DİĞER KAYNAKLAR

BAŞBAY, Alper, “Çoklu Zeka Kuramına Göre Eğitim Programları ve Sınıf İçi Etkinliklerinin İncelenmesi”, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2000.

İPEK, GENÇ, Filiz, “Kurum İçi İletişim Olgusu ve İletişim Kanalları”, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 1991.

DÖVÜCÜ, Tamer, **NLP Semineri**, KİPA Alışveriş Merkezi, İzmir, 2004.

EKLER

EK .1. NLP Eğitimi Alan ve Almayan Örgüt Çalışanlarına Uygulanan Anket Formu

- 1.Cinsiyet** : 1) Kadın 2) Erkek
2.Yaş : 1) 18-25 2) 26-32 3) 33-39 4) 40-46 5) 46 ve üstü
3.Eğitim Düzeyi : 1) İlköğretim 2) Lise 3) Üniversite 4) Yüksek Lisans 5) Doktora
4.Meslek/İş : (.....)
5.Gelir : 1) 500YTL ve altı 2) 501-1000YTL 3) 1001-1500YTL 4) 1501-2000YTL
5) 2001 YTL ve üstü

	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Hiç Katılmıyorum
6.Kendi algı ve duygularıma dair farkındalıkla empatik iletişim kurabiliyorum					
7.Başkalarının algı ve duygularına dair farkındalıkla empatik iletişim kurabiliyorum					
8. İnsanların sözel ifadelerinden zihinsel süreçlerine ilişkin verilere kısa sürede ulaşip ortak deneyim alanı oluşturabiliyorum					
9.İnsanların sözsüz ifadelerinden zihinsel süreçlerine ilişkin verilere kısa sürede ulaşip ortak deneyim alanı oluşturabiliyorum					
10.Düşüncelerimi davranışa dönüştürerek karşımdakileri kolaylıkla ikna edebiliyorum					
11.Düşüncelerimi davranışa dönüştürerek karşımdakileri kolaylıkla yönlendirebiliyorum					
12.Özgüvenimin hedeflerime ulaşmada önemli bir motivasyon kaynağı olduğunu düşünüyorum					
13.Gergin iletişim ve durumlardan kaynaklanan stres katsayımı azaltabiliyor ve psikolojik durumunu kontrol edebiliyorum					
14.Zamanımı etkili yönetip önceliklerimi etkin biçimde programlayabiliyorum					
15.Kişilerarası ilişkilerimdeki çatışmaları etkili biçimde yöneterek karşılıklı uzlaşma yaratabiliyorum					
16.Hedeflerime ulaşma amacıyla sistem düşüncesi geliştirme ve vizyon yaratarak yaşama geçirmede zihinsel temsil sistemlerimi düzenleyebiliyorum.					
17. Hedeflerime ulaşmada görsel temsil sistemlerimi düzenleyebiliyorum					
18.Hedeflerime ulaşmada işitsel temsil sistemlerimi düzenleyebiliyorum					
19.Hedeflerime ulaşmada dokunsal temsil sistemlerimi düzenleyebiliyorum					

20.Hedeflerime ulaşmada kokusal temsil sistemlerimi düzenleyebiliyorum					
21.Hedeflerime ulaşmada tatsal temsil sistemlerimi düzenleyebiliyorum					
22.Öz kaynaklarımı istediğim yer ve zamanda harekete geçirip motivasyon ve performans düzeyimi düzelterek çalışma verimliliğimi arttırabiliyorum					
23.İçsel kaynaklarımı istediğim yer ve zamanda kullanarak heyecansal durumumu dönüştürebiliyorum					
24.Hızlı ve kalıcı biçimde öğrenebiliyorum					
25.Yaratıcı becerilerimi görev süreçlerine etkili biçimde uyarlayabiliyorum					
26.Motivasyonumu olumsuz yönde etkileyen duygularımı kontrol ederek etkili biçimde yönetebildiğime inanıyorum					
27.Genel olarak yaşamımı ve deneyimlediğim tüm olayları farklı ve olumlu bir yaklaşımla değerlendirebiliyorum					

EK .2. Çoklu Zeka Alanları Envanteri*

BÖLÜM 1

A	Kitaplar, benim için çok değerlidir.	0	1	2	3	4
B	Sayıları kafamda rahatlıkla ve kolayca hesaplayabilirim.	0	1	2	3	4
C	Gözlerimi kapattığımda sık sık açık ve net imgeler görürüm.	0	1	2	3	4
D	Şarkı söylemeye uygun çok güzel bir sesim vardır.	0	1	2	3	4
E	Fiziksel aktiviteleri çok severim ve en az bir spor dalında düzenli olarak egzersiz yaparım.	0	1	2	3	4
F	Genellikle çevremdeki kişiler (örneğin meslektaşlarım ve arkadaşlarım) bana bir öğüt için başvururlar.	0	1	2	3	4
G	Hayat hakkındaki önemli sorular üzerinde sık sık yalnız kalarak zaman harcar ve kafa yorarım.	0	1	2	3	4
H	Dağcılıkla uğraşmayı, sık sık kır yürüyüşlerine çıkmayı veya sadece doğada yürümeyi çok severim.	0	1	2	3	4

BÖLÜM 2

A	Kavramları okumadan, söylemeden veya yazmadan önce zihnimde canlandırırım.	0	1	2	3	4
B	Matematik ve Fen Bilgisi okuldaki en favori derslerimdi.	0	1	2	3	4
C	Renge karşı çok hassas ve duyarlıyım.	0	1	2	3	4
D	Müzikal bir notanın ne zaman yanlış çalındığını kolaylıkla söyleyebilirim.	0	1	2	3	4
E	Bir yerde çok uzun bir süre için hiç kımıldamadan oturmaktan rahatsız olurum.	0	1	2	3	4
F	Yürümek, yüzmek veya koşmak gibi bireysel sporlar yerine, genellikle futbol, basketbol veya voleybol gibi grup sporlarını tercih ederim.	0	1	2	3	4
G	Kendim hakkında daha fazla bilgi edinmek için kişisel gelişim ile ilgili birçok kitap okudum.	0	1	2	3	4
H	Bazı insanların doğa ve çevre konusundaki duyarsızlıkları beni çok üzmektedir.	0	1	2	3	4

* EK .2. Ahmet Saban'ın "Çoklu Zeka Teorisi ve Eğitim" adlı eserinden uyarlanmıştır.

BÖLÜM 3

A	Televizyon veya bir film izlemek yerine, radyoyu veya bir ses kasetini dinlerken daha çok öğrenirim.	0	1	2	3	4
B	Mantıksal düşünmeyi ve beyin jimnastiği gerektiren oyunları oynamayı çok severim.	0	1	2	3	4
C	Etrafımdaki olayların veya gördüğüm nesnelerin resmini çekmek veya onları bir kamera ile kaydetmek isterim.	0	1	2	3	4
D	Müzik dinlemeyi çok severim ve sık sık radyodan, kaset çalardan ve diğer benzeri araçlardan müzik dinlerim.	0	1	2	3	4
E	Model inşa etme, marangozluk veya dokuma gibi el becerilerini gerektiren bütün somut etkinliklerde çalışmayı çok severim.	0	1	2	3	4
F	Bir sorunun olduğunda, onu tek başıma çözmeye çalışmak yerine genellikle yardımına başvurabileceğim birini araştırırım.	0	1	2	3	4
G	Başarısızlıklarına esnek bir yapıda tepki gösteririm.	0	1	2	3	4
H	Hayvanların etrafında olmaktan çok hoşlanırım.	0	1	2	3	4

BÖLÜM 4

A	Kelime işlem oyunlarını çok severim.	0	1	2	3	4
B	“Eğer ... ise, ne olur?” türündeki düşünmeyi gerektiren küçük deneyleri gerçekleştirmekten çok hoşlanırım.	0	1	2	3	4
C	Yap-boz bulmaca, parçalara ayrılmış bir resmi tamamlama vb. diğer görsel bulmaca oyunlarını çok severim.	0	1	2	3	4
D	Bir müzik aletini çok iyi çalarım.	0	1	2	3	4
E	En iyi ve en mükemmel diyebileceğim fikirlerim genellikle uzun bir yürüyüşteyken, koşarken veya benzeri bir fiziksel aktiviteyi gerçekleştirirken oluşur.	0	1	2	3	4
F	En az üç tane yakın arkadaşım vardır.	0	1	2	3	4
G	Kendimden başka kimsenin bilmediği bir hobim vardır.	0	1	2	3	4
H	Doğa ile bağlantılı en az bir hobim vardır (örneğin, kuş beslemek).	0	1	2	3	4

BÖLÜM 5

A	Çevremdeki insanları dil sürçmeleri, tekerlemeler veya cinaslı sözcük oyunları ile eğlendirmeyi çok severim.	0	1	2	3	4
B	Zihnim, olaylar arasındaki farklılıklar, benzerlik veya mantıksal düzen ile sürekli olarak meşguldür.	0	1	2	3	4
C	Genellikle, geceleri görsel rüyalar veya kabuslar ile irkilirim.	0	1	2	3	4
D	Diyebilirim ki, eğer müzik olmasaydı, benim için hayat çok anlamsız olacaktı.	0	1	2	3	4
E	Genellikle, boş zamanlarımı ev dışındaki faaliyetlerde harcarım.	0	1	2	3	4
F	Boş zamanlarımı harcarken, briç gibi sosyal oyunları, video oyunları gibi bireysel oyunlara tercih ederim.	0	1	2	3	4
G	Hayatımla ilgili zihnimde sürekli olarak meşgul olduğum ve ulaşmaya çalıştığım önemli amaçlarım vardır.	0	1	2	3	4
H	Zihnim sürekli olarak mevsimler, depremler ve benzeri doğa olaylarının nasıl oluştuğuna dair sorularla meşguldür.	0	1	2	3	4

BÖLÜM 6

A	İnsanlar konuştuğum veya yazdığım bazı kelimelerin anlamlarını bana sormak durumunda kalırlar.	0	1	2	3	4
B	Bilimdeki yeni gelişme ve değişmelere karşı her zaman çok ilgi duyarım.	0	1	2	3	4
C	Genellikle, hiç bilmediğim bir yerde iken yönümü veya gideceğim yeri bulamamak gibi bir kaygım yoktur.	0	1	2	3	4
D	Bazen sokakta yürürken kendimi bir melodiyi mırıldanır halde buluyorum.	0	1	2	3	4
E	Bir başkası ile konuşurken ellerimi veya bedensel jest, mimik ve hareketleri çok sık kullanırım.	0	1	2	3	4
F	Nasıl yapılacağını çok iyi bildiğim bir işi başka bir insana veya bir grup insana öğretmenin verdiği mücadeleyi çok severim.	0	1	2	3	4
G	Kendimin zayıf ve kuvvetli yanları hakkında gerçekçi bir anlayışa sahibim.	0	1	2	3	4
H	Çeşitli ağaçlar, kuşlar ve benzeri bitki ve hayvan türleri arasındaki temel farklılıkları çok iyi bilirim.	0	1	2	3	4

BÖLÜM 7

A	Okul yıllarımda benim için Türkçe ve Sosyal Bilgiler gibi dersler Matematik ve Fen Bilgisi gibi derslerden daha cazip ve kolaydı.	0	1	2	3	4
B	Her olayın mutlaka mantıklı bir açıklaması olduğuna inanırım.	0	1	2	3	4
C	Resim yapmaktan, şekil çizmekten veya gelişi güzel karalamaktan çok hoşlanırım.	0	1	2	3	4
D	Vurmalı çalgılarla yapılan bir müzik parçasına kolaylıkla ayak uydurabilirim.	0	1	2	3	4
E	Bir şey hakkında daha çok öğrenebilmem için, ona dokunmam ve onu ilk elden tecrübe etmem gerekir.	0	1	2	3	4
F	Genellikle, kendimi bir grup lideri olarak algılarıım.	0	1	2	3	4
G	Hafta sonunu bir çok insanın arasında lüks bir dinlenme merkezinde harcamak yerine, yalnız başıma kalarak sakin bir ortamda geçirmeyi tercih ederim.	0	1	2	3	4
H	Tabiattaki canlıları konu alan kitapları okumayı ve televizyon veya video programlarını izlemeyi çok severim.	0	1	2	3	4

BÖLÜM 8

A	Başka bir dilde konuşmayı ve yazmayı öğrenmek, göreceli olarak bana çok kolay gelmektedir.	0	1	2	3	4
B	Soyut kavramları zihnimde kolaylıkla canlandırabilirim.	0	1	2	3	4
C	Okulda Geometri ile ilgili konular, benim için Cebir dersinden daha kolaydı.	0	1	2	3	4
D	Bir çok farklı şarkıların veya müzik aletlerin ezgilerini bilirim.	0	1	2	3	4
E	Lunaparklardaki eğlence treni gibi biniciliklerden, ata binmekten veya diğer benzeri heyecan verici fiziksel deneyimlerden çok hoşlanırım.	0	1	2	3	4
F	Kalabalık bir ortamda birileri ile birlikte iken çok rahat davranırım.	0	1	2	3	4
G	Kendimi bağımsız ve güçlü bir iradeye sahip biri olarak algılarıım.	0	1	2	3	4
H	Tatil için bir seyahate çıkacağım zaman, bir çok insanın bulunduğu yerlerden ziyade doğa ile baş başa kalabileceğim yerleri tercih ederim.	0	1	2	3	4

BÖLÜM 9

A	Son günlerde okuduğum veya duyduğum kavramları başkaları ile olan diyaloglarımda sık sık kullanırım.	0	1	2	3	4
B	Çevremdeki insanların söylediği ve yaptığı şeylerde mantıksal bakımdan hata aramayı çok severim.	0	1	2	3	4
C	Bir nesnenin direk olarak tepeden-kuş bakışı görünüşüne sahipsem, onun gerçekte nasıl görüldüğünü rahatlıkla gözümde canlandırabilirim.	0	1	2	3	4
D	Genellikle, bir müzik parçasını veya melodisini doğru olarak tekrarlayabilmem için onu bir veya iki kez dinlemem yeterlidir.	0	1	2	3	4
E	Kendimi, koordinasyonu iyi olan birisi olarak tanımlarım.	0	1	2	3	4
F	İşimle ilgili veya beni yakından ilgilendiren sosyal ve kültürel etkinliklere katılmayı çok severim.	0	1	2	3	4
G	İç dünyamdaki düşüncelerimi ve hayatımdaki önemli olayları kaydetmek için tuttuğum bir günlüğüm vardır.	0	1	2	3	4
H	Hayvanat bahçeleri, botanikler vb. gibi tabiatın belli bir yönünü içinde barındıran yerleri sık sık ziyaret ederim.	0	1	2	3	4

BÖLÜM 10

A	Halihazırda çok gururlandığım ve çevremdeki insanlar arasında fark edilmemi sağlayan yazılı bir eserim vardır.	0	1	2	3	4
B	Bir olayın belli bir yolla kategorilere ayrılarak, analiz edilerek veya hesaplanarak açıklanması beni çok memnun eder.	0	1	2	3	4
C	Genellikle, resimlerle donatılmış okuma materyallerini tercih ederim.	0	1	2	3	4
D	Bir işte çalışırken, dersime çalışırken veya bir konuyu öğrenirken sık sık ritim tutturur ve melodiler söylerim.	0	1	2	3	4
E	Yeni bir beceriyi öğrenmek için onun hakkında okumak yerine, o beceriyi pratik etmeye ihtiyacım vardır.	0	1	2	3	4
F	Bütün geceyi evde yalnız kalarak geçirmek yerine, hareketli geçen sosyal bir etkinlikte olmayı tercih ederim.	0	1	2	3	4
G	Kendi işimi kurma konusunda ciddi düşüncelerim vardır.	0	1	2	3	4
H	Düzenli bir bahçem vardır ve bu bahçede toprakla uğramayı çok severim.	0	1	2	3	4

ÇOKLU ZEKA ALANLARI PROFİLİ

ZEKA ALANI		ENVANTERDEKİ BÖLÜMLER										TOPLAM PUAN
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
A	Sözel-Dil											
B	Mantıksal- Matematiksel											
C	Görsel-Uzaysal											
D	Müziksel-Ritmik											
E	Bedensel-Kinestetik											
F	Sosyal											
G	İçsel											
H	Doğacı											
ZEKA ALANLARINI BELİRLEME ÖLÇEĞİ			ZEKA ALANINDAKİ TOPLAM PUAN					ZEKA ALANINDAKİ GELİŞMİŞLİK DÜZEYİ				
Bana Tamamen Uygun		4		32-40 arası					Çok Gelişmiş			
Bana Oldukça Uygun		3		24-31 arası					Gelişmiş			
Bana Kısmen Uygun		2		16-23 arası					Orta Düzeyde Gelişmiş			
Bana Çok Az Uygun		1		8-15 arası					Biraz Gelişmiş			
Bana Hiç Uygun Değil		0		0-7 arası					Gelişmiş Değil			

EK .3. Göz Hareketlerinin Belirlenmesine Yönelik Soru Türleri*

Aşağıdaki sorular, yanıtlayanın belirli göz hareketi örüntülerini aktive etmesini sağlamaktadır. Egzersiz uygulanırken sorular yöneltildiği andaki göz hareketlerinin gözlenmesi gerekmektedir.

1. **a)** TV’de Başbakanı en son ne zaman gördünüz?
 b) Son tatilinizi nerede geçirdiniz?
2. **a)** Yaşadığınız binanın ön cephesini çizdiğinizizi düşünün. Nasıl görünüyor?
 b) Kayak yapma sizce nasıl görünüyor?
3. **a)** Favori müzik türünüz nedir?
 b) Sizi en çok rahatlatan enstrüman sesi hangisidir?
4. **a)** Müdürünüz çalıştığınız bölümle ilgili sorunların kimden kaynaklı olduğunu sordu. Ona ne söylediniz?
 b) Müdürünüzün sesinin Ayı Yogi’nin sesiyle yer değiştirdiğini düşünün. Nasıl konuşurdu?
5. **a)** Bir arkadaşınıza yaşamınızın en heyecanlı anını tanımlarken sesinizi dinleyin.
 b) Arkadaşınıza sevdiğiniz bir yemek tarifini verirken kendinizi dinleyin.
6. **a)** Bir kürk ceket kendinizi nasıl hissettirir?
 b) Kumsaldaki kumlar kendinizi nasıl hissettirir?

* **EK .3.** Bernard F. Cleveland’ın “Master Teaching Techniques” adlı eserinden uyarlanmıştır.

ÖZGEÇMİŞ

1977 İzmir’de doğdum. İzmir Karşıyaka Lisesi’ni beş dönemde, İzmir Milli Eğitim Müdürü Zeki Bilgin İnanlı’dan aldığım ödülle bitirdim. 1995 yılında ilk tercihim olan Ege Üniversitesi İletişim Fakültesi Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalı’na Prof. Dr. Refet Saygılı’dan aldığım birincilik ödülüyle kabul olundum. Derece ile bitirdiğim lisans eğitimimden sonra 1999’da Ege Üniversitesi İletişim Fakültesi Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalı’nda master öğrenimine başladım. Aynı yıl Birleşmiş Milletler Food Agricultural Organization (FAO) için hazırlanan “Yeşil Karşıyaka – Yeşil İzmir” projesinde görev aldım.

2001-2002 eğitim döneminde TKY uygulamalı İzmir Piyale İlköğretim Okulu’nda bir yıl İngilizce Öğretmeni olarak görev aldım. 2003 yılında “Örgütlerde İletişim Yönetimi” başlıklı tez çalışmamla tamamladığım Master eğitiminin ardından aynı yıl sıralamada birincilikle doktora eğitimine başladım.

2004-2005 ve 2005-2006 öğretim yıllarında Ege Üniversitesi Ege Meslek Yüksekokulu’nda Öğretim Görevlisi olarak ders verdim.