

**T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İLETİŞİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
HALKLA İLİŞKİLER BİLİM DALI**

**HALKLA İLİŞKİLER VE NLP İLİNTİSİNİN
İLETİŞİM YÖNÜNDEN İNCELENMESİ**

Yüksek Lisans Tezi

TUĞÇE ÜNAL

İstanbul, 2008

**T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İLETİŞİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
HALKLA İLİŞKİLER BİLİM DALI**

**HALKLA İLİŞKİLER VE NLP İLİNTİSİNİN
İLETİŞİM YÖNÜNDEN İNCELENMESİ**

Yüksek Lisans Tezi

TUĞÇE ÜNAL

DANIŞMAN: YRD. DOÇ. DR. EMEL KARAYEL BİLBİL

İstanbul, 2008

Marmara Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü

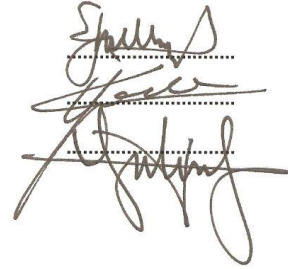
Tez Onay Belgesi

İLETİŞİM BİLİMLERİ Anabilim Dalı HALKLA İLİŞKİLER Bilim Dalı Yüksek Lisans öğrencisi TUĞÇE ÜNAL'ın "HALKLA İLİŞKİLER VE NLP İLİNTİSİNİN İLETİŞİM YÖNÜNDEN İNCELENMESİ" adlı tez çalışması, Enstitümüz Yönetim Kurulunun 19.06.2008 tarih ve sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından oybirliğiyle Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Öğretim Üyesi Adı Soyadı

İmzası

Tez Savunma Tarihi : 30.10.2008
1) Tez Danışmanı : YRD. DOÇ.DR. EMEL KARAYEL
2) Jüri Üyesi : DOÇ. DR. YONCA ECE İNAN
3) Jüri Üyesi : DOÇ. DR. CEM SEFA SÜTÇÜ



ÖNSÖZ

NLP, İngilizce Neuro Linguistic Programming olarak adlandırılan bir sistemler bütünü'nün kısaltılmış seklidir. Neuro, bireyin nörolojik sistemini; linguistic, dilbilimini, yani bireyin kendisi ve çevresi ile kurduğu iletişimi ve programming ise duygu, düşünce ve davranışlarımızı tıpkı bir bilgisayar yazılım programı gibi programlayarak sonuca gitmeyi ifade etmektedir.

“Halkla İlişkiler ve NLP İlintisinin İletişim Yönünden İncelenmesi” konulu tez çalışmamızın amacı; halkla ilişkiler ve NLP kavramlarının ilintisinin, her iki kavramın da temelini oluşturan “iletişim” boyutuyla incelenmesidir. Çalışmamız, iletişim esaslı ve insan odaklı bir çalışma alanı olan halkla ilişkilerde, yine insan ve iletişim temelli NLP tekniklerinin kullanılmasının çeşitli açılardan yarar sağlayacağını ortaya koymaktadır.

Tez çalışmamızın, uçsuz bucaksız denizde bir damla olduğunun bilinciyle, henüz üzerinde çok fazla araştırma yapılmamış bu alanda yürütülen birkaç çalışmadan biri olarak bundan sonraki çalışmalara katkıda bulunması, dileğimize.

Bu vesile ile tez çalışmamın doğru esaslara göre yürütülmesi için sunduğu değerli katkılarından ve desteğinden ötürü tez danışmanım Sayın Yrd. Doç. Dr. Emel Karayel Bilbil'e, tez konumu belirlememde büyük rol oynayan ve yolumu aydınlatan Sayın Prof. Dr. Alaeddin Asna'ya, değerli fikirleriyle bana yol gösteren Sayın Doç Dr. Yonca Ece Çöklü ve Sayın Doç Dr. Cem Sefa Sütçü'ye şükranlarımı arz ediyorum.

Yanı sıra, uzmanlık alanındaki değerli görüşlerini benimle paylaşan Akarma Eğitim ve Danışmanlık Merkezi'nden Sayın Banu Gökçül'e, eğitim ve meslek hayatımı birlikte yürütmem konusunda bana verdiği destekten ve gösterdiği anlayıştan ötürü sevgili Feride Edige'ye ve yaşamım boyunca benden hiçbir zaman desteğini esirgemeyen aileme teşekkürü bir borç bilirim.

Tuğçe Ünal
İstanbul, 2008

HALKLA İLİŞKİLER VE NLP İLİNTİSİNİN İLETİŞİM YÖNÜNDEN İNCELENMESİ

Tuğçe Ünal

ÖZET

İnsanları tanımaya yönelik olarak asırlar boyu çeşitli bilimsel araştırmalar yapılmıştır. 19. ve 20. yüzyılda psikolojinin gelişimi ile insanın iç dünyası keşfedilmeye başlanmış ve Sanayi Devrimi'yle birlikte bu keşif isteği artarak devam etmiştir. Bu bağlamda son çeyrek yüzyılda ortaya çıkan gelişmelerden biri de, Nöro Linguistik Programlamadır.

Bir işletmenin en değerli varlığı insanlardır. İnsanların kendilerini daha iyi tanımaları, çevresindekilerle daha iyi iletişim kurmaları ve başarıya güdülenmeleri sonucunda bu kişilerin verimliliklerinin arttığı ve o işletmeye büyük bir katma değer katıldığı bilinmektedir. Bunun yanında, günümüzde işletmelerin başarısı, gerçekleştirdikleri iletişim ile ölçülmektedir. Her sektörde olduğu gibi halkla ilişkiler sektöründe de başarının ve rekabetin gücünü, etkin iletişim oluşturmaktadır. Buradan hareketle, tez çalışmamızın amacını da; halkla ilişkiler ve NLP kavramlarının ilintisinin, her iki kavramın da temelini oluşturan “iletişim” boyutuyla incelenmesi oluşturmaktadır. Çalışmamızda, iletişim esaslı ve insan odaklı bir çalışma alanı olan halkla ilişkilerde, yine insan ve iletişim temelli NLP tekniklerinin kullanılmasının sağlayacağı yararlar ele alınmaktadır.

Yürütülen tez çalışması çerçevesinde, halkla ilişkiler ve NLP kavramlarının “iletişim” açısından ilintisi şu açılardan incelenmeye çalışılmıştır: iletişimde geri bildirim önemi, temsil sistemleri göz önünde bulundurularak kurulan iletişimin etkinliği, iki kavram çerçevesinde hedefe ulaşma yolunda atılan adımların benzerliği, strateji oluşturma açısından halkla ilişkiler ve NLP ilintisi, algılama ve zihinsel haritaların değerlendirilmesi açısından iki kavramın ortak noktaları, kurum içi iletişimde NLP tekniklerinin sağladığı yararlar, halkla ilişkiler yöneticileri için NLP tekniklerinin kullanımı, v.b... Kısaca çalışmada, NLP teknik ve yöntemlerinin bireylere sunduğu iletişim anahtarlarının, halkla ilişkiler sektöründe hangi alanlarda kullanılabileceği üzerinde durulmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Halkla İlişkiler, NLP, İletişim, İnsan, Nöro, Linguistik, Programlama

EXAMINATION OF THE CORRELATION BETWEEN PUBLIC RELATIONS AND NLP IN TERMS OF COMMUNICATION

Tuğçe Ünal

ABSTRACT

There has been a diverse array of scientific researches throughout centuries to know about human. In parallel with development of psychology in the 19th and the 20th centuries, attempts were initiated to discover the inner world of human, with an increasing curiosity along with the Industrial Revolution. One of the innovations that appeared in the last quarter of the century in this context is Neuro Linguistic Programming.

Human is the most valuable asset of an enterprise. It is a known fact that people gain a higher efficiency and a significant added value is provided for the enterprise when they know much more about themselves, make a better communication with other people and become motivated to success. In addition, the success of enterprises today is measured with the communication they perform. As in each sector, effective communication constitutes the power of success and competition in public relations sector. In this frame, the aim of our thesis study is examination of the correlation between the public relations and NLP concepts in terms of “communication” which constitutes the basis of both concepts. Our study touches upon the advantages that will be provided by the use of the human and communication based NLP techniques in public relations, which is actually a human and communication based sphere of study.

The correlation between public relations and NLP concepts in terms of "communication" is examined in the following terms under the thesis study carried out: the importance of feedback in communication, efficiency of the communication which is built having regard to representation systems, efficiency of communication built, similarity of steps taken to achieve the target within the frame of both concepts, the correlation of public relations and NLP in terms of building strategies, common points of both concepts in terms of evaluation of perception and mental maps, advantages of NLP techniques in organizational communication, the use of NLP techniques for public relations officers, etc. Briefly, the study focuses on the fields of public relations sector in which the communication keys of NLP techniques and methods offered to individuals can be used.

Key Terms: Public Relations, NLP, Communication, Human, Neuro, Linguistic Programming

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	I
ÖZET	II
İÇİNDEKİLER	IV
TABLO LİSTESİ	VIII
ŞEKİL LİSTESİ	IX
KISALTMALAR.....	X
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

HALKLA İLİŞKİLER VE NLP İLİNTİSİNİ OLUŞTURAN İLETİŞİM OLGUSUNA KAVRAMSAL BAKIŞ.....	3
--	---

1.1. İletişim Kavramının Anlamı, Kapsamı ve Önemi.....	3
1.2. İletişim Sürecindeki Unsurlar	11
1.2.1. Kaynak	12
1.2.2. Kanal ve Araç	15
1.2.3. Mesaj (İleti)	16
1.2.4. Alıcı (Hedef Kitle)	19
1.2.5. Kodlama	20
1.2.6. Algılama	23
1.2.7. Geribildirim	25
1.2.8. Gürültü	28
1.3. İletişim Türleri.....	29
1.3.1. Sözlü İletişim.....	30
1.3.1.1. Yüzyüze İletişim	31
1.3.1.2. Teknolojik Araçlarla İletişim.....	31
1.3.1.3. Dilin İletişimdeki İşlevleri.....	32
1.3.1.3.1. Dilin Soyutlaştırıcı Gücü	32
1.3.1.3.2. Dil ve Sosyal Gerçeklik İlişkisi	33
1.3.1.3.3. Dil ve Dünya Görüşü İlişkisi	33
1.3.1.3.4. Dil ve Toplumsal Çevre.....	34
1.3.1.4. Sözlü İletişimi Etkileyen Başlıca Unsurlar.....	35
1.3.2. Sözsüz İletişim.....	38
1.3.2.1. Sözsüz İletişimin İşlevleri	39
1.3.2.2. Sözsüz İletişimin Temel Unsurları.....	40
1.3.2.2.1. Beden Dili	40

1.3.2.2.2. Renklerin Dili.....	48
1.3.3. Yazılı İletişim	51
1.4. İletişimin İşleyiş Şekilleri	54
1.4.1. Tek Yönlü İletişim	54
1.4.2. Çift Yönlü İletişim	57
1.5. İletişim Sürecinde Karşılaşılan Engeller.....	59
1.5.1. İletişimin Önündeki Bireysel ve Kişilerarası Engeller	60
1.5.2. İletişimin Unsurları ile İlgili Engeller.....	68
1.5.3. Örgütsel Engeller	71
1.6. İletişimin Diğer Kavramlarla İlişkisi	72
1.6.1. İletişim ve İkna İlişkisi.....	72
1.6.2. İletişim Çalışmalarının Davranış Bilimleriyle İlişkisi	81
1.6.3. İletişime Kuramsal Açından Sosyo – Psikolojik Yaklaşım	85
1.6.3.1. Gudu ve Güdüleme	86
1.6.3.2. Algı ve Algılama.....	87
1.6.3.3. Tutumlar	88
1.6.3.4. Şema Kuramı	89
1.7. Bireysel ve Örgütsel Çerçeve NLP ve İletişim İlintisi.....	90

İKİNCİ BÖLÜM

NLP'NİN TANIMI VE NLP TEKNİKLERİNE KAVRAMSAL BAKIŞ.....	94
2.1. NLP'nin Tanımı, Kapsamı ve Amacı.....	94
2.2. NLP'nin Dört Temel Uygulama İlkesi	101
2.3. NLP'nin Varsayımları	103
2.4. NLP'nin Nörolojik Düzeyi.....	115
2.4.1. Deneyimler ve Anlama – Anlamlandırma Süreci.....	116
2.4.2. Algı Filtreleri ve Evrensel Modelleme.....	118
2.4.3. Başarı Modelleri ve Hedef Belirleme Stratejileri	120
2.4.4. İnançlar ve Değerler.....	126
2.4.5. Sonuçlar.....	130
2.4.6. Temsil Sistemleri	133
2.4.6.1. Görsel Temsil Sistemi	136
2.4.6.2. İşitsel Temsil Sistemi	136
2.4.6.3. Dokunsal Temsil Sistemi.....	137
2.4.6.4. Temsil Sistemleri ve Göz Hareketleri.....	141
2.4.6.5. Alt Modaliteler (Alt Sistemler).....	144
2.4.7. Zaman Çizgisi.....	147
2.4.8. Çerçeveler ve Yeniden Çerçeveleme	151
2.4.9. Nörolojik ve Mantıksal Seviyeler.....	154
2.4.10. Çapalar ve Çapalama	157

2.5. NLP'nin Linguistik Düzeyi.....	159
2.5.1. İletişim	160
2.5.2. NLP İletişiminde Uyum ve Aynalama.....	166
2.5.3. Metaforlar.....	168
2.5.4. Dili Anlamlandırmak	170
2.5.4.1. Meta Modeli.....	172
2.5.4.1.1. Silme.....	173
2.5.4.1.2. Genelleme	175
2.5.4.1.3. Çarpıtma	176
2.5.4.2. Milton Modeli	177
2.6. NLP'nin Programlama Düzeyi.....	179
2.6.1. Stratejiler	179
2.6.2. Modelleme.....	184
2.6.3. Meta Programlar	186
2.6.3.1. Proaktif – Reaktif Kalıbı	188
2.6.3.2. Yaklaşma – Kaçınma Kalıbı (Motivasyon Yönü)	190
2.6.3.3. İçsel Referans – Dışsal Referans Kalıbı (Referans Kaynağı).....	191
2.6.3.4. İkna Stratejileri	192
2.6.3.5. Çalışma Stresine Tepki Kalıbı.....	193

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

NLP VE HALKLA İLİŞKİLER İLİNTİSİNİN “İLETİŞİM” YÖNÜNDEN İNCELENMESİ195

3.1. Bir NLP Varsayımı Olarak “İletişimde Geri Bildirimin Önemi” ve Halkla İlişkilerle İlintisi	195
3.2. NLP'nin Nörolojik Düzeyi Açısından Halkla İlişkiler ve NLP İlintisi	198
3.2.1. İletişimde Kullanılan Temsil Sistemleri Açısından Halkla İlişkiler ve NLP İlintisi	198
3.2.2. Hedef Belirleme Stratejileri, Dört Aşamalı Kazanım Modeli ve Halkla İlişkilerin Dört Adımı	206
3.2.3. Strateji Oluşturma Açısından Halkla İlişkiler ve NLP İlintisi	211
3.2.4. Algılama ve Zihinsel Haritalar Açısından Halkla İlişkiler ve NLP İlintisi.....	212
3.2.5. Zaman Çizgisi ve Zaman Yönetimi Açısından Halkla İlişkiler ve NLP İlintisi	214
3.2.6. Çapaların İletişimde Kullanımı	218
3.3. NLP'nin Linguistik Düzeyi Açısından Halkla İlişkiler ve NLP İlintisi	219
3.3.1. Milton Modeli ve Siyasal İletişim İlişkisi.....	219
3.4. NLP'nin Programlama Düzeyi Açısından Halkla İlişkiler ve NLP İlintisi	222
3.4.1. Kurum İçi İletişim Açısından NLP ve Halkla İlişkiler İlintisi	222
3.4.2. Halkla İlişkiler Yöneticileri İçin NLP Tekniklerinin Kullanımı	228
3.4.3. Meta Programların İletişim ve Halkla İlişkiler ile İlintisi.....	236
3.4.4. Stres Yönetiminde NLP Tekniklerinin Kullanımı	239

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM	
NLP VE HALKLA İLİŞKİLER İLİNTİSİNİN İLETİŞİM YÖNÜYLE İNCELENMESİNE ÖRNEKLER	241
4.1. Akarma Eğitim ve Danışmanlık Merkezi ve Banu Gökçül Hakkında	241
4.2. Akarma Eğitim ve Danışmanlık Merkezi Kurucusu ve NLP Uzmanı Banu Gökçül ile Gerçekleştirilen Röportaj	243
4.3. Akarma Eğitim ve Danışmanlık Merkezi Tarafından Barem RI Yöneticilerine NLP Teknikleri Kullanılarak Uygulanan “Başarılı İletişim Yönetimi Eğitimi” ve “Başarı Odaklı Liderlik Akademisi Sertifika Programı”	252
4.3.1. Eğitimlere Katılan Barem RI Yöneticilerinden Alınan Geri Bildirimler.....	271
4.3.2. Eğitimlerle İlgili Web Ortamında Çıkan Haber Örnekleri.....	274
4.4. Garanti Bankası Management Trainee Grubuna Uygulanan Eğitim Programı	278
4.5. Kurum İçi İletişimde NLP Tekniklerinin Kullanılmasıyla İlgili Bir Uygulama Örneği “PRO İletişim Danışmanlığı”	284
4.6. Uygulama Örneklerinin Değerlendirilmesi.....	289
SONUÇ	292
EKLER	298
Ek – 1: Koton Basın Bülteni Örneği	298
Ek – 2: YKM Basın Bülteni Örneği	299
YARARLANILAN KAYNAKLAR.....	300

TABLO LİSTESİ

	Sayfa No.
Tablo 1: Temsil Sistemleri ve Kullanılan Sözcükler	139
Tablo 2: Temsil Sistemleri ve Kullanılan Deyimler	140

ŞEKİL LİSTESİ

	Sayfa No.
Şekil 1: Ortak Yaşam (İzafet – Referans) Alanı	21
Şekil 2: Geri Bildirim Süreci	26
Şekil 3: Bir Alıcının Bulunduğu Geribildirimi Olmayan Tek Yönlü İletişim	55
Şekil 4: Tek Yönlü İletişim (Kaynak Tek Hedef Birden Fazla)	55
Şekil 5: Tek Yönlü İletişim (Kaynak Birden Fazla, Hedef Tek)	56
Şekil 6: Karşılıklı Etkileşimin Olduğu İki Yönlü İletişim	58
Şekil 7: Engelli İletişim Modeli	70
Şekil 8: Durum Değişim Modeli	124
Şekil 9: Dört Aşamalı Kazanım Modeli	124
Şekil 10: İyi Şekillendirilmiş Amaç Kriterleri	131
Şekil 11: Temsil Sistemleri ve Göz Erişim İpuçları	142
Şekil 12: Temsil Sistemleri ve Göz Hareketleri	143
Şekil 13: Mantıksal Düzeyler	156

KISALTMALAR

NLP	: Nöro Linguistik Programlama
Çev.	: Çeviren
s.	: Sayfa
a.g.e.	: Adı geçen eser
a.g.m.	: Adı geçen makale
Meta Program	: Kişilik özellikleri
v.b.	: Ve benzeri
U.S.A	: Amerika Birleşik Devletleri
Bkz.	: Bakınız
Barem RI	: Barem Research International

GİRİŞ

NLP; İngilizce “Neuro Linguistic Programming”in kısaltılmış biçimidir. Türkçeye çevrildiğinde tam karşılığı olamamakla beraber; “Beyin Dili Programlaması” ya da “Sinir Dili Programlaması” gibi başlıklarla ifade edilebilmektedir. NLP; “kişisel mükemmelliğin sanatı ve bilimi” ve “öznel deneyim araştırması” olarak da tanımlanmaktadır.

NLP kavramı, John Grinder ve Richard Bandler adındaki bir dilbilimci ve bir matematikçi tarafından geliştirilmiştir. Buradan da anlaşılacağı gibi NLP; iletişimin ön planda olduğu bir olgudur ve iletişimi geliştirmek için kullanılacak tekniklerin sistematığı ve programlanması üzerinde durmaktadır.

NLP, birkaç yıldır var olmasına karşın, özellikle son dönemlerde hızla gelişme göstermiş ve merak edilen bir kavram haline dönüşmüştür. Bugün yönetim, eğitim, satış gibi, özellikle iletişim merkezli alanlarda fazlasıyla ilgi uyandırmaktadır. Bu bağlamda NLP’nin, insan olan her yerde uygulanabilir bir kavram olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır.

Dil kalıplarını kullanarak zihinsel süreçlere etki etme ve bireyin algılarında çeşitli değişimler gerçekleştirerek kişisel potansiyeli performansa dönüştürme teknolojisi olarak tanımlanan NLP, bir kişisel gelişim yöntemi olmanın da ötesinde, bireyin gerek özel gerekse iş yaşamında, hem kendisine, hem de çevresindeki tüm bireylere uygulayabileceği bir dizi “kendini gerçekleştirme” uygulamaları içermektedir.

NLP, iş dünyasında da yaygın kullanıma sahip olmasından hareketle, insan davranış ve tutumlarıyla ilgilenmesi bakımından, iş dünyasının iletişim temelli insani yönünde de uygulanabilecek teknikler sunmaktadır. NLP’nin iş yaşamında kullanılması bireysel ve takım halinde gelişmenin, uyumun ve iletişimin kapılarını ardına kadar açmaktadır. Çalışanların ayrı birer birey olarak incelenmesi ve tanımaya çalışılması orjinli bir olgu olan NLP, tamamen insan ve iş arasındaki bağı kuvvetlendiren, memnuniyet derecesini artıran bir yapıya sahiptir.

Halkla ilişkiler kavramının da temelini oluşturan başarılı “iletişim”; sözcükler ve gözlemlenebilir davranışlar kadar, kaynağın ve hedefin duygu ve inançları da dahil olmak üzere, öznel düşünce süreçleriyle de ilgilenen bir olgudur. NLP, geleneksel iletişim kuramının ilgilendiği alanlardan olan algılar, tutumlar ve inançların çeşitliliğine odaklanmaktadır. NLP, özel olarak, iletişimden alınması istenilen sonuç ve bu sonucun ne derece gerçekleştiği üzerinde yoğunlaşır. En önemlisi, NLP, hangi yöntemin daha şık olacağından çok, neyin işe yaradığıyla ilgilidir. NLP, tam olarak neyi başarmak istediğinizle, iletişiminizin başarılı olduğunu nasıl anlayacağınızla ve duyuşsal belirtilerinizle ilgilenmektedir.

Bu tez çalışmasının amacı; NLP ve Halkla İlişkiler kavramlarının ortak noktaları ve anahtar kelimeleri olan “iletişim”den yola çıkılarak, halkla ilişkiler gibi insan odaklı işlerde çalışan kişiler tarafından NLP’nin teknik ve yöntemlerinin, nerelerde ve ne şekilde kullanılabileceğine değinmektedir.

Çalışma, dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, halkla ilişkiler ve NLP kavramlarının temelini ve ilintisini oluşturan iletişim kavramına, ayrıntılı şekilde yer verilecektir. Bu bölümde, iletişim kavramının kapsamına, iletişim sürecinde yer alan unsurlara, iletişim türleri ve işleyiş şekillerine, iletişimde karşılaşılan engellere yer verilirken, iletişim çalışmalarının davranış bilimleriyle ilişkisi üzerinde de durulacaktır.

İkinci bölümde, NLP olgusu kavramsal olarak incelenecektir. Bu bölümde, kavramın temelini oluşturan NLP varsayımları ayrıntılı olarak ele alındıktan sonra, sırasıyla NLP’nin Nörolojik, Linguistik ve Programlama düzeylerine değinilecek ve bu düzeyler kapsamında sunulan tekniklere yer verilecektir.

Üçüncü bölümde ise, yine halkla ilişkiler ve NLP kavramlarının birbiriyle olan iletişim temelli ilintisi, spesifik on iki konu başlığı altında ele alınmaya çalışılacaktır.

Çalışmamızın dördüncü ve son bölümünde ise, NLP ve halkla ilişkiler kavramlarının iletişim temelli ilintisi, verilecek uygulama örnekleri ile somutlaştırılmaya çalışılacak ve bu örnekler üzerinden halkla ilişkiler çalışmalarında NLP tekniklerinin kullanımının önemine değinilecektir.

BİRİNCİ BÖLÜM

HALKLA İLİŞKİLER VE NLP İLİNTİSİNİ OLUŞTURAN İLETİŞİM OLGUSUNA KAVRAMSAL BAKIŞ

1.1. İletişim Kavramının Anlamı, Kapsamı ve Önemi

Sosyal bilimler geleneğine uygun olarak, iletişim kavramının tanımı üzerinde henüz bir uzlaşma sağlandığını söylemek mümkün değildir. İletişim alanında yayınlanmış kaynaklar, iletişim kavramının tanımı açısından bir tarama ve sınıflandırmaya tabi tutulacak olursa, bu kavram ile ilgili olarak bugüne kadar yaklaşık yüz yetmişin üzerinde tanımlamanın yapıldığı ve bu kavramın birbirinden farklı dört bin beş yüze yakın alanda kullanıldığı görülecektir.¹ Bu tanımlar kuşkusuz içinde yaşanılan tarihsel süreçlerin siyasal ya da toplumsal niteliğine koşut bir görünüm sunmaktadır. Geçmiş dönemlerin iletişim tanımı ile bugünün tanımı birbirinden farklıdır.²

Hem günlük dilde hem de dilbilimsel literatürde giderek yaygın bir şekilde kullanılan iletişim kavramı, Latince'deki "communis" ve batı dillerindeki "communication" kavramının karşılığıdır.³ İletişim, Latince'deki anlamından da anlaşılacağı gibi, bir ortaklığı, toplumsallaşmış olmayı, birlikteliği, iştirak haline gelmiş olmayı kapsamakta, dolayısıyla iletişimi hem bireyler arasında bir süreç olarak, hem de bunlar aracılığıyla toplumsal düzeyde bir süreç olarak ifade etmek mümkün hale gelmektedir.⁴

Merten'in 170'in üzerinde tanımı olduğunu söylemesinden günümüze, iletişim kavramının birçok değişik tanımı yapılmıştır. En yalın ve mekanik tanım olarak iletişim, kaynaktan alıcıya iletinin aktarılması sürecidir.⁵ İletişimin tanımlarından bazılarını şunlardır:

¹ Klaus Merten, **Kommunikation - Eine Begriffs und Prozessanalyse**, Opladen: Westdeutscher Verlag, 1977, s.10.

² İlker Bıçakçı, **İletişim ve Halkla İlişkiler "Eleştirel Bir Yaklaşım"**, İstanbul: MediaCat Kitapları, Ekim 2004, s.17.

³ Orhan Gökçe, **İletişim Bilimi "İnsan İlişkilerinin Anatomisi"**, Ankara: Siyasal Kitabevi, Mayıs 2006, s.8.

⁴ Ünsal Oskay, **XIX. Yüzyıldan Günümüze Kitle İletişiminin Kültürel İşlevleri – Kurumsal Bir Yaklaşım**, İstanbul: Der Yayınları No: 114, 1993, s.310.

⁵ Bıçakçı, **a.g.e.**, s17.

İletişim; bilgi üretme, aktarma ve anlamlandırma sürecidir.⁶

İletişim; duygu, düşünce ve bilgilerin akla gelebilecek her türlü yolla başkalarına aktarılmasıdır.⁷

İletişim, mesajların göndericinin kastettiği anlamda algılanarak gereğinin yapılması sanatıdır.⁸

İletişim; insanların, toplu halde yaşamaya başlamalarından itibaren, toplumsal etkileşimlerde rol oynayan, sembolik mesajların karşılıklı ulaştırılmasıyla bazı anlamları aralarında paylaşmaları sürecidir.⁹

Masterson ve Watson'a göre iletişim, "Sayesinde dünyayı anlamlı kıldığımız ve bu anlamı başkalarıyla paylaştığımız insani bir süreçtir".¹⁰

Mc Bride'a göre iletişim, yalnızca haber ve ileti alışverişi değil, görüşler, olgular ve verilerin iletimini ve paylaşımını içeren bireysel ve ortak etkinliklerdir.¹¹

Ünsal Oskay'a göre iletişim, "Birbirlerine ortamlarındaki nesnelere, olaylar, olgularla ilgili değişimleri haber veren, bunlara ilişkin bilgilerini birbirlerine aktaran, aynı olgular, nesnelere, sorunlar karşısında benzer yaşam deneyimlerinden kaynaklanan, benzer duygular taşıyıp bunları birbirine ifade eden insanların oluşturduğu topluluk ya da toplum yaşamı içinde gerçekleştirilen tutum, yargı, düşünce ve duygu bildirimleridir".¹²

Teremholm ve Jensen'e göre iletişim, insanların kolektif olarak toplumsal gerçekliği yaratıp düzenledikleri süreç olarak tanımlanır. Breselson ve Steiner'a göre iletişim; bilginin, fikirlerin, duyguların, becerilerin simgeler kullanılarak iletilmesidir.

⁶ Üstün Dökmen, **İletişim Çalışmaları ve Empati**, İstanbul: Sistem Yayıncılık, 1995, s.19.

⁷ Acar Baltaş ve Zühal Baltaş, **Bedenin Dili**, İstanbul: Remzi Kitabevi, 1994, s.19.

⁸ John W. Williams, Steven A. Eggleland, **Örgütlerde İletişim**, (Çev. Yılmaz Büyükerşen, Şan Özalp, Hikmet Seçim, Ali Atıf Bir), Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, No:628, 1991, s.4.

⁹ Nursel Telman ve Pınar Ünsal, **İnsan İlişkilerinde İletişim**, İstanbul: Epsilon Yayıncılık Hizmetleri, İstanbul, Kasım 2005, s.19.

¹⁰ John T. Masterson, Steven A. Beebe, Norman H. Watson, **Speech Communication: Theory and Practice**, New York: Holt, Rinehart and Winston, 1983, s.21.

¹¹ Aysel Usluata, **İletişim**, İstanbul: İletişim Yayınları, 1994, s.15.

¹² Ünsal Oskay, **İletişimin A B C'si**, İstanbul: Der Yayınları, 2001, s.9.

Ropers ve Kincaid'e göre iletişim, katılanların bilgi yaratıp karşılıklı bir anlamaya ulaşmak amacıyla bu bilgileri birbirleriyle paylaşma süreci olarak tanımlanır.¹³

İnsan topluluğu ve davranışlarıyla ilgili her dalın iletişimle ilgilenmesinin zorunlu olduğunu belirten Schramm, iletişimi "bireyin başka bireye yaptığı herhangi bir etki olmasının ötesinde bir paylaşma eylemi" olarak tanımlamaktadır.¹⁴

İletişimdeki temel amacın "etkili bir özne olarak içinde yaşanılan çevreyi etkilemek" olduğunu vurgulayan Berlo ise, etkilemek ve değiştirmek amacıyla iletişim kurduğumuzu söylemektedir.¹⁵

İletişim olgusuna Donald Cushman ve Robert Craig gibi sistem anlayışı çerçevesinde yaklaşmak da mümkündür. Bu araştırmacılara göre iletişimdeki alt sistemler kültürel, sosyal, örgütsel ve kişilerarası olmak üzere üç düzeyde incelenebilir. Her alt sistemin kendine ait temel işlevleri, tipik yapıları ve süreçleri vardır. Kültürel iletişim sistemlerinin temel fonksiyonu insanlar arasında değerlere, inançlara, varsayımlara, beklentilere ve davranış biçimlerine yönelik olarak görüş birliğini düzenlemektir.¹⁶

İletişim, insanları birbirine bağlayan ve onların sosyal bir grup halinde, düzenli bir şekilde faaliyetlerini sağlayan bir unsur olarak değerlendirilmektedir. Bu bağ iki insanı ya da grubu birbirine bazen yaklaştırmaya bazen de uzaklaştırmaya yönde rol oynayabilmektedir. Eğer bir organizasyonda etkin bir grup çalışması yapılmak isteniyorsa, bu grubu oluşturan bireyler arasında, bilgi, fikir ve duyguların karşılıklı olarak aksamadan iletilmesi gerekmektedir. Kısaca iletişim, organizasyon faaliyetlerinin esasını oluşturmaktadır.¹⁷

İletişim, bireylerin toplumsal, kültürel koşullarına ek olarak kişilik özelliklerini de yansıtmaktadır. Başka bir deyişle, algılama, öğrenme, dürtü, duygu, değer gibi insan davranışlarını belirleyen unsurlardan farklı düşünülemez. Bu nedenle, iletişim,

¹³ Erol Mutlu, **İletişim Sözlüğü**, Ankara: Ark Bilim ve Sanat Yayınları, 1998, s.168.

¹⁴ Usluata, **a.g.e.**, s.5.

¹⁵ David Berlo, **The Process of Communication-An Introduction to Theory and Practice**, New York: Holt, Rinehart and Wilson, 1960, s.12 .

¹⁶ Telman, Ünsal, **a.g.e.**, s.22.

¹⁷ Erol Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım, 2000, s.333.

belli bir başlangıcı ve sonu bulunmayan, dinamik, çeşitli faktörlerle etkileşim içinde olan süreçlerin bir bileşkesi olarak nitelendirilmektedir.¹⁸

İnsan, bireysel varlığını ve toplumsal ilişkilerini iletişim yoluyla sürdüren bir varlıktır. Bu açıdan iletişimin tarihi insanlık tarihi ile başlar. İnsan iletişim sayesinde diğer insanları ve çevresini etkilemekle kalmamış, varlığını sürdürebilmek için belli kurallar ve değerler üreterek örgütlenmiş, toplumsal ve kültürel kurumlar oluşturmuştur.¹⁹

İletişim üzerine yapılan çalışmalar, iletişimin üç temel özelliğinin olduğunu göstermektedir:²⁰

- İletişim canlılar arasında gerçekleşir.
- İletişim anlamların paylaşılmasını içerir.
- İletişim sembollerle yürütülür.

1. İletişim Canlılar Arasında Gerçekleşir

İster hayvan olsun ister insan, canlılar çeşitli ihtiyaçlarının karşılanması için iletişim kurarlar. İnsan canlı varlıkların en üst seviyeye ulaşmış olanıdır. Bu yüzden insanlar arasındaki iletişim karmaşık ve çeşitli biçimlerde gerçekleşir. Canlılar arasında oluşturulan ve yürütülen, onların çeşitli ilişkilerinde rol oynayan iletişimi anlayabilmek, onu doğru ve etkili biçimde kullanabilmek için iletişimi oluşturan öğeleri ve birbirleriyle olan ilişkilerini anlamak gerekir.

2. İletişim Anlamların Paylaşılmasını İçerir

İletişim, paylaşmayı gerekli kılar; yani iletişimde gönderici ve alıcı, mesajın ortak bir anlamı üzerinde anlaşmalıdırlar. İletişim olayının gerçekleşebilmesi için kullanılan sembollerin, ifadelerin, terimlerin, görünümünün anlamları ve tanımları üzerinde ortak bir anlam birliği bulunmalıdır. Örneğin, küçük bir köyde büyümüş olan bir insan, ilk defa gördüğü helikopteri ona ait şablona sahip olmadığından büyük bir kuşa benzetir; ancak tüylerinin olmamasına, metalden olmasına bir anlam veremez. Dolayısıyla, onu farklı şablona sahip olan insanlarla paylaşamaz.

¹⁸ Haluk Gürgen, **Örgütlerde İletişim Kalitesi**, İstanbul: Der Yayınları, 1997, s.13.

¹⁹ Yatkın, **a.g.e.**, s.43.

²⁰ Telman, Ünsal, **a.g.e.**, s.23.

3. İletişim Sembollerle Yürütülür

Canlıların birbirleriyle iletişim kurmak üzere kullandıkları dile ait sözcükler, rakamlar ve yaptıkları beden hareketleri fikirlerin kendileri değil sembolleridir. Medeni dünyada yaşayan insanlar pek çok sembol paylaşır, fakat bunları farklı sembollerle ifade ederler. Bunlar, çeşitli dillere ait yazı, seslendirme ve beden hareketleriyle ilgili sembollerini içerir.²¹ Alıcı ve gönderici aynı mesaja aynı anlamı verdikleri zaman tam olarak iletişim ortaya çıkar.

İletişimin çeşitli özellikleri Rean Bornlund tarafından şöyle özetlenmektedir²²:

- İletişim aynen tekrar edilemez çünkü sürekli olarak değiştirilir.
- İletişim dinamiktir, çünkü kendi kendine karmaşık bir düzen içinde oluşan mesajlardan çok aktif bir kişinin kasıtlı hareketlerinden oluşur.
- İletişim daireseldir, çünkü kişiden diğerine olan anlam zincirini düz bir çizgi oluşturmaz, başladığı noktaya dönebilir veya daha önceki bölümleriyle yeniden kesişebilir.
- İletişim devamlıdır. Çünkü çok zaman kendi başına tek hareketten ziyade devam eden bir zincir oluşturmaya yöneliktir.
- İletişim geri alınamaz, çünkü bir kere verilmiş bir mesajın etkilerinin alıcının hafızasından hiç gelmemiş gibi silinmesi mümkün değildir.
- İletişim karmaşıktır. Çünkü çeşitli seviyelerde değişik kişisel, kurumsal, sosyal ve kültürel anlamlar içerir.

İletişim kavramının özelliklerini Watzlawick ve arkadaşlarının görüş ve düşüncelerinden hareketle inceleyecek olursak, karşımıza beş temel özellik çıkacaktır. Bu beş temel özellik şunlardır²³:

- ❖ İletişimsizlik mümkün değildir yani iletişim her zaman her yerdedir.
- ❖ Her iletişim faaliyetinin bir içerik ve bir de ilişki olmak üzere iki boyutu vardır. Bunlardan ilişki boyutu daima içerik boyutuna anlam kazandıran çerçeveyi oluşturmakta ve bu nedenle daha üst aşamada bulunmaktadır.

²¹ Telman, Ünsal, a.g.e., s.23 – 24.

²² Yatkın, a.g.e., s.44.

²³ Paul Watzlawick, Janet Helmick Beavin, Donald De Avila Jackson, **Menschliche Kommunikation - Formen, Strörungen, Paradoxien**, Baern – Stuttgart, 1969, s.50 – 70.

- ❖ İletişimde iletinin yapısı içinde yer alan öğelerin yapılandırma biçimleri, iletişim ilişkilerini önemli ölçüde belirlemektedir.
- ❖ İletişimde ileteler, sözlü ve sözsüz olmak üzere iki tiptir
- ❖ İletişimde bulunan taraflar, ya eşit ya da eşit olmayan ilişkiler içindedir.

Bireysel, örgütsel ve toplumsal yaşam biçimlerinde iletişim bir ihtiyaçtır. Bir sosyal yapı içinde iletişime ihtiyaç göstermeyen hiçbir iş yoktur; çünkü iletişim insanların birbirlerini anlamaları için gerekli olan bir köprüdür.²⁴

İletişim, her şeyden önce, ,insanın kendini bir insan olarak gerçekleştirme ve sosyal süreçlere girmesi bakımından önemlidir. İletişim sayesinde insanlar düşüncelerini açığa vurma, onları paylaşma ve değerlendirme olanağı bulur. İnsanlar arasında var olan ilişkilerin sürmesi ve yeni ilişkilerin kurulması iletişime bağlıdır. Öğrenmek, öğretmek, anlamak, anlatmak, etkilemek, etkilenmek, paylaşmak ve sahip olmak için iletişim kurarız. Bunların dışında yeme, içme, barınma gibi temel fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarımızı da iletişim kurarak karşılarız.²⁵

İletişimin temel amacı, başkalarını etkilemek ve aynı zamanda onlardan etkilenmektir. Artık klasikleşen, insanların sosyal bir varlık olduğu görüşü, insanlar arasındaki ilişkinin temelinde iletişimin yattığına işaret etmektedir. İletişim olmadan insanların birbirleriyle ilişkiye girmeleri, birbirleriyle anlaşabilmeleri ve bir arada yaşayabilmeleri mümkün değildir. Bu açıdan toplumun can damarının 'iletişim' olduğunu söylemek mümkündür.²⁶

Günümüzde toplumların gelişmişlik düzeyi bile büyük ölçüde toplumların iletişim becerisi üzerinden tanımlanmaktadır. Demek ki, hem toplumsal hem de kişisel bazda iletişim önemli bir konuma sahiptir. Genel olarak hem toplumsal hem de bireysel açıdan, iletişimin şu işlevlerinden söz edilir²⁷; bilgi sağlama, sosyalizasyon, motivasyon, tartışma, eğitim ve öğretim, kültürel gelişme, eğlence, uyum ve birleştirme, ikna etme ve etkileme ve kontrol.

²⁴ Hasan Tutar ve M. Kemal Yılmaz, **Genel İletişim Kavramlar ve Modeller**, Ankara: Seçkin Yayıncılık, Kasım 2005, s.17.

²⁵ Tutar ve Yılmaz, **a.g.e.**, s.18.

²⁶ Gökçe, **a.g.e.**, s.16.

²⁷ Tutar ve Yılmaz, **a.g.e.**, s.17 – 19.

İletişimin her zaman belirli bir amaç tarafından yönlendirildiğini söylemek mümkündür. Hatta biraz daha ileriye giderek, amaçsız iletişimin düşünülmeceğini ya da olamayacağını öne sürebiliriz. Toplumlar, kendi kültürel unsurlarını ve teknolojilerini yaymak amacıyla diğer toplumları etkilemek isterler. Bireyler de başkalarının duygularını, düşüncelerini, davranışlarını, bilgilerini belli ölçüde değiştirmek isterler ya da en azından başkalarının gözünde iyi ve olumlu bir konuma sahip olmak, kısaca kendileriyle ilgili iyi bir imaj oluşturmak için başkalarını etkilemek, yönlendirmek ve değiştirmek isterler. Bunu, insanlar çoğu zaman farkında olmadan yaparlar. Nedeni ne olursa olsun gerçek şu ki, amaçsız bir iletişim söz konusu olamaz. Bu nedenle, iletişim sürecindeki her beyanı, ifadeyi ya da açıklamayı, iletişimin neden gerçekleştirildiğini doğrudan ya da dolaylı olarak ortaya koyan bir ifade olarak değerlendirmek gerekir. Başka bir deyişle, her beyan ya da ifade, belli bir amacı gerçekleştirmek üzere üretilmektedir.²⁸

İletişimde önemli olan, simge, söz ya da sözcükler değil, özellikle bunların icrasındaki amaçlı ve niyetli üretilimdir. Dolayısıyla, bir ifadenin anlamını çıkarabilmek için, ifadenin dilbilgisi açısından yapısını bilmek ya da tanımak yeterli gelmemektedir. Çünkü konuşulan, yazılan ya da herhangi bir şekilde kullanılan dil, daima bir amaçla kullanılan dildir. Konuşmanın, beyanın ya da ifadenin anlamının belirlenmesi, amacın bilinmesine bağlıdır.²⁹

İletişimin genel amacı, bu eylemin karşımızdaki için anlaşılır bir şekilde ifade edilmesi gerektiğine işaret ederken; iletişim eyleminin özel amacı, bu eylemin neden gerçekleşmesi gerektiği hakkında bilgi vermek olarak da ifade edilebilir.

İletişim beş temel amaca yönelik olarak gerçekleşmektedir. Bu amaçlar şu şekilde ifade edilebilir³⁰;

- Varolmak
- Haberleşmek
- Paylaşmak
- Etkilemek ve yönlendirmek

²⁸ Edibe Sözen, **Söylem, Belirsizlik, Mübadele, Bilgi / Güç ve Refleksivite**, İstanbul: Paradigma Yayıncılık (Sosyoloji Dizisi), 1999, s.32.

²⁹ Jörg Hennig, Lutz Huth, **Kommunikation als Problem der Linguistik**, Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht, 1975, s.72.

³⁰ Orhan Kısa, "Niçin İletişim Kurarız?", <http://www.orhankisa.com/GenelveTeknik.doc>, (11.01.2008).

- Eğlenmek ve mutlu olmak

Varolmak

Toplumsal bir varlık olan insan, diğer insanlardan yalıtılmış biçimde uzun süre yaşayamaz. Toplumsal yaşamın işleyişi, insansal iletişimi zorunlu kılar. Her birey, kuracağı ilişkiler çerçevesinde varlığını anlamlandırır. Nicel açıdan en küçük grup birimi olan aileden ulusal ya da uluslar arası gruplara değin her toplumsal oluşum, kendi verili sisteminin toplumsal kurallarıyla sürer. Genelde insanlar, içinde yaşadıkları toplumsal sistemin kurallarına uyum sağladıkları oranda kendilerini toplumsallaşmış olarak kabul ederler.

Bir ülkenin yurttaşı ya da bir kurumun çalışanı olmak, bir spor takımının ya da siyasi bir partinin taraftarı olmak, mesleki bir örgüte veya sendikaya üye olmak, bireysel varlığın toplumsal etiketleridir. Bu anlamda birey, benliğini, ait olduğu toplumsal yapılarla özdeşleştirerek varolur; toplumsal ortamlarda sürdürdüğü iletişim etkinlikleriyle varlığını kendine ve diğer bireylere kabul ettirir.

Haberleşmek

Geçmişten bugüne insanoğlu, gerek çevresinde, gerekse dünyada olup bitenleri hep öğrenmek istemiştir. Bu ilgi bilinmeze ve erişilmeze yönelik bitmek tükenmek bilmeyen bir arzudan kaynaklanır. İnsan, bedenen aynı anda birçok yerde olabilmek yeteneğine sahip olsaydı, haberleşme bu denli önem taşımazdı.

Önceleri mutlak bir canlılığın taşıyıcılığına gereksinim duyan haber alışverişi, telekomünikasyon alanındaki gelişmelerle elektronik ortamı öncelikli bir kanal durumuna getirmiştir. Kitle haberleşmesi, bireysel haberleşmeyi zamanla kısırlaştırırsa da haberleşme olgusu, iletişimin temel amaçlarından olma özelliğini korumaktadır.³¹

Paylaşmak

Paylaşmak, oraklık kurmaya yönelik işteş bir eylemdir. İletişimde paylaşılanları iki temel kategoride ele almak mümkündür.

³¹ Bıçakçı, **a.g.e.**, s.13 – 17.

- i) Bilgi ve düşünce: Bilgi düşüncenin, düşünce de yeni bilginin kaynağıdır. Yaşamın bilgisini üreten insan, bu bilgiyi diğer insanlara aktarmadıkça kendi varlığını duyumsayamaz.
- ii) Duygu: Sevgi, kıskançlık, aşk, nefret vb. olumlu ya da olumsuz duygular, insanın tinsel üretimleridir. Duygusal boyut, iletişimin temel belirleyicisidir. Duygusal yanı eksik olan iletişimin yetkinliğinden söz etmek zordur.

Etkilemek ve Yönlendirmek

Toplumsal düzenlerin yaşamsal sürekliliği, ekonomik ve siyasal erkin geniş halk yığınları üzerindeki ideolojik etki ve yönlendirme gücüne bağlıdır.

Kişilerarası iletişim bağlamında ise sosyoekonomik ve kültürel konumlar ve diğer kişisel donanımlar (bilgi, güzellik, kibarlık, güzel konuşma yeteneği, vs.) etkileme ve yönlendirme işlevinde belirleyici olur.

Eğlenmek ve Mutlu Olmak

İnsanın doğasında bulunan oyunculuğu, kendisini ‘homoludens’ yani oyuncu insan olarak tanımlamasına neden olmuştur. İlkel toplulukların dans ve ritmi ile özdeşleşen coşkulu törenlerinin mistisizmde veya feodal toplulukların kırsal düğün törenlerinin geleneksel atmosferinde, oyuncu insanın toplu eğlence anlayışı ortaya çıkmaktadır. Günümüzde ise, iletişim araçlarıyla sunulan edilgin eğlence anlayışı, kitleleri görsel ve sanal doyum olanaklarıyla sınırlı yeni bir mutluluk kültürüne taşımaktadır.³²

1.2. İletişim Sürecindeki Unsurlar

İletişim, kaynağın oluşturduğu herhangi bir iletinin uygun bir araçla bir kişi veya gruba gönderilmesi işlemi olarak özetlenebilir.³³

İletişimin gerçekleşebilmesi için en azından bir yanda bir şey iletmek isteyen ve bunu herkesçe bilinen işaretlere dönüştüren, yani anlam üreten bir kişinin (kaynak); diğer yanda da bu gönderilen şeyi almaya ve algılamaya hazır olan yani aynı anlamı üreten ve tüketen bir diğer kişinin (hedef) var olması gerekmektedir. Bu iki kişi

³² Bıçakçı, a.g.e., s.16.

³³ Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, İstanbul: Beta Yayıncılık, 1989, s.222.

birbirlerine hem gönderilen ileti ya da anlam hem de bu ileti ya da anlamı taşıyan bir araç (kanal) üzerinden bağlanmaktadır.³⁴

1.2.1. Kaynak

Kaynak kavramı iletişim biliminde yerleşmiş ve yaygın olan “communicator” teriminin karşılığıdır. Burada kaynak, başka bir kimseye araç ve kanallar aracılığıyla bir şey iletmek isteyen ve böylece iletişimi başlatan kişi anlamında kullanılmaktadır.

İletişim olayında kaynak, bilgi, düşünce, deneyim, fikir ve yetilerini; ses, yazı ve işaretler şeklinde ortaya çıkan semboller niteliğindeki mesaj ile sesli, sessiz, sözlü, yazılı veya karma iletişim yöntem ve araçlarını kullanarak, hedef alıcısına kanalize eder ve böylelikle de aynı bilgi, düşünce, fikir, deneyim ve yetilerin hedef alıcıda da meydana gelmesini amaçlar.³⁵

Kaynak, mesajları yaratan kişi, küme, örgüt ya da aygıttır.³⁶ Kaynak kimi zaman tek bir kişidir, kimi zaman ise bir gazete, bir ajans, radyo ya da televizyon istasyonudur. Tek kişi olduğunda kişisel, gazete ya da radyo olduğunda ise bir kurumsal yapı söz konusudur.³⁷

Kaynak, bir konuşmada konuşmacıyı, bir tebliğde sunanı, eserde yazarı, şiirde şairi, kitle iletişim sürecinde ise yayının veya mesajın üretiminde katkıda bulunan kişi veya grubu kapsar.

İletişimi başlatan kaynak olarak insan, diğer insanlarla iletişimi çeşitli şekillerde sürdürür. Örneğin, konuşmak veya yazmak için öğrenmiş olduğu dilin kalıplarını kullanır. Kaynak mesajı verirken, kendi hafızasındaki ortak kullanılan sembollerden yararlanarak mesajı oluşturur, algıladığı bir bilgiyi kodlayıp, oluşturduğu sözlü ya da sözsüz sinyalleri bir araç veya kanal aracılığıyla alıcı durumundaki hedefe gönderir. Bu sinyalleri gönderirken mesajı, alıcıya giden kanalın özelliklerine uygun hale getirir.³⁸

³⁴ Gökçe, **a.g.e.**, s.27.

³⁵ Y. Ece Çöklü, **Halkla İlişkilerde Medya Yönetimi – Yeni İletişim Teknolojileriyle**, İstanbul: Set-Systems Yayıncılık, 2004, s.16.

³⁶ Mutlu, **a.g.e.**, s.205.

³⁷ Oskay, **a.g.e.**, s.10.

³⁸ Telman ve Ünsal, **a.g.e.**, s.29.

Mesaj sunumu yoluyla hedef kitleyi etkileme amacı güden kaynak, kanaat, tutum ve davranışların değiştirilmesinde birinci derecede rol oynamaktadır. İkna olayının gerçekleşebilmesi için kaynağın birtakım özellikleri taşıması gerekir. Kaynakta olması gereken özellikler aşağıda ayrıntılı olarak incelenmektedir.

1) İnanırlılık ve Güvenilirlik

Kaynağın inanırlığından kasıt, kişilerin kaynağa duydukları güven ve kaynağın uzmanlık derecesinin ona sağladığı prestij ve inançtır.³⁹ Etkileyici bir iletişimden söz edebilmek için kaynağın güvenilir olması gerekmektedir. Zira, kaynağın hedefi ikna edebilmesi, inandırabilmesinin ilk şartı güvenilirliktir. Bu nedenle kaynak her şeyden önce hedef kitlenin güvenini kazanmak zorundadır. Eğer kaynak kendi adına mesaj sunuyorsa hem şahsının hem de kurumun güvenilirliğinin olması, hedef kitlenin hem kaynağa hem de kuruma güven duyması gerekmektedir.⁴⁰

Güvenilirlik, görüşlerini hiçbir tarafı tutmadan objektif biçimde açıklayan ileti kaynaklarına atfedilen bir sıfattır. Güvenilir kaynak, objektif olduğu kadar, savunduğu görüşlerin alıcılar tarafından benimsenip uygulanması durumunda da bundan hiçbir kazanç sağlamayacağı farz edilen kaynaktır ve herhangi bir manipülasyon amacı gütmeyeceği düşünülür.⁴¹

Güvenilirlik vasfı ön plana çıktıkça ikna olayı kolaylaşmaktadır. Güvenilirliğin en önemli iki unsuru dürüstlük ve uzmanlıktır. Uzmanlık hedefin kaynağa güven duymasını sağlayan bir faktör olduğundan hedef kitlenin, kaynağın konusunun uzmanı olduğunu hissetmesi, daha rahat ikna olmasını sağlamaktadır.

İkna ile doğrudan ilişkisi bulunan uzmanlık, mesajın kabul edilebilirlik oranını arttırdığı gibi, bireye toplum içinde prestij sağlamak ve saygınlığını da arttırmaktadır.⁴²

³⁹ Mahmut Oktay, **İletişimciler İçin Davranış Bilimlerine Giriş**, İstanbul: Der Yayınları, 2000, s.187.

⁴⁰ Mehmet Küçük Kurt ve Baki Can, “**İletişimde Kaynak Faktörü ve İknaya Katkısı**”, *Düşünceler Dergisi*, Sayı: 2, 1988, s.29 – 30.

⁴¹ Oktay, **a.g.e.**, s.188.

⁴² Yücel Ertekin, “**İletişimde Kaynağın Birtakım Nitelikleri**”, *Amme İdaresi Dergisi*, Ankara: TODAİE Yayını, 1993, s.20.

2) Sosyo - demografik Özellikler

Mesajın etki derecesi üzerinde rol oynayan diğer özellikler; yaş, cinsiyet, din, ekonomik düzey, eğitim seviyesi ve sosyal statüdür.

Bireylerin inandırıcı bir yapıya sahip olabilmeleriyle yaş arasında bir ilişki söz konusudur. Olgunluk çağı, orta yaş ile yaşlılığın ilk yılları iknada en mükemmel yaşlar olarak nitelendirilmektedir.⁴³

Kişilerin inandırıcılık vasfının belirlenmesinde toplumsal roller ile bireysel kabiliyetlerin etkili olması, erkeklerin kadınlara oranla daha inandırıcı bir yapıya sahip olduğu şeklindeki görüşlerin ağırlık kazanmasına yol açmakla birlikte, bazı durumlarda mesaj sunumunda cinsiyet ön plana çıkabilmektedir. Örneğin askerlik, spor ve siyaset gibi konularda erkekler daha etkili olurken acıma, şefkat içeren ve güzellik ifade eden mesajların sunumunda ise kadınlar tercih edilmektedir.

Dinsel değerler de bireylerin sosyal yaşamına yönelik emir ve yasaklar koymak suretiyle onların tutum ve davranışlarını etkileyebilmektedirler.⁴⁴ Buna göre din kalıcı inançların belirmesinde aktif rol oynarken, kişilerin düşünce ve eylemlerini bir takım tabu ve yaptırımlarla sınırlamak suretiyle toplumun biçimlendirilmesinde rol oynamaktadır.⁴⁵

Bunların yanında, kaynağın eğitim seviyesi yükseldikçe daha fazla şeyi bilme ve daha geniş kapsamlı düşünme imkânı artacak, böylece daha kolay ve sağlıklı akıl yürütebilen bireyin olayları daha iyi değerlendirebileceğine olan inanç, hedef kitleyi mesaja inanma ya da ikna olmaya zorlayacaktır.

3) Kaynağın Fiziki Görünümü⁴⁶

Fiziksel çekicilik insan ilişkilerinde çoğu kez beğendiğimiz bir unsur olup, başkalarını değerlendirirken kullandığımız önemli bir ölçüttür. Yapılan araştırmalar, fiziksel olarak çekici addedilen kişilere atfedilen “güçlülük, beceriklilik, duyarlılık,

⁴³ Küçükkurt ve Can, **a.g.e.**, s.33.

⁴⁴ Yatkın, **a.g.e.**, s.47.

⁴⁵ Arsev Bektaş, **Kamuoyu, İletişim ve Demokrasi**, İstanbul: Bağlam Yayıncılık, 1996, s.82.

⁴⁶ Oktay, **a.g.e.**, s.192 – 193.

sevgi, iyilik, vb.) gibi iyi ve olumlu özelliklerin diğerlerine nazaran çok daha fazla olduğunu göstermektedir.

İletişimci açısından da fiziki görünüş, kılık kıyafet ve güzellik ister bir televizyon yorumcusu, ister bir halkla ilişkiler uzmanı ya da satış temsilcisi olsun, etkinlik ve inandırıcılık yaratma bakımından başarı olasılığını, güvenilirliği ve inanılabilirliği arttırmaktadır.

4) Empati Yeteneği

Mesajın etkinliği üzerinde rol oynayan bir diğer unsur da empatidir. Empati ya da başka bir deyişle duygu sezisi psikolojik bir terim olarak insanın, diğer insanların gerçekliği nasıl algıladıkları ve yorumladıklarını, bu gerçekliğe ilişkin kendi görüşlerinden vazgeçmeksizin anlama yetisi olarak tanımlanır.⁴⁷

Şayet kaynak, insanların duygu ve sezişine (empati) dayalı bir iletişim kurabiliyorsa onların güdülenimlerini ve geçmiş deneyimlerini, ı anki duygu ve tutumlarını, gelecek için umutlarını ve beklentilerini daha iyi anlayacak ortam yaratılmış olacaktır. Bu anlamda insanın duygu-sezisel yetilerini artırması başarılı iletişimci olmanın ön koşullarından biridir.

1.2.2. Kanal ve Araç

Kaynaktan hedefe ya da tam tersi hedeften kaynağa işaret haline dönüşmüş iletinin gitmesine imkân sağlayan yola kanal adı verilir. İletişimin temel öğelerinden biri olan kanal, sinyallerin aktarıldığı fiziksel araçlardır. Başlıca kanallar; ışık dalgaları, radyo dalgaları, telefon kabloları, sinir sistemi ve benzerleridir.⁴⁸

İletişimin gerçekleşmesinde ve etkili olabilmesinde kanal ve araç seçiminin önemi büyüktür. Kime, ne amaçla, neyi iletmek istediğimiz kullanılacak kanalı ve aracı belirler.⁴⁹

⁴⁷ Mutlu, a.g.e., s.102.

⁴⁸ John Fiske, **İletişim Çalışmalarına Giriş**, Çev: Süleyman İrvan, Ankara: Bilim ve Sanat Yayınları, 1996, s.35.

⁴⁹ Merih Zıllıoğlu ve Haluk Yüksel, **İletişim Bilgisi**, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi Yayınları, 1994, s.33.

İletişimde her bir duyu organına karşılık bir kanaldan söz edilebilir. Mesaj, konuşulan kelimelerle aktarılıyorsa, işitme kanalından söz edilir. İşitme kanalı, sözlü işaretleri, bir başka deyişle kelimeleri hava titreşiminden yararlanarak aktarır. Ağızda başlayan titreşim, bizi dinleyen kişinin kulağına gider ve orada işitsel alıcı organ tarafından, sinirsel titreşimlere dönüştürülerek beyne iletilir. Yüz ifadeleri, el ve kol hareketleri söz konusu olduğunda, görsel kanal için içine girer. Göz, yüz ifadesini ışık dalgaları halinde alır ve bu dalgaları sinirsel dalgalara dönüştürür. Beyin ise, bu sinir dalgalarını, belirli anlamlar taşıyan yüz ifadeleri olarak değerlendirir.⁵⁰

Araç ise temelde, iletiyi kanal aracılığıyla aktarabilecek bir sinyale dönüştüren teknik ya da fiziksel bir nesnedir. Araçları üç temel kategoriye ayırmak mümkündür⁵¹:

- i) Sunumsal (prezentasyonel) araçlar: Ses, yüz ve beden. Bu araçlar konuşulan dilin, ifadelerin, jest ve mimiklerin doğal dilini kullanırlar. İletişimcinin varlığını zorunlu kılarlar çünkü araç, kişidir.
- ii) Temsili araçlar: Kitaplar, resimler, fotoğraflar, yazılar, heykel, iç mimari, peyzaj, vb. Bir tür metin yaratmak için kültürel ve estetik uzlaşmaları kullanan sayısız araç vardır. Bunlar temsilidir, yaratıcıdır. Bu kategorideki araçlar, kaydedilebilen bir metin oluştururlar ve iletişimciden bağımsız olarak var olabilirler. Bu araçlar, iletişim ürünleri üretirler.
- iii) Teknolojik araç ve ortamlar: Telefon, radyo, televizyon, teletext, internet, vs... Birinci ve ikinci kategoridekileri aktaran araçlardır. İkinci ve üçüncü kategori arasındaki temel farklılık, üçüncü kategorideki araçların mühendislik tarafından yaratılan kanalları kullanması ve bu yüzden daha büyük teknolojik sınırlamalara maruz kalmasıdır.

Tüm bu kategoriler birbirlerinin içine sızarlar ve zaman zaman bunları tek bir kategori haline getirmek, işlevsel olabilir.

1.2.3. Mesaj (İleti)

Mesaj ya da ileti, kaynaktan hedef kitleye gönderilen her türlü duygu, düşünce, kanı ya da bilginin kaynak tarafından kodlanmış halidir.⁵² İleti (communicate),

⁵⁰ Doğan Cüceloğlu, **Yeniden İnsan İnsana**, İstanbul: Remzi Kitabevi, 2004, s.73.

⁵¹ Bıçakçı, **a.g.e.**, s.20.

⁵² A.Haluk Yüksel, **“İletişim Süreci ve Sistem Yaklaşımı Açısından İletişim Sürecinin İncelenmesi”**, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi Dergisi, Sayı: 6, 1989, s.36.

konuşmacı ile dinleyici ya da kaynak ile hedef arasındaki ilişkiyi sağlayan temel öğedir. Bu nedenle ileti, iletişim sürecinin düğümlendiği nokta ve merkez olmaktadır.

Literatürde ileti kavramı yerine genelde, 'ifade' ya da 'içerik' kavramları kullanılmaktadır.⁵³ Fakat her iki terim de yetersizdir. Çünkü ileti, alıcıya yönelik her türlü içeriğin oluşturulması ve sunulması sürecini de kapsamaktadır.

Mesajın sunumu için kullanılan başlıca şekiller söz, yazı, mimikler ve jestleri kapsar. Ayrıca elin sallanması, gözlerin kırıştırılması, parfüm kokulu veya ucu yanık bir mektup, resimler be çeşitli sesler mesaj içeren fakat sözlü ve yazılı olmayan iletişim biçimlerindedir. Bazen bunlar tek başına, bazen de birden fazlası beraberce kullanılır. Örneğin, kafeteryada "Bana üç kahve verir misiniz?" dediğimizde aynı zamanda üçü parmaklarımızla da gösterebiliriz. Mesajın ortaya konuş biçimi kaynak olarak insanın niyetine ve mesajın içermesini istediği duyguyu aktarabilme becerisine bağlıdır.⁵⁴

Bir mesajın hedef kitle tarafından verilmek istenen şekilde anlaşılabilmesi ve istenilen amaca ulaşabilmesi için şu özellikleri taşıması gerekir⁵⁵:

- a. Mesaj, hedef kitlenin dikkatini çekecek şekilde kurgulanmalı ve sunulup dağıtılmalıdır.
- b. Mesaj, anlam bozulmadan aktarılacak şekilde, hem kaynağın hem de hedef kitlenin ortaklaşa sahip oldukları yaşam deneyimlerini ifade eden işaretlerle verilmelidir.
- c. Mesaj, hedefte ihtiyaç uyandırmalı ve bu ihtiyaçların karşılanıp giderilmesi için bir şeyler önermeli, yol gösterici olmalıdır.
- d. İhtiyaçların giderilmesinde ileti ile önerilen yol bireyin içinde bulunduğu grup normuna uygun düşmelidir.

Bir mesaj (ileti), değişik anlamları, aynı zamanda içerebilir. Kaynak, bilinçli ya da bilinçsiz olarak dört farklı boyutta anlam gönderebilir. Bu, aynı şekilde hedef için de geçerlidir. Bu bağlamda, iletinin bu dört boyutu şu şekilde sıralanabilir⁵⁶:

- Nesnel bilgi (söz konusu olan obje ile ilgili bilgi)

⁵³ Alphons Silbermann ve Udo Michael Krüger, **Soziologie der Massenkommunikation**, Stuttgart: Kohlhammer Verlag, 1973, s.49.

⁵⁴ Telman ve Ünsal, **a.g.e.**, s.30.

⁵⁵ Nilüfer Rigel, **Haber, Çocuk ve Şiddet**, İstanbul: Der Yayınları, 1995, s.142.

⁵⁶ Gökçe, **a.g.e.**, s.32 – 33.

- Kaynağın kişisel özellikleri (kaynağın kendisi)
- İlişki (kaynağın karşısındakine yönelik düşüncesi)
- Etki (Yönlendirme, etkileme)

Bu dört unsuru bir örnekten hareketle açıklamaya çalışacağız. Trafikte seyreden bir otomobilde bir karı - kocanın bulunduğunu, otomobili bayanın kullandığını, trafikte seyredelerken, kocasının eşine “Bak, yeşil!” dediğini ve sürücü bayanın da buna karşılık kocasına “Arabayı sen mi yoksa ben mi kullanıyorum?” diye yanıt verdiğini düşünelim. Şimdi bu örneğe göre, iletinin taşıyabileceği anlamlar üzerinde duralım.

İletinin nesnel boyutu: İleti nesnel bir bilgi içermektedir. Bu nesnel bilgi, örneğimizde, trafik lambasının yeşil olduğuna işaret etmektedir.

İletinin kaynağın kişisel özelliği şeklindeki boyutu: Her ileti, aynı zamanda kaynağın kendi kişiliği, bilgisi, duygu ve düşünce yapısı ile ilgili ipuçları verir. Örnek olayımızda, beyin çok dikkatli olduğunu, kendisi direksiyonda oturmasa da zihinsel olarak aslında eşiyle birlikte araba kullandığını ya da eşine tam olarak güvenmediğini düşünebiliriz.

İletinin ilişki boyutu: İletiler, kaynağın hedef hakkındaki düşüncesine, tavır ve tutumuna yönelik bilgiler de içermektedir. Bunlar, kaynağın ifade şeklinde, ses tonunda, jest ve mimiklerinde kendini göstermektedir. Genelde iletişimin bu boyutu için hedefin özel bir algılama şekli vardır. Çünkü hedef burada, kendisine şahıs olarak nasıl davranıldığını, kendisinin nasıl değerlendirildiğini görmekte, hissetmektedir. Örneğimizdeki sürücü bayan, eşinin davranışına tepki göstermektedir. Eşinin tavrından, kendisine güvenmediğini hissetmiş olması mümkündür. Sonuç olarak, sürücünün tepkisi, iletinin içeriğinden değil, algılanan ilişki boyutundan kaynaklanmaktadır.

İletinin etki boyutu: İletişimin temel amacı etkilemektir. Bu bağlamda bir ileti, hedefi belli bir davranışa yönlendirme, bir şeyi düşündürme ve hissettirme amacı gütmektedir. Etkileme, açık ya da kapalı (gizli) gerçekleşebilir. Örneğimizde eşin, “Bak, yeşil!” ifadesini kullanmasının amacı, “Biraz daha hızlı gidersen yeşili yakalayabiliriz” olabilir.⁵⁷

⁵⁷ Gökçe, a.g.e., s.32 – 33.

1.2.4. Alıcı (Hedef Kitle)

İletişim biliminde, iletinin algılanması yani iletinin erişmesi istenen kişi ya da grup için hedef (recipient) kavramı yerleşmiştir. İletişim sürecinin amacına göre, bir gazetenin okuyucusu, bir sinema filminin seyircisi, bir mektubun alıcısı, radyo dinleyicisi, ders anlatılan öğrenci, tüketim davranışına yönlendirilecek bir müşteri, oy verme eğilimleri etkilenen seçmen hedef kitledir.⁵⁸

Alıcının gelen mesajı alabilmesi için, mesajı almaya hazır olması gerekir. Alıcının, örneğin, yüz yüze iletişimde dinlemesi, telefonu veya faksı açması, televizyon veya radyonun düğmesini çevirerek mesajı almaya hazır olması gerekir. Örneğin, biraz zor duyan kişi eğer işitme cihazını kullanmazsa mesajın algılanma olasılığı azalacaktır.

Mesajın algılanmasında alıcının içinde bulunduğu psikolojik durumun, vericiye ait ön yargılarının, eşik değerlerinin ve şablonlarının da rolü vardır. Örneğin, verici mesajını ne kadar doğru ve pozitif içerikli verirse versin, kanal ne kadar uygun olursa olsun, alıcının vericiye ait ön yargısı olumsuzsa, mesajı da olumsuz olarak algılar. Sonuçta, verici tarafından üretilen mesaj ile alıcı tarafından yeniden yapılandırılan mesaj aynı anlama gelmeyebilir.⁵⁹

- i. *Alıcının eşik değeri:* Alıcının duyu organlarının organik olarak hassasiyetinin de, mesajın algılanmasında rolü vardır. Mesaj, alıcının duyu organlarına ulaştığı zaman, sesli iletişimlerde sesin frekansı duyma eşiğine uygun, yazılı ve görsel mesajlarda ise açık görülebilecek kadar net olmalıdır. Alıcının bir makine olması halinde bu makinenin mesajı alabilmek için uygun kapasiteye sahip olması şarttır.
- ii. *Alıcının şablonları:* Bir insan olarak alıcı, kendisine ulaşan mesajı hafızada bulunan sembollerin anlamlarına göre yorumlar. Her bireyin verici olarak sahip olduğu semboller, aile, sokak, okullar, sosyal çevre gibi farklı kültürlerden gelen uyaranlarla oluşmuştur. Vericiden kanalı geçerek gelen mesajların içerdiği sembollerdeki kodun çözümlenmesi de bireyin kendi şablonlarına göre olacaktır.

⁵⁸ Yatkın, **a.g.e.**, s.50

⁵⁹ Telman ve Ünsal, **a.g.e.**, s.33

Ayrıca vericiden gelen mesajın her bir detayı alıcıya tam ulaşmamışsa, alıcının beyninde o boşluklar kendi hafızasındaki kalıplara göre tamamlanacaktır.⁶⁰

Bir reklâmın, halkla ilişkiler mesajının, makalenin, televizyon programının veya pazarlamaya yönelik bir iletinin hazırlanmasında yani iknaya ve tutumları etkilemeye yönelik her türlü faaliyette, hedef kitlenin yani etkilenmek istenen insanların ve grupların özelliklerinin, beklentilerinin ve ihtiyaçlarının iyi bilinmesi gerekir.

Tüm bunların dışında hedef kitlenin tutumlarının yorumlanmasında üç temel kuramdan bahsedebiliriz: “Öğrenme Teorisi”, insanların temelde rasyonel varlıklar olduklarını farz ederek, kararlarını, elde ettikleri en iyi ve doğru olduğunu düşündükleri bilgiler doğrultusunda akla ve mantığa dayanarak verdiklerini varsaymaktadır. “Tutarlılık Teorisi” ve özellikle bunun bir parçası olan “Uyumsuzluk Teorisi”, insanların rasyonel değil ama ‘rasyonelleştiren’ varlıklar olduğunu, kendilerine gelen iletilere, mevcut görüşlerini, tutumlarını, davranışlarını haklı göstermek ve savunmak amacıyla tepki verdiklerini öne sürmektedir. “Fonksiyonel Teori” ise, insanların, bu tutumlara bağlı bulunan ihtiyaçlarını tatmin edebilmek amacıyla belli tutumları benimsediklerini ve tutumlarını, kendilerine yararlı olduğu müddetçe koruduklarını, bunları, gerekirse ihtiyaçlarına uygun şekilde değiştirdiklerini varsaymaktadır. Bu kuramlar, birbirleriyle çelişmeden aynı doğrultuda işlemekte, daha doğrusu, tutumların oluşma ve değiştirilme sebeplerini farklı açılardan ele almaktadırlar.⁶¹

1.2.5. Kodlama

Kod, mesajın işaret haline dönüşmesinde kullanılan simgeler ve bunlar arasındaki ilişkileri düzenleyen kuralların tümüne verilen addır.⁶² Belirli bir kültürel anlaşmaya dayanan ve bir kültür ya da alt kültür üyelerinin paylaştığı anlam sistemi olarak ifade edilebilen kodlar, insanların anlamlı mesajları değiş – tokuş edebilmelerine imkân sağlamaktadırlar.⁶³ İletişimin gerçekleşmemesinin veya ortaya yanlış anlamların çıkmasının en yaygın sebebi, bu anlam birliğinin yokluğudur.

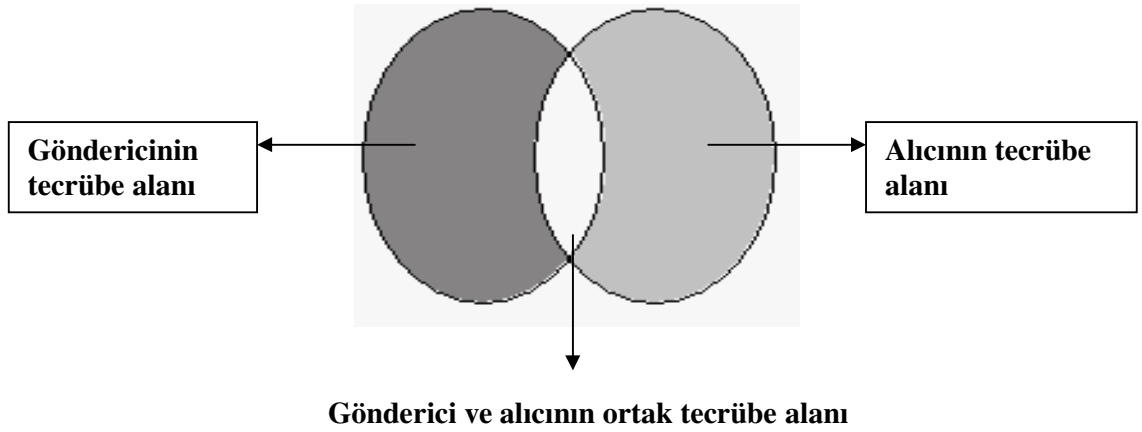
⁶⁰ Telman ve Ünsal, **a.g.e.**, s.33 – 34.

⁶¹ S. Alexis Tan, **Mass Communication Theories and Research**, Ohio: Grid Publishing, 1981, s.167 – 184.

⁶² Cüceloğlu, **a.g.e.**, s.76.

⁶³ Yatkın, **a.g.e.**, s50.

İletişimin başarısı, mesajın alıcı tarafından kod açımının kodlandığı şekilde yapılmasına bağlıdır. Bu ise alıcı ile kaynağın mesaja aynı anlamı vermesiyle mümkün olur. Buna izafiyet veya referans çerçevesi denir. Ortak yaşantı ve deneyimlerin bir yansıması olarak, iletişimde ortak bir dilin kullanılması, kod açımının etkin bir şekilde gerçekleşmesinin ilk koşuludur. İzafet ya da referans çerçevesi olarak bilinen bu duruma göre, bireylerin izafet çerçevelerinin kesiştiği alan, iletişimin gerçekleştiği alandır.⁶⁴



Şekil 1: Ortak Yaşam (İzafet – Referans) Alanı⁶⁵

Kodlama, iletinin içeriğinin kod simgelerine dönüştürülmesini ifade eder. Kaynak, bazı durumlarda tek bir kod kullanır, bazılarında ise bilinçli ya da bilinçsiz birden çok kod kullanır. Kaynak, yüz ifadelerini, ses tonu, el ve kol hareketlerini, iletilerin anlamlarını açmak, pekiştirmek ya da tamamlamak için kullanabileceği gibi, farkında olmadan kendisini ele verecek biçimde de kullanabilir.⁶⁶ Demek ki, kaynak mevcut bilgi ve deneyimine, o anda ortamdan gelen uyarılara göre iletişim ortamını tanımlamakta ve bu çerçevede zihinsel olarak belirlediği iletilerini kodlayarak seçtiği kanal ve araçlarla hedefe göndermektedir.

İnsan, öğrenmeye yatkın hücrelerle dolu bir beyin yapısıyla dünyaya gelir. İçinde bulunduğu aile ortamında temel ihtiyaçları karşılanırken, isteklerine cevap ararken ve kendisinden istenilenleri anlamaya çalışırken, anadil dediğimiz, çevresindeki

⁶⁴ Tutar ve Yılmaz, a.g.e., s.35.

⁶⁵ A.g.e., s.35.

⁶⁶ Zılhoğlu ve Yüksel, a.g.e., s.36.

insanların konuştuğu dili öğrenir. İnsanın dili öğrenmesi demek, değişik ses şekilleriyle ifade edilen sembollere ait bilgileri, hafızayı oluşturan hücrelerde depolamasıdır. İnsan doğduğu andan itibaren, kendi ihtiyaçlarının karşılanması sürecinde devamlı dış dünyadan aldığı uyarıların etkisi altında kalır. Bu süreç içinde, sadece dile ait sembolik sesleri değil, sembollerin oluşturduğu sözcüklerin kullanılma biçimlerini ve ifadelerin değişik anlamlarını da öğrenir.⁶⁷

Kod sistemleri incelendiğinde; ikonik, gösterge ve sembolik olmak üzere üç tür kodtan söz edildiği göze çarpmaktadır. İkonik kodlarda, işaret yerine geçtiği objeye aynen veya kısmen görünüş ya da ses olarak benzetilmektedir. Buna örnek olarak, kişiyle fotoğrafı arasındaki ilişki verilebilir.⁶⁸

Gösterge şeklindeki kodlarda, işaretle yerine geçtiği obje arasında doğrudan doğruya sebep – sonuç ilişkisine dayalı gerçek bir bağlantı söz konusudur. Örneğini duman ateşin bir göstergesidir.⁶⁹

Sembolik kodlarda ise, işaret ile onun yerine geçtiği obje arasında doğrudan doğruya herhangi bir bağlantı ya da benzerlik bulunmamaktadır. Bu anlamda gazetenin kullandığı kod yazı, radyonunki ses, televizyonunki ise yazı, ses ve görüntüdür.⁷⁰

Konuştığımız dil de gelişmiş bir kod sistemidir. Harflerden, sözcüklerden oluşan dil, bizi kavramlara götürür. Kavramlarla düşünüp konuşur ya da yaşarız. Bunlara yüklediğimiz anlamlar farklı olabilir. Örneğin, laiklik kavramı, dindar bir insan için ibadet hürriyetinin göstergesi iken, ateist bir insan için inançsızlık özgürlüğünü simgeler. Bu durum, bir başka anlatımla, ‘anlamlar sözcüklerde değil, insanlardadır’ gerçeğiyle özetlenebilir.⁷¹

Öte yandan, kanal ile kod arasındaki ilişki de önemlidir. Kanalin fiziksel nitelikleri aktarabileceği kodların doğasını belirler. Telefon sözsözsel dil ve dil ötesi (paralanguage; tonlama, vurgu, ses kodları, vb.) ile sınırlıdır.⁷² Yeni teknolojinin ürünü

⁶⁷ Telman ve Ünsal, a.g.e., s.29 – 30.

⁶⁸ Yatkın, a.g.e., s.50.

⁶⁹ Metin Işık, **İletişimden Kitle İletişime**, Konya: Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Yayınları No:2, 2000, s.59.

⁷⁰ Yatkın, a.g.e., s.50.

⁷¹ Uğur Demiray, **İletişim Ötesi İletişim (Meta – Communication)**, Eskişehir: Turkuaz Yayıncılık, 1994, s.19.

⁷² Fiske, a.g.e., s.38.

olan görüntülü telefon ise görsel dil ve görsel dil ötesini (bakış, yüz ifadesi vb. kodlar) de içermektedir.

Başarılı bir iletişimin başlangıcı için iletinin kodlanması, çok kısa, çarpıcı, dikkat çekici, kolay ve akılda kalıcı olmalıdır. Günümüzde insanlar hızlı yaşamakta, yakın ya da uzak yerlerde olup bitenler hakkında yüzlerce ileti ile karşılaşmakta, bunlar hakkında konuşulan değişik ortamlara girip çıkmaktadır. Kısa, çarpıcı, dikkat çekici ve akılda kalıcı şekilde kodlanmayan iletiler hedef ya da hedef kitlenin yaşamında bir gürültü ögesi olarak kalacaktır. Eksil olarak algılandığında ve taşıdığı anlamsal içerik tam olarak iletilemediğinde ise, kaynağın amaçladığından farklı biçimde, çarpıtılarak algılanmış olacaktır. Bu yüzden, neyin, nasıl söyleneceği düşünülürken, hedef kitlenin özelliklerinin, içinde bulunduğu koşulların, toplumsal ilişki ve bağımlılıklarının bilinmesi gerekmektedir.⁷³

1.2.6. Algılama

Algılama, dış dünyamızdaki soyut / somut nesnelere ilişkin olarak aldığımız duyuşsal bilgilerdir. Bir insanın belli bir yönde eyleme geçmesinin ön koşulu, kişinin o yöndeki bir alternatifin varlığını bilmesi ve bu bilgiyi algılamasıdır. İnsan davranışlarının anlaşılması, bireyin toplum ve grup içindeki ilişkilerinin yanı sıra, kendi içsel algılama sürecinin oluşumunun da iyi bir şekilde anlaşılmasına bağlıdır. Belirli hedefler ve amaçlar doğrultusunda motive edilmek istenen bireylerin, ihtiyaç ve tutumlarının, dış dünyayı algılama, idrak etme ve değerlendirme sistemlerinin bilinmesi motivasyonun etkinliği açısından gerekli bir konudur. Bir başka deyişle, insanın dış dünyadaki soyut / somut nesnelere ilişki kurması, bunlar hakkında birtakım yargılarda bulunması, bu nesnelere ilişkin bir davranış benimsemesi, ilgili nesnelere algılaması ile başlar.⁷⁴

Algılamayla ilgili teori ve modeller tek bir dünyanın ve gerçekliğin olmadığını ileri sürer. Carl Rogers'ın da ifade ettiği üzere her birey kendisinin merkezinde olduğu bir dünyada yaşar ve her birey için tek gerçek bu algısal dünyadır.⁷⁵ Lipmann da, “Nesnelere olduğu gibi görmeyiz, olduğumuz gibi görürüz”⁷⁶ diyerek, insanların bir

⁷³ Oskay, a.g.e., s13 – 14.

⁷⁴ Metin İnceoğlu, **Tutum, Algı, İletişim**, Ankara: Verso Yayıncılık, 1993, s.41 – 42.

⁷⁵ Carl Rogers, **A Way of Being**, Boston: Houghton Mifflin Company, 1980, s.11.

⁷⁶ Şengül A. Özerkan, **Medya, Dil ve İletişim**, İstanbul: Martı Yayınevi, 2001, s.84.

olaya gözleriyle tanıklık etseler bile, olayı farklı yorumladıklarını, değiştirdiklerini vurgulamıştır. Bu yüzden insanlar arasındaki her karşılıklı iletişimin önündeki en büyük engel bireyler arasındaki algılama farklılıklarıdır.

İletişim sürecinde algılamada ortaya çıkabilecek farklılıkları şu şekilde açıklayabiliriz: İnsan organizması dış dünyadan gelen mesajları duyu organlarıyla alır ve beynin ilgili bölgesine iletir. Örneğin, işitsel bir mesaj kulakla alınır, beynin şakak bölgelerinde bulunan işitme bölgesine (temporal lob) iletilir. Görsel imajlar, örneğin yazılı mesajlar, görsel algı organı olan gözle alınır ve beynin arka tarafında olan görme bölgesine (oksibital lob) elektrokimyasal bir yapıda ulaştırılır. Daha sonra bu mesajlar, bellekte yerleşik olan dil ve anlamla ilgili kalıplarla karşılaştırılarak değerlendirilir. Beyin, sahip olduğu bilgi kalıplarıyla tıpatıp çakışan mesajları hemen tanımlar, fakat mesajlar bilgi kalıplarıyla çakışmıyorsa uygun olan bilgi kalıplarını arar. Beyin, bir çeşit bilgisayardır. Uygun kalıpları bulur, aralarında sentez yaparak yoruma ulaşır. İnsanlar, geçmiş yaşantıları, eğitimleri, mizaçları, fiziksel özellikleri, güdüleri bakımından birbirlerinden farklılaşır. Dolayısıyla beyinlerindeki bilgi kalıpları ve mesajların algılanması da farklılaşır.⁷⁷

Alıcının veya kaynağın mesaja aynı anlamı yüklemesi, referans (izafet) çerçevelerinin aynı olmasına bağlıdır. Mevlana'nın "Sen ne kadar bilersen bil, senin bildiğin başkasının anladığı kadardır" sözü, iletişimde algılamanın önemini belirtmektedir.⁷⁸

Algılama sürecinde, bireyin içinde bulunduğu durum, sahip olduğu değer yargıları, amacı, ihtiyacı, beklentisi, içinde yetiştiği toplumsal ve kültürel ortam, bilgisi ve bilgi birikimi, sosyal yaşamdaki deneyimleri ve hatta fiziksel özellikler vb. faktörler etkin rol oynarlar. Bu faktörler, genelde seçme ve değerlendirme ölçütleri ya da filtre olarak adlandırılır. Bu filtreler, aynı bir süzgeç gibi işlev görürler ve otomatik olarak devreye girerler. Bu süreçte, bireylerin kendi dünyaları ile örtüşmeyen bilgiler, ya hiç değerlendirilmez ya da kendi dünyalarıyla örtüşecek biçimde dönüştürülerek yorumlanır.⁷⁹

⁷⁷ Telman ve Ünsal, **a.g.e.**, s.50 – 51.

⁷⁸ Tutar ve Yılmaz, **a.g.e.**, s.41.

⁷⁹ Gökçe, **a.g.e.**, s.36.

Algılama, duyuumsal bir bilgilenme olduğuna göre, insanın ‘görme, duyma, tat alma, koklama ve dokunma’dan oluşan beş duyu özelliği devreye girmektedir. Algılarımızın sosyal ve psikolojik bir yönü bulunduğundan, bunların, duygu, düşünce ve algıların dışsal uyaranlarla örgütlenmesi yöntemi olan motivasyon teknikleri ile kontrol edilip yönlendirilebilmeleri mümkün olmaktadır. İletişim sürecinde başat durumda bulunan kodlama biçimine göre, jestler, mimikler, ses tonu ve sözcükler üzerinde yapılan vurgulamalar, takılan rozet, bir örgütün amblemi veya logosu, giysiler, vb. hepsi birer simgesel algı modeli oluştururlar. Semboller, yoğun anlamlar yüklü mesajlar içeren, toplumsal süreç içinde öğrenilmiş uyarıcılardır ve bunların ifade ettiği anlamlar, bireyin içinde yaşadığı toplumun / grubun ortak değerlerini yansıtır.⁸⁰

Nesnelerin ve olguların algılanmasında, kişinin duygusal yapısından ve söz konusu nesne ya da olgu ile yaşadığı deneyimlerinden kaynaklanan duygusal bir yön (Duygusal algı) olduğu kadar; kişinin eğitimi, kültürü, inançları, örf-adet-gelenek ve geleneklerinin yönlendirdiği ihtiyaçları ve ilgi alanları doğrultusunda seçilmeyici (Seçilmeyici algı) bir boyut da bulunur. Algılama, içinde yaşanılan dünyanın subjektif bir görüntüsü olduğundan, kişi bu dış dünyayı, sahip olduğu tutumlar, inançlar ve kültürün etkisi altında değerlendirir. Bu ise, kişinin bireysel ilişkilerini ve diğer insanlar la etkileşim biçimini büyük ölçüde belirleyici bir rol oynar.⁸¹

Algılama ile ilgili olarak sözü edilmesi gereken bir diğer faktör hale etkisidir. Bireyler, dış dünyayı ve olguları kendi izlenimleri, deneyimleri ölçüsünde algılama ve bütünleştirme eğilimindedir. İngilizce’de “Halo Effect” olarak ifade edilen bu olgu, izlenimlerimizi seçerek bütünleştirir. Bireysel farklılıklar oluşan bütünde kendini gösterir. Alıcı, mesajı algılamak için kendi yargısını da oluşturur. Algılayıcı / alıcı unsur, bu süreçteki diğer öğeleri de biçimlendirir. Hale etkisi, bir kişinin diğer bir kişi veya olayı tek bir olumlu özelliğinden dolayı tümünden olumlu, ya da tek bir özelliğinden dolayı tümünden olumsuz değerlendirebilmesi olarak da ifade edilebilmektedir.⁸²

1.2.7. Geribildirim

İletişim sürecinin bir ögesi de geribildirim (feed-back) denen olgudur. Geri bildirim, kısaca alıcının tepkisinin göndericiye aktarımıdır. Bunun dışında, geribildirim,

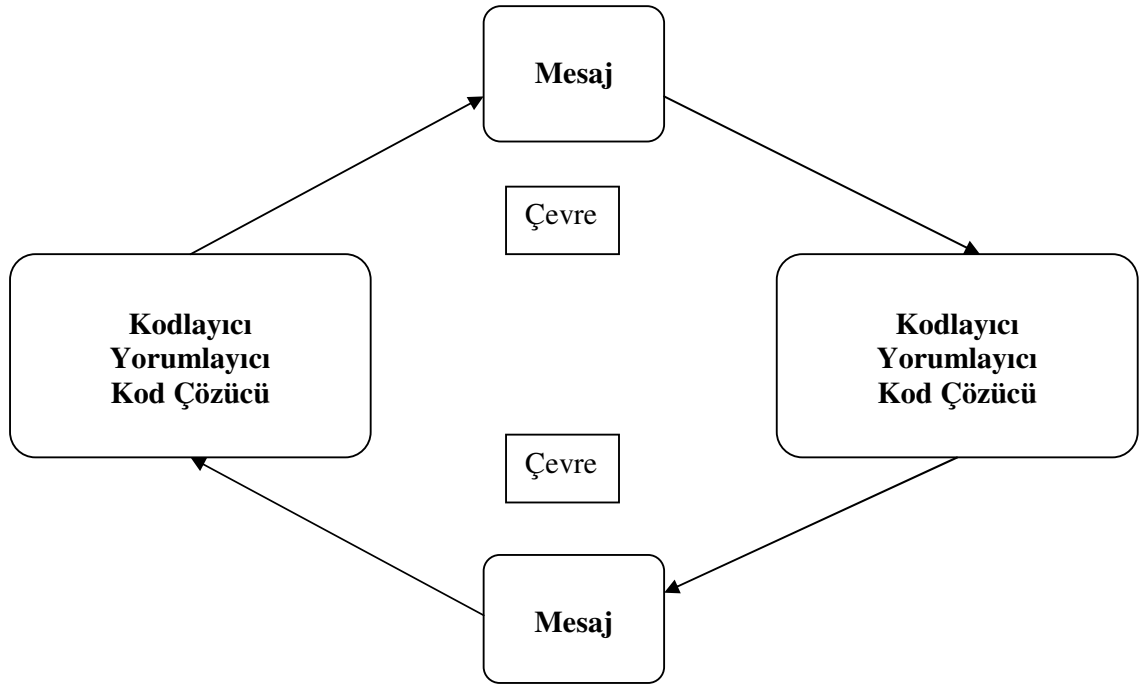
⁸⁰ İnceoğlu, a.g.e., s.42 – 44.

⁸¹ A.g.e., s.44.

⁸² Özerkan, a.g.e., s.85.

kaynağın güncelleştirdiği anlamı alıcının algılayıp algılamadığı, algılamışsa tepkisinin ne olduğu hakkında bilgi temin ettiği süreç olarak da tanımlanabilir.⁸³

İletişim alanında geribildirim kaynağa, gönderdiği mesajın alınıp alınmadığını belirten imler bütünüdür.⁸⁴ Teknik açıdan iletişim sürecinin etkileşimliliğinin denetlenmesine ilişkin olan bu tanımda, mesajın içeriğine yönelik bir yanıt beklentisinden öte, kaynak ve alıcı arasındaki ileti alışverişinin biçimsel anlamda gerçekleşip gerçekleşmediğinin sınanması söz konusudur. Bu tür yanıt, etkileşimsel geri bildirim olarak adlandırılmaktadır. Kaynağın gönderdiği iletinin içeriğine karşı alıcının oluşturduğu yanıtta ise tepkisel geribildirim denir.⁸⁵



Şekil 2: Geri Bildirim Süreci⁸⁶

Kişilerarası iletişimde geribildirim olanakları kitle iletişiminde oranla daha fazladır. Televizyonda bir politikacının söylediklerine hedef bireylerin doğrudan yanıt vermesi mümkün değildir ya da bir ürün reklâmının amacına ulaşmış olup olmadığı ancak ilgili ürünün satış rakamları saptanarak dolaylı biçimde anlaşılır. Kişilerarası iletişimde

⁸³ Gökçe, a.g.e., s.31.

⁸⁴ Annick Oger-Stefanink, *La Communication C'est Comme Le Chinois, Cela S'apprend...*, Paris: Editions Payot&Rivages, 1994, s.32.

⁸⁵ Bıçakçı, a.g.e., s.31.

⁸⁶ Lary L. Barker, *Communication*, U.S.A., Englewood Cliffs: Prentice Hall, Inc., 1978, s.59.

ise alıcının kaynağa dolaysız biçimde yanıt vermesi mümkündür. Geribildirim, kaynak ve alıcının bulunduğu her türlü iletişim ortamında görülebilir. Öğretmen - öğrenci iletişiminde, sınav; politikacı - seçmen iletişiminde, oy; TV kuruluşu - seyirci iletişiminde, rating geribildirim örneklerinden bazılarıdır.⁸⁷

Yetkin bir iletişim için kaynak ile alıcı arasındaki eşit ileti akışının sağlanması zorunludur; geribildirime açık bir iletişim bunun ön adımıdır. Kaynak ile alıcı arasındaki iletişimde kaygıların, korkuların ve gerilimin giderilmesi yönünde geribildirim yaşamsal işlevi vardır.

Kişilerarası iletişimde; susma, el ve kol işaretleri, kaç çatma ya da oynatma, baş sallama ya da çevirme gibi sözsüz iletiler de, geribildirim araçlarıdır. Bir konferansı düşünelim; burada gözetlenebilen hedefin yani dinleyicinin mimik (şaşkın bir yüz ifadesi) ve jestleri (alkış veya kafa sallama) konuşmacının yani kaynağın, hedef tarafından nasıl algılandığı hakkında bilgi vermektedir. Bu durum, aynı zamanda kaynağın bundan sonraki iletişim davranışını da etkilemektedir. Şunu belirtmek gerekir ki, geri bildirim süreci, konferans örneğinde olduğu gibi, yalnızca hedef tarafından iletilinin anlaşılmasından ibaret değildir. Zira bir iletişim sürecinde bulunanlar, rollerini sürekli değiştirmektedirler. Kısaca, bir iletişim sürecinde kaynak, hedef rolünü; hedef de kaynak rolünü değiştirerek üstlenmektedir. Bu rol değişimi, kişilerarası iletişimde aynı zamanda feed back işlevini de görmektedir.⁸⁸ Ayrıca kişilerarası iletişimde geri bildirim, konuşmacının konuşmasını, izleyicilerin gereksinimlerine ve tepkilerine uygun hale getirmesini mümkün kılar. İyi konuşmacılar genelde geri bildirime duyarlı kişilerdir, otoriter kişiler ise geribildirimi hemen tümüyle görmezden gelirler.⁸⁹

İyi bir iletişim, iki yönlü bir sürecin işlediği bir süreç olup ancak alıcının kodu çözdüğü ve ona bir anlam verdiği zaman kurulur. Dolayısıyla alıcının dikkatini çekmek, size yollanan mesajı doğru okumak, mesaj ve bilgileri anlamak, iyi bir iletişimin ön koşuludur. Alıcı üzerinde oluşturacağımız izlenim, mesajınızın alınma ve istediğiniz gibi anlaşılma şansını artıran en önemli etkenlerdendir ve iletişimin can alıcı ögesini oluşturur.⁹⁰

⁸⁷ Bıçakçı, a.g.e., s.31.

⁸⁸ Gökçe, a.g.e., s.31.

⁸⁹ Bıçakçı, a.g.e., s.21.

⁹⁰ Kate Keenan, **Yöneticinin Kılavuzu İletişim**, Çev: Veysel Atayman, İstanbul: Remzi Kitabevi, 1997, s.61.

Geribildirimde, kaynak mesajını hedef kitlenin istek, beklenti ve tepkilerine göre yeniden şekillendirme imkânı bulur. Böylece geri besleme yoluyla iletişimin etkin olup olmadığı test edilmektedir. Geri beslemenin bir diğer yararı da hedef kitlenin dikkate alındığı düşüncesiyle mesajı daha kolay benimseyip kabul edebilecek bir konuma gelmesine yardımcı olması olarak ifade edilebilir.⁹¹

Etkin bir geribildirim özelliklerini aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür.⁹²

- Kaynağa yardımcı olmayı amaçlar,
- Mesajın tam bir karşılığıdır,
- Zamanlaması tamdır,
- Kaynağın amacına ulaşmasını sağlayacak kadar açık ve seçiktir,
- Yapıcıdır ve davranış üzerinde durur.

Etkin olmayan geribildirim ise;

- Mesajın anlamını özel olarak içermez ve geneldir,
- Mesajın anlamı ile doğrudan ilgisi yoktur,
- Zamanlama itibarıyla hatalıdır
- Kişiyi ve kişiliği vurgular,
- Anlaşılmayacak kadar karmaşıktır,
- Spekülasyonlara dayalıdır; veri ve bilgi içermez, yorum ağırlıklıdır.

İletişimin asıl hedefi davranış değişikliği sağlamak olduğu için etkin iletişim ileri bildirim içermelidir. İleri bildirim (besleme), bir göndericinin alıcılara iletişimi başlatmadan önce, alıcılar ve onların olası tepkileri hakkında topladığı bilgilerdir. Özellikle planlı iletişimde önceden alıcılar ve alıcıların gereksinimlerine ilişkin ne kadar çok şey bilinirse, etkili iletişim olanağının da o kadar çok olacağı kabul edilir.⁹³

1.2.8. Gürültü

İletişim sürecindeki unsurları ele alırken, iletişim sürecinde rol oynayan ve gürültü olarak kavramlaştırılan olguya da kısaca değinmek gerekir.

⁹¹ Yatkın, **a.g.e.**, s.511.

⁹² Tutar ve Yılmaz, **a.g.e.**, s.43.

⁹³ **A.g.e.**, s.44.

İletişim sözlüğü gürültü kavramı için şöyle bir tanım verir; “Gürültü, kaynağın amaçladığı mesajı bozan, alıcının mesajı kaynağın alınmasını istediği biçimde almasına müdahale eden herhangi bir unsur.”

Gürültü, iletişim sürecinde karşılıklı alışverişi yapılan iletilerde kaynak ve hedef tarafından öngörülmemiş, istenmeyen ve iletişimin aksamasına ya da kopmasına yol açan unsurları ifade eder. İletişimin aksamasına ya da kopmasına neden olan gürültü kaynakları şu şekilde sınıflandırılabilir⁹⁴:

- Fiziksel gürültü kaynakları: İletişim sürecinde iletilerin algılanmasını zorlaştıran sesler (uçak, televizyon, çocuk sesleri vb.), cızırtı ve parazitler (telefonda, radyoda, televizyonda), televizyonda görüntü kaymaları, yazıda silinmiş ya da alıcının tanımadığı işaretler vb... Ortamdaki sesin söylenenleri duymayı engelleyecek kadar çok olması halinde, verici mesajı çok daha yüksek sesle söylemek zorunda kalabilir ve değişen ses tonu mesajın anlamını da değiştirebilir.
- Fizyo – nörolojik gürültü kaynakları: Doğuştan ya da sonradan oluşan işitme, görme ve konuşma bozuklukları, zihinsel engeller, açlık, yorgunluk gibi durumlar...
- Psikolojik gürültü kaynakları: Şiddetli heyecan, sevinç, korku gibi ruhsal durumlar, önyargılar, tutum ve kanaatler vb...

Gürültü hem kişinin deneyimi hem kişinin doğuştan beraberinde getirdiği özellikler hem de iletişim ortamı ile ilgilidir. Bunlardan bazıları kolaylıkla giderilebilir nitelikte iken, bazıları da kolay ortadan kaldırılamayacak niteliktedir. Bu nedenle, iletişim sürecinde sürekli dikkatli, titiz ve karşısındakine odaklanmış olmak gerekir. Ancak bu şekilde gürültünün etkisi sınırlandırılabilir.⁹⁵

1.3. İletişim Türleri

İletişimin gerçekleşmesine yönelik olarak genelde dört ayrım yapılmaktadır. Bunlar; sözlü iletişim, yazılı iletişim, sözsüz iletişim ve kitle iletişimidir. Bu dört iletişim biçimi, aşağıda tek tek ele alınarak irdelenmektedir.

⁹⁴ Zıllıoğlu ve Yüksel, **a.g.e.**, s.39 – 40.

⁹⁵ Gökçe, **a.g.e.**, s.37.

1.3.1. Sözlü İletişim

Sözlü iletişim, konuşma dili olarak adlandırılan; anlamı kelime sembollerine dönüştüren, bazı uygun deyimleri kullanarak istenilen anlamı veren ve yapısında birçok özel teknik terimi bulunduran iletişim yöntemidir.⁹⁶ Gönderici ve alıcı arasındaki konuşmanın her türü, sözlü iletişim olarak adlandırılır.

Sözel iletişimin en belirgin niteliği, iletişimde bulunan birimleri karşılıklı konumda buluşturmasıdır. İnsanlar arasındaki karşılıklı konuşmaların her türü, örneğin, yüz yüze görüşmeler, resmi ve gayri resmi toplantılar, hitaplar, sohbetler, telefonla yapılan görüşmeler, eğitim kursları, konferanslar, komiteler vb. genelde sözlü iletişim olarak nitelendirilmektedir. Bu bağlamda sözlü iletişimin insan yaşamında uyku dışında kalan süresinin büyük bir bölümünü kapsadığı söylenebilir. Başka bir deyişle insanlar, gündelik yaşamlarının büyük bir bölümünü konuşarak ya da dinleyerek geçirirler.⁹⁷ Bu açıdan sözlü iletişim, en temel ve birincil iletişim kurma yöntemidir.

Sözlü iletişimin en önemli avantajı eş zamanlı olarak geribildirime olanak sağlamasıdır. Bu sayede verilen haberin anlaşılma derecesi denetlenebilir, soru sorulabilir ve anlaşılmayan konulara açıklık getirilebilir. Öte yandan, sözlü iletişimde, yazılı iletişime göre yanlış anlaşılma riski daha yüksektir. Planlar, politikalar ve stratejilerle ilgili kalıcı ve uzun süreli iletişim için, sözlü iletişim uygun bir iletişim yöntemi değildir. Sözlü iletişimde alınan mesaj, zamanla tamamen ya da kısmen unutulur veya değişikliğe uğrar.⁹⁸

Sözlü iletişim, ortak simgelerin en gelişmiş olan dil olgusu ile gerçekleşir. Dil, bireyin kendisini ve çevresini anlama ve anlamlandırmasında önemli bir rol oynar. İnsanların yaşadığı her yerde dil vardır. Dilin kullanıldığı her yerde de konuşulduğu ve işitildiği için, dilin temelini ses dünyası oluşturmaktadır.⁹⁹

⁹⁶ Tuğrul Menemencioglu, “**Uluslararası Çevrede Faaliyet Gösteren İşletmelerin Yaşadıkları Kültürlerarası İletişim Sorunları**”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Uluslararası İşletmecilik Bilim Dalı, 2000, s.38.

⁹⁷ İrfan Mısırlı, **Genel İletişim: İlkeler-Yöntemler-Teknikler**, Ankara: Detay Yayıncılık, 2003, s.29

⁹⁸ Tutar ve Yılmaz, **a.g.e.**, s.60.

⁹⁹ Walter Jackson Ong, **Sözlü ve Yazılı Kültür – Sözüün Teknolojileşmesi**, İstanbul: Metis Yayınları, 1995, s.19.

İletişimde sözlü iletişim “dil ve dil – ötesi” olmak üzere, iki bölüme ayrılır. Karşılıklı konuşmaları hatta mektuplaşmaları, dil ile iletişim olarak kabul edebiliriz. Dil ile iletişimde kişiler, mesajlarını birbirlerine iletirler. Dil ötesi iletişim ise, sesin niteliği ile ilgilidir; ses tonu, sesin hızı, şiddeti, hangi kelimelerin vurgulandığı, duraklamalar ve benzeri özellikler, dil ötesi iletişim sayılmaktadır.¹⁰⁰

Dil ile iletişimde, kişilerin “ne söyledikleri”, dil ötesi iletişimde ise, “nasıl söyledikleri” önemlidir. Araştırmalar, insanların birbirlerine ne söylediklerinden çok, nasıl söylediklerine dikkat ettiklerini göstermektedir. Karşımızdakinin sözlerinin kapsamı kadar, ses tonundaki canlılık da bizi ilgilendirir. Semantik öğeler kadar, dil – ötesi öğelerde iletişimde oldukça etkilidir. Mesaj iletilirken sadece kullanılan kelimelere değil, onların söyleniş biçimlerinde de dikkat edilir. Mesajın doğru iletilmesi, seçilen kelimelere bağlıdır; ancak algılanması önemli ölçüde dil ötesine göre olur.¹⁰¹

1.3.1.1. Yüzyüze İletişim

Aynı mekânı paylaşan kaynak ve hedef birimlere özgü sözel iletişim biçimidir. Yüz yüze iletişimi niteliksel açıdan üç farklı sınıfa ayırmak mümkündür¹⁰²:

- Planlı iletişim edimleri: Sistemli bir ön hazırlık (organizasyon) gerektiren panel, konferans, forum, ders, seminer vs. toplantılar
- Rutin iletişim edimleri: Belirli kişilerin, belirli ortamlarda sürdürdüğü döngüsel ilişkilerin iletişimsel olarak yeniden üretimidir. (Aile, okul, iş vb. çevreler)
- Rastlantısal iletişim edimleri: Belirli bir plan ya da rutin içermeyen, gündelik yaşamdaki rastlantılara bağlı olarak gerçekleşen iletişim edimleridir. Bu tür edimler, bazı durumlarda rutin iletişime yönelik sonuçlar doğursa da genellikle bir defalık, anlık ve süresiz nitelikli ilişkilerle tanımlanırlar.

1.3.1.2. Teknolojik Araçlarla İletişim

Farklı ortam ve uzaklıkta olan bireylerin teknolojik araçlar yardımıyla sözel iletişim kurmaları da olanaklıdır. Bu tür araçların en çok bilineni telefondur. Son

¹⁰⁰ Tutar ve Yılmaz, a.g.e., s.58.

¹⁰¹ A.g.e., s.58.

¹⁰² Bıçakçı, a.g.e., s.29 – 30.

zamanlarda telekomünikasyon alanında yaşanan gelişmeler, görüntülü telefon ve telekonferans gibi etkileşimli yeni iletişim olanakları da sunmaktadır.

1.3.1.3. Dilin İletişimdeki İşlevleri

Dil, iletişimde çok önemli işlevler yürütür. Bu işlevler, dilin soyutlaştırıcı gücü, dil ve sosyal gerçeklik ilişkisi, dil ve dünya görüşü ilişkisi, dil ve toplumsal çevre olmak üzere dört ana başlık altında toplanmıştır.

1.3.1.3.1. Dilin Soyutlaştırıcı Gücü

Birey, öğrendiği dilde, toplumca yapılmış değerlendirmeleri hazır bulur ve dilini öğrenirken hem onu kullanmayı hem de düşüncelerini onun etrafında biçimlendirmeyi öğrenir.¹⁰³ Bu bağlamda bir dilde mevcut olan simgeler ve kavramlar, çevrenin algılanmasında ve anlamlandırılmasında çok önemli etkilere sahiptir. Hatta denilebilir ki, çevre, büyük ölçüde var olan simgeler ve kavramlar penceresinden görülür, değerlendirilir ve anlamlandırılır.

Bireylerde kavramların oluşması ve yerleşmesi bitmeyen bir süreçtir. Aslında kavramın oluşumu, çocukluk döneminde başlar. Simgesel etkileşim kavramına göre çevredeki şeylerin anlamları, kişilerin diğerleriyle etkileşimi sonucu oluşan sosyal ürünlerdir.¹⁰⁴ Bu kuramda dikkatleri çeken bir diğer husus da, çocukların doğum sonucu sadece doğal çevrenin değil, aynı zamanda kültürün yani anlamlandırma sisteminin de bir parçası olduklarıdır.

Dilin soyutlayıcı gücü nedeniyle sözcükler, her zaman kaynağını dil kullanıcısının bireysel deneyiminden alır ve çevresi ile ilgili sınıflandırılmış düşünceleri dile getirir. Başka bir deyişle simgelerin anlamları, önemli ölçüde dil kullanıcılarının nesnelere yaşamış oldukları deneyim ve tecrübelerin niteliğine bağlıdır.¹⁰⁵

¹⁰³ Merih Zılhoğlu, **İletişim Nedir?**, İstanbul: Cem Yayınları, 1993, s.137.

¹⁰⁴ Herbert Blumer, **Symbolic Interactionism: Perspective and Method**, Berkeley: University of California Press, 1986, s.83.

¹⁰⁵ Gökçe, **a.g.e.**, s.47.

1.3.1.3.2. Dil ve Sosyal Gerçeklik İlişkisi

Simgesel çevre, gerçekliğin bir yansıması ve aynası değil, daha çok toplumsal hayatın karmaşık gerçekliğinin anlamlı algılamalar düzeyinde örgütlenerek yansıtılmasıdır. Bu bağlamda dil, algılanan evreni betimleyen simgeler dizisi olmaktadır.¹⁰⁶ Bu açıklamaya dayanılarak, sözcüklere ya da simgelere yönelik şu iki sonuca varılabilir; sözcüğün dile getirdiği şey kendisi değildir ve sözcük nesneyi tam olarak yansıtmaz.

Alfred Korzybski bir harita örneğinde yukarıda anlatılanları, “Bir harita coğrafyayı bütünüyle gösteremez” şeklinde kısa, açık ve net olarak ifade etmiştir.¹⁰⁷ Bu ifade, dil ve gerçeklik ilişkisine uyarlandığında şöyle bir sonuca varılabilir: Bir nesne, olay veya kişi hakkında ne kadar çok şey söylenirse söylensin, yine de her şey söylenmiş olmaz. Simgelerle nesnel gerçekliği betimlemeye ve tanımlamaya ne kadar çalışılırsa çalışılsın, betimleme ve tanımlama, her zaman gerçeklikten az olacaktır. Bir harita nasıl o yerin kendisi değilse, aynı şekilde sözcükler de dile getirdikleri şeylerin kendisi olamazlar.¹⁰⁸ Dolayısıyla dil ve gerçeklik arasındaki ayrım, hiçbir zaman ortadan kaldırılamaz.

1.3.1.3.3. Dil ve Dünya Görüşü İlişkisi¹⁰⁹

Dil ile dünya görüşü ilişkisi tezi, özellikle Edward Sapir’in adıyla anılır. Edward Sapir’in temel düşüncesi, dilin dünya görüşümüzün oluşmasında çok büyük bir katkısı olduğudur. Sapir’e göre dil, toplumsal gerçeğe ulaştıran bir rehberdir. İnsanlar, büyük ölçüde toplumun iletişim aracı olan özel bir dil dünyasında yaşamaktadırlar. Bu nedenle, gerçekliğe dilin yardımı olmadan uyum sağlanabileceğini düşünmek mümkün değildir. Gerçekte reel dünya (nesnel gerçeklik), bilinçsiz bir şekilde ve önemli ölçüde grupların dil alışkanlıkları üzerine kurulmaktadır. Aynı toplumsal gerçeği yansıtan ve birbirine benzeyen iki dil yoktur. Dolayısıyla dil, evrenin algılanmasını belirlemekte ve biçimlendirmektedir.

¹⁰⁶ Ali Yaşar Sarıbay, **Siyasal Sosyoloji (Bir Çözümleme Çerçevesi)**, Ankara: Gündoğan Yayınları, 1992, s.89.

¹⁰⁷ Gökçe, **a.g.e.**, s.47.

¹⁰⁸ Demiray, **a.g.e.**, s.19.

¹⁰⁹ Gökçe, **a.g.e.**, s.48.

Sapir'e göre dil, yalnızca birey ile ilgili gözüken yaşantının değişik parçalarının, az ya da çok sistematik bir kaydı değil, daha çok birey ile çevresi arasında bir yorum filtresi veya penceresi gibi işlev görmektedir. Bu bağlamda dil, çevremizdeki şeyleri belli bir biçimde algılamamızı ya da algılamamamızı yönlendirmekte ve böylece, dünyaya bakışımızın çerçevesini çizmektedir.

Dünyaya bakış biçimi, toplumdaki topluma ya da kültürden kültüre değişik olacaktır. Çünkü farklı kültüre ya da dile sahip toplumlar, nesnel çevreyi kendi kültürlerinin sunduğu kavramlar doğrultusunda farklı algılayacaktır.

1.3.1.3.4. Dil ve Toplumsal Çevre

Aynı kültür üyeleri arasında, dil kullanımı açısından farklılıklar olabileceğini, bilimsel araştırmalar açıkça ortaya koymaktadır. Bu konuda sosyo – linguistiğin geliştiricilerinden sayılan Basil Bernstein'in araştırmalarına değinmek gerekir.

Bernstein, kişilerin kullandıkları dili toplumsal yaşamlarıyla ilişkilendirir ve şöyle bir temel varsayımdan hareket eder: Bir toplum ya da kültürde, hem dil edinimi hem de dil kullanımı, kullanıcısının ait olduğu toplumsal sınıfla ilişkilidir. Bernstein'a göre, alt ve orta tabakanın üyeleri ortak dili birbirlerinden farklı kullandıkları gibi, bununla ilişkili olarak algılama ve düşünce açısından da birbirlerinden farklıdırlar. Bu farklılıkların kaynağı olarak da Bernstein, alt tabaka çocuklarının kısıtlı, orta tabaka çocukların ise gelişkin kodlara (simge sistemlerine) sahip olmalarını gösterir. Bu çerçevede belirtilmesi gereken husus, toplumsal tabakanın ya da sınıfın başlı başına belirleyici bir etken olmadığıdır. Kullanıcının kodunu yani simge sistemini belirleyen, kullanıcının içinde bulunduğu toplumsal ilişki türüdür.¹¹⁰

Sosyolojik araştırmaların da ortaya koyduğu gibi, geleneksel bir yapının hakim olduğu ve bu nedenle dışı pek açık olmayan topluluklar, çok sınırlı sayıda simgeler ve rollerle sosyal yaşamlarını düzenlerler. Gelenekselliğin azaldığı topluluklarda ise, rol çeşitleri ve buna bağlı olarak simgelerin sayısı artmaktadır. Burada *kısıtlı kod* ve *gelişkin kodu* belirleyen özellikler şu şekilde açıklanmaktadır¹¹¹:

¹¹⁰ Gökçe, **a.g.e.**, s.49.

¹¹¹ Fiske, **a.g.e.**, s.99 – 100.

Kısıtlı kodlar gelişkin kodlardan daha az karmaşık olup, daha küçük bir sözcük dağarcığına ve daha basit bir söz dizimine sahiptir. Kısaca bu kodlar; somutu, özeli, burayı ve şimdiki ifade ettiği için, kültürel deneyime dayanırlar. Kısıtlı kodlar genelde söze ve tekrara dayalı, toplumsal ilişkileri pekiştiren ve grup arasındaki benzerlikleri ön plana çıkaran kodlardır.

Gelişkin kodlar, soyutlamaları, genellemeleri, temsili (yokluğu) ifade ederler ve biçimsel eğitim ve öğretime dayanırlar. Bu nedenle gelişmiş kodlar daha karmaşıktırlar ve anlatım seçenekleri daha fazladır. Gelişkin kodlar bireyin grup içindeki konumsal rolünden daha çok, onun kişiliğini ön plana çıkarırlar.

Bireylerin aynı kültür ve dil sistemlerini paylaşmaları ve aynı sosyal sistemin üyeleri olmaları göz önünde tutularak onların öznel deneyim ve tecrübelerinde de benzerlikler olacağı görüşü hâkimdir. Ancak Bernstein, burada önemli ve çoğu zaman gözden kaçan bir hususa işaret eder. Bu da, aynı kültür içindeki sosyal grupların dil edinimi ve kullanımını açısından birbirlerinden farklılık göstermeleridir. Bu farklılık hem sahip olunan sözcük dağarcığı anlamında hem de nesnel gerçekliği algılama ve düşünme anlamında belirleyici bir işlev görür.

1.3.1.4. Sözlü İletişimi Etkileyen Başlıca Unsurlar

Bu bölümde, sözlü iletişimi yetkinleştiren başlıca unsurlar olarak gördüğümüz; konuşma, etkin dinleme ve empati kavramlarına kısaca değinilecektir.

a) Konuşma

Konuşmanın etkili olmasında birçok faktör rol oynamaktadır. Bunlar; konuşma ve işitme ile ilgili fizyolojik durum (beyindeki dil ile ilgili merkezler, ses çıkarma ile ilgili olarak ses telleri, küçük dil, dil, dudaklar, ağız yapısı, vs.) ses tonu, sözcüklerin seçimi, vurgu, içerik, simgesel dil ve mizahın yerinde kullanımı, hız, telaffuz, ses perdesi, hedefe yönelik konuşma, üslup – tarz, anlamlılık, zihinsel etkinlik, kalıplar, vs.dir.¹¹²

¹¹² Telman ve Ünsal, **a.g.e.**, s.79.

Sözel iletişimde, hedef kişi ya da kitleye uygun nitelikte sözcüklerin seçilmesi kadar bunların konuşma teknikleri gözetilerek aktarılması da kaynağın kabul görmesi açısından çok önemlidir.

Konuşmada sesin yüksek veya alçak oluşu, tonlama, vurgulama, akıcılık, işitebilirlik ve tınlama gibi farklılıklar mesajın anlaşılmasında olumlu veya olumsuz rol oynar. Ses tonu, konuşmanın içeriğine de işaret eder, kızgınlık, sevinç gibi duyguları dinleyene aktarır. Ayrıca konuşmada kullanılan farklı ses tonları monotonluğu ortadan kaldırdığı için dinleyenlerin konsantrasyonunu sağlar ve konuşmaya renk verir.¹¹³

b) Etkin Dinleme

Dinleme ile ilgili olarak şimdiye dek pek çok tanım öne sürülmüştür. 1984 yılında toplanan Konuşma İletişim Birliği dinlemeye ilişkin şu tanımları yapmıştır: Dinleme sözel mesajlardan bilgi ve fikirleri alma ve özümleme sürecidir.¹¹⁴

Kişilerarası iletişimde alıcı, mesajı algıladığını kaynağa geribildirim yoluyla iletebilir. Anladığını geribildirime başvurarak belirten kişi, aynı zamanda iyi bir dinleyicidir. Dinleme genel anlayışın tersine, edilgin olmaktan çok etkin bir süreçtir. Goethe'ye göre, konuşmak bir gereksinim, dinlemek ise bir sanattır. Normal bir insanın 24 saatlik bir süreçteki iletişim etkinliklerinin %45'ini dinlemek, %30'unu konuşmak, %16'sını okumak ve %9'unu da yazmak oluşturmaktadır.¹¹⁵

Dinleme doğal olarak işitme sürecinin bir parçası gibi algılanır. Oysa her ikisi de, birbiriyle ilintili olup farklı süreçleri içerirler. Dinleme, insanın başlattığı, işitme içindeki bilinçli bir süreçtir. Dinlemek işleminde duymaktan farklı olarak sadece kulaklarımız değil zihnimiz de çalışmaktadır.

Dinlemek bir başka insanın varlığını kabul ettiğimizi ve ona saygı duyduğumuzu göstermenin güçlü bir yoludur. İki birey arasında iletişim kopukluğunun en önemli nedenlerinden biri olarak tarafların birinin veya her ikisinin birden dinleme becerilerinin yetersizliği görülmüştür.¹¹⁶

¹¹³ Telman ve Ünsal, **a.g.e.**, s.79.

¹¹⁴ Owen Hargie, **A Handbook of Communication Skills**, London: Routledge, 1996, s.246 – 265.

¹¹⁵ Bıçakçı, **a.g.e.**, s.32.

¹¹⁶ Richard Nelson – Jones, **The Theory and Practise of Counseling Psychology**, London: Cassell Educational Ltd., 1982, s.122.

Etkili dinlemenin dört temel noktası bulunmaktadır¹¹⁷:

- I. Bütün bedeniyle dinlemek: etkili dinleme insanın sadece kulakla dinlemesi değil, bütün bedeniyle dinlemesidir. Böyle bir dinlemede konuşmacının sözlü olarak ifade ettiklerinin ötesinde bedeninin verdiği her mesajı algılamak da mümkün olur.
- II. Gerektiğinde soru sormak üzere dinlemek: Konuşmacının konuşmasını dikkatle dinleyip, anlaşılmayan tarafların aydınlanması için gerekli soruları sorarak, dinlerken anlamaya sağlamaktır.
- III. Geribildirim vererek dinlemek: Dinlerken konuşmacıyla göz teması kurmak ve konuşmacıya beden diliyle geribildirim vermektir. Dinlemeyle ilgili geribildirim verme, farklı durumlarda farklı şekillerde de kullanılmaktadır.
- IV. Önemli görülen kısımları not almak: Not almada ister zihin haritası kullanılsın, ister sadece küçük özetlerle ana başlıklar kaydedilsin, ister şema yapılsın; bütün bu not alma şekilleri iyi dinlemeye, dinlenenin anlaşılmasına yardımcı olur.

c) Empati

Dökmen, Carl Rogers'ın görüşlerine göre empatinin tanımını şöyle vermektedir: “Bir kişinin, kendisini karşısındaki kişinin yerine koyarak olaylara onun bakış açısıyla bakması, o kişinin duygularını ve düşüncelerini doğru olarak anlaması, hissetmesi ve bu durumu ona iletmesi sürecine ‘empati’ adı verilir”.¹¹⁸

Aktif dinlemenin bir sonucu olan empatik (duygu – sezisel) dinleme, iletişimde bulunduğumuz kişinin söylediklerinin değerlendirmesini yapmadan sorununu ve neler hissettiğini anlamaya yönelik bir çabadır. İletişim kurarken karşımızdaki insanın bize benzemediğini, düşüncelerinin, yaşam görüşlerinin, tepkilerinin ve duygularının tümüyle bizden farklı olduğunu önceden kabul etmemiz gerekir.

Empati, iletişimde olduğumuz kişiye anlayışla ve özenle yaklaşmayı öngörür. Şayet insanlarla empatiye dayalı bir ilişki kurabiliyorsak onların güdülenimlerini ve geçmiş deneyimlerini, o anki duygularını ve tutumlarını, gelecek için umutlarını ve beklentilerini daha iyi anlayacak durumdayız demektir. Bu yeti, kişilerin iletişimlerini

¹¹⁷ Telman ve Ünsal, **a.g.e.**, s.94.

¹¹⁸ Dökmen, **a.g.e.**, s.135.

daha iyi düzenlemelerine olanak verir. Bu anlamda, insanın empatik yetilerini artırması başarılı iletişimci olmanın ön koşullarından biridir.¹¹⁹

Covey tarafından özetlenen empatik dinleme tekniğini basitten karmaşığa şu şekilde sıralayabiliriz¹²⁰:

- Konuşanın söylediklerini onun sözcüklerini kullanarak kendisine tekrar ifade etmek
- Konuşanın söylediklerini ona kendi sözcüklerinizle ifade etmek
- Karşınızdakinin duygularını anlayıp bunu ona ifade etmek
- Karşınızdakini anlayarak bunu ona ifade etmek ve düşüncelerini anlamasına yardımcı olmak

1.3.2. Sözsüz İletişim

Sözsüz iletişim; jestler, mimikler, beden hareketleri gibi görsel göstergeler üzerinden gerçekleşir ve iletişimin, özellikle de yüz yüze iletişimin önemli bir yönünü oluşturur. Yapılan araştırmalar, kişilerin karşılıklı konuşmalarında mesajın yüzde 35'inin sesli, yüzde 65'inin ise sessiz kanallarla iletildiğini göstermektedir.¹²¹

İnsanların nasıl bir duygu içinde oldukları, kendilerini nasıl hissettikleri ancak ve ancak sözsüz iletişimin gözlemlenmesi ile olur. Sözsüz iletişim bize, insanları söylemedikleriyle anlamayı öğretir.¹²² İletişimde söylenende çok söylenmeyenin önemli olduğu ve her zaman söylenmeyenin söylenenin anlamını belirlediğini düşünürsek, söylenmeyenle ilgili hususlar hakkında bilgi sahibi olmamız kaçınılmaz gözükmektedir.

Sözsüz iletişim, en ilkel toplumsal davranış olarak tanımlanan beden dilinin ortak ifadesidir. Sözsüz iletişim unsurları ya da görsel göstergeler, konuşma ve yazı diline kıyasla daha evrensel sayılırlar ve bu nedenle de anlamları açısından aralarında benzerlikler bulunsa da, yine de kültürel açıdan farklı anlamları ifade edebilir ve farklı işlevler görebilirler.

¹¹⁹ Mutlu, **a.g.e.**, s.102.

¹²⁰ Stephen R. Covey, **Etkili İnsanların Yedi Alışkanlığı**, Çev: Gönül Suveren ve Osman Deniztekin, İstanbul: Varlık Yayınları, 1996, s.52.

¹²¹ Tutar ve Yılmaz, **a.g.e.**, s.62.

¹²² Cüceloğlu, **a.g.e.**, s.33.

İletişim sürecinde görsel göstergelerin işlevleri genel olarak şöyle sıralanabilir¹²³:

- i. Etkileşimi yönlendirme işlevi
- ii. Duyguları açığa vurma işlevi
- iii. İletişimsizliği olanaksız kılma işlevi

Sözsüz iletişimin bu işlevlerine aşağıda ayrıntılarıyla değinilecektir.

1.3.2.1. Sözsüz İletişimin İşlevleri

a) Etkileşimi Yönlendirme İşlevi

Yüz yüze iletişimde belli jestler, ses tonu, sözcükler üzerine yapılan vurgulamalar, giyim – kuşam özellikleri vb. görsel göstergeler, sözlü göstergeler ve bunlarla aktarılan anlamların nasıl yorumlanması ve anlaşılması gerektiğini belirlerler. Örneğin; bizimle her zaman alçakgönüllü, sıcak ve yumuşak bir tonla konuşan ve karşılaşınca kucaklaşıp öpüşen bir arkadaşımızın, başka bir ortamda karşılaşınca el sıkması ve resmi bir tavır sergilemesi, onun bizimle o andaki ilişkisini nasıl belirlemek istediğini ve bizim de ilişkiyi nasıl tanımlamamız gerektiğini açıklar.¹²⁴

b) Duyguları Açığa Vurma İşlevi

Sözel göstergeler, çoğu zaman duygu ve tutkuları tam olarak açığa vurmada yetersiz kalırlar. Bu nedenle görsel göstergeler, hem sözcüklerin anlamlarını vurgularlar hem de sözlü olarak söyleyemediğimiz duyguları ve coşkuları dile getirip dışa vururlar. Bu bağlamda, düşüncelerin sözlü iletişimle, duyguların ise sözsüz iletişimle daha rahat ifade edildikleri söylenebilir.¹²⁵

Zıllıoğlu'nun da ifade ettiği gibi, bir bakış, bir dokunuş; içten gelen sevgi ya da hayranlık duygularını, satırlar dolduracak kadar çok sözden daha etkili biçimde ifade edebileceği gibi, akla gelebilecek en kötü sözler bile bazen tek bir bakış kadar etkili olmayabilir.¹²⁶

¹²³ Fiske, **a.g.e.**, s.94.

¹²⁴ Gökçe, **a.g.e.**, s.52 – 53.

¹²⁵ Cüceloğlu, **a.g.e.**, s.35.

¹²⁶ Zıllıoğlu, **a.g.e.**, s.180.

c) İletişimsizliği Olanaksız Kılma İşlevi

Belli bir ortamda (tren yolculuğu, hastane, vb) susma bile bir iletişim biçimidir. Çünkü iki kişinin belli bir ortamda bulunması, aralarında sözlü bir iletişim olmasa da, sözsüz iletişim araçları aracılığıyla karşılıklı ileti alışverişinde bulunabilmelerini mümkün kılar. Çünkü iki insan konuşsa da konuşmasa da birbirlerinin farkına vardıkları andan itibaren iletişim başlar.¹²⁷

1.3.2.2. Sözsüz İletişimin Temel Unsurları

1.3.2.2.1. Beden Dili

Sözel olmayan ve mesajın anlamına katkıda bulunan insana ait farklılıklar iletişimde beden dili olarak ele alınır. Knapp, sözsüz iletişime ait altı temel boyut ortaya koymuştur.¹²⁸

- El, kol, kafa, ayak, bacak hareketleri, vücut duruşları, jestler, göz hareketleri, yüz ifadeleri ve mimikler,
- Söylenen sözlerin ötesinde söz yüksekliği, tizliği, frekansı, kekeleme, sözcükler arasında bırakılan sessizlikler gibi unsurlar,
- Dokunma gibi fiziksel temas davranışları,
- Kişisel alan kullanımı ve kişilerarası mesafelere ilişkin davranışlar,
- İletişime giren kişilerin vücut kokuları (örneğin kullandıkları parfüm) veya giysileri, kullandıkları aksesuarlar ile birbirlerine verdikleri mesajlar (örneğin, kullandıkları aksesuarlar)
- Davranışın olduğu ortamın fiziksel özelliklerine ait etkilerdir.

Kişilerarası iletişimde beden dili çok önemli bir ileti aktarma aracıdır. Jest ve mimikler beden dilinin temel öğeleridir. Beden dilini ustalıkla kullanabilen mim ve tiyatro sanatçıları için her bedensel duruş ve hareket, iletiyi aktarmaya yönelik bir anlam taşır. Gündelik yaşamda çok sayıda uyarının etkisinde olan insan, bilinçli ya da bilinçsiz olarak beden diline sık sık başvurur. Beden dilini kullanmak kadar onu

¹²⁷ Gökçe, a.g.e., s.54.

¹²⁸ Richard M. Rozelle, Daniel Druckman, James C. Baxter, **Nonverbal Communication, A Handbook of Communication Skills**, O. Hargie (Ed.), London: Routledge, 2006, s.59 – 94.

yorumlamak da beceri ve duyarlılık ister. Bedensel devinim ya da devinimsiz duruş biçimi, insanın o anki ruhsal durumunu yansıtır.¹²⁹

Beden dili kullanılarak yapılan iletişimin, belli bir hedefe yönelik veya bilinçli bir niyetle yapılmasının yanında, bilinçsiz veya belli bir hedefe yönelik olmadan da sergilenmesi, beden bilinin yorumlanmasını zorlaştıran unsurlardan biridir. Vericinin bilerek veya bilmeyerek yolladığı mesajlar da alıcı tarafından doğru ya da yanlış şekilde algılanabileceğinden mesajın sözsüz davranışlara dayanarak yorumlanması iyice güçleşir. Doğan Cüceloğlu, sözsüz iletişimin özelliklerinden bahsederken bu iletişimi “belirsizlik derecesi yüksek iletişim” olarak tanımlamıştır.¹³⁰

İlişkide olduğumuz insanlarla iletişimimizin net ve anlaşılır olabilmesi için nasıl kullandığımız dili geliştirmek zorundaysak, aynı şekilde iletişiminin önemli bir parçası olan beden dilini anlamak ve geliştirmek için de çaba göstermek zorundayız.¹³¹

Beden dilinin kullanım şekilleri aşağıda ayrıntılı olarak incelenecektir.

i) Yüz İfadeleri (Mimikler)

Mimik, yüz kaslarının değişik şekillerde kasılması ve gevşemesiyle bakış ve yüz çizgilerinde oluşan değişikliklerden doğan ifadelerin bütünü olarak tanımlanabilir.¹³² Bir yüzde, yüzlerce anlamın gizli olduğu ifade edilir. Başka bir deyişle, insan yüzünün 250.000 değişik ifadeyi yansıtabilme gizli gücüne sahip olabileceği ileri sürülmektedir.¹³³

İnsan vücudunun en dikkati çeken yeri yüz, yüzde en çok dikkati çeken yer ise, gözlerdir. Ancak yüz ifadelerini anlamak ve anlamlandırmak pek kolay değildir. Çünkü yüz ifadeleri; kaş pozisyonu, göz şekli, göz kapakları, ağız şekli, göz kapakları, dudak şekli ve burun deliğinin yapısı, kulaklar gibi birçok unsurdan oluşur. Tüm bu unsurlar, çeşitli birleşimlerle yüzün ifadesini belirler, bunların birleşimlerinin ve anlamlarının bir dilbilgisini yazmak mümkündür.

¹²⁹ Bıçakçı, **a.g.e.**, s.24.

¹³⁰ Cüceloğlu, **a.g.e.**, s.99.

¹³¹ Ercan Kaşıkçı, **Doğrucu Beden Dili**, İstanbul: Hayat Yayınları Başarı Dizisi: 32, 2002, s.17.

¹³² Telman ve Ünsal, **a.g.e.**, s.100.

¹³³ Zallıoğlu, **a.g.e.**, s.197.

Araştırmalarda neşeli ve mutlu ifadelerin en iyi ağız ve gözle, kızgın ifadelerin kaş ve dudak biçimiyle, düşüncelere dalma gibi ifadelerin ise en iyi gözle belirtildiğinin altı çizilmektedir.¹³⁴

Yüzdeki duygu ifadelerinin evrensel mi yoksa kültüre özgü mü olduğu konusunda araştırmalar yapmış olan Ekman, kültürlerarası araştırmalarında altı temel duyguyu (mutluluk, kızgınlık, tikslenme, üzüntü, şaşkınlık ve korku) gösteren insan fotoğraflarını kullanmıştır. Bu fotoğraflar Afrika ülkelerinin yanında Arjantin, Çin, Fransa, İsveç, Türkiye, Kırgızistan gibi dünyanın farklı dillerini konuşan 21 ülkeden insanlara gösterilmiş, resimleri gören kişiler 6 ile 10 duygu terimi arasından o fotoğraftaki duyguyu gösteren terimi seçmişlerdir. Mutluluk, üzüntü ve tiksinti tüm ülkelerde çoğunluk tarafından doğru belirlenmiştir. Şaşkınlık, korku ve kızgınlık duyguları da ülkelerin en az 18'inde çoğunluk tarafından doğru işaretlenmiştir. Bu araştırmadan çıkan sonuç yüzdeki ifadelerin kültürden bağımsız olduğudur. Ekman; televizyon, radyo, gazete gibi iletişim araçlarından uzak yaşayan insan topluluklarında (örneğin; Papua Yeni Gine) yaptığı çalışmalarda da bu sonucu kanıtlamıştır.¹³⁵

ii) Jestler

Baş, el, kol, bacak ve bedenin kullanımı jestleri oluşturur. Bu jestler, konuşma ile yakın işbirliği içindedirler ve sözlü iletişimin tamamlayıcıları olup, genel duygusal canlanmaya ya da özel duygusal durumlara işaret edebilirler.

Jestleri de birbirinden farklı türlere ayırarak incelemek mümkündür. Örneğin, belli anlamlara karşılık gelmek üzere daha çok bilinçli olarak yapılan sembol niteliğindeki jestlere “amblem” adı verilir. Bunlar belli anlamları sembolize eder ve toplumdan topluma değişir.¹³⁶

Jestleri bazı hareketleri benzeterek anlatmak üzere de kullanabiliriz. Örneğin, masada tuzluk bizden uzakta ise tuz dökme şeklinde bir işaret yapıp tuzu isteriz. Bunlar gerçek hareketi benzeterek yapılan hareketler olduğu için amblem olarak adlandırılmaz.

¹³⁴ Cüceloğlu, a.g.e., s.44.

¹³⁵ Paul Ekman, **Facial Expressions**, İçinde Yer Aldığı Eser: **Handbook of Cognition and Emotion**, Tim Dalgleish ve Mick Power (Ed.), New York: John Wiley & Sons, 1999, s.301 – 321.

¹³⁶ Telman ve Ünsal, a.g.e., s.102.

Bir konuşma esnasında başı sağa sola sallamak, parmakları masaya vurmak, kaş çatma, göz kırpma, elleri taraklama, başparmakları oynatma, kolları kavuşturma gibi bedensel hareketler, karşı tarafa iletmek istediğimiz olumsuz bir mesajı içeren jestlerdir.¹³⁷

İnsanlarla kurduğumuz iletişimde başımızı, el, kol ve ayaklarımızı farklı biçimlerde kullanarak karşımızdaki kişiye bazı mesajlar veririz. Aşağıda bunları inceleyeceğiz.

Baş Hareketleri: Başımızı hem içinde bulunduğumuz duygusal durumu anlatmak, mimiklerimizi desteklemek, hem karşımızdaki insana olan tutum ve tavrımızı diğer jestlerle birlikte belirlemek, hem de bazı sembolik jestleri gerçekleştirmek için kullanırız. Örneğin, başın öne eğik oluşu, dış dünya ile ilgilenmeme ve içe dönme durumunu, başın belli bir kişiye yönelik olması onunla ilgilendiğimizi gösterir. Baş, yukarıya doğru biraz fazla kalkırsa bir duruma karşı çıkış, meydan okuma veya üstünlük duygusuna sahip olma gibi yorumlanabilir.¹³⁸

Baş hareketlerinin insanları reddedici, destekleyici ve cesaretlendirici özellikleri de vardır. Örneğin, başın yukarıdan aşağıya doğru olan hareketi, “evet” anlamında algılanıp, cesaretlendirici ve destekleyici bir ifade taşır. Başın sağdan sola doğru hareketi ise, “hayır” anlamında kullanılır ve reddedici bir ifade taşır.¹³⁹

Parmaklar, El, Kol, Ayak ve Bacakla Yapılan Hareketler: İnsanlar kendilerini ya da duygu ve düşüncelerini sözcüklerle ifade edemedikleri dönemlerde, iletişim aracı olarak önce ellerini kullanmışlardır. Eller, kişinin kendini ifade etmesinde önemli bir araçtır. Günümüzde de, sözlü kodları kullanamayan işitme ve konuşma engellilerin kullandığı işaret dilinde el ve parmakların önemi büyüktür.¹⁴⁰

Ellerle aralıklı, vurgulu ve yukarıdan aşağıya doğru yapılan jestler, çoğunlukla egemen olma çabasına işaret ederken; daha akıcı, sürekli, döngüsel jestler, açıklama yapma ya da sempati kazanma arzusuna işaret eder.

¹³⁷ Mahmut Paksoy, “**Gruplarda İletişim**” **Örgütlerde İletişim**, Ed.: İnan Özalp, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, No:964, 2001, s.90.

¹³⁸ Telman ve Ünsal, **a.g.e.**, s.103.

¹³⁹ Batlaş, **a.g.e.**, s.51.

¹⁴⁰ Gökçe, **a.g.e.**, s.57.

Kollar denildiğinde, bedensel iletişimde ilk akla gelen kol kavuşturma hareketidir. Arkasına saklanacak hiçbir şeyi olmayan insan, vücuduna gelebilecek bir şiddet kaynağından korunabilmek için kollarını, kalbini ve diğer iç organlarını koruyacak şekilde vücuduna dolar.¹⁴¹ Bunların yanında oturma şekilleri de bize bir insanın kendini rahat mı, tedirgin mi hissettiği konusunda ipucu verebilir. İnsanın nasıl hissederse öyle davrandığı kadar, nasıl davranıyorsa öyle hissettiği de bir gerçektir. Bir başka deyişle, belli davranış biçimlerimiz, bulunduğumuz ortam içindeki kişilere karşı tutumumuzu da belirlemede önemli olabilir.

iii) Göz Hareketleri

İnsan yüzünün en konuşkan ögesi gözlerdir. Başka bir kişiyle ne zaman, ne kadar sıklıkla ve ne kadar uzun süre göz göze geldiğimiz, ilişkimiz hakkında çok önemli bilgiler göndermenin, özellikle ilişkimizde ne kadar egemen ya da samimi olmak istediğimizi göstermenin bir yoludur.¹⁴²

Julius Fast, başka araştırmacılar tarafından yapılan iki farklı çalışmanın sonuçlarına dayanarak sosyal etkileşim sırasındaki bakışlarla ilgili olarak şu sonuçlara varmıştır¹⁴³:

- Bir kişi konuşurken başka taraflara bakarsa, bu genellikle onun yapmak istediği açıklamalar olduğunu (konuşmasını henüz bitirmediğini) ve bölünmek istemediğini gösterir.
- Eğer bir kişi konuşurken karşısındaki başka taraflara bakıyorsa bu, “söylediklerinden memnun değilim” anlamına gelebilir.
- Bir kişinin, dinlerken konuşan kişiye bakması onunla aynı fikirde olduğunu veya söyledikleriyle ilgilendiğini gösterebilir.
- Konuşurken dinleyen kişinin yüzüne bakıyorsanız, söylediklerinizden eminsiniz demektir.
- Karşımızdaki kişi konuşurken bakışları kaçırmak, karşımızdakinin hissettiklerimizi anlamaması ve kendimizi saklamak amacıyla yapılabilir. Özellikle karşımızdaki, incitici veya aşağılayıcı sözler söylüyorsa bizi incitemeyeceğini göstermek üzere bakışlarımızı kaçırabiliriz.

¹⁴¹ Telman ve Ünsal, **a.g.e.**, s.106.

¹⁴² Gökçe, **a.g.e.**, s.58.

¹⁴³ Julius Fast, **Body Language**, London: Pan Books Ltd., 1971, s.25.

Gözün kendisi başlı başına bir mesaj kaynağıdır. Ancak göz teması kurmak için de, baş ve yüzü de uygun bir şekilde hareket ettirmek gerekir.¹⁴⁴

Öte yandan, gözbebeklerinin büyüklüğü, bakan kişinin baktığı şeye ilgi duyup duymadığını belirtmektedir. Süpermarketlere yerleştiren kameralar, müşterilerin hangi malların önünden geçerken gözbebeklerinin açıldığını filme alır. Bu teknik, reklâmcıların ve satıcıların üzerinde önemle durdukları bulguların toplanmasını sağlamaktadır.¹⁴⁵

iv) **Beden Duruşu**

Oturma, ayakta durma ve uzanma biçimlerimiz, sınırlı ancak ilginç anlamlar aktarabilirler. Birbirleriyle konuşan iki insanı uzun süre gözlemlerseniz, bu iki insanın beden duruşlarında sürekli bazı değişiklikler meydana geldiğini görebilirsiniz. Her bir yeni pozisyon kişinin farklı bir ruhsal durum içinde olduğuna işaret edebilir. Ancak araştırmacılar bedendeki belli duruş değişikliklerinin her birinin belli duygusal veya ruhsal özelliklerle özdeşleştirilmemesi konusunda uyarıda bulunmaktadır.¹⁴⁶ Örneğin, kolları kavuşturmak ya da bacak bacak üstüne atmak her zaman kişinin savunma içinde olduğunu göstermeyebilir. Bir beden duruşunun tek başına değil, diğer başka faktörlerle (kişinin özellikleri, ortam, kültür, vb.) de beraber ele alındığında ifade ettiği anlam önemlidir.

Dr. Schefflen'e göre, insanlar başkalarıyla beraberken üç farklı beden duruşu gösterebilir¹⁴⁷:

- İçine alıcı – İçine alıcı olmayan
- Yüz yüze – Paralel beden yönelimi
- Uyum – Uyumsuzluk

İçine alıcı – içine alıcı olmayan durum bir grubun dışardan gelen üyelere açık olup olmadığını gösterir. 4 – 5 kişilik bir grup, kendi aralarında tam bir daire şeklinde oturmuşsa dışardan gelenlere kapalı olduğu izlenimi verebilir. Daire tamamlanmadan

¹⁴⁴ Paksoy, **a.g.e.**, s.90.

¹⁴⁵ Cüceloğlu, **a.g.e.**, s.45.

¹⁴⁶ Fast, **a.g.e.**, s.34.

¹⁴⁷ Fast, **a.g.e.**, s.35 – 40.

boşluk bırakılıyorsa, grubun dışardan gelen insanlara açık olduğu izlenimi daha kolay elde edilir.

Yüz yüze – paralel beden yönelimi, kişilerin birbirleriyle yan yana veya yüz yüze olmaları durumudur. Yüz yüze bakma, iki taraf arasında bir etkileşim olduğunu gösterir. Taraflar yan yana oturduklarında, bu onların o an için az etkileşim gerektiren bir işle meşgul olduklarının göstergesi olabilir. Örneğin yan yana oturularak televizyon seyredilebilir.

Uyum – uyumsuzluk grup üyelerinin birbirlerini taklit etme özelliğini gösterir. Grup üyeleri uyum içinde olduklarında birbirlerinin vücut pozisyonlarını kopyalarlar.

İnsanların, otururken veya ayakta dururken bedenlerinin dönük durduğu yön, genellikle zihinsel ve duygusal olarak ilgilerinin dönük olduğu tarafı işaret eder. Bazen bir masa etrafında veya koltuklarda oturan bir grup insanın göğüs ve baş yönü takip edilerek, kimle kimin iletişim kurma çabası içinde olduğu belirlenebilir.¹⁴⁸ Karşı karşıya oturmak genellikle, rekabeti ifade eder. Eğer bir yönetici iseniz, muhatabınızı masanın karşısına oturtmanızla, verilecek emrin ya da yapılacak bir uyarının şiddetini arttırmış olursunuz.¹⁴⁹

v) **Kişilerarası Mesafe ve Alan Kullanımı**

İnsanların birbirlerine karşı yaşadıkları duyguları, niyet ve düşünceleri ortaya koyan göstergelerden biri de alan kullanımıdır. Bu konuda geniş çaplı araştırmalar, ilk olarak bir antropolog olan Edward Hall tarafından başlatılmıştır. Hall, Amerikalı ve eğitim düzeyi yüksek kişilerle yapmış olduğu çalışmalarda, insanların kullanmakta olduğu dört mesafe türünü belirlemiştir. Bunlar; mahrem mesafe, kişisel mesafe, sosyal mesafe ve genel mesafedir.¹⁵⁰

Hall'e göre, birbirlerine çok yakın ilişki içinde olan insanlar (aile bireyleri, eş, yakın arkadaşlar gibi), birbirlerinin 0 ile 45 cm'lik uzağında bulunabilirler. Bu alan "mahrem mesafe" olarak bilinir. Kişinin mahrem alanına girilmesi sıkıntı, tedirginlik ve

¹⁴⁸ Telman ve Ünsal, **a.g.e.**, s.108

¹⁴⁹ Gökçe, **a.g.e.**, s.55.

¹⁵⁰ Emory A. Griffin, **A First Look at Communication Theory**, New York: McGraw – Hill Inc., 1991, s.44.

saldırıcılık eğilimlerinde artışa yol açar. Asansörlerde veya toplu taşıma araçlarında bu tür sıkıntıları yaşarız.

Karşılıklı konuşma durumundaki iki arkadaş arasındaki mesafe genellikle 45 cm ile 1.20 m arasında değişir. İşyerlerinde çalışan ve arkadaş olan insanlar, birbirlerine bu mesafede (kişisel mesafe) dururlar. Yakın hissetmediğimiz insanların bu mesafeye girmelerini istemeyiz.

Sosyal mesafe, 1.20 m ile 3 m arasında değişir. Çok iyi tanımadığımız yabancılarla bu mesafeden etkileşim içine gireriz. Evimize gelen tamirciler, işyerinde samimiyetimizin olmadığı diğer çalışanlarla kurduğumuz ilişkilerde olduğu gibi.

Topluma açık yerlerde birbirlerini hiç tanımayan insanların aralarındaki mesafe, genel mesafedir. Otobüs duraklarında, otel lobilerinde diğer insanlarla aramızdaki mesafeyi bu şekilde tutmaya özen gösteririz.

Bazı kültürler, diğerlerine göre fiziksel temasa daha yatkındırlar. Araplar, Latin Amerikalılar, Fransızlar, İtalyanlar ve Türkler fiziksel temasa yatkın ülke insanlarını; Almanlar, İngilizler, Norveçliler, Japonlar, Kuzey Amerikalılar ise fiziksel temasa yatkın olmayan grupları temsil ederler.¹⁵¹

vi) Bedensel Dokunma Hareketleri

Yapılan araştırmalar, bedensel temasın tüm canlıların hayatında önemli bir rol oynadığını ortaya koymuştur. Desmond Morris de, bedensel teması insan ilişkilerinin temeli olarak görür. Bedensel temasın, insan yaşamındaki önemini, bebeklik çağından itibaren gözlemek mümkündür. Çocukluk, ergenlik ve yetişkinliğe adım attıkça, toplumsal ilişkilerde çeşitli mesajlar vermek üzere bedensel temas hareketlerinde bulunuruz. Bunlar arasında omuza el koyma, kola girme, el ele tutuşma, öpme, el sıkışma yer alır.¹⁵² Örneğin, öğretmenler, öğrencilerinin saçlarını okşayarak, yanaklarını sıkarak, kısaca şefkat göstererek onlar üzerindeki etkilerini arttırabilirler.¹⁵³ Tüm bu temas hareketlerinin uygulanma olasılığı ortamdan ve kültürden etkilenmektedir.

¹⁵¹ Telman ve Ünsal, **a.g.e.**, s.110.

¹⁵² Desmond Morris, **Sevmek Dokunmaktır**, Çev: Nuran Yavuz, İstanbul: İnkılâp Kitabevi, 1994, s.41.

¹⁵³ Baltaş, **a.g.e.**, s.118 – 119.

Morris, insanların bedensel temasa ihtiyaçları olduğunu ve bunu yakın çevrelerindeki insanlarla karşılayamadıklarında çeşitli yollarla doyurduklarını öne sürer. Örneğin, evcil hayvan beslememizin bunun bir sonucu olabileceğini ifade eder. Her ne kadar bu görüşlerin araştırmalarla desteklenmesi gerekirse de, stres altında bulunan insanların kendi bedenlerine daha fazla dokundukları (kollarını kavuşturdukları, yüzlerini kapadıkları) da gözlenebilir.¹⁵⁴ Bazı yazarlar, insanların ellerinde bulundurdukları bazı nesnelere de “destek nesnesi” olarak adlandırırlar. Örneğin, bazı konuşmacıların gerekmediği halde ellerinde kalem bulundurmaları destek nesnesi olarak algılanabilir. Konuşmacı, bu tür nesnelere fiziksel temasta bulunarak destek ihtiyacını giderebilir.

vii) Bedensel Aksesuarlar

Giyim kuşam, kullanılan gözlük, mücevher, sürülen parfüm vb., sözsüz iletişimde önemli yeri olan unsurlardır. Giysiler, kişilerarası iletişimde özellikle mesajların algılanması, hedeflerin ikna edilmesi ve hedef kitle üzerinde olumlu bir imaj yaratılmasında önem taşımaktadır. Örneğin, erkeğe özgü bir aksesuar olan kravat, boyun bağı olma işlevinin dışında bir saygınlık ve ciddiyet göstergesidir. İş başvurusunda bulunan bir kişi, özgüvenini pekiştirmek ve saygı görmek amacıyla aday olduğu işi hak ettiğine işvereni inandırmak için kravat takar.¹⁵⁵

İletişimdeki kaynağın fiziki görünümünün iyi olmasının alıcı üzerinde olumlu etkiler uyandırdığı bilinmektedir. Özellikle işe alım mülakatlarında, konferans ve seminerlerde, kaynak özenle seçilmiş bir kıyafet ile hedef kitle üzerinde ciddi ve güvenilir olduğu imajını uyandırabilir.¹⁵⁶

1.3.2.2.2. Renklerin Dili

Renklerin iletişimde toplumsal, kültürel, sosyal ve siyasal anlamları farklıdır. Renkleri tek tek algıladığımızda, kendilerine özgü ayırıcı değerleri, özellikleri olduğunu görürüz. Bu özellikler yan yana olunca farklı simgeler ortaya çıkar. Renklerin

¹⁵⁴ Morris, a.g.e., s.53.

¹⁵⁵ Bıçakçı, a.g.e., s.26.

¹⁵⁶ Gökçe, a.g.e., s.55.

kullanımı; dönemden döneme, inançtan inanca, kültürden kültüre ve mekândan mekâna göre değişiklik gösterir.¹⁵⁷

Pazarlama iletişimi ve halkla ilişkiler uygulamaları açısından bakıldığında özellikle renklerin kendilerine ait dillerinin olması, onların simgesel / görüntüsel iletişimin bir parçası olduğunu göstermektedir. Doğru olarak konumlandırıldıkları takdirde renklerin de, kurumsal mesajların hem iç müşteri konumundaki çalışanlarla iletişimi sağlıklı ortamlarda sürdürmek anlamında hem de diğer sosyal paydaşlarla verimli ve kolay anlaşılabilir iletişim platformları yaratmak anlamında etkenlikleri bulunmaktadır.¹⁵⁸

Kişilerarası düzlemdeki iletişimde de, renkler birer mesaj taşıyan sembol olarak, bireyler arası etken iletişim kanalı vazifesi görürler.

Mesaj yönetimi açısından incelendiğinde, renklerin de kendileri birer mesaj olduklarında, sunulmak istenen mesajlardaki parazitleri ortadan kaldıracaklar veya mesajın etki alanını geliştirebilirler. Kurum çalışanlarının kurumsal bağlılıklarını arttırarak, kurum içi iletişim yönetiminin bir parçası haline gelebilirler.¹⁵⁹

Renklerin incelenmesi ile ürün, marka, logo, ambalaj gibi pazarlama iletişiminin önemli öğelerine şekil vermek mümkündür ve günümüzün pazarlamacıları, tüketicilerin renklere yönelik tercihlerine hassasiyet göstermeye başlamışlardır.¹⁶⁰

Kurumsal kimliklerin oluşturulmasında bir görsel iletişim malzemesi olarak renklerin çok büyük önem taşımaktadır. Şirket ve markaların tanımlanmasında, ürün cinsinin tanımlanması ve içerdiği çağrışımlarla ürüne, hizmete yönlendirme yapabilmek için renklerin kurumsal kimliğin oluşturulmasındaki değerlerdir.¹⁶¹

Renklerin evrensel düzeyde simgelerle bütünleştiği siyasal (ideolojik) anlamları da vardır. Fransız bayrağındaki mavi özgürlük, beyaz eşitlik, kırmızı ise kardeşlik anlamına gelir. Yeşil İslamiyet'in rengidir. Aynı zamanda paranın ve çevreciliğin

¹⁵⁷ Tutar ve Yılmaz, **a.g.e.**, s.67.

¹⁵⁸ Çöklü, **a.g.e.**, s.24.

¹⁵⁹ **A.g.e.**, s.25.

¹⁶⁰ Yavuz Odabaşı ve Gülfidan Barış, **Tüketici Davranışı**, 2.Basım, İstanbul: MediaCat Yayınları, 2003, s.138'den aktaran Çöklü, **a.g.e.**, s.25.

¹⁶¹ Bernd Schmitt ve Alex Simonson, **Pazarlama Estetiği: Marka, Kimlik ve İmajın Stratejik Yönetimi**, Çev: Zela Aynan, İstanbul: Sistem Yayıncılık, Şirket Kültürü Dizisi, 2000, s.110 – 111.

simgesidir. Uluslar arası düzeyde ideolojik anlamda kahverengi Nazi Almanyası faşistlerinin rengidir. Kırmızı, komünizmi simgelerken, mor kutsallığı ifade eder ve Katolik papazlar tarafından tercih edilen bir renk olarak karşımıza çıkar. Mor aynı zamanda, monarşi ve aşırı zenginliği çağırır.¹⁶²

Miyamoto Strategic Council'in üç ayda bir yayınlanan dergisi Public Relations Strategies'in 2003'ün ikinci çeyreğinde yayınlanan sayısındaki "Renklerin Stratejik Kullanımı" başlıklı makalesinde PRSA üyesi Craig Miyamoto'nun belirttiği gibi, her rengin ayrı bir anlamı ve yönlendirmesi bulunmaktadır. Renkler temelde üç bölümde incelenebilirler. Bunlar¹⁶³:

- Sıcak renkler
- Soğuk renkler
- Nötr renklerdir.

Sıcak Renkler¹⁶⁴: Kırmızı, turuncu ve sarı sıcak renkler grubuna girerler. Kırmızının metabolizmayı hızlandırıcı, heyecanlandırıcı, uyarıcı ve meydan okuyan etkisi vardır. İçinde aciliyet mesajı barındırdığı için fast food restoranlarında, dekorasyonda özellikle tercih edilir.

Turuncu; mutluluk, neşe, güven, yaratıcılık gibi algılamaları ve hisleri bünyesinde barındırır. Pozitif olarak algılanan bir renktir. Sarı ise; akıl, oyun, mutluluk ve yapıcı düşünceleri anlatır. Siyah zemin üzerinde okuma kolaylığı olan, konsantrasyonu kuvvetli bir renk olduğu için yazılı sunumlarda ya da tabelalarda etkilidir. Pembe; romantiklik ve sevecenlik etkileri verir. Sakinleştirici özelliği sebebiyle de yatak odası, çocuk odası gibi mekânlarda ve hapisane, karakol gibi kurumlarda kullanılır.

Soğuk Renkler: Yeşil, mavi, mor ve eflatun bu gruba girer. Yeşil; doğa, rahatlama, uyum, hayat, enerji, inanç ve parayı temsil eden bir renktir. Dinlendirici, dengeleyici ve yatıştırıcı bir atmosfer yaratır.¹⁶⁵ Mavi; güven, sadakat, aidiyet, barış ve

¹⁶² Tutar ve Yılmaz, **a.g.e.**, s.67.

¹⁶³ Çöklü, **a.g.e.**, s.26 – 28.

¹⁶⁴ **A.g.e.**, s.27.

¹⁶⁵ Tutar ve Yılmaz, **a.g.e.**, s.68.

adalet simgesi olarak kullanılır. Asaleti sembolize eden mor ve eflatun; zenginlik, lüks ve sofistike yaşam materyalleri için tercih edilen renklerdir.

Nötr Renkler: Siyah, beyaz, gri ve kahverengi nötr renkler olarak kabul edilir. Siyah; ölümü simgeler, yası ve matemi çağrıştırır. Bunun yanında resmiyet ve gizem manalarını da bünyesinde barındırır. Gri, genellikle yönetim, yönetici ve seçkinlik rengi olarak kabul edilir. Beyaz; gençlik, yumuşaklık, tazelik ve temizliği temsil eder. Kahverengi ise, açık ve yakın diyaloglar kurmak, daha fazla bilgi temin etmek için doğru bir renk olarak algılanmaktadır.¹⁶⁶ Kahverengi giymek, bir yere bağlı olma, gelecek için sağlam ilişkiler kurma isteğini gösterir.

1.3.3. Yazılı İletişim

Yazılı iletişimi diğer iletişim türlerinden ayıran özellik, bu tür iletişimin bir metin veya belge üzerinde yapılmasıdır. Kaynak tarafından gönderilecek bilginin gerçek niteliğini ve içeriğini yitirmeksizin iletilebilmesi amacıyla yazılı iletişim araçları kullanılır.¹⁶⁷

Yazılı iletişimin etkin ve başarılı bir biçimde yürütülebilmesi için kullanılacak yazı dilinin açık, anlaşılır ve sade olması, cümlelerin yanlış anlamaya veya anlamda güçlüğü neden olacak kadar uzun olmaması gerekir.

Yazılı iletişimin iki boyutu vardır¹⁶⁸:

- i) Bireysel Boyut: Yazılı iletişimde birey, alıcı konumundadır. Alıcının, yazılı ürünü çözebilme alışkanlığı ve yeterliliği önceden kestirilebilir. Telgraf, mektup, rapor, bireysel boyutta yazılı ürün türleridir.
- ii) Konumsal Boyut: Alıcıların bireysel olarak değil, konumsal olarak hedef kabul edildiği boyuttur. Hedef alıcıların (medyanın izler kitlesi, bir ürünün hedef kitlesi veya belirli bir meslek grubunun üyesi) yazılı ürünleri aynı alışkanlık ve yeterlilik düzeyinde çözmesi olanaklı değildir. Afiş, bülten, formüller, kitapçık, gazete, dergi, reklâm panosu vb. iletişim ürünleri konumsal boyutlu yazılı ürün türleridir.

¹⁶⁶ Çöklü, a.g.e., s.28.

¹⁶⁷ Yatkın, a.g.e., s.55.

¹⁶⁸ Bıçakçı, a.g.e., s.28.

Yazılı ürünler “belgesel çevrim” olarak adlandırılan farklı süreçlerden geçer. Bu süreçler, yazılı iletişimin etkili olması için mutlaka dikkate alınmalıdır.¹⁶⁹

- i) Yaratı: Kaynak, birim, görüş ve bildirimlerini toplu hale getirir. Kâğıt ya da ekran üzerinde bunların bir taslağını çıkarır.
- ii) Üretim: Bu süreç mekanik ya da elektronik bir araç kullanımını gerektirir. Yazı makinesi, kalem, PC vb.
- iii) Örnek çıkarma: Fotokopi ya da çoğaltma. Bilgisayar kağıt dönemine son verse de yazıcılar kağıt tüketimini arttırmıştır.
- iv) İletim: Kaynak ile alıcının karşı karşıya gelmesini gerektirmeyen bir iletişim aracı olan yazılı ürünün çeşitli biçimlerde iletilmesi söz konusudur. İletim, görevli bir kurye tarafından yapılabileceği gibi, genel duyuru panoları, billboard, medya vb. de aynı amaçla kullanılabilir. Ayrıca faks, elektronik posta, web sayfası gibi yöntemler de yazılı ürünlerin daha ucuza kısa zamanda iletilmesini sağlamaktadır.
- v) Koruma: Gerektiğinde başvurulmak üzere yazılı ürünün sınıflandırılması ve saklanmasıdır.

Yazılı iletişim, bireyler ve gruplar arasındaki iletişimden çok, örgütsel iletişimde büyük bir öneme sahiptir. Örgütsel iletişimde yazılı iletişimin önemi gittikçe artmaktadır. Bunun nedenleri şu şekilde sıralanabilir¹⁷⁰:

- Bilgi alanındaki artan uzmanlaşma
- Faaliyetlerin her aşamasında araştırma faaliyetlerinin artan önemi
- Örgütsel yapılarda yaşanan büyük ölçekli gelişmeler
- Yönetimin profesyonel bir uğraş alanı olarak gelişmesi
- Ekonomik yapı içerisinde bilgiye duyulan ihtiyacın artması

Yazılı iletişimin sosyal yanının zayıf olması, yazılı olan ilke ve uygulamalarda belirtilen durumların dışında bir davranışın ortaya konulması konusunda manevra yapma imkânının olmaması, kırtasiyeciliğe yol açması nedeniyle ekonomik olmaması ve hiyerarşik yapıyı izlemesi nedeniyle zaman kaybına yol açması gibi sakıncaları vardır. Yazılı iletişimin diğer dezavantajları ise; farklı yorumların ortaya çıkması, geri

¹⁶⁹ André Lafrance, **Réseaux et Programmes de Communication Interne**, Paris: LPM, 1996, s.55.

¹⁷⁰ Tutar ve Yılmaz, **a.g.e.**, s.69 – 70.

beslemenin olmaması, yazma yeteneğine dayalı olması ve yazmaya dayalı olduğu için zaman kaybına neden olmasıdır.¹⁷¹ Yazılı iletişim, sözlü iletişime göre biraz gecikmeli olarak kurulur. Çünkü yazılı iletişimde iletinin alınması ve algılanması, yorumlanması ve bunun sonucunda tepki verilmesi yüz yüze iletişimde olduğu gibi anında gerçekleşmez, daha çok zamana yayılır. Bu bağlamda yazılı iletişim hem zahmetli hem de zaman darlığının söz konusu olduğu durumlarda zaman alıcı bir işlem olarak görüldüğü için genelde pek başvurulan ve tercih edilen bir iletişim kurma biçimi değildir. Ancak, ayrıntıların, talimatların, yönetmeliklerin önem arz ettiği kurumlarda yani bürokraside, yazılı iletişimin avantajlı olduğunu da göz ardı etmemek gerekir.¹⁷² Özellikle örgütsel açıdan yazılı iletişim, hiyerarşik düzeylerde mesajın yanlış aktarımını önlemek açısından önemlidir.¹⁷³ Yazılı iletişimde, gönderici mesajını yeniden gözden geçirebilir, kontrol edebilir, bilgileri toplamaya ve özümsemeye zaman bulur.¹⁷⁴ “Söz uçar, yazı kalır” atasözü yazının avantajlarına işaret eder.

Tüm bunlara ek olarak yazı, insanoğlunun belleğinin yükünü hafifletme işlevi görür ve düşünsel enerjisini başka işlere yöneltmesini sağlar. Yazı, bilginin yalnızca niceliksel birikimine değil, niteliksel gelişimine de katkı yapar. Ancak yazı sayesinde bilgileri hem uzun süre koruma hem de farklı insanlara ve toplumlara ulaştırmak mümkün olur.¹⁷⁵

Yazılı iletişim; mektuplar, memorandumlar, her türlü raporlar, makaleler, kitaplar, notlar ve tutanaklar, basın bildirimleri, bültenler ile el yazısı, bilgisayar ve diğer iletişim araçları gibi elektronik ve yazılı ortamlarla gönderilen her türlü yazılı iletleri ifade eder. Bu bağlamda yazılı iletişim, bir toplumun sosyolojik ve kültürel açıdan, sözel toplumdan yazılı topluma geçişinin ifadesidir. Bu açıdan yazılı iletişim, bir toplumun gözü, kulağı ve hafızasıdır. Ancak yazılı iletişim, tarihin tekerrürden ibaret olmadığını kanıtını sunar. Yazılı iletişim, geçmişe erişimi sağlar ve bununla birlikte geçmişin analizini ve buradan hareketle geleceğe yönelik mantıklı ve tutarlı projeksiyonlar yapma imkânı sunar.

¹⁷¹ Yatkın, **a.g.e.**, s.56.

¹⁷² Gökçe, **a.g.e.**, s.51.

¹⁷³ Menemencioğlu, **a.g.t.**, s.38.

¹⁷⁴ Tutar ve Yılmaz, **a.g.e.**, s.70.

¹⁷⁵ Gökçe, **a.g.e.**, s.51.

Yazılı iletişim, sözlü iletişime göre zahmetli ve zaman alıcı bir işlem olsa da, birey ve toplum açısından çok önemli işlevler yerine getirmektedir. Toplumsal ve kurumsal hafızayı sürekli kılan ve böylece toplum üyelerinin birbirleriyle olan iletişimini ve ilişkilerini kolaylaştıran, yazılı iletişimdir.¹⁷⁶

1.4. İletişimin İşleyiş Şekilleri

İletişim işleyiş yönü bakımından tek yönlü veya iki yönlü iletişim olmak üzere iki kısma ayrılır.

1.4.1. Tek Yönlü İletişim

Tek yönlü iletişim, bir mesajın kaynaktan alıcıya, alıcının aktif geribildirim olmaksızın yapılan iletişim biçimidir. Tek yönlü iletişim, bir kaynakla, bir veya birden fazla hedef arasında kurulur. Diğer bir deyişle, bu tür iletişim, “tek noktadan tek noktaya” ve “tek noktadan çok noktaya” olmak üzere iki şekilde gerçekleşir.¹⁷⁷

Tek yönlü iletişimde kaynak bir kişi, hedef bir veya daha fazla olabileceği gibi, kaynak birden fazla, hedef bir kişiden oluşabilir. Ancak sık rastlanan tek yönlü iletişim biçimi, kaynağın tek, hedefin birden fazla olmasıdır. Tek yönlü iletişimin diğer bir yönü, tek yönlü iletişimde kaynak mesajı gönderdiği zaman, hedeften geri bildirimde bulunmasını beklemez. Burada asıl amaç, mesajı hedefe ulaştırmaktır.

Tek yönlü iletişim daha çok örgütlerde, yukarıdan aşağıya doğru mesajların iletiildiği iletişim biçimidir. Örgütlerde genel eğilim, dikey iletişim yönündedir. Örgütlerde politikalar, planlar, stratejiler ve bilgiler yukarıdan aşağıya doğru akarken, aşağıdan yukarıya doğru ise; düşünceler, öneriler ve şikâyetler iletilir. Örgütlerde aynı veya benzer kademeler arasında bilgi alışverişi için yatay iletişim kurulur. Tek yönlü iletişimde, gönderici alıcıdan geribildirim almaz veya bunu beklemez. Üst yöneticilerden gelen açıklamalar, tek yönlü iletişim örneğidir.¹⁷⁸

Örgütlerde tek yönlü iletişim, çoğu kez yönetici ve astları arasında kurulur. Statülerine has yetkileri nedeniyle, yöneticiler talimatları astlarına iletir. Aşağı doğru

¹⁷⁶ A.g.e., s.51.

¹⁷⁷ <http://tr.wikipedia.org/wiki/%C4%B0leti%C5%9Fim>, (23.04.2008).

¹⁷⁸ Tutar ve Yılmaz, a.g.e., s.48.

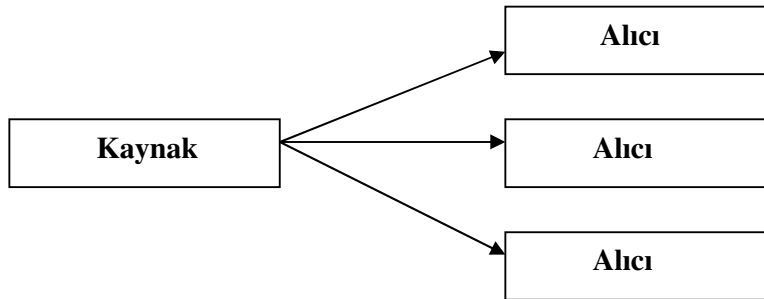
iletişim etkinliğinde tek bir kanalı kullanmak, iletişimi sınırlandırdığı gibi, geri bildirim eksikliğine de neden olur.

İletişimin işleyişi, “bir kaynak bir alıcı” veya “bir kaynak çok alıcı” şeklinde gerçekleşiyorsa bu tür iletişime tek yönlü iletişim denir. Tek yönlü iletişimde esas olan, iletiyi göndermektir. İletinin alıcı tarafından nasıl algılandığı konusunda ilgilenilmez. Emir ve talimatların gönderilmesinde kurulan iletişimler genel olarak tek yönlü iletişimlerdir.



Şekil 3: Bir Alıcının Bulunduğu Geribildirimi Olmayan Tek Yönlü İletişim¹⁷⁹

Kaynaktan çıkan bir emir, alıcıya iletildiğinde veya yönetici durumunda bulunan kaynak tarafından örgüt üyelerine herhangi bir konuda emir verildiğinde, tek yönlü iletişim kurulmuş olur. Yukarıdan aşağıda doğru iletişimde genellikle kaynak tek, hedef birden fazla, aşağıdan yukarıya doğru iletişimde hedef tek, kaynak birden fazladır.

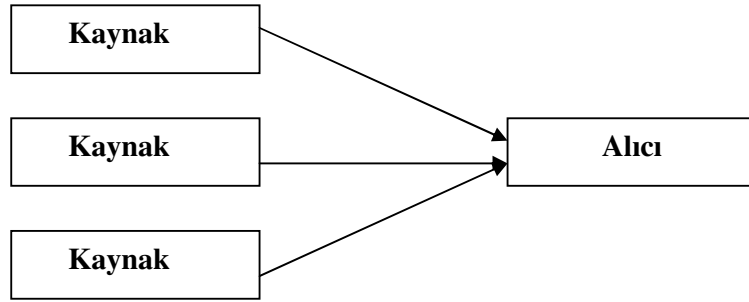


Şekil 4: Tek Yönlü İletişim (Kaynak Tek Hedef Birden Fazla)¹⁸⁰

¹⁷⁹ John Vivian, *The Media of Mass Communication*, Boston: Allyn & Bacon, 2005, s.35.

¹⁸⁰ Tutar ve Yılmaz, *a.g.e.*, s.49.

Tek yönlü iletişim süreci ters yönde de işleyebilir. Örneğin sadece iş görenlerden yöneticiye birtakım mesajların iletilmesi durumunda kaynak birden fazla, hedef tektir. Burada roller değişmekle birlikte, iletişim süreci yine tek yönlüdür. Ancak bu kez hedef tek iken, kaynak birden fazladır. Alıcının, mesajı istenilen biçimde algılayıp algılamadığı ve ne ölçüde etkilendiği araştırılamaz. Bu durumda, iletinin gönderilmesiyle ortaya çıkacak sonuçların değerlendirilmesi söz konusu olamaz. Kaynak, istek ve kişisel amacına uygun olarak iletiyi gönderir. Bu durumda, alıcı kaynakla karşılıklı hiçbir ilişkiye girmez. Alıcı yalnızca kaynağın gönderdiği iletiyi edilgen biçimde alır.



Şekil 5: Tek Yönlü İletişim (Kaynak Birden Fazla, Hedef Tek)¹⁸¹

Tek yönlü iletişimde mesaj alıcıya gönderilir; geribildirim, soru veya etkileşim beklenmez. İletişimin tek yönlü olarak kurulması daha çok ortak karar almanın gerekmediği durumlarda söz konusu olur. Tek yönlü iletişim bireysel iletişimin etkinliğini azaltmış olsa da, örgütsel iletişimde tek yönlü iletişimi gerektirecek bazı durumlar vardır. Bunları şu şekilde sıralamak mümkündür¹⁸²:

- ❖ Tek yönlü iletişim, uygulamaya hız kazandırır ve verimli zaman kullanımı açısından yarar sağlar.
- ❖ Önyargıların bulunmadığı, iletinin açık ve anlaşılır olduğu durumlarda iletişimin çift yönlü işlemesine gerek yoktur.
- ❖ Bilimsel verilerin iletilmesi sırasında, alıcının bilgi ve kavrayış düzeyinin yeterli olması durumunda, tek yönlü iletişim kurulur. Brifinglerde kurulan iletişim, tek yönlü iletişim örneğidir.

¹⁸¹ Tutar ve Yılmaz, **a.g.e.**, s.50.

¹⁸² Vivian, **a.g.e.**, s.36.

Demokratik yönetim yaklaşımlarının benimsendiği, kararlara katılıma önem verilen örgütlerdeki iletişim, çift yönlü iletişimdir. Tek yönlü iletişim, iletişimden çok bir enformasyon akışıdır. Oysa etkin iletişim, interaktif (etkileşimli) süreçlerin kullanıldığı çift yönlü bir iletişimdir

1.4.2. Çift Yönlü İletişim

Çift yönlü iletişim, kaynağın hedeften geri bildirim aldığı anda ortaya çıkan iletişim şeklidir. İki yönlü iletişim özellikle kurumlarda daha çok tercih edilmektedir; çünkü iki yönlü iletişim reflektif dinlemeyi gerektirir.

Reflektif iletişimde, kişiler gelen mesajları sezgisel olarak anlamaya çalışır. Çift yönlü iletişimde, problem çözme ve karar verme, iki yönlü etkin dinlemenin sonucunda ortaya çıkar. Tek yönlü iletişimde, sadece bir mesaj diğer bir kişiye aktarılmakta, geribildirim ve etkileşimli akış sağlanamamaktadır. Çift yönlü iletişimde ise, gönderici ve alıcılar karşılıklı etkileşim içinde bulunmaktadır.

Çift yönlü iletişim, “yazılı” veya “sözlü” olarak iki kişi arasında kurulur. Çift yönlü iletişim, temel bir iletişim sürecidir ve tüm kurumlarda yaygın olarak kullanılmaktadır.

Çift yönlü iletişimde, kaynak ile alıcı arasındaki etkileşimde, mesajın geri bildirim olmaması durumunda, iletişim “süreç” olma niteliğini kaybeder ve doğrusal tek yönlü bir iletişim akışı olarak kalır. Tek yönlü iletişim, etkin iletişimin gerekli koşulu olan “karşılıklı etkileşim” özelliğinden uzaklaşır. İletişim sadece bir etkileme olayı değil, aynı zamanda bir etkilenme sürecidir. Bunun için de, iletişimin, normal koşullarda, eyleme karşı bir tepki biçiminde ortaya çıkması gerekir.¹⁸³

Tek yönlü iletişim, alıcıya geri bildirim fırsatı vermezken, çift yönlü iletişimde, geri bildirim olanağı vardır. Bu temel farklılıkların yanında, tek yönlü iletişim ile çift yönlü iletişim arasında, etkinlik açısından başka bazı farklılıklar bulunmaktadır. Bu farklılıkları şu şekilde sıralamak mümkündür¹⁸⁴:

- ❖ Tek yönlü iletişim, çift yönlü iletişimden daha hızlı işler.

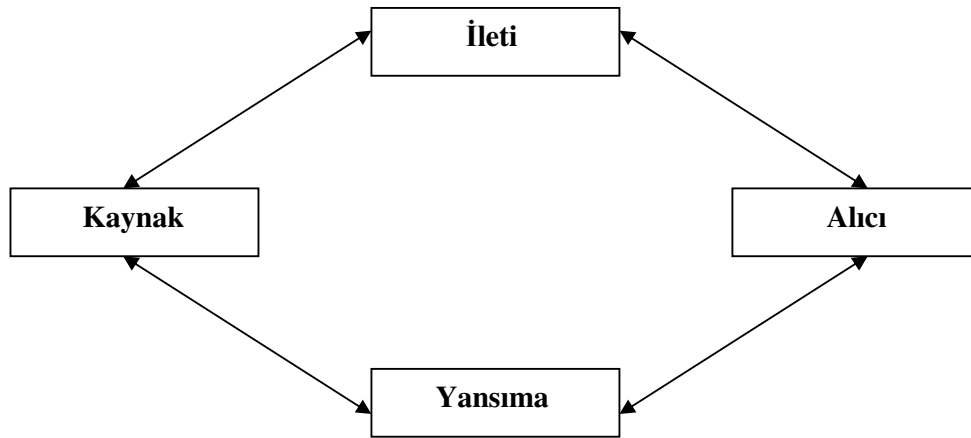
¹⁸³ Tutar ve Yılmaz, **a.g.e.**, s.50 – 52.

¹⁸⁴ Vivian, **a.g.e.**, s.37.

- ❖ Çift yönlü iletişimde, tek yönlü iletişimden daha doğru iletişim kurulur.
- ❖ Çift yönlü iletişimde, alıcı kendinden emindir ve güven duygusu içindedir. Mesajı daha doğru yargılama imkanına sahiptir.
- ❖ Çift yönlü iletişim, görel olarak gürültü ve diğer başka dış faktörlerin etkisi altındadır.
- ❖ Çift yönlü iletişim, interaktif bir iletişim biçimidir.

Tek yönlü iletişim, tek başına kullanıldığı sürece, çoğu kez etkisiz veya yetersiz kalmasına karşın, çift yönlü iletişim, teknik açıdan olduğu kadar, yönetsel açıdan da etkin bir iletişim biçimidir. Bu nedenle, etkin iletişime, çift yönlü iletişim süreci denebilir. Bu süreç, yalnız uyarımı değil, yanıtı da içerir. Hem iletiyi, hem iletişim etkilerini kapsar.

Çift yönlü iletişimin etkinliği, gönderici ve alıcının birbirlerine yakın kavramsal çerçeveye sahip olmalarına bağlıdır. Çift yönlü iletişim, kurum içi iletişimde kullanılıyorsa, jargon kullanımı bir yere kadar makul karşılanabilir; ancak örgüt dışında kişiler arasında jargon kullanımı, iki yönlü iletişimin etkinliğini azaltır.



Şekil 6: Karşılıklı Etkileşimin Olduğu İki Yönlü İletişim¹⁸⁵

Çift yönlü iletişimle, özellikler kurumlarda iş görenler yönetimin amacı ve faaliyetleri konusunda görüşlerini açıklama fırsatı bulurlar. Onları etkileyen plan ve

¹⁸⁵ Tutar ve Yılmaz, **a.g.e.**, s.51.

politikalar hakkında bilgi edinmeleri mümkün olur. Çalışanları etkileyen politikalar konusunda onları bilgilendirmeden, yönetimin başarılı olma olanağı yoktur.

Etkin bir iletişim sistemi, örgütsel karar ve amaçların öğrenilmesi bakımından gereklidir. İyi bir iletişim, ilişkilerde tatminsizliği ortadan kaldırır; tatmin ve motivasyon sağlar. Etkin bir çift yönlü iletişim aşağıda belirtilen varsayımlardan dolayı gereklidir.

- ❖ Bir organizasyonda hem çalışanların, hem de yönetimin ihtiyaç ve gayesi aynıdır. Yönetimin ve çalışanların düşünce ve amaçları tek bir kavramsal çerçeve bakımından birbirine tümüyle uygundur.
- ❖ Yönetim ve yönetilenler arasında herhangi bir düşünce farklılığı, iyi olmayan iletişim nedeniyle çeşitli anlaşmazlıklara neden olur.
- ❖ Örgütsel çatışmayı gidermek, örgütsel iletişimi geliştirmekle mümkün olabilir.

Çift yönlü iletişimde, gönderici ile alıcının rolleri değişmekte, alıcı iletinin kodunu çözüp, onu göndericinin verdiği anlamla algılayarak, geri bildirim için alıcı, yeni bir gönderici durumuna gelmektedir. İletişimin çift yönlü kurulmasının amacı, iletinin alıcı tarafından tam ve doğru algılanmasını sağlamak ve mesajda anlam kaymaları varsa, bunları denetlemektir.

1.5. İletişim Sürecinde Karşılaşılan Engeller

Bir iletişimde etkililiği gerçekleştirmek amaç olmakla birlikte her zaman ulaşılabilecek bir sonuç değildir.¹⁸⁶ Sosyal psikoloğlara göre, mükemmel ve etkili bir iletişim; tam anlamıyla kaliteli bir iletişim ütopyaadır. Çünkü kişiler arasındaki iletişimler, bilinçli ya da bilinçsiz olarak ortaya çıkan birtakım eğilimlerle zarar görmekte, bozulmakta ve yanlış yorumlanmaktadır.¹⁸⁷ Burada dikkat edilmesi gereken husus, iletişimin kalitesine etki eden faktörlerle ilgilidir. Bu nedenle, iletişimin etkili olarak gerçekleşmesinde önemli olan bu faktörlerin neler olduğu ve bunları giderme yolları ile ilgili alınması gereken önlemler üzerinde durmak yararlı olacaktır.

¹⁸⁶ John R. Schermerhorn , James G. Hunt ve Richard N. Osborn, **Managing Organizational Behaviour**, New York: John Wiley & Sons Inc.; 5th Edition, 1993, s.398.

¹⁸⁷ Sandra Dawson, **Analyzing Organizations**, London: Macmillan Education, 1986, s.177.

1.5.1. İletişimin Önündeki Bireysel ve Kişilerarası Engeller

Kullanılan Dil ile İlgili Engeller

Dil, insanın temel simgesi olup, gerçekliğin bir parçasını temsil etmekte ya da ona gönderme yapma işlevini görmektedir. Dil, iletişimin temelini oluşturan, onu şekillendiren ve yönlendiren bir olgudur.¹⁸⁸

Dil, belirtmek ve paylaşmak istediğimiz anlamlar için adeta bir harita gibi işlev yapar. Ancak, herhangi bir coğrafyanın haritası nasıl o yerin kendisi değilse, kullandığımız dil ve sözcükler de algılarımızın, yaşantımızın aslı değildir.¹⁸⁹

Dilden kaynaklanan iletişim engellerini, kelimelerden ve semantik konusundan kaynaklanan engeller olarak ikiye ayırmak mümkündür.¹⁹⁰ Kelimelerden kaynaklanan ilk problem, kötü ve uygun olmayan kelime seçimidir. Böyle bir engel, kaynağın alıcıyı analiz etmemesi, onun kelime ve bilgi düzeyini belirlememesinden dolayı ortaya çıkar. Başka bir ifadeyle, kaynağın mesajı, alıcının bilgi temeline dayandırmaması, iletişimde kelimedenden kaynaklanan bozukluklara neden olmaktadır.¹⁹¹

İkinci önemli dil engeli, alıcının kendisine gelen mesajdaki kelime ve sembollere kaynağın niyetlendiğinden daha farklı anlamlar verdiği ortaya çıkmaktadır. Semantik anlam bozukluğu olarak ifade edilen bu engel, kelimelerin herkes için aynı anlama sahip olmadığı ve kelimelerin anlamlarının kendi içlerinde değil, kişinin kafasının içinde olduğu gerçeğine işaret etmektedir. Farklı işaret sistemleri, iletişim sürecinde hedeflenen ile algılanan anlamların farklılaşmasına yol açmaktadır. Aynı şeylerin, farklı kişiler için farklı anlamlar ifade etmesi, önemli bir iletişim engelidir. Başka bir deyişle, anlam farklılıkları, yanlış anlamamanın, iletişimdeki karmaşıklığın asıl sebebidir. Dili simgeleyen duygu ve fikirleri ifade eden sembollerin kötü seçimi, bu engelin yaratılmasına ve iletişimin bozulmasına temel neden oluşturmaktadır.¹⁹²

¹⁸⁸ Sarıbay, **a.g.e.**, s.87.

¹⁸⁹ Zillioğlu, **a.g.e.**, s.133 – 134.

¹⁹⁰ Shane R. Premeaux, Judith R. Gordon, R. Wayne Mondy ve Arthur Sharplin, **Management and Organizational Behaviour**, Boston: Allyn & Bacon Inc., 1990, s.372.

¹⁹¹ A. C. Krizan, Patricia Merrier ve Jules Harcourt, **Business Communication**, Ohio: South-Western Educational Publishing; 5th Edition, 2001,s.19.

¹⁹² Stephen P. Robbins, **Administrative Process**, Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall Inc., 1980, s.359.

Konfüçyüs'ün "Bana dünyanın yönetimini bir günlüğüne verselerdi, ilk yapacağım iş, kelimelerin anlamlarını sabitleştirmek olurdu; çünkü her çatışmanın arkasında kelimelere verilen farklı anlamlar yatmaktadır. Kelimelerin farklı algılanmaları, anlaşmanın temel unsuru olan dilin, çatışmanın temel kaynağına dönüşmesine neden olur.

Dil ve anlatım güçlüklerinin ortadan kaldırılması için takip edilebilecek birkaç adım vardır. Bu adımları aşağıdaki şekilde sıralayabiliriz¹⁹³:

1. Mecaz, istiare ve teşbih sanatlarına fazla yer verilmemelidir.
2. Kısa kelimeler uzun kelimelere, kısa cümleler uzun cümlelere tercih edilmelidir.
3. Cümlenin anlamına katkısı olmayan kelime, cümle içinde bulunmamalıdır.
4. Cümleler, hedefe göre kurulmalı, jargondan uzak durulmalıdır.
5. Olumlu anlamları olan sözcükler seçilmelidir.

Dinleme ve Algılama Yeteneğindeki Eksiklikler

İletişimde dinleme ve algılama yetersizliğinden kaynaklanan en önemli sorunlar; atlama, savsama, çarpıtma ve aşırı anlam yüklemedir. Atlama, iletinin bazı bölümlerini algılamamaktır. Bu durumda hedef, iletiyi bir bütün olarak kavrayamaz; yalnızca kavrayabildiklerini alır ve diğerlerini atlar. Çarpıtma ise, hedef iletinin anlamını değiştirme yoluna gider. Bu durumda hedef, iletinin bazı kısımlarını atlayarak ya da çarpıtarak, onun kodunu, aslından farklı biçimde açar. Özellikle, önyargılı değerlendirmelerde ve dedikodu üretiminde, çarpıtma yöntemi çok yaygın bir kullanım alanı bulur. Aşırı anlam yüklemede, ileti, hedefin algılayabileceğinden daha fazla anlam taşır ve bu nedenle hedef bu durumu kavrayamaz. Bu açıdan, aşırı anlam yükleme durumunda, hedef hem atlama hem de çarpıtma yaparak iletişimin akışını olumsuz yönde etkiler.¹⁹⁴

Yapılan araştırmalar, yöneticilerin astlardan bilgi elde etmeye çalışırken, zamanlarının yüzde 85'ini konuşmaya ayırdıklarını ortaya koymaktadır. Yöneticilerin zamanlarının çoğunu konuşmaya ayırarak, dinleme ve geri besleme için az zaman harcadıkları bilinmektedir. Aynı araştırmada, yöneticilerin dinleme konusundaki etkinlik oranı sadece yüzde 25'de kalmıştır. Yani yöneticiler, kendilerine söylenenin

¹⁹³ Tutar ve Yılmaz, **a.g.e.**, s.76.

¹⁹⁴ Gökçe, **a.g.e.**, s.67.

sadece yüzde 25'ini algılamaktadırlar. Bu örnekte de görülen dinleme yeteneğindeki eksiklik, etkin iletişimde önemli bir engel olarak karşımıza çıkmaktadır.¹⁹⁵

Algılama ise, kişilerin çevrelerini anlama ve değerlendirme sürecidir. Başka bir ifadeyle algılama; görme, dokunma, duyma vb. yollarla gelen uyarımları seçme, düzenleme, yorumlana ve onları anlamlı hale getirme sürecidir. Duyu organları aracılığıyla çevrelerinden binlerce uyarı alan kişiler, bu uyarımların bir kısmını hemen hemen hiç dikkate almamakta, geri kalan kısmını da zihinlerinde sınıflandırarak, önceki tecrübe ve bilgileriyle ilişkilendirmektedirler.¹⁹⁶

Bilgi Eksikliği

Yetersiz bilgi, iletişim sürecinde kaynak ve hedef arasında engel oluşturur. Göndericinin bilgi eksikliğinden dolayı, iletişim engelinin ortaya çıkmaması için, mesajının içeriğini bilmesi gerekir. İletişimde, konuşma veya yazmada mesajı berrak bir şekilde ifade etmeyip, boşluklar bırakılırsa, alıcı bu boşlukları, kendi varsayımlarına veya önyargılarına göre doldurur. Bu durum, alıcının mesajı çarpıtmasına neden olur. Alıcının içinde bulunduğu düzlemin veya rolünün gerektirdiği bilgi birikimine sahip olmaması durumunda, mesaj tam olarak algılanamayacak, kod açılmayacak ve iletişim engeli oluşturacaktır.¹⁹⁷

Sosyo – Kültürel ve Sosyo – Ekonomik Farklılıklar

İnsan fiziksel çevresi ile olduğu kadar, toplumsal çevresi ile de sürekli bir etkileşim ve karşılıklı ilişki içindedir. Bunun doğal bir sonucu olarak bireyin davranışları üzerinde, ilişkide bulunduğu insanların içinde yaşadığı toplumun ve bu toplumdaki kültürel yapının büyük etkisi olmaktadır. Bu durumda, kişi içinde doğup büyüdüğü sosyo – kültürel yapının tutum, davranış, inanç ve değer yargılarını benimseyerek o toplumun ve kültürün bir parçası olur.¹⁹⁸

Bu anlamda, aynı sosyo – kültürel oryamda yetişen insanların birbirleriyle ilişkileri daha kolay ve daha etkili olacaktır. Geçmişe ait tecrübelerin olması, aynı

¹⁹⁵ Said KİNGİR, **Meslek Yüksek Okulları İçin İşletme Becerileri Grup Çalışması** (MEB – YÖK Projesi ile Uyumlu), İstanbul: Türkmen Kitabevi, 2006, s.153.

¹⁹⁶ Mahmut Paksoy, **“Yönetim ve Sosyal Algılama”**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt: 16, Sayı: 2, 1987, s.55 – 61.

¹⁹⁷ Tutar ve Yılmaz, **a.g.e.**, s.79.

¹⁹⁸ Yatkin, **a.g.e.**, s.108.

kültür, aynı duygu ve fiziki çevre şartlarında yaşamalarından dolayı, mesajın alıcı tarafından kaynağa amacına uygun olarak algılanması kolaylaşacaktır. Sosyo – kültürel bakımdan farklı olan kişiler, birbirlerini tanımadıklarından dolayı, mesajın kodlanmasında ve çözümlenip yorumlanmasında hatalar olabilecektir. Bu durumda, aynı sosyo – kültürel çevrede yetişmenin, kişiler arasındaki ortak yaşam alanının oluşmasında çok önemli olduğu ve ortak yaşam alanı olan taraflar arasında başarılı ve etkili bir iletişim kurulacağı belirtilebilir.¹⁹⁹

İnsan, verili bir dünyaya gözlerini açar ve doğduğu andan itibaren içinde yaşayacağı ortamın sosyo – ekonomik gerçekleri tarafından kuşatılır. Makro bağlamda insan, yurttaşı olduğu ülkenin, mikro bağlamda ise üyesi olduğu ailenin sosyo - ekonomik konumundan bağımsız düşünülemez. Köleci toplumlardan günümüze değin, ezen ezilen çelişkisi sonucunda ortaya çıkmış olan sosyal sınıfların konumları, doğal olarak ekonomik ve siyasal anlamda egemenlik kurmuş sınıfın çıkarlarına göre saptanır. Örneğin köle ile efendinin; ağa ile köylünün; patron ile işçinin sosyo – ekonomik konumunu, egemen sistemin yasa ve yargıları belirler.²⁰⁰

Kişilerarası iletişimin önündeki temel engellerden biri de, sınıfsal eşitsizliklerden kaynaklanan güç ve otorite ilişkileri ve buna bağlı olarak dayatılan toplumsal rollerdir.

Toplumsal Rol ve Statü Farklılıkları

Toplumsal yaşamda bireyler, egemen anlayışın genel geçer değer yargıları doğrultusunda roller üstlenirler. Toplumsal rol kavramı, belirli bir toplumsal pozisyonu ya da statüyü dolduran kişiden beklenen davranışları ifade eder. Başka bir deyişle, toplumsal rol, büyük ölçüde kişilerin sahip oldukları statülerin bir gereği ve içinde yer aldıkları grupların kendilerinden yapmalarını bekledikleri tavır ve tutumlardır. Statü, bizse başkalarıyla karşılaştırıldığında kişinin toplumsal yerinin neresi olduğunu anlatırken, toplumsal rol, bize kişinin ne yaptığını anlatır.²⁰¹ Bu bağlamda statü, bir toplumsal sistem içinde bireyin elde ettiği konum ya da yerdir. Bu konum ya da yer bireye, toplumun diğer üyeleri tarafından verilmiştir.

¹⁹⁹ Yatkın, **a.g.e.**, s.108.

²⁰⁰ Bıçakçı, **a.g.e.**, s.73.

²⁰¹ Feyzullah Eroğlu, **Davranış Bilimleri**, İstanbul: Beta Basım Yayım, 2000, s.81.

Kişi toplumsallaşmayla, hangi toplumsal konumlarla uyduğunu, bu çerçevede hangi davranış tarzlarının kabul gördüğünü, hangilerinin kabul görmediğini öğrenir ve zamanla, toplumsal ilişkilerindeki tecrübeleri sonucu, bunları içselleştirir. Bu içselleştirme sonucu kişi, çoğu zaman farkında bile olmadan, toplumun normatif beklentilerini üstlenmiş olur ve kendisini onların etkisine bırakır. Bu süreçte toplum, kişiyi çeşitli yollarla denetler ve ona bazı yaptırımlar uygular. Bu yaptırımlar, toplumun kurallarının gerçekleştirilmesini sağlayan araçlar olup, olumlu ya da olumsuz olabilirler. Kısaca bu yaptırımlar, toplumun rollere uygun ya da roller ile bağdaşmayan davranışlara karşı bir tepkisidir. Bir toplumdaki yaptırımların önemi ve gücü, o toplumdaki role bağlanan değere işaret eder.²⁰²

Rol ve statü farklılıklarına bağlı olarak çıkabilecek iletişim sorunları şu dört grupta sınıflandırılabilir²⁰³:

- Tanımlama ve buna bağlı olarak beklenti farkından doğabilecek sorunlar: Bir genç kızın, herhangi bir konuda, bir erkek arkadaşıyla içten konuşması, özel bir yardım istemesi, kadın erkek arkadaşlığı ve kendi ilişkileri konusundaki karşılıklı tanımlamaları uyumuyor ise, yanlış anlamalara ve yorumlamalara yol açabilir.
- Rol ve statü ilişkilerinin ortama göre değerlendirilmesinden kaynaklanabilecek sorunlar: Özel yaşamda, yakın arkadaş ya da akraba olunan işveren / üst konumundaki biri ile iş toplantısında ve başkalarının yanında da aynı ilişkilere göre iletişimde bulunmak yanlıştır.
- Belli bir rolün gereği olan otoritenin bilinmemesi ya da azımsanması nedeniyle ortaya çıkabilecek sorunlar: Vasıfsız bir işçinin, amiri konumundaki biriyle nasıl konuşacağını bilmemesi vb. durumlardır.
- İnsanların genelde ya eşit statüde ya da daha üst statüde olanlarla iletişim kurma isteğinden kaynaklanabilecek sorunlar: Statü farklılıkları, iletişimin yönünü ve sıklığını belirleyen en önemli faktörlerden biridir. Genelde insanların ya eşit statüde ya da daha üst statüde olanlarla iletişim kurmayı tercih ettikleri bir

²⁰² Gökçe, a.g.e., s.68.

²⁰³ Zillioğlu ve Yüksel, a.g.e., s.99.

gerçektir.²⁰⁴ Bunun da iki nedenden kaynaklandığı vurgulanmaktadır. Bunlardan ilki, yüksek statü sahipleriyle ilişkide bulunmanın, bu insanlara başkalarının yanında ayrıcalık ve itibar kazandıracağı düşüncesi; diğeri ise, yüksek statüdeki insanların güç ve imkanlarından yararlanarak, ödüllendirilme şansını artırma düşüncesidir.²⁰⁵ İnsanların gündelik yaşamlarında uyguladıkları bu yöndeki bir iletişim kurma stratejisi, insanların birbirlerine açık olmamalarına, kendilerinden düşük statüdeki insanları konuşmaya değer bulmamalarına yol açmakta ve böylece bir iletişim engeli ortaya çıkmaktadır.

İletişimde eşitsizliğin temel nedeni, toplumsal rollerdeki hiyerarşik farklılıklardır. Toplumsal rollerde bireyler sahip oldukları sıfatların anlamını, yaşadıkları sosyo – ekonomik ve kültürel çevrenin değer yargıları doğrultusunda kabullenirler. Geleneksel otoriter kültürün egemen olduğu sistemlerde, bireylerin toplumsal rolleri katı kurallarla belirginleşmiştir ve esneklik göstermez. Örneğin baba, belirli bir yaşa gelen genç kızı ile arasındaki ilişkiyi resmileştirir. Genel olarak bir erkeğin bulaşık yıkaması ya da çocuğunun bezini değiştirmesi, toplumsal rolüyle bağdaşmaz ve otoritesini sarsar. Toplumsal rolünün gereğini yerine getirememeye kaygısı, bireyi alışılmış ilişki modellerini sürdürmeye iter. Örneğin yeni atanan bir müdür, işyerinde genellikle kendinden önceki müdürün yönetim anlayışının dışında farklı bir yaklaşım getirme riskine girmek istemez. İletişimde eşitsizliğe yol açan toplumsal rolleri, açık iletişimin olanaklarını kullanarak sorgulamak gerekir. Açık iletişim, tarafların birbirini, toplumsal rollerinden arınarak anlamaya çalışmasını sağlar. Her insan için benliğinin saygı ve onay görmesi birincil önem taşır. İletişimdeki eşitsizliğin insanlar arasındaki çok çeşitli eşitsizliklerden kaynaklandığının bilinciyle bunları gidermeye yönelik çabalar sürdürülmelidir.²⁰⁶

Cinsiyet Farklılıkları

Kadınlarla erkekler arasında ortak bazı beden dili özellikleri vardır. Bunun yanında cinsiyete göre, kültürden kültüre değişen farklı iletişim yöntemleri de bulunmaktadır. Cinsiyet farklılıkları, özellikle geleneksel toplumlarda önemli bir iletişim engelidir. Kadınlarla erkekler arasında görüşme engelleri, görüşmeler sırasında

²⁰⁴ Joseph H. Reitz, **Behavior in Organizations**, 3rd Ed., U.S.A: Irwin Inc., 1987, s.344.

²⁰⁵ Robert P. Vecchio, **Organizational Behaviour**, Second Edition, New York: Holt, Rinehart and Winston, 1991, s.487.

²⁰⁶ Bıçakçı, **a.g.e.**, s.76.

sosyal mesafe, cinsiyetten kaynaklanan iletişim engelleridir. İletişim sırasında farklı cinsiyette olmanın farkında olmak bile, bir iletişim engelidir. İletişimde beden dili iletişimi, statü, güç, egemenlik veya teslimiyet durumu gibi faktörler, cinsiyete dayalı iletişim engeli ortaya çıkarır.²⁰⁷

İletişimde cinsiyet farklılığının bulunması, mesajın anlamında çeşitli bozulmaları kadın ve erkek arasında anlaşmazlıklar ve anlam sapmalarına neden olur. Erkekler ve kadınlar, çocukluklarından beri farklı eğitim alarak büyürler. Bu durum, yaşam konusunda farklı tutum ve bakış açıları, farklı iletişim biçimleri geliştirmelerine neden olur.

Araştırmalar, kadınların ve erkeklerin, iletişimde, bazı farklılıklarının olduğunu göstermektedir. Kadınlar, konuşma ve samimi bir dil kullanma konusunda daha duyarlı iken, erkekler konuşmayla birlikte dilde statü ve bağımsızlık öğelerine daha fazla yer verirler. Kız ve erkek çocuklarının yetiştirilme biçimi, özellikle geleneksel toplumlarda önemli farklılıklar gösterir. Geleneksel toplumlarda, kız çocuklarının beden dilini kullanmaları, geleneksel değerlerle sınırlanırlar. Erkeklerin beden dilini kullanmalarına, görece olarak daha fazla izin verilir. Kadınların, beden diline yönelik olarak; daha fazla gülümsedikleri, daha az kişisel alan kullandıkları, daha fazla dokundukları ve onaylama hareketi yapıp daha fazla göz teması kurdukları saptanmıştır.²⁰⁸

İletişim kurmada, kadın ve erkekler farklı iletişim biçimleri kurmayı yeğlerler. Örneğin, kadınlar yüz yüze iletişimde karşılıklı oturarak iletişim kurmayı tercih ederken, erkekler yan yana oturarak, rahat bir ortamda aynı yöne bakarak iletişim kurmayı isterler. Mesaj iletiminde göz teması da, cinsiyet bakımından farklılıklar gösterir. Kadınlar, birbirleriyle göz temaslarını erkeklerden daha fazla sürdürürler. Kadınların bu davranışları, karşı tarafı onaylama ihtiyacından kaynaklanır.²⁰⁹

Mesaj iletiminin cinsiyete göre farklı olduğu diğer bir beden dili ögesi de, dokunmadır. Dokunma dostluğu ve kişiselliği sembolize eder. Dokunma bazen yakınlık göstermenin bir ifadesi iken, bazı durumlarda mesafeli, resmi davranma anlamına gelir.

²⁰⁷ Gökçe, a.g.e., s.69.

²⁰⁸ Bella M. DePaulo ve Howard S. Friedman, “**Nonverbal Communication**”, İçinde Yer Aldığı Eser: **The Handbook of Social Psychology** (D.T. Gilbert, S.T. Fiske, G. Lindzey Ed.), 4.Baskı, Cilt II, 3 – 40, New York: The McGraw – Hill Companies Inc., 1998, s.33.

²⁰⁹ Tutar ve Yılmaz, a.g.e., s.80.

Bu yönüyle dokunma, bir statü ve güç gösterisi olarak kullanılır. İnsanlar daha yüksek statüde olanlara dokunmada bir ayrıcalık görürler. Dostluk ve yakınlığı gösterme amacıyla dokunmada, geleneksel kültürün etkisinde olanlar, daha sınırlı davranırlar. Göreli olarak erkeklerin buradaki inisiyatif alanı daha geniştir.²¹⁰

Kültürel Farklılıklar

İnsanlar arasında anlamların değişimi olan iletişim, kültürel farklılıklar nedeniyle de engellenir. Bir düşünce, kodlama sırasında semboller ve dil aracılığıyla yeniden yorumlanır. Kod çözme sırasında da mesaj tekrar yorumlanarak, yeni bir anlama kavuşur. Bu anlamı, alıcı belli bir biçime göre kodlar; ancak iletişimde kullanılan semboller ve dil, bireyin bilgi birikimine ve kültürel yapısına bağlıdır.²¹¹

İletişim söz konusu olduğu zaman, kültürler arasında ortaya çıkan farklılıklar, sadece dil farkından değil; beden dili, değer yargıları, bakış açısı gibi farklı faktörlerden de kaynaklanır. Bu farklılıklar hem ulusal hem de kurumsal olabilir. Kültürler arası iletişimde dört temel zorluk belirlenmiştir. Bunlar; anlamla ilgili engeller, sözcük ilişkileriyle ilgili engeller, tonlama farklılıklarıyla ilgili engeller ve algılama farklılıklarıyla ilgili engeller olarak tanımlanabilir.²¹²

Kültürlerarası farklılıklar kadar belli bir kültür içinde yer alan alt kültürlere ait bazı faktörler de iletişim sürecinde etkili olabilir. İletişim kurmada kullanılan semboller, yöreden yöreye ve ortamdan ortama farklılık gösterebilir.

Töre ve gelenekler, sözsüz iletişimi de büyük ölçüde etkilemektedir. Örneğin, doğrudan göz teması kurma, Türkiye’de belli yörenin insanı için töre ve geleneklere uygun olmadığından, bu değer yargılarına göre koşullanmış beden dili, genel kurallara göre yorumlanamaz. Genel kurallara göre el sıkmayı öğrenmemiş bir kişinin, isteksiz el sıkma biçimini, “kendine güveni yok” veya “güvenilmez bir kişi” olarak algılamak hatalı olacaktır.²¹³

²¹⁰ Tutar ve Yılmaz, **a.g.e.**, s.80.

²¹¹ **A.g.e.**, s.81.

²¹² Telman ve Ünsal, **a.g.e.**, s.56 – 57.

²¹³ **A.g.e.**, s.58.

1.5.2. İletişimin Unsurları ile İlgili Engeller

Kaynakla İlgili Engeller

İletişim sürecinde, kaynak durumundaki kişi, bilgisi, deneyimleri, geçmişi, fiziksel durumu gibi etkenlerden dolayı alıcılar üzerinde güven uyandıramıyorsa, iletişim sürecinin kaliteli olması oldukça zordur.

Kaynak durumundaki kişi, alıcıya göndereceği mesajın nasıl kodlanacağını, kullanacağı söz ve işaretlerin ne anlama geldiğini bilmelidir. Yanlış ve yetersiz bir şekilde kodlanan mesaj anlaşılmayacağı gibi, anlatılmak istenenin dışında yanlış bir davranışı da ortaya çıkarması mümkündür. Kaynağın kodlama özelliği, alıcının bulunduğu kültür düzlemi ile ilişki kurulmasını gerektirebilir. Kaynak ve alıcının aynı veya benzer kültür düzlemlerine mensup olmaları, mesajın kodlanmasını ve anlaşılmasını kolaylaştıracaktır.²¹⁴

Alıcıyla İlgili Engeller

İletişim sürecinde, eğer alıcı, kaynağın gönderdiği mesaja karşı kayıtsızsa ve mesajda algılayamayacağı şekilde görüş farklılıkları bulunuyorsa, süreç tamamlansa bile kaliteli bir iletişim gerçekleşmeyecektir. Bu durumda alıcı, bazen kaynağı benimsediği halde konuya ilgi duymadığından, bazen de konuyu benimsediği halde kaynağa olan kayıtsızlığından mesajı algılayamayacak ve kaliteli bir iletişimin gerçekleşmesini engellemiş olacaktır. Bu nedenle, alıcının iletişime istekli ve mesajı çözümlene yeteneğine sahip olması gereklidir.²¹⁵

Alıcının kendisi hakkındaki imajı da, iletileri anlamlandırma sürecini büyük ölçüde belirlemekte ve şekillendirmektedir. Kendine güveni olmayan ve kendisi hakkında olumsuz bir imaja sahip olan alıcı, algıladığı her türlü iletiyle ilgili anlam boyutlarını, kendisinin olumsuz imajını kanıtladığı veya desteklediği yönünde yorumlayacaktır. Bu tür kişiler, çoğu zaman tarafsız yani nesnel olan anlam boyutlarını, kendi şahıslarına yönelik bir tavır ve davranışmış gibi algılarlar ve anlamından daha farklı bir şekilde değerlendirirler. Kısaca, kendisi hakkında olumsuz bir imaja sahip olan kişi, iletişimde sürekli kendi olumsuz imajını destekleyici anlam boyutları arayışı

²¹⁴ Yatkın, a.g.e., s.100.

²¹⁵ A.g.e., s.101.

içindedir. Bu algılayış şekli, hem iletim akışını engelleyebilir hem de alıcının kendisi hakkındaki olumsuz imajını destekleyici ve güçlendirici bir deneyimin oluşmasına neden olabilir.²¹⁶

Mesaj ile İlgili Engeller

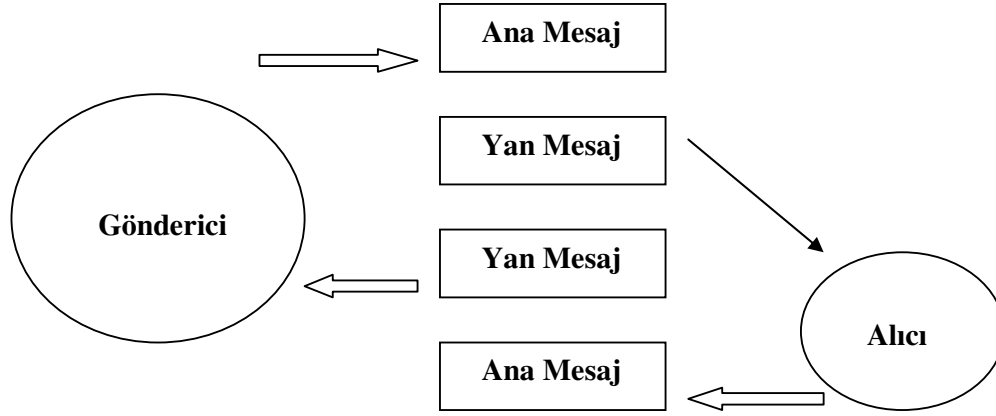
Mesaj, iletişimin temel unsurlarından biridir ve kaliteli bir iletişim kurulmasında doğrudan etkisi vardır. Mesajın içeriğinin, kullanılan sembollerin şekil ve yapısının, mesajın açıklık ve sadeliğinin kullanılan ifadelerdeki ahenk ve uyumun, iletişimin kalitesinde önemli ölçüde rol oynadığı bilinmektedir.

Bir mesajın kaliteli iletişim engeli olmasında en büyük faktör belirsizlikler içermesidir. Bu durum çeşitli şekillerde ortaya çıkabilir. Bunlardan ilki; mesajın ne ifade ettiği, ne zaman ve nasıl bir tepki beklediği konusundaki belirsizliktir. İkinci durum ise; ihtiyaç duyulan bilgi ile mesajın içerdiği bilgi arasındaki farklılıktan ortaya çıkan belirsizliktir. Bu belirsizlik, mesajın ilgili kişilere ihtiyaç duyduklarından daha az ya da kendileri için gerekli olandan daha fazla bilgi vermesiyle ortaya çıkmaktadır.²¹⁷ Özellikle göndericinin mesaja sadece söz konusu duruma ilişkin duygu ve düşüncelerini aktarmasıyla yetinmeyip bazı yan mesajları da ana mesaja eklemeye yönelmesi gerçek bir iletişim engeli olarak kabul edilmektedir. Bu olaya engelli iletişim denmektedir.²¹⁸

²¹⁶ Friedemann Schulz von Thun, **Miteinander Reden: Strörungen und Klärungen, Psychologie der Zwischenmenschlichen Kommunikation**, Reinbeck bei Hamburg: Rowohlt Verlag, 1988, s.105.

²¹⁷ Baltaş ve Baltaş, **a.g.e.**, s.29.

²¹⁸ Gerald M. Goldhaber, **Organizational Communication**, 5th Ed., New York: Wm. C. Brown Publishers, 1990, s.26.



Şekil 7: Engelli İletişim Modeli ²¹⁹

İletişim Kanal ve Araçlarıyla İlgili Engeller

İletişim sürecinde kullanılan kanal ve araçların kötü seçimi ve aynı şekilde kötü kullanımı, kaliteli iletişimin önemli teknik engellerinden biridir. İletişimin kalitelisi, kanal ve araçların kendi içlerinde etkili seçimini gerektirir. Kanalların etkili seçimi ise, kanalın güçlü ve zayıf yönlerinin bilinmesini gerektirir. Bir iletişimde kanalın etkililiği bazı unsurlara göre değerlendirilmektedir. Kanal seçiminin, bu unsurlar açısından yapılmaması, iletişimde kanalın bir darboğaz olarak işlemesine ve iletişim engellerinin yaratılmasına neden olacaktır. Söz konusu unsurları şu şekilde belirtmek mümkündür²²⁰:

- Kişi veya kurum açısından elde mevcut olan ya da uygun olan değil, geri besleme potansiyeli en yüksek olan kanalın seçimi gereklidir.
- Mesajın ulaştırılması gereken alıcı çok sayıda ise kanal bu alıcıya hitap edecek şekilde geliştirilmelidir.
- Kaynak ve alıcı arasındaki mesafe, kanal kullanımında dikkate alınması gereken önemli bir noktadır.

²¹⁹ Baltaş ve Baltaş, **a.g.e.**, s.29.

²²⁰ Bobbye D. Sorrels, **Business Communication Fundamentals**, New Jersey: Prentice Hall, 1990, s.296.

- İletişimin mutlaka kar ve maliyet analizi yapılmalıdır.

Gürültü Engelleri²²¹

Mesajın kodlanmasından çözümlenmesine kadar iletişimin kötü işlemesine ya da tümüyle engellenmesine nende olan bütün hususlar gürültüdür.

Teknik ya da fiziki gürültü, diğer gürültü türlerine nazaran daha kolay giderilebilmektedir. Örneğin, mikrofondaki bir arıza kısa sürede giderilebilir. Psikolojik gürültü ise, fiziki gürültüye nazaran daha etkili ve daha uzun bir giderme süresi gerektiren sorundur. Kırgınlık, kızgınlık, anlaşmazlık, yanlış anlama ve yorumlama, önyargı, inanç ve değer yargıları ile görüş farklılıklarının iletişimde doğurduğu aksaklıkları aşmak, konuşmayı ya da dinlemeyi engelleyen bir radyoyu veya televizyonu kapatmak kadar kolay olmamaktadır.

1.5.3. Örgütsel Engeller

İletişim kanallarından kaynaklanan bir başka engel türü, örgütsel engellerdir. Örgütsel hiyerarşinin kendisi bir iletişim engeli sayılabilir. Örgütler organik yapılardan uzaklaşıp, mekanik ve merkezi yapılara dönüştükçe, iletişim kanalları uzar ve kanal engelleri ortaya çıkar. Merkezi ve mekanik örgüt yapılarında, çalışanların örgüt içinde iletişim kurmaları, formel ve hiyerarşik ilişkilere bağlı olduğu için, doğal iletişimde söz konusu olmayan birçok engel türü ortaya çıkar.

Örgütlerde aralarında statü farkı bulunan bireylerin ilişkilerinin formel kanallara bağlı olması, iletişim akışını engeller. Yetki ve inisiyatif sahibi kişilerin, örgütsel iletişimi resmi kanallara bağlaması, yönetimin çeşitli kademelerindeki kişiler arasında sosyal mesafeyi açar. Aralarında sosyal mesafe bulunan insanlar arasında doğal iletişim akışı engellenir.²²²

Örgütsel iletişim kanallarından kaynaklanan bir başka engel türü de departmanlar arasında yaşanan anlaşmazlıklardır. Tüm örgütsel birimler, koordine edilmiş bir bağ ile birbirine bağlanmalıdır. İletişim engellerinden dolayı etkinliğin azalmaması için departmanlar arası uyum korunmalıdır.

²²¹ Yatkın, **a.g.e.**, s.106.

²²² Tutar ve Yılmaz, **a.g.e.**, s.82.

Modern örgütlerin büyüklüğü ve karmaşıklığı da, iletişim engeli oluşturabilmektedir. Örgütsel iletişimde mesajlar, yönetimin farklı kademelerinden, farklı fonksiyonlarından ve farklı mevkilerinden geçerek hedefe ulaşır. Sayılan süreç ve yol ne kadar uzarsa, iletişimde o denli sorun yaşanır; bu nedenle mesaj bozulur veya amacına ulaşamaz. Karmaşıklık, mesajın etkin iletimini engelleyen bir durumdur.²²³

Geri bildirim (geri besleme), örgüt iletişiminde de önemli bir rol oynar. Kurum içi iletişimlerde geri besleme düzeyini arttırmak için kullanılması önerilen birkaç yol vardır²²⁴:

- ❖ Geri beslemeyi teşvik etmek, geri besleme fırsatları yaratmak
- ❖ Geri besleme yapan kişileri cezalandırma yerine ödüllendirme sistemi oluşturmak
- ❖ Geri beslemeyi görmezden gelmek yerine onu efektif kullanmaya çalışmak
- ❖ Yapılan geri besleme konusunda, astlara ayrıca geri besleme yapmak.

Ayrıca alıcı, kaynağın geri besleme olarak ne tür bilgi istediğini objektif olarak araştırmalı, mümkün olduğu kadar olgun bir bakış açısı ile kişiler değil olaylar değerlendirilmeye çalışılmalı, özellikle yüz yüze iletişimlerde anladığının doğru olup olmadığını kontrol etmek için sık sık tekrarlar ve açıklamalar yapılmalıdır.²²⁵

1.6. İletişimin Diğer Kavramlarla İlişkisi

Çalışmamızın bu bölümünde, iletişim olgusunun yakın ilişki içinde bulunduğu; ikna, psikoloji, sosyoloji, sosyal psikoloji, kişisel gelişim gibi belli başlı kavramlarla olan ilintisini incelemeye çalışacağız.

1.6.1. İletişim ve İkna İlişkisi

İnsanlar, birbirleriyle birçok nedenle örneğin; bilgi vermek, yardım istemek, emir vermek, kendi düşüncelerini anlatmak için iletişim kurarlar. İletişim, insanların

²²³ Tutar ve Yılmaz, **a.g.e.**, s.85.

²²⁴ Michael A. Hitt, R. Dennis Middlemist, Robert L. Mathis, **Management**, New York, U.S.A.: West Publishing Co., 1991, s.423.

²²⁵ Yatkin, **a.g.e.**, s.117.

birbirlerini etkileme ve birbirlerinden etkilenme yolu olarak tarif edilebilir.²²⁶ Aslında en basit diyalogun bile ikna etme ile ilişkisi vardır.²²⁷

Bir insanın diğer bir insanı veya bir hedef kitleyi herhangi bir konuda ikna edebilmesi için bazı ön şartları yerine getirmesi gerekir. Bunlar²²⁸:

- ❖ İkna edilecek hedef kitlenin iknaya bakış açısını belirlemek,
- ❖ İknanın amacını belirlemek,
- ❖ Belli bir olay ve amaç için doğru ve uygun zamanı seçmek,
- ❖ Hedef kitle ve ikna konusu hakkında bilgi toplamak,
- ❖ Hareket kararı sırasında uygun adımları seçmek,
- ❖ Uygun ikna taktiğini seçmek,
- ❖ Hedef kitlenin gönderilen mesaja karşı gösterdiği tepkilere göre ikna stratejisine yeniden yön vermek,
- ❖ Arzu edilen başarılı iknaya ulaşmaktır.

İnsanlar temelde başkalarının davranışlarını, kendi arzuları doğrultusunda değiştirmek için iletişim kurarlar. Bu iki şekilde olur; bunlardan ilki, insanların güç kullanarak başkalarının davranışlarını değiştirmeleri, ikincisi ikna yolunu seçmeleridir. İnsanlar arasındaki formel ilişkiler, daha çok güç ilişkilerine dayalıdır; ancak informel ilişkilerde insan davranışlarını etkilemek ve yönlendirmek, ikna sayesinde olur.²²⁹

“Bir atı zorla suya götürebilirsin ama zorla su içiremezsin” diyen İngiliz atasözü iknanın önemini mükemmel bir biçimde vurgulamaktadır. İknanın temelinde inandırma, inandırmanın temelinde de güvenilirlik vardır.

İkna, ikna çabası içinde olan bireyin, çeşitli duygusal ve bilişsel teknikler yoluyla bir başka bireyin belirli bir davranış, inanç ya da tutumu benimsemesine rehberlik etmesidir.²³⁰ İkna, insanların çeşitli mesajlar kullanarak alıcıların; kanaat, inanç, tutum ve davranışlarında değişiklik yapacak şekilde onları razı etme ve

²²⁶ Robert M. Krauss ve Suzan R. Fussell, **Social Psychological Models of Interpersonal Communication**, in E. T. Higgins & A. Kruglanski (Eds.), **Social Psychology: A Handbook of Basic Principles** (s. 655–701), New York: Guilford, 1996, s.655.

²²⁷ Zıllıoğlu ve Yüksel, **a.g.e.**, s.87.

²²⁸ Ahmet Haluk Yüksel, **İkna ve Konuşma**, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Fak. Yay., No: 411, 1994, s.9.

²²⁹ Tutar ve Yılmaz, **a.g.e.**, s.100.

²³⁰ Kathleen Kelly Reardon, **Persuasion in Practice**, Newbury Park, CA, U.S.A: Sage Publications, Second Edition, , 1991, s.2.

inandırma süreci olarak da tanımlanabilir. İnsanların iletişim kurmalarının asıl amacı, mesajlarla karşısındaki insanların tutum ve davranışlarında değişiklikler yapmaktır.²³¹

Bilindiği gibi, iletişimin tanımlarından biri de, aktarılan mesajlarla alıcının davranışlarında değişiklik yapmaktır. İnsanın davranışlarında bir değişim olabilmesi için algıladığı mesajı kabul etmesi gerekir; yani mesajın içeriğine göre ikna olması gerekir. İletişimin başarısının en açık ölçütünü, kaynağın hedefi ikna etme yeteneği ortaya koyar.

İletişimde ikna sürecinin üç temel amacı vardır. Bu koşullar aşağıdaki şekilde sıralanabilir²³²:

1. Alıcıda yeni bir tutum oluşturmak,
2. Alıcının tutumunun şiddetini arttırmak,
3. Alıcının tutumunu değiştirmektir.

İkna süreci, iletişim sürecinde olduğu gibi kaynak, ileti, kanal ve alıcı temel öğelerinden oluşur. İknanın mümkün olabilmesi için, bu temel unsurlar etkin olarak kullanılmalıdır.

İletişimin esasını oluşturan iknanın gerçekleşebilmesi için en temel unsur, kaynaktır. Kaynak, ikna sürecinde de, iletiyi kodlayan ve gönderendir. Kaynağın inanılabilirliği ve sevilmesi, iknayı etkileyen faktörlerin başında gelir.

Araştırmalar, inanılır kaynaktan gelen etkileyici iletişimin, hedefte daha fazla tutum değişimini yarattığını göstermektedir. İnanılabilirlik, iki faktöre bağlıdır. Bunlar; saygınlık ve güvenilirliktir. Saygınlık bireyin karizmasına, inanç ve tutumlarına, kısaca kişiliğine bağlı olduğu gibi, onun kişiliğinin dışında toplumsal rol ve statüsüne de bağlı olabilir.

İkna etmede, iletilen mesajın da önemi büyüktür. Mesaj sunumunda mesaj içeriğinin ikna edici olabilmesi için konuların bir sıra düzeni şeklinde sunulması

²³¹ Tutar ve Yılmaz, **a.g.e.**, s.100.

²³² Tutar ve Yılmaz, **a.g.e.**, s.101.

gerekir. Ayrıca, mesaj içeriği, alıcı tarafından kabul edilebilir nitelikte olmalıdır. Mesaj iletiminde önemli olan, mesajın nerede verildiği kadar, nasıl verildiğidir.²³³

İletişim sürecinde, söylenenler duyulmak istenenle aynı ya da koşut olursa, sonuç çok daha başarılı olacaktır. Çünkü insanlar kendi inanışlarını destekleyen tarzda konuşmalar duymaktan hoşlanırlar ve bunları kolay unutmazlar. Politikacıların da çoğu zaman izlediği yol budur. Konuşma yapmadan önce hitap edilecek kitlenin ihtiyaç ve inanışları belirlenmeli, konuşmacı da kitlenin bir üyesiymiş gibi davranarak mesajın etkisini arttırmalıdır.

İkna edici iletişimin en önemli unsurlarından biri de, hedeftir. Hedef, ikna olması gereken taraftır. İkna sürecinde edilgen durumdadır ve alıcının özellikleri ikna olup olmasını belirler. Bu özellikler²³⁴:

- Kaynağın, ikna edici iletişimin doğrudan kendine yönelmediğine; hatta onu tesadüfen aldığına inanması, iknanın etkisini azaltır.
- Alıcının kendi inanç ve tutumuna ne derece bağlı olduğu, onu ne derece önemseydiği iletiyi kabul ve reddetmesine göre belirlenir.
- Alıcının ileri sürülen görüşle aynı görüşte olup olmaması, konu hakkındaki bilgi düzeyi, eğitimi, zeka düzeyi ve kişilik özellikleri iknanın etkisini belirler.

Aristoteles, iletişimi, “ikna etmenin bütün uygun anlamları” biçiminde tanımlamaktadır. Eski Yunan’da, özellikle mahkeme savunmalarında uygulamalı sonuçlarını gördüğümüz retorik kavramı da, her şeyden önce ikna amacını güden bir hitabet sanatıdır. Dil, edebiyat, sosyal psikoloji, ikna gibi alanların bir arada kullanıldığı bu kodlama biçiminde hedef, alıcıda, önceden belirlenen amaç doğrultusunda davranış değişikliği oluşturmaktadır.²³⁵ Retorik, akla uygun bir dayanağı olmadan, insanları kandırma sanatı olmayıp, kişinin savunduğu görüşü yalın, açık ve kuşku yaratmayacak bir kesinlikle açıklamasını, savunmasını; böylelikle güçlü, tutarlı ve mantıklı bir serilmemesiyle sunduğu görüşüne, inandırıcılık kazandırmasını öngörür.²³⁶

²³³ A.g.e., s.102.

²³⁴ Tutar ve Yılmaz, a.g.e., s.102.

²³⁵ Özerkan, a.g.e., s.108.

²³⁶ Ünsal Oskay (Önsöz), Jean – Marie Domenach, **Politika ve Propaganda**, Çev: Tahsin Yücel, İstanbul: Varlık Yayınları, 1995.

Retoriğin en çok kullandığı yöntemlerden biri, coşkuları yönlendirerek karşı tarafın bir konu hakkındaki görüşünü harekete geçirmektir. Aristoteles, kıyaslama yoluyla retoriksel kanıtları bağlantılandırma yoluna gitmiştir. Aristoteles, artistik kanıtlar olarak nitelendirdiği olgu üzerinde özellikle durmuştur. Bu, iknacının yaratım ve yönetim yeteneğiyle ilgilidir. Artistik olmayan kanıtlarsa, iknacının kontrolünde olmayan durumlar için geçerlidir. Aristoteles, artistik kanıtları üç bölümde incelemiştir²³⁷:

Ethos: iknadaki ilk öğedir ve pek çok boyutu vardır. İzleyicinin karar vermesinde etkili olan, iknacının fiziği, deneyimi, konuşma biçimi, sözcük seçimi, mizah gücü gibi özelliklerini içerir.

Pathos: duygularla doğrudan bağlantılıdır. İknacının dinleyicilerin psikik yapısını bilmesi ve buna uygun artistik kanıtlar oluşturması, başarısını arttıracaktır. Örneğin; yolsuzluklar konusunda hassaslaşmış olduğu önceden bilinen bir kitleye, bu temaya ağırlık veren ve bu yöndeki duyguları harekete geçirici bir metin sunulması, mesajın etki gücünü arttıracaktır.

Logos: Dinleyicinin bilgisini mantık sürecinde işleme konusunda süreci önceden tahmin edebilme anlamına gelir. Aristoteles, bu bilgileri kıyas ile birleştirmiştir. Aristoteles'in zeka belirtisi olarak tanımladığı mecaz, mesajın kabul edilirliliğini arttırmaktadır.

Gerek iş yaşamında, gerekse günlük yaşamda bilinçli ya da bilinçsizce birçok farklı ikna tekniği kullanırız. İkna edici olabilmek için, elimizdeki bilgiyi ve kanıtları iyi yapılandırmalı, örgütlemeli, kontrol değişkenlerini dikkate almalı, aynı zamanda, dış görünüşümüze, konuşma tarzımıza ve beden dilimize kadar kendimizle ve iletişim bağlamıyla ilgili birçok faktörü de göz önünde bulundurmalıyız.

Kuramsal çalışmalar yoluyla etkileri kanıtlanmış olan, profesyonel yaşamda olduğu gibi günlük yaşamda da sıkça kullanılan 9 temel ikna tekniğinden bahsedilebilir²³⁸:

²³⁷ A. Haluk Yüksel, **İkna Edici İletişim**, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi EABAÇ Vak. Yayınları, 1994, s.55.

²³⁸ H. Andaç Demirtaş, **Temel İkna Teknikleri: Tutum Oluşturma ve Tutum Değiştirme Süreçlerindeki Etkilerinin Altında Yatan Nedenler Üzerine Bir Derleme** http://www.ilet.gazi.edu.tr/iletisim_dergi/19/demirtas.pdf, (20.04.2008).

1. Önce küçük sonra büyük rica tekniği
2. Önce büyük sonra küçük rica tekniği
3. Gitgide artan ricalar tekniği
4. Sadece o değil veya satışı tatlandırma tekniği
5. Evet- evet tekniği
6. Acaba” değil “hangi” tekniği
7. Soruya soruyla yanıt verme tekniği
8. Yer etme tekniği
9. Borca sokma tekniği

“Önce Küçük Sonra Büyük Rica” Tekniği

Üzerinde belki de en çok araştırma yürütülmüş ve etkisi sorgulanmış olan bu teknik Freedman ve Fraser tarafından literatüre kazandırılmış, birçok araştırmaya ve kitaba konu olmuştur.

İngilizce’de “foot in the door” olarak geçen teknik, aynı zamanda “azıcıkta bir şey olmaz” ya da “kademeli etki tekniği” olarak da Türkçe’ye uyarlanmaktadır.²³⁹ Ardışık rica tekniklerinden (sequential request technique) biri olan bu teknikte kaynak hedeften önce küçük, onu zora sokmayacak, kabul edilme olasılığı yüksek bir talepte bulunur. Ardından da adım adım daha büyük taleplerde bulunma yolunda ilerler.

“Önce Büyük Sonra Küçük Rica” Tekniği

“Önce reddetme, sonra kabul etme” ya da “kapıyı yüzüne çarpma” tekniği şeklinde de adlandırılan teknikte (door in the face), ardından da anlaşılacağı gibi ilk önce büyük, ardından küçük bir ricada bulunulur.²⁴⁰ Süreç, insanların değer sistemlerinin ya da mali durumlarının el vermeyeceği düzeyde yüksek ve sonuç olarak da reddedilme olasılığı çok yüksek olan bir talepte bulunup, ardından beklentiyi düşürerek hedefi razı etme şeklinde işler.

²³⁹ Nuri Bilgin, **Sosyal Psikolojiye Giriş**, İzmir: Ege Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Yayınları, 2000, s.115.

²⁴⁰ Nuray Sakallı, **Sosyal Etkiler: Kim Kimi Nasıl Etkiler?**, Ankara: İmge Kitabevi Yayınları, 2001, s.54.

Tussing ve Dillard, tekniğin etkili oluşunun üç temel süreçle açıklanabileceğini öne sürerler²⁴¹: karşılıklı ödün, sosyal sorumluluk ve suçluluk duygusu.

“Gitgide Artan Ricalar” Tekniği

Gitgide artan ricalar tekniğinde (low-ball technique) hedefe önce kabul edilebilir bir öneri sunulur, ardından da evet diyeceği noktaya kadar öneri adım adım büyütülür. Araba için düşük ve cazip bir fiyat vererek müşteri galeriye çekilir; ardından da motor hacmi, model, donanım, aksesuar farkı gitgide eklenerek müşterinin başta hiç düşünmediği bir fiyata araba satılır.

Önce küçük sonra büyük tekniğine oldukça benzer olan bu teknikte farklı olan nokta, burada küçük ricadan sonra gelen ricanın ilkinden daha büyük olması koşulunun aranmaması, aynı zamanda, ricadan sonra davranışın gerçekleşmesinin değil de sadece sözel kabulün değerlendirmeye alınmasıdır.²⁴²

“Sadece O Değil” Tekniği

“Satışı tatlandırma tekniği” olarak da adlandırılan bu teknikte (that’s not all) hedef isteği kabul edip etmediğini belirtmeden istekte bir azaltma gerçekleştirilir ya da daha cazip hale getirecek değişiklikler yapılır.²⁴³ “Bu ürünleri alırsanız size %10 indirim uygulayım, yanında da şu çantayı da hediye ederim” diyen satış elemanının kullandığı teknik buna örnek verilebilir.

Bu tekniğin etkisinin altında da, önce küçük sonra büyük rica tekniğinde olduğu gibi karşılıklılık ilkesi vardır; birisi sizin için bir iyilik yaptığında, indirmeye ya da hediye verme yoluna gittiğinde, siz de onun iyilikseverliğine karşılık verme yönünde bir sorumluluk hissedersiniz.

Önce büyük sonra küçük rica tekniğiyle oldukça benzer görünmekle birlikte bu iki teknik arasında temel bir farklılık vardır. Önce büyük sonra küçük rica tekniğinde hedef ilk ricayı reddettikten sonra küçük rica devreye sokulur; sadece o değil

²⁴¹ Demirtaş, **a.g.m.**, s.6.

²⁴² Sakallı, **a.g.e.**, s.58.

²⁴³ **A.g.e.**, s.58.

teknikindeyse, henüz hedeften bir yanıt gelmeden, yanıt vermesine fırsat tanınmadan ikinci teklif sunulur.²⁴⁴

“Evet-Evet” Tekniği

Evet-evet tekniğinde (yes-yes technique), hedefe üst üste evet yanıtı verme olasılığı yüksek olan sorular sorulur ve asıl talep (ürün satmak, aday için oy istemek ya da herhangi bir konuda yardım talebinde bulunmak gibi), en sona bırakılır.²⁴⁵

“Acaba Değil Hangi ” Tekniği

“Acaba değil hangi” tekniğinde (don’t ask if, ask which technique) hedefe herhangi bir ürüne gereksinim duyup duymadığı ya da herhangi bir konu hakkında seçim yapmak isteyip istemediği sorulmadan, doğrudan seçenekler sunulur ve bir anlamda emrivaki yapılarak içlerinden birini seçmesi beklenir.²⁴⁶

Yalnızca bir fincan kahve içmeye gittiğiniz pastanede hiç niyetiniz yokken yediğiniz çikolatalı pastanın ya da yalnızca çorap almaya gittiğiniz mağazada aldığınız takım elbisenin sorumlusu çoğunlukla bu tekniktir. Acaba değil hangi tekniği, iş yaşamında yaygın olarak kullanılmakla birlikte, günlük yaşamda da başarılı iletişimcilerin kurtarıcılarındandır.

“Soruya Soruyla Yanıt Verme” Tekniği

İkna süreci her zaman kaynağın hedeflediği gibi işlemez. Kimi zaman tıkanıp kalan kaynak kişi ya da kişiler, zaman kazanmaya gereksinim duyarlar. Soruya soruyla yanıt verme tekniği bu aşamada devreye girer. Soruya soruyla yanıt verme tekniği (ask question with a question), hedefi yanıt vermeye, savunmaya götürdüğü için kaynak açısından zaman kazandırıcıdır.²⁴⁷ “Böyle düşündüğüm kanısına nereden vardınız?”, “Siz bu konuda ne düşünüyorsunuz?” gibi sorulara kimi zaman imdada yetişir. Ayrıca “anlamadım, tekrar eder misiniz?” türü cümleler de benzer etkiyi yaratır. Kimi zaman insanlar soru sorarak sizi sıkıştırmak, zor duruma sokmak isteyebilirler. Bu taktik bu ve

²⁴⁴ A.g.e., s.176.

²⁴⁵ Charles U. Larson, **Persuasion: Reception and Responsibility**, Belmont: Wadsworth Publishing Company, 1995, s.330.

²⁴⁶ Larson, a.g.e., s.330.

²⁴⁷ A.g.e., s.331.

benzeri anlarda “topu karşı tarafa atmak” ve aynı zamanda “onları kendi silahlarıyla vurmak” anlamına gelir.

“Yer Etme” Tekniği

Reklamlarda sıklıkla başvuru alan yer etme tekniğinde (planting technique), beş duyuadan en az birine hitap ederek hedefin zihninde yer etmek hedeflenmektedir.²⁴⁸ Örneğin yiyecek reklamlarında “sıcacık çorba”, “kıpkırmızı domates”, “çıtır çıtır patates” gibi vurgularla bu amaca ulaşılr. Bu tekniğin etkisi daha çok algısal çağrışımla açıklanmaktadır. “Kıpkırmızı”, “buz gibi” olmakla, “mis gibi” kokmakla bir ürünü eşleştirdiğimizde, çağrışım yoluyla ürüne ilişkin her yeni bilgide bu ayrıntıları, bu nitelendirmelerde de her zaman ürünü hatırlarız.

“Borca Sokma” Tekniği

Bizim için dakikalarca emek harcayarak (talep etmesek ve hatta bu durumdan hiç hoşlanmamış olsak bile) tenimize en çok yakışan parfümü bulmaya çalışan mağaza görevlisi ve beden yapımıza en çok yakışacak pantolon modelini bütün modelleri tek tek çıkararak araştırmış olan tezgahhtar acaba neden kendini bu kadar yormaktadır? Bu davranışının altında, büyük olasılıkla deneyim yoluyla edindiği bir beceri, bir ikna tekniği yatmaktadır.²⁴⁹

Borca sokma tekniğinin (getting a IOU) etkisinin altında, önce büyük sonra küçük rica tekniğinde de söz edilen karşılıklılık ilkesinin yattığı söylenebilir.²⁵⁰ Karşılıklılık ilkesine göre karşımızdaki birey bizim için birçok zahmete girer, emek harcarsa kendimizi borçlu hissetmeye başlarız. Aramızdaki eşitlik, denge bozulur ve bunu telafi etmek için ne gerekiyorsa yapmaya hazır hale geliriz. Bunun bilincinde olanlar da amaçlarına ulaşmak için hedefe bu dengesizliği hissettirip borçluluk duygusu uyandırmak için, onun talebi olmaksızın çaba harcarlar. Size dakikalarca mönüde neler olduğunu anlatan garsona bir şey yemeyeceğinizi söylemeniz güçtür. Benzer şekilde, peşinizde gezip birçok ürün öneren satıcıya karşı emeğinden dolayı kendinizi borçlu hissedersiniz.

²⁴⁸ Larson, **a.g.e.**, s.332.

²⁴⁹ Demirtaş, **a.g.m.**, s.11.

²⁵⁰ Larson, **a.g.e.**, s.333.

“Önce Ver Sonra Geri Al” Tekniği

“Önce ver sonra geri al tekniği (throw a ball technique)”nde hedefe son derece cazip gelecek koşullar vaat edilir (ürün için oldukça düşük bir fiyat, uygun ödeme koşulları sunulması ya da oy isteyen bir adayın seçmenlere en çok gereksinim duydukları toplumsal sorunları çözme sözü vermesi gibi). Bu vaadin etkisiyle hedef ürününüze, görüşünüze ya da adayınıza daha sıcak bakmaya başlar.²⁵¹ Zaten tutum değişimine yatkın bir hedefle karşı karşıyaysanız, hedef önerdiğiniz yeni tutuma adeta bağlılık geliştirir. İnsanlarda, hali hazırda yapmış oldukları bağlanmaları haklı çıkarmak için yeni nedenler, gerekçeler oluşturma yönünde bir eğilim vardır.²⁵² Hedef, iyice pekiştirilen bu bağlılıktan sonra cayması oldukça güç bir noktaya vardığında, önceden bilinçli olarak yüksek tuttuğunuz vaatlerde değişikliğe gider, elinizde olmayan nedenlerle koşullarda bir değişiklik gerçekleştiğini ve vaatlerinizin bir kısmını gerçekleştiremeyeceğinizi belirtirsiniz. Bu süreç esnasında önerilen tutuma bağlılık geliştirmiş olan hedefin geri dönme olasılığı düşüktür.

1.6.2. İletişim Çalışmalarının Davranış Bilimleriyle İlişkisi

İletişimin güçlü kuramlarla tek başına kendi ayakları üzerinde duran bir bilim dalı olup olmadığı tartışması uzun yıllar yapılagelmiştir. İngiliz Kültürel Araştırmalar Okulu’nun en keskin temsilcisi Stuart Hall, 1989 yılında yazdığı *Ideology and Communication Theory* başlıklı makalesinde, iletişimi kendi başına ayakları üzerinde duran bir uzmanlık alanı olarak görmediğini ve iletişimin kuramsal ve görgül olarak özerkleştirilmesine karşı olduğunu ifade etmiştir. Hall’e göre, iletişim süreçleri, kurumları ve etkilerini; içine gömülü olduğu daha geniş toplumsal, ekonomik, siyasal ve kültürel yapılardan ayırarak tanımlamak yanlıştır. İletişim, geniş toplumsal kuram içinde bölgesel bir kuramdır.²⁵³

Aslında Hall’ün yaptığı eleştiriler, bütün disiplinler için geçerlidir. Hiçbir disiplin, geniş toplumsal yapının ortaya koyduğu çalışma pratiklerinden özerk değildir. Toplumbilimsel disiplinlerin hepsi, toplumbiliminin bölgesel çalışma alanlarıdır ve diğer disiplinlerle iç içe geçmişlerdir. Ancak, hiçbir disiplin iletişim kadar disiplinler

²⁵¹ Robert B. Cialdini, **İnsanları Etkileme Yolları**, Çev. Ali Dönmez, Ankara: İmge Kitabevi Yayınları, 2001, s.156.

²⁵² **A.g.e.**, s.176.

²⁵³ Şermin Tekinalp ve Ruhdan Uzun, **İletişim Araştırma ve Kuramları**, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım, Temmuz 2006, s.19.

arası ve bağımlı değildir. Karmaşık süreçleri içerdiği anlaşılmış iletişim bilimi, mutlaka, iletişim sürecinde ortaya çıkan farklı zihinsel ve toplumsal haritaların analizine girmek durumundadır.²⁵⁴ Bu nedenle, iletişim araştırmacıları da, araştırmalarında hayli zorlanmaktadır.

İletişim bilimi, birçok bilgi dalının ve disiplinin konusunu teşkil etmekte; psikoloji, dilbilim, biyoloji, antropoloji, sosyoloji, mantık, sosyal psikoloji ve hatta teknoloji ve fizik bilimleri, iletişim bilimleri ile yakın ilişkide bulunmaktadır. Kişilerde, iletişim güçlerinin gelişiminde kültürel etkenlerin ağır basması sebebiyle, antropoloji ve sosyoloji; algılama, güdüleme ve tutumlar gibi bilişsel süreçler dolayısıyla da psikoloji ve sosyal psikoloji ile iletişim bilimi, yakın akrabalık içindedirler.²⁵⁵

İletişim, uzun yıllar, psikolojinin ve sosyolojinin bir alt dalı olarak görülmüş; onu bağımsız bir disiplin olarak gören yaklaşımlar için son 10 – 20 yılı beklemek gerekmiştir. Kitle iletişimi de, görgül araştırmaların etkisi altında gelişmiş bir dal olup, özellikle “etki araştırmaları”, bağımsızlık iddiasına karşın sosyolojinin alt dallarından biri olmayı sürdüren “kitle iletişim sosyolojisi”nin en verimli dallarından biri haline gelmiştir.²⁵⁶

1960’lı yıllar, iletişim biliminin davranışsal konulara ağırlık vermeye başladığı yıllar olmuştur. Bu yaklaşımın doğal sonucu ise, iletişimin, kendi bilim dalı içindeki uzmanlar dışında, çalışma alanlarında iletişim sürecini önemli sayan psikologları, sosyologları, siyasal bilimcileri, dilbilimcileri, zoologları, antropologları, felsefecileri, yöneticileri, pazarlamacıları, reklamcıları ve halkla ilişkiler uzmanlarını ilgilendiren bir yapıya kavuşmasıdır.²⁵⁷

Toplum ve grup ilişkilerinin incelenmesinde, davranışsal ve durumsal yaklaşımın geçerli olması, davranış bilimleri adı verilen bir bilim dalı oluşmasına yol açmıştır. Davranış bilimlerini oluşturan bilim alt – disiplinleri yeni birer uygulama alanı oluşturamazlar; fakat bunların birbirleriyle ilişkisinin kurulması ve günlük yaşantının analizinde bunlardan daha etkin biçimde yararlanılması oldukça yenidir.

²⁵⁴ Tekinalp ve Uzun, **a.g.e.**, s.21.

²⁵⁵ Kwasi Wiredu, “İnsan İletişimi Kavramına Felsefi Bir Bakış”, Çev: Ioanna Kuçuradi, UNESCO / Türk Sosyal Bilimler Derneği, **İletişim ve Toplum Sorunları**, Ankara: Olgaç Matbaası, 1983, s.9 – 10.

²⁵⁶ Oktay, **a.g.e.**, s.34.

²⁵⁷ **A.g.e.**, s.35.

Davranış bilimlerini oluşturan alt – disiplinler, sosyoloji, antropoloji ve psikoloji (sosyal psikoloji dâhil) temel olmak üzere, ekonomi, pazarlama, siyasal bilimler, eğitim, tarih ve en yeni olarak da iletişimdir.

Bireysel ya da kitlesel nitelikli iletişimin vazgeçilmez ögesi insan, karmaşık, bilişsel, duygusal ve davranışsal yapısıyla psikoloji ve sosyal psikolojinin araştırma konusu olmuştur.²⁵⁸ Temel olarak davranış bilimleri çatısı altında bulunan psikoloji, sosyal psikoloji ve iletişim kavramları, birbirlerini etkileyen ve ilişki içinde olan kavramlar olarak tanımlanabilirler. İletişimde bulunan kaynak ya da alıcı konumundaki bireylerin psikolojik ve sosyal psikolojik gerçeklikleri, tutum ve davranışlarının oluşumunda etkili olmaktadır.

Sosyoloji, insan davranışının toplumsal ve makro düzeydeki boyutunu ele alırken, psikoloji ise, meseleyi bireysel insan boyutunda, mikro düzeyde inceler. Psikoloji, bireysel davranışları inceleyen ve bunların, algılama, yargılama, düşünme, güdüle(n)me, tutum oluşumu vb. gibi süreçlerini ve nedenlerini saptamaya çalışan ve nihayet, bireyler arasındaki farklılıkları ortaya koymaya çalışan bir bilim dalıdır. İnsanın psişik sürecine etkide bulunan kişisel faktörler, zeka düzeyi, duyguları, karakter ve kişiliği, akıl yürütme gücü, kültürel düzeyi, bedensel ve biyolojik yapısıdır. Bu çoklu değişkenler insandan insana değişiklik arz ettiği için, her insan birbirinden farklı psişik özellikler ve davranış biçimleri gösterir. İnsan aynı zamanda sosyal bir varlık olduğu için de, genellikle bir ya da birçok sosyal grubun üyesidir ve o gruplarla ilişki içindedir. İnsanın sosyal gruplar içindeki ilişkilerini ve etkileşim biçimlerini inceleyen sosyal psikoloji, sosyoloji ve psikolojinin kesişme noktasındaki bir alt – disiplin olarak bu saydığımız disiplinlerin “davranış bilimleri” olma özelliğini vurgulamaktadır.²⁵⁹

Psikoloji, bir taraftan, “insanın kişiliğini, kişiliği ile ilgili faaliyetleri ve bu faaliyetler arasındaki ilişkileri ve bunları etkileyen sosyal, ekonomik, kültürel ve politik çevre değişkenlerini incelerken, diğer taraftan da, kişinin yalnız dışa dönük faaliyet ve davranışlarını değil, bilinçaltına itilmiş potansiyel bir güç olarak saklanan ve biriktirilen duygu, düşünce ve inançlarıyla da ilgilidir. Çünkü insan tepki ve davranışlarının nedenleri, çoğunlukla bilinçaltında bulunan ve tümüyle ortaya çıkmamış olan verilerle

²⁵⁸ Bıçakçı, a.g.e., s.63.

²⁵⁹ Erol Eren, **Yönetim Psikolojisi**, Üçüncü Baskı, İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, No: 209, 1989, s.3.

ilgilidir.²⁶⁰ Fakat zihinsel faaliyetler, çevreden bağımsız görülmediği için, psikolojiyi, bireylerin buldukları çevre içerisinde inceleyen bir bilim dalı olarak tanımlamak doğru olur.²⁶¹

Psikişik öğelerin oluşumunu insan doğasına bağlayan Freud, bireyin içgüdüleri doğrultusunda davranış geliştirdiğini savlamıştır. Toplumsallığı ve cinselliği birlikte düşünen Freud, insanı toplumsal çevreden bağımsız olarak ele almıştır. İnsan davranışlarının nedenlerini sorgulayan Freud'a karşı Jung, davranışın oluşmasında etkili olan insansal amaçları da incelemiştir. Adler de, insan davranışlarının nedenlere dayandığını ancak amaçlarla yönetildiğini belirlemiştir. İnsanı toplumsal yaşamın içinde gören Adler, toplumsallığı insanın içinde olan ve bilinçle geliştirilmesi gereken bir gizilgüç olarak saptamıştır.²⁶²

Sosyal psikoloji ise, "bireylerin düşünce, duygu ve davranışlarının, başkalarının gerçek, hayal edilen ya da zımni varlığından etkileniş tarzını anlama ve açıklama çabasıdır ve toplum içindeki bireyin davranış bilimidir".²⁶³ Bir başka deyişle, sosyal psikoloji, kısaca, "birey ile ait olduğu gruplar arasındaki etkileşimin incelenmesidir". Toplum ve grup kültürünün incelenmesinin de, sosyal psikoloji disiplini yöntemi üzerinde, belirli bir öneminin olduğu söylenebilir.²⁶⁴ Sosyal psikolojinin inceleme alanları şunlardır²⁶⁵:

- Tutumlar: Tutumların oluşumu ve değişmesi
- İletişim araştırmaları: İletişimin, insanların, grupların etkinliği ve tutumların üzerindeki etkileri
- Problem çözümü: İşbirliği ve rekabetin analizi
- Sosyal etkiler: Uyumculuk ve diğer sosyal faktörlerin birey üzerindeki etkileri
- Liderlik: Liderlerin tanımlanması ve fonksiyonları ve grup üzerindeki etkileri.

²⁶⁰ Eren, a.g.e., s.3.

²⁶¹ İlhan Erdoğan, **İşletmelerde Davranış**, İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, No: 242, 1991, s.23 – 24.

²⁶² Bıçakçı, a.g.e., s.63.

²⁶³ Çiğdem Kağıtçıbaşı, **İnsan ve İnsanlar**, Üçüncü Basım, İstanbul: Cem Ofset, 1979, s.1.

²⁶⁴ Maurice Reuchlin, **Psikoloji Tarihi**, Çev: Tanju Gökçöl, İstanbul: İletişim Yayınları, 1991, s.114 – 116.

²⁶⁵ Fred Luthans, **Organizational Behavior**, Sixth Edition, New York: McGraw, 1992, s.28.

Kişisel gelişim ise, “insanın içindeki sınırsız gücün farkına varabilmesi, var olan potansiyelinin neler olduğunu kavrayabilmesi ve bunu kullanabilmesi” yeteneğidir.²⁶⁶

Gelişim, son nefese kadar devam ettirilmesi gereken bir süreçtir. Batılılar bu sırrı Japonlardan, onlar da sahip çıktıkları Amerikalı kalite uzmanı Deming’den öğrendiler. Sonra da bir kelime ürettiler: Kaizen. Az da olsa aralıksız sürekli gelişim.²⁶⁷ Yirminci yüzyıla ait bir terim olan kişisel gelişim kavramı II. Dünya Savaşı’ndan sonra Japonların kalkınmasındaki en büyük mucizeydi. Bu mucize iki kelimedenden oluşmaktaydı: “insan ve kalite”. Bu mucizeden esinlenen Amerikalılar atağa kalktılar ve toplam kalite yönetimi anlayışı, dalga dalga tüm kamusal ve özel yönetim noktalarını kuşattı. Burada da kalmayıp yönetim noktalarından bireysel alana sıçradı.²⁶⁸ Kişisel gelişim kendi içinde birçok konuyu barındıran geniş bir alandır. Bu alanları genel olarak: “yönetim, motivasyon, sağlıklı yaşam ve stres, öğrenme–hızlı okuma, iletişim, eğitim, NLP, hafıza–düşünce–zeka ve muhtelif diğer konular” olarak sayabiliriz.²⁶⁹ Kişisel gelişimin bir alt konusu olarak görebileceğimiz iletişim de, yukarıdaki “kişisel gelişim” tanımında bahsedildiği gibi, insanın son nefesine kadar geliştirebileceği ve daha iyisini yapabileceği bir alandır.

1.6.3. İletişime Kuramsal Açıdan Sosyo – Psikolojik Yaklaşım

Günümüzde, iletişim alanında pek çok kuram ve yaklaşım bulunmaktadır. İletişimin öneminin giderek arttığı bir dünyada, iletişim araştırma ve kuramlarını öğrenmek, iletişim kavramını ve sorununu anlamının ön koşulu olarak görülmektedir. Biz bu çalışmamızda, tüm iletişim kuramlarına yer vermek yerine, Nöro Linguistik Programlama ile ilintisini kurabileceğimiz sosyo – psikolojik yaklaşımı incelemeye çalışacağız.

Sosyo – psikolojik yaklaşımda, sosyal konular, kişilik düzeyi ve sosyal davranış düzeyi birlikte incelenmektedir. Sosyo – psikolojik modeller, iletişimi, genel olarak çizgisellikten çıkarır; toplumsal yapı ve kişileri, içinde buldukları sosyo – psikolojik durumlar bağlamında ele alırlar. İletişimi toplumdan ve kişilerin toplumla olan

²⁶⁶ Turgay Şirin, **Kişisel Gelişim Medeniyeti**, İstanbul: Armoni Yayınları, 2005, s.11.

²⁶⁷ Nejat Sezik, **Değişim Kuşağındakiler**, İstanbul: Hayat Yayınları, II. Baskı, 2002, s.161.

²⁶⁸ Sezik, **a.g.e.**, s.161.

²⁶⁹ Şirin, **a.g.e.**, s.12.

bağlantısından soyutlanmış, tek başına bir anlam aktarma süreci olarak değil, toplumsal yapı içinde karmaşık bir süreç olarak açıklamaya çalışırlar.

İletişim araştırmalarında sosyo – psikolojik yaklaşım, iletişim sürecinde etki üzerinde durmaktadır. İletişimde etki konusunun daha iyi anlaşılabilmesi için önce, güdü ve güdüleme, algı ve algılama ile tutum kavramlarını kısaca gözden geçireceğiz.

1.6.3.1. Güdü ve Güdüleme

Güdü, “insan davranışını, bir hedefin gerçekleşmesine ya da bir nesneyi elde etmeye doğru yönelten ya da uyaran içsel bir güç”tür.²⁷⁰ Güdüleme ise, “belirli bir amaca veya özendiriciye yönelmiş bulunan davranışı veya güdüyü harekete geçiren fizyolojik veya psikolojik eksikliklerin veya ihtiyaçların başlattığı bir süreçtir”. Güdüleme süresini anlamaya yarayan temel unsur, ihtiyaçlar, güdüler ve özendiriciler arasındaki ilişkilerin analiz edilmesinde yatmaktadır.²⁷¹

Fizyolojik ve psikolojik güdüler, eylem yönelimli duygular olup, belirli bir özendiriciye yönelmiş bulunan, harekete geçirici itkililerdir. Güdüleme sürecinin merkezinde bulunan temel öğeler olan güdülere örnek olarak, su ve besin ihtiyaçlarının “açlık ve susuzluk güdülerine, arkadaş ihtiyacının da “sevgi” güdüsüne dönüşmesini örnek gösterebiliriz. Özendiriciler ise,”güdüleme sürecinin son halkasını oluşturan ve elde edildiği takdirde ihtiyaçları hafifleten ve güdüleri azaltan şeyler olarak tanımlanabilir. O halde, özendiricilere ulaşmak, ihtiyaçları ve güdüleri tatmin ederek gerilimi azaltacak ve fizyolojik ve psikolojik dengeyi sağlayacaktır. Örneğin, su ve besin (özendiriciler) ihtiyacının karşılanması açlık ve susuzluk ihtiyacını karşılayacaktır. Çalışma hayatı açısından ise özendiriciler, işgörenlerin iyi ve verimli çalışmalarını, hedeflere ulaşmalarını desteklemek üzere, yönetim tarafından vaat edilen ödülleri ve cezaları içeren destekleyici unsurlar; ve bu amaçla kullanılan yöntemleri ifade eder.²⁷²

²⁷⁰ Mutlu, a.g.e., s.147.

²⁷¹ Luthans, a.g.e., s.147.

²⁷² Oktay, a.g.e., s.323.

1.6.3.2. Algı ve Algılama

Çalışmamızın önceki bölümlerinde de değindiğimiz algı ve algılama kavramına, bu bölümümüzde, iletişim kuramlarındaki sosyo – psikolojik yaklaşımlarla yakın ilişkisi nedeniyle tekrar, kısaca yer vereceğiz.

Bir insanın, belli bir yönde eyleme geçebilmesi için ön koşul, o insanın o yönde bir seçeneğin varlığını bilmesi ve bu bilgiyi algılamasıdır. Algılama bilincin ilk ögesidir.²⁷³

Algılama, dış dünyamızdaki soyut / somut nesnelere ilişkin olarak aldığımız duyumsal bilgilerdir. İnsan davranışlarının anlaşılması, bireyin toplum ve grup içindeki ilişkilerinin yanı sıra, kendi içsel algılama sürecinin oluşumunun da iyi bir şekilde anlaşılmasına bağlıdır. Belirli hedefler ve amaçlar doğrultusunda motive edilmek istenen bireylerin, ihtiyaç ve tutumlarının ve dış dünyayı algılama, idrak etme ve değerlendirme sistemlerinin bilinmesi, motivasyonun etkinliği açısından gerekli bir konudur. Bir başka deyişle, “insanın dış dünyadaki soyut / somut nesnelere ilişki kurması, bunlar hakkında birtakım yargılarda bulunması, bu nesnelere ilişkin bir davranış benimsemesi, bu nesnelere algılaması ile başlar.”²⁷⁴

Algılama, duyumsal bir bilgilenme olduğuna göre, insanın; görme, duyma, tat alma, dokunma ve koklamadan oluşan beş duyu özelliği devreye girmektedir. Algılarımızın sosyal ve psikolojik bir yönü bulunduğundan, bunların, duyu, düşünce ve algıların dışsal uyanlarla örgütlenmesi yöntemi olan motivasyon teknikleri ile kontrol edilip yönlendirilebilmeleri mümkün olmaktadır.²⁷⁵

Algılama, içinde yaşanan dünyanın subjektif bir görüntüsü olduğundan, kişi, bu dış dünyayı, sahip olduğu tutumlar, inançlar ve kültürün etkisi altında değerlendirir; bu ise, kişinin bireysel ilişkilerini ve diğer insanlarla etkileşim biçimini büyük ölçüde belirleyici rol oynar.²⁷⁶ Her insanın, kendi ihtiyaçları, çıkarları ve tutumları doğrultusunda, dünyayı ve çevresini belirli bir algılama biçimi vardır.

²⁷³ Tekinalp ve Uzun, **a.g.e.**, s.70.

²⁷⁴ Metin İnceoğlu, **Tutum, Algı ve İletişim**, Ankara: Verso Yayıncılık, 1993, s.41 – 42.

²⁷⁵ Oktay, **a.g.e.**, s.307.

²⁷⁶ İnceoğlu, **a.g.e.**, s.44.

Algılama, insanın beklenti ve isteklerinden soyutlanamayacak bir süreçtir. Dolayısıyla, belli ortak bir kültürel çevreden gelen bireylerin, belirli bir toplumsal olayı algılama ve tanıma biçimlerinde belli bir yakınlık vardır. Bir başka deyişle, paylaşılmış yaşantı ortamları, bireylerin toplumsal olayları tanımlamakta kullandıkları bilişsel haritalar arasında da benzerlik yaratır.²⁷⁷

1.6.3.3. Tutumlar

İnsan davranışlarındaki tutarlılıklar ya da kalıplar, iletişim sürecinin, iletişimcinin amaçladığı şekilde işleyebilmesi için iletişimcinin yararlanacağı olanaklar arasındadır. Dolayısıyla iletişimde etki araştırmaları, tutum kavramıyla yakından ilişkilidir.

Allport'a göre tutum, "bireyin bütün nesnelere karşı göstereceği tepkiler ve durumlar üzerinde yönlendirici veya etkin bir güç oluşturan ve deneyimlerle örgütlenen, ussal ve sinirsel bir davranışta bulunmaya hazır olma halidir".²⁷⁸ Smith'e göre tutum, "bir bireye atfedilen ve onun bir psikolojik obje ile ilgili düşünce, duygu ve davranışlarını düzenli bir biçimde oluşturan bir eğilimdir."²⁷⁹

Tutumun bilişsel, duygusal ve davranışsal olmak üzere üç boyutu vardır. Bilişsel boyut, tutum nesnesine ilişkin düşünce, bilgi ve inançlardan oluşur. Duygusal boyut, tutum nesnesine ilişkin duygu ve değerlendirmeleri kapsar. Davranışsal boyut ise, bilişsel ve duygusal boyut yönünde davranışta bulunmayı kapsar. Örneğin; Ahmet, kadınların çalışması konusunda tutucu bir tutuma sahiptir. Bu tutumunun düşünsel boyutunda, kadınların çalışmasının çocukların ihmaline, ailede huzursuzluğa yol açacağı görüşü vardır. Duygusal boyutunda, Ahmet, eşinin çalışmasına karşı çıkabilir. Davranışsal boyutunda ise, çalışmak isteyen eşiyile kavga edebilir.²⁸⁰

Tutum kavramı, kişinin davranışlarındaki tutarlılığı açıklamaya yarar, belirli bir tutum, birçok davranışın altında yatan nedendir. Tutum kavramının tanımlanmasındaki temel unsur, tepki vermeye hazırlık düşüncesidir. Yani tutum, bir insanın yaptığı bir şey

²⁷⁷ İnceoğlu, **a.g.e.**, s.51.

²⁷⁸ Eugene L. Hartley, Ruth E. Hartley ve Clyde Hart, "Tutumlar ve Kanaatler", bkz. Ünsal Oskay (Der.), **Kitle Haberleşme Teorilerine Giriş**, Ankara: A.Ü. B.Y.Y.O Yayınları, 1985, s.8 – 11.

²⁷⁹ Kağıtçıbaşı, **a.g.e.**, s.84.

²⁸⁰ Tekinalp ve Uzun, **a.g.e.**, s.73.

değildir, daha çok tutum nesnesine yönelik belirli bir biçimde tepki vermeye ön hazırlıktır.²⁸¹

1.6.3.4. Şema Kuramı

Bilişsel psikoloji alanındaki çalışmalar, Bartlett'in bellek süreçleri üzerindeki düşüncelerinden etkilenmiştir.²⁸² Bartlett, bellek ve bilişin, şemalar adını verdiği özgül konusal yapılar içinde örgütlendiği görüşünü ortaya atan ilk psikologdur. Bu görüşe göre, bir birey yeni bilgilerle karşılaştığında özgül bilişsel şemalar bunları süzer, seçer, kodlar ve yeni ya da var olan bilişsel yapılar içinde bütünleştirir.

Şema kuramı, bilişsel psikolojiyle yakından ilgilidir. Bilişsel psikoloji, bilginin nasıl oluştuğunu, nasıl edinildiğini, nasıl yapılaştığını, nasıl depolandığını, nasıl işlendiğini ve nasıl anımsandığını araştırır.²⁸³

Bilişsel yapılar, bireyin, karşılaştığı sorunları nasıl çözümleyeceğini, sorunun çözümünde hangi mantık kurallarına başvuracağını belirlerler. Mantıksal bağlantıların birbirini bu biçimde bütünlemeleriyle zihinde birtakım “şemalar” oluşur. Şema, bilgiyi işleme ve örgütlemeye yardımcı olan bilişsel bir yapıdır. Şema, “herhangi bir özgül kavram hakkında birbiriyle bağlantılı fikirler sistemi olarak görülebilir”.²⁸⁴ Bu şemalar, bireyin olgunlaşması ile, birbirleriyle ilişkilendirilmeye başlar ve daha karmaşık bir hal alır. Örgütlenen bilişsel şemalar, organizmanın yaşadığı dünyanın, dolayısıyla da yaşantısının geçebileceği dünyanın bir tür zihinsel haritasını çizerler. Bu haritalara da bilişsel harita denir.²⁸⁵

Şema kuramı ise, insanların sınırlı bilgi işleme yetileri dolayısıyla “bilişsel cimriler” olmaya zorlandıklarını ileri sürer. Fiske ve Kinder, şemaların, karmaşıklığın üstesinden gelmek için eksik araçlar olsalar da kullanışlı olduklarını belirtirler.²⁸⁶ İnsanlar, karşılaştıkları her bilgi parçasını belleklerinde tutamazlar. Bu nedenle, aldıkları bilgiyi sınıflandırır ve düzene koyarlar. Şemalar, dünyanın bu anlamda

²⁸¹ Serdar Kaypakoğlu, **Toplumsal Yaşam ve Birey “Sosyoloji ve Sosyal Psikolojide Temel Yaklaşımlar”**, İstanbul: Naos Yayıncılık, Ocak 2006, s.135.

²⁸² Michael A. Milburn, **Sosyal – Psikolojik Açından Kamuoyu ve Siyaset**, İstanbul: İmge Yayıncılık, 1998, s.134.

²⁸³ Tekinalp ve Uzun, **a.g.e.**, s.77.

²⁸⁴ Mutlu, **a.g.e.**, s.324.

²⁸⁵ Tekinalp ve Uzun, **a.g.e.**, s.78.

²⁸⁶ Werner J. Severin ve James W. Tankard, **İletişim Kuramları: Kökenleri, Yöntemleri ve Kitle İletişim Araçlarında Kullanımları**, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, 1994, s.109.

verimli bir biçimde sınıflandırılarak örgütlenebilmesi için bir olanak sağlarlar. Şema kuramı, genel bilgi yapılarının yeni edinilen bir bilgi parçasının işlenmesini yönlendirdiğini varsayar.

1.7. Bireysel ve Örgütsel Çerçeve NLP ve İletişim İlintisi

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

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

Geleneksel iletişim kuramı, genellikle iletişim aracının teknik ayrıntıları, mesajın şekli ve son teknoloji üzerinde yoğunlaşmıştır. NLP ise daha çok, iletişimde rol oynayan algılar, tutumlar ve inançların çeşitliği ile ilgilenir.²⁸⁷ NLP, iletişimin nasıl yapıldığı ya da yapılması gerektiğinden çok, iletişimden alınmak istenen sonucun ne derece gerçekleştiği üzerinde durur. Kısaca NLP teknik ayrıntılarla değil, ulaşılan sonuçla ilgilenir.

“İletişimde NLP Modeli”; bireysel algılamalar, tecrübe, beş duyu, dil, tutumlar, değerler ve inançlar tarafından süzülme sürecidir. Bu süzme sürecinin amacı, karmaşıklığın daha anlaşılır ve basit hale getirilmesidir. NLP ile iletişimin karşılıklı etkileşim sürecindeki modeli, olanlara yönelik algılar ile yanıtları etkileyen duygular arasında kurulan bağlantıyı açıklar. İletişim, NLP kavramında yer alan ve diğer insanlarla sözel

²⁸⁷ Harry Alder, **NLP El Kitabı**, Çev. Banu Irmak, İstanbul: Kariyer Yayınları, Mart 2005, s.4.

olmayan davranışlar, ses tonu ve dilin kullanımı ile daha etkin iletişim kurmayı sağlayan tekniklerin yer aldığı sistemle daha da etkinleştirilmektedir.²⁸⁸

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

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

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

İletişimin değeri, iletişim kuran kişinin niyeti ne olursa olsun, karşıdaki kişinin alabildiği mesaj kadardır²⁸⁹ Örgütlerde kaliteli ve etkili bir iletişim için uygulanabilecek temel stratejilerden bazıları şunlardır²⁹⁰:

- İletişim yalnızca söz söylemek değil, tüm bedenle yapılan bir iştir.
- İletişimin temeli güven, saygı, açıklık ve doğruluktur.
- İletişimde niyet iletişimin kalitesini belirler.

²⁸⁸ Melek Tüz, “**Kişisel Mükemmelliği Yakalamada Nöro Linguistik Programlama (NLP) Tekniği**, U.Ü. Fen Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı:3, Cilt:3, 2002.

²⁸⁹ Dilts, Robert, **Dil İllüzyonları “Kelimelerin Büyüsüyle Mutluluğa Ulaşmak**, Çev.: A. Volkan Çubukçu, İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları Felsefe Dizisi, 2005, s.80.

²⁹⁰ Turgay Biçer, **Şampiyonluğun Psikolojisi**, İstanbul: Beyaz Yayınları, Ocak 2006, s. 51.

- Haklı olmak kadar, doğru olmak ve doğru anlatabilmek önemlidir.
- İletişim ne yapıldığı değil, kişilerin ne anladığıdır.
- Her insanın bir iletişim dili vardır. Bunları anlamak önemlidir.
- Bazı insanlar duyduklarından, bazı insanlar gördüklerinden, bazıları da yaşadıklarından ikna olur.
- Tüm davranışların özünde (yanlış bile olsa) bir neden vardır.
- Eleştirmek ve katkı yaratmak farklı eylemlerdir.
- İletişimde önce karşıdaki kişiyi anlamak, sonra anlatmak gerekir.
- Kişi kendisine yapılmasını istemediğini başkasına yapmamalıdır.
- Kişinin her zaman davranışlarını seçme hakkı vardır. Bu davranışları kullanmak kişiye bağlıdır.
- Her insanı mutlu etmek ve her insanın kişiyi mutlu etmesi mümkün değildir. Önemli olan uzlaşabilmektir.
- Savunma mekanizmaları bazen gereklidir ama çok zaman zarar verirler.
- Kişinin öz eleştiri yapabilmesi bir erdemdir.
- Kişisel bütünlüğün korunması gerekir.
- Probleme değil, çözüme odaklanmak gerekir.
- Dış görünüş önemlidir. İletişim önce dış görsellikle kurulur.
- Kişilerin hor, değersiz ve anlamsız görmek ve yüceltmek hatadır.
- Özgüvenin yüksek tutulması ve korunması gerekir.
- Kişilerin kendini önemsemesi, değerli kılması ama kibirden kaçınması gerekir.
- Kişilere teşekkür etmek, özür dilemek, yüzüne bakmak ve onları önemsemek gerekir.
- İletişimde anlatmaktan çok dinlemek önemlidir.

Bir örgütün en değerli varlıkları insanlardır. İnsanların kendilerini ve çevresindekileri daha iyi tanıyarak, onlarla daha iyi iletişim kurmaları, onların verimliliklerini ve kapasitelerini artırarak örgüte büyük bir katma değer katacaktır. Yeni yönetim modellerinde en az müşteri mutluluğu kadar önemli olduğu vurgulanan çalışan mutluluğu, artık tüm örgütler tarafından ilerlemenin temel taşı olarak görülmektedir.²⁹¹

²⁹¹ Serpil Aytaç , “İş Yaşamında Başarının Sırrı: NLP Tekniği”, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Cilt:2 Sayı:1, <http://isguc.org>, (11.04.2008).

Örgütlerin başarı ve verimliliğinin, çalışanların verimliliğiyle doğru orantılı olduğunu gören yöneticiler öncelikli olarak bireysel gelişimin sağlanmasına önem vermektedirler. Örgütlerde etkili iletişim, çalışanlar üzerinde olumlu etkiler yaratarak örgütsel bütünlük ve dayanışmanın yaratılmasını, dostluk ve bağlılık ilişkilerinin geliştirilmesini sağlayacak, onların kendilerine olan güvenlerini pekiştirecektir. Örgütsel tutumların yönlendirilmesi ve bireylerin örgütsel amaçlar doğrultusunda güdülenmeleri başarılı bir örgütsel iletişim politikasıyla mümkün olacaktır. Böylece örgüt amaçlarını benimseyen ve örgüte bağlılık hissi artan bireyin işinden tatmin düzeyi de artacaktır. Örgütsel bağlılıkları ve memnuniyeti gelişmiş çalışanlar aracılığıyla örgütün topluma tanıtılması da sağlanacaktır.²⁹²

²⁹² Fatma Gül Uysal, “**Örgütsel İletişimde Nöro Linguistik Programlama ve Bir Uygulama**”, Bursa: Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim-Organizasyon Bilim Dalı (Yayınlanmamış Doktora Tezi), 2007, s.35

İKİNCİ BÖLÜM

NLP’NİN TANIMI VE NLP TEKNİKLERİNE

KAVRAMSAL BAKIŞ

2.1. NLP’nin Tanımı, Kapsamı ve Amacı

NLP, Nöro Linguistik Programlama kelimelerinin kısaltılmasıyla oluşmuş bir terim olarak karşımıza çıkmaktadır. NLP kavramı, Beyin ya da Sinir Dili Programlaması olarak da ifade edilebilmektedir.

Nöro Linguistik Programlama ya da kısaca NLP; “düşünme, dil ve davranış süreçlerini inceleyerek, hedeflere erişmek amacıyla onların nasıl en etkin biçimde kullanılabileceğini öğreten bir çalışma alanıdır.”²⁹³

Bir diğer tanıma göre NLP, “hızlı ve etkili bir şekilde davranış değişikliği yaratmaya yönelik çok güçlü teknikler ve bunların nasıl kullanıldıklarını açıklayan uygulama felsefesinden oluşan bir kavramdır”.²⁹⁴

NLP kavramı için “öznel deneyim araştırması” ve “kişisel üstünlüğün bilimi” gibi bazı tanımlamalar geniş çapta kabul görmüşlerdir. Bir davranış bilimi olarak NLP’nin kapsamı içinde şunlar yer almaktadır²⁹⁵;

- Bir bilgi sistemi- epistemoloji
- Bilgi ve değerlerin uygulanması için yöntem ve süreçler- metodoloji
- Bilgi ve değerleri uygulamak için gerekli olan araçlar- teknoloji

İngilizce “Nöro Linguistic Programming”in baş harflerinden oluşan NLP tekniğinin temeli, duyu organlarımızla algıladığımız mesajların beynimizde işlenerek, bizlerin davranışlarına yön vermesine dayanmaktadır.²⁹⁶

²⁹³ Sue Knight, *Uygulamalarla NLP Yaşamınızda Fark Yaratan Yöntemler*, İstanbul: Sistem Yayıncılık, Şubat 2006, s.XI.

²⁹⁴ NLPGRUP & INALPTA, *NLP, Pratisyen Manuel*, Ankara: NLP Grup Eğitim ve Danışmanlık, 2003, s.3.

²⁹⁵ Harry Alder, *NLP El Kitabı*, Çev. Banu Irmak, İstanbul: Kariyer Yayınları, Mart 2005, s.24.

²⁹⁶ <http://www.sosyalhizmetuzmani.org/nlpmukemel.htm>, (15.03.2007).

NLP, insanın mükemmelliği üzerine yapılan bir çalışmadır. İnsanların kendi deneyimlerini nasıl anlamlandırdıklarını ve başkalarıyla nasıl iletişime geçtiklerini ulaşılabilir bir bilgi haline getirir.²⁹⁷

NLP, kişinin kendisiyle ve diğer insanlarla iletişimidir. İnsan mükemmelliği üzerine yapılan bir çalışmadır.²⁹⁸ Bu mükemmellik insanların diğer insanlarla iletişimini kolaylaştırarak her türlü alanda başarıya ulaşmalarını sağlamaktadır.

NLP'nin başlangıç noktası, insana duyulan merak ve hayranlıktır. NLP, öznel deneyimlerin yapısının araştırılmasıdır. Yaptıklarımızı nasıl yapıyoruz? Nasıl düşünüyor, nasıl öğreniyoruz? Nasıl sinirleniyoruz? Herhangi bir alanda başarılı olan insanlar istedikleri sonuçlara nasıl ulaşıyorlar? Tüm bu soruları cevaplamak için, NLP nasıl düşünüp hissettiğimizi inceler ve yaşamın her alanındaki mükemmeliyeti araştırır veya modellendirir. Bu araştırmaların sonuçları başkalarına öğretilir. Amaç, herkesin mükemmelliğe ulaşabilmesini sağlamaktır.²⁹⁹

NLP, kişilerarası ilişkilerdeki düşünce düzeni ve davranış şeklini saptayabilmemizi sağlayan bir ilkeler ve farklar grubudur. Bilinçsiz ve farkında olmadan akıp giden yaşamlarımıza ait o güçleri ve onları kontrol eden zihinsel yapıları saptamamızı sağlar. Bizler, edindiğimiz bu bilgiyi, düşünce ve davranış şeklimizde birtakım değişiklikler yapmak için kullanabiliriz.³⁰⁰ NLP kavramı tüm bunları üç sözcükle gerçekleştirmektedir.³⁰¹

NLP'deki "Nöro" sözcüğü "sinir" anlamına gelen Yunanca "neuron" kelimesinden türemiştir ve davranışın tümüyle nörolojik bir işlemin sonucu olduğu ilkesini simgeler.³⁰² Görme, duyma, tat ve koku alma, dokunma duygularınızı kullanarak, dış dünya ile ilgili deneyimlerinizi bilinçli ya da bilinçaltı düşüncelere

²⁹⁷ Ian McDermott ve Wendy Jago, **Kişisel Mutluluk ve Profesyonel Başarıda NLP Koçluğu**, İstanbul: Kariyer Yayınları, Mayıs 2003, s.19.

²⁹⁸ Steve Andreas and Charles Faulkner, **NLP The New Technology of Achievement**, New York: William Morrow and Company Inc., 1994, s.5.

²⁹⁹ Joseph O'Connor ve Ian McDermott, **NLP'nin İlkeleri**, Çev. Demet Uyar Ezerler, İstanbul: Sistem Yayıncılık, 3. Baskı, Ağustos 2003, s. XIII.

³⁰⁰ Alder, **a.g.e.**, s.24.

³⁰¹ Behlül Tokur, **Kişisel Gelişim (NLP) – Din İlişkileri Üzerine Bir Araştırma**, Erzurum: Atatürk Üniversitesi S.B.E. Felsefe ve Din Bilimleri Anabilim Dalı - Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2006, s.25.

³⁰² Robert Dilts, Richard Bandler, John Grinder ve Judith De Loizer, **Nörolingüistik Programlama**, Ed.: Tamer Dövcü, Çev.: Sinan Köseoğlu, İstanbul: Beyaz Yayınları, 2006, s.14.

dönüştüren nörolojik süreçlerle ilgilidir.³⁰³ Bedeninizin ve zihninizin bir bütün olarak işleyişini irdeler. NLP'nin en çok üzerinde durduğu konu, nörolojik süreçlerin etkinliğini arttırmak ve onu yönetebilme becerisi kazanmaktır.³⁰⁴

“Lingusitik” sözcüğü “dil” anlamına gelen Latince “lingua” kelimesinden türemiştir. Sinirsel işlemlerin dil ve iletişim sistemleri aracılığıyla anlatılarak, düzenlenerek ve sıralanarak modeller ve stratejiler haline getirildiğini gösterir.³⁰⁵ “Linguistik” kelimesi, iletişim için olduğu kadar düşünceler için de önemli bir unsur olan dile- hem sözel hem de sözsüz gönderme yapar.³⁰⁶ Dilin deneyimlerimize anlam kazandırmak ve bu deneyimleri kendinize ya da başkalarına iletmek için kullanımıyla ilgilidir. Dili kullanma biçiminiz, kimliğinizin ve düşünce biçiminizin dışavurumudur. “Kişi dünyayı algılayış şeklini dili kullanarak ifade etmekte ve yine dil aracılığıyla düşüncesi zihninde canlandırabilmektedir. Düşünceler ve düşünceleri ifade etme biçimi değiştirilirse davranışın değiştirilmesi de mümkün olacaktır”³⁰⁷

“Programlama” teriminin anlamı; deneyimleri irdeleyerek oluşum basamaklarını belirlemek, hedefe ulaşmak için onları yeniden düzenlemektir. Bir diğer benzer tanıma göre; özgül sonuçlar elde etmek için bir sistemin bileşenlerini yani duyuşal temsilleri organize etmektir.³⁰⁸ Elde ettiğiniz sonuçlar ve onların siz ve başkaları üzerindeki etkileri kişisel programlarınızın ürünüdür. Her davranış bir dizi düşünce ve tutum sonucu oluşmaktadır. Bu diziyi belirleyerek davranışları kodlayıp, altyapılarınızı tanımanız mümkündür.³⁰⁹ Başka bir deyişle, “Her davranış belli birtakım düşünce ve deneyim sonucu oluştuğundan, bunların zihindeki kodlaması değiştirildiğinde davranışlar da değiştirilmiş olacaktır.”³¹⁰ Gerçekleştirmek istediğiniz konularda daha fazla yetkinlik kazanmak için düşünce tarzınızı (sinir) ve konuşma biçiminizi (dil) programlamanız mümkündür.

³⁰³ Cengiz Erengil, **Daha Mutlu, Daha Başarılı ve Daha Arzulu Bir Yaşam için NLP ile Yolculuk**, İstanbul: Ares Kitap, 2006, s.25.

³⁰⁴ Knight, **a.g.e.**, s.XV.

³⁰⁵ Dilts ve diğerleri, **a.g.e.**, s.14.

³⁰⁶ Alder, **a.g.e.**, s.21.

³⁰⁷ <http://www.isguc.com>, (03.01.2007).

³⁰⁸ Dilts ve diğerleri, **a.g.e.**, s.14.

³⁰⁹ Knight, **a.g.e.**, s.XV.

³¹⁰ Turgay Biçer, **NLP Kişisel Liderlik**, İstanbul: Beyaz Yayınları, 1999, s.10.

Algılamının zihinsel süreci, hafıza, öğrenme, yaratıcılık ve benzeri kavramlar nöro linguistik programın içinde yer alır. Bunların hepsi bir arada davranışlarımızı ve istenen sonuçları elde edip etmediğimizi ya da bunları nasıl gerçekleştirdiğimizi açıklar.

Genel anlamda NLP; iletişim, içsel deneyim, dilin etkileri, üstün davranış biçimlendirme ve beynimizi kullanma biçimlerimizle ilgilenir.³¹¹ NLP, başarıya ulaşmak için gereksinimimiz olan tüm kaynaklara sahip olduğumuzu varsayar; bu kaynakların en etkin biçimde kullanılması üzerinde durur. NLP'yi ve tekniklerini öğrenme bir kişisel gelişim ve olgunlaşma sürecidir.

Nöro Linguistik Programlama, bir düşünce ve davranış biçimidir, aynı zamanda bir yönetim biçimi olarak da kullanılabilir. Öngördüğü incelik ve saygı ile kullanıldığı takdirde, yaşamınızın her bölümüne yansıtacak ve kalitesini arttıracaktır.³¹²

NLP, insan davranışlarının modellenmesi üzerine kurulmuştur. Amacı, etkili iletişim kurmak ve sürekli geliştirmektir. Anahtar kelimeler iletişim ve gelişimdir. NLP, etkili iletişim kurmak için gerekli araçları sağlayan bir alet çantası olarak düşünülebilir. Bu aletler doğru kullanıldıklarında, kişilerin iş ve özel yaşantılarında, insanlarla ilişkilerinizde çok olumlu gelişmeler kaydetmelerini sağlayabilir.³¹³

NLP'nin yararlarını aşağıdaki gibi özetlememiz mümkündür³¹⁴:

- Hissetme şeklini kontrol edebilmek
- Pozitif düşünebilmek
- Sizi motive eden hedefleri benimsemek ve enerjinizi yönlendirmek
- Geçmiş yaşam tecrübelerinizin negatif etkileriyle baş edebilmek
- İstenmeyen alışkanlıkları daha kullanışlı olanlarla değiştirmek
- Diğerlerinin kazandığı becerilerde yeterlik kazanmak
- Güven geliştirmek
- Yaratıcı düşünmek
- Etkili iletişim kurmak

³¹¹ Alder, **a.g.e.**, s.22.

³¹² Knight, **a.g.e.**, s.XVII-XVIII.

³¹³ <http://www.halklailiskiler.com.tr>, (27.12.2006).

³¹⁴ Alder, **a.g.e.**, s.28 – 29.

NLP'nin iş yaşamındaki yararlarını ise şu şekilde sıralayabiliriz³¹⁵:

- İş yaşamıyla özel yaşamın yapıcı etkileşim kurmasına yardımcı olur.
- Öğrenme sürecini hızlandırır ve öğrenmeyi etkin kılar.
- Değişimi gerçekleştirir, ilgi ve çalışma alanına uygun yönetim biçimi bulunmasını sağlar.
- Duyarlılığı artırarak, davranış ve tutumlardaki titreşimleri sezinleyip yorumlanmasını sağlar.
- Bireysel performansı doruğa çıkarır.
- Yaratıcılığı geliştirir.
- Mükemmelliği hedefler, kişisel mükemmelliğin, örgütsel mükemmelliğe ulaşmasını sağlar.
- Daha etkin iç ve dış iletişimle, mutluluk ve tatmin düzeyini yükseltir. Böylece aidiyet duygusunu geliştirir.
- Motivasyonu artırır.
- Bireyin takım yönetme becerisi, sunuş ve liderlik yeteneği, görüşme ve hedef yerleştirme yeteneklerini geliştirir.
- Seçenekleri artırır, etki alanını genişletir.

Yukarıda sözü geçen ve burada değinilmeyen başka bir çok beceri, insan yaşamının pek çok alanını etkiler ve deneyimleri şekillendirerek kişinin değişimi için etkili bir metodoloji sunar. NLP tekniğinin, özellikle iş dünyasında, yönetim, iletişim, motivasyon, kişisel gelişim, hedef belirleme, liderlik, vb. konularda farklılaşma sağladığını söylemek mümkündür.

NLP'nin tarihçesini incelediğimizde; kavramın, Gregory Bateson (antropolog), Noam Chomsky (dilbilimci) Alfred Korzybski (dilbilimci), Milton Erickson (modern hipnozun babası olarak bahsedilir) ve belli dereceye kadar pek çok kişinin fikirleri üzerine kurulmuş olduğunu görmekteyiz.³¹⁶

NLP, 1970'lerin başlarında, o dönemde Santa Cruz California Üniversitesi'nde psikoloji öğrencisi olan Richard Bandler'ın, dilbilimi dalında yardımcı profesör olan John Grindler ile yaptığı çalışmalarla başlamıştır. Bu iki bilim adamı mükemmel

³¹⁵ <http://www.sosyalhizmetuzmani.org>, (21.02.2007).

³¹⁶ Alder, **a.g.e.**, s.30.

iletişimcileri inceleyerek, iletişim becerileri ile ilgili, başkalarına da öğretiler modeller yarattılar.³¹⁷ Richard Bandler ve John Grinder araştırmalarına özellikle iletişim konusunda ustalaşmış, kendi zaman dilimlerinde köklü değişimler yapabilmiş kişileri seçerek başladılar: Gestalt terapisinin önderi, yenilikçi psikolog Fritz Perls; aile terapisinin önde gelen uzmanı Virginia Satir; son olarak da fikirleri, Erickson hipnoterapisi adı altında sürdürülen, dünyaca ünlü hipnoterapist Milton Erickson. Aynı zamanda başka uzmanların ve özellikle İngiliz yazar, antropolog, siberetik ve iletişim teorisi düşünürü Gregory Bateson'un içgörülerinden ve düşüncelerinden yararlandılar.³¹⁸

Richard Bandler ve John Grinder³¹⁹;

- Terapi ustalarından Fritz Perls, Virginia Satir ve Milton Erickson'dan olumlu çağrışımlar yapabilme, metafor geliştirme, uygun davranış ve dil kullanımıyla yakınlık kurabilme konularında,
- Dilbilimci Alfred Korzybski ve Noam Chomsky'nin çalışmalarından önyvarsayımlar ve dili kullanma biçimleri konularında,
- Antropolog Gregory Bateson ve psikanalist Paul Watzlawick'in mesleki deneyimlerinden yararlanarak bulgularını derlemişlerdir.

Richard Bandler, o zamanlarda, bir yayınevi için aile terapisti Virginis Satir'in konferans kayıtlarını yazıya dökmüş ve bu işi yaparken de Satir'in uygulamalarında belirli dil kalıplarının olduğunu keşfetmiştir. Bandler'in yaptığı bu çalışma, NLP'de "İnsan Mükemmelliğinin Modellenmesi" kısaca "Modelleme"nin başlangıcını oluşturmuştur.³²⁰

Bu iki araştırmacı tüm öğrendiklerini, yaptıkları işlerde mükemmel olan insanları modelleyerek elde etmişlerdir. Bütün insanların en çok arzu ettikleri şey olan

³¹⁷ Joseph O'Connor ve Andrea Lages, "Nasıl Master Koç Olabilirsiniz?" NLP ile Koçluk, Çev. Mehmet Zaman, İstanbul: Hayat Yayıncılık, 2004, s.14.

³¹⁸ O'Connor ve McDermott, **a.g.e.**, s.XIV.

³¹⁹ Knight, **a.g.e.**, s.XVIII.

³²⁰ Pınar Bilasa, **NLP Pratisyenlik Eğitim Programının Değerlendirilmesi**, Ankara: Ankara Üniversitesi E.B.E. Eğitim Programları ve Öğretim Bilim Dalı – Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2006, s.29.

değişmede en verimli sonuçları üretmeyi başarıp, duygusal ve davranışsal değişikliklerin nasıl yaratılacağına ilişkin teknikleri ortaya koymuşlardır.³²¹

Modelleme, NLP'nin geliştirilmesinde merkez olma niteliğini taşımaktadır. Örneğin; hastalarıyla iyi iletişim kurabilen doktorlar modellenerek elde edilen beceriler başka insanlara aktarılmıştır.³²²

Richard Bandler ve John Grinder'in ilk çalışmaları olan ve iki ciltten oluşan "Sihrin Yapısı (The Structure of Magic)"in 1975-1976'da basılmasıyla, NLP kavramı doğmuştur. Kitapta, Fritz Perls ve Virginia Satir'in sözel ve davranışsal düzenleri tanımlanmıştır. 1975 ve 1977'de basılan diğer iki ciltlik kitapları "Milton H. Erickson'un Hipnotik Tekniklerinin Düzenleri" de, Milton'un çalışma metodlarını konu almaktadır.³²³

NLP'nin gelişimine baktığımızda; Conniare ve Steve Andreas, Judith DeLozier, Robert Dilts, Tad James ve Wyatt Woodsmall gibi kişilerin ilk etapta NLP'nin büyümesinde önemli roller oynadıklarını, Anthony Robbins'in ise konuyu popülerleştirmek için elinden geleni yaptığını görmekteyiz. Diğerlerinin başarıları başlıca etkiyi yaratmış ve daha az da olsa yüzlerce kişi bu fikirlerin, modellerin, tekniklerin ve uygulamaların zenginleşmesi ve canlı kalmasına katkıda bulunmuşlardır. Bu hevesli insanlar metodolojinin ana kısmına uzmanca hazırlanmış uygulamalar eklemişler ve eklemeye devam etmektedirler.³²⁴

Bugün Amerika Birleşik Devletleri'nde 100'ün üzerinde NLP Enstitüsü ve 2 adet NLP üniversitesi bulunmaktadır. Avrupa'da yer alan NLP enstitüsü sayısı da 50'nin üzerindedir. ABD ve çoğu Avrupa ülkesinde NLP sertifikasına sahip olanlar bu uygulamaları gerçekleştirebilmektedirler. Ülkemizde de bazı üniversitelerin sürekli eğitim merkezlerinde NLP eğitimleri düzenlenmektedir. Ancak NLP konusunda kapsamlı olarak adlandırabileceğimiz çalışmalar sadece Yeditepe Üniversitesi'nde yürütülmektedir.³²⁵

³²¹ Anthony Robbins, **Sınırsız Güç**, Çev.: Mehmet Değirmenci, İstanbul: İnkılâp Kitabevi, VIII. Baskı, 1995, s.31.

³²² NLPGRUP & INALPTA, **a.g.e.**, s.22.

³²³ Alder, **a.g.e.**, s.30.

³²⁴ **A.g.e.**, s.30

³²⁵ Abdullah Mert, "**Erdemir Eğitim Merkezi Tarafından Verilecek Eğitimlerde NLP'nin Yetişkin Eğitimlerinde Kullanılması**", Zonguldak: Zonguldak Karaelmas Üniversitesi S.B.E. Eğitim Programları ve Öğretim Bilim Dalı – Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2006, s.25.

Günümüzde NLP uygulamalarında daha önceki tüm edinimlerden yararlanır. Oluşmuş yöntemler, uzun bir öğrenme süreci içinde evrim geçirmiş ve bugünkü düzeyine ulaşmıştır. Buradan öğrenme sürecinin tamamlandığı anlamını çıkarmak doğru değildir. NLP konusunda öğrenilecek hiçbir şey kalmadığında ne yapacağımız sorusuna verilecek cevap “O gün asla gelmeyecek” olmalıdır.³²⁶

2.2. NLP'nin Dört Temel Uygulama İlkesi

Joseph O'Connor ve Ian McDermott, birlikte yazdıkları “Way of NLP” (NLP'nin İlkeleri) isimli kitapta, NLP'nin dört temel uygulama ilkesini “The Four Pillars of Wisdom” yani “Bilgelik Dört Temel Sütunu” olarak isimlendirmişlerdi. O'Connor ve McDermott'a göre NLP'nin dört temel uygulama ilkesi şunlardan oluşmaktadır:

1. İlişki; yani uyum ve dostane bir ilişki
2. Ne istediğini bilmek
3. Duyusal keskinlik ya da farkındalık
4. Davranış esnekliği

Bu dört temel ilkeden ilki ve en önemlisi “İlişki”dir. Burada ilişkiden kasıt, özellikle de karşılıklı güven ve sorumluluğa dayanan uyum ya da dostane bir ilişki kurmaktır.³²⁷ Bu ahenkli ve yüksek kaliteli ilişki, kişinin hem kendisiyle hem de başkalarıyla olan ilişkileri için geçerli bir ilke olarak karşımıza çıkmaktadır.

Pek çok kişi başarı denen şeyin dış göstergelerine sahip olmalarına rağmen kendilerini mutsuz hissederler ve başkalarını da huzursuz ederler. İnsanlar, dış çevrelerini, kendi ruh hallerini yansıtacak şekilde düzenlerler. Dolayısıyla, kişinin iç çatışmaları, dış çatışmaların da tetikleyicisi olur. Kısacası, iç uyumumuz ya da kişisel bütünlüğümüz, başka kişilerle ilişkilerimizde başardıklarımızın aynasıdır.³²⁸

³²⁶ Knight, **a.g.e.**, s.XIX.

³²⁷ Erengil, **a.g.e.**, s.12.

³²⁸ O'Connor ve McDermott, **a.g.e.**, s.2

Ne yaparsanız yapın, ne isterseniz isteyin, başarılı olmak başkalarıyla ilişki kurmayı ve onları etkilemeyi gerektirir. Bu yüzden de, NLP kavramının ilk direğini kendiniz ve başkalarıyla uyumlu bir iletişim sağlamak oluşturur.³²⁹

NLP'nin ikinci temel ilkesi ise “Ne istediğini bilmek”tir. NLP terminolojisinde buna, arzuladığınız hedefi ve istediğiniz sonucu belirlemek de denmektedir.³³⁰ Ne istediğinizi kesin olarak bilmeden onu elde etmek için çok fazla şansınız olmaz ve istediğiniz ya da istemediğiniz bir amaca gerçekten ulaşıp ulaşmadığınızı da asla öğrenemezsiniz.³³¹ Bu, bütün ve çok boyutlu bir düşünme yöntemidir. Sürekli kendinize “Ne istiyorum”, başkalarına ise “Ne istiyorsun” sorularını sormaktır. Bu, “Sorun ne” şeklindeki sorulardan çok farklıdır. Çoğu kimse “Sorun ne?” sorusuyla başlar, ardından suçu başkalarına atarak ve belki de durumu geçici olarak kurtararak devam eder. Ancak, hiçbir zaman gerçekten istediklerine ulaşamaz ya da başkasının isteklerine ulaşmasına yardımcı olamaz.³³²

NLP'ye göre insanlar, yaşamları boyunca bazen bilinçli bazen de bilinçsiz olarak hareket edebilirler. Bu teori aslında, her davranışın altında olumlu bir niyetin olduğunu ve çoğu insanın bilinçli hedeflere sahip olmadığını savunmaktadır. Tesadüflere bırakılan yaşamlar ve amaçsızlık kişileri olumsuz yönde etkilemektedir. Bu eksiklik de, insanın hedef belirleme gereksinimini ortaya çıkarmaktadır. Hedeflerin belirli bir yöne kanalize olması kişileri motive etmede önemli bir faktördür. Kişiler kendilerine hedef koyduklarında o hedefe ulaşmaya odaklanmaktadır.³³³

NLP'nin üçüncü temel uygulama ilkesi “Duyusal keskinlik ve farkındalık”tır. Bu, duyularınızı kullanmak, yani fiilen kendinize olanları görmek, dinlemek ve hissetmek anlamına gelmektedir. Ancak o zaman, hedefinize doğru ilerleyip ilerlemediğinizi bilebilir ve bu geribildirim, eylemlerinizi geliştirmekte kullanabilirsiniz.³³⁴

NLP'nin son temel ilkesi de “davranış esnekliği”dir. Bu ilke, pek çok eylem seçeneğine sahip olmak anlamına da gelmektedir. Buna göre, ne kadar çok davranış

³²⁹ **A.g.e.**, s.2.

³³⁰ Erengil, Daha, **a.g.e.**, s.12.

³³¹ Alder, **a.g.e.**, s.85.

³³² O'Connor ve McDermott, **a.g.e.**, s.2.

³³³ NLPGRUP & INALPTA, **a.g.e.**, s.15.

³³⁴ O'Connor ve McDermott, **a.g.e.**, s.2.

seçeneğiniz olursa, başarı şansınız o kadar artmaktadır.³³⁵ Bu ilkeye göre; herhangi bir konuda başarıya ulaşmak için çıkılan yolda denemeler sonuç vermezse, başka yollar denenmeye devam edilmelidir.³³⁶ NLP'ye göre, başarısızlık diye bir şey yoktur ve her zaman başka bir seçenek vardır. Kişiler de, belirledikleri amaçlara ulaşınca ve istediklerini almaya kadar esnek davranmalıdırlar.

2.3. NLP'nin Varsayımları

NLP, belli başlı ilkelere ya da varsayımlar olarak bilinen kabul görmüş gerçeklere bağlı kalır. Bazı varsayım ya da gerçekler anlaşılmadan ve belli bir yere kadar onaylanmadan, pek çok NLP alıştırması hiçbir anlama gelmez.³³⁷

Hemen her disiplinde, bilim ve sanat dalında, belli bir bakış açısına ek olarak, o bakış açısıyla belirlenmiş bazı varsayımlar bulunmaktadır. İlk etapta, doğruluğu ya da yanlışlığı konusunda tartışmaya ihtiyaç duyulmayan bu varsayımlar hem o alanın daha iyi anlaşılmasını sağlar hem de sava uygun bir dayanak ya da temel oluşturur. Bunlara, bir teori üretmeden önce dayanılacak ön kabuller gözüyle de bakılabilir. Sonuçta, ortaya çıkan teori, söz konusu varsayımları doğrulandığında, o alanın temel ilkeleri olarak değerlendirilebilir. NLP'nin de aynı işlevi gören varsayımları bulunmaktadır. Biyoloji ve dilbilim gibi modern bilimlere dayanan NLP'nin daha iyi anlaşılmasına yardımcı olan bu varsayımlar, bireyin iç dünyasına ilişkin bazı verileri de içinde barındırmaktadır. Bunlar NLP'nin ortaya koyduğu teorilere dayanak oluşturduğu gibi, NLP çerçevesinde kullanılan hemen hemen tüm uygulamaların da temelini oluşturur. Tek başlarına ele alındıklarında yetersiz kalabilen bu yaklaşımlar, birbirleriyle ve NLP uygulamalarıyla ele alındıklarında bir bütünlük sağlamaktadırlar. Dolayısıyla, birbirlerini destekleyen bu yaklaşımların doğrulukları ya da ilkesellikleri, bir bütün olarak NLP'nin anlaşılmasıyla yeterlilik gösteren bir konuma sahip olmaktadır.³³⁸

NLP'de varsayımlar, diğer varsayımların üzerine inşa edilir. Hiçbiri bağımsız olarak uygulanmazlar, konu için sadece bir bütün halinde geniş, yeni şartlara uyarlanan teorik bir çatı oluştururlar. Bunun yanında, düşüncenin değerlendirmesi ve adaptasyon

³³⁵ A.g.e., s.3.

³³⁶ Aşkın Keser, <http://www.ntv.com.tr/news/139229.asp#BODY>, (03.04.2007).

³³⁷ Alder, a.g.e., s.35.

³³⁸ Melih Korukçu, **Zihni Etkin Kullanma Yöntemi (NLP)'nin Yaratıcı Sanat Olarak Tiyatro Alanına Dramatik Yazarlık ve Oyunculuk Bağlamında Uygulanması**, İzmir: DEÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2003, s.2.

NLP’de üst düzeyde yer almaktadır. Bir varsayımı kabul ederken daha önce varsaydığınız şeyi reddedemezsiniz. Bir bilgiye yeni bir bilgi ve kavrayış şeklinde artarak yenisi eklenir. Bunun yanında, NLP varsayımlarının kesin bir sayısı yoktur ve insanların onları ifade etmek için kullandıkları kesin tanımları birbirinden farklıdır.³³⁹

NLP’nin genel anlamda kabul gören temel varsayımlarını şu şekilde sıralamak mümkündür:

1) “Harita belli bir alan değildir” (Harita ve temsil ettiği arazi aynı şey değildir):

NLP’nin anahtar önermesi olan bu ifadenin kökeni, Alfred Korzbski’nin 1933 yılında verdiği beyanatlara dayanır. Bu ifade, dünya ile bizlerin yarattığı dünya modelleri arasındaki farkın varlığından söz eder.³⁴⁰ Korzbski beyanatında şöyle der; “Zihninizin ya da kendi dünyanıza bakış açınızın harita olduğunu düşünün. Bu zihinsel harita nesnelere ya da olayları nasıl gördüğümüzü ya da algıladığımızı; nesnelere ya da olayların ne anlama geldiğini; gördüklerimizi, duyduklarımızı ve hissettiklerimizi nasıl kodladığımızı, daha sonra anımsayabileceğimiz ya da kavrayış ve fikirler şeklinde birdenbire bilinç dışına çıkabilecek hatıraları nasıl oluşturduğumuzu simgeler.” Korzbski bu ifadesiyle, zihin haritamızın dünyanın bize görüldüğü şekli resmettiğini vurgulamaktadır.³⁴¹

Her birey, kendi kişisel deneyimlerinin, inanç ve değerlerinin, duygu ve düşüncelerinin ve hatta alışkanlıklarının oluşturduğu zihinsel bir dünya modeline sahiptir. NLP terminolojisinde bu dünya modeli harita olarak adlandırılmaktadır. Çevresel koşulların tümüyle aynı olduğu durumlarda bile aynı şeyin, farklı kişilerce ayrı algılanmasının temelinde harita olarak adlandırılan bu dünya modeli yatmaktadır. Buna kısaca realite denebilir. Bölge ise gerçekliktir. Bu varsayıma göre, kişinin deneyimi dünya ile benzer yapıda ise yararlıdır. Doğrudan dünyaya tepki vermek yerine insan zihnindeki haritalara, özellikle de duygulara ve yorumlamalara tepki vermek dünyayı değiştirmekten çok daha kolay olacaktır.³⁴²

³³⁹ Alder, **a.g.e.**, s.36.

³⁴⁰ Robert Dilts, **Dil İllüzyonları “Kelimelerin Büyüsüyle Mutluluğa Ulaşmak**, Çev.: A. Volkan Çubukçu, İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları Felsefe Dizisi, 2005, s.25.

³⁴¹ Alder, **a.g.e.**, s.38.

³⁴² Steve Andreas ve Charles Faulkner, **NLP “Başarımın Yeni Teknolojisi”**, İstanbul: Beyaz Yayınları, 2001, s.27.

Haritalarımız farklı yetiştirme tarzımız, farklı geçmişlerimiz ve farklı değerlerimize dayalı olarak çeşitlilik arz eder. Bir yaşam boyu tecrübe ettiğimiz görüntüleri, sesleri, duyguları ve onlara yüklediğimiz göreceli önem ve anlamı bilinçsizce yorumlama tarzımız yüzünden çok daha keskin bir şekilde birbirinden ayrılırlar. Yüksek hıza sahip yorumların hepsi, inançlar, tavırlar ve gelip geçici duygular olarak tercüme edilirler. NLP algısal süzgeçler olarak söz eder. İşlenmemiş duyumsal veri kavrayış ya da deneyim şeklinde tercüme edilmeden önce bu süzgeçleri geçmek zorundadır. Kısaca, bu harita düşündüklerimizi düşünmemize ve yaptıklarımızı yapmamıza neden olan şeylerden meydana gelir. Bu da, bizim gerçekliğimizi meydana getirir.³⁴³

2) “İletişimin Anlamı Ortaya Çıkardığı Tepkide Yatar”

İletişim anlamı, iletiye iletilenin verdiği tepki kadardır. Burada oluşan hata, insanın algılayış biçiminden değil, iletenin iletiyi gönderdiği kişinin haritasını dikkate almamasından kaynaklanmaktadır.³⁴⁴

İletişimde genellikle bir kimsenin başkasına bilgi aktardığı varsayılır. Taraflardan biri, kendisi için anlamlı bir bilgiye sahiptir ve karşı tarafın aktarılmak istenilen şeyi anlamasını ister. Genellikle istediğini söylediği zaman da sorumluluğunun sona erdiğinin düşünür. Oysa etkili iletişimde konuşma tamamlandığında sorumluluk sona ermemektedir. Pratik açıdan bakıldığında aktarılan mesajın anlatılmak istenen şey değil, karşı tarafça anlaşılacak şey olduğunun bilinmesi gerekir. İletişimde, karşı tarafın ne anladığı ve nasıl tepki verdiği çok önemlidir.³⁴⁵

İyi bir iletişimin ilk adımı uyumu oluşturmaktır. Bir insanoğlu olarak, bir konuyu çok açık ifade ettiğinizi düşündüğünüz zamanlarda bile, sizi çok şaşırtan tepkilerle karşılaştığınız olmuştur. Kişilerarası iletişimde, Morse alfabesinde olduğu gibi her sembolün kesin bir anlamı yoktur.

Gönderici, yolladığı her sinyalin diğer kişiye ne anlam ifade edeceğini belirleyemez, sadece kendisinin ne demek istediğini bilebilir. İletimde başarısızlık diye bir şey olamaz, çünkü mutlaka ‘bir şey’ iletiriz. Sadece iletmediğimiz şey, hedeflediğimiz

³⁴³ Alder, **a.g.e.**, s.38 – 39.

³⁴⁴ Mert, **a.g.t.**, s.27.

³⁴⁵ NLPGRUP & INALPTA, **a.g.e.**, s.10.

mesaj olmayabilir. Aldığımız geribildirimler bundan sonra ne yapacağımızla ilgili değerli ipuçları sağlarlar.³⁴⁶

İletişimde “yanlış anlamanın” bazı nedenleri vardır: Birincisi, her birey konuşulan sözcüklerle ilgili farklı deneyimlere sahiptir. Bir sözcükle anlatılmak istenen şey genellikle bir başkasının aynı sözcükle anladığı şeylerden çok farklı olabilir. İkinci neden, mesajın aktarılmasında ses tonu ve yüz ifadesinin de çok önemli olduğunu ve karşı tarafın ancak anladığı kadarıyla tepki verebileceğini bilmemekten kaynaklanır. NLP, bu ikisi arasında bir uyumsuzluk olduğunda eylemlere önem verilmesi gerektiğini vurgular.³⁴⁷

NLP, iletişimin yarattığı etki – duygusal etki de dâhil olmak üzere – ya da sonuca yoğunlaşır. Diğer yandan, iletişimin etkisi ya da aldığımız tepki daima yeterlidir. Tepki bir iletişimin etkisini doğrular, onu anlamlandırır ve başarı / başarısızlık için bir zemin oluşturur.³⁴⁸

3) “İletişimde Bulunmama Şansınız Yoktur”

İletişim kurmanın imkânsız olduğunu belirten bir yaklaşımdır. Zihinsel işleyişin bilinmesi durumunda iletişim kuramamanın mümkün olmadığını savunur.³⁴⁹

Kişiler, konuşmadıkları zamanlarda bile bir şekilde iletişimde bulunuyor olabilirler. Örneğin, akşam yemeğinden sonra tek bir kelime bile etmeden oturmanız karşınızdaki kişi üzerinde güçlü bir etki yaratabilir. Kişi şöyle düşünebilir; “Bir sorun var”, “Bile bile bana aldırıyor”, “Sinirleri bozuk”, “Geçen gece hakkında suçluluk duyuyor”, vs... Bu listeyi uzatmak mümkündür. Bu varsayım, tavırlarımızın değişmesine ve iletişim bozukluklarını iyileştirmemize yardımcı olabilir. Basit farkındalıklar ilişkilerde mucizeler yaratabilir. ‘Nasıl hissedecek?’, ‘Davranışımı / davranışsızlığımı nasıl yorumlayacak?’ Kendimizi başkasının yerine koyabiliriz. Zihin okuma yeteneğimiz olmadığı için elbette hala yanlış anlayabiliriz. Fakat bu basit varsayım dengeyi daha iyi iletişim ve ilişkiler yönüne doğru eğecektir. Bu eğitimcilere, satış elemanlarına ve diğer mesleki iletişim içinde bulunan kişilere faydalı bir çalışma

³⁴⁶ O’Connor ve McDermott, **a.g.e.**, s.24-25.

³⁴⁷ NLPGRUP & INALPTA, **a.g.e.**, s.10.

³⁴⁸ Alder, **a.g.e.**, s.41.

³⁴⁹ O’Connor ve McDermott, **a.g.e.**, s.47.

gücü sağlar. Daha iletişim rolüne girmeden, bir halk konuşmacısı, eğitimci, satış temsilcisi hakkında kim bilir kaç kere fikir yürütmüştür. Herkesin yaptığı gibi onlar da farkında olmadan sürekli iletişimde bulunurlar. Resmi ya da bilinçli iletişim modunda olunmadığı zaman bir insan üzerinde çok daha büyük etkiler bırakılabilmektedir.³⁵⁰

4) “Bir İletişim İletenin Sorumluluğundadır”

İstek ya da amaçlarla ortaya çıkan sonuç ve iletişime tepki verme sorumluluğu bir amaç ya da sonuç elde etmek isteyen veya bunları kendinde bulunduran kişiye aittir. İletişim sonucunun başarı ya da başarısızlığı bu kişiye bağlıdır. İletenin aşağıdakiler gibi bir amacı ya da nedeni vardır³⁵¹;

- Bilgi vermek
- Tesir etme
- İkna etmek
- Kalıcı olmak
- Bilgi almak için soru sormak
- Dikkat çekmek
- Vakit geçirmek, vs...

Bu, genelde bilinçli bir sonuca ulaşırsanız anlam kazanmaktadır. Bu durumda, hedefinizi elde ettiğiniz anda başarılı olursunuz. Bilinçsiz iletişim niyetlerine ait sorumluluk, aynı zamanda “İletişimde bulunmama şansınız yoktur” varsayımı ile de ilişkilidir. Her hareketimizin altında bazı niyetler olmasına rağmen hayatlarımızın büyük bir kısmını, an be an değişen niyetlerimizin farkında olmadan yaşarız. Böylece, bilerek ya da bilmeden bir başkasının duygularına ya da hayatına etki edebiliriz.

Bir etki yaratmak ya da amaca ulaşmak aynı şekilde diğer kişi, iletilen üzerinde bıraktığımız etkiyi de kapsar. Olay sadece bir mesajın iletiminden ibaret değildir. Başka bir deyişle, bir şeyler iletirken karşı taraftaki kişinin bir şekilde değişmesini istersiniz. Değişim kişilerin duyguları, inançları, davranışları ya da hepsiyle birden alakalı olabilir.

³⁵⁰ Alder, **a.g.e.**, s.43.

³⁵¹ **A.g.e.**, s.44 – 45.

Önemli olan, diğerleri üzerindeki böylesi bir değişimin sizin niyetinizi ortaya koymasıdır. Belli amaçları olan varlıkları olarak hepimiz kendi amaçlarımız ve niyetlerimizden sorumluyuz. Bunlar, diğerleri kadar iletişim hedeflerini de içine almaktadır. Bu, iş değerlendirmesi gibi bilinçli, belki de resmi iletişim durumunda çok daha barizdir. Fakat rasgele bir iletişim durumunda bile teselli etmek, uyarmak ya da bilgilendirmek gibi zihninizde bir amaç taşıyor, aynı zamanda minnettarlık, memnuniyet, pişmanlık ya da ikaz gibi etkiler yaratmak da istiyor olabilirsiniz.

Farkında olmadan iletişime girdiğimiz zaman bile bilinçdışı niyetlerimizi gerçekleştiririz. Üstelik kendi kelimelerimiz, tavırlarımız ve davranışlarımız sayesinde diğer kişi üzerinde yarattığımız herhangi bir etkinin semeresini alırız. Böylece, bir önceki varsayımdaki gibi iletişimde bulunmamız kaçınılmaz olmakla beraber, iyi de olsa kötü de olsa ilettiğimiz şeyin sorumluluğunu da almak zorundayız.

Bu durum ilginç bir şekilde, iletene yani “kaynağa” adaletsizlik yapıyormuş hissi uyandırabilir. Fakat gerçekte hepimiz bu rolü hemen hemen her zaman üstleniriz. Kişilerarası iletişim iki yönlü bir süreçten geçmektedir. Yine de tek bir iletişim adına ilkeler tespit etmek amacıyla herhangi bir an kaynak ile hedef arasında – yani iletene iletilen arasında- bir ayırım yapmak zorundayız. Pratikte eğer iletişime girdiğiniz kişi dikkatini vermezse bu, hedefinizi oluşturmamanız için geçerli bir neden sayılmaz. Hedef kitlenizin dikkatini çekmek, niyetinizi zihinlerine aktarmak için ne gerekiyorsa yapmak ve planladığınız tepkiyi ortaya çıkarmak – yani kasıtlı bir şekilde onların duygularına, inançlarına ve davranışlarına etki etmek – sizin görevinizdir. Fakat eğer onlar da, size verecekleri tepkide olduğu gibi iletişime girerek herhangi bir şeyi değiştirmek istiyorlarsa aynı sorumluluğu onlar da almak zorundadırlar.

Ulaşmak istediklerinizin üzerinde hakimiyet sağlama ve özellikle eylemlerinizi iletişim yoluyla diğer insanları da ilgilendirdiği zaman onların sorumluluğunu alma işi dengeli bir şekilde ortaya konduğu zaman bir anlam kazanacaktır.³⁵²

5) “ İnsanlar Kendi Deneyimlerini Yaratır”

Dış dünyayı beş duyumuz sayesinde yaşantılarız. Bir deneyim bazı şeyleri beyninize kaydedinceye kadar beklemeksizin onu gerçekten yaşamış olursunuz.

³⁵² Alder, **a.g.e.**, s.45.

Görmek için hayret verici şekilde karmaşık görsel mekanizmalar kullanmamıza rağmen aslında beynimizle görürüz. Başka bir deyişle, gördüğümüzü düşündüğümüz şeyi görür ve duyduğumuzu düşündüğümüz şeyi duyarız. Gördüğümüz, duyduğumuz ve hissettiğimiz – yaşadığımız- şeyleri kendi zihinlerimizde yaratırız.³⁵³

6) “Başarısızlık Yoktur, Sadece Geribildirim Vardır”

NLP’ye göre, deneyimleri başarısızlık çerçevesi yerine öğrenme çerçevesi açısından değerlendirmek daha doğru olur. Bir insanın herhangi bir konuyu başaramaması, o kişinin başarısız biri olduğu anlamına gelmez. Sadece söz konusu şeyi yapmamanın bir yolunu bulduğu anlamına gelir. Yapılması gereken şey, başarmanın yolunu buluncaya kadar davranışı değiştirmektir yani esnek olmaktır.³⁵⁴

Biz insanlar, deneyim yoluyla öğreniriz. Fakat bu, belli bir tür deneyimdir. Kazanmaya koyulduğumuz şeye ulaşarak değil, başka bir deyişle hata yaparak ya da amaçladığımız hedefi vurmaktan çok ıskalayarak. Başarılı olarak nitelendirilen kişilikler insan kazanımının bu yönünü anlamış olmalıdır. Başarıları gerçekleştirdikleri ya da gerçekleştirmek için diğer insanlardan çok daha fazla çalıştıkları şeylerde yatar. Bu, onların daha fazla hata yapıp, süreç içinde daha çok öğrendikleri anlamına gelmektedir.³⁵⁵

Düzelttiğiniz her başarısızlık hedefinize ulaşma şansınızı arttırır. Sürecin devamlı, hedeflenmiş sonuçlara doğru yönelmesini gerçekleştirmek için geribildirim kullanırız. Hedef vurma ya da başarısızlık durumundan haberdar olmak bilgi edinmeyi ya da öğrenmeyi sağlar. Neler olup bittiğini ve hedef ıskalama durumunuzun hangi boyutlarda olduğunu öğrenirsiniz. Bir dahaki sefere, başarısızlık hakkındaki geribildirim sonuçları sayesinde öğrendiğimiz davranışı da hesaba katarak günden güne ilerleyen bir tempoyla amacınıza yakınlaşırsınız. Bunu pratiğe döktüğünüz zaman ise başarı alışkanlığı kurarsınız.³⁵⁶

AMAÇ → BAŞARISIZLIK → DÜZELTME → AMAÇ → GELİŞTİRME

³⁵³ Harry Alder ve Beryl Heather, **21 Günde NLP**, Çev.: Fatma Can Akbaş, İstanbul: Kariyer Yayıncılık, 2001, s. 26.

³⁵⁴ NLPGRUP & INALPTA, **a.g.e.**, s.17.

³⁵⁵ Alder, **a.g.e.**, s.47.

³⁵⁶ **A.g.e.**, s.47

NLP'nin bakış açısına göre, olaylar iyi ya da kötü değildir; her şey, sadece bir durumdan ibarettir. Thomas Edison, ampülü keşfetmek için yaptığı 9999 denemenin ardından yılmadan devam etmiş: “Başarısızlığa uğramadım, sadece ampülün bulunamayacağı bir yol daha keşfettim” ifadesini kullanmıştır. Aslında hata olarak adlandırılan her şey insanogluna bir şeyler öğretir ve her hata, zamanında olumsuz ya da acı da olsa, bir gün avantaj olarak geri döner. Belirli bir sürecin sonunda, sonuçları üreten davranışlar fark edilmeye, önceliklerin doğru zamanda hayata geçirilmesine ve buna göre çaba harcanmasına başlanır.³⁵⁷

Genel anlamda, davranışınız hakkındaki olumsuz geribildirime olumsuz bir tavırla yaklaşarak ‘başaramadığınızı’ hatta daha da kötüsü ‘başarısız biri olduğunuzu’ düşünmek yerine, bu durumu olumlu bir bakış açısıyla algılamak daha faydalı olur. Olumlu düşünmenin guruları yarım yüzyıldır olumsuz ya da yetkinlik azaltan yan anlamların bizi bilinçsizce daha kötü etkileyebildiklerini söylemektedirler. Birkaç kelimeyi değiştirmek ya da bardağın dolu tarafını görmek için çaba sarf edilmelidir. Burada en önemli husus, başarısızlığın mahkûmiyetine esir olmak yerine, onun şifresini çözüp özgür olmaktır.

7) “İnsanoğlu Değişimi Meydana Getirmek İçin Gerekli Olan Tüm Olanaklara Sahiptir”

Değişim ve bir şeyleri yerine getirme gücünüzün tohumları kendi içinizde bulunmaktadır. Kendi dünya haritanızı meydana getiren o eşsiz ve muazzam deneyimler deposu pratik anlamda şimdiki yaşam değişikliklerini karşılayacak sınırsız kaynak sağlar. Bu sahipsiz hazine sizin bilinçdışı zihninizde bulursa da her ihtiyacınız olduğu zaman ondan faydalanabilir ve böylece bilinç içi zihniniz işe bilinçdışı zihniniz arasında bir köprü kurabilirsiniz. Anlaşılacağı gibi başarısızlık denilen şey öğrenme eyleminizin büyük bir kısmını açıklamaktadır ve her başarısızlık şimdiki zaman, gelecek için bir kaynak sağlamaktadır. Elbette belli bilgi, becerileri edinmek ve amaçlarımızın bazılarını ulaşma sürecinde dış olanakları kullanmak zorundasınızdır. Yine de o an içinizde bulunmayan olanakları elde etmek için gereken her şeyi düşünebilir, öğrenebilir ve gerçekleştirebilirsiniz. Bu edinilmiş olanaklar belli sonuçlara ulaşmanıza yardımcı olur;

³⁵⁷ Harry Alder, **NLP Yüksek Performansa Ulaşmanın Yeni Bilimi ve Sanatı**, Çev: Zarife Biliz, İstanbul: Sistem Yayıncılık, 2003, s.20.

olanaklardan meydana gelen iç deponuz sizi doğal bir amaca ulaşma becerisi ile donatır.³⁵⁸

Bu doğuştan gelen amaca ulaşma olanakları değerli öz kaynakları temin eder ve bunlarla değişimi meydana getirirsiniz. Buradan hareketle, kişi; herhangi bir kriz, değişim ya da yeni bir durum ile yüzleşebileceğini varsayıp kendi iç olanlarını giyinerek doğru potansiyeli ortaya çıkarmalıdır.³⁵⁹

NLP araştırmalarının bulgularına göre, gündelik yaşantımızda bir meydan okuma ile karşılaştığımızda, yani bir sorunla karşı karşıya geldiğimizde; güvene, enerjiye, güce ya da başka bir kişisel kaynağa ihtiyaç duyduğumuzda, başarılı olduğumuz anıları tekrar zihnimizde yaşatarak, bugünkü sorunlarımızı çözmek için kullanabiliriz.³⁶⁰

8) “İnsanlar O Zaman İçin Uygun Olanaklara Saptanmış En İyi Seçimleri Yaparlar”

İnsanlar algılayabildiklerinin arasından en iyi seçeneği seçerler. Yani, her insan yaşadığı deneyimlerden oluşturduğu bir kişisel tarihe sahipse; bireyin düşünce yapısını, bakış açılarını, değer ve inançlarını, davranış ve öğrenme metotlarını kuşkusuz bu deneyimler belirler. Dolayısıyla birey, deneyimlerinin oluşturduğu iç kaynaklara dayanarak içinde bulunduğu duruma en uygun eylemi, elindeki seçeneklerin en iyisini seçerek gerçekleştirecektir.³⁶¹

Bu varsayıma göre, her davranışın ardında olumlu bir niyet yatar ve bireyin şimdiki bir davranışı kendisi açısından mevcut en iyi seçeneği yansıtır. Eğer daha iyi bir seçenek sunulursa mutlaka onu kabul eder. Birinin uygun olmayan bir davranışını değiştirmek için kendisine başka seçenekler sunmak gerekir. Bu yapıldıktan sonra birey, doğru davranmaya başlar. Nöro Linguistik Programlama, bu yeni seçenekleri sunma teknikleri içerir. Aynı zamanda NLP’de seçenekler asla azaltılmaz; daha fazla seçenek sağlanır ve mevcut seçenekler belli bir bağlama dayandırılır.³⁶²

³⁵⁸ Alder, **NLP El Kitabı**, s.49.

³⁵⁹ Alder, **NLP El Kitabı**, s.49.

³⁶⁰ Mo Shapiro, **1 Haftada NLP**, Çev.: Cengiz Erengil, İstanbul: Armoni Yayınları, 2004, s.18.

³⁶¹ Andreas ve Faulkner, **a.g.e.**, s.24.

³⁶² <http://www.nlpgrup.com/modules.php?name=Content&pa=showpage&pid=7>, (19.02.2007).

9) “Davranışsal Esneklik Daha Çok Seçenek Demektir. Bu Seçeneksizlikten ya da Sınırlı Seçenekten Daima Daha İyidir”

NLP’ye göre “esneklik” sayesinde seçenekler yaratabilir ve içindeki potansiyel kaynağı ortaya çıkarabilirsiniz. İnsanlar, her zaman olanaklar içinde saptanmış en iyi seçimleri yaparlar. Fakat esneklik ve geribildirimden öğrenme yoluyla bu olanaklar artırılabilir. Değişmek ve yeni seçenekler yaratmak için bilinçsizce kullandığımız güdümsel sistemimizi dizginleyerek tutumumuzu kontrol edebiliriz.³⁶³

Zorunlu çeşitlilik yasası, insanoğlu da dâhil olmak üzere her türlü sibernetik sistemde en geniş davranış seçeneğine veya çeşidine sahip eleman veya insanın bütün sistemi kontrol edebileceğini söylemektedir. İnsani sistemlerde kontrol sözcüğü, bireyin kendisine veya başkalarına ait deneyimlerin kalitesini belirli bir anda veya zaman içerisinde etkileyebilme yeteneğini anlamına gelir. En geniş davranış esnekliğine, yani etkileşim çeşitliliğine sahip olan kişi sistemi kontrol eder.³⁶⁴

Kısacası NLP kavramına göre; bir seçeneğe sahip olmak, hiç seçeneğe sahip olmamak demektir; iki seçeneğe sahip olmak ikilem yaratabilir; üç veya daha fazla seçeneğin olması ise amaca ulaşmak için en iyi yolu seçme özgürlüğü getirir.³⁶⁵

10) “Her Davranışın Altında Olumlu Bir Niyet Yatar. Ortam İçinde Her Davranışın Bir Değeri Vardır”

Yanılıcı ya da faydasız davranışın kişi için olumlu niyet olarak adlandırabileceğimiz bir çeşit amacı vardır. Davranışlarımızın çoğu alışkanlıklar biçiminde bilinçsizce gerçekleşmektedir. Ancak bu davranışların arkasındaki niyetleri ya da anlamı tespit etmek kişisel bilginiz içindeki akıllı bir yatırımı gün yüzüne çıkarır. Belki daha kolay, daha çabuk, daha tatmin edici bir yoldan istediğinize ulaşmanıza yardımcı olabilir.³⁶⁶ Bu savın geçerliliğini varsaymanız etkilerini görmeye başlamanız

³⁶³ Alder, **a.g.e.**, s.50.

³⁶⁴ <http://www.nlpgrup.com/modules.php?name=Content&pa=showpage&pid=7>, (19.02.2007).

³⁶⁵ Serpil Çalışkan, **Satış Yönetiminde Müşteri İlişkilerinin Geliştirilmesi ve Zihin Dili Programlama (NLP) Tekniğinin Bir Satış Eğitim Modeli Olarak Uygulanabilirliği** - Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi S.B.E. İşletme Bilim Dalı, 2006, s.91.

³⁶⁶ Alder, **a.g.e.**, s.51.

için yeterlidir. Bu durumda vereceğiniz tepkilerle ilgili seçenekleriniz artmaktadır. Kalıcı yararlar ise, bu düşüncenin doğruluğu kabul edildiğinde oluşmaktadır.³⁶⁷

Sonucu zararlı davranışların bile altında daima olumlu bir niyetin yattığı düşüncesi basit olarak algılansa da, psikolojide ego olarak tanımlanan benlik düzeyinin her davranışının canlılığı koruma amaçlı olarak düzenlendiği düşüncesi ile bilimsellik kazanmaktadır.³⁶⁸

Acı verici, zararlı, hatta düşüncesizce nitelendirilen davranışlar ortaya çıktığında, yapılan bu eylemlere kızmak ya da göz yummak yerine, davranışları kişilerin olumlu niyetlerinden ayırmak gerekir.³⁶⁹

İşyerinizde şefinizin bağırarak, sizi beceriksizlikle suçladığını varsayalım. Bu varsayıma göre, söz konusu davranışın altındaki niyetin, size saldırgan durumlarla karşılaştığınızda sakin ve serinkanlı olmayı öğretmek olduğunu düşünebilirsiniz. Ya da bir meslektaşınızın ona söylediğiniz bir şeyi yanlış anladığını varsayalım. Bu davranışın altındaki olumlu niyetin, size iletişimlerinize daha esnek olmayı öğretmek ve zor anlaşılan konuları açıklama becerisi kazandırmak olduğunu düşünebilirsiniz.³⁷⁰

Bir edimin arkasındaki olumlu niyeti nasıl keşfederiz? Çok basit bir soru sorun ve bu soruya yanıt bulana kadar devam edin: “Bu davranış bana ne kazandırıyor?” Bu şekilde amaç ve yöntem arasındaki ayrımı yapabilirsiniz. Amaç, değerlidir. Yöntemin ise her zaman değerli olması gerekmediği unutulmamalıdır.³⁷¹

11) “Zihin ve Beden Aynı Güdümsel Sistem Parçasını Oluştururlar”

Bu ifade, baştan beri işaret ettiğimiz şeyleri açarak NLP'nin bütüncül önemini ve ilk modellerden bu yana gelişen sistemsel temayı yansıtmaktadır. Düşünceler duygularla el ele çalışır ve duygu, beyindeki fiziksel oluşumlar kadar bedenimizde oluşan pek çok seviyedeki hareket anlamına gelir. Niyetlerimizi meydana getirmek için zihin ve beden uyum içinde hareket eder.³⁷²

³⁶⁷ Knight, **a.g.e.**, s.21.

³⁶⁸ Nil Gün, **NLP Zihnini Kullanma Kılavuzu**, İkinci Basım, İstanbul: Kuraldışı Yayınları, 2001, s.38.

³⁶⁹ Andreas ve Faulkner, **a.g.e.**, s.20.

³⁷⁰ Knight, **a.g.e.**, s.107.

³⁷¹ O'Connor ve McDermott, **a.g.e.**, s.49.

³⁷² Alder, **a.g.e.**, s.51.

“Zihin” ve “beden” kavramlarının ikisi de aynı “bütün” veya “gestalt” ile ilgili parçalara işaret etmektedir. Tıpkı bir insan gibi, bir siberetik sistemin parçasında oluşan her şey sistemin geri kalanını da etkilemektedir. Kişinin algısal girdileri, içsel düşünce süreci, duyuşal süreci, fizyolojik tepki ve davranış şeklinde çıktılarının hepsi aynı anda gerçekleşirler. Pratik açıdan bu şu anlama gelmektedir; kişi, doğrudan düşünme şeklini, fizyolojisini veya hislerini değiştirerek düşüncelerini değiştirebilir. Aynı şekilde, düşünme şekli değiştirilerek fizyoloji veya hisler değiştirilebilir.³⁷³

Sporda, iş dünyasında ve başka birçok alanda başarı göstermiş kişiler, zihin ve beden bir bütün olduğuna inanırlar. Birinin gereksinimlerini karşılarırken, diğerinin gereksinimlerini yanıtladıklarını bilirler.

12) “Bir İşi Bir Kişi Yapabiliyorsa Bunu Herkes Yapabilir”

Eğer bir kişi belirli bir davranış gösterebiliyorsa, o zaman herkes için bunu yapmak mümkündür. Bunun nasıl yapıldığını belirleme işlemine ise “modelleme” denilmektedir.

Modelleme, bir insanın bir işi başarmasını sağlayan düşünceler ve davranışlar düzenini ayırt etme ve keşfetme sürecidir ve bu kavram NLP’nin temelini oluşturmaktadır.³⁷⁴ Richard Bandler ve John Grinder, dallarında üstün performans sergileyen kişileri inceleyerek, söz konusu başarının herkes tarafından öğrenilebilir ve uygulanabilir hale gelmesi için çalışmışlardır ve bu sürece de “modelleme” denmektedir.

Bu varsayımla ilgili olarak verilebilecek en iyi örnek şudur: Dört dakikada bir mil koşabilen Roger Bannister olmadan önce bilim adamları hiç kimsenin bir mili dört dakikada koşabileceğine inanmıyordu. Ama Roger Bannister’ın bu rekoru kırmamasından sonra bir yıl içinde 37 koşucu ve daha sonraki yıllarda ise 300’ü aşkın koşucu onun rekoruna ulaştı. Bu örnekten yola çıkarak, bize sınır koyan tek şeyin zihnimiz ve inançlarımız olduğunu unutmamalıyız.³⁷⁵

³⁷³ <http://www.nlpgrup.com/modules.php?name=Content&pa=showpage&pid=7>, (30.03.2007).

³⁷⁴ O’Connor ve McDermott, **a.g.e.**, s.173.

³⁷⁵ Mert, **a.g.t.**, s.26.

13) ‘‘Dil, Kişilerin Deneyimlerinin İkincil Temsilidir’’

Dil üçüncü semantik düzeydir. Önce dış dünyadan bir uyarı gelir. Sonra o uyarının temsil ve deneyimi yapılır. Son olarak da birey o deneyimi dil aracılığıyla tanımlar. Dil, kendi başına bir deneyim değildir. Sadece bir deneyimin temsidir. Sözcükler bireyin gördüğü, duyduğu veya hissettiği şeyleri temsil ederken kullanılan tesadüfî işaretlerdir. Başka dilleri konuşan insanlar aynı şeyleri temsil eden farklı sözcükler kullanırlar. Ayrıca her birey kendi yaşamında gördüğü, duyduğu veya hissettiği şeylerle ilgili diğerlerinden farklı deneyim kümelerine yani ‘‘haritalara’’ sahip olduğu için kullandığı sözcükler de kişiden kişiye farklı anlamlar taşımaktadır. İnsanlar bu anlamların benzerlik taşımaları ölçüsünde birbirleriyle verimli iletişimde bulunabilir. Benzerliklerin çok fazla olması durumunda bile iletişim sorunları ortaya çıkar.³⁷⁶

2.4. NLP’nin Nörolojik Düzeyi

Nörolojik düzey; aklınızı, bedeninizi, duygularınızı kullanarak deneyimlerinize anlam kazandırma süreçlerini kapsar. Düşünme biçimlerini ne kadar iyi tanırsanız, esnekliğiniz o kadar artacak ve kendi yaşamınız üzerinde o kadar söz sahibi olabileceksiniz³⁷⁷

Nörolojik ya da mantıksal düzeyler, NLP teknikleri hakkında sağlıklı düşünebilmemiz için bir bağlam oluşturur.³⁷⁸ Gündelik yaşamdaki bilgelik bir dengenin sonucudur. Eğer sahip olduğunuz farklı güçler arasında bir denge kurmamışsanız, buna sahip olamazsınız. Nörolojik düzeyimiz; yani ruhsal ve manevi düzeyimiz, kimlik ve misyonumuz, inanç ve değerlerimiz, becerilerimiz, davranışlarımız ve çevremiz arasında bir denge ve uyum varsa, kendi kendimizle dost olmuşuz, kendimizle uyum içindeyiz demektir. NLP’nin sihirli sözcüğü ‘‘bütünlük’’ de bu aşamada gerçekleşmektedir. Bu uyumlu ilişkiler bütünü içinde kendi kaynaklarımıza odaklanıp, istediğimiz sonuçları gerçekleştirebiliriz.³⁷⁹

³⁷⁶ NLPGRUP & INALPTA, a.g.e., s.13.

³⁷⁷ Knight, a.g.e., s.4.

³⁷⁸ Cengiz Erenil ve Adem Özbay, **NLP ve Vizyoner Liderlik ile Kendi Kendinizin Lideri Olun**, İstanbul: Armoni Yayıncılık, Haziran 2005, s.67.

³⁷⁹ Erenil ve Özbay, a.g.e., s.70 – 71.

2.4.1. Deneyimler ve Anlama – Anlamlandırma Süreci

Başarılı iletişimciler dünya ile ilgili deneyimlerini düzenlerken kullandıkları temsillerin gerçek dünyadan farklı olduklarını bilirler. Bazı semantik düzeyler arasında ayırım yapmak önemlidir. Birincisi dünyadır. İkincisi, kişinin dünya ile ilgili deneyimidir. Bu deneyim bireyin dünya “haritası” veya “modeli”dir ve kişiden kişiye değişir. Her birey, kendine has bir dünya modeli yaratır ve başkalarından farklı bir gerçeklik içerisinde yaşar. Kişi, direkt olarak dünyaya dayalı eylemlerde bulunmaz, dünya hakkında yaşadığı deneyimlere göre eylemlerde bulunur. Bu deneyimler, doğru veya yanlış olabilir. Kişinin deneyimi dünya ile benzer bir yapıda olması ölçüsünde doğrudur ve yararlı olup olmadığı da buna bağlıdır. Kişinin deneyimi ya da dünya haritası, modeli veya temsili, dünyayı nasıl algıladığını ve önündeki seçenekleri belirler. Nöro Linguistik Programlama tekniklerinin çoğu, bireyin dünya temsiliyi daha yararlı ve gerçek dünyaya daha uygun kılmak üzere değiştirmeyi içerir.³⁸⁰

Bizler, etrafımızdaki dünyayı beş duyumuzla tecrübe ederiz; görme, duyma, hissetme, tatma ve koklama. Fakat bu duyuları sayısız şekillerde bilinçsizce ve istem dışı süzdükten sonra kaydedip depolarız. Özellikle, var olan çoğu bilgiyi ihmal etme ya da silme eğilimindeyizdir. Diğer duyumsal bilgileri ise ya reddeder, ya değiştirir, ya da silme eğilimi gösteririz. Dışarıda var olan verinin aşırı fazla oluşu göz önüne alındığında her ne kadar anlaşılabilir olsa da genelleme yapar ve her türlü tahmini yürütürüz. Bu zihinsel süzme işleminin doğal bir sonucu olarak *öznel* bir yaklaşımla yaşarız. Herkes, duyuları aracılığıyla kişisel, eşsiz, genellenmiş, manipüle edilmiş, başka anlamlar yüklenmiş ve tamamlanmamış bir şekilde algıladığı dünyayı tanımlar.³⁸¹ Beyin bilgiyi kişiden kişiye bariz şekilde farklı bir tarzda sınıflandırır ve şablonlar oluşturur. Bu sebeple de kolayca yanlış anlamalar veya yanlış eşleştirmeler ortaya çıkabilir.³⁸²

Duyularımıza veya algılarımıza karşı gösterdiğimiz reaksiyonlar davranışlarımızı yani eylemlerimizi belirler. Her insanın kendine özgü olan, gizemli ve tamamıyla subjektif olan dış dünyayı yorumlayışı, o kişinin davranışına yön verir. Eğer yüz kişi aynı nesneye bakarsa, her biri farklı tecrübelerle sahip olduğu için yüz farklı

³⁸⁰ <http://www.nlpgrup.com/nlp/varsayimlar.html>, (04.01.2008).

³⁸¹ Alder, **a.g.e.**, s.52.

³⁸² McDermon ve Wendy, **a.g.e.**, s.22.

anlamın çıkacağını biliyoruz. Bu bize sözde objektif ve somut olan dış dünyaya bakarken, onu iştirken ya da hissederken aslında ne kadar sübjektif olabileceğimizi göstermektedir.³⁸³

Deneyim dediğimiz şey, dış dünyayı algılama ve duyumsama süreçleri ile bu süreçler sonucu oluşan içsel tepkilerimizi ifade etmektedir. NLP'ye göre deneyimlerimiz, iç dünyamızda hasıl olan anılar ve duygularla birlikte duyu organlarımız kanalı ile dış dünyadan aldığımız bilgiler aracılığıyla oluşurlar. Bu özelliği ile deneyimlerimizi “yaşam boyunca biriktirilmiş” diye de özetleyebilmemiz mümkündür. Duyu organlarımız ile aldığımız bu bilgilerin sürekli olarak daha önce aldığımız bilgilerle yeniden kodlanıp şifrenmesi, deneyimlerimizi her birinin yarattığı dünya modeli ve haritaların ana hammadde haline getirmektedir.³⁸⁴

Tüm bunlardan hareketle, insanların kendi deneyimlerini kendilerinin yarattığını söyleyebiliriz. Bu varsayımın gizli anlamı “bilinç” diye adlandırdığımız olguya ve hayatın anlamına etki eder. Deneyim yaratma ve değiştirme kabiliyeti hepimize kendi hayatlarımız ve geleceğimiz için güç verir.³⁸⁵

NLP, kişinin kendi kendinin ve çevresinin farkında olan yanı –bilinçli zihin- ile farkında olmayan yanı –bilinçdışı zihin- arasında temel bir ayrım yapmaktadır.³⁸⁶

Bilinç şimdiki zamandaki farkındalığımıza ait her şeydir. Sol beynimizle bağlantılıdır. Düşünmek, tasarlamak, planlamak, seçmek, karar vermek, strateji belirlemek, hedef belirlemek, yargılamak ve çözümlenmek bilince ait etkinliklerdir.³⁸⁷

Bilinç hayatta nasıl ilişki kurulacağına karar verir, ifade yollarını seçer ve planlamalar yapar.³⁸⁸ Sanki her şey onun kontrolü altındaymış gibi davranır.

Bilinçaltı ise aklın dilini konuşmaz. Akıl dili, bilincin dilidir. Ancak bu ifade bilinçaltının mantıksız olduğu anlamına gelmez. Aksine, bilinçaltının da kendine ait bir mantığı ve tutarlılığı vardır.³⁸⁹

³⁸³ Heather ve Alder, **a.g.e.**, s. 24.

³⁸⁴ Dilts, **a.g.e.**, s.28.

³⁸⁵ Alder, **a.g.e.**, s.46.

³⁸⁶ O'Connor ve McDermott, **a.g.e.**, s.46-47.

³⁸⁷ Erengil, **a.g.e.**, s.49.

³⁸⁸ Jack E. Addington, **Yüzde 100 Düşünce Gücü**, Çev.: Birol Çetinkaya, İstanbul: Akaşa Yayınları, III. Baskı, 2005, s.50.

Erica Guilane Nachez'e göre bilinçaltı; benzerliklere, sembollere, görüntülere, metafor ya da mecazlara, beden hareketlerine, heyecanlara ve duygulara karşı duyarlıdır. Bilinçaltı, görüntüler ile benzerlikler arasında bağlantılar kurar, öyküler ve oyunlar geliştirir.³⁹⁰

Bilinçaltı, sembolleri karşılaştırır ve bunların gücünü hisseder. Bilinçaltınız, bütün duyumsallığınız ve duyarlılığınızla, dışsal (beş duyu) ve içsel (beş duyunun algıladıklarının kendi üzerindeki etkisi) dünyamızla ilişki halindedir.

Bilinçaltımızın çok geniş bir etki alanı vardır ve bilincimizden daha fazla şeyi başarabilir. Eğer nasıl yürüyeceğimizi, konuşacağımızı ve yazacağımızı bilinçli olarak düşünmemiz gerekseydi, her şey çok zahmetli ve ağır olurdu. Bu işlemleri yapmamız için her bir kas grubuna ayrı emir vermemiz gerekmez; bunların hepsi bilinçaltımız tarafından yürütülür. Öğrenme ve değişim, daima ilk önce bilinçaltında başlar. Ardından biz değişimin farkına varır ve onu yaşamımıza katarız.³⁹¹

2.4.2. Algı Filtreleri ve Evrensel Modelleme

İnsan dünyayı beş duyusuyla algılayan bir canlıdır. Ancak bu beş duyuya ulaşan veriler NLP'ye göre 5 algı filtresinden süzülerek beyne ulaşır. Bu filtreler ilerleyen bölümlerde daha detaylı değineceğimiz; meta modeller, inanç sistemleri, değerler, kararlar ve anılardır.³⁹² Yapılan araştırmalar, saniyede yaklaşık iki milyon veri gelirken, kişinin bu verilerden ancak yedi ila on ikisini işleyebildiğini göstermektedir.³⁹³ Dış dünyadan gelen bilgiler ile işlenebilen bilgiler arasındaki bu farklılık NLP'de algı filtresi olarak adlandırılan bu süzülme ile açıklanır.

Çevreden gelen etkilerin duyu organlarına ulaşması ile meydana gelen sinir akımı beyne ulaştığında algılama meydana gelir. Yargı oluşurken gelen bilgiler, önce mevcut bilgilerle yani deneyimlerimizle kıyaslanmakta daha sonra ilgi duyulan bilgiler alınmakta, diğer bilgiler ise silinmektedir. Kalan bilgiler ve deneyimlerimizle de

³⁸⁹ Erengil, **a.g.e.**, s.53.

³⁹⁰ Erica Guilane Nachez, **“İletişim mi? Kolay!”**, Çev.: Gülşah Ercenk Abdelhadifi, İstanbul: Sistem Yayıncılık, 2003, s.36.

³⁹¹ O'Connor ve McDermott, **a.g.e.**, s.47.

³⁹² Tad James ve Wyatt Woodsmall, **Time Line Therapy and the Basis of Personality**, CA, U.S.A: Capitola, 1988, s. 29.

³⁹³ Tamer Dövcü, **Türkiye'den NLP ve Siberetik Uygulamaları 1**, İkinci Basım, İstanbul: Beyaz Yayınları, 2001, s.21.

genellemeler yapılarak gelen bilgi çapa halinde zihnimize yerleşmektedir. Buradan da anlaşılacağı gibi algılama beyinde oluşur. Herhangi bir etkinin algılanabilmesi için duyu organlarına gelen etkinin beyne ulaşması gerekir.³⁹⁴

İnsanlar, algı filtrelerinin farklı oluşu yüzünden zaman zaman iletişim kurmakta güçlük çekerler. Üç çeşit içsel algı filtresi bulunmaktadır. Bu üç algı filtresi “Evrensel Modelleme” olarak da tanımlanabilmektedir.

1. Silme
2. Çarpıtma
3. Genelleme

Silme, beynin bazı verileri silmesi olayıdır. Üç boyutta gerçekleşen silme olayının ilk boyutu nörolojik olamıdır. Söz gelimi kulaklar 20 ila 20.000 dalga boylarındaki sesleri duyar, gözler 380 ila 680 milimikron arası ışık dalgalarını görür ve diğerlerini siler.³⁹⁵ Silmenin bir diğer boyutu ise “algıda seçicilik” olarak tanımlanan şeydir. Buna göre insanlar, ilgi duydukları şeyleri algılayırken, aynı anda ulaşmakta olan başka verileri silmektedir. Örneğin; hamile kalan bir kadının çevresinde gördüğü hamile kadın sayısının artması, yeni bir araba alan kişinin sık sık aynı marka otomobili fark etmesi gibi. Silmenin üçüncü boyutu ise aslında diğer iki boyutu da içinde barındırır. Ancak burada genel bir silmeden bahsedilebilir. Örneğin kimse ağrı ya da acı olmaksızın sol dizini ya da başka bir uzvunu hissetmez. Çünkü tüm bu veriler beyin tarafından silinir.

Beynin silme işlevinin aslında kötü tarafı iyi anıları da siliyor olması, negatif anıları ise hayatta kalmak işlevini sürdürmek ve sürekli olarak kendisini korumak için silmiyor olmasıdır. Aslında insanların genel anlamda yaşadığı problemler pozitif anılara ulaşamamasından kaynaklanmaktadır. İşte burada NLP uygulamaları ve ilkeleri ile yapılmak istenen şey beyindeki pozitif anıları ortaya çıkartarak insanların olumlu bir fizyolojiye bürünmesini, bunun da olumlu davranışlara dönüşmesini sağlamaktır.³⁹⁶

³⁹⁴ Yahya Hamurcu, **NLP Eğitim Seminerleri Ders Notları**, İstanbul: Dönüşüm Konağı Yayınları, 2006, s.21.

³⁹⁵ Dövcü, **a.g.e.**, s.122.

³⁹⁶ Firdevs Akyüz, **Yaşamla İletişimin Bir Yolu**, <http://www.bugday.org/article.php?ID=107>, (02.03.2008).

Beyin, seçtiği algıları bir taraftan da bozmak yani çarpıtmaktadır. Bir çeşit zihinsel tiyatro hazırlama olarak tanımlanabilen bozma, yaratıcılığın ve girişimciliğin kökenini teşkil eder. Burada hayal gücü devreye girer. Bir heykeltıraşın mermer bloğunda saklı bir figür görmesi, bir yazarın gerçekte olmayan kişiler yaratması, bir aktörün gerçekte olmadığı bir role bürünmesi bu bozma mekanizması ile gerçekleşir. Bunun yanında, çarpıtma bizim kendimizi motive etme sürecimize de yardımcı olabilir.

Motivasyon, bize gelen malzemeyi gerçekten çarpıtmamızla ortaya çıkar ve filtre sistemlerimizden biri tarafından değiştirilir. Çarpıtma, planlamada da yardımcı olur; hayali gelecekler kurarken çarpıtmayı kullanırız.³⁹⁷ Tüm bunlar, bozmanın pozitif kullanımınıdır.³⁹⁸ Ancak tıpkı silme mekanizmasında olduğu gibi negatif bozma da görülür. Negatif bozma ile herkes aslında görmek istediğini görür, duymak istediğini duyar; böylece gerçeğe göre değil zihinde yaratılan senaryolara göre dünya algılanmış olmaktadır.³⁹⁹

Genelleme mekanizması ise, insan için önemli bir işleve sahiptir. İnsanların bilinçaltı genellemeler yaparak öğrenir. Genellemeler sayesinde insanlar, bir kere öğrendikleri bir şeyi her defasında tekrarlamak zorunda kalmazlar. Söz gelimi araba kullanmayı öğrenen bir insan, her farklı arabayı kullanmayı ayrı ayrı öğrenmek zorunda kalmaz. Beyin bir kere öğrendiği bilgiyi genelleyerek bu yeniden öğrenme gerekliliğini ortadan kaldırır.⁴⁰⁰ Bu genellenmenin olumlu yönüdür. Ancak silme ve çarpıtmada olduğu gibi genellemelerin de negatif yönleri bulunmaktadır. Bu da insanları normal yaşamlarında oldukça zorlayan bir durumdur. Örneğin trafik kazası yapan bir sürücünün yaşadığı olayı genelleyerek tekrar araba kullanmak istememesi gibi.⁴⁰¹

2.4.3. Başarı Modelleri ve Hedef Belirleme Stratejileri

Birçok hedef belirleme programında, hedeflerin özgül, ölçülebilir, ulaşılabilir, gerçekçi ve zamana bağlı olması gereği vurgulanır. Alınacak sonuçlar da nitelik, nicelik, zaman, maliyet ve davranış temelinde ölçülür.

³⁹⁷ Erençil, **a.g.e.**, s.48.

³⁹⁸ Korukçu, **a.g.e.**, s.2.

³⁹⁹ Akyüz, **a.g.m.**

⁴⁰⁰ Dövcü, **a.g.e.**, s.125.

⁴⁰¹ Çalışkan, **a.g.t.**, s.91.

NLP'ye göre hedefler kişileri amaçlara götürmektedir ve doğru stratejiler uygulanırsa daha kolay amaçlara ulaşılmaktadır. Hedef belirlerken aşağıdaki stratejiler ve nedenleri dikkate alınmalıdır.

- ❖ **Hedefler olumlu olmalıdır.** Hedefler, istenmeyen ya da sakınılmak istenen şeylerden değil istenilen şeylerden oluşmalıdır. Olumsuz hedefler koymak, almak istemediğiniz şeylerin listesiyle alışverişe gitmek gibidir.⁴⁰² Bilinçaltınız olumsuz istekleri kolayca algılayamaz. Kendinize endişelenmemeyi, ya da yanlış yapmamayı anımsattığımızda, kendinizi bu isteklerin tersine programlıyorsunuz. Bunun yanı sıra, kendinizi sakin olmaya, işlerinizi zamanında bitirmeye çağırdığınızda başarılı olma olasılığınız dikkate değer derecede artar.⁴⁰³ Bu yüzden hedefler daima olumlu olmalıdır. Aksi takdirde gerçekleşmeyecektir. Örneğin kişi, “korkularıyla yaşamak istemiyorum” yerine “daha cesaretli olmak istiyorum” derse korkularından kurtulması daha kolay olacaktır.
- ❖ **Hedef kişiye fayda sağlamalıdır.** Kişiye fayda sağlamayacak hiçbir istek gerçekleşemez. Çünkü kişi onu gerçekleştirmek için hiçbir çaba sarf etmeyecektir.
- ❖ **Hedefler somut olmalıdır.** Hedefler, somut olmalı ve hedefe ulaşıldığında somut bir getiri sağlayabilmelidir. Soyut ifadeler bir süre sonra kişiyi motive edememeye başlar çünkü kişi gerçekleştirmek istediği şeyleri göremez ve hedeften vazgeçmeler yaşanabilir. Örneğin; “iyi bir eş olmak istiyorum” cümlesi hedef olamaz çünkü soyuttur. “Eşimle birlikteyken eşime iyi davranacağım” cümlesi daha somuttur.
- ❖ **Hedefler mantıklı ve ulaşılabilir olmalıdır.** Hedef belirlerken eldeki kaynaklar da düşünülmelidir. Ekolojik dengeyi bozan hedefler gerçekleşmeyecektir. Picasso olmayı istemek ekolojik değildir. Fakat onun kadar üne kavuşan biri olmak, istenebilir bir hedeftir.
- ❖ **Hedef belirlerken kontrol her zaman kişide olmalıdır.** Kontrol kimdeyse hedefi gerçekleştiren odur. Hedefte kontrol başka yöne kayarsa hedef başarıya

⁴⁰² O'Connor ve Lages, .a.g.e., s.55.

⁴⁰³ Knight, a.g.e., s.126.

ulaşamaz. Çocuğunun sınıfını geçmesini isteyen bir ebeveyn çocuğunun sınavına girip onun adına başarılı olamaz. Kişi hedef belirlediğinde “bu hedef ne kadar benim kontrolümde?” sorusunu kendine sormalıdır.

❖ **Hedef belirleme stratejileri kişileri daha kolay amaçlarına ulaştıracak birer anahtardır.** Herkesin büyük ya da küçük hedefleri vardır. Hedefler büyük olabilir. Burada hedeflere ulaşmak için hedefi küçük parçalara ayırmak gerekir. Hedefi detaylandırmak, küçük parçalara ayırmak adım atmayı kolaylaştırır. En küçük hedeflere bile plan yapılmalıdır. Başarılı kişiler, düşüncelerini istedikleri etkinlik düzeyi ve arzuladıkları sonuçlar üzerinde odaklandıklarında o sonuca ulaşacaklarını bilirler. Böylece mükemmelliğe erişmede kendilerini “modellerler”. Kişi eğer hedef belirleyemiyor ve günün getirdiklerine göre reaktif yaşıyorsa neyi isteyip neyi istemediğini düşünmelidir. Ancak bu sayede gerçekleştirilmeyi bekleyen hedeflere sahip olabilir.⁴⁰⁴

❖ **Zorlayıcı hedefler seçilmelidir.** Yaşamda istediklerini gerçekleştirenler, kendileri için zorlayıcı hedefler belirlerler. NLP'nin üstün başarı sergilemiş kişileri, organizasyonları ve takımları modelleştirme süreci, bu kişileri farklı kılan özelliğin hedef belirleme konusunda olduğunu gösterir. Onlar, gelişgüzel belirlenmiş ve kolayca unutulmuş hedefler yerine, gelecek için kendilerini zorlayan, yönlendiren ve manevi açıdan yücelten imgelerle yola çıkarlar. NLP bize bu zorlayıcı imgelerin niteliklerini belirlemede ve onları kendimiz için oluştırmada yol gösterir.⁴⁰⁵

❖ **Hedefiniz için uygun ortamı belirleyin.** Arzuladığınız sonuçlar bazı ortamlara uygun olacak, bazılarında da olmayacaktır. Kendinden emin ve kararlı olmak, bir konuşma yaparken ya da gelecekle ilgili kararlar verirken gerekli olabilir. Düşüncelerin tam olarak belirmediği bir ekip çalışmasında ise kendinden emin ve kararlı davranmak için henüz erkendir. Hedefiniz için uygun olan ortamı, onu nerede, ne zaman ve kimlerle beraber yaşamak istediğinizi belirlemek önemlidir.

Hedef belirlemenin belli başlı aşamaları vardır. Bu aşamaları şu şekilde sıralamak mümkündür:

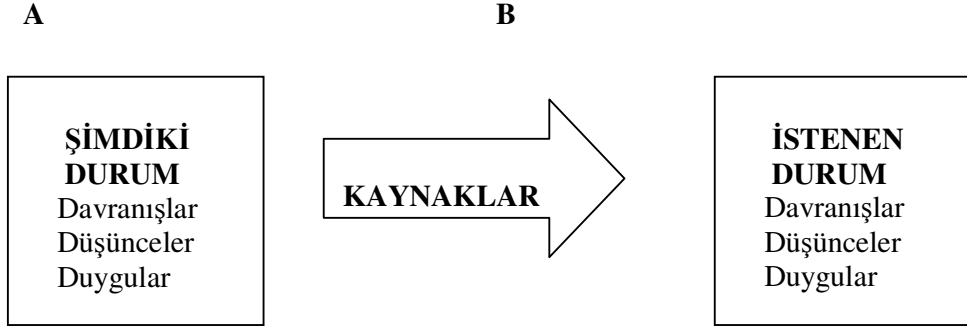
⁴⁰⁴ Yahya Hamurcu, **Nisan Ayı NLP Pratisyenlik Eğitimi**, Ankara, Ders Notu, 2004.

⁴⁰⁵ Knight, **a.g.e.**, s.124.

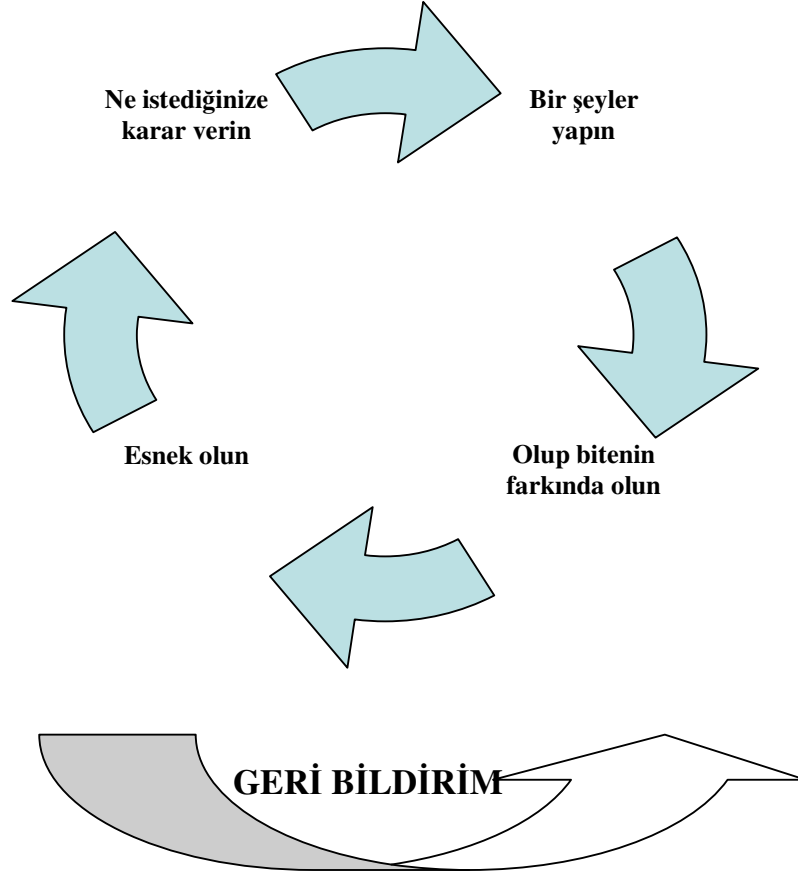
1. **Karar verme:** Ne istediğini bilmek, hedef belirlemektir. İnsan doğası gereği hedefe ulaşma potansiyeline sahiptir. Bu potansiyelin harekete geçirilmesi için bilinçli bir şekilde kullanılması ve insanın istedikleri üzerinde yoğunlaşması gerekmektedir. Öncelikle ilk adımın atılması, hedefin belirlenmesi ve kararın verilmesi gerekmektedir. Ardından hedefin gerçekleştiği önce zihinde canlandırılmalıdır.
2. **Eyleme geçme:** Hedeflere ulaşmanın ve onları kontrol altına almanın yolu girişken olmaktır. Hedef ne kadar muhteşem ve belirgin olursa olsun, eyleme geçilmez ise asla sonuca ulaşamaz. Bir işi başarmak istiyorsanız o doğrultuda yapmanız gerekenlerin hepsini yapmış olmanız gerekmektedir.
3. **Sonuçları değerlendirme:** Hedeflere ulaşmaya kadar birçok kez sonuçları değerlendirmemiz ve nerede olduğumuzu bilmemiz gerekmektedir. Bu nedenle hedefe doğru giden yolda bütün gelişmeler ölçülüp değerlendirilmelidir.
4. **Esneklik:** Denemeler sonuç vermez ise başarıya götürebilecek başka yollar denenmelidir. Unutulmamalıdır ki, her zaman bir başka seçenek daha vardır.⁴⁰⁶

Belirlenen hedeflere ulaşmak için atılması gereken ilk adım; davranış, düşünce ve duygular bakımından şimdiki durumu tespit etmektir. Bir amaca ulaşmak, fırsat yakalamak ya da sorun çözmek, ne için olursa olsun değişim A'dan B'ye doğru hareket etmek anlamına gelir. A'daki pozisyonunuzdan (şimdiki durumunuz) B'deki pozisyonunuza (amaç, sonuç ve istenen durum) geçmek isterken, daha iyi bir ilerleme yapıp yapmadığınızı bilebilmek için A'yı tespit etmek durumundasınız.

⁴⁰⁶ NLP – Personal, Benefits of NLP in Your Personal Life, <http://www/NLP/personal.htm>, (07.02.2008).



Şekil 8: Durum Değişim Modeli⁴⁰⁷



Şekil 9: Dört Aşamalı Kazanım Modeli⁴⁰⁸

⁴⁰⁷ Alder, a.g.e., s.67.

⁴⁰⁸ A.g.e., s.65.

NLP, hedefe ulaşma kavramına basit ve etkili bir yöntemle yaklaşır. Ayrıntılı formüller sunmaz ama herhangi bir amaca ulaşma durumunda insan davranışı ve kazanımına işe yarayacak modeller aracılığıyla yaklaşır. Süreç, kesin olarak ne istediğinizi bilmek kadar eylem ve esnekliği de getirir. Güdübilimsel açıdan bir şeyler yapmadıkça, hatalar ya da isabetsizlikler yapılmaz. Sonuç olarak, faydalı geri bildirim de alamazsınız. Hata yapmadıkça öğrenemezsiniz. Geri bildirim tepki gösterme işi değişim için esnek bir tutum ve büyük bir arzu olmasa bile en azından heves gerektirir.

Belirlenen hedeflere ulaşmak için; bir hedef, geri bildirim ve düzeltici harekette bulunma kabiliyeti gerekir. İçlerinden birini bile gözden kaçırsanız işleyen bir sisteme sahip olamazsınız. Geçmişte nerelerde başarılı olduğunuzu düşünmek ve bu sürecin nasıl işlediğini farkına varmak önemlidir. Özellikle, belirlediğiniz hedefe ulaşmak için yapmak zorunda olduğlarınızı yaptınız mı? Aynı zamanda tanıdığınız başarılı insanların nasıl davrandıklarının farkına varın:

- ❖ Olayların meydana gelmesini beklemek yerine hedefler mi belirliyorlar?
- ❖ Belli bir amaca ulaşmak için davranışlarını değiştiriyorlar mı?
- ❖ Tecrübeye dayalı olarak zaman zaman bakış açılarını değiştiriyorlar mı?
- ❖ Başarısızlıklara faydalı geri bildirimsel bilgi olarak mı bakıyorlar?
- ❖ Deneyimlerden öğreniyorlar mı?
- ❖ Diğerlerinin duygu ve düşüncelerine fırsat tanıyorlar mı?
- ❖ Eğer başarısız olurlarsa ayağa kalkıp yeniden başlıyorlar mı?⁴⁰⁹

İyi belirlenmiş hedeflerin nitelikleri, bireyler için olduğu gibi, organizasyonlar için de geçerlidir.

Sorunlar üzerinde odaklanan organizasyonlar, istenmeyen durumlardan giderek uzaklaşırlar. Bu organizasyonlar, istenmedik durumlarla onlara tepki vererek başa çıkmayı yeğlerler. Rekabete tepki vererek, rekabetin doğuracağı sonuçlara bağımlı olurlar. Çalışma biçimleri, yangın söndürme çabalarını andırır. Hedefleri, başkalarının edimleri değerlendirilerek belirlenir. Güçlülük oluşturdukları planlara bağlı kalmakta ve onları izlemekte sıkıntı çekerler. Davranışları, rakip şirketlerin atacağı bir sonraki adıma bağlıdır. Bu biçimde işleyen organizasyonların başarıları sürekli olamaz. Bu tür işleyen bir şirketin çalışanları arasında esen hava gergin ve endişe yüklüdür.

⁴⁰⁹ Alder, **a.g.e.**, s.65.

Bunun yanı sıra, istedikleri sonuçlar üzerinde odaklanan ve kendilerine yol haritası oluşturan organizasyonlar bilinçli olarak ilerler. Hedefler tüm çalışanlar için belirgindir ve herkesin gerçek isteklerini yansıtır. Böylede herkes yüksek düzeyde bir motivasyonla geleceğe bağlanır. Çalışanlar işyerini sever. Geleceğin imgesi, hem şirket çalışanları hem de iletişim kurulan şirketler ve müşteriler için bir ilham kaynağı oluşturur. Bu tip şirketler, müşterilerini onlarla beraber ileriye doğru yürümeye çağırırlar. Piyasadaki dalgalanmaları, ekonominin ve sektörün genel durumunu, rekabeti dikkate alsalar da, bunu sonuçlarını daha iyi belirlemek ve çalışma planlarını hazırlamak için kullanırlar.⁴¹⁰

Her ne kadar genetiğe, çok çalışmaya, isteğe, şansa ya da kadere mal edilse de, kazanımın evrensel döngüsü, insan başarısıyla karşılaştığımız her yere uygulanabilir.

2.4.4. İnançlar ve Değerler

NLP terminolojisinde inançlarımız, aslında kendimiz, diğer insanlar ve yaşadığımız dünya hakkındaki yargı ve değerlendirmelerimizdir.⁴¹¹ NLP’de inançlar davranışlarımızı ve düşünce kalıplarımızı oluştururlar.⁴¹²

İnançlar, belirli şeylerin gerçek oldukları hakkındaki kanılar ve kabullerdir. İnançlar aynı zamanda dünyanın haliyle ilgili genellemelerdir. Mükemmeli yaratmayla ilgili NLP süreci olan modellemenin en önemli unsurlarından biri de inançlardır. İnançlar, belirli şeylerin bize kişisel güç vermesi ya da gücümüzü azaltmasıyla ilgili ön varsayımlardır. Bu düzeyde ele aldığımız inançlar, bizim bu dünyada bir şeyler yapabilme becerimizi harekete geçiren ya da durduran elektrik düğmelerine benzerler. Çünkü eğer, bir şeyi yapabileceğinize inanmıyorsanız, muhtemelen onu yapma şansını yakalayamayacaksınız demektir. Bir insanın inançları üzerinde çalışma sürecindeyken, onun inançlarının neleri yapmasına yol açtığını ortaya çıkarmanız çok önemlidir. Aynı zamanda inanmakta başarısız olduğu noktaların yapmak isteyip de yapamadığı şeyler üzerindeki rolünü keşfetmeniz de önemlidir.⁴¹³

İnançlar davranışlarımızı güdüler. Kendimize ve başkalarına dair pek çok inancımız vardır ve bunlar doğru olsun olmasın bizim davranışlarımızı denetlerler.

⁴¹⁰ Knight, **a.g.e.**, s.136.

⁴¹¹ Dilts, **a.g.e.**, s.119.

⁴¹² Shapiro, **a.g.e.**, s.27.

⁴¹³ Erengil, **a.g.e.**, s.27.

İnsanlar size bir şeye inandıklarını söylediklerinde ya önem verdikleri bir değerden ya da bilgi yokluğunda yapabilecekleri en iyi tahminlerden bahsediyorlardır. İnançlar, “Neden?” sorusuna cevap verirler.

İnançları oluşturan genellemeler iki yolla meşrulaştırılabilirler. İlki neden ve sonucu birbirine bağlamak, ikincisi de anlam yaratmaktır.⁴¹⁴

“Kendime güvenim azdır, çünkü ailem ben küçükken çok sık taşındı.”

“Aslan burcu olduğum için yaratıcıyım.”

Bu örnekler, şimdiki zamandaki bir deneyimi geçmişteki bir nedenle bağlantılandırmaktadırlar. Bu tür neden-sonuç bağlantıları kanıtlanamaz ama bir neden verirler ve deneyimlerimizden bir anlam çıkarmak açısından önem taşımaktadırlar. Bir inanca sahip olmak hiçbir inanca sahip olmamaktan iyidir. İnançlar, gelecekte yolumuzu bulmaya ve bugünü korumaya yardım ederler.

İkinci olarak inançlar; deneyimlerin birbirleriyle bağlantısını kurarak onlara anlam kazandırır. Örneğin;

“Eğer hastaysan, bu kendine iyi bakmadığın anlamına gelir.”

“Eğer sigarayı bırakamıyorsan, bu iraden zayıf anlamına gelir.”

Bu bağlantılar da tartışılabilir ancak kanıtlanabilir nitelikte değildir. Onlar, ifade eden kişinin hayat haritasından gelmişlerdir.

Genellikle kısıtlı inançlarımızın arkasında tıpkı davranışlarda olduğu gibi olumlu bir niyet yatmaktadır. Daha derinlerdeki bu niyetin kabul edilip zihinsel haritalarımızın güncellenmesi ve sonrasında yine bu niyetlerin etkin bir şekilde karşılanması sonucunda inanç fazla çabaya gerek kalmaksızın değiştirilebilecektir. Aslında kısıtlayıcı inançların çoğu “Nasıl?” sorusunun cevaplanamaması sonucunda ortaya çıkar. Eğer herhangi bir kişi, davranışını nasıl değiştireceğini bilmiyorsa, bu kişi için “bu davranış değiştirilemez” inancını geliştirmek oldukça kolay olacaktır. Bu nedenle kısıtlayıcı inançlar, inancın temelini teşkil eden olumlu niyet ve ön varsayımlar açığa çıkartılarak ve “nasıl?” sorusuna yeni seçenekler geliştirilerek değiştirilip güncellenebilir.⁴¹⁵

⁴¹⁴ O'Connor ve McDermott, **a.g.e.**, s.33.

⁴¹⁵ Dilts, **a.g.e.**, s.126-127.

NLP, varsayımlarımız ve inançlarımız hakkında bizi uyarır. Anlama yetimizi uyarmak, tuzağına düşmüş olabileceğimiz, yaşamımızı zayıflatan translardan çıkmamızı sağlayan araç ve fırsatlar vermek yoluyla bize yardım eder. NLP, dikkatimizi yorumlarımız yerine, gerçekte gördüğümüz, işittiğimiz ve hissettiğimiz şeylere yönlendirerek bizi şimdiki ana getirir.⁴¹⁶

Değerler ise; karar verme süreçlerinizin dayandığı, sizin için neyin önemli olduğunu belirten yüksek düzeyli kriterlerdir.⁴¹⁷

Değerler, insanın önemi ifade edişini yansıtır. Değer verdiğiniz şeyler sonuçları daima etkiler, düşünce ve davranışlarınıza nüfuz eder.⁴¹⁸

Kişinin amaçlar hiyerarşisi onun değer ve kişisel imajını yansıtır. Örneğin, kendilerini dürüst gören insanlar dürüstlük amaçlarına ya da dürüstlüklerini oluşturan ve destekleyen amaçlara eğilimli olacaklardır. Değerler genelde amaçlarımızı açıklar ya da onlara anlam kazandırır. Maddî dünyada istediğimiz her şey, tatmin etmek istediğimiz bir değerın ifadesidir.⁴¹⁹ Böylece maddiyata değer veren insanların “elde etme” ve “sahip olma” amaçları olacaktır. Ayrıca değerler, bizim neye inandığımızı da yansıtmaktadır.

“Bağımsızlığın önemi olduğunu düşünüyorum” – Değer

“Bağımsız olmak istiyorum” – Amaç ya da Sonuç

“Bağımsızlığa inanıyorum” – İnanç

NLP’ye göre hayatın yönü, değerler miktasının etkisindedir. İnsanı sürekli olarak hayatlarında bir yön ve nihai varış yeri yaratacak kararlar vermeye yöneltirler. Bu yalnız bireyler için değil, şirketler, kuruluşlar hatta uluslar için böyledir. Hayatta neyin en önemli olduğunu bilmek ve ne olursa olsun bu değerlere göre yaşama kararını vermek NLP için zorunluluktur. Bu tutarlılık, çevre insanı belli standartlara göre yaşadığı için ödüllendirse de, ödüllendirmese de, yine de var olmalıdır.⁴²⁰

⁴¹⁶ O’Connor ve McDermott, **a.g.e.**, s.161.

⁴¹⁷ Adem Özbay, **NLP Sözlüğü**, İstanbul: Armoni Yayınları, 2005, s.37.

⁴¹⁸ Alder, **a.g.e.**, s.106.

⁴¹⁹ O’Connor ve Lages, **a.g.e.**, s.66.

⁴²⁰ Anthony Robbins, **İçindeki Devi Uyandır**, Çev.: Belkıs Çorakçı, İstanbul: İnkılap Kitabevi, 1995, s.425–436.

Eylemlerimizin ve davranışlarımızın iyi ya da kötü, doğru ya da yanlış olduğuna değerlerimiz aracılığıyla karar veririz. Değerler hiyerarşik bir düzen içindedirler. En önemli olanlar tepededir ve daha az önemli olanlar, onların altındadır. Her birimizin değişen dünya modelleri vardır. Dünya modeli, dünyanın nasıl olduğu ile ilgili içsel bir temsildir. Değerlerimiz de dünya modellerimizle karşılıklı ilişki içindedir. Kendi kendimizle ya da başkalarıyla ilişki kurduğumuzda, eğer dünya modelimiz bizim ya da onların değerleriyle karşıtlık içine girerse bir çatışma var demektir.⁴²¹

Richard Bandler'a göre; "Değerler bizim asla vazgeçemeyeceğimiz şeylerdir." Değerlere erişmek için ya da onlardan sakınmak için zamanımızı, enerjimizi ve kaynaklarımızı harcamaya her zaman hazırızdır.

Bağlamın değişmesiyle, değerler de değişebilmektedir. Yani, sizin özel hayatınızdaki ilişkilerinizde görmek istediğiniz değerler ile iş hayatınızda görmek istediğiniz değerler farklı olabilir. Bir bağlamda görmek istediğiniz değerler ile diğer bir bağlamda görmek istediğiniz değerler birbirinden hayli farklı olabilirler.

İnsanların ödünç veremeyeceği değerleri vardır. Anthony Robbins'ın "Sınırsız Güç" kitabında örnek verdiği değerler şunlardır; sevgi, karşılıklı iletişim, eğlence, destek, yaratıcılık, çekicilik, özgürlük, coşkunluk, saygı, olgunluk, mücadele, güzellik, ruhsal bütünlük ve dürüstlük.⁴²² İnsan çatışan değerlerini daha üst bir düzeyde dengelemek zorundadır. Ortak değerler, iyi bir ilişkinin temelini oluşturur.

Sue Knight "Uygulamalarla NLP" kitabında inançların davranışlarımızı etkilediğini ve biçimlendirdiğini belirtir.⁴²³ Dolayısıyla üstün başarı gösterilen bir performansı modellemek için bu başarılı kişinin inanç sistemine girmek gerekmektedir.

Stephen Covey'e göre, kişiler bütün deneyimlerini zihinsel haritalarında yorumlamaktadır. Bunlar var olan ya da olması gereken şeylerle ilgilidir ve gerçeklik / değer haritaları olarak da tanımlanırlar. Kişilerin tutum ve davranışlarını da bunlar belirlemektedir.⁴²⁴

⁴²¹ Erenil, a.g.e., s.26.

⁴²² Robbins, **Sınırsız Güç**, s.9.

⁴²³ Knight, a.g.e., s.94.

⁴²⁴ Stephen R. Covey, "**The 7 Habits of Highly Effective People-Restoring the Character Ethic**, Great Britain: Pocket Books, 1999, s.35.

NLP'ye göre hayatın yönü, değerler miktasının etkisindedir. İnsanı sürekli olarak hayatlarında bir yön ve nihai varış yeri yaratacak kararlar vermeye yöneltirler. Bu yalnız bireyler için değil, şirketler, kuruluşlar hatta uluslar için böyledir. Hayatta neyin en önemli olduğunu bilmek ve ne olursa olsun bu değerlere göre yaşama kararını vermek NLP için zorunluluktur. Bu tutarlılık, çevre insanı belli standartlara göre yaşadığı için ödüllendirse de, ödüllendirmese de, yine de var olmalıdır.⁴²⁵

2.4.5. Sonuçlar

Yaptığımız her şeyin arkasında bir sebep bulunur yani insanın her davranışının bir amacı vardır. Kişilerin kısa ve uzun dönemli hedefleri, istediği ve gereksinim duyduğu şeyler vardır; eşyalar, yetenekler, iş, ilişkiler, ruh hali, çalışma ve varoluş yolları gibi... Dünyada yaratmak istediğiniz bu hedeflere, NLP terminolojisinde “sonuçlar” adı verilmektedir. Sonuç, hedeften ok daha özgül bir kavramdır. Hedefler istediğiniz, sonuçlar ise yarattığımız şeylerdir. Kendi hayatınızda başat itici güç olmanın yolu, istediğiniz sonuçların ne olduğunu belirlemekten geçer. Ancak, ne istediğinizi bilmiyorsanız bunu elde etme şansını zaten yakalayamazsınız.⁴²⁶

İstediğimiz sonuçları üç nedenden dolayı elde edemeyiz.⁴²⁷

- Gerçekçi anlamda ulaşılabilir değildirler.
- Yeterince güdüleyici değildirler.
- Arzu edilebilir nitelikte olmalarına karşın, daha geniş bir bakış açısından istenmeyebilirler.

Birkaç sağduyu kriteri NLP'nin “iyi şekillendirilmiş sonuçlar” adını verdiği kavramlara başvurur. Başarılı olma şansınızı arttırmak bunları amaçlarınıza nasıl uygulayacağınızla bağlantılıdır. “SMART” formülünde olduğu gibi bazıları zaten hayatımız boyunca karşılaştığımız unsurlardır;⁴²⁸

Specific	(Kesinlik)
Measurable	(Ölçülebilirlik)
Achievable	(Ulaşılabilirlik)
Realistic	(Gerçekçilik)

⁴²⁵ Anthony Robbins, **a.g.e.**, s.425–436.

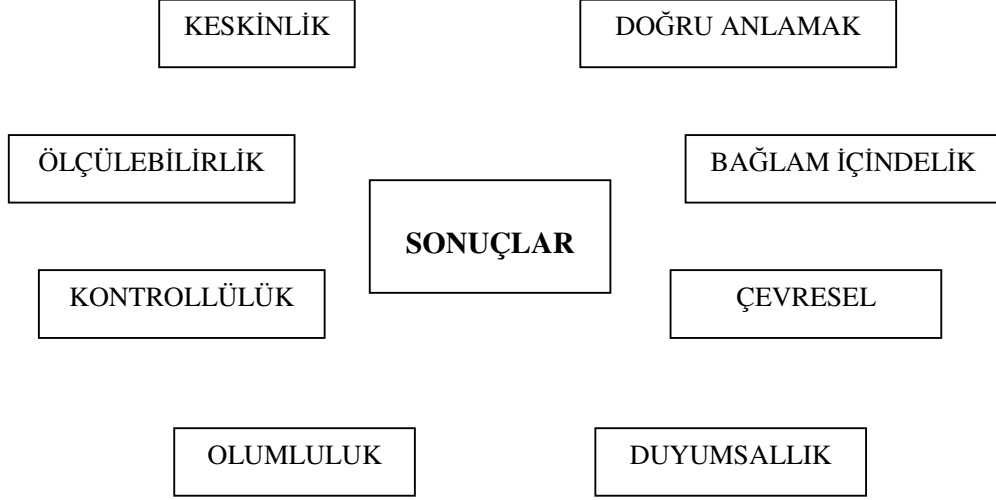
⁴²⁶ O'Connor ve McDermott, **a.g.e.**, s.33

⁴²⁷ **A.g.e.**, s.35.

⁴²⁸ Alder, **a.g.e.**, s.79.

Timely

(Zamana uygunluk)



Şekil 10: İyi Şekillendirilmiş Amaç Kriterleri⁴²⁹

Kişileri iyi şekillendirilmiş sonuçlara ulaştıran unsurlar, NLP ile ilgili kaynaklarda farklı şekillerde ele alındığından, taradığımız kaynaklardaki ortak noktalardan yola çıkarak bir hedefi sonuca götüren kriterleri aşağıdaki şekilde açıklamaya çalışacağız.

İsteğinizi olumlu bir şekilde ifade edin;

Bu istemediğiniz yönden uzaklaşmak yerine, istediğiniz yöne doğru gitmek anlamına gelir. Olumsuz bir sonucu olumluya çevirmek için kendinize, “Bu hedefe ulaşmam bana ne yarar sağlar?” veya “Bunun yerine neyin olmasını istiyorum?” şeklinde sorular sorun. Örneğin “sigarayı bırakmak”; “sağlıklı ciğerlere sahip olmak, “daha sağlıklı ve dinç olmak” veya “daha fazla para biriktirmek” sonucuna dönüşebilir.⁴³⁰

⁴²⁹ Alder, **a.g.e.**, s.83.

⁴³⁰ O'Connor ve McDermott, **a.g.e.**, s.35–36.

Amacınızı kesin ve açık bir dille ifade edin;

Çok yüksek ya da çok soyut düzeyde olduğu zaman en içten arzunun temel anlamda tüm insan kazanımlarını üreten sinir ağları üzerinde hiçbir etkisi olamaz.⁴³¹

Sonuç gerçekçi görülmelidir;

Hedefleri gerçekleştirecek olan zihnin belirsiz soyutlamalar veya anlamsız imajlarla doldurulmaması gerekmektedir. Ayrıca, görmek, işitmek ve hissetmek bir boşlukta gerçekleşmez. Bunlar için bir konteks, bir bağlam olması gerekir.⁴³²

Sonucu olabildiğince özgül hale getirin;

Sonucu tüm ayrıntılarıyla hayal edin. Ulaşması ne kadar sürecek? Mümkünse gerçekçi bir zaman sınırlaması ve bitiş tarihi belirleyin. İstenen sonuç nerede ve ne zaman gerçekleşmeli? Hayatınızın hangi bölümlerinde, hangi ortam ve durumlarda bunu istiyorsunuz? Hedefe doğru ilerlerken yanınızda kimleri istiyorsunuz? Tüm bu sorulara cevap vererek, istediğiniz sonucu özgülleştirir ve her açıdan gerçekçi bir bakış açısı yakalamış olursunuz.⁴³³

Amacınızı ölçülebilir kılın;

Amacınızı gerçekçi, ulaşılabilir ama aynı zamanda motive eden bir seviyeye yerleştirmelisiniz. Eğer amacınız çok büyük görünüyorsa onu iptal edebilir hatta hiç başlamayabilirsiniz.⁴³⁴

Başarı göstergelerini tespit edin;

Sonuca ulaştığınızı nasıl anlayacağınız önemlidir. Bitiş çizgisini görmeden yarışın sona erdiğini bilmek olanaksızdır. Kanıtı beş duyunuzla algıladığımızda tam olarak ne görecektir, ne duyacak ve ne hissedeceksiniz?

Geribildirim almadan bir sonuca ulaşamazsınız veya bir şey öğrenemezsiniz. Geribildirim ne kadar çabuk alırsanız, sonuca giden yolda o kadar hızlı ilerlersiniz. Eylem ile geribildirim arasındaki süre ne kadar uzarsa, hatanızı düzeltmeniz ve öğrenmeniz o kadar güçleşecektir.⁴³⁵

⁴³¹ Alder, **a.g.e.**, s.84.

⁴³² Heather ve Alder, **a.g.e.**, s.46.

⁴³³ O'Connor ve McDermott, **a.g.e.**, s.36 – 37.

⁴³⁴ Alder, **a.g.e.**, s.93.

⁴³⁵ O'Connor ve McDermott, **a.g.e.**, s.37–38.

Elinizdeki kaynakları değerlendirin;

En başta akla gelen kaynaklar para ve doğrudan kullanabileceğiniz maddi gelirlerdir. İnsanlar da birer kaynaktır. Eğer istediğinize benzer bir sonuca önceden ulaşmış olan kişiler varsa, onlara nasıl başardıklarını sorabilirsiniz. Tek önemli olan, onların da benzer bir zorlukla karşılaşmış olup bunun üstesinden gelmiş olmalarıdır.

Kişilik özellikleriniz ve yetenekleriniz de birer kaynaktır. Örneğin; azim, kolay iletişim kurma ve uyum sağlama gibi yetenekler size yardımcı olurlar. Eğer ihtiyaç duyacağınız bazı özelliklerle varsa ve bunlara henüz sahip değilseniz, bunları nasıl geliştirebileceğinizi düşünün. Bunu eğitimle, diğerlerini örnek alarak veya bu özellikleri kendinizde keşfedip ilerleterek (öz-modelleme) yapabilirsiniz. Hayatınızın bir kesiminde kullandığınız bir özelliği başka bir yöne de aktarabilirsiniz.⁴³⁶

Çevresel olma;

Çevresellik, NLP metot ve tekniklerinin tam ortasında yer alır. Onun önemi, NLP'nin sistemli, bütüncül yaklaşım özelliğini yansıtır. Her sonuç; arkadaşlar, aile ve toplum gibi etkileşime girdiğiniz dış sistemler kadar eksiksiz zihin – beden hiyerarşisi içinde her seviyede bulunabilen sistemleri de içerir.

Çevresel olma / ekoloji, NLP'ye özgü bir kavram gibi görünebilir. Bu, sadece herhangi bir sonucun daha kapsamlı ve dolaylı etkilerini – mesela diğer insanlar üzerindeki- dikkate almak anlamına gelir. Bunu kelebek etkisine benzetmek de mümkündür.⁴³⁷ Doğru çevreye (ekolojiye) ulaşmak için öncelikle tüm hedef hiyerarşisini ve etkili olabilecek diğer hedefleri tanımamız gerekmektedir. Sonra hedefinizin diğer insanlar üzerindeki etkisini düşünmeniz gerekir. Böylece zaman kaybını, gereksiz çabaları ve bazen de çekilen acıları önlemenin yanında, hedeflerinizin daha iyi bir tanımla başarı ihtimalini de arttıracaktır.⁴³⁸

2.4.6. Temsil Sistemleri

NLP modelinin temel yapı taşları, temsil sistemleridir. Günümüzde, dünyayı algılamamızı sağlayan yedi tane duyu organından söz edilmektedir. Bunlar; göz, kulak, cilt, burun, dil, iç kulak yarım daire kanallarındaki denge algılayıcılar ve kas eklem

⁴³⁶ O'Connor ve McDermott, **a.g.e.**, s.38.

⁴³⁷ Alder, **a.g.e.**, s.101.

⁴³⁸ Heather ve Alder, **a.g.e.**, s.46.

yerlerinde hareket algılayan kinetik alıcılardır. NLP, “temsil sistemleri” şeklinde adlandırdığı bu duyu organlarından temel olarak üç tanesi üzerinde durur. Bunlar; görme, işitme ve dokunma duyularımızdır. Bunun sebebi, çevremizi temel olarak bu üç duyu ile algılıyor olmamızdır. Başlıca davranışlarımızı etkileyen kararlarımızın çoğunu sadece görme, işitme ve dokunma organlarını kullanarak veririz.⁴³⁹

Yapılan istatistiksel araştırmalar, insanların yaklaşık %75’inin her üç temsil sistemine de sahip olduğunu, buna karşın yaklaşık %20- 25’lik bir oranın da sadece bir temsil sistemini kullandığını ortaya koymuştur. Temsil sisteminin üçünü de kullanan kişiler ise ağırlıklı olarak bir temsil sistemini kullanırlar ki, ideal olan üçünü birden kullanmaktır.⁴⁴⁰ Temsil sistemleri konusunda NLP, bir nokta daha ileriye giderek kişilerin yoğun olarak kullanma eğiliminde oldukları temsil sistemine göre gruplanabileceğini savunur.

Bazı insanlar yüzleri (görsel), bazıları işittikleri isimleri (genellikle sesli bir şekilde duydukları için) kolaylıkla hatırlayabilirler. Bazı insanlar, bir problem üzerinde düşünürken resim çizmekten, sözcüklerle ifade etmek yerine semboller ya da diyagramlar kullanmaktan hoşlanırlar. Bazıları ise problemleri lehte ve aleyhte olan şeyleri kâğıda aktararak ancak yazdıklarını da içlerinden “duyarak” tartışmayı severler. Bütün bunlar, kişilerin dış dünyayı algılamak ve düşünürken tercih ettikleri ve çoğunlukla kullandıkları temsil sistemleri ile ilişkilidir.⁴⁴¹ İnsanların temsil sistemlerini ortaya çıkarmak beş şekilde mümkündür; vücut duruşları, erişim ipuçları, jest ve mimikler, göz erişim ipuçları ve dil. Bunlardan en belirleyici olanlar ise vücut duruşu, göz erişim ipuçları ve dildir.⁴⁴²

İnsanlar düşünürken ya da iletişim kurarken bu üç temsil sisteminden birini tercih ederler. Hayatın her alanında olduğu gibi iş dünyasında da, “iletişim” olgusu çok önemlidir. Birçok katılımcının sıkıntı ve hoşnutsuzluk duyduğu toplantıları düşünelim. Toplantının amacı konusunda görüş birliğine varılmış olsa da, toplantı sonunda yapılan değerlendirmeler, kişilerin düşünme biçimlerine göre farklılık gösterir. Kişilerin

⁴³⁹ Elvan Acar, **İnsan Kaynakları Yönetiminde NLP**, İstanbul: Kariyer Yayıncılık, Nisan 2006, s.46.

⁴⁴⁰ Korukçu, **a.g.e.**, s.15.

⁴⁴¹ Alder, **a.g.e.**, s.50.

⁴⁴² Çalışkan, **a.g.e.**, s.121.

düşünme tercihlerine göre bir toplantının nasıl başarılı sayılacağına göz atmak gerekirse⁴⁴³;

Görsel: Düşünce birliğine varılmış konular destekleyenlerin isimleriyle birlikte tahtaya yazıldığında,

İşitsel: Toplantı sonunda katılımcılar, “Gerçekten yararlı bir toplantı oldu. Bundan sonraki çalışma planımızı artık iyi biliyorum” gibi yorumlar yaptığında,

Dokunsal: İçten gelen bir sıcaklık ve sevecenlikle el sıkıldığında, toplantı başarılı olmuş sayılır.

Kişilerin kullandıkları duyulara özgü yüklemelere örnek verecek olursak⁴⁴⁴;

a) Görsel: “Bu olayı gözümde canlandırmakta güçlük çekiyorum”, “Bu iyi bir fikir gibi görünüyor”, “Soruna ilişkin daha temiz bir imgeye ihtiyacım var”, “Bu, konuyu biraz aydınlatıyor”, “Geriye dönüp baktığımda ışığı görebiliyorum”, “Renkli bir örnek”...

b) İşitsel: “Bu, kulağa hoş geliyor”, “Fırsat kapıyı çalıyor”, “Şu giysi, al beni diye bağıyor”, “Bazı konuşmalar işitince kulak kesildim”, “İçimden bir ses, şimdi tam sırası diyor”...

c) Dokunsal: “Bu projenin elle tutulur bir yanı olduğunu hissediyorum”, “O adam, şirketin ağır toplarından biridir”, “İşlerimiz çok yoğunlaştı”, “Müşteriyle hemen yeniden temas kurmalıyım”, “O çok katı bir insan”, “Soğuk bir adam”...

İnsanların nasıl düşündüklerini bilince, onlar için neyin önemli olduğunu ve onları neyin kızdırdığını anlayabiliriz. Görsel sistemi baskın olan kişiler, dağınık ve düzensiz bir ortamdan rahatsız olurlar. Bu kişiler, büyük ihtimalle görseldirler. İşitsel sistemi baskın olanlar, gürültüden çabuk etkilenirler, çalışırken sessiz bir yere ihtiyaç duyarlar. Dokunsal olanlar, rahatlarına düşkünlüdürler; nerede ve nasıl oturdukları konusunda hassastırlar. Rahatları yerinde olduğu müddetçe, iş arkadaşlarını rahatsız edebilecek kadar dağınık ve gürültülü bir yerde çalışabilirler. Temsil sistemlerini öğrendiğiniz zaman, çalışma ortamınızı hem kendinize uygun hem de başkalarının gereksinimlerini anlayıp saygı gösterecek şekilde düzenleyebilirsiniz.⁴⁴⁵

⁴⁴³ Knight, **a.g.e.**, s.12.

⁴⁴⁴ Diltz ve diğerleri, **a.g.e.**, s.101.

⁴⁴⁵ O’Connor ve McDermott, **a.g.e.**, s.83.

2.4.6.1. Görsel Temsil Sistemi

Nüfusun neredeyse %60'ı görsel temsil sistemini kullanmaktadır.⁴⁴⁶ Görsel temsil sistemini kullanan kişiler, dünyayı görüntüler halinde algılamak eğilimindedirler. Onlar, beyinlerinin görsel kısmına erişerek, en büyük güç duygusuna ulaşmayı başarırlar. Beyinlerindeki görüntülerle uyumlu olmaya çalıştıklarından, çok hızlı konuşurlar ve nasıl konuştuklarına fazla dikkat etmezler; çünkü onlar için önemli olan görüntülerle kelimeleri eşleştirmektir. Bu kişiler, görsel mecazlarla konuşur, nesnelere kendilerine nasıl göründüklerinden, gördüklerinin şeklinden, onların parlak ya da koyu renkli oluşundan söz ederler. Örneğin, “Gördüğüm kadarıyla...” sözcük kalıbıyla başlayan bir cümle görsel gruba dahil olan bir kişiyle muhatap olduğunuzda dair önemli bir ipucu oluşturur. Görsel kişilerin akıllarına “parlak” fikirler gelir, “güzel” zaman geçirmek isterler ve kendilerini “açık seçik” ifade ederler.⁴⁴⁷

Görsel temsil sistemini ağırlıklı kullanan kişiler, hayatı görüntülerle algılar. Görsel kanalları daha açıktır.⁴⁴⁸ Bir şeyin nasıl görüldüğüne bakarlar. Onlar için önemli olan renkler ve görüntülerdir. Her zaman etrafındakileri görebilecek mesafede dururlar. Daha çok yazarak öğrenirler. Görseller söylenenleri geçmiş ve gelecekteki görüntüleri karşılaştırarak anırlar. Onlar için yüzler isimlerden daha anlamlıdır, göz teması kurmaya özen gösterirler. Genelde yukarı bakarak düşünürler.⁴⁴⁹ Görsel yaklaşımı tercih eden insanlar çoğunlukla başları ve vücutları dimdik ve gözleri yukarılara bakar şekilde ayakta dururlar veya otururlar.

Girişimciler, mimarlar, güzel sanatlarla uğraşanlar, televizyoncular, endüstri tasarımcıları, modacılar, vb., görsel temsil sistemini yoğun olarak kullanan kişilerdir.

2.4.6.2. İşitsel Temsil Sistemi

İşitsel temsil sistemi, seslerin kulağa nasıl geldiği ile ilgilidir. İşitsel temsil, zamanla ilgilenir ve bu sistemde olaylar zamansal sırayla temsil edilir.

İşitsel temsile hitap edebilmek için vurgulama yaparken önemli verilerin altını çizmek çok faydalıdır. İki insan aynı şeyleri söyleyebilir ama sonuçta iki ayrı etki

⁴⁴⁶ Gün, a.g.e., s.70.

⁴⁴⁷ Acar, a.g.e., s.47.

⁴⁴⁸ David Molden, *NLP Business Masterclass*, Great Britain: Pearson Education Limited, 2001, s.30.

⁴⁴⁹ Bilasa, a.g.e., s.43.

doğabilir. Başarılı konuşmacı ve hatiplerin çok iyi bildiği gibi, etkili konuşma sadece sözcüklerden ibaret değildir. Duygusal etkiyi sağlamanın anahtarı, konuşmacının sözcüklere kattığı tutkudur. Müzisyenler, avukatlar, ses sanatçıları, santral operatörleri, çağrı merkezi çalışanları, ses teknisyenleri ve mühendisleri bu sistemi yoğun olarak kullanması gereken kimselerdir.⁴⁵⁰

İşitsel eğilimli kişiler, kullandıkları kelimelere daha çok dikkat ederler çünkü kelimeler onlar için çok şey ifade eder. Sesleri daha yankılı, konuşmaları daha yavaş, daha ritmik ve daha ölçülüdür. İşitsel sözcük ve deyimlerin bol kullanıldığı bir dil kullanırlar; bunlar, işitmek, tartışmak, tını, fısıltı, münakasa, bağırarak, ses getirmek gibidir.⁴⁵¹ Bir kişi “ayrı tellerden çalmak, kulakları tırmalamak, kulağa hoş gelmek, borusu ötmek, kulak vermek, kulak tıkamak,” gibi mecazları daha çok kullanıyorsa, bu kişinin işitsel bir kişi olduğu yorumunu yapmak yanlış olmayacaktır.⁴⁵²

Genel olarak vücut duruşlarında şunlar dikkati çeker; bas genelde sağa eğik, kollar bağlı, el çenede ve düşüncelidirler. Parmaklarla ya da ayaklarla ritim tutmak da işitselliğin göstergesi olarak kabul edilir.

2.4.6.3. Dokunsal Temsil Sistemi

Dokunsal temsil, bütün sistemler içerisinde en fazla hareketsizlik ve süre içeren sistemdir. İlk hareketi başlatmanın en zor olduğu sistemdir ama başladıktan sonra en fazla hız içeren sistem olma özelliğine sahiptir. Ürkme ve sonra da dokunsal olarak uyarılma deneyimi olan “tüylerin ürpermesi” durumunu herkes yaşamıştır. Tehlike olmamasına rağmen ilk uyarılmanın geçmesi biraz zaman alır.

Dokunsal kimseleri ilk bakışta anlamak mümkündür. Onlar, giyimlerinde yumuşak, hafif ve bol kıyafetleri tercih eder. Her zaman oldukça rahat ve ortopedik ayakkabılar giyerler. Bir kıyafetin görüntüsü değil, nasıl hissettirdiği onlar için daha önemlidir. Bu kişiler yavaştır ve daha çok dokunsal hislere tepki gösterirler. Sesleri daha derindir ve oldukça yavaş konuşurlar. Fiziksel dünyadan mecazlar kullanırlar ve somut şeyleri kavrarlar. Nesnelere ağır ya da yoğundur; çünkü onlar nesnelere dokunma gereği duyarlar. “Bugünlerde yoğun bir çalışma temposu içindeyim” ya da “O, oldukça

⁴⁵⁰ Acar, a.g.e., s.48.

⁴⁵¹ Gün, a.g.e., s.83.

⁴⁵² Oğuz Saygın, **Kişisel Değişim Stratejileri**, İstanbul: Hayat Yayınları, 20. Baskı, 2005, s.61.

yumuşak huylu, sıcakkanlı bir insandır” cümleleri, daha çok dokunsal bir insanın ağzından çıkabilir.⁴⁵³ Dokunsal temsil sistemini kullanan kişiler, konuşurken vücut temasında bulunmayı seçerler.

Dokunsal düşünme, bedenle birlikte düşünmedir ve rahat, hatta yığılırcasına bir oturuşu içerir. İnsanlar bu tarzda düşünürken çoğunlukla aşağıya bakarlar, çünkü bu onları bedensel duyularına yakınlaştırır. Görsel düşünen bir kişiyle dokunsal düşünen bir kişi arasındaki konuşma, bazen iki taraf için de boğucu olabilir. Görsel düşünen sabırsızlanabilir, çünkü dokunsal düşünen kişi daha ağır konuşmakta ve daha uzun sürede cevap vermektedir. Dokunsal düşünen ise çabuk olmaya zorlandığını hissedip rahatsız olabilir.⁴⁵⁴ Dokunsal temsil sistemine sahip olan kişilerin seçtikleri meslek ve hobiler; masörlük, heykeltıraşlık, inşaat işçiliği, atletizm, berberlik, yüzme, dans, yemek yeme, kamp yapma, yemek yapma alanlarına yöneliktir.⁴⁵⁵

Görsel, işitsel veya dokunsal temsil sistemlerine sahip olan kişilerin sıklıkla kullandıkları sözcükler ve deyimler aşağıdaki tablolarda belirtilmiştir.

⁴⁵³ Acar, **a.g.e.**, s.49.

⁴⁵⁴ O'Connor ve McDermott, **a.g.e.**, s.85.

⁴⁵⁵ Rex Steven, ve Carolyn Sikes, **Untimate NLP Home Study Course**, IDEA Seminars, Inc., 1997, s.46.

Tablo 1: Temsil Sistemleri ve Kullanılan Sözcükler⁴⁵⁶

<u>Görsel</u>	<u>İsitsel</u>	<u>Dokunsal</u>
Görmek	İşitmek	Hissetmek
Bakmak	Dinlemek	Deneyimlemek
İzlemek	Kulak vermek	Anlamak
Görünmek	Müzik çalmak	Düşünmek
Göstermek	Ahenkli kılmak	Öğrenmek
Açığa çıkmak	Ayarlamak	İşlemden geçirmek
Ortaya çıkmak	Yankılanmak	Duyarlı olmak
Öngörmek	Sessizlik	Vurgulamak
Aydınlatmak	Konuşmak	Katı
Hayal etmek	Bağırarak	Yumuşak
Net	Tartışmak	Soğuk
Bulanık	Çınlamak	Kırılmak
Puslu	Sağır olmak	Pürüzlü
Berrak	Haykırmak	Sıcak
Resim	Gürültü	İnce
Renksiz	Sakin	Dokunmak
Vizyon	Belirtmek	Bozulmak
Odaklanmak	Armoni	Ağır
Mat	Vokal yapmak	Tasarlamak
Donuk	Dilsiz	Basmak
Başka açıdan bakmak	Pat diye	Huzurlu
Yansıtmak	Ötme	Tatmak
Renkli	Konuşmak gerekirse	Çekici
Simetri	Tempo	Sakin

⁴⁵⁶ NLP Grup&INLPTA Pratisyen Manuel, 2003, s.27'den ve Biçer, 1999, s.63'den uyarlanmıştır.

Tablo 2: Temsil Sistemleri ve Kullanılan Deyimler⁴⁵⁷

<u>Görsel</u>	<u>İşitsel</u>	<u>Dokunsal</u>
Göz alıcı	Kulak vermek	Temas kurmak
Kuş bakışı	Etekleri zil çalmak	Parmak basmak
Şimşekler çakmak	Kulak vermek	Sinirine dokunmak
Kaşla göz arasında	Dilini tutmak	Anlamını yakalamak
Gönül gözü	Boş konuşmak	Soğukkanlılığı korumak
Işığında	Hesap vermek	Kımıldama!
Olay çıkarmak	İşitilmemiş şey	Baş belası
Gözü açık	Duyuma mesafesinde	Nüfuzunu kullanmak
Dar görüşlü	Geveze	Çivi gibi
Derman olmak	Dili tutulmak	Aşağı yukarı
Göz hapsi	Lafa tutmak	Ağızdan kaçmak
Resmetmek	Net işitmek	El ele
Fikir edinmek	Kulağa hoş gelmek	El atmak
Loş görüntü	Gümbür gümbür	Damarına basmak
Çıplak gözle	Şiir gibi konuşmak	Kendine hakim olmak
Bana öyle görünüyor	Zil takıp oynamak	Tam isabet ettirmek
Hayatı renklendirmek	Kulakları sağır etmek	Yarayı deşmek
Göz göze	Uyum içinde olmak	Sıcakkanlı olmak
Direkt olarak	Laga luga yapmak	Sıcak tartışma
Benzemek	Kulağını açmak	Sinirlerine hakim olmak
Açık seçik	Dilini tutamamak	Köklü olmak
Bulanık düşünce	Kulakları tırmalamak	Burnu sürtülmek
Göz yummak	Oflamak/puflamak	Zıvanadan çıkmak
Açıkça görünüyor	Saçma sapan konuşma	Altını çizmek
Gözleri parlamak	Bülbül gibi ötmek	Üstüne basmak
Gözetlemek	Dili dolanmak	İliklerinde hissetmek
Burnunun ucunda	Amacını ortaya koymak	Cana yakın

⁴⁵⁷ NLP Grup&INLPTA Pratisyen Manuel, 2003, s.28 ve Biçer, 1999, s.63'den uyarlanmıştır.

İnsanlar, herhangi bir sağlık problemi dışında olmak koşuluyla, bu temsil sistemlerinin tamamını kullanırlar ancak birini veya ikisini daha sık ve ön planda kullanma eğilimi gösterirler. Bu durum da, bireylerin dünyayı algılama şeklini değiştirdiği gibi, yaşama dair bakış açılarını, davranış tarzlarını da değiştirir. Temsil sistemlerinin bilincinde olmak, iletişimden satışa, eğitimden bireysel ilişkilere kadar pek çok konuda farkındalık ve kolaylık sağlar. Muhatap olunan insanın ya da insanların hangi temsil sistemlerini ağırlıklı olarak kullandığının farkında olmak, onlara daha kısa sürede ulaşabilmeyi, davranış kalıplarını daha iyi analiz edebilmeyi ve onları daha kolay ikna edebilmeyi beraberinde getirir. Karşılaşılan kişilerin hangi temsil sistemini yoğun olarak kullandıklarını anlamamanın önemli bir yolu, konuşurken seçtikleri dile dikkat etmektir, çünkü her insan konuşurken, ağırlıklı etkilendiği temsil sistemine göre söz ve söz gruplarını seçme eğilimindedir.⁴⁵⁸

Tüm bunların dışında, NLP, bireylerin zihinlerinde neler olduğuna ilişkin daha özel göstergeleri de kullanır. Bir kişinin sadece göz hareketlerini takip ederek herhangi bir anda hangi temsil sistemini kullanıyor olduğuna dair bilgi edinilebilir. Bu göz hareketleri sayesinde insanların düşünürken zihinlerinde resimlerin mi, seslerin mi, yoksa hislerin mi canlandığını anlamak çok daha kolay olur.⁴⁵⁹ Aşağıda temsil sistemleri ile göz hareketleri arasındaki ilişkiye değinilmiştir.

2.4.6.4. Temsil Sistemleri ve Göz Hareketleri

Gözü bazen “ruhun penceresi” olarak tarif ederiz ve göz teması iletişimin oldukça önemli bir kısmını oluşturur. Önemli ilişkiler de, kişilerin kullandıkları temsil sistemleri ile bilinçsiz göz hareketleri arasında yer alır.⁴⁶⁰

Göz hareketleri sistematik bir kalıp izler ve kişinin o anda yaşadığı deneyimlerle ilgilidirler. Soru sorulduğu zaman öğrencilerin genellikle tavana baktıkları bilinir ama bunun tesadüfî bir davranış olduğu düşünülmüştür. Oysa tavana bakarken öğrenci, zihninin daha önce oraya yerleştirdiği bir görüntüyü aramaktadır.

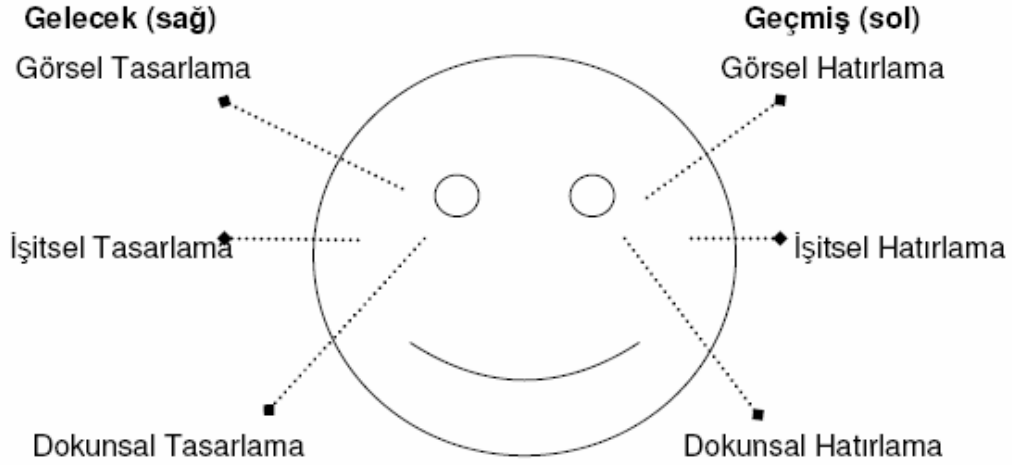
Sağ elini kullanan kişilerin yüzde 90’ında geçerli olan standart göz hareketleri, bir durumu anlatırken ağırlıklı olarak kullandığı temsil sistemlerine ilişkin önemli bir

⁴⁵⁸ Acar, **a.g.e.**, s.50.

⁴⁵⁹ Knight, **a.g.e.**, s.13.

⁴⁶⁰ Alder, **a.g.e.**, s.188.

ipucudur. Aşağıdaki şekilde göz hareketlerinin işaret ettiği temsil sistemleri görülmektedir.



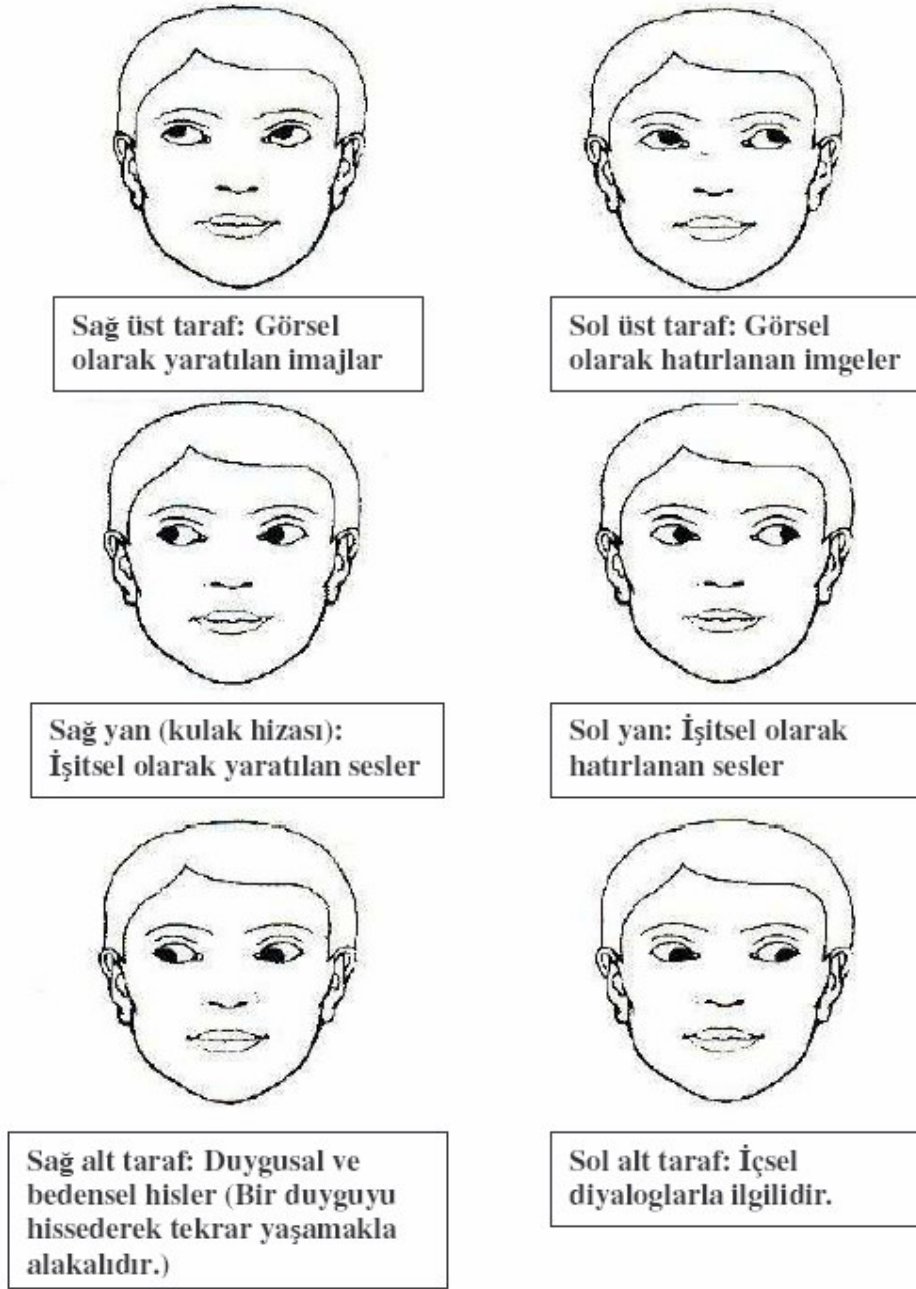
Şekil 11: Temsil Sistemleri ve Göz Erişim İpuçları⁴⁶¹

Yukarıda da görüldüğü gibi; kişinin hatırlamak yoluyla zihninde canlandığı bir görüntü, gözlerini sol yukarı, ses ise sol yana doğru hareket ettirmesine sebep olmaktadır. Sağ yukarıda ise hayal edilen bir görüntü, sağ yanda hayal edilen bir ses vardır. Kişi sağ aşağıya baktığında, dokunsallık duygusu ön planda iken, sol aşağıda ise bir iç diyalogun varlığı söz konusudur.⁴⁶² Sol elini kullananlarda, bunların tam tersi olabilir, bazı kişilerde ise bu hareketler, işaret edilen temsil sistemlerine tam olarak uymayabilir. Yine de, tüm bu genellemeler, iletişim kurmada bize oldukça faydalı olabilirler.⁴⁶³ Göz erişim ipuçlarından, hem başkalarının nasıl düşündüklerini bulmakta hem de belirli şekillerde düşünmenizi kolaylaştırmakta faydalanmak mümkündür. Bir televizyon kanalının ayarını yapar gibi, bedeninizle zihninizin uyumunu sağlayabilirsiniz

⁴⁶¹ Acar, a.g.e., s.52.

⁴⁶² A.g.e., s.52.

⁴⁶³ McDermott ve Jago, a.g.e., s.98



Şekil 12: Temsil Sistemleri ve Göz Hareketleri⁴⁶⁴

Öğretirken ve eğitim verirken de, göz erişim ipuçlarını kullanabilirsiniz. Söz gelimi, görsel araç kullanıyorsanız, bunları ideal olarak tepede ve izleyenlerin solunda

⁴⁶⁴ Alder, a.g.e., s.189.

konuşlandırmanız doğru olacaktır. Bu yöntem, izleyicilerin görsel belleklerine daha kolayca erişmelerini sağlayacaktır.⁴⁶⁵

Bir hedef kitleye yöneltilen her güdüleme ve iletişim tekniği; görsel, işitsel ve dokunsal şekilde, herkese hitap eden bir yönü olacak şekilde geliştirilmelidir. Herkesin farklı bir temsil sistemi ve stratejisi olduğu düşünülürse, hepsinin ihtiyacını karşılayacak tek bir temsil sistemi bulmak mümkün değildir. Bu durum da, tek taraflı olarak hazırlanan bir konuşmanın pek işe yaramayacağı sonucunu normal kılar. Bütün temsil sistemlerini ve stratejileri kullanarak hazırlanacak bir konuşmanın, dinleyici kitlesini oluşturan her bireye doğru şekilde ulaşması ve grubun tamamında doğru etkiyi yaratması kaçınılmazdır. Dinleyicilere mutlaka bir şeyler gösterilmeli, bir şeyler dinletilmeli ve bir şeyler hissettirilmelidir.⁴⁶⁶

2.4.6.5. Alt Modaliteler (Alt Sistemler)

Duyularımızla dış dünyada yapabileceğimiz her ayrımı, iç dünyamızda da yapabiliriz. Her deneyim, duygu, davranış, inanç ve durum bireyin zihninde duyu organları temelli bir imaj oluşturur. Görsel, işitsel, dokunsal, kokusal ve tatsal olarak oluşturulan bu imajlar, bireyin yaşadığı deneyimlerin, içinde bulunduğu durumların, hissettiği duyguların bir çeşit zihinsel kodlanmasıdır. NLP’de bu kodlamalar alt sistemler olarak adlandırılır. Alt sistemler, duyularımızın daha küçük yapı taşlarıdır; bütünsel resimler, sesler ve duyguların yaratılma tarzlarıdır. Bunlar, her deneyimi ayrı kılan özelliklerdir.⁴⁶⁷

Rahatlatın ve hoş bir anınızı anımsayın. Bununla ilgili zihinsel resminize bakın. Resim siyah – beyaz mı, yoksa renkli mi? Hareketli mi, durağan mı? Renkler ne kadar parlak? Tüm bunlar, görsel alt sistemlerdir. Şimdi bu hatıranızdaki sesleri dinleyin. Bunlar yüksek veya alçak mı, yakın veya uzak mı? Sesler net mi yoksa boğuk mu? Hangi yönden geliyorlar? Bunlar, işitsel alt sistemlerdir. Şimdi duygularınızı kontrol edin. Bedeninizin nerelerinde bulunuyorlar? Her bir his büyük mü, küçük mü? Sıcak mı, soğuk mu? Ne kadar şiddetli? Bunlar ise, dokunsal alt sistemlerdir.⁴⁶⁸

⁴⁶⁵ O’Connor ve McDermott, **a.g.e.**, s.88 – 89.

⁴⁶⁶ Acar, **a.g.e.**, s.53 – 54.

⁴⁶⁷ O’Connor ve McDermott, **a.g.e.**, s.97.

⁴⁶⁸ **A.g.e.**, s.98.

Alt sistemler, yukarıda da belirtildiği gibi üç temsili sistemden birinin belirgin duyumsal özelliğini yansıtır. Bu özellikler, gerçek dünyadaki deneyimlerimizi zenginleştirir, çeşitlendirir ve anlam kazandırır. Bu, gerçekliği yansıtan iç dünyamıza aynı tarz etkiyi yaratır. Aşağıda başlıca alt sistem özellikleri yer almaktadır⁴⁶⁹:

Görsel alt sistemler

Parlaklık	Aydınlık mı, loş mu? Sönük mü, parlak mı?
Berraklık	Net ve açık mı, yoksa puslu mu?
Boyut	Gerçek boyutlarından büyük mü küçük mü?
Renk	Renkli mi, siyah – beyaz mı? Kısmen mi renkli?
Konum	Önünüzde, yanınızda ya da arkanızda mı?
Uzaklık	Yakında mı, uzakta mı?
Hareketlilik	Durağan resimler mi, film şeridi gibi mi?
Hız	Hızlı mı, yavaş mı?
Çerçevesel / Panoramik	Bir çerçeve içinde mi, panoramik mi?
Düzen	Sıralı mı, karışık mı? Kesik görüntüler mi?
Katılımcı / İzleyici	Katılımcı mısınız yoksa dışarıdan mı izliyorsunuz?

İşitsel alt sistemler

Ses	Kısıklı mı, yüksek mi?
Tempo	Her zamankinden yavaş mı, hızlı mı?
Konum	Sesin kaynağı önünüzde mi, yanınızda mı, arkanızda mı?
Uzaklık	Sesin kaynağı yakında mı, uzakta mı?
Sesler	Bir insan sesi mi, başka gürültüler de var mı? İnsan sesiye kime ait?
Ses Tonu	Alçak mı, yüksek mi?
Süreklilik	Ses sürekli mi, kesik kesik mi?

Dokunsal alt sistemler

Baskı	Duyusal bir baskı hissediyor musunuz?
Konum	Duyular bedeninizin herhangi bir bölümünde odaklanıyor mu?
Hareketlilik	Duyularınız sürekli mi? Anlık dokunuşlar mı?

⁴⁶⁹ Knight, a.g.e., s.18 – 21.

Isı	Duyularınızdan kaynaklanan bir sıcaklık, soğukluk ya da nem duyuyor musunuz?
Yoğunluk	Güçlü mü zayıf mı?
Hız	Aniden oluşan bir duygu mu? Etkisi yavaş mı hissediliyor?

Bireyin, kendini mutlu hissettiği bir anla ilgili kodlamaları, yani geliştirdiği alt modaliteleri, kendini kötü ve mutsuz hissettiği ana ilişkin alt modalitelerinden farklıdır. Benzer şekilde, sevilen ve istek duyulan bir işi yapmakla seilmeyen ve istenmeyen bir işi yapmanın alt modaliteleri de, motivasyon ve demotivasyon durumlarının alt modaliteleri de birbirinden farklıdır.

Olumsuz durumların yarattığı etkileri, alt modaliteler anlamında olumlu durumların etkileriyle değiştirmek, diğer bir deyişle deneyimleri, durumları ve duyguları bireyin zihninde olumlu yöne doğru yeniden kodlandırmak, motivasyondan bir işi sevmeye, istenmeyen zararlı bir davranıştan kurtulmaktan, istenilen ama iyi hissettirmeyen bir davranışı olumlu bir alışkanlık haline getirmeye ve hatta çeşitli negatif inançlardan kurtulmaya kadar pek çok konuda oldukça kolay çözümler getirecektir.⁴⁷⁰

Alt sistemleri değiştirerek deneyimin yapısını değiştirdiğimizde, anlam da değişecektir. Anlam değiştiğinde ise içsel tepkimiz değişecektir.⁴⁷¹

Duyularımızın vücudumuzla ilişkisi vardır. Fakat düşünerek tüm fizyolojimizi değiştirebiliriz. Eğer “güveni” düşünürseniz, güvenli görünür ve güvenli hareket edersiniz. Eğer “endişe” veya “korku” düşünürseniz, kalp atışınız ses tonunuz ve vücut diliniz bu düşünceyle eşleştirme yapacaktır. Tersine, fizyolojinizi değiştirerek davranışlarınızı ve ruh halinizi değiştirebilirsiniz. Güvenli bir şekilde yürüyün, konuşun ve hareket edin. O zaman da kendinizi güvenli hissetmeye başlayacaksınız.⁴⁷²

Sonuç olarak edindiğiniz her deneyim, belleğinizde bir anı olarak yer alır. Bir edimi değerlendirirken, onu belleğinizde depolama biçiminizi de belirlersiniz. Düşünme

⁴⁷⁰ Acar, **a.g.e.**, s.80.

⁴⁷¹ O'Connor ve McDermott, **a.g.e.**, s.100.

⁴⁷² Heather ve Alder, **a.g.e.**, s.138.

sürecinizin alt sistemlerini yönlendirerek, belleğinizin yapısını etkiler, edimlerinizi sizde olumlu duygular uyandıracak biçimde saklayabilirsiniz.⁴⁷³

2.4.7. Zaman Çizgisi

“Zaman çizgisi” terimini NLP’de resimleri, sesleri, geçmişteki, şimdiki zamandaki ve gelecekteki duygulanımlarımızı zihinsel olarak depolamak anlamında kullanırız. Zaman çizgisi kavramının geçmişine baktığımızda, Aristo, Jung, Freud, William James, Milton Erickson ve diğerlerine kadar uzandığını görmekteyiz.⁴⁷⁴

Zaman, kişiden kişiye değişen bir olgudur. Her insanın, zamana, geçmişe, şimdiye ve geleceğe dair algıları birbirinden farklıdır. Bu farklılık, dünya modellerinin oluşumunda büyük rol oynar. Kişiliğin temel anahtarlarından biri, zaman algısı ve bu algıya dayalı olarak her bireyin kendi zihninde farkında olarak ya da olmayarak yarattığı zaman çizgisidir. Nasıl olur da, zaman ölçüleri değişmezken, kimileri hep dakiktir, kimileri ise hep geç kalır? Ya da kimileri belirledikleri hedeflere nasıl tam da uygun gördükleri zamanda ulaşır, fakat kimileri de zamanı doldurduğunda yolun yarısını ancak geçebilmiştir? Bütün bu soruların cevabı, zaman çizgisi ve insanların onu oluşturma biçimi ile açıklanabilir. Her birey, yaşamına ve zamana dair bir geçmiş, şimdi ve gelecek algısı geliştirmiştir ve tüm bir yaşamını değerlerinin, inançlarının ve içinde bulunduğu çevrenin de etkisiyle geliştirdiği bu zaman algısına göre planlar.⁴⁷⁵

Temelde iki çeşit zaman anlayışı vardır. Bunlar⁴⁷⁶;

- ❖ Anglo – Avrupalı zaman,
- ❖ Arap zamanıdır.

Anglo – Avrupalı zaman, Endüstri Devrimi’nden sonra, zaman kavramının işletmeler açısından önem kazanmaya başlamasıyla ortaya çıkmıştır. Dönemin işverenleri, fabrikalar üretime başladığı anda herkesin çalışma yerinde hazır bulunmasını sağlamak için, olay akışlarının birbiri ardına sıralandığı lineer bir zaman programı oluşturmuşlardır. Bu program, olayların ya da planlananların soldan sağa ya da tersi şekilde birbiri ardına düzenli bir şekilde sıralandığı bir çizgi halindedir. Böylece

⁴⁷³ Knight, **a.g.e.**, s.22.

⁴⁷⁴ Alder, **a.g.e.**, s.231.

⁴⁷⁵ Acar, **a.g.e.**, s.121 – 122.

⁴⁷⁶ **A.g.e.**, s.122.

saat 09.00'da ve 10.00'da yapılması gereken iki ayrı iş varsa, 09.00'daki iş tam zamanında başlar, bir saat sürer ve saat 10.00'da ilgili herkes işe başlamak için hazırdr.

Arap ve İslam ülkeleri, Güney Pasifik, Karayipler ve hatta Amerika'nın güneyi ve diğer ılıman iklimli güney ülkelerinde zaman olgusu, şimdi gerçekleşmekte olan bir şeyi çağrıştırdığı için Arap zamanı, Anglo – Avrupalı zamandan oldukça farklıdır. Örneğin, biriyle saat 14.00'da bir randevunuz varsa, bu kişinin saat 14.30'da gelmesi kabul edilebilir bir durumdur, hatta geç kalındığı bile fark edilmez çünkü zaten siz de o sırada başka bir işle uğraşıyorsunuzdur.⁴⁷⁷

Kimi insan, geleceğini önünde, geçmişini arkasında görürken, kimi sağdan sola bir düzlem tarifi verebilir, kimileri de “V” şekliyle açıyla şimdide birleşen bir zaman çizgisi gösterebilir ve zaman algısı, bu çizginin şekliyle oldukça yakından ilgilidir.

Zaman algılarına göre insanlar genel olarak 2 ayrı gruba ayrılabilirler. Bunlar⁴⁷⁸:

- ❖ Zamanın Ötesinde
- ❖ Zamanın İçinde'dir.

Zamanın ötesinde olan insanlar, Anglo – Avrupalı zaman algısını kullanırlar, zaman çizgileri soldan sağa, yukarıdan aşağıya, “V” şeklinde ya da başka bir şekilde organize edilmiş olabilir. Asıl önemli olan, bu kişilerin “şimdi”yi kendilerinin dışında algılamaları ve başlarını çevirmek zorunda kalmadan, aynı anda geçmişi, şimdiki ve geleceği içeren zaman çizgilerinin tamamını görebilmeleridir. Bu kişiler, her zaman dakiktir, planlıdır ve düzenli bir yaşam sürerler. Ancak sürekli geleceği planlamakla meşgul oldukları ve zamanın içinde olmadıkları için, yaşamdan çok fazla zevk alamazlar, şimdiki odaklanamazlar ve kaotik bir iş ortamında verimli çalışamazlar. Bu tip insanlar için iş ciddidir ve iş zamanında eğlenilmez, sadece çalışılır.⁴⁷⁹

Zamanın içinde olanlar ise Arap zamanının özelliklerini taşırlar. “Şimdi”leri tam bedenlerinin olduğu yeredir ve hatta içinden geçiyordur. Geçmiş arkada, gelecek öndedir, çoğu zaman geçmişe ulaşmak için başlarını çevirmeleri gerekir. Eğer zaman çizgisinin herhangi bir bölümü bedenle kesişiyorsa, şekli nasıl olursa olsun o kişi, zamanın içindedir. Bu tip kimseler, her zaman gecikir, tam olarak organize olamaz, plan

⁴⁷⁷ Acar, a.g.e., s.122.

⁴⁷⁸ A.g.e., s.123.

⁴⁷⁹ A.g.e., s.123 .

yapamaz, yapsa da planlarına uyamaz. Bunlar bir sonraki haftanın takviminin açıp ne kadar çok şey olduğunu görerek korkan kişilerdir.⁴⁸⁰ Zamanın içinde yaşayanların en iyi yanı, şimdiki yoğun olarak hissedebildikleri için yaşadıkları anın değerini bilmeleri ve yaşamdan gerçekten zevk alabilmeleridir. Bu insanlar için iş bir eğlencedir, bu yüzden daha kuralsız, spontane, açık uçlu ve esnek bir şekilde çalışırlar.⁴⁸¹

Bizim zamanla ilişki kurma biçimimiz, iletişim kurma biçimimizi de etkiler. Başkalarının zamanı bizim gibi algılayamayabileceğini ve iletişimimizin bu yüzden etkisiz kalabileceğini kavramamız, insanlarla iletişim kurmada bize yol gösterici olacaktır. Sözcüklerimiz duyusal tercihte olduğu gibi bazen ipuçları verebilmektedir. “Hiç gelecek göremiyorum” ya da “Toplantıyı sabırsızlıkla bekliyorum” gibi cümleler belki de hayal edebildiğimizden daha doğrudan anlamlara sahiptir.

Yakın bir şekilde çalıştığınız iş arkadaşlarınız söz konusu olduğunda, onları kuşkusuz deneyimlerinize dayanarak sınıflandırabilirsiniz. Geçmişe takılıp kalmış mı görünüyorlar, çoğunlukla geleceği mi düşünüyorlar, yoksa hep şimdiki mi yaşıyorlar? Geleceği nasıl görüyorlar? Açık ve olumlu olarak mı, yoksa sisli ve olumsuz olarak mı? Uzak geçmişlerini ya da birkaç gün önceki bir olayı nasıl betimliyorlar? Geçmiş ve gelecek temsilleri ne kadar gerçek ve bugün insanları nasıl motive ediyorlar? Diğer insanların zamanı betimlemedeki farklı stratejilerinin (farklı dünya haritalarının) farkında olursanız, onları daha iyi anlayabilecek bir konumda olabilirsiniz. Böyle bir durumda, tıpkı onların temel duyusal (görme, işitme, hissetme) tercihlerine uygun davranırken olduğu gibi, uygun bir dil kullanmaya başlayabilirsiniz. En kötü olasılıkla, görünüşte sonuçsuz kalan iletişimler hakkındaki duygularınız değişecektir; farklı algılayışların daha çok farkına varacak ve davranışınızı daha iyi sonuçlar elde etmek için değiştirme seçeneğine sahip olacaksınız.⁴⁸²

Tüm bu sayılanlar, iş ve özel yaşamında iletişim kurmak zorunda olan herkesin uygulayabileceği şeylerdir. Geleceğe ilişkin kayda değer bir zaman çizgisi olmayan bir insana, geleceğe ilişkin canlı senaryolar anlatamazsınız. Tüm yaşamı gelecekteki bir

⁴⁸⁰ O'Connor ve McDermott, **a.g.e.**, s.103.

⁴⁸¹ Acar, **a.g.e.**, s.123 – 124.

⁴⁸² Harry Alder, **Yöneticiler İçin NLP**, Çev: Tefvik Ertan, İstanbul: Sistem Yayıncılık, Ekim 2002, s.130.

sonuca hazırlanmaktan ibaret görünen bir insan için de, şimdiki zamanın kısa erimli keyifleri çok fazla anlam ifade etmeyecektir.⁴⁸³

Zaman ölçeği, her hedefe ulaşma egzersizine dahil edilmesi gereken bir boyuttur. Kurduğunuz her türlü iletişimde elde etmek istediğiniz sonucu gerçekleştirme açısından aşağıdaki etkenlerin dikkate alınması faydalı olacaktır⁴⁸⁴:

- ❖ Elde etmek istediğiniz sonuç, özellikle zaman boyutu- öteki insan için nasıl bir anlam taşıyacaktır?
- ❖ Öteki insanın zaman faktörünü algılamasına uyacak bir açı, gelecekteki bir avantaj, şimdiki zamanda bir yarar ya da geçmişteki bir deneyim söz konusu mudur?
- ❖ Zamana onların gördüğü şekilde görseydiniz, sizi ne motive ederdi? Sizin için ne tür bir iletişim etkili olurdu?
- ❖ Uzun erimli yararlar daha somut, bugüne ilişkin bir forma dönüştürülebilir mi? Örneğin, sigortanın uzun vadeli yararları bugün huzur verebilir; uzun vadeli bir proje, sık dönüm noktaları ve kısa süreli başarı ölçütleriyle planlanırsa günlük iş doyumunu sağlayabilir. Uzun vadeli bir sonucu, duyuşsal terimlerle iletebilir misiniz?
- ❖ İletişim sırasında kullandığınız dil öteki insanın zamanı algılayışına nasıl uyabilir? “Uzun vadeli” ya da “gelecekte” gibi terimler kullanıyor musunuz ve bunlar iletişim halinde olduğunuz insanın gözünde aynı anlamı ifade ediyor mu?
- ❖ Elde etmek istediğiniz sonucu düzelterek, onu gerçekleşmesi daha mümkün hale getiriyor musunuz? Nihai hedefi gerçekleştirmek için, farklı zaman görüşlerini içeren başka yollar var mıdır? Zamana ve onun önemine ya da önemsizliğine ilişkin kendi düşünceniz, elde etmek istediğiniz sonuca ya da onu tarif etme biçiminize nasıl dâhil edilmiştir?
- ❖ Uzun vadeli bir projeyi (daha da uzun vadeli sonuçlara sahip olarak) gerçekleştirecek insanı nasıl seçiyorsunuz? Aralarında seçim yapacağınız insanların zaman çizgileri bu seçimde bir etken mi? Adayların böyle bir süre içinde geçmişte ne yaptıklarını gösteren bir sicilleri var mı? Bir ekip söz konusuysa, bu ekip farklı kişisel bireysel zaman çizgilerine göre mi

⁴⁸³ Alder, **Yöneticiler İçin NLP**, s.130.

⁴⁸⁴ **A.g.e.**, s.131 – 132.

oluşturulmuştur? Ekibin önüne uzun vadeli hedefler, hemen yapılacak işler konuyor ve herhangi bir biçimde teşvik ediliyorlar mı?

- ❖ “Acil”in, “olabildiğince çabuk”un veya “derhal”in ya da “birkaç gün”, “birkaç hafta”, “birkaç dakika”daki “birkaç”ın iletişim halinde olduğunuz kişinin gözünde ne anlam ifade ettiğini düşünün. Yanlış anlamalardan kaçınmak ve diğer kişinin zamanı algılayışına güvenebilmek için, istediğiniz şeyi iletmenin daha iyi bir yolu var mı?

2.4.8. Çerçeveler ve Yeniden Çerçeveleme

NLP, “çerçeve” terimini, bazı olaylara bakış açımızı açıklamak için kullanır. Farklı konuları, farklı bakış açılarından görebilmek için, farklı çerçevelere koyarak değerlendiririz. Yeniden çerçevelemek, olayları değişik bir perspektif veya bakış açısı ile gösterir, bir şey hakkındaki hislerimizi değiştirmeye yardımcı olur ve problemlere yaratıcı çözümler saptamamızı sağlar.⁴⁸⁵

Eğer bir resme baktığımız ‘açıyı’ değiştirseniz, çok farklı şeyler görürsünüz. Yeniden çerçevelemenin önemi, bir şeye farklı açılardan bakarak düşünebilmenizi sağlamasından gelmektedir. Yeniden çerçevelemenin sorusu şudur: “Bunu başka türlü nasıl yapabilirim ya da bu konuya başka hangi açıdan bakabilirim?”⁴⁸⁶

NLP’de çerçeveleme, kavramlara belli bağlamlarda farklı anlamlar yüklemek için onları farklı bağlamlarda kullanmak ve belli bir anda önemli algı değişimleri gerçekleştirerek birey için daha yararlı hale getirmek için kullanılır. İş dünyasında çerçeveleme, bilginin belli bir bağlamda kullanıldığı ve “belli bir amacı olan çerçevelere” konulduğu faydalı bir araçtır. Özellikle her düzey toplantı sırasında çerçevelerin kullanılması, farklı bağlamda konulara bakarak farklı yönleriyle olaylara yaklaşmaya ve farklı çözümler üretebilmeye olanak sağlar.⁴⁸⁷

Yeniden çerçevlendirme, yaratıcı düşünmenin özüdür ve kapsamlı düşünme gibi kavramları yansıtır. Başlangıçta gördüğümüz NLP’nin önvarsayımlarından bazılarıyla tam bir uygunluk içindedir. Örneğin, başkalarının gerçeklik haritalarını anlamak için olayları onların bakış açılarından görmemiz gerekir, bu iyi bir iletişim için

⁴⁸⁵ Alder, **NLP El Kitabı**, s.383.

⁴⁸⁶ Shapiro, **a.g.e.**, s.107 – 108.

⁴⁸⁷ Acar, **a.g.e.**, s.161 – 162.

ön koşullardan biridir. Yeniden çerçeveleme, seçenekler üretir ya da yeni olasılıkları gündeme getirir. Daha önce de değindiğimiz gibi, “Seçenek olması hiç seçenek olmamasından iyidir.” Açık, alıcı bir yaklaşımın altında yatan ama bizim neyin doğru ya da anlamlı olduğuna dair anlayışlarımızla uyuşmayan önemli niyetleri ortaya çıkarması mümkündür. Tüm bunlar daha iyi bir kavrayış ve daha iyi bir iletişim ortamı sağlar ve hedeflere ulaşmanın yolunu açar.⁴⁸⁸

Bağlamı Yeniden Çerçeveleme

İnsanlar çoğu zaman, “Ben çok fazla söyleyim ya da o çok fazla böyle” gibi bir anlatımla içinde buldukları durumdan ya da çevrelerindeki diğer kişilerin sergilediği bir davranıştan ötürü şikayet etme eğiliminde bulunurlar. Böyle bir ifadede, bağlam silinmiş ve sergilenen davranış, içinde gerçekleştiği bağlamdan ayrılarak davranışı sergileyen kişinin özelliği haline getirilmiştir.⁴⁸⁹

Davranışın ilgili olduğu bağlamı geri kazanmak ve yeniden çerçevelemek için, “Hangi bağlamda bu kişinin şikayet ettiği bu davranışın belirli bir değeri var?” sorusu sorulmalıdır. Böylece bağlam araştırılır ve davranışın değerlendirilmesinde değişikliğe neden olan bağlam bulunana kadar farklı bağlamlar düşünülür. Bu soruya verilecek cevaplar, sorunun çözümünde önemli bir adım atılmasına olanak tanıyacaktır. Yağmur kuraklık çeken bir bölgenin halkı tarafından son derece sevindirici ve olumlu bir olay olarak algılanırken, sel ortasında kalmış veya açık havada piknik planı yapan kişilerce istenmeyen olumsuz bir olay olarak algılanacaktır. Oysa tek başına yağmur ne iyi ne de kötüdür. Buna dair yargılar, belli bir bağlamda oluşturduğu sonuçlara göre ortaya çıkar.⁴⁹⁰

Özellikle iletişim sektörü, tamamen yeniden çerçevelemeyle ilgilidir. Açığı değiştirip, bambaşka bir parça ya da bölge üzerinde yoğunlaşırsanız, anlamı da değiştirmiş olursunuz. Anlamın değişmesiyle duygularınız ve davranışlarınız da değişecek, böylece daha fazla seçeneğe sahip olacaksınız.

⁴⁸⁸ Alder, **Yöneticiler İçin NLP**, s.236.

⁴⁸⁹ Acar, **a.g.e.**, s.166.

⁴⁹⁰ Robbins, **a.g.e.**, s.297.

İçeriği Yeniden Çerçeveleme

İçeriğin yeniden çerçevesi muhtelif bir durum veya davranış hakkındaki algı düzeyimizi veya bakış açımızı değiştirmeyi içermektedir. Bir an için geniş ve boş bir çimenlik alan düşünelim. Herhangi bir çiftçi için bu alan yeni ürünler yetiştirebileceği, bir mimar için hayalindeki evi inşa edebileceği, bir grup genç için piknik yapabilecekleri bir alan olma fırsatını taşımaktadır. Anlaşılacağı üzere aynı içerik (boş çimenlik alan), bakan kişinin niyet ve perspektifine göre farklı algılanabilmektedir.⁴⁹¹

Her deneyimin içeriği anlamına gelen ve aynı şekilde anlamını değiştiren, durumun farklı bir boyutunu da düşünmek mümkündür. İçeriği yeniden çerçevelemekle ilgili olarak şunu söylemek mümkündür: Yeniden çerçeveleme, bir kişinin duyuşal çerçevesini genişletmek için geçici bir önlem olarak kullanılabilir. Bu kişinin X ve Y’de odaklandığına dikkati çekilerek, ayrıca bir “Z” seçeneği önerilir. Bu seçenek, o kişinin algılayış biçimini değiştirecektir.⁴⁹²

Yeniden çerçevelemenin ayrıca sonuç odaklı da olması gerekir. Ulaşmak istenilen sonucu / amacı sabit tutmak ve belirli bir kalıbın bu sonuca / amaca ulaşmak için kullanılacak yollardan biri olduğunu bilmek gerekir. Unutulmamalıdır ki, aynı sonuca / amaca pek çok farklı yolla ulaşılabilir, seçilecek yolun, o an için söz konusu olan durumun ortaya çıktığı bağlama en uygun yol olması gerekir.

Sonuç Çerçevesi

Sonuç çerçevesi basitçe; istekleriniz doğrultusunda düşünmeniz anlamına gelir.⁴⁹³ Bu çerçevede, ortaya çıkması muhtemel sonuçların çok yönlü değerlendirmesi yapılır. Bu çerçeveyi kullanmak birkaç adımda gerçekleştirilir. Bu adımlar aşağıdaki gibidir⁴⁹⁴:

- ❖ Bireysel olarak iyi tasarlanmış sonuçlar belirlenir.
- ❖ Açık bir şekilde konuyla ilgili başka insanlar için iyi tasarlanmış sonuçlar belirlenir.

⁴⁹¹ Dilts, **a.g.e.**, s.53.

⁴⁹² Acar, **a.g.e.**, s.167.

⁴⁹³ Alder, **a.g.e.**, s.384.

⁴⁹⁴ Acar, **a.g.e.**, s.164.

- ❖ Belirlenen sonuçlar birbirleriyle uyum gösterecek şekilde düzenlenir.

Bu çerçeve, özellikle iş hayatında karar verme ve planlama aşamasında, sonuçların konuya dâhil olan her taraf için değerlendirilmesi açısından büyük önem taşır. Tüm iş paydaşlarının kazançlı çıkacağı yolların bulunması konusunda sağladığı faydanın yanında, bireysel hedefleri organizasyonel hedeflerle bütünleştirip paralel hale getirmek konusunda süreci kolaylaştırıcı bir işlev yürütür.

Amacı belirlemek sonuca ulaşmayı kolaylaştırır. Sonuç çerçeveleri, herkesin amacı doğrultusunda net bir hedef belirlemesini sağladığı gibi, başarıyı ölçmeye karşı da bir standart sağlaması bakımından önemlidir.

2.4.9. Nörolojik ve Mantıksal Seviyeler

Gregory Bateson, daha sonra Robert Dilts'in geliştireceği mantık seviyeleri fikrini ilk olarak ortaya atan kişi olmuştur. NLP, bu seviyeleri, psikolojik durumları anlamak ve kişisel değişim için temel oluşturmak amacıyla kullanır.⁴⁹⁵

“Değişimin mantıksal düzeyleri” olarak da adlandırılan bu model, değişimin hangi düzeyde oluşturulabileceği üzerinde durur. İlk düzey çevredir.

Çevre: Çevresel faktörler; yeriniz, konumunuz, muhitiniz ya da bir şeyler gerçekleştirdiğiniz ortamla ilgilidir. Bu davranışlarınıza etki eden sınırlamaları, sonuçlarınızı yerine getirmeye çalıştığınız fiziksel çevreyi ve içinde olan insanları kapsar. Bu seviyede muhtemelen, “Ne zaman yaparım?”, “Nerede yaparım?” ve “Kiminle yaparım?” gibi sorularla yüzleşirsiniz.⁴⁹⁶

Davranışlar: Davranış seviyesi ev, ofis, fabrika, sosyal bir olay ya da herhangi bir çevrede bir şeye ulaşmak için gerçekte ne yaptığımız ile ilgilidir. NLP’de davranışlar, eylemlerin yanı sıra düşünceleri de kapsar. Davranışı ortaya çıkarmak için sorulması gereken soru “Ne yaparım?”dir.⁴⁹⁷ Bazı istenmeyen davranışları değiştirmek zor olabilir, çünkü davranışların diğer nörolojik düzeylerle yakın ilişkisi vardır ve önce bunu keşfetmek gerekir.⁴⁹⁸

⁴⁹⁵ Alder, **a.g.e.**, s.206.

⁴⁹⁶ Knight, **a.g.e.**, s.200.

⁴⁹⁷ Alder, **a.g.e.**, s.207.

⁴⁹⁸ O’Connor ve McDermott, **a.g.e.**, s.4.

Yeterlilikler (Yetenekler): Bu seviye, insana ait kaynak ve yetenekleri içerir. Herhangi bir çeşit beceri ya da iş kolundaki yeterlilik, kişinin yeterliliği hakkındaki inancına bağlıdır. Kişinin kendi yeteneklerine olan inancı onun asıl davranışını etkiler. Tıpkı kişinin birey olarak kendisi hakkındaki yüksek inançlarının, kişisel doyum sağlayıcı bir yöntemle onun yeteneklerini etkilemesi gibi. Her seviye, yüksek bir mantık seviyesi ya da seviyelerine dikkat çeker. Yetenek fikri, “Nasıl yaparım?” sorusunu sorar.⁴⁹⁹

İnançlar ve Değerler: Bu seviyedeki değişim, kişinin motivasyonunu etkiler ve bir şeyleri yapma nedenlerimizle ilgilidir. İş hayatında inançlar, şirket yöneticilerinin ve çalışanlarının tüm edimlerinde sergilenirse etkili olur. Bunun için de, inançların çalışanların benliğinden süzülmesi, onların duygu ve düşüncelerini yansıtması gerekir. Ders kitaplarından göze ve kulağa hoş geldiği için seçilen inançlar, çoğu zaman davranışlarla tutarsızlık sergiler ve sorunlara neden olur. Çalışanların davranışlarıyla bütünleşen inançlar ise, şirket içi tutarlılık, çalışanlar arası ve hedefe yönelik bir bağlılık sergilenmesini sağlar.⁵⁰⁰ İnanç ve değerleri ortaya çıkaran sorular şunlardır: “Neden yaparım?”, “..... hakkında benim için önemli olan nedir? (mesela iş, aile, bir amaç, özel bir görev, vs.)

Kimlik: Bu seviyede, insan kişisel görüntüsünü ve hayattaki amacını ifade etmeye ya da değiştirmeye çalışır. Kimliğiniz, tecrübe seviyelerinizin kalkanını oluşturur ve kişiliğinize ait parçaları birleştirir. Bu kimlik seviyesinde sorulacak sorular; “Ben kimim?”, “Amacım nedir?”, “Neden buradayım?” şeklinde olabilir.⁵⁰¹ Kurumsal bazda, bir şirketin misyonu, o şirketin kimliğini bildirir, yaptığı işin özgünlüğünü gösterir.⁵⁰²

Maneviyat: Bu seviyede kişi, iletişime girmeye ya da bir düzenin, topluluğun ya da daha büyük bir sistemin içindeki denetimlerini değiştirmeye çalışır. Bu seviye aşağıdaki soruları sorar⁵⁰³:

➤ Bu başka kime hizmet eder?

⁴⁹⁹ Alder, **a.g.e.**, s.207.

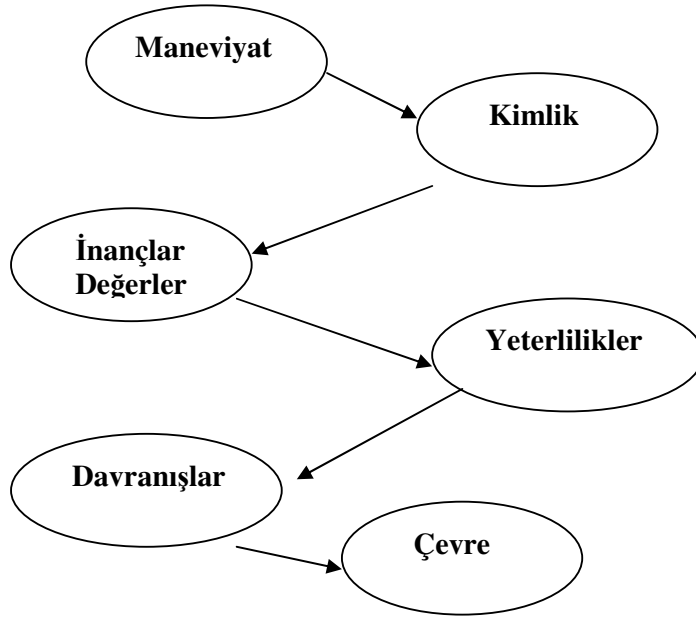
⁵⁰⁰ Knight, **a.g.e.**, s.201.

⁵⁰¹ Alder, **a.g.e.**, s.208.

⁵⁰² Knight, **a.g.e.**, s.200.

⁵⁰³ Alder, **a.g.e.**, s.209.

- Daha büyük rüyanız nedir?
- Varolma nedenim nedir?
- Yaptığım şeyi enden yapıyorum?
- Gruba, kuruluşa ve varolan düzene ne gibi bir katkı var?
- Kaderim nedir?



Şekil 13: Mantıksal Düzeyler⁵⁰⁴

Mantıksal düzeyler modeli, hedeflerinizi kategorilere yerleştirip sınavabilmeniz için başka bir yoldur. Bir sonuç, tipik olarak, birden fazla düzeyde anlam taşıyacaktır. Spesifik bir davranışsal ya da çevresel mesele gibi görünen bir şey, gerçekte yeteneklerinizle ilgili olabilir. Yanlış olan belki de, balık avladığımız yer ya da bir defa veya altı defa olan şey değildir de, ihtiyacımız olan becerilere sahip olmamızdır. Yahut daha yüksek düzeylerde, zaman ve çaba harcamaya değeceğine inanmazsınız (inanç) veya size göre bir şey değildir (kimlik) ya da anlamsızdır (amaç veya maneviyat).⁵⁰⁵

⁵⁰⁴ Acar, a.g.e., s.38.

⁵⁰⁵ Alder, **Yöneticiler İçin NLP**, s.56.

Gregory Bateson, öğrenme, değişim ve iletişim süreçlerinin doğal hiyerarşisinden söz eder. Bir düzeyde değişim sağlamak için gereken kuralların, başka bir düzeyde değişim sağlamak için gerekli olanlardan farklı olduğunu anlatmaya çalışır. Alt düzeylerden birinde oluşan değişim, çoğu zaman üst düzeyleri etkilemez. Buna rağmen, üst düzeylerde sağlanan değişiminin, alt düzeyleri etkilemesi kaçınılmazdır.⁵⁰⁶

Kendinizle ilgili yüksek düzeylerdeki düşünceleriniz, daha alt düzeylerdeki düşüncelerinizi belirlerken; daha alt düzeyde olan davranışlarınızın inançlarınız üzerinde etkisi olmayabilir. Nitelikli bir kültür oluşturmak isteyen şirketler, yalnızca davranışları değiştirmeye çalışıp, inanç ve değerleri dikkate almadıklarında kalıcı sonuçlar elde edemezler. Değişim sağlamak için, çabalarınızı etkilemek istediğiniz düzeyin daha üstüne yönlendirmelisiniz. NLP'nin yapısı, onun üst düzeylerde işlemesini gerektirir. Birçok değişim modeli, inançlar ve kimlik üzerinde durmaktadır. NLP, öğretme tekniklerine yer vermesine rağmen, tekniklerin etkili olması için duyarlılık ve esneklik gibi beceriler üzerine odaklanır.⁵⁰⁷

2.4.10. Çapalar ve Çapalama

Kişi yoğun bir durumun içindeyken, o deneyimin doruğunda spesifik bir uyarıcı uygulanırsa, deneyim ile uyarı arasında nörolojik bir bağlantı oluşur. Psikolojide, “koşullanma” olarak tanımlanan bu nörolojik bağlantıya NLP dilinde çapa adı verilir. Uyarı tekrarlandığı zaman bireyde aynı duygu tekrar yaratılır. Çapalar daha sonra benzer şekilde yeniden tetiklendiğinde kişi, farkına varmadan o yoğun durumun içine yeniden girer ve yaşamış olduğu duygusal deneyimleri yeniden yaşamaya başlar.⁵⁰⁸

Ivan Pavlov'un köpekler üzerindeki koşullanma çalışmalarının insan üzerindeki versiyonu olan çapa atma işlemi, özetle, uyarıcı veya çapa adı verilen, bir duyunun (dokunma, işitme, görme, koklama veya tatma duyusunun) belli bir içsel duruma bağlanması veya ilişkilendirilmesidir.⁵⁰⁹

Ruh hallerimiz, biz yaşadığımız ortama tepki verdikçe sürekli değişir. Ruh halimiz konusunda bir tercih yapabilmemiz için, onu neyin tetiklediğini bilmemiz

⁵⁰⁶ Knight, a.g.e., s.204.

⁵⁰⁷ Kazım Yurdakul, **Bireysel Mükemmelliğin Sanatı**, İstanbul: Kariyer Developer, Ocak 2003, s.45.

⁵⁰⁸ NLPGRUP & INALPTA, a.g.e., s.33.

⁵⁰⁹ Acar, a.g.e., s.97.

gerekir. Televizyon reklamlarını düşünün. Hedef kitle üzerinde en etkili olanları, bir ürünü arzulanan bir ruh haliyle özdeşleştirenlerdir. Söz gelimi, birçok otomobil reklamında, arabanın adı ve üreticisinin dışında, araba hakkında hiç bilgi verilmez. Bunun yerine arabanın; heyecan, özgürlük, kontrolü elde tutmak ve başarılı olmak gibi arzu edilir bir ruhsal durumla bağlantısını kuracak bir ortam kurarlar. “Bu arabayı alınca, bu ruh halini almış oluyorsunuz” şeklinde slogan ve metinler kullanırlar. Hafif bir televizyon transı içinde bulunan, eleştirel yetileri askıya alınmış izleyicilere tekrar tekrar gösterilmesi yüzünden, televizyon reklamlarının etkisi bir kat daha artar.⁵¹⁰

Çapa görsel olabilir; yeni doğan bir bebeğin görüntüsü gibi. İşitsel olabilir; bir reklamın tekrarlanan melodisi gibi. Dokunsal olabilir; el sıkma veya rahatlatıcı bir masaj gibi. Kokuyla ilgili olabilir; güllerin kokusu gibi. Tat almayla ilgili olabilir; siz de özel bir duygu veya anyı uyandıran bir tat gibi. Dışsal, yani çevreden geliyor olabileceği gibi, içsel, yani zihinde oluşabilir. Çapalar ayrıca tüm mantıksal düzeylerle de ilgilidir. Adınız, kimliğinizin çapasıdır; dini semboller, inanç ve değerlerinizin çapalarıdır.⁵¹¹

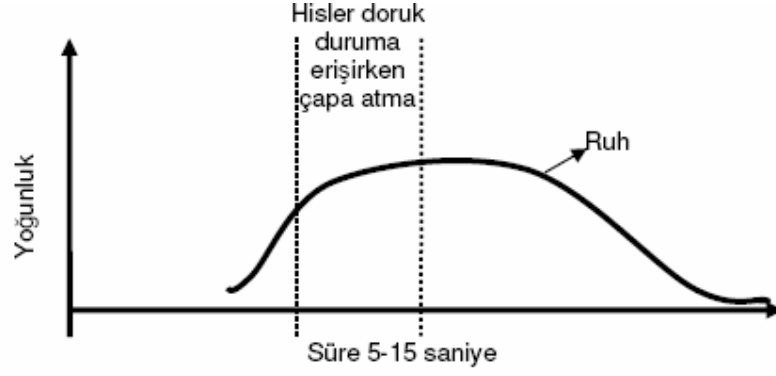
Çapa oluşturmak için ilk adım uyum sağlamaktır ve bunun dışında dört temel adımla çapalar oluşturulur⁵¹²:

- Bireyin geçmiş bir deneyimi canlı olarak hatırlaması sağlanır.
- Kişi, deneyimin doruk noktasındayken spesifik bir uyarıcı verilir. Bu uyarıcı, kişinin bedenindeki spesifik bir noktaya belirli ve tekrarlanabilir bir özellikte dokunmak şeklinde olabileceği gibi, belirli bir sözcüğün tekrarlanabilir bir ses tonuyla söylenmesi de işitsel çapa olarak etkiyi arttırabilir. Aşağıdaki şekilde çapalamanın zamanlaması gösterilmektedir.

⁵¹⁰ O'Connor ve McDermott, **a.g.e.**, s.65.

⁵¹¹ **A.g.e.**, s.65.

⁵¹² Acar, **a.g.e.**, s.97 – 98.



- Bireyin çapa oluşturma aşamasında yaşadığı duygusal durum değiştirilir.
- Test etmek için çapa yeniden başlatılır.

2.5. NLP'nin Linguistik Düzeyi

Bütün duyu, davranış ve isteklerimizi ifade etmenin en önemli araçlarından birisi olan dilimiz, etkileşim ve iletişimimize şekil veren bütün dilsel modeller, "linguistik" olarak adlandırılmıştır.⁵¹³ Dil olmadan, bilinçli düşünceyi zihinde canlandırmak zordur.

Dil, toplumsal ve bireysel yaşamın temellerinden biridir, çünkü bireyin söyleyebildikleri, düşünebildiği ve yapabildiği şeylerden oluşur. Dil kullanımımız, hayata bakışımızı sözcüklerle nasıl şekillendirdiğimizle, nasıl yansıttığımızla ilgilenir. Kullanılan dil, bireyin çevresiyle ve kendisiyle nasıl iletişim kurduğunu ve buna bağlı olarak yarattığı etkiyi belirler.

İnsan neslinin gelişimi içinde onu diğer canlılardan ayıran ve bilinçliliğin en temel enstrümanı olan dil için Freud şöyle demiştir: "Başlangıçta kelimelerle büyü aynı şeydi ve hatta kelimeler, bugün de aynı sihirli gücü sürdürmektedir. Kelimeler aracılığıyla herhangi birini dünyanın en mutlu veya en kederli insanı haline getirebiliriz. Her zaman ve her yerde kararlarımızı, yargılarımızı, inançlarımızı belirleyen ve etkileyen yine o kelimelerdir."⁵¹⁴ Dil kullanmada ustalaşarak⁵¹⁵;

- Bilgi alışverişinin kalitesini arttırabilir,
- İletişimlerinizde daha iyi anlaşılabilir,

⁵¹³ Tokur, a.g.t., s.60.

⁵¹⁴ Dilts, a.g.e., s.19.

⁵¹⁵ Knight, a.g.e., s.37.

- Olayların sonuçlarını etkileyebilir,
- Dile yansıyan engellerin ustalıkla üstesinden gelerek güçlenebilir,
- Bilinçaltı süreçleri uyandırarak bilinçli direnci yıkabilir,
- İletişimlerle karşınızdakini adeta büyüleyebilir,
- Dilinizi ve böylece yaşamınızı zenginleştirebilirsiniz.

Dil ve beyin arasında önemli bir ilişki vardır. Dili yönlendiren ve yöneten beyindir; bununla birlikte dil de beyni yönlendirmektedir. Bazen dilin yanlış kullanılması beyinde yanlış temsillerin oluşmasına sebep olur. Kullanılan dilin oluşturduğu bu temsiller, yine yanlış düşünce ve davranışların kaynağı olacaktır. Kişi, kullandığı veya duyduğu kelimeler, işaretler ve semboller ile bunlara yüklediği anlam sonucu duygu, düşünce ve davranışlarını oluşturur. Dolayısıyla elde ettiğimiz sonuçlar içsel ya da çevreyle iletişimde kullandığımız dil ile direkt ilgilidir.⁵¹⁶

Bu bölümde, dilin iletişimde yarattığı etkilere ve başarılı iletişimin hangi yöntemler kullanılarak gerçekleştirilebileceğine değinilecektir.

2.5.1. İletişim

Duygu, düşünce veya bilgilerin akla gelebilecek her türlü yolla başkalarına aktarılması, Türk Dil Kurumu tarafından iletişimin tanımı olarak kabul edilmiştir. Bir başka deyişle iletişim, diğer insanlarla her türlü etkileşimi tanımlamada kullanılacak bir sözcüktür ve minimum iki insanı gerektiren bir süreçtir. Bu süreç, ilişkilerin ve kişisel imajın kalitesini belirler.⁵¹⁷

Hepimiz bir nedenden dolayı (örneğin bildirmek, ikna etmek, korkutmak vb) iletişim kurarız. Bu yüzden, sonuçlar ve onların nasıl daha açık ya da güçlü yapılacağına ilişkin öğrendiğimiz her şey iletişimle de aynı derecede ilgilidir. Spesifik amacı ve içeriğinden bağımsız olarak, herhangi bir iletişime ilişkin önemli bir sonuç, başarılı iletişimde anahtar bir etmen olan uyumlu ilişkidir. NLP, iletişim açısından çok önemli olan uyumlu ilişkinin nasıl kurulup sürdürülebileceğini göstermektedir.⁵¹⁸

⁵¹⁶ Yurdakul, **a.g.e.**, s.128.

⁵¹⁷ Acar, **a.g.e.**, s.29.

⁵¹⁸ Alder, **Yöneticiler İçin NLP**, s.89.

Daha önce de, NLP varsayımlarından “İletişimin anlamı alınan tepkiden ibarettir” maddesini açıklarken değindiğimiz gibi; iletişim sırasında, bilgi, ileten kişinin bakış açısı, deneyimleri ve değer yargıları gibi algılarından etkilenecek belirli bir formda diğer tarafa aktarılır. Bilginin iletildiği kişi ise bu bilgiyi, kendi bakış açısı, deneyimleri, değer yargıları vb. algılarıyla anlamlandırır. Kişinin kendisinin anladığı gibi, anlattığı şeyle karşısındakinin anladığı aynı şey değildir. Kişinin kendisinin anlattığından anladığı, karşısındakinin anladığına ne kadar benzerse iletişim o kadar etkin ve kaliteli olur. Bu varsayım, iletişimin sonuçlarıyla ilgilidir. Bu da tek başına, doğuştan var olan iletişim donanımımıza, güçlü duyuşsal keskinliğimize, beşeri dil seceremize ve üst düzey kavrayış yeteneğimize güvenemeyeceğimizi göstermektedir.⁵¹⁹ Başarılı iletişim ve sonuca ulaşmak için daha fazlası gereklidir. Bu yüzden iletişiminizin amacını herhangi bir sonuçla birlikte düşünün. Aksi takdirde, başka bir sonuç ve ortaya çıkaracağı memnuniyetin peşinden gidebilirsiniz.

NLP, iletişimdeki başarısızlığı önlemek ve etkili bir iletişimi gerçekleştirmek için “iletişime girmeme şansınız yok” gibi bir varsayımı kabul eder. Bu varsayım sürekli olarak sözsüz bir şekilde, hatta ufak bir kas hareketi ve ses tonuyla bile iletişime girdiğimiz gerçeğini pekiştirir. Bu yüzden NLP “iletişimin sorumluluğu iletendedir” diyerekten ikinci bir varsayım kabul eder ki; bu, uyumu yaratmak ve kendi sonucumuzu temin etmek için bilinçli olarak eşleme yapmak zorunda kalabilirsiniz anlamına gelmektedir. Aksi takdirde, muhtemelen ihmalkar biçimde bir şeyler iletirsiniz ve bedelini o an veya zamanla ödemek zorunda kalırsınız.⁵²⁰

Kişisel başarınız büyük ölçüde iletişim kurma becerinize bağlıdır. Ne söylediğiniz, nasıl söylediğiniz yanında önemsiz kalır. Söylemek istediklerinizle karşınızdakini etkileyebilmek için, onun beynine ve yüreğine ulaşmanız gerekir.⁵²¹

Hayat değişimdir. Hiçbir şey durağan değildir. Hareket etmeyen bir şeyin ilerlemesi imkânsızdır. Yaşamak hareket demektir. Yaşamak gelişmektir. Yaşamak diğer insanlarla etkileşim halinde olmaktır. Yaşamak iletişim kurmaktır. Başarısızlığın nedenleri konusunda yapılan araştırmaların sonuçlarına göre, duygusal hayatlarında veya iş yaşamlarında başarısızlığa uğramış insanların yüzde 80’i başkalarıyla iyi ilişki

⁵¹⁹ Alder, **NLP El Kitabı**, s.131.

⁵²⁰ Acar, **a.g.e.**, s.140.

⁵²¹ Knight, **a.g.e.**, s.38.

kuramamaktadır. Bu insanların en belirgin özellikleri iletişim konusundaki yetersizlikleridir.⁵²²

İletişimin hazırlık aşamasında, hedef kitlenizin geçmiş yaşantıları, inançları, tavırları ve içinde buldukları durumlar – kısacası birey olarak sizin iletişiminizi nasıl algıladıkları- hakkında daha fazla bilgi sahibi olmanız gerekir. Aynı şekilde, “hedefinizi bilmek” ifadesi, iletmek istediğiniz şeyin içeriği kadar, dinleyici kitlesindeki insani hedefleri ya da şahısları – ya da en azından onların kendi zihin haritalarını – bilmek anlamına gelir. Bu bilgiye dayanarak, mesajınızı iletmeye, niyetinize ulaşma şeklinize ve hazırlanmak için neye ihtiyacınız olduğuna karar verirsiniz.⁵²³

Her iletişime doğru bir yatırım olarak bir ya da birkaç sonuç ve bir yapı atfetme konusunda rutin bir uygulama gerçekleştirmek gerekir. İletişim hazırlığında, kendinize şunları sorun⁵²⁴:

- Ne gerçekleştirmek istiyorum?
- Çatışan sonuçlar var mı?
- Mesajımı iletmenin en iyi yolu ne?
- Uyumlu ilişkiyi nasıl gerçekleştirebilir ve sürdürebilirim?
- Karşımdakiler bunu nasıl algırlarlar?

Bu rutin, önemli bir konuşma ya da yazılı bir sunuma olduğu kadar en zararsız rastlantısal iletişimlere de uygulanabilir. Planlama, bir telefon görüşmesinden önce bir kâğıda en fazla üç – dört noktaya ilişkin notlar karalamak, patronunuzdan neyi elde etmek istediğiniz konusunda koridorda yürürken zihinsel prova yapmak ya da bir hafta sonunun en iyi bölümünü kariyeriniz için önemli bir konuşma hazırlayarak harcamak anlamına gelebilir. Bu yüzden, kendi sonucunuzu kararlaştırın, ama öteki kişiye yani hedef kitlenize uyacak en iyi mesajı ve aracı seçin.⁵²⁵

İletişim ustalarının dili kullanma biçimleri irdelenerek yapılan çalışmalar, onların dili, tüm duyulara seslenerek zenginleştirdiklerini göstermiştir.

⁵²² Nachez, **a.g.e.**, s.4 – 5.

⁵²³ O'Connor ve Lages, **a.g.e.**, s.144.

⁵²⁴ Alder, **Yöneticiler İçin NLP**, s.94.

⁵²⁵ **A.g.e.**, s.94.

“Aşığın gözleri kartalı kör eder,
Aşığın kulakları her fısıltıyı duyar,
Hırsızın şüphe dolu gözleri kapanır.
Aşığın narin dokunuşu,
Salyangoz boynuzlarından bile yumuşaktır.
Aşığın dili
Bacchus’un şarabından bile tatlıdır...”

Love’s Labour’s Lost

(Aşkın Kaybolan Çabası), *William Shakespeare*

Shakespeare, yukarıdaki sonesinde, “gözlere” (görsel temsil sistemi), “kulaklara” (işitsel temsil sistemi), “dokunuşa” (dokunsal – duygusal temsil sistemi) ve tatma duyusuna hitap etmektedir. Örneğin projelerinizi tanıttığınız toplantılarda, dinleyicilerinizin dikkat ve ilgilerini uyanık tutmak için anlaşılır ve zengin bir dil kullanmalısınız. Yazı ve konuşmalarınızda tüm duyulara seslenerek, okuyucu ve dinleyicilerinizin sizi anlama olasılığını arttırır, onlara farklı seçenekler sunarsınız.⁵²⁶ Kurum içi iletişimde kullanılan yazılı metinler için de birbirinden farklı dille yazılmış iki örnek verecek olursak⁵²⁷;

Örnek 1: “Koridorda ofise doğru ilerlerken, Acil Çıkış kapısının yanındaki duvarda pembe bir tabela gözünüze ilişecek. Tabelada, sabah üzerinde durduğumuz ilkyardım kurallarının yazılı olduğunu göreceksiniz.”

Örnek 2: “Koridordan çıkarken ilk yardım kurallarına göz atmayı unutmayın”

Yukarıda yer alan aynı amaca yönelik bu ifadelerden ilkinin, dinleyicinin ilgisini daha fazla çekeceği düşünülür. Bu ifade duyuya özgü bir dil kullanılmış ve bu sayede anımsanması kolaylaştırılmıştır.

Zenginleştirilmiş iletişim, motivasyon ve bağlılık sağlamanın temel unsurudur. Dinleyicilerinizin göz ve kulaklarına hoş gelen, duygularını okşayan konuşmalar ile dikkatleri canlı tutulur ve sizi anlamaları kolaylaşır. Çağlar boyu ilham kaynağı olmuş

⁵²⁶ Erençil, **a.g.e.**, s.41.

⁵²⁷ Knight, **a.g.e.**, s.44.

liderler, dinleyicilerin hem yürek hem de bedenlerine seslenerek mucizeler yaratmışlardır. Siz de, zengin bir dil kullanarak dinleyicilerinizin konuşmalarınızdan haz duymasını sağlayabilir ve toplantılarınızı canlandırabilirsiniz.⁵²⁸

Bir konuşma gerçekleştirirken, sizi dinleyenler içindeki her insanın eşsiz inanç, duygu ve tutumları vardır. Konuşmanızın konusuyla alakalı olarak her birinin farklı rolleri ve çıkarları vardır. Kısacası her kişinin farklı zihin haritası vardır. Her insan mesajı farklı yorumlar. Eğer kelime anlamı farklılıklar yaratmıyorsa, o zaman bunu algılanan beden dili kesinlikle yapar. Eğer iletişiminiz istediğiniz tepkiyi ortaya çıkarmıyorsa farklı şeyler yapmanız, iletişimin unsurlarında değişikliğe gitmeniz gerekebilir, örneğin; farklı bir mesaj, ortam, çevre, zaman ya da yer gibi.⁵²⁹

Geleneksel iletişim kuramı, ortam konusu üzerinde uzun uzadıya durur. Bazı zamanlar, çok fazla ortam seçeneğiniz olmaz. Örneğin, yüz yüze iletişim olanağınız olmayabilir ve telefon ya da yazılı iletişim ile yetinmek zorunda kalabilirsiniz. Verilen belli bir ortamda istediğinize ulaşma şekliniz hakkında daha dikkatli düşünmek durumunda kalabilirsiniz. Bir telefon araması, beden dili eşleşmesi için açıkça hiçbir ortam sağlamaz. Fakat dil düzenleri ve soru sorma teknikleri sayesinde çok fazla seçeneğe sahip olabilirsiniz.

Maliyet, uygunluk ve etkinlik açısından lehte ve aleyhte açık gerekçeler olsa bile, nihai sonucunuzu verili koşullar altında gerçekleştirmek için hangi iletişim biçiminin en iyi olduğu her zaman açık değildir. Bununla birlikte, sonucunuzun açık olması ve onu zihninizde tutmanız koşuluyla, yinelenen iletişimlerde bir süre deneme ve yanılma gerekse bile doğru seçimler yapabilirsiniz.⁵³⁰

İletişimde mantıklı ve doğru ortamın seçimi önemlidir. Örneğin, gerçekleşmesi yakın olan işten çıkarma haberleri ya da personele yönetim başkanı tarafından duyurulan ve kitlesel bir toplantı yoluyla ulaşan şirket düzenlemesi haberlerini ele alalım. Bu ortam, bazı yönlerden (duyurunun zamanlaması, tüm personelle aynı şekilde iletişime girmek ve yönetim başkanını bizzat işe dahil etmek) mantıklı sayılabilirken, olası etkiler (belirsizlik, gerilim, düşmanlık) hesaba katıldığında uygunsuz olabilir. Mesela, personel bizzat imzalanmış bir mektubu daha kişisel olarak dikkate alabilir ve

⁵²⁸ Knight, **a.g.e.**, s.45.

⁵²⁹ Alder, **a.g.e.**, s.134.

⁵³⁰ Alder, **Yöneticiler İçin NLP**, s.91.

bu, bir dinleyici kitlesinin tipik olarak kutuplaşmış etkisini önleyecektir. Aynı zamanda, çalışanın tekrar okuyabileceği ve üzerinde daha dikkatle düşüneceği kalıcı bir form içinde yararları da iletmiş olacaktır. Bu, belli bir durumun belli bir ortama daima uyacağı anlamına gelmez. Bu, tüm koşullara, topluluğun kültür ve geleneğine, yönetim başkanının sözlü iletişim becerilerine ve ona duyulan saygıya da bağlıdır. İstedığımız etkiyi elde etmek için, “Nasıl bir etki yaratmak istiyorum?” ve “Bunu en iyi şekilde nasıl elde edeceğim?” tarzı sorularla düşünerek doğru ortam ve mesajı seçme şansımızı yükseltiriz. İletişiminizin doğasını ve amacını bir kere göz önünde bulundurduğunuzda, ortam seçimi şaşırtıcı bir şekilde kendisini ortaya atacaktır.⁵³¹

Bir grupta iletişime girerken, öncelikle amacınızın eğlendirmek mi, bilgilendirmek mi yoksa etki altına almak mı olduğuna karar vermelisiniz. İlk baştan bilgilendirmeye karar verirseniz, en azından mizahi ve kaygısız bir yaklaşım için herhangi iyi düşünülmemiş bir girişimi engelleyebilirsiniz. Diğer yandan, eğer birinci planda eğlendirmeyi amaçlıyorsanız, izleyici üzerinde algılanamayan başka etkiler bırakabilecek tartışmalı herhangi bir maddeyi ya da sıkıcı bilgileri içeriğinizin dışında tutabilirsiniz. Bunun dışında, küçük bir grup içinde, bütün olarak grupta iletişime girdiğiniz kadar bireylerle de iletişime girebilirsiniz. Bu durumda, sırayla grup üzerinde etki yaratmaya yardımcı olacak bireylerle iletişime geçtiğiniz zaman, söz konusu grupta daha fazla şey elde edebilirsiniz.⁵³²

Bireysel iletişimde ve grup iletişimde, iletişiminizi başarılı kılmak için kullanabileceğiniz unsurlara aşağıda değinilmiştir⁵³³:

Birebir İletişim

- ❖ Hedef kitlenizin görsel, işitsel, dokunsal gibi duyuşal tercihlerini tespit edin. Tüm bu temel duyuları kapsayan mecazi, duyumsal bir dil kullanın
- ❖ Stratejileri ve kişilik özelliklerini hesaba katın.
- ❖ Geçmiş yaşantılarını, tipik profillerini, kişisel ilgi alanlarını ve tutumlarını öğrenin.
- ❖ Adım atarak ve rehberlik ederek kişisel uyum sağlayın

⁵³¹ Alder, **NLP El Kitabı**, s.140 – 141.

⁵³² **A.g.e.**, s.143.

⁵³³ **A.g.e.**, s.145.

Grup İletişimi

- ❖ Kapsamlı bir grup sonucu oluşturun
- ❖ Gruba “etki eden” bireye odaklanın
- ❖ Grup uyumu yaratın
- ❖ Takım ruhunu çoğaltın
- ❖ Orta yere ya da tipik (en sık görünen) katılımcıya odaklanın

Sonuç olarak, ilişkilerimizde rehberlik etme durumunda ilk önce karşınızdaki insanı nereye yönlendirmek istediğinizi ve başarılı bir iletişime en iyi uyacak bir beden-zihin durumu ve çevrenin nasıl olduğunu bilmeniz gerekir. Fakat özellikle de rehberliğinize yanıt olarak ortaya çıkan ve ince zeka gerektiren davranış değişikliklerine dikkat etmeniz ve bunların istediğiniz sonuç için doğru yöne gidip gitmediklerini tayin etmeniz gerekir. Eğer iyi şekillendirilmiş sonuçlarınız ya da esnek bir tutumunuz varsa her şeyi elde edebilir ve doğru olana kadar pratik edebilirsiniz.⁵³⁴

2.5.2. NLP İletişiminde Uyum ve Aynalama

Uyum kavramının sözlük anlamı “uyumlu veya duygudaş ilişki veya bağlantı”dır. Kısaca tanımlayacak olursak uyum, iki veya daha fazla birey arasında algılanan farklılıkları, bilinç dışı düzeyde en aza indirebilme ve benzerlikleri en çoğa yükseltebilme yeteneğidir.⁵³⁵ Başka biriyle iletişimde aynı tavırları benimsemekten “uyuşmak” ya da “aynalamak” diye söz edilir.

Uyum, etkili olmasını arzu ettiğiniz tüm iletişimlerin en önemli unsurudur. Uyumlu ilişkiler kurma ve onları sürdürme becerileri, NLP çalışmalarının başlangıcında üzerinde durulan konulardır. Çevrelerini etkileme ve değişim yaratma konusunda uzmanlaşmış kişiler, başarılarındaki en önemli etkenin uyumlu iletişimler kurmak olduğu görüşünü paylaşırlar.

Hepimiz kendimiz gibi olan insanlardan hoşlanmaya eğilimliyiz ve onlarla daha iyi iletişim kurarız. Birbirleriyle konuşmakta olan insanlar arasında uyumlu bir ilişki kurulmasının işaretlerinden birisi, aynı fiziksel duruş ve tavırları benimsemeye

⁵³⁴ Tokur, **a.g.e.**, s.64.

⁵³⁵ Acar, **a.g.e.**, s.32.

eğilimli olmalarıdır; bir caddenin köşesinde konuşur veya bir masanın üzerinde birbirlerine doğru eğilmiş dururlarken, silüetleri aynı profile sahipmiş gibi görünür.⁵³⁶

İş dünyasında pek çok karar, teknik becerilerden çok karşılıklı uyuma bağlı olarak alınır. Sözü geçen bu uyum, anlık yakınlaşmalarla değil, zamana bağlı olarak gelişen bir süreçtir. Kendinize yakın bulduğunuz, uyumlu bir ilişki içinde olduğunuzu düşündüğünüz biriyle işbirliğine girme ve onu destekleme olasılığınız yüksektir.⁵³⁷

Kişiler arasındaki uyum; sesin hızı, yüksekliği ve tonunun uyuşmasına kadar gidebilir. Beden dili sizinkinden çok farklı olan (örneğin, sizin olumlu ve açık duruşunuza karşı, bacak bacak üstüne atıp, kollarını kavuşturarak oturan) bir insanla iletişim şaşırtıcı derecede zor olabilir. Uyuşma tekniğini, iletişimin başlangıcında bilinçli olarak uygulayarak, aksi halde yoksun kalacağımız uyumlu bir ilişki kurabilir ya da geliştirebiliriz.

Fizyolojik, sesle ilgili veya diğer karakteristik özelliklerin uyuşmasının uyumlu bir ilişkiyi, dolayısıyla iletişimi geliştirdiği bilinmektedir. Yalnız bunun bir de diğer yönü vardır. Fizyolojik ve sese ilişkin uyuşmayan karakteristik özellikler, zayıf uyumlu bir ilişkiye işaretler, ayrıca onu azaltma ya da kesme yönünde de işlev görür. Bu yüzden, uyuşmamak, bir toplantı ya da görüşmeyi çabuk sona erdirmenin etkili bir yoludur.⁵³⁸

Aynalama, karsıdaki kişinin ya da grubun sözsüz davranış modelini kişiye ya da gruba geri sunmaktır.⁵³⁹ Çevreleriyle derin bir uyum içinde olan kişilerle yapılan çalışmalar, onların etkileşime katılan kişilerle aşağıdaki konularda benzerlik sergilediğini göstermiştir⁵⁴⁰:

- ❖ Duruş
- ❖ Hareket ve mimikler
- ❖ Nefes alış verişler
- ❖ Ses tonu, sesin inceliği ve vurgulama
- ❖ İfade (bakışların yönü ve göz hareketleri)
- ❖ Kullanılan dilin içeriği (görsel, işitsel, duygusal kilit sözcükler)

⁵³⁶ Alder, **Yöneticiler İçin NLP**, s.97.

⁵³⁷ Knight, **a.g.e.**, s.144.

⁵³⁸ Alder, **Yöneticiler İçin NLP**, s.98.

⁵³⁹ Gün, **a.g.e.**, s.142.

⁵⁴⁰ Knight, **a.g.e.**, s.146 – 148.

- ❖ İnançlar
- ❖ Değerler

Uyumun anahtar öğeleri “ayak uydurma” ve “yönlendirme”dir. Karşınızdaki insana ayak uydurduktan sonra, onun ruh halini aranızdaki uyumlu ilişkiyi bozmadan değiştirmek üzere, belirli bir ses tonuna, yüz ifadesine ya da fizyolojik duruşa ustaca yönlendirebilirsiniz.

Telefonda iletişim: Telefon görüşmelerinde ses yansıtma çok önemlidir, zira bedenle ilgili ipuçlarını görme avantajınız yoktur. Ama uyumlu iletişim yaratmadaki aynı etkiyi, sese ilişkin değişkenlerle sağlamanız da mümkündür. Telefonda “doğal” olan insanlar ve uzman tele – satış elemanları, bunu, bilinçsiz yeterlilikle yapmaktadırlar.

NLP’de, iletişim kurulmak istenen insanla önce uyum ortamı yaratmak temeldir. Uyum sağlayabilmek için kişiyi aynalamak, eşleştirme ve yansıtma ile kişi ile iletişimci arasında benzerlik ortamı yaratmak, daha sonra da güven ve rahatlama ortamı yaratıldıktan sonra kişiyi yönlendirmek ve belirli konularda ikna etmek mümkündür.

2.5.3. Metaforlar

NLP’deki kullanımıyla metafor, hikayeleri, karşılaştırmaları, deyimleri ve benzetmeleri kapsar. Metaforlar, bir şeyi bir başkasıyla karşılaştırırlar; ince ve güç fark edilen ya da aşıkara bağlantılar kurarlar. Aristo’ya göre metaforlar, “Anlaşılmayan ile alalede olanın ortasında bir yerdedir”.⁵⁴¹ “Mecazlar” olarak da adlandırabileceğimiz metaforlar, NLP kapsamında her türlü çalışmada etkin şekilde kullanılabilen durum öyküleridir. Gerek küçük bir çocuğu okula gitmesi için ikna etmede, gerekse değişimi yakalamak, kariyer hedeflerine ulaşmak, motivasyon gibi iş dünyasının önemli olgularını her düzeyde çalışana anlatmada bu tür çok etkin ve ilham verici öyküleri kullanmak, bireylere ulaşmayı ve onları ikna etmeyi kolaylaştırmaktadır.⁵⁴²

Birçoğumuz için metaforlar bir düşünce biçimidir. Yaşamı bir “gül bahçesine”, işinizi “savaş alanına”, boş zamanlarınızı da “eğlence ziyafetine” benzeterek, iletişimin sizde ve çevrenizde uyandırdığı duyguların yoğunluğunu arttırabilirsiniz.

⁵⁴¹ O’Connor ve McDermott, **a.g.e.**, s.142.

⁵⁴² Acar, **a.g.e.**, s.172.

Metaforlar, çocukluktan kalma bir öyküden, yıllar önce izlenen bir filmde ya da bir din kitabının bir bölümünden günlük konuşmalarınıza süzölmüş; konuşma biçiminizi, yaşamınızı ve işinizi değerlendirme yöntemlerinizi belirleyici bir rol oynamıştır.⁵⁴³

Bilindiği gibi insan beyni, sağ ve sol olmak üzere iki bölümden oluşur. Bunlardan sağdaki daha çok yaratıcılık ve duygusallıkla ilgili olup, çok fazla bilgiyi bilinçli bir çaba göstermeden, anlamlandırmaya ve çözüm bulmaya çalışmadan doğal olarak tutma yeteneğine sahiptir. Sol beyin ise daha rasyonel ve mantıklı kararlar alınması ve yaşamın daha mantıklı bir düzeyde yaşanmasıyla ilgilidir. Solo beyin, bilinçli ve ayrıntılı düşünme konusunda daha güçlüdür. Günümüzün koşulları insanoğlunu, daha çok sol beynini kullanmaya zorlamaktadır. Bu durum pek çok alanda olumlu sonuçlar doğursa da, bireyin yaşamı boyunca bu durum kaynaklı düştüğü sıkıntılar ortadadır. Bu durumda yapılması gereken, kişinin beyninin diğer tarafını harekete geçirmesidir. Bunu yapmanın en kolay ve eğlenceli yollarından biri; durumun, bireyin ya da olayın ihtiyaçlarına göre seçilecek mecazi bir öyküden yola çıkarak istenilen etkiyi yaratmaya çalışmaktır.⁵⁴⁴

Milton Erickson'un, terapi dünyasında değişim yaratmak için kullandığı metaforlar, zaman içinde iş dünyasında da aynı ölçüde etkili olmuştur. Metaforlardan, bir ürünün satışını arttırmaya yönelik reklam metinlerinde de sık sık yararlanılmaktadır. Etkili bir metafor, istenilen sonucu verir ve ürünün satışının artmasına katkısı olur.⁵⁴⁵

Örgütler de metafor kullanır. Bir şirket içinde egemen olan dil ve metafor; şirketin çalışanları, yöneticileri, onların kültürleri ve yaşam biçimleriyle ilgili ipuçları verir. Takım çalışmasıyla gurur duyan bir örgüt, kendisini savaş birliği olarak gören örgütten farklı şekilde tepki gösterecektir. İş dünyasında kullanılan bir başka metafor olan “öğrenen organizasyonlar” bambaşka bir resim çizmektedir. Bazı örgütler, kendilerinden “aile şirketi” olarak bahsederler. Bu güçlü metafor, onların neyi temsil ettiklerini ve çalışanlarına nasıl davrandıklarını gösterir.⁵⁴⁶

⁵⁴³ Knight, **a.g.e.**, s.64.

⁵⁴⁴ Acar, **a.g.e.**, s.172 – 173.

⁵⁴⁵ Knight, **a.g.e.**, s.64 – 65.

⁵⁴⁶ O'Connor ve McDermott, **a.g.e.**, s.143.

Sizin, dostlarımızın ve iş arkadaşlarımızın yaşamlarında etkin olan metaforları tanıyınca, onların düşünme biçimleri de belirginleşir. İletişimlerdeki belirgin ve saklı metaforları anladıkça da, deneyimler anlam kazanmaya başlar. Bir yakınımızın düşünceleri “direnc kırmak” ve “alışılagelmiş kalıpları yıkmak” üzerine odaklanmışsa, onun iş çevresinde müşterilerinden, meslektaşlarından ve elemanlarından ne gibi tepkiler aldığına ilişkin ipuçları elde edersiniz.

Birçok lider ve iletişim ustası, düşüncelerini aktarmak için metaforlardan yararlanır. Metaforlar, özellikle iletişimle ilgili sorunların ya da anlaşmazlıkların yaşandığı durumlarda etkilidir, çünkü metaforlarla tartışılmaz. Metaforlardan destek aldığımız iş toplantılarında başarılı olmanız mümkündür. Seçtiğiniz metafor, düş gücünüzün ürünü ya da edimlerimize dayalı bir öykü olabilir. Yaşadığımız bir olayı düşünerek hazırladığımız metafor, daha kolay anımsanır ve tartışmaya açılma olasılığı daha azdır.⁵⁴⁷

İster bir eğitim ya da sunum sırasında, ister kişisel çalışmalarda istenilen etkiyi yaratmak için küçük ve ilham verici öyküler kullanmak, mecazlar ve benzetmelerle olayı ya da anlatılan konuyu ilginçleştirmek, bu tekniği uygulayan kişinin işini oldukça kolaylaştıracaktır. Birey, saf bilginin detayları ya da yaşamın mantıklı yüzünün gösterdikleri arasında sıkılmaktan kurtulacak, belki bir çocuk romanından ilham alarak yaşamındaki olaylara çözüm bulacak ve birtakım sıkıntılarını giderebileceği yollar bulacaktır.⁵⁴⁸

2.5.4. Dili Anlamlandırmak

Beyin çok büyük miktarda girdileri engellemek için filtreleri vasıtasıyla genellemeleri ve anlam kaymalarını çıkarır. Bu, bir linguistik süreç olarak bize çok önemli, hayati bir strateji sağlar. Bilinçli zihnimiz bilgilerin milyonda birini kaydeder ve herhangi bir zamanda, bir parça bilgi onu etkiler fakat yine de, kurtulan yeterli bilgi hayatın devamını sağlar. Bununla birlikte, bütün bunlar, insanlar arasındaki yanlış anlaşılmalara ve yanlış iletişim için bir formüldür.⁵⁴⁹

⁵⁴⁷ Knight, **a.g.e.**, s.69 – 72.

⁵⁴⁸ Acar, **a.g.e.**, s.173.

⁵⁴⁹ Heather, **a.g.e.**, s.217.

Anlam kaybı- Silmeler: Karşımızdaki insanın ‘ne dediğimizi anlayacağını’ farz ediyorsak ya da ‘bunun önemsiz olduğunu’ düşünüyorsak, her türlü bilgide silme yaparız. Örneğin “O adam beğenilmedi.” Soru: “Kim beğenmedi?”⁵⁵⁰

Anlam kayması- Çarpıtmalar: Kişinin derin yapıyı, yüzey yapıda, olduğundan farklı ya da yanlış bağlantılar kurarak anlatmasına çarpıtma denir. Çarpıtmalardaki durum yanlış bir neden-sonuç ilişkisi kurmak ya da yanlış varsayımlarda bulunmak durumudur. Örneğin “Yüzün asık evde tartışma mı vardı?” Soru: “Seni böyle düşünmeye iten şey nedir?”⁵⁵¹

Genellemeler: Genelleme kalıplarında bir deneyim, mutlak bir hakikatmiş ve her koşula uygulanabilirmiş gibi yorumlanır. Genellemeler aynı zamanda bizim davranışlarımızı yöneten kuralları ve sınırları betimlerler. Bunlar bizim inançlarımızın bir parçası olarak işlem gördüklerinde, tartışmalarda çok dogmatik ve katı görünürüz. Dolayısıyla da gerçeği ifade etmekten uzaktırlar.⁵⁵²

“En son öğrenen ben oluyorum!” Yanıt: “Haklısın tabi herkes senden önce öğreniyor...” Böyle bir kalıba vereceğiniz yanıtta, cümlede geçen anahtar sözcükleri tekrarlamak, vurgulamak ve abartmak onların ne kadar boş ve saçma olduklarının anlaşılmasını sağlar.⁵⁵³

NLP’de dilin kullanımı ile ilgili ilkeleri tekrar hatırlayacak olursak;⁵⁵⁴:

- Harita (dil) ve temsil ettiği arazi aynı şey değildir.
- İnsanlar aynı sözcükleri farklı anlamlarda kullanır, çünkü deneyimleri farklıdır.
- Dil, kendi basına bir deneyim veya gerçeklik olmayıp, sadece deneyimlenen gerçekliğin temsilidir.
- İnsanlar davranışlarına yol gösterecek dünya haritası veya modelleri yaratır.
- Deneyimler, insanların kendisi veya başkalarına aktarılırken bu harita ya da modelleri kullanır.
- Bütün insan davranışları bireyin dünya harita veya modeli ile yaratılan seçenekler bağlamında anlam kazanır.

⁵⁵⁰ Shapiro, a.g.e., s.66.

⁵⁵¹ Yurdakul, a.g.e., s.131.

⁵⁵² A.g.e., s.131.

⁵⁵³ Shapiro, a.g.e., s.74.

⁵⁵⁴ NLPGRUP and INALPTA, a.g.e., s.36.

Bu bölümde detaya inilmeden, giriş bazında genel olarak verilen bilgiler, çalışmanın devamında yer alan “Meta Model” ve “Milton Modeli” bölümlerinde ayrıntılı olarak ele alınmaya çalışılacaktır.

2.5.4.1. Meta Modeli

Kullandığımız dil, hayatımızı etkileyen en önemli faktörlerdendir. Dil, yalnızca bir iletişim aracı değil, aynı zamanda bireyin hem kendi hem de başkalarının zihnini kodlandırmasına yarayan önemli bir kaynaktır.⁵⁵⁵ İyi iletişimciler, istediklerini elde etmek için dili nasıl kullanacaklarını ve kendi yararlarına çevireceklerini bilirler.

Dilbilimci Noam Chomsky, çalışmalarında dilin iki düzeydeki kullanımından söz eder⁵⁵⁶:

Dilin Yüzeysindeki Yapısı: Kendinize ya da başkalarına söylediğiniz her şeyi kapsar.

Dilin İç Yapısı: Söylediklerinizin, ifade edilmemiş ya da bilinç düzeyinde tanımlanmamış olan derin anlamını içerir.

Dilin yüzeysel yapısı ile derin yapısı arasında birçok etkileşim olur; iletişimin gerçek amacı bir düzeyden diğerine geçerken yok olabilir. Kullandığı dil ne olursa olsun insan yaşadığı bir deneyimi silme, bozma, genelleme yoluyla derin yapıya ardından da yine silme, bozma ve genellemelerle yüzeysel yapıya alır. Daha önce de ifade edildiği gibi, dil, deneyimin ikinci dereceden temsili kabul edilir.

Meta modeli, NLP'nin kurucuları olan Richard Bandler ile John Grinder'ın geliştirdikleri bir model olup, NLP'in linguistik (dil) ile ilgili olan kısmıdır. Meta sözcüğü Yunanca'dan alınmış bir sözcük olup, “ötesi, üstü ya da farklı bir düzeyde” anlamını taşır. Meta Model soruları, herhangi bir diyalog sırasında kullanılabilir gibi, belirli bir sorunun çözümünde de karşı tarafı olduğundan daha farklı şekilde düşünmeye yönlendirici amaçla da kullanılabilir.⁵⁵⁷

⁵⁵⁵ Acar, **a.g.e.**, s.135.

⁵⁵⁶ Knight, **a.g.e.**, s.47 – 48.

⁵⁵⁷ Acar, **a.g.e.**, s.135.

Meta Modeli, insanların söyledikleri ile neyi kastettiklerini daha iyi anlamak için bir araç ve dili daha keskin anlam elde etmek için kullanmanın bir örneğidir.⁵⁵⁸ Bu model, spesifik amaçlı bir dizi sorular kullanarak bir kişi veya kurumun mevcut gerçeklik anlayışından yeni bir anlam çıkarmayı sağlayan bir modeldir. Karşıdaki kişinin dünya modelini veya haritasını genişletmeyi sağlar.

Bir önceki bölümde de değindiğimiz gibi, kişiler, kendilerine gelen bilgileri, kendi beklentileri doğrultusunda basitleştirir, yorumlar, genellemeler yaparak gerçek anlamlarından ayırıştırırlar. Meta Model sorularını kullanarak silme, çarpıtma ve genellemeleri orijinal haline geri döndürmek ve böylece karşıdaki kimseyi ve onun bir olay ya da durumla ilgili duygu ve düşüncelerini daha iyi anlamak mümkündür.

Meta Modeli kapsamında, kişiler arasında verilerin aktarımında kullanılan üç işlemi (silme, genelleme ve çarpıtma) aşağıda ayrıntılarıyla incelemeye çalışacağız.

2.5.4.1.1. Silme

İletişim süreci içinde silme eylemi; sözcükleri atlamak, anlam bütünlüğünü bozmak, ya da anlatılmak istenenin bir bölümünü kaybetmekle sonuçlanır.⁵⁵⁹ Karşımızdaki insanın anladığını varsaydığımız ya da önemli olmadığını düşündüğümüz birtakım bilgileri silme eğilimi gösteririz.

Silme kavramı, kendi içinde birtakım ayrımları da beraberinde getirmektedir. Bunlar, aşağıda detayları paylaşılacak olan; basit silme, belirsiz isimler, belirsiz fiiller, adlandırmalar, yargılar ve kıyaslamalardır.⁵⁶⁰

Basit silme: Bu işlemde, birey tarafından verilen bilginin önemli bir kısmı eksiktir. Bu eksikliği giderebilmek ve bilgiyi daha açık şekilde anlaşılır hale getirebilmek için “Tam olarak ne / Nasıl / Kim?” veya “Kim / Ne hakkında?” soruları sorulur. Örneğin;

“Huzursuzum...” – Tam olarak neyle ilgili?”

“Bu durumdan şikâyetçiyim” – “Tam olarak neyden / kimden dolayı?”

⁵⁵⁸ Alder, **Yöneticiler İçin NLP**, s.143.

⁵⁵⁹ Knight, **a.g.e.**, s.50.

⁵⁶⁰ Alder, **Yöneticiler İçin NLP**, s.143.

Belirsiz İsimler: İsim boşluğu şeklindeki tümcelerden oluşur. Bu, gerçekten kişisel sonuçları olan olayları kişisizleştirmek ve kasten belirsizliği korumak için bir araç olmanın yanı sıra, iletişimin tembel bir şeklidir. “Beni kızdırıyor”, “Beni anlamıyorlar” şeklindeki yaygın konuşma biçimleri, önemli bir ismi içermediği için, bilmemiz gereken bir şey kalmaktadır: “Sizi ne kızdırıyor?” ya da “Kimler anlamıyor?”. Muhtemel bir karşılık genelde şu soru sorularak alınabilir: “Açık olarak kim ya da ne?”...

Belirsiz Fiiller: Tanımlanmamış fiil boşluklarıdır. “Onun tavrı canımı sıkıyor” cümlesindeki gibi eylemin nasıl ve hangi yolla gerçekleştiğini silen bir yapı kullanılır. Buradaki fiil boşluğunu doldurmak için “Onun tavrı canını nasıl sıktı, o ne yaptı?” sorusu yöneltilebilir.

Adlandırmalar: Dil, açıklıklardan kaçınan geniş kapsamlı sözcüklerle doludur. “Doyuma ihtiyacım var” demek duygulu bir ifadedir ama iletişim açısından fazla yardımcı olmaz. Siz, ben ya da başka biri için doyum ne anlama gelmektedir? Doyuma ulaşmanız için ne olması gerekir? Herhangi bir adlandırmayı, neyi, kimin yaptığını ve tam olarak nasıl yaptıklarını sorarak bir fiile dönüştürebilirsiniz.

Yargılar: Bu dil kalıbı, bazen “kayıp performatif” olarak da adlandırılmaktadır. Örneğin, “Diyet yapmak tehlikeli olabilir”. Burada yargının ya da destek alınan, yazılı olmayan standardın kaynağını bilmeniz gerekir. Kaynağı doğrulanana kadar bir yargının hak ettiği en iyi karşılık, “Kime göre?” ya da “Hangi temelde, hangi standarda göre?” soruları olacaktır.

Kıyaslamalar: Bu durumda ipucu sözcükler; iyi, kötü, zengin, zayıf, güçlü, zeki gibi bir anlama sahip olmak için bir kıyaslamaya gereksinim duyan öznel sözcüklerdir. Bu sözcüklerin her birinde, yaşamsal nitelikte olan bir kıyaslama ölçütü eksiktir. “Şebnem, iyi bir konuşmacıdır” ifadesi, “Kimden daha iyi?” ve “Hangi bakımdan?” sorularını gerektirmektedir. Göz ardı edilmiş kıyaslamalar çoğu zaman ya gerçekçi değildir ya da gülünçtür. Dolayısıyla, tartışmaya çok az gerek olacak, ama onun yerine, anlamın eksik kısmının basit bir şekilde ortaya çıkarılması gerekecektir. Öyleyse sadece şunu sorun: “Kime veya neye kıyasla?”⁵⁶¹

⁵⁶¹ Alder, **Yöneticiler İçin NLP**, s.143.

2.5.4.1.2. Genelleme

Genellemeler, özgün deneyimlerin kendi oluşum ortamları dışına alınarak, kapsamalarının dayanaksızca genişletilmesiyle oluşur. Böylece ayrı bir anlam kazanır ve çarpıtılırlar.⁵⁶² Genellemeler aşağıda belirtilen yöntemlerle ifade edilebilir.

Tümel Göstergeler: Bu tür genellemelerde iletişimde kullanılan sözcükler “her”, “tümü” ve hiçbir türünden sözcüklerdir. “Daima söylersin ki,” “Asla sunu şunu yapamazsın”, gibi cümleler buna örnektir ve muhtemelen doğru olamamalarının yanı sıra, iletişim için gerekli olan uyumlu ilişkinin yaratılmasına da çok az katkıda bulunur. Genelleştirici bu tür sözcükleri “Daima mı?”, “Asla mı”, “Hiçbir zaman mı?” gibi sorularla tekrarlayarak, söylenen şeyin zayıflığını açığa vurmaya ve karsıdaki kişinin ya açık, ya da örtülü olarak daha spesifik bir anlam ortaya koymasına sağlanabilir.⁵⁶³

Olasılık Göstergeleri: “-ebilmek, -ememek, imkansız, mümkün değil...” gibi kalıplarla belirli bir davranışı gerçekleştirmeye yönelik negatif olasılık ve negatif yeterlik bildiren anlatımlar için kullanılan Meta Model sorusu, bu olasılığı ortaya çıkaran ya da engelleyen sebepleri araştırmaya yönelik spesifik sorularla sorunun kökenine iner. “Yapmanızı ne engelliyor? / Sizi ne durduruyor?” veya “Yapmanıza sebep olan ne?” soruları bu tip sorulardandır.⁵⁶⁴

Gereklilik Göstergeleri: Bu kalıp, “-meli, -malı”, “-memeli, -mamalı” gibi sonekler ve “gerek”, “zorunda” benzeri sözcüklerle tanınmaktadır. Bunlar, daha yüksek bir otoriteyi ya da görünmez bir kurallar kitabını çağrıştırmakta, çocuklukta eğitimsel ve sosyal koşullandırmalara kadar geri gidebilmektedir. Örneğin, “Şu departmanı dahil etmemelisin” sözüne karşılık şu verilebilir: “Etseydim ne olurdu?”. Dikkat etmek gerekir ki, “Neden?” diye karşılık vermek, iletişimi ileriye götürmeyecek ahlaki ve diğer sorulara yol açabilirdi. “Ne?” ve “Nasıl?” soruları, iletişimde derin anlama daha çabuk ulaşmayı sağlamaktadır.⁵⁶⁵

⁵⁶² Knight, a.g.e., s.54.

⁵⁶³ Çalışkan, a.g.e., s.128.

⁵⁶⁴ Acar, a.g.e., s.142.

⁵⁶⁵ Alder, **Yöneticiler İçin NLP**, s.147 – 148.

2.5.4.1.3. Çarpıtma

Konuşmacı, deneyimlerini olduğundan farklı aktardığında ya da edimleri arasında yanlış bağlantılar kurduğunda oluşan ifadeler⁵⁶⁶ çarpıtmalar olarak değineceğiz. Bilginin kolaylık olsun diye silinerek verilmesi durumunda da, anlam sonunda çarpıtılmış olur. Burada verilmek istenen asıl mesajın yönü değişir.⁵⁶⁷ Çarpıtma aşağıda belirtilen şekillerde ifade edilebilir.

Zihin Okuma: Çarpıtma işlemi yapan taraf, muhtemelen karşı tarafın bir davranışını kendi algılarına göre yorumlamış ve bu durumu karşı tarafın genel düşüncesi ve duyguları olarak algılamıştır. Kişi, direkt iletişim olmaksızın, bir başka kişinin düşüncelerini veya hislerini bildiğini iddia etmektedir. Başka bir deyişle, yaptığı ya da yapmadığı bir davranıştan ötürü karşı tarafın zihnini okuma çabası içine girmiştir. Durumu aktarırken de hangi davranışın buna yol açtığını belirtmeksizin yalnızca vardığı yargıyı aktarmıştır. Böylesi bir durumda NLP'nin önerdiği soru kalıbı, “Tam olarak nereden biliyorsun?” şeklinde olacaktır. Varsayılan bilginin kaynağına ulaşmak bu sorunun cevaplanmasıyla mümkün olacaktır.⁵⁶⁸

Varsayımlar: Gerçeği bilmek için yeterince veri olmadan sonuca ulaşmaktır. Örneğin, “Beni görmezlikten geliyor.” cümlesindeki gibi. “Nasıl” ve “ne yaparak” soruları fiilin üzerinde durarak cümleye açıklık kazandırabilir.⁵⁶⁹

Neden ve Sonuç Çarpıtması: Bu, varsayılan bir nedenin varsayılan bir sonuca bağlanmasıdır. “Onu, rengi ucuzlaştırıyor” ifadesi, ucuzlamanın nedeninin renk olduğunu varsaymaktadır. “Şimdiye kadar bitirmiş olacaktım, ama Ahmet orada değildi” sözü de, onu destekleyecek ayrıntılardan yoksun bir neden – sonuç ifadesidir. Neden-sonuç çarpıtmasının çoğu, insanların duygularından sorumlu olmadığı inancından kaynaklanır. Burada da sorulması gereken soru bir şeyin nasıl olup da öbür şeye sebep olduğudur.⁵⁷⁰

Sonuç olarak Meta modelinin temel olarak kullanımı; silmelerin sorgulanmasıyla bilgi toplamak; bozmaları düzeltme aracılığıyla anlamı

⁵⁶⁶ Knight, a.g.e., s.56.

⁵⁶⁷ Gün, a.g.e., s.133.

⁵⁶⁸ Acar, a.g.e., s.137 – 138.

⁵⁶⁹ Gün, a.g.e., s.125.

⁵⁷⁰ Alder, **Yöneticiler İçin NLP**, s.152 – 153.

berraklaştırmak; genellemeleri kırarak yeni seçeneklere yer açmak olarak nitelendirilebilir.⁵⁷¹

Meta Modeli, diğer insanın mevcut anlayış ve duygularını hesaba katarak, iletişiminizi açık ve etkili biçimde tasarlamak amacıyla kullanabilirsiniz. Silme, genelleme ve çarpıtmadan bilinçli olarak kaçınabilirsiniz. Bir rapor taslağınızı ya da kısa bir notu, Meta Modeli kalıpları açısından kontrol etmeyi deneyin. Sonucunuzu gerçekleştirmesi muhtemel olan daha iyi bir dil formu olup olmadığına bakmanız, sizin için de yararlı olacaktır.⁵⁷²

İletişim, NLP için olduğu gibi iş dnyası için de en önemli unsurlardan biridir. İletişim kurmamak mümkün olmadığı için, onu doğru şekilde yapmanız yararlı olacaktır. İletişim kurarken dört aşamalı başarı çevrimini akıldan çıkarmamak gerekir; Ne istediğinize karar verin, bir şey yapın, olup bitenin farkında olun ve yapmakta olduklarınızı istediğinizi elde edinceye dek değiştirebilecek esneklikte olun.

2.5.4.2. Milton Modeli

Dili, Meta Modelin aksi yönünde, tümevarım yoluyla, geniş bir dizi, yoruma açık cmler kurmak için de kullanabiliriz.⁵⁷³ NLP, bu tür dili incelemiş ve linguistik açıdan uygulama olanağı bulduğu bu tekniği Milton Modeli olarak adlandırmıştır.

Milton Modeli, Meta Model'in ayna simgesidir; silmeler, genellemeler ve çarpıtmalar içeren, olgunlaşmamış cmler kurma yöntemidir. Modelin kökeni, Richard Bandler ve John Grinder tarafından, Milton Erickson'un sanatsal bir belirsizlikle kullandığı dil üzerinde yapılan modelleme çalışmasına dayanmaktadır. American Society of Clinical Hypnosis'in kurucusu psikiyatrist ve hipnoterapist Erickson, hipnotik dil kalıplarının kullanılması yoluyla bireyin bilinç dışı zihnine çeşitli mesajlar göndererek belirli davranış özellikleri oluşturmayı hedeflemiş ve bu bağlamda hastalarıyla daha etkili iletişim kurmak için "kurnazca belirsiz" olarak adlandırdığı bu dil örneklerini kullanmıştır.⁵⁷⁴

⁵⁷¹ O'Connor ve McDermott, **a.g.e.**, s.132.

⁵⁷² Alder, **Yöneticiler İçin NLP.**, s.156.

⁵⁷³ O'Connor ve McDermott, **a.g.e.**, s.136.

⁵⁷⁴ Heather ve Alder, **a.g.e.**, s.162.

Daha önce de gördüğümüz gibi, dil çok güçlüdür; ona karşılık vermemezlik edemezsiniz. Bir şey duyduğunuzda, ona anlam vermek zorunda kalır, böylece bilinçdışı olarak, bunun bizimle nasıl bir ilgisi olduğunu bulmaya çalışırız. Duyduğumuz şey ne kadar belirsizse, o kadar çok anlam seçeneği karşımıza çıkar.

Bu, siyasetin dilidir. Siyaset, herkesi, her zaman memnun etmeye çalışma sanatıdır. Dolayısıyla siyasal demeçler, tipik olarak, kasıtlı bir biçimde belirsiz hale getirilirler. Örneğin, “Ekonomi çok iyiye gitmektedir ve işsizlik azalmıştır”. Bu, size o andaki ekonomik durumu veya bunun nasıl ölçüldüğünü açıklamaz. İşsizlik çok yüksek bir düzeyden küçük bir düşüş göstermiştir veya ölçümleme kuralları değişmiştir.⁵⁷⁵

Arzu ettiğiniz iletişim sonucunu elde etmek ve hedefinize ulaşmak için NLP'nin sunduğu bazı Milton dil örnekleri aşağıda yer almaktadır:

- “Endişelendiğinizi biliyorum...” gibi cümleler kullanarak, olayı özele indirgemeksizin karşınızdaki insanın duygularını ve düşüncelerini bildiğinizi iddia etmek.⁵⁷⁶
- “Saatlerce yürümüşsünüz, yorgun olmalısınız.” Burada bir şey, başka bir şey anlamına gelir. Duyumsal bir girdiyi algılanabilir haritamız içinde bildiğimiz bir şeye eşit sayarız. Bu insanlara göre anlamın öneminin temelini oluşturur.⁵⁷⁷
- Evrensel veya kesin özelliğe sahip kelime grubu. “Ve tüm işverenler...” veya “Siz asla...” gibi. Durumu ortaya koyan, daima tüm, her, devamlı, sabit gibi kelimeler mantıklı sorgulamaya kolaylıkla geçiş yapabilen kesin durumlara işaret eder.⁵⁷⁸

Bireyin davranışlarına yön vermede bilinç dışı zihne gönderilecek doğru mesajlar üzerinde çalışmalar yapan Milton Erickson tarafından kullanılan bu hipnotik dil kalıpları; istenilen davranışı bireye kazandırma, çeşitli mesajları, değerleri bireye iletme, istenmeyen davranışlardan bireyi uzaklaştırma gibi pek çok alanda işlerlik sahibidir. Günlük konuşma dilinde, etkin iletişimin gerçekleştirilmesi amacıyla Milton

⁵⁷⁵ O'Connor ve McDermott, **a.g.e.**, s.136.

⁵⁷⁶ Heather ve Alder, **a.g.e.**, s.163.

⁵⁷⁷ Alder, **NLP El Kitabı**, s.256.

⁵⁷⁸ **A.g.e.**, s.256.

Modeli kullanılabileceği gibi, NLP uygulamalarının tamamında da bu kalıplardan yararlanılarak bilinç dışı zihinle sürdürülen diyaloglar, aktif şekilde değişim yaratmaya ve sonuca ulaştırmaya yardımcı olabilir.⁵⁷⁹

2.6. NLP'nin Programlama Düzeyi

NLP'de, "Programlama" sözcüğüyle, davranışta ve sonuçta arzu edilen değişiklikleri gerçekleştirmek için, duygular ve inançlar dahil olmak üzere, düşüncelerimizi düzenleme ve programlama biçimimiz kastedilir. Deneyimleri irdeleyerek oluşum basamaklarını belirlemek, hedefe ulaşmak için onları yeniden düzenlemektir. Her davranışınız bir dizi düşünce ve tutum sonucu oluşur. Bu diziyi belirleyerek davranışları kodlayıp altyapılarını tanımanız mümkündür.

2.6.1. Stratejiler

NLP terimi olarak strateji, belirli bir sonuç ya da hedefi, kalıcı olarak veya üretmek için bir araya getirilmiş düşünce ve davranışlar dizisi, bir görevi başarmak için fikirlerimizi ve davranışlarımızı organize etmemizin yoludur.⁵⁸⁰

Dünyaya ilişkin farklı algılarımız, düşüncelerimizi ve davranışlarımızı yönlendiren farklı stratejilerde yansımaktadır. Tıpkı şirket stratejisinin şirket hedefleri ya da misyonunu gerçekleştirmek üzere tasarlanması gibi, kendi sonuçlarımızı gerçekleştirmek için de bireysel stratejilerimiz vardır.

İstedığımız sonuçlara, belli işleri doğru şekilde ve doğru sıralamayla yaparsak ulaşabiliriz. Bu, kek yapmak, diş temizlemek veya şirket yönetmek için geçerlidir. Bu düşünce ve faaliyet serisini, strateji olarak adlandırırız. Strateji, beynin akıllıca tasarladığı fiziksel yönü de içermesine rağmen, NLP, özellikle zihinsel programı vurgulamaktadır.⁵⁸¹

Yemek pişirme, stratejileri açıklama konusunda iyi bir benzetmedir. Birincisi, yemeğe katılan maddeler vardır ve bunlar kullandığımız temsil sistemlerine benzerler; görüntüler, sesler ve duygular bir deneyim oluşturmak üzere bir araya gelirler. İkincisi, bu maddeleri doğru miktarlarda koymamız gerekir ki, bunlar da bir televizyon

⁵⁷⁹ Acar, **a.g.e.**, s.154.

⁵⁸⁰ Özbay, **a.g.e.**, s.131 – 132.

⁵⁸¹ Alder, **NLP El Kitabı**, s.347.

cihazındaki parlaklık ya da kontrast miktarı, sesin yüksekliği, alçaklığı gibi ayarlara benzeyen alt sistemleri andırırlar. Son olarak, her iyi aşçının size söyleyeceği gibi, yemeği oluşturan maddeleri doğru sırada koymak önemlidir. Bu da, bir şeyi gerçekleştirmek için belirlediğimiz adımların sırasıdır. Örneğin, bazı insanlar, yapmak ve elde etmekten önce bilmeye ihtiyaç duyarlar. Gerçekten de bu sıra, diğer bir deyişle stratejinin dizilişi, en düşük düzeydeki ayrıntılar için bile geçerlidir.⁵⁸²

Her hedef, belirli bir stratejinin sonucudur. Dünyada olası ne kadar hedef varsa, o kadar strateji vardır. Her şeyi yapmak için ayrı bir strateji bulunur. Karar verme, motivasyon, ikna olma, öğrenme, hafıza, gerçeklik, yaratıcılık, ilgi, satın alma, güvence, ilişki kurma, bireylerin kişisel olarak geliştirdikleri stratejiler sonucu ortaya çıkan çeşitli davranış kalıplarından bazılarıdır. Bir insanın herhangi bir konudaki stratejisini çözümlenmek ve bu stratejiye uygun şekilde davranmayı tercih etmek, satıştan iletişime, motivasyondan eğitime pek çok alanda oldukça önemli yararlar sağlayacaktır.⁵⁸³

Bütün stratejilerimiz, daha önce de bahsettiğimiz dört aşamalı güdümsel modele uymaktadır:

- Ne istediğini bilmek
- Bir şey yapmak
- Olanların farkında olmak
- İstediklerini elde edene kadar yaptığını değiştirmek (Esneklik)

Bu büyük sistemin girişleri aşağıda belirtilenlerden oluşur:

- Belli bir hedef (sonuç)
- Bir şeye doğru hareket etme gücü (beden sayesinde)
- Geri bildirim (hisler aracılığıyla)
- Hedefe yaklaşabilmek için gereken, davranışı değiştirecek esneklik

Bu işlemlerin her kısmı için stratejilere ihtiyacımız vardır. Örneğin⁵⁸⁴,

- Sonuç ve arzuları belirlemek için

⁵⁸² Alder, **Yöneticiler İçin NLP**, s. 200.

⁵⁸³ Acar, **a.g.e.**, s.54 – 55.

⁵⁸⁴ Knight, **a.g.e.**, s.351.

- Motivasyon ve ödüllenenin algılanan keyfi için
- Değerleri ve inançları uygulamak ve yaşamak için
- Sonuçları önceden denetlemek için
- Hareket etmek için
- Temsili sistemler aracılığıyla girişleri sezmek için
- Şıklar belirleyip seçmek için
- Olanlara göre hareketlerimizi değiştirmek için

Şirket Stratejisi⁵⁸⁵

Organizasyonel stratejiler, çoğu kez çerçevelenerek koridorlara asılmış yazılı dokümanlar ya da ifadeler şeklindedir. Ama bunu açıkça ilan etmeyen şirketlerin de stratejileri vardır. Bu stratejileri, tıpkı bir insanın bireysel bir davranışından belli başlı değer ve sonuçları çıkarabilmeniz gibi, büroları ve tesisi dolaşırken saptayabilirsiniz. Diğer bir deyişle, bir strateji, kendisini, yaptığımız şeylerle (bir şirkette, en büyük önemi belki de kaliteye, düşük maliyete, yüksek veya düşük riske, insanlara veya teknolojiye vererek) dışa vuracaktır. Tek kişilik bir kuruluş ya da küçük bir şirketin bu konuda hiçbir resmi belgesi olmayabilir, yine de, tıpkı bir bireyin bilinçsiz fakat etkili programlar çalıştırması gibi, rekabet amaçlı bir strateji sergileyecektir. O zaman yapılması gereken, çoğunlukla tasarlanarak olmaktan ziyade doğal olarak sahip olunmuş, benimsenmiş ve mükemmelleştirilmiş bu stratejilerin neler olduğunu bilmek ve onları değiştirdiğimizde neler olduğunu görmektir.

Motivasyon Stratejisi⁵⁸⁶

Motivasyon stratejiniz, bir işe ne kadar kolaylıkla girişeceğinizi belirler. Örneğin; modellediğimiz bir kişi, önce yapması gereken işe bakar ve içinden “İşte bunu yapmanın tam zamanı” diyen yüksek ve yüreklendirici bir ses duyar. Daha sonra bitmiş işin parlak ve canlı bir zihinsel resmini tasarlar. Kendisini iyi hissettirecek bu resme bakar ve işe girer. Bu strateji iyi işler ve kullanımı zevklidir. Olumlu bir amacı hedefler.

Bir başka kişi, yapılacak işe bakıp, “Hadi, şu işe başlamalısın” diyen, rahatsız edici, genizden gelen bir ses duyar. İşi yapmaya direnir. Söz konusu işin yerine yapabileceği şeylerin parlak resimlerini yapar ve kendini iyi hisseder. Daha sonra, işi

⁵⁸⁵ Alder, **Yöneticiler İçin NLP**, s.199 – 200.

⁵⁸⁶ O'Connor ve McDermott, **a.g.e.**, s.112 – 113.

yapmamanın neticelerine dair resim çizer ve kendini kötü hisseder. Kendini iyi hissettiren resimlerle gidip, işi bırakması hiç şaşırtıcı değildir. Zamanla işi yapmamanın sonuçlarının, aslından daha büyük ve yakın gözükmesi sonucu kendini o kadar kötü hisseder ki, sonunda işi yapar. Bu strateji, kötü sonuçlar tarafından tetiklenmektedir. İkinci öznenin motivasyonu zorlaştıran dört unsurun dördünü de içeren bir stratejisi vardır:

- İş yapmamanın olumsuz sonuçlarını hayal edip işle kötü hisleri birbirine bağlar.
- Kendisine ayak uydurmayıp otoriter bir yaklaşım sergiler.
- Atılacak adımlara ve işin aşamalarına bakmak yerine, bütününe bakar ve gözü korkar.
- Kendisini işi tamamlamış olarak hayal etmek yerine, yaparken hayal eder.

İş ertelemek ve teslim tarihlerinin baskısı altında yaşamak isteyenler için bu iyi bir stratejidir. Hiç kimse yetersiz ve kusurlu değildir. Önemli olan, nasıl işlev gördüklerini keşfedip, bunu daha yararlı ve arzu edilebilir sonuçlar üretmek üzere etkili bir biçimde değiştirmektir.

TOTE Modeli⁵⁸⁷

NLP, stratejileri ortaya çıkarırken rehber olarak TOTE bilgisayar modelini benimser, Tote model “Traçqer: Tetikleyici, Operate: Çalıştırmak, Tekrar Test; Exit: Çıkış” sözcüklerinin baş harflerinden oluşturulmuş bir terimdir.⁵⁸⁸ Bir strateji için gerekli olan en az sayıdaki parçalardan oluşur. Bu model ilk kez, 1960 yılında George Miller, Eugene Galanter ve Karl H. Pribram tarafından yazılan *Planlar ve Davranış Yapısı* (1960) isimli kitapta formüle edilmiştir.⁵⁸⁹

1. Birinci Test

Belirli bir hedefe götüren strateji veya temsiller dizisini başlatan ipucu veya tetikleyicidir. İkinci test için, karşılaştırma standardı olarak “öne sürülen” ve kullanılan kriterleri ortaya koyar.

⁵⁸⁷ Acar, **a.g.e.**, s.57 – 58.

⁵⁸⁸ Özbay, **a.g.e.**, s.137 .

⁵⁸⁹ Dilts ve diğerleri, **a.g.e.**, s.46.

2. Operasyon

Stratejinin gerektirdiği bilgileri hatırlama, yaratma ve bilgi toplama aracılığıyla iç ve dış dünyadan alarak verilere erişir. Bu aşamada, çeşitli alternatifler üretilip, değerlendirme için temsil edilebilir.

3. İkinci Test

İlk başta ileri sürülen karşılaştırma kriterlerinin standardı ile erişilen verilerin bazı yönlerinin karşılaştırılmasıdır. Aslında bu, mevcut durumla istenen durumu bazı yönlerden karşılaştırmak anlamına gelir.

4. Çıkış

Karar, çıkış veya seçim noktası ise test sonucunun temsilidir. Eşleşme varsa, strateji varlığını sürdürür. Aksi halde, strateji aşağıda sıralanan dört yolun bir veya birkaçında yeniden işlenir. Bu yollar şunlardır:

- a. Kriterleri ayarlama, yatay olarak ölçekleme veya yeniden yönlendirme
- b. Hedefi detaylandırma veya daha da netleştirme
- c. Diğer alternatiflere veya daha fazla veriye erişim
- d. Hedefi değiştirme veya stratejiyi yeniden yönlendirme

5. Hedef

TOTE Modeli işleme koyulduktan sonra geliştirilen hedef, stratejinin sonucudur. Strateji, belirli bir hedefe götüren temsillerin sırasıdır. Hedefin ne olduğuna bağlı olarak stratejinin türü belirlenir.

TOTE modeliyle ilgili teorik bilgidен sonra aşağıda paylaşacağımız örnek, konunun daha net anlaşılmasını sağlayacaktır.⁵⁹⁰

- “Çayın yanında kek istediğime karar verdim. Pişmiş çikolatalı keki canlandırıyorum ve bu, stratejideki gereksinimleri sağlayacak testi oluşturuyor”. (Test / Trigger)
- “Aklımdan sorular ve cevaplar geçiyor: ‘Kek yapmak için gereken malzeme var mı?’ Buzdolabında veya dolapta yumurta, margarin, şeker, çikolata vs. görüyorum”. (Operate)

⁵⁹⁰ Alder, **NLP El Kitabı**, s.356.

- “Malzemeler, canlandırdığım kek için gereken ihtiyacı gideriyor”. (Test)
- “Düşünce stratejisini terk ediyorum ve kek yapma hareketine başlıyorum”. (Çıkış)

2.6.2. Modelleme

NLP size bir başkası olmanızı teklif etmiyor. Sadece başkalarının nasıl başarılı olduklarını anlamanızı, bu başarıyı kendiniz için modelleyerek sizin de başarılı ve öğrenme sürecinde daha etkin olabileceğinizi söylüyor.⁵⁹¹

NLP, mükemmelliğin araştırılmasıdır; modelleştirme ise mükemmelliği, başkalarının da başarabilmesi amacıyla kesin bir şekilde saptamak ve “kodlamak” yönünde kullanılan bir dizi işlemdir. NLP, bize, neyi başarmak istediğimize karar verme ve nereden bulursak bulalım, mükemmellik stratejilerini ödünç alma seçeneği sunmaktadır.⁵⁹²

Burada kullandığımız modelleme sözcüğünün anlamı, bir beceri veya davranışı taklit etmekten daha geniştir. Anlamı, karmaşık bir sistemi alıp model veya basitleştirmiş yapı haline getirmektir. Yapay zeka bunu, makineleri kullanarak yapmaya çalışır. NLP, insan üstünlüğünü, makinelere değil, diğer yetenek sahibi insanlara kopyalamaya çalışır.⁵⁹³

Maksatlı davranış, esasen beynin yazılımı olan, spesifik zihinsel stratejilerle bağlantılıdır. Bu yazılım, solunum ve nabzımızı kontrol edenler türünden sabit sistemler olmaktan çok, dinamik ve programlanabilir bir şeydir. Bu stratejiler, modelleştirme eğiliminin bir parçası olarak doğal biçimde oluşur. Çocukların, davranışları modellemeye ilişkin doğal eğilimlerini görmek için, babanın futbol tutkunu olduğu bir evde, bir çocuğun büyümesini izlemek yeterli olacaktır. NLP, sadece olumlu ve bilinçli bir yolla modelleştirmeyi olanaklı kılmakta, dolayısıyla belirsizlik ve mistiklik bu sürecin dışında kalmaktadır. Kısacası modelleştirme, sizin ve başkaları için yararlı olan davranış veya düşünme biçimini almaktan, onu yaptıklarınızı daha iyi yapmak için kullanmaktan ibarettir.⁵⁹⁴

⁵⁹¹ Shapiro, **a.g.e.**, s.122.

⁵⁹² Alder, **Yöneticiler İçin NLP**, s.192 – 194.

⁵⁹³ Alder, **NLP El Kitabı**, s.369 – 370.

⁵⁹⁴ Alder, **Yöneticiler İçin NLP**, s.193 – 194.

NLP'nin temeli olan modelleştirme ve "Onlar bunu nasıl yapıyorlar?" sorusunda ortaya çıkmıştır. Yapılan şey bir işi başarıyla tamamlamak olsun, ister bir yeteneği uygulayabilmek ya da bir ruh halinde bulunmak olsun fark etmez. NLP, mümkün olan her şeyi modeller. Bu mümkündür, çünkü daha önce bunu bir insan yapmıştır ve birisi başarır, herkes başarır.⁵⁹⁵

Modelleştirmenin hangi durumlarda kullanılabildiği sorusuna verilecek yanıtlar aşağıdaki gibidir⁵⁹⁶:

- Bir yetenek kazanmak istediğinizde / Sahip olduğunuz bir yeteneği geliştirmek istediğinizde
- Bir konuda gerçekten başarılı birisine rastladığınızda ve bunu nasıl yapabildiği hakkında daha fazla şey öğrenmek istediğinizde
- Başkalarını örnek almak istediğiniz zaman
- Yapmış olduğunuz bir şeyi, etkili bir şekilde tekrar edebilmek istediğiniz zaman (kendi kendini model olarak almak)
- Pek etkili olmayan bir davranışınızı değiştirmek istediğinizde. (bir dahaki sefere değiştirmeniz gereken şeyin ne olduğunu bilmeniz için yanlış giden şeyi modellemek)

Modelleştirme, duyuşal keskinlik ve değişim esnekliği gerektiren dört aşamalı başarı modeline benzer bir yaklaşım sergiler. Modelleştirme, farklılıklarla, yani kişilerin, sonu davranışlara ve başarıya ya da başarısızlıklara varmak üzere, neyi farklı yaptıklarıyla ilgilenir. Diğer bir deyişle, "Fark yaratan fark nedir?" sorusunu sorar. Burada "Neden?" sorusu değil, "Nasıl?" sorusu yanıtlanmaya çalışılır.⁵⁹⁷

Bir beceriyi modellemek için üç mantıksal düzeyde yoğunlaşmak gereklidir: Modelimizin yaptıkları (davranış ve fizyolojileri), nasıl yaptığı (düşünme şekilleri) ve neden yaptığı (inanç ve değerleri). Bu aşamada, modelin içinde bulunduğu çevre ve modelin kimliği de dikkate alınmalıdır.

NLP'de modelleme 3 evreden oluşur. İlk evre, gözleme, sorgulama ve ilginizi çeken davranışı sergilerken modelinizin yanında bulunmadır. Modelin

⁵⁹⁵ O'Connor ve McDermott, **a.g.e.**, s.107

⁵⁹⁶ O'Connor ve Jago, **a.g.e.**, s.83.

⁵⁹⁷ Alder, **Yöneticiler İçin NLP**, s.194.

yanındayken elinizden geldiğince onun yerine geçersiniz. Doğrudan soru sormakla yetinmek hayal kırıcı olabilir, çünkü yüksek beceriye sahip kişiler, genellikle işi tam olarak nasıl yaptıklarının farkında değildirler. Bu yüzden, en iyi öğretmenler, her zaman en iyi uygulamacılardan çıkmamaktadır. NLP modellemecisinin görevi, bu bilinç engelini aşarak, modelin bilinçdışı yeterliliğini öğrenmektir. İkinci evrede yapılacak olan, modelin her davranışını sistemli bir biçimde ele alarak, bunun sonuç üzerinde bir değişiklik yaratıp yaratmadığını anlamaktır. Üçüncü ve son evre ise, öğrendiklerinizi başkalarına aktarabilmek amacıyla çözümlenmektedir.⁵⁹⁸

İş Dünyasında Modelleme⁵⁹⁹

Modelleme sürecini kendi içinizde de uygulamanız mümkündür. İş arkadaşlarınızla iletişim kurmakta çok başarılı olduğunuzu ama müşterilerinizle yakınlaşmakta zorlandığınızı varsayalım. Her iki ortamdaki davranışlarınızı gözden geçirerek, etkili olanları seçip, gerektiğinde yineleyerek aynı başarı düzeyine ulaşırsınız.

Günümüzde pek çok şirket, personelini, daha deneyimli elemanlarla eşleştirerek, profesyonel gelişimi hızlandırmayı amaçlar. Mentörlük olarak adlandırılan bu sistemin işlerliği, deneyimli personelin bilgi ve becerilerini aktarabilmesine bağlıdır. Deneyimli elemanlar, çoğu zaman ya kendi güçlü yönlerini tanımazlar ya da onları değerlendirmeyi bilmezler. NLP'nin modelleme becerileriyle donanmış bir kişi, öğrenmesi gereken becerileri ortaya çıkarabilir. Bu arada bilinçlenerek kendi becerilerinin altyapısını tanıyan model de, bu süreçten yararlanır, iradi davranışların yinelenmesi mümkün olur.

İş dünyasında, modelleme yöntemiyle, özellikle personel gelişimi konusunda büyük aşamalar kaydedilmektedir.

2.6.3. Meta Programlar

Meta programlar, büyük oranda bilinçsiz olarak bilgileri sınıflandırma şekilleridir. Oldukça etkilidirler, çünkü dikkat ettiğiniz şeyleri, iç betimlemelerinizi

⁵⁹⁸ O'Connor ve McDermott, **a.g.e.**, s.108 – 109.

⁵⁹⁹ Knight, **a.g.e.**, s.78 – 79.

nasıl şekillendirdiğinizi, hayatınızı nasıl düzenlediğinizi ve bundan elde ettiğiniz bilgileri etkilerler.⁶⁰⁰

Meta programlar seçimli farkındalık filtreleridir. Bu filtreler kişinin otomatik düşüncelerini, karar verme sürecini ve davranışlarını etkilemektedir. Meta programlar bilinçdışı iletişim mesajlarını şekillendirir.⁶⁰¹ Diğer bir deyişle, dünyayı algılama filtrelerimiz olarak da kabul edebileceğimiz meta programlar, kişilerin dünyayı kendi algıları ve düşünceleri doğrultusunda algılamalarını ve davranışlarını buna göre yönlendirmelerini sağlarlar.⁶⁰²

Meta programları bilmek, insanları tanıyabilmek ve gerek profesyonel gerekse özel yaşamda pek çok kolaylık sağlayacak, iletişimi rahatlatacaktır. Bunun da ötesinde, meta programlar, insanların dünya modelini oluşturan en önemli etken olması itibariyle, yönetimde, projelerde, takım oluşturmada, satış ve halkla ilişkiler ekibini oluşturmada, liderlik çalışmalarında, kurum içi iletişimde ve kariyer yönetiminde son derece önemli bir çıkış noktası olma özelliği taşımaktadır.⁶⁰³

Meta programlarda insanların neyi nasıl yaptıklarını bilmeyi sağlar. Kişinin elindeki bilgisayarı veya makineyi bilmesi nasıl isini kolaylaştırıyorsa; insanların dünya modelini ve iş yapma şekillerini bilmesi de onlarla iletişimini kolaylaştırmakta ve onları daha etkin yönetmesine yardımcı olmaktadır.⁶⁰⁴

Bir kişinin meta programını belirlemenin nedeni, farklılıklara saygı duymak ve onu anlamaktır. Meta programını tanıdığımız insanlarla, çatışmadan ve dostane bir ilişki kurarak çalışabilir veya etkili iletişim sağlayabilirsiniz.⁶⁰⁵

Meta programlar, patrone gelen bir yorumu nasıl değerlendirdiğiniz, bir basın bültenini nasıl kaleme aldığınız ya da zamanınızı nasıl geçirdiğiniz gibi, alt düzey davranışın büyük parçalarını içermeye eğilimlidir. Söz konusu durum ne olursa olsun, bizler, deneyimimizi oturmuş kişisel kalıplarımıza göre süzeriz.

⁶⁰⁰ McDermott ve Jago, **a.g.e.**, s.74.

⁶⁰¹ Nil Gün, **NLP ile Satış ve Pazarlama**, İstanbul: Kuraldışı Yayınları, 2002, s.110.

⁶⁰² Yurdakul, **a.g.e.**, s.120.

⁶⁰³ Acar, **a.g.e.**, s.64.

⁶⁰⁴ Tamer Dövcü, **“Basarının Yeni Teknolojisi; NLP”**, <http://www.ekocerceve.com/egitimGelisim/detay.asp?i=8>, (10.04.2008).

⁶⁰⁵ Shapiro, **a.g.e.**, s.255.

İki müzmin endişeci, karşılıklı ağlama sızlamalarla iyi vakit geçirirken, iyimser bir öğretim görevlisi de, kendisiyle benzer düşünce biçimine sahip insanlarla daha iyi anlaşacaktır. Ortak ilgiler, çoğu kez sağlıklı bir ilişki işaretidir. Dolayısıyla bu stratejileri anlamak ve mümkün olduğunca onlara karşılık vermek de iletişime yardımcı olur. Gergin bir görüşme bile ortak bir temel bulunduğu anda çoğu kez canlanıverir. İletişimin kaçınılmaz sonucu, diğer insanın temel düşünme stratejilerini ya da meta programlarını öğrenmeye başlamanızdır. Bu, o insanın gerçeklik haritasıdır ve herhangi bir iletişimde, içine girmeye başladığınız da bu haritadır.⁶⁰⁶

Sonuç olarak, meta programları kullanarak başkalarını engaje etme ve etkileme sanatı; bu insanların hangi programlara tepki verdiklerini bilmek ve onlarla iletişime geçtiğiniz zaman bunları kullanmaktır.⁶⁰⁷ Bireyin davranışlarını anlamayı ve çevresel faktörleri oluştururken bu anlayışı göz önünde bulundurmaya amaçlayan Meta program örneklerini aşağıda detaylı olarak incelemeye çalışacağız.

2.6.3.1. Proaktif – Reaktif Kalıbı

Proaktif insanlar, sorumluluk alabilen, kendi değer ve inançları doğrultusunda davranmayı seçen, risk almaktan kaçınmayan, davranışlarının sorumluluklarını üstlenen, aktif kişilerdir. Değerlerini her zaman duygularının üstünde tutarlar ve bunun sonucu olarak anlık dürtülerle hareket edip ilkelerini ve değerlerini feda etmezler. Fiziksel ve toplumsal çevrelerden çok fazla etkilenmezler. Proaktif kişiler, kendi motivasyonunu kendisi yükselten, girişimci kişilerdir. Görsel insanlar, çoğunlukla proaktif meta programa dâhildirler. Karar verme süreçleri kısadır, çünkü hemen harekete geçmek isterler. Dünyaca ünlü Nike spor giyim markasının, “Sadece yap! – Just do it!” sloganı, proaktif kişilere ulaşmayı hedef almış bir reklam kampanyası örneğidir.⁶⁰⁸

Re-aktif insanlar; davranış ve sonuçlarından kendilerini değil, başka kişileri, olayları, koşulları ve koşullandırmaları sorumlu tutarlar. Davranışlarının temelinde duygusal güdüler yatar. Duygusal yaşamda mutsuzluğu seçerek, başkalarının kendilerini

⁶⁰⁶ Alder, **Yöneticiler İçin NLP**, s. 122.

⁶⁰⁷ McDermott ve Jago, **a.g.e.**, s.75.

⁶⁰⁸ Acar, **a.g.e.**, s.66 – 67.

üzmelerine izin verirler. Reaktif insanlar edilgendir, olayların gelişiminden sorumlu olduklarını kabul etmezler, başkalarını ya da olayları suçlarlar.⁶⁰⁹

Reaktif insanlar tarafından sıklıkla kullanılan kelimeler:

Yapabileceğim hiçbir şey yok
İşte ben böyleyim
Beni öyle kızdırıyor ki
Buna izin vermezler
Bunu yapmam gerekiyor
Yapamam
Yapmalıyım
Keşke ya da olsaydı

Proaktif insanlar tarafından sıklıkla kullanılan kelimeler:

Seçeneklerimize bir bakalım
Farklı bir yaklaşım seçebiliriz
Duygularımı kontrol edebilirim
Ben etkili bir sunuş yapabilirim
Uygun bir tepkiyi seçeceğim
Seçerim
Yeğliyorum
Yapacağım-yapabilirim⁶¹⁰

Birbirinden keskin çizgilerle ayrılmış bu iki programın yanında, bir de her iki özelliği de zamana ve bağlama göre değişen oransal dengelerle gösteren üçüncü bir meta program daha vardır. Bu gruptaki insanlar proaktif + reaktif olarak nitelendirilebilirler. Yapılan bir araştırmaya göre, insanların % 15'i proaktif, % 20'si reaktif ve kalan % 65'i proaktif + reaktif meta programa sahiptir.⁶¹¹

⁶⁰⁹ Dövcü, a.g.m..

⁶¹⁰ A.g.m.

⁶¹¹ Acar, a.g.e., s.67

2.6.3.2. Yaklaşma – Kaçınma Kalıbı (Motivasyon Yönü)

Bireysel ya da toplumsal motivasyonun kökeni genelde bir hazza yaklaşma ya da bir acıdan kaçınma ekseninde dönmektedir. İnsanlar ya zevk almak ve mutlu, başarılı olmak için ya da üzülmemek, kaybetmemek, başarısız olmamak için motive olurlar. Bunun yanında çift yönlü motive olan kişiler de bulunmaktadır.⁶¹²

Bu meta programı tespit edebilmek için, kişinin en son işten ayrılma nedeni, önemli ipuçları verebilir. Eğer kişi daha iyi bir kariyer, yükselme olanağı, daha profesyonel bir işyeri amacıyla işinden ayrılmışsa yaklaşmacı, işyerinde şikayet ettiği konulardan kurtulmak için işinden ayrılmışsa, kaçınmacı meta programa sahiptir.

Yaklaşmacı insanlar proaktiftirler ve problemlerden çok, ne istedikleri önemlidir. Ödüller ve amaçlar önem taşır. Kaçan insanların motivasyonu problemlerdir. Onlar sorunsuz bir hayat, iş ve eş ararlar. Kullandıkları dil de farklıdır. Yaklaşmacı kişiler; amaçlar, hedefler, yapılması gerekenler hakkında konuşurken; kaçınmacı kişiler; durum, atmosfer, kişiler, engellerden bahseder. Yaklaşmacı kişiler tutkulu, hayalperest, vizyonu geniş olurken; kaçınmacılar daha gerçekçi, ayakları yere basan, kılı kırk yaran bir özellik taşırlar. Problemler onları motive eder. Yaklaşmacı kişiler ağırlıklı olarak görsel, kaçınmacı kişiler ise işitsel ve dokunsal temsil sistemini kullanma eğilimi gösterirler.⁶¹³

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

⁶¹² Acar, **a.g.e.**, s.68.

⁶¹³ Dövcü, **a.g.m.**

yaratarak harekete geçirebileceğini bilen bir yönetici bu kişiden daha fazla verim almayı başarabilir.⁶¹⁴

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

2.6.3.3. İçsel Referans – Dışsal Referans Kalıbı (Referans Kaynağı)

Bu meta program, kişilerin harekete geçmek, olayları ya da durumları değerlendirmek, karar vermek gibi işlemleri yerine getirirken başvurdukları ya da görüşlerini yeterli gördükleri referans kaynağını inceler. Bu meta program kapsamında üç tip insanla karşılaşılır; içsel referans sistemini kullanan kişiler, dışsal referans sistemini kullanan kişiler ve duruma göre değişen dengelerle hem içsel, hem dışsal referans kullanan kişiler.⁶¹⁵

İçsel referans sistemini kullanan kişiler için, kendi görüşleri, istekleri ve kararları önemlidir. Bir başkasının düşüncesine başvurmak gereksizdir. İçsel referans ihtiyaç duyan kişileri motive etmek için, “Bunun senin için önemli olduğunu sen zaten biliyorsun, sen bunları yapabilirsin” gibi cümleler seçilmelidir. Bu kişiler, lider ruhludur, yönetmekten hoşlanırlar ve takım çalışmasına yatkın değillerdir.

Dış referans kalıbını kullanan kişiler, daima yönlendirilmeye ve çevredeki kişilerin fikrini almaya ihtiyaç duyarlar. Dış referans sahibi kişiler, takım oyununu iyi oynarlar, kuralları severler ve görev adamıdırlar. Bu kişileri ikna ve motive etmek için, “Sana inanıyorum, sendeki gücün farkındayım” gibi anlatımlar yararlı olacaktır.⁶¹⁶

Müşteri hizmetleri ve halkla ilişkiler gibi alanlarda, insan merkezli tüm işlerde çalışanların dış referanslı olmaları daha uygundur. İç referanslı bir yönetici, başkalarından gelen olumlu ya da olumsuz eleştirilere pek kulak asmayacağı için, kendisi de çalışanlarına takdir sözleri söylemekte cimridir. İçsel referanslı kişiler bir sorun karşısında kolayca karar verir ve inisiyatifli davranır. Dış referanslı kişiler eleştirilere daha duyarlıdır.

⁶¹⁴ Nil Gün, **NLP Zihnini Kullanma Kılavuzu**, s.104.

⁶¹⁵ Acar, **a.g.e.**, s.69.

⁶¹⁶ **A.g.e.**, s.69

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

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

Yönetim hiyerarşisinde üst kademelere doğru çıktıkça, dışsal övgü çok az olabileceği ve bilgiler tam olmadan cesur kararlar almak zorunda kalınabileceği için, içsel motivasyon daha önemlidir. Dışsal referans çerçevesinde sahip bir insan takdirnamelere ya da ünlü kişilerin adlarından bahsedilmesine tepki verir, ama bunlar, içsel olarak motive olan bir insan için çok az etkileyecektir.⁶¹⁷

2.6.3.4. İkna Stratejileri

İknanın sırrı, insanların temsil sistemlerini ve diğer meta programlarını öğrenmektedir. Görseller ürün veya hizmetinizin kendilerine yararlı olacağını kanıtını görmek ister, işitseller kendilerine anlatılmasını ister, içsel konuşma yapanların bilgiyi okuyarak alması ve değerlendirmesi gerekir, dokunsallar ise yaparak, deneyerek ikna olurlar.⁶¹⁸

Bir insanın ikna türüyle ilgili meta programını saptamak için ona şu sorular sorulabilir⁶¹⁹:

“Bir kimsenin işini iyi yaptığını nasıl bilirsiniz?”

“Bir seminere katılmak için nasıl karar verirsiniz? Broşürlerini görerek mi, başkalarından duyarak mı, gazeteden okuyarak mı, seminerin tanıtım bölümüne katılarak mı?”

⁶¹⁷ Alder, **Yöneticiler İçin NLP**, s.124.

⁶¹⁸ Nil Gün, **NLP ile Satış ve Pazarlama**, s.126.

⁶¹⁹ Acar, **a.g.e.**, s.76.

Kimi insanın ikna olması için sadece görmesi yeterlidir. Bu kimseler, sadece broşürünü gördükleri bir seminere katılabilirler. Kimilerinin ikna olmak için, konu üzerinde deneyimi olan bir başka kişinin referansı gerekir. Bu gruptakiler, birinden iyi olduğunu duymadan hiçbir şeyi seçmezler. Bazı kişiler, ikna olmak için okumalıdır. Yazılı bir referans ya da bilgi, onları ikna etmek için en önemli öğedir. Bir kısım insan ise, seçimi tam olarak yapmadan önce direkt olarak kendisi uygulamalıdır. Satışı yapılan ürünlerin 15 günlük garantili deneme süresinin olması ya da işe alınan bir çalışanın işyerinde başlangıçta bir deneme süresine tabi tutulması, bu grupta yer alan insanları ikna etmek için seçilen bir yoldur. Bu insanlar, bir seminere gitmeye karar vermeden önce, bir tanıtım toplantısına katılmayı tercih ederler.

Yaptığınız iş, başkalarını ikna etmeyi gerektiriyorsa, istediğiniz sonuçları elde edebilmek için karşınızdakinin algılama biçimini tanımalısınız. Böylece bilgileri, ona uygun kanallarla sunup, karar verme sürecini hızlandırabilirsiniz.⁶²⁰

İnsanların % 52'si, ikna olmak için konuyla ilgili belli sayıda örnek görmeye ihtiyaç duyar. %8'lik bir grup, ikna olma türü doğru olarak gerçekleşirse tek bir olayda bile, otomatik olarak ikna olur. En kolay ve en çabuk ikna olan meta program grubu budur. İkna olmak için insanların % 15'inin tutarlı bir şekilde düzenli olarak duyması, görmesi, yazılı olarak referans alması ya da uygulamaya katılması gerekir. Bu grup, en zor ikna olan gruptur. Kalan %25'lik dilim ise, belirli periyotlarda ve çeşitli zaman dilimlerinde ikna olacağı olgunun gerçekleşmesini bekler. Bu meta programın türünün saptanabilmesi için kişiye, "İkna olmadan önce, bunu kaç kez size göstermeliler?" sorusu sorulmalıdır.⁶²¹

2.6.3.5. Çalışma Stresine Tepki Kalıbı

İş yaşamında stres faktörü karşısında, bireylerin göstereceği tepki çeşitlerini bilmek, kurumların kurumsal ilişkiler ya da halkla ilişkiler departmanları ile iletişim danışmanlığı hizmeti veren ajanslar açısından da önemli bir veri olacaktır.

Strese verilen tepkiler incelendiğinde, karşımıza üç ayrı meta program çıkar. Bireyin meta programını belirlemek için, "Sizin için işinizde sıkıntı yaratan bir durumu anlatır mısınız?" sorusu sorulur.

⁶²⁰ Knight, **a.g.e.**, s.35.

⁶²¹ Acar, **a.g.e.**, s.77.

İnsanların bir kısmı, bu soruya, sıkıntı yaratan durumla ilgili hissettiklerinden söz ederek cevap verecektir. Bu kişiler için önemli olan hislerdir, genellikle dokunsal temsil sistemini kullanırlar ve reaktif meta programa sahiptirler. Bir diğer grup ise, hislerden farklı olarak, iş yerinde meydana gelen iş odaklı olaylara dikkati çekecektir. Bu kişiler de, daha çok işitsel temsil sistemini kullanırlar ve proaktif özellik gösterirler. Geri kalan grup ise, her iki açıdan gerçekleşen sıkıntıları, her iki yönden değerlendirerek ele alacaklardır. Onlar için işin teknik ve profesyonel kısmı kadar insani kısmı da oldukça önem taşımaktadır.⁶²² Halkla ilişkiler uzmanları gibi, hem teknik hem de insani boyutu olan işleri yürütecek kadroyu bu gruptan oluşturmak doğru bir yaklaşım olacaktır.

⁶²² Acar, **a.g.e.**, s.72 - 73

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

NLP ve HALKLA İLİŞKİLER İLİNTİSİNİN “İLETİŞİM” YÖNÜNDEN İNCELENMESİ

3.1. Bir NLP Varsayımı Olarak “İletişimde Geri Bildirimin Önemi” ve Halkla İlişkilerle İltisi

Hem halkla ilişkiler çalışmalarında, hem de önceki bölümlerde de bahsettiğimiz gibi NLP kavramında, geri bildirim kavramının önemi büyüktür. Halkla ilişkilerde olduğu gibi, NLP’de de iletişime ve iletişimin çok etkili bir unsuru olan geribildirime atfedilen önem büyüktür.

Geri bildirim, kısaca alıcının tepkisinin göndericiye aktarımıdır. Bunun dışında, geribildirim, kaynağın güncelleştirdiği anlamı alıcının algılayıp algılamadığı, algılamışsa tepkisinin ne olduğu hakkında bilgi temin ettiği süreç olarak da tanımlanabilir.⁶²³

Halkla ilişkiler dediğimiz kavram içinde, üzerinde durulması gereken birkaç önemli kavram bulunmaktadır. Bunların en önemlilerinden biri de, “karşılıklı olma” olarak da açıklayabileceğimiz, halkla ilişkiler çalışmalarında yürütülen iletişimin başat faktörü olan geri bildirimdir. Halkla ilişkilerde amaç, hedef kitleyi etkilemek ve ondan etkilenmek, sonuçta bir bütünleşmeye ulaşmaktır.⁶²⁴ Halkla ilişki kuran kişi ya da kuruluş, karşısındaki kitleye bir şey verirken, o kitleden bir başka “şey” de almaktadır. Bunun en basit örneği, bir tanıtma kampanyasında kitleye verilecek bilginin, kampanya konusu olan nesne ya da eyleme duyulan ilgi şeklinde geri gelmesidir. Demek ki, bu oluşumda, iki uç arasında karşılıklı akım ve bunun sonucu olarak karşılıklı yarar vardır. Bu da, iletişim çalışmalarımızın doğruluğuna bağlıdır.⁶²⁵

İletimlerinizin, ilgilendiğiniz kişi ya da grubu nasıl etkilediği hakkında geri besleme almak her zaman gereklidir. NLP’nin temel ön varsayımlarından biri şudur: İletişim içinde bulunduğunuz kişi ya da gruptan hangi tepkiyi aldıysanız, iletiminiz o anlama gelir; sizin o iletimde hangi anlamı ifade etme niyetini taşıdığınız önemli

⁶²³ Gökçe, a.g.e., s.31.

⁶²⁴ Yatkın, a.g.e., s.21.

⁶²⁵ Alaeddin Asna, **Public Relations Temel Bilgiler**, İstanbul: Der Yayınları, 2.Basım, 1998, s.24.

değildir. Yani, insanlar, sizin iletiminizi sizin istediğiniz anlamda yorumlamayabilirler; ama iletimlerinizin onlardan ne gibi bir tepki aldığını gözlemlemek ve buna uygun şekilde yanıt vermek de sizin elinizdedir. Sizin kastettiğiniz anlam, karşı tarafa iletilene dek davranışınızı değiştirebilirsiniz.⁶²⁶ Halkla ilişkilerde de, hedef kitlenizle iletişiminizde, istediğiniz sonuca ulaşana kadar, o ana kadar elde ettiğiniz sonuçların değerlendirmesini yapmak ve buna göre kullandığınız araç ve yöntemleri değiştirmek buna bir örnektir. Kısacası, geri besleme, yaptığımız şeyin ne zaman ve ne dereceye kadar işe yaradığını, yaptığımız şeyi yapmaya daha ne kadar devam edeceğinizi ve davranışınızı ne zaman değiştireceğinizi bilmenizi sağlar.

Bir iletişimin başarısı, niyet edilen sonucu gerçekleştirip gerçekleştirmediğine bağlıdır. Başka her davranış gibi, iletişimin amacı da bilgi aktarmak, uyararak, eğlendirmek, cesaretlendirmek vb. türünden bir sonuç meydana getirmektir. İletişim, mesaj ya da araç açısından hangi şekle bürünürse bürünsün ve “girdi” davranış ne derece gelişkin olursa olsun, istenen sonucu gerçekleştiriyorsa etkisizdir. Buna karşın, sonuca ulaşan bir “iletişim”, hiç sözcük ya da fark edilebilir bir mesaj içermese bile, etkilidir.⁶²⁷

Diğer bir deyişle, iletişimin anlamı, iletiye, iletilenin verdiği tepki kadardır. Burada oluşan hata, insanın algılayış biçiminden değil, iletenin, iletiyi gönderdiği kişinin haritasını dikkate almamasından kaynaklanmaktadır.⁶²⁸

İletişimde genellikle bir kimsenin başkasına bilgi aktardığı varsayılır. Taraflardan biri, kendisi için anlamlı bir bilgiye sahiptir ve karşı tarafın aktarılmak istenilen şeyi anlamasını ister. Genellikle istediğini söylediği zaman da sorumluluğunun sona erdiğinin düşünür. Oysa etkili iletişimde konuşma tamamlandığında sorumluluk sona ermemektedir. Pratik açıdan bakıldığında aktarılan mesajın anlatılmak istenen şey değil, karşı tarafça anlaşılacak şey olduğunun bilinmesi gerekir. İletişimde, karşı tarafın ne anladığı ve nasıl tepki verdiği çok önemlidir.⁶²⁹

İyi bir iletişimin ilk adımı uyumu oluşturmaktır. Bir insanoğlu olarak, bir konuyu çok açık ifade ettiğinizi düşündüğünüz zamanlarda bile, sizi çok şaşırtan

⁶²⁶ Dilts ve diğerleri, **a.g.e.**, s.224.

⁶²⁷ Alder, **Yöneticiler İçin NLP**, s.30 – 31.

⁶²⁸ Mert, **a.g.t.**, s.27.

⁶²⁹ NLPGRUP & INALPTA, **a.g.e.**, s.10.

tepkilerle karşılaştığımız olmuştur. Kişilerarası iletişimde, Morse alfabesinde olduğu gibi her sembolün kesin bir anlamı yoktur.

Gönderici, yolladığı her sinyalin diğer kişiye ne anlam ifade edeceğini belirleyemez, sadece kendisinin ne demek istediğini bilebilir. İletimde başarısızlık diye bir şey olamaz, çünkü mutlaka ‘bir şey’ iletiriz. Sadece ilettiğimiz şey, hedeflediğimiz mesaj olmayabilir. Aldığımız geribildirimler bundan sonra ne yapacağımızla ilgili değerli ipuçları sağlarlar.⁶³⁰

İletişimde “yanlış anlamanın” bazı nedenleri vardır: Birincisi, her birey konuşulan sözcüklerle ilgili farklı deneyimlere sahiptir. Bir sözcükle anlatılmak istenen şey genellikle bir başkasının aynı sözcükle anladığı şeylerden çok farklı olabilir. İkinci neden, mesajın aktarılmasında ses tonu ve yüz ifadesinin de çok önemli olduğunu ve karşı tarafın ancak anladığı kadarıyla tepki verebileceğini bilmemekten kaynaklanır. NLP, bu ikisi arasında bir uyumsuzluk olduğunda eylemlere önem verilmesi gerektiğini vurgular.⁶³¹

NLP, başarıyı, iletişimin girdilerinden çok çıktılarını temel alarak değerlendirir ve ölçer. Örneğin bir halkla ilişkiler ya da kurumsal iletişim yöneticisinin şüphe ve öfke uyandıran konuşması, niyeti personelin güvenini tazelemek ve moralini yükseltmekse, işitsel ve görsel destekler ne kadar parlak, sözcükler ne kadar özenle seçilmiş olursa olsun, etkisizdir. Benzer biçimde, birilerine ciddi bir uyarıda bulunuyorsanız ve bu uyarınız onlar tarafından alayla karşılanıyor ya da ciddiye alınmıyorsa, iletişim kurma çabanızda başarısız olmuşsunuz demektir. Böyle bir durumda, başka insanların tavrını, hatta zekasını suçlamak, iletişiminizi daha başarılı kılmaya yetmeyecektir.

NLP, iletişimin yarattığı etki – duygusal etki de dâhil olmak üzere- ya da sonuca yoğunlaşır. Diğer yandan, iletişimin etkisi ya da aldığınız tepki daima yeterlidir. Tepki bir iletişimin etkisini doğrular, onu anlamlandırır ve başarı / başarısızlık için bir zemin oluşturur.⁶³²

Kurum içi iletişim alanında da, geribildirimün önemi yadsınamaz boyuttur. Ortak kurumsal bir kültürü yaratılması ve bunun devamlılığı, çalışanın motivasyonu ve

⁶³⁰ O’Connor ve McDermott, **a.g.e.**, s.24 – 25.

⁶³¹ NLPGRUP & INALPTA, **a.g.e.**, s.10.

⁶³² Alder, **a.g.e.**, s.41.

devamlılığı açısından geri bildirimlerin yapılması önemlidir. Çalışan, olumlu geri bildirimle beslendiği zaman işine karşı duyduğu sevgi ve saygı da artar. Ayrıca işine karşı daha fazla sadakat duygusu besler, kendine olan güveni de artar. İşini bir çark kabul eder ve kendinin de bunun bir dişlisi olduğunu idrak eder.

Olumlu geri bildirim yapılmadığı zaman kişi hem kendinden, hem işinden, hem de üstlerinden şüphelenir. Yaptığı işten tam olarak emin olamayacağı için verimi düşer. Maslow, ünlü ihtiyaçlar piramidini ortaya attığı zaman temel biyolojik ihtiyaçların hemen üstüne yani ikinci basamağa insanların güvenlik ihtiyaçlarını (tehlikelere, yokluğa, tehdiye karşı korunma ihtiyacı); üçüncü basamağa aidiyet ihtiyaçlarını (bir gruba girme, dostluk ilişkileri kurma ihtiyacı); dördüncü basamağa sosyal onay ve prestij ihtiyaçlarını (öz saygı, özgüven, bağımsızlık, sosyal tanınma, vb. ihtiyaçlar); beşinci basamağa da kendini gerçekleştirme ihtiyaçları (kendini, projelerini gerçekleştirme, potansiyelini geliştirme, mükemmelleşme, vb.) koyar ve tüm bu ihtiyaçların aynı bir çizgi üzerinde yer aldığını belirtir. Buradan da anlaşılacağı gibi çalışan biyolojik gereksinimleri için çalışır ama çalışma hayatından tek beklentisi ve gereksinimi bu değildir. Çalışma ortamı kişinin kendini var etme alanıdır. O alanın içinde kişi kendini güvenli, saygın ve verimli hissetmelidir.⁶³³

3.2. NLP'nin Nörolojik Düzeyi Açısından Halkla İlişkiler ve NLP İlintisi

Çalışmamızın bu bölümünde, NLP'nin nörolojik düzeyi içinde yer verdiğimiz teknik ve yöntemlerin, halkla ilişkiler kavramıyla iletişim yönünden ilintisini incelemeye çalışacağız.

3.2.1. İletişimde Kullanılan Temsil Sistemleri Açısından Halkla İlişkiler ve NLP İlintisi

NLP modelinin temel yapı taşları temsil sistemleridir. NLP, “temsil sistemleri” şeklinde adlandırdığı duyu organlarımızdan temel olarak üç tanesi üzerinde durur. Bunlar; görme, işitme ve dokunma duyularımızdır. Bunun sebebi, çevremizi temel olarak bu üç duyu ile algılıyor olmamızdır. Başlıca davranışlarımızı etkileyen

⁶³³ Reyhan Algül, **İş Hayatında Olumlu Geri Bildirimin Gücü**, <http://www.riskcenter.com.tr/operasyonelrisk/index2.php?m=r&a=12>, (12.05.2008).

kararlarımızın çoğunu sadece görme, işitme ve dokunma organlarını kullanarak veririz.⁶³⁴

İnsanlar, bu temsil sistemlerinin tamamını kullanırlar ancak birini veya ikisini daha sık ve ön planda kullanma eğilimi gösterirler. Bu durum da, bireylerin dünyayı algılama şeklini değiştirdiği gibi, yaşama dair bakış açılarını, davranış tarzlarını da değiştirir.

Temsil sistemlerinin bilincinde olmak, iletişimden satışa, eğitimden bireysel ilişkilere kadar pek çok konuda farkındalık ve kolaylık sağlar. Muhatap olunan insanın ya da insanların hangi temsil sistemlerini ağırlıklı olarak kullandığının farkında olmak, onlara daha kısa sürede ulaşabilmeyi, davranış kalıplarını daha iyi analiz edebilmeyi ve onları daha kolay ikna edebilmeyi beraberinde getirir. Karşılaşılan kişilerin hangi temsil sistemini yoğun olarak kullandıklarını anlamamanın önemli bir yolu, konuşurken seçtikleri dile dikkat etmektir, çünkü her insan konuşurken, ağırlıklı etkilendiği temsil sistemine göre söz ve söz gruplarını seçme eğilimindedir.⁶³⁵

Çeşitli temsil sistemlerine sahip iş yerindeki arkadaşlıklarda bir takım alışkanlıklara da şahit olunur. Örneğin görsellerin masaları temiz ve her şey yerli yerinde düzenli ve ahenk içindedir. İşitsel meslektaşımız seslerden rahatsız olur daha sakın çalışacağı yerleri ya da mekânları arar ya da, daha çok iletişim kurmak için masalarını arkadaşlarının masalarına yaklaştırır. Dokunsal arkadaşlarımız ise nerede hangi koltuğa oturduklarına dikkat ederler. Dağınıklık onlar için önemli değildir. Masaları ve çekmeceleri karmakarışıktır.

NLP tarafından ortaya konan temsil sistemlerinin gücünden, iş hayatında, özellikle de konumuz gereği, halkla ilişkiler ve iletişim sektöründe yararlanmamız mümkündür. Gerek kurum içindeki çalışanlarla iletişimde, gerekse müşterilerle kurulan iletişimde, temsil sistemlerinden faydalanabiliriz. Bu; kurum içinde yapılan bir sunuma, dinleyicilerin dikkatini çekmek şeklinde olabileceği gibi, bir müşteriyle gerçekleştirilen toplantıda onu ikna etmek ve böylelikle etkili iletişimi sağlamak biçiminde de hayata geçirilebilir.

⁶³⁴ Elvan Acar, **İnsan Kaynakları Yönetiminde NLP**, İstanbul: Kariyer Yayıncılık, Nisan 2006, s.46.

⁶³⁵ Acar, **a.g.e.**, s.50.

İletişim kurarken, öteki insanın nasıl düşünüp hissettiğinin algılanışı, bu beş duyardan ve onların alt sistemlerinden oluşan bir modele dayandırılır. İnsanlar içlerinde ne görüyor, duyuyor ve hissediyorlar? Genellikle herkesin, örneğin görüntülerle mi yoksa seslerle mi “düşüneceği” konusunda bir tercihi vardır.⁶³⁶

Göz hareketleri, kullanılan temsil sistemini bulmada en kolay ve en hızlı yoldur. Bundan başka insanların vücutlarını kullanma biçimi, kullandığı kelimelerin yapısı, işitsel, görsel ve dokunsal ağırlıklı olup olmadığı; konuşma hızı, temposu ve volümü diğer sistemler olarak sayılabilir.⁶³⁷

Bir hedef kitleye yöneltilen her güdüleme ve iletişim tekniği; görsel, işitsel ve dokunsal şekilde, herkese hitap eden bir yönü olacak şekilde geliştirilmelidir. Herkesin farklı bir temsil sistemi ve stratejisi olduğu düşünülürse, hepsinin ihtiyacını karşılayacak tek bir temsil sistemi bulmak mümkün değildir. Bu durum da, tek taraflı olarak hazırlanan bir konuşmanın pek işe yaramayacağı sonucunu normal kılar. Bütün temsil sistemlerini ve stratejileri kullanarak hazırlanacak bir konuşmanın, dinleyici kitlesini oluşturan her bireye doğru şekilde ulaşması ve grubun tamamında doğru etkiyi yaratması kaçınılmazdır. Dinleyicilere mutlaka bir şeyler gösterilmeli, bir şeyler dinletilmeli ve bir şeyler hissettirilmelidir.⁶³⁸

Bu farklı tarzı, bir sunuma uyarlayarak bir örnek vermeye çalışacağız. Kurum içi iletişimin bir gereği olarak iş arkadaşlarınızdan birinin, yılın son çeyreğine ilişkin bir sonuç raporu sunduğunu varsayalım. Sunumu yapan kişi, izleyici grubunun önünde duruyor, tepegözün projektörünü ya da bilgisayarını açarak, ilk görüntüyü başlatıyor. Bir sözcükler ve rakamlar sağanağı yorgun gözlerinize hücum ediyor. Ardından sunucu, ekranda görünen her sözcüğü tek tek okumaya başlıyor. Siz sandalyenizde kıpırdanarak, rahat bir pozisyon yakalamaya çalışıyorsunuz. Görüntüler arka arkaya geçerken yanıp yanıp sönüyor; arkadaşınız tek düze bir ses tonuyla mırıldanmaya devam ederken siz ağır ağır içinizin geçtiğini hissediyorsunuz. Derken, kendinize geliyorsunuz; toplantı odasından çıkarken aklınız hala orada ve “Konu neydi acaba?” diye düşünüyorsunuz.

Bu üç temsil sistemini (görsel, işitsel ve dokunsal) bu sahneye nasıl uyarlayabileceğimize bakacak olursak;

⁶³⁶ Alder, **Yöneticiler İçin NLP**, s.104.

⁶³⁷ Biçer, **a.g.e.**, s.51.

⁶³⁸ Acar, **a.g.e.**, s.53 – 54.

Sunumunuza bir doz görsel öge katın: Sunum yapan çoğu kişi gibi arkadaşınız da ekrandaki görüntüyle görsel öğrenenlere hitap etmeyi düşünmüş olabilir. Ancak, iş dünyasında kullanılan kayar görüntülerin çoğu, alt alta dayanarak akan bir sürü yazıdan oluşur. Oysa görselliğe eğilimli olan kişilerin istediği şey, resimlerdir, tercihen de basit resimler görmek isterler. Bu nedenle, görsel öğelerinizi açılar, daireler ve kareler gibi şekillerden oluşturmanız faydalı olacaktır. Fazla gösterişli görüntüler tercih edilmez. Çünkü işe yaramaz ve öğrenmeye pek katkısı olmaz. Resmin yanında, tablolar ve grafik çizimlerine de yer verebilirsiniz. Ancak unutulmaması gereken nokta, tüm bu görsel öğelerin ne kadar basit olurlarsa o kadar etkili olacaklarıdır. Görsel temsil sistemine hitap etmek için yapabileceklerinizi kısaca özetleyecek olursak⁶³⁹;

- Görsel ifadeler ve terimler kullanın.
- Kitapçık ve doküman kullanın.
- Dokümanlarla ilgilenirken göz teması kurmalarını bekleyin.
- Grafikler kullanın.
- Ellerinizi kullanın.

İşitsel temsil sistemine sahip olanlara ulaşın: İşitselliğe sahip olanlara ulaşmanın yolu konuşmaktan geçer; ama tabii ki bazı konuşma biçimleri diğerlerinden daha etkilidir. Sunumun arasında hikayeler katmak bunlardan biridir. Meseller ve fıkralar da işitsel temsil sistemine sahip olan kişiler hitap eder ve kolay kolay unutulmazlar. Buna ek olarak, tartışma grupları, münazaralar, soru – cevap seansları ve bunun gibi sıradan çok parçalı bir iş sunuşu tarzından çok, bir hikayeye bağlantılı bir konuşma yapmanızı sağlayacak her şeyden yararlanabilirsiniz. İşitsel temsil sistemine hitap etmek için yapabileceklerinizi kısaca özetleyecek olursak;

- Seslerle ilgili ifadeler ve terimler kullanın.
- Onların tonlamasına uyun.
- Konunun sesle ilgili özelliklerini vurgulayın.
- Açık, net ve anlaşılır konuşun.
- Yazılı olarak amacı açıklayın.
- Dikkat dağıtan sesleri yok edin.

⁶³⁹ Akarın Eğitim ve Davranış Merkezi'nden Banu Gökçül tarafından NLP eğitimlerinde kullanılmak üzere hazırlanan sunumdan alıntılanmıştır.

Dokunsal öğeleri de kullanarak sununuza canlılık katın: Dokunsal temsil sistemine sahip olan kişiler, iş hayatındaki sunumlarda, hep en geri planda kalan kesimdir. İş dünyasındaki süreçlerin çoğu bedene değil, beyne hitap eden unsurlardan oluştuğu için, sunumların da bu kuralın dışına çıkması pek beklenemez. Buradaki kilit nokta, dinleyicilerden bir şeyler yapmasını istemektir. Onların rol yapma, oyun, model üzerinde çalışma, hatta öğrenmelerini istediğiniz konuda çizimler yapma ve fiziksel sunum gerçekleştirme gibi yöntemlerle, ilk anlardan başlayarak, daha sık katılım göstermelerini sağlayabilirsiniz. Örneğin, bir konuşmanın başında, dinleyicileri ayağa kaldırıp hep bir ağızdan uygun bir slogan ya da eğlenceli bir şey haykırmalarını istemek suretiyle, enerjilerini büyük ölçüde arttırabilirsiniz. Bu eski ve bilindik bir yöntem gibi görünse de, işe yaramaktadır. Nedeni ise, hedef kitledeki dokunsal ve duygusal özelliğe hitap etmesidir.⁶⁴⁰ Dokunsal temsil sistemine hitap etmek için yapabileceklerinizi kısaca özetleyecek olursak;

- Duygularla ilgili ifadeler ve kelimeler kullanın.
- Duygularınızı açığa vurun.
- Hissetmelerine izin verin.
- Dokunmalarına izin verin.

İzleyiciyi etki altında tutmak için hem akla hem de yüreğe hitap etmek gerekir. Duygusal yaklaşım için koşullar her zaman uygun olmamakla birlikte, durum elverdiği zaman insanları yanınıza çekmek için güçlü bir araç olabilir. Bazen dinleyicilerin yüreklerine seslenmek, söz konusu olaylarda onlara göre neler bulunduğunu anlatmak demektir. Bunu yaparken, sunmakta olduğunuz malzemeyi izleyicinin bakış açısına göre bir çerçeveye oturtmanız gerekir. Sunduğunuz konuyu neden ciddiye almaları gerektiği konusunda onlara geçerli güçlü bir sebep gösterirseniz, ilgilerini çekebilirsiniz.

Örnekten de daha iyi anlayabileceğimiz gibi; görsel, işitsel ve dokunsal temsil sistemlerine ait öğeleri bir sunumda birleştirirseniz, hedef kitlenin dikkatini çekmeniz ve konunun akılda kalıcılığını arttırmanız kaçınılmaz olacaktır.

⁶⁴⁰ Richard Luecke, **İş Dünyasında İletişim**, Çev.: Ümit Şensoy, İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, Ekim 2007, s.99.

Halkla ilişkilerde amaç, hedef kitleyi etkilemek ve ondan etkilenmek, sonuçta bir bütünleşmeye ulaşmak olduğundan, bu amaca ulaşmak için çeşitli yöntemler ve araçlar kullanılır.

Halkla ilişkilerin temelini, karşılıklı iletişim oluşturur. Bu iletişim, kitle iletişim araçlarından yararlanılarak gerçekleştirilebileceği gibi, aracısız ve yüz yüze de gerçekleştirilebilir.⁶⁴¹ Bu bakımdan, halkla ilişkiler uygulamasının başarılı olabilmesi, kitle iletişim araçlarının iyi planlanarak etkili bir şekilde kullanılmasına bağlıdır.

Halkla ilişkiler çalışmaları, çeşitli iletişim yöntem ve araçlarını kullanarak etkileyici iletişim yöntemlerini uygulamaktadır. Bu yöntemleri şu şekilde gruplamak mümkündür⁶⁴²:

- Yazılı ürünlerin kullanımı
- Sözel araç ve ortamların kullanımı
- Telefon iletişimi
- Görsel – işitsel kitle iletişim araçlarının kullanımı
- Bileşik iletişim araç ve ortamlarının kullanımı

Yazılı ürünlerin kullanımı: Halkla ilişkiler çalışmalarında kullanılan gazete, dergi, kitap, broşür, kitapçık, bülten, yıllık, iş mektubu, afiş, pankart, el ilanı, kartvizit, vb iletişimsel öğeler, yazılı ürünle olarak adlandırılırlar. Kullanılan tüm bu ürünler, NLP’de “görsel” temsil sistemine sahip oldukları belirtilen kişilere ulaşmak için uygun araç ve ortamları oluştururlar. Doğru iletişim kurmak için görsel insanların zihinlerinde görüntü oluşturmalarını sağlamak gerekir. Bu nedenle, içinde görsel öğelere de yer verilmiş olan yazılı materyaller, bu kitleye ulaşmak için önemlidir.

Sözel araç ve ortamların kullanımı: Halkla ilişkiler uygulamalarında sözel araç ve ortamların kullanımı, genellikle NLP’de “işitsel” olarak adlandırılan kişilere hitap etmede yarar sağlar. Bir işitseli ikna etmeye çalışıyorsanız kelimelerle ikna etmeniz gerekmektedir.⁶⁴³ Ses tonunuzdaki en ufak değişiklikleri bile fark ederler bu

⁶⁴¹ Yatkın, **a.g.e.**, s.21.

⁶⁴² Bıçakçı, **a.g.e.**, s.125 – 132.

⁶⁴³ “John Grinder ile Bir Röportaj”, <http://www.nlpdegisim.com/digmak003.php>, (10.04.2008).

yüzden ses tonunuzu iyi ayarlamamız gerekir. Dinleyerek ve soru sorarak öğrenirler. Sıralı, dizili şeylerden daha iyi algılarlar ve talimatları kolayca hatırlayabilirler.

Sözel araç ve ortamların kullanımında yüz yüze iletişim önemli bir yer tutar. Yüz yüze iletişimde, sözel mesajın aktarımı sırasında ses tonundan, tempoya ve konuşmanın dinamizmine, diksiyondan tonlamaya değin bir dizi yan etmen devreye girmektedir.

Halkla ilişkiler uzmanı, mesaj ileteceği kişi ya da kitlenin algılama düzeyini doğru saptayıp ortak anlamlarda buluşmak için, yalın ve anlaşılır bir dil kullanılmalıdır. Bilgi aktarırken kuru ve ezberci bir yaklaşım yerine, hedef birimi konuşturmaya yönelik ölçülü bir söyleşi anlatımı geliştirmek önemlidir. İyi konuşmacının gerçekte iyi dinleyici olduğu gerçeğini göz ardı etmemek gerekir.⁶⁴⁴

Telefon İletişimi: Telefon, çift yönlü iletişim ortamı sağlayan teknolojik bir araçtır. Gündelik iş yaşamında, görüntülü telefonlar henüz yaygınlaşmadığı için burada, salt konuşmaya ve duymaya dayalı telefon iletişimini değerlendirmek gerçekçi olur.

Telefon görüşmelerinde, ses yansıtma, yani karşıdaki kişiyle ses ve söz uyumunu yakalamak, etkili iletişim kurmak açısından çok önemlidir. Zira telefon görüşmesinde, bedenle ilgili ipuçlarını görme şansınız yoktur. Ama uyumlu ilişkiyi yaratmadaki aynı etkiyi, sese ilişkin değişkenlerle sağlamanız mümkündür. Telefonda doğal olan insanlar, bunu bilinçsiz yeterlilikle yapmaktadırlar. Halkla ilişkiler uzmanları da, iş hayatında sıklıkla gerçekleştirilen telefon görüşmelerinde, telefonun diğer ucundaki kişi ile sesin tonu, hızı, yüksekliği açısından uyumu yakalamalı, bu sayede bilinçli bir şekilde başarılı bir iletişim kurmalıdırlar.

Görsel ve işitsel kitle iletişim araçlarının kullanımı: Teknolojik özellikleri sayesinde geniş kitlelere ulaşabilen radyo, işitsel ve televizyon ise görsel işitsel kitle iletişim araçlarıdır.

Radyo mesajlarının etkinliği, istasyonun haberi kullanıp kullanmadığı, iletilerin hedef kitle tarafından duyulup duyulmadığı ve dinleyenlerin hatırlayıp hatırlamadığı soruları cevaplandırılarak değerlendirilebilir.⁶⁴⁵ Radyo mesajları işitsel olduğu için,

⁶⁴⁴ Bıçakçı, a.g.e., s.129.

⁶⁴⁵ Filiz Balta Peltekoğlu, **Halkla İlişkiler Nedir?**, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım, 2001, s.216.

dikkat çekiciliği ve akılda kalıcılığı sağlamak amacıyla, işitsel temsil sistemine sahip insanlara hitap edecek şekilde düzenlenmeleri faydalı olacaktır. İşitsel insanlar, müziği, radyo dinlemeyi, uzun sohbetleri ve fikir tartışmalarını severler. Bu nedenle, radyo aracılığıyla ulaştığımız kitle, büyük ihtimalle işitsel özelliklere sahip bir kitle olacaktır. Bir işitseli ikna etmek için, kelimelerin gücünden yararlanmak gerektiğini daha önce belirtmiştik. Radyo mesajlarınızda da kullandığınız kelimelerin etkinliği ve gücü, istediğiniz mesajı bu kitleye iletmeniz size oldukça yardımcı olacaktır.

Televizyonda ise, hem görsel hem de işitsel bir iletişim aracı olduğundan, kullanılan sözcüklerin yanında, görsellik de oldukça önem taşır. Halkla ilişkiler uzmanı, bir televizyon mesajı tasarlarırken, hem görsel hem de işitsel kişileri dikkate almalı; bu iki unsurun bir arada var olmasının da avantajını yakalamaya çalışarak, hedef kitleye en etkili şekilde ulaşma yollarını aramalıdır.

Halkla ilişkiler görevlisi, televizyonda yayınlanacak bir sohbet ya tartışma programına katılacak konuşmacının, tüm temsil sistemlerine hitap edecek bir konuşma hazırlaması konusunda çalışmalar yapmalı, konuşmacının kullanacağı işitsel öğeler yanında, ona yardımcı olabilecek grafik, örnek gibi görsel malzeme⁶⁴⁶ de sağlamalıdır.

Bileşik iletişim araç ve ortamlarının kullanımı: Hedef kitleyle iletişimin etkinliğini arttırmak için toplantı, sergi ve fuar, geziler, yarışma ve festivaller gibi farklı araç ve yöntemlerin kullanımı da olumlu sonuçlar vermektedir.⁶⁴⁷ Bu tarz iletişim araç ve ortamları, çoğunlukla dokunsal temsil sistemine sahip olan kişilere ulaşmada en etkili yöntemlerden biridir. Çünkü dokunsal temsil sistemine sahip olan kişiler, aktif olmayı, bir şeyleri duyup görmekten çok olayların bizzat içinde yer almayı severler. İsimleri ve yüzleri değil olayları ve duyguları hatırlarlar. Duygularını vücut dili ile belli ederler. Elleri kolları hep hareket eder. İşleri adım adım yaparlar ve yaparak öğrenirler. Duyguyu hissetmek zaman aldığı için yavaş konuşurlar. İnsanlarla ilişki kurarken sarılmayı, el sıkışmayı, omuza dokunmayı severler. Bu kişiler, o anı yaşarlar. Olayları ve duyguları hatırladıkları için bu kişilere ulaşmanın en kolay yolu, çeşitli eventler ve organizasyonlar düzenlemekten geçer.

⁶⁴⁶ Peltekoğlu, a.g.e., s.222.

⁶⁴⁷ Bıçakçı, a.g.e., s. 133.

Örneğin, ancak kendisi deneyimlediği takdirde bir konuda ikna olabilen “dokunsal” bir basın mensubu için, bir kurum tarafından düzenlenecek basın gezisine katılması, kuruma ve onun faaliyetlerine ilgi çekilmesi açısından faydalı olacaktır.

3.2.2. Hedef Belirleme Stratejileri, Dört Aşamalı Kazanım Modeli ve Halkla İlişkilerin Dört Adımı

NLP kapsamında yer verilen hedef belirleme stratejileri ve dört aşamalı kazanım modeli, bizim halkla ilişkiler çalışmalarında izlediğimiz dört adımla pek çok açıdan benzerlik göstermektedir.

Birçok hedef belirleme programında, hedeflerin özgül, ölçülebilir, ulaşılabilir, gerçekçi ve zamana bağlı olması gereği vurgulanır. Alınacak sonuçlar da nitelik, nicelik, zaman, maliyet ve davranış temelinde ölçülür.

NLP'ye göre hedefler kişileri amaçlara götürmektedir ve doğru stratejiler uygulanırsa daha kolay amaçlara ulaşılmaktadır. Hedef belirlerken aşağıdaki stratejiler ve nedenleri dikkate alınmalıdır.

- ❖ **Hedefler somut olmalıdır.** Hedefler somut olmalı ve hedefe ulaşıldığında somut bir getiri sağlayabilmelidir.
- ❖ **Hedefler mantıklı ve ulaşılabilir olmalıdır.** Hedef belirlerken eldeki kaynaklar da düşünölmelidir.
- ❖ **Hedef belirleme stratejileri kişileri daha kolay amaçlarına ulaştıracak birer anahtardır.** Herkesin büyük ya da küçük hedefleri vardır. Hedefler büyük olabilir. Burada hedeflere ulaşmak için hedefi küçük parçalara ayırmak gerekir. Hedefi detaylandırmak, küçük parçalara ayırmak adım atmayı kolaylaştırır. En küçük hedeflere bile plan yapılmalıdır. Başarılı kişiler, düşüncelerini istedikleri etkinlik düzeyi ve arzuladıkları sonuçlar üzerinde odaklandıklarında o sonuca ulaşacaklarını bilirler. Böylece mükemmelliğe erişmede kendilerini “modellerler”. Kişi eğer hedef belirleyemiyor ve günün getirdiklerine göre

reaktif yaşıyorsa neyi isteyip neyi istemediğini düşünmelidir. Ancak bu sayede gerçekleştirilmeyi bekleyen hedeflere sahip olabilir.⁶⁴⁸

- ❖ **Hedefiniz için uygun ortamı belirleyin.** Arzuladığınız sonuçlar bazı ortamlara uygun olacak, bazılarında da olmayacaktır. Kendinden emin ve kararlı olmak, bir konuşma yaparken ya da gelecekle ilgili kararlar verirken gerekli olabilir. Düşüncelerin tam olarak belirmediği bir ekip çalışmasında ise kendinden emin ve kararlı davranmak için henüz erkendir. Hedefiniz için uygun olan ortamı, onu nerede, ne zaman ve kimlerle beraber yaşamak istediğinizi belirlemek önemlidir.

Hedef belirlemenin “Dört Aşamalı Kazanım Modeli”⁶⁴⁹ olarak adlandırılan belli başlı aşamaları vardır. Bu aşamaları şu şekilde sıralamak mümkündür:

- 5. Karar verme:** Ne istediğini bilmek, hedef belirlemektir. Öncelikle ilk adımın atılması, hedefin belirlenmesi ve kararın verilmesi gerekmektedir. Ardından hedefin gerçekleştiği önce zihinde canlandırılmalıdır ve planlama yapılmalıdır.
- 6. Eyleme geçme:** Hedef motivasyonumuz ne kadar güçlü olursa olsun, gerçek dünyada sonuçlar eyleme bağlıdır. Hayalciler, güçlü kararlara sahip olanlar ve onları gerçekleştirenler arasında bir fark vardır. Seçtiğiniz eylem, istediğiniz sonucu gerçekleştirmek için düşünüp yapmaya karar verdiğiniz en iyi şey olacaktır; bu yüzden sonucunuzu ne kadar iyi tanımlarsanız, etkin davranma yönünde o kadar şansa sahip olursunuz.
- 7. Sonuçları değerlendirme:** Hedeflere ulaşmaya kadar birçok kez sonuçları değerlendirmemiz ve nerede olduğumuzu bilmemiz gerekmektedir. Olup bitenlerin farkında olmak, hedeften ne ölçüde uzak olduğumuzu saptamak üzere gerekli olan geri beslemeyi sağlar. Bu nedenle hedefe doğru giden yolda bütün gelişmeler ölçülüp değerlendirilmelidir.
- 8. Esneklik:** Denemeler sonuç vermez ise başarıya götürebilecek başka yollar denenmelidir. Unutulmamalıdır ki, her zaman bir başka seçenek daha vardır.⁶⁵⁰

⁶⁴⁸ Yahya Hamurcu, *Nisan Ayı NLP Pratisyenlik Eğitimi*, Ankara, Ders Notu, 2004.

⁶⁴⁹ Alder, *NLP El Kitabı*, s.65.

⁶⁵⁰ *NLP – Personal, Benefits of NLP in Your Personal Life*, <http://www/NLP/personal.htm>, 07.02.2008.

Belirlenen hedeflere ulaşmak için atılması gereken ilk adım; davranış, düşünce ve duygular bakımından şimdiki durumu tespit etmektir. Süreç, kesin olarak ne istediğinizi bilmek kadar eylem ve esnekliği de getirir. Güdübilimsel açıdan bir şeyler yapmadıkça, hatalar ya da isabetsizlikler yapılmaz. Sonuç olarak, faydalı geri bildirim de alamazsınız. Hata yapmadıkça öğrenemezsiniz. Geri bildirim tepki gösterme işi değişim için esnek bir tutum ve büyük bir arzu olmasa bile en azından heves gerektirir. Belirlenen hedeflere ulaşmak için; bir hedef, geri bildirim ve düzeltici harekette bulunma kabiliyeti gerekir. İçlerinden birini bile gözden kaçırsanız işleyen bir sisteme sahip olamazsınız.

İyi belirlenmiş hedeflerin nitelikleri, bireyler için olduğu gibi, organizasyonlar için de geçerlidir. Sorunlar üzerinde odaklanan organizasyonlar, istenmeyen durumlardan giderek uzaklaşırlar. Bu organizasyonlar, istenmedik durumlarla onlara tepki vererek başa çıkmayı yeğlerler. Rekabete tepki vererek, rekabetin doğuracağı sonuçlara bağımlı olurlar. Çalışma biçimleri, yangın söndürme çabalarını andırır. Hedefleri, başkalarının edimleri değerlendirilerek belirlenir. Güçlükle oluşturdukları planlara bağlı kalmakta ve onları izlemekte sıkıntı çekerler. Davranışları, rakip şirketlerin atacağı bir sonraki adıma bağlıdır. Bu biçimde işleyen organizasyonların başarıları sürekli olamaz. Bu tür işleyen bir şirketin çalışanları arasında esen hava gergin ve endişe yüklüdür.

Bunun yanı sıra, istedikleri sonuçlar üzerinde odaklanan ve kendilerine yol haritası oluşturan organizasyonlar bilinçli olarak ilerler. Hedefler tüm çalışanlar için belirgindir ve herkesin gerçek isteklerini yansıtır. Böylede herkes yüksek düzeyde bir motivasyonla geleceğe bağlanır. Çalışanlar işyerini sever. Geleceğin imgesi, hem şirket çalışanları hem de iletişim kurulan şirketler ve müşteriler için bir ilham kaynağı oluşturur. Bu tip şirketler, müşterilerini onlarla beraber ileriye doğru yürümeye çağırırlar. Piyasadaki dalgalanmaları, ekonominin ve sektörün genel durumunu, rekabeti dikkate alsalar da, bunu sonuçlarını daha iyi belirlemek ve çalışma planlarını hazırlamak için kullanırlar.⁶⁵¹

Her ne kadar genetiğe, çok çalışmaya, isteğe, şansa ya da kadere mal edilse de, kazanımın evrensel döngüsü, insan başarısıyla karşılaştığımız her yere uygulanabilir.

⁶⁵¹ Knight, **a.g.e.**, s.136.

Bunlardan biri de halkla ilişkiler alanıdır. Bir halkla ilişkiler çalışmasında da, atılması gerekli olan dört önemli adım vardır. Bunlar⁶⁵²;

- Bilgi toplama – Araştırma
- Planlama
- Uygulama
- Sonuçların değerlendirilmesidir.

Halkla ilişkiler sürecinin ilk safhası olan “Bilgi toplama – araştırma” kısmında, tıpkı NLP’nin Dört Aşamalı Kazanım Modeli adımlarından ilki olan “Karar verme” aşamasında olduğu gibi, çözümlenmesi istenen sorun açıklığa kavuşturularak, amaçlar belirlenir. Bu aşamada yapılacak işler ve alınacak kararlar daha sonraki aşamalara temel teşkil edeceğinden, büyük önem taşımaktadır. Bu yüzden, bilginin elde edilışinden, analiz ve yorumuna kadar, kullanılacak araç ve yöntemlerin çok dikkatli seçilmesi gerekmektedir.⁶⁵³ Yoksa daha başlangıç noktasında, araştırmanın istenen yöne değil de, başka bir yöne çevrileceğini ve yanlış sonuçlar alınacağını söylemek doğru bir ifade olacaktır.

Halkla ilişkiler sürecinin “Planlama” aşaması da, NLP’nin Dört Aşamalı Kazanım Modeli adımlarından ilki olan “Karar verme”de ele alınan bir konudur. NLP’de, bu aşamada hedefle ilgili karar alındıktan sonra, kişi ya da kurumu hedefe ulaştıracak araç ve yöntemlerin planlaması yapılır. Halkla ilişkilerin planlama adımı da, hedeflere ulaşabilmek için gerekli faaliyetlerin planlanması, plan ya da programa uygun olarak yürütülmesi zorunludur.⁶⁵⁴

Planlama, geleceğin değerlendirilmesi ve ona göre gerekli önlemlerin alınmasıdır. Her halkla ilişkiler sürecinin çok önemli bir adımı olan planlamayı, örgütsel amaçlara ulaşmak için gerekli politika ve yöntemler seçimi şeklinde tanımlamak mümkündür. Planlama aşamasında, kampanya için gerekli para, çalıştırılacak personel, kampanya süresi, atılacak adımlar ve halka ulaştırılacak tanıtma mesajları ayrıntıları ile belirtilir.⁶⁵⁵

⁶⁵² Asna, **a.g.e.**, s.77 – 90.

⁶⁵³ Küçükkurt, **a.g.e.**, s.156.

⁶⁵⁴ Yatkın, **a.g.e.**, s.26.

⁶⁵⁵ Asna, **a.g.e.**, s.82.

Halkla ilişkiler sürecinin uygulama aşaması ise, NLP'nin Dört Aşamalı Kazanım Modeli adımlarından ikincisi olan “Eyleme Geç” aşaması ile benzerlik gösterir. Halkla ilişkilerde de, karara bağlanan plan ve programın eyleme geçirilmesi, “uygulama” olarak tanımlanmaktadır. Planın niçin yapıldığı ve uygulamanın planda belirtilen ilkelere göre yapılıp yapılmadığı üzerinde önemle durulması gerekmektedir.⁶⁵⁶

Halkla ilişkilerin son adımı, NLP'nin Dört Aşamalı Kazanım Modeli adımlarının ise üçüncüsü; “sonuçların değerlendirilmesi”dir. NLP'ye göre, hedefe giden yolda, yaşanan bütün gelişmeler dikkatle değerlendirilmeli ve ölçülmelidir. Halkla ilişkiler sürecinde de durum farklı değildir. Halkla ilişkiler sürecinin sonuç evresi olan değerlendirme, plan çerçevesinde yapılan uygulamanın verdiği sonuçları saptayıp ölçümlemektir.⁶⁵⁷ Değerlendirmenin en önemli amacı, elde edilen geri bildirimle ilgili olarak süreci gözden geçirmek ve saptanmış hata ve eksikliklerden arındırarak sürdürmektir.

Her çalışmanın bir amacı ve ulaşmak istediği bir sonucu vardır. Eğer sonuç gerçekleşirse, faaliyetin başarılı olduğu kabul edilir. Aksi halde, başarısızlık söz konusu olacaktır. Halkla ilişkilerin son aşamasında elde edilen bilgiler, bize eksikliklerimizi giderme fırsatı veren bu düzeltmelerden sonra, kampanyayı sürdürdüğümüz zaman, elimizdeki yeni bilgilerle işe başladığımız için, yeniden sürecin ilk adımını atmış oluruz. Halkla ilişkiler çalışması böylece, uzun süreli bir döngü içinde sürüp gider.⁶⁵⁸ Bu da bize, NLP'nin “Esnek ol” adımını hatırlatmaktadır. Dört Aşamalı Kazanım Modeli'nin son aşaması olan esneklik, denemeler başarısız olduğunda, bizi başarıya ulaştıracak farklı yollar olduğu gerçeğinden hareket eder ve bu anlamda halkla ilişkiler sürecinin son kısmıyla tamamen örtüşür. NLP, hedefe giden yolda, her zaman bir başka seçenek daha olduğu görüşünü savunarak şöyle demektedir; “Her zaman, hep yaptığımız şeyleri yaparsanız, her zaman, hep elde ettiğiniz şeyleri elde edersiniz. Yaptığımız şeyler, sizi amacınıza ulaştırmıyorsa, yani işe yaramıyorsa, farklı bir şey yapın”.⁶⁵⁹

⁶⁵⁶ Küçükkurt, **a.g.e.**, s.156.

⁶⁵⁷ Bıçakçı, **a.g.e.**, s.124.

⁶⁵⁸ Asna, **a.g.e.**, s.77.

⁶⁵⁹ Alder, **Yöneticiler İçin NLP**, s. 26

3.2.3. Strateji Oluşturma Açısından Halkla İlişkiler ve NLP İlintisi

Halkla ilişkiler, tam anlamıyla, kurumların amaçları üzerine yapılan iletişim yönetimi ve stratejisi oluşturma işidir.⁶⁶⁰ Halkla ilişkiler amaçlarına nasıl ulaşılabileceğini belirleyen stratejilerin oluşturulması, daha önce de değindiğimiz planlama sürecinin oldukça önemli bir aşamasıdır. Halkla İlişkiler stratejisi, durum analizinde ele alınan sorun ve fırsatları göz önüne alarak halkla ilişkiler amaçlarını gerçekleştirmeye çalışır.

Bir NLP terimi olarak ise strateji, belirli bir sonuç ya da hedefi, kalıcı olarak veya üretmek için bir araya getirilmiş düşünce ve davranışlar dizisi, bir görevi başarmak için fikirlerimizi ve davranışlarımızı organize etmemizin yoludur.⁶⁶¹ Tıpkı kurum stratejisinin şirket hedefleri ya da misyonunu gerçekleştirmek üzere tasarlanması gibi, kendi sonuçlarımızı gerçekleştirmek için de bireysel stratejilerimiz vardır. Bu bağlamda, halkla ilişkilerde, bizi hedefimize ulaştıracak yolda, nasıl kurumsal bazda bir strateji oluşturmak gerekiyorsa, NLP’de de, kişisel hedeflerimiz için bu stratejileri bireysel bazda oluşturmamız ve planlama yaparken dikkate almamız gerekmektedir.

NLP, stratejileri ortaya çıkarırken rehber olarak TOTE bilgisayar modelini benimser, Tote model “Traçker: Tetikleyici, Operate: Çalıştırmak, Tekrar Test; Exit: Çıkış” sözcüklerinin baş harflerinden oluşturulmuş bir terimdir. Halkla ilişkilerde strateji oluşturma ile olan benzerliğini vurgulamak için daha önceden verdiğimiz bir örneği tekrar paylaşmak, konunun daha net anlaşılmasını sağlayacaktır.⁶⁶²

- “Çayın yanında kek istediğime karar verdim. Pişmiş çikolatalı keki canlandırıyorum ve bu, stratejideki gereksinimleri sağlayacak testi oluşturuyorum”. (Test / Trigger)
- “Aklımdan sorular ve cevaplar geçiyor: ‘Kek yapmak için gereken malzeme var mı?’ Buzdolabında veya dolapta yumurta, margarin, şeker, çikolata vs. görüyorum”. (Operate)
- “Malzemeler, canlandırdığım kek için gereken ihtiyacı gideriyor”. (Test)
- “Düşünce stratejisini terk ediyorum ve kek yapma hareketine başlıyorum”. (Çıkış)

⁶⁶⁰ Filiz Balta Peltekoğlu, **KOBİ ve Halkla İlişkiler**, <http://www.filizbaltapeltekoğlu.com/makalesektorel.htm>, (01.05.2008).

⁶⁶¹ Özbay, **a.g.e.**, s.131 – 132.

⁶⁶² Alder, **NLP El Kitabı**, s.356.

Yukarıdaki metin, NLP kapsamında bireysel bir stratejiyi örneklendirmektedir. Ancak halkla ilişkiler çalışmalarında da, organizasyonel olarak uygulanan yöntemlerle ve uygulamalarda izlenen dört adımın ilk ikisi olan “bilgi toplama ve planlama” aşamalarıyla benzeşmektedir.

Bir halkla ilişkiler uygulamasında, öncelik, amaçların belirlenmesindedir. Bu TOTE modelinde “İlk Test” aşamasını oluşturur ve belirli bir hedefe götüren strateji dizisinin tetikleyicisi durumundadır. Hedef belirlendikten sonra, TOTE Modeli’nin ikinci adımı olan “Operate”de olduğu gibi, araştırma safhasına geçilir. Araştırma, halkla ilişkiler programının üzerinde kaydırılacağı rayları veren bir çalışmadır.⁶⁶³ Bu aşamada, tıpkı kek yapmak için gereken malzemelerin varlığı araştırıldığı gibi, hayata geçirilmesi planlanan halkla ilişkiler çalışması hakkında bilgi toplamaya başlanır. Bilgi toplanması, yoğun ve bilimsel bir araştırma çalışmasını gerektirir.⁶⁶⁴ Araştırma aşamasında elde edilen bilgiler gözden geçirilmesi ile “İkinci Test” aşamasına geçilmiş olunur. Bu aşama, ilk başta ileri sürülen karşılaştırma kriterlerinin standardı ile erişilen verilerin bazı yönlerinin karşılaştırılmasıdır. Elde edilen bilgilere göre, ya başta belirlenen hedefe ulaşmayı sağlayacak planlama aşamasına geçilir ya da proje başlamadan sonlandırılır. “Çıkış” noktası ise test sonucunun temsilidir. Eşleşme varsa, halkla ilişkiler çalışmasının esasını oluşturan strateji varlığını sürdürür ve sırasıyla planlama ve uygulama aşamalarına geçilir.

NLP’de, kişilerin bireysel olarak tüm stratejileri, daha önce de bahsettiğimiz dört aşamalı güdümsel modele uymaktadır: Ne istediğini bilmek, bir şey yapmak, olanların farkında olmak ve istediğini elde edene kadar yaptığını değiştirmek (esneklik). Bireysel bazda uygulanabilen bu modelin, halkla ilişkiler çalışmalarında örgütsel olarak uygulanması yoluyla olumlu sonuçlar elde etmek mümkündür.

3.2.4. Algılama ve Zihinsel Haritalar Açısından Halkla İlişkiler ve NLP İlintisi

Algılama, içinde yaşanılan dünyanın subjektif bir görüntüsü olduğundan, kişi, bu dış dünyayı, sahip olduğu tutumlar, inançlar ve kültürün etkisi altında değerlendirir; bu ise, kişinin bireysel ilişkilerini ve diğer insanlarla etkileşim biçimini büyük ölçüde

⁶⁶³ Asna, **a.g.e.**, s.78.

⁶⁶⁴ **A.g.e.**, s.77.

belirleyici rol oynar.⁶⁶⁵ Her insanın, kendi ihtiyaçları, çıkarları ve tutumları doğrultusunda, dünyayı ve çevresini belirli bir algılama biçimi vardır. Bu gerçek, önceki bölümlerde ayrıntılı olarak bahsettiğimiz bir NLP varsayımı olan “Harita ve temsil ettiği alan aynı şey değildir” önermesi ile birçok açıdan örtüşmektedir. NLP’ye göre, her birey, kendi kişisel deneyimlerinin, inanç ve değerlerinin, duygu ve düşüncelerinin ve hatta alışkanlıklarının oluşturduğu zihinsel bir dünya modeline sahiptir. NLP terminolojisinde bu dünya modeli, harita olarak adlandırılmaktadır.

Anaakım iletişim kuramlarının sosyo – psikolojik yaklaşımlarından biri olan “Şema Kuramı”na göre de, bilgiyi işleme ve örgütlemeye yardımcı olan bilişsel yapılar “şema” olarak nitelendirilmektedir. Bu şemalar, bireyin olgunlaşması ile birbirleriyle ilişkilendirilmeye başlar ve örgütlenen bilişsel şemalar, organizmanın yaşadığı dünyanın, dolayısıyla da yaşantısının geçebileceği dünyanın bir tür zihinsel haritasını çizerler. Bu haritalara da bilişsel harita denir.⁶⁶⁶ Şema kuramında bahsedilen bu bilişsel haritalar, NLP’de yer bulan “harita” kavramıyla büyük oranda benzerlik içermektedirler.

Haritalarımız farklı yetiştirme tarzımız, farklı geçmişlerimiz ve farklı değerlerimize dayalı olarak çeşitlilik arz eder. Dolayısıyla, belli ortak bir kültürel çevreden gelen bireylerin, belirli bir toplumsal olayı algılama ve tanıma biçimlerinde belli bir yakınlık vardır. Bir başka deyişle, paylaşılmış yaşantı ortamları, bireylerin toplumsal olayları tanımlamakta kullandıkları *bilişsel haritalar* arasında da benzerlik yaratır.⁶⁶⁷ İletişimin çok önemli bir boyutunu oluşturan algılama kavramı ile ilgili kaynaklarda rastladığımız “bilişsel harita” ifadesi, NLP’de de, sıklıkla kullanılan bir terim olarak karşımıza çıkmaktadır.

Doğru iletişim, başka insanların algı haritalarını anlamaya çalışmalıdır. Başka haritaları paylaşarak ve kendi haritamızı zaman zaman düzelterek, uyumun artmasını ve iletişimin daha etkin olmasını sağlarız. NLP, farklı haritalar arasında köprü oluşturabilmeyi, iletişimin özü olarak tanımlamaktadır.

İş dünyasının her alanında olduğu gibi, halkla ilişkiler ve iletişim sektöründe de, düzenli olarak iletişimde olduğumuz insanlarla, onların haritalarına hitap etmeye

⁶⁶⁵ İnceoğlu, a.g.e., s.44.

⁶⁶⁶ Tekinalp ve Uzun, a.g.e., s.78.

⁶⁶⁷ İnceoğlu, a.g.e., s.51.

çalışarak uyumlu bir ilişki yaratabilmemiz mümkündür. “Onun yerinde ben olsaydım, beni ikna etmek için ne gerekirdi? Ne önemli olurdu? Ne hissederdim?” şeklinde düşünerek, haritanız zenginleşecek ve aranızdaki iletişim daha etkin hale gelecektir.⁶⁶⁸

Bunun dışında, algılama dediğimiz kavram, duyumsal bir bilgilenme olduğuna göre, insanın; görme, duyma, tat alma, dokunma ve koklamadan oluşan beş duyu özelliği devreye girmektedir. Halkla ilişkiler alanında yapılan kurumsal imaj çalışmalarının da, bu duyular dikkate alınarak yapılandırılması oldukça önemlidir. Kurumsal imaj; herhangi bir kişi, kurum ya da durum hakkındaki tüm görüşlerin toplamıdır.⁶⁶⁹ Hem kuruluşun algılanış biçimini yansıtır hem de hedef kitlenin zihninde arzu edilen görüntüyü yaratmayı amaçlar. Bu aşamada, NLP’de önemli bir yer tutan temsil sistemlerinin devreye girmesi ve hayata geçirilecek halkla ilişkiler çalışmaları kapsamında hedef kitleye verilecek tüm mesajlarda; görsel, işitsel ve dokunsal kalıpların dikkate alınması gerekir. Hedef kitlenizdeki bireylerin her birinin sahip olduğu temsil sistemini belirlemek mümkün olamayacağına göre, kullanılan mesajların, iletişim araç ve yöntemlerinin, tüm bu temsil sistemlerine ayrı ayrı hitap edecek şekilde yapılandırılması gerekmektedir. Tüm temsil sistemlerini ve stratejilerini dikkate alarak hazırlanacak bir halkla ilişkiler uygulaması, hedef kitleye doğru şekilde ulaşmak ve söz konusu kitlede doğru etkiyi yaratmak açısından oldukça yararlı olacaktır.

3.2.5. Zaman Çizgisi ve Zaman Yönetimi Açısından Halkla İlişkiler ve NLP İltitisi

Her birey, yaşamına ve zamana dair bir geçmiş, şimdi ve gelecek algısı geliştirmiştir ve tüm bir yaşamını değerlerinin, inançlarının ve içinde bulunduğu çevrenin de etkisiyle geliştirdiği bu zaman algısına göre planlar.⁶⁷⁰

Kimi insan, geleceğini önünde, geçmişini arkasında görürken, kimi sağdan sola bir düzlem tarifi verebilir, kimileri de “V” şekliyle açıyla şimdide birleşen bir zaman çizgisi gösterebilir ve zaman algısı, bu çizginin şekliyle oldukça yakından ilgilidir.

Daha önceki bölümlerimizde de açıkladığımız gibi, zaman algılarına göre insanlar genel olarak 2 ayrı gruba ayrılabilirler. Bunlar;⁶⁷¹

⁶⁶⁸ Alder, **Yöneticiler İçin NLP**, s.33.

⁶⁶⁹ Peltekoğlu, **a.g.e.**, s.358.

⁶⁷⁰ Acar, **a.g.e.**, s.121 – 122.

⁶⁷¹ **A.g.e.**, s.123.

- ❖ Zamanın Ötesinde
- ❖ Zamanın İçinde'dir.

Zamanın ötesinde olan insanlar, her zaman dakiktir, planlıdır ve düzenli bir yaşam sürerler. Ancak sürekli geleceği planlamakla meşgul oldukları için, yaşamdan çok fazla zevk alamazlar, şimdiye odaklanamazlar ve kaotik bir iş ortamında verimli çalışamazlar. Bu tip insanlar için iş ciddidir ve iş zamanında eğlenilmez, sadece çalışılır.⁶⁷²

Zamanın içinde olanlar ise, her zaman gecikir, tam olarak organize olamaz, plan yapamaz, yapsa da planlarına uyamaz. Bunlar bir sonraki haftanın takviminin açık ne kadar çok şey olduğunu görerek korkan kişilerdir.⁶⁷³ Zamanın içinde yaşayanların en iyi yanı, şimdiyi yoğun olarak hissedebildikleri için yaşadıkları anın değerini bilmeleri ve yaşamdan gerçekten zevk alabilmeleridir. Bu insanlar için iş bir eğlencedir, bu yüzden daha kuralsız, spontane, açık uçlu ve esnek bir şekilde çalışırlar.⁶⁷⁴

Bizim zamanla ilişki kurma biçimimiz, iletişim kurma biçimimizi de etkiler. Başkalarının zamanı bizim gibi algılayamayabileceğini ve iletişimimizin bu yüzden etkisiz kalabileceğini kavramamız, insanlarla iletişim kurmada bize yol gösterici olacaktır.

Diğer insanların zamanı betimlemedeki farklı stratejilerinin (farklı dünya haritalarının) farkında olursanız, onları daha iyi anlayabilecek bir konumda olabilirsiniz. Böyle bir durumda, tıpkı onların temel duyuşal (görme, işitme, hissetme) tercihlerine uygun davranırken olduğu gibi, uygun bir dil kullanmaya başlayabilirsiniz. En kötü olasılıkla, görünüşte sonuçsuz kalan iletişimler hakkındaki duygularınız değişecektir; farklı algılayışların daha çok farkına varacak ve davranışınızı daha iyi sonuçlar elde etmek için değiştirme seçeneğine sahip olacaksınız.⁶⁷⁵

Zaman aslında herkes için sabittir, diğer bir deyişle herkes için günde 24, haftada 168 saat vardır. Ancak benzer koşullarda yaşayan ve çalışanların üretimleri bireysel yeteneklerden de kaynaklanan farklılıklar gösterir. Bu farkı yaratan etkenlerden

⁶⁷² A.g.e., s.123.

⁶⁷³ O'Connor ve McDermott, a.g.e., s.103.

⁶⁷⁴ Acar, a.g.e., s.123 – 124.

⁶⁷⁵ Harry Alder, **Yöneticiler İçin NLP**, s.130.

biri de zamanın nasıl kullanıldığıdır. Zaman yönetimi, zamanı akılcı kullanarak daha verimli sonuçlar elde edilmesini sağlar. Günümüz koşullarında gündelik yaşamın gereklerini yerine getirmek zamana karşı gerçekleştirilen bir uğraş halini almıştır. Bu yüzden zamanı iyi değerlendirmeyi öğrenmek herkes için stresi azaltacak, yararlı bir beceridir.⁶⁷⁶

Tüketilen zamanın geri döndürülmesi, satın alınması, kiralanması mümkün değildir. Para gibi toplanamaz, hammadde gibi depolanıp istenildiğinde kullanılamaz; Böylesine değerli bir kaynak olan zamanın etkili ve verimli olarak kullanılabilmesi son yıllarda “zaman yönetimi” adlı yeni bir konunun ortaya çıkmasına neden olmuştur. Zira, insanın hayatında bilinçli ya da bilinçsiz olarak kontrolün çok zayıf, hatta yok olduğu alanlarda, bazı amaçların başarılması, hayatı anlamlı hale getirebilmektedir. Bu alanlardan biri de zaman yönetimidir.⁶⁷⁷

Aslında zamanı yönetmek diye bir şey yoktur. Zaman üzerinde değişiklikler yapmak, onu durdurmak, yavaşlatmak ya da geri döndürmek mümkün olmayacağına göre, zamanı yönetmek de bir ütopyadır. Bu durumda yapılacak şey, zamanın karşısında bireyin, davranışlarını yönetmeye başlamasıdır.

Geleneksel Zaman Yönetimi eğitimleri de aslında, zamanın nasıl yönetileceğini değil, bireyin zamana karşı kendini, nasıl en etkin şekilde organize edebileceğini anlatan çeşitli önerilerde bulunur. İşleri öncelik sırasına koymak, planlamak, ertelemekten kaçınmak, çalışma alanını düzenli tutmak, yetki devrinde bulunmak, iyi bir dosyalama sistemi kullanmak gibi birçok öneri içeren bu eğitimler, davranış boyutunda çeşitli değişiklikleri yapmayı hedefleyen çalışmaları içerir.⁶⁷⁸

Zaman çizgisi konusunu incelerken değindiğimiz Anglo – Avrupalı Zaman ile Arap Zamanı kavramları, bireyin zaman algılarını etkileyerek zamanın organizasyonunda seçeceği tercihi belirlemektedir. Bu durumda, zaman yönetimi için, öncelikle yapılması gereken zaman algılarını değiştirmektir. Kuşkusuz etkin zaman yönetimi için kullanılacak en etkili zaman algısını, Anglo – Avrupalı Zaman, bireye sunmaktadır. Birey, zamanın içinde yaşıyorsa, hiçbir eğitim, ona davranışlarını

⁶⁷⁶ <http://www.bilkent.edu.tr/~bilheal/uremesagligi/zamanyont.html>, (01.05.2008).

⁶⁷⁷ Ali Balcı, “Zaman Yönetimi”, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, C. 23, S. 1, 1990, s. 95 – 102.

⁶⁷⁸ Acar, a.g.e.,s.200.

tamamen dakikleştirecek çözümler sunamaz. Zaman algısı değişmedikçe, birey zamana karşı sergilediği eski tutum ve davranışlarına dönmeyi her zaman tercih edecektir. O halde, öncelikle, bireyi zamanın dışına çıkarmak gerekir. Böylece, şu anda yaşamakta olduğu her deneyimi dışarıdan gözlemleyerek anlamlandırarak, zaman algısında yaşadığı bu değişimle zamanını daha iyi organize edebilecektir.

Zaman kavramı için, bireyin şimdiye kadar geliştirmiş olduğu çeşitli inançların varlığı da söz konusudur. Örneğin, “Ben çok ağırkanlı bir insanım, hep geç kalırım” diyen bir kimse, mutlaka bir sonraki toplantısına da geç kalacak, bir sonraki işini de zamanında tamamlayamayacaktır. Bu insan, dilediği kadar zaman yönetimi eğitimi alsın, zamanla ve kişisel zamanlamasıyla ilgili inançlarını değiştirmedikçe, zamanını etkin şekilde organize edemeyecektir. Zaman yönetimi konusunda, bireyi sınırlayıcı inançlarından uzaklaştırmak için alt modaliteler üzerinde çalışılabilir.

Zaman Yönetiminde, algılar ve inançlar değişmedikçe tam bir davranış değişikliğinden söz etmek mümkün değildir. Ancak inançlarda değişim yapıldığında, bir sonraki adım elbette ki davranış boyutuna değişimin yansıtılmasıdır. Bu bağlamda, bireyin etkin Zaman Yönetimi yapabilmesi için çeşitli davranış tavsiyelerini, NLP'nin davranış değişikliği kalıplarını uygulayarak güçlendirmek gerekir. Çapalar, yeniden çerçeveleme kalıpları, alt modaliteler, davranış boyutunda yapılabilecek değişiklikler için önemli teknikler içermektedir. Bunun yanı sıra, her zaman dakik olduğu bilinen ve zaman yönetimi konusunda gerçekten başarılı biri varsa, zamanı yönetmekle ilgili stratejilerin ortaya çıkarılıp modelleme yapılması da etkili olacaktır.⁶⁷⁹

Zaman yönetimi dahilinde, iş yaşamında kullanılacak bir diğer NLP tekniği de, çalışana sorulan bir ya da birkaç soruyla gerçekleştirilebilir. “Eğer işi, normalin yarısı kadar sürede yapmak zorunda kalırsanız ne olacak? Ne değişecek? Çeyreği olsa ne olur?” gibi... Böylece çalışan, zamanla ilgili hedeflerini belirlerken, beklenmedik bir durumla karşılaştığında koşulları, davranış ve tutumları değerlendirerek daha etkin bir planlamayı ortaya koymaya hazır bir durumda olacaktır.⁶⁸⁰

⁶⁷⁹ Acar, **a.g.e.**, s.201.

⁶⁸⁰ **A.g.e.**, s.202.

Her zaman olduğu gibi, bütün bu çalışmalar yapılırken, etkili iletişim, meta model soruları, dil çabukluğu, Milton modeli ve metaforların destekleyici bir model olarak kullanılması gerekliliği hatırlanmalıdır.

3.2.6. Çapaların İletişimde Kullanımı

Ivan Pavlov'un köpekler üzerindeki koşullanma çalışmalarının insan üzerindeki versiyonu olan çapa atma işlemi, özetle, uyarıcı veya çapa adı verilen, bir duyunun (dokunma, işitme, görme, koklama veya tatma duyusunun) belli bir içsel duruma bağlanması veya ilişkilendirilmesidir.⁶⁸¹

Ruh hallerimiz, biz yaşadığımız ortama tepki verdikçe sürekli değişir. Ruh halimiz konusunda bir tercih yapabilmemiz için, onu neyin tetiklediğini bilmemiz gerekir. Söz gelimi, birçok otomobil reklamında, arabanın adı ve üreticisinin dışında, araba hakkında hiç bilgi verilmez. Bunun yerine arabanın; heyecan, özgürlük, kontrolü elde tutmak ve başarılı olmak gibi arzu edilir bir ruhsal durumla bağlantısını kuracak bir ortam kurarlar. "Bu arabayı alınca, bu ruh halini almış oluyorsunuz" şeklinde slogan ve metinler kullanırlar.

Halkla ilişkiler ve reklam çalışmalarını hedef kitleyle kurulacak iletişim açısından değerlendirdiğimizde, söz konusu kitle üzerinde en etkili olan uygulamalardan birinin, bir ürünü arzulanan bir ruh haliyle özdeşleştirmek ve duygulara dokunmak olduğu karşımıza çıkmaktadır. Halkla ilişkilerde, medya ile ilişkilerde sıklıkla kullandığımız basın bültenlerinde ya da ürün / marka ile ilgili çeşitli metinlerde de, yukarıda verilen örneğin bir benzeri kullanılabilir ve hedef kitleler üzerindeki etki bu sayede arttırılabilir.

Hedef kitlelerle iletişimde çapaların kullanılmasına kapsamında, bir Türk hazır giyim markası olan "Koton"un ve çok katlı mağazacılık alanında faaliyet gösteren "YKM"nin halkla ilişkiler çalışmalarında kullanılan basın bültenlerini örnek olarak verebiliriz. İlgili örnekler için bkz. Ek – 1 ve Ek -2.

Çalışmamızın 'Ek – 1 ve Ek – 2' bölümlerinde yer verilen her iki basın bülteni örneğinde de görüldüğü gibi, metinlerde, hedef kitlenin duygularına ve sahip olmak

⁶⁸¹ A.g.e., s.97.

istedikleri ruh hallerine uygun ifadeler kullanılmıştır. “Sevgilinizi kendinize hayran bırakmak, en şık ve en modern çift olmak, ruhu canlandıracak alışveriş alternatifleri, zevkle alışveriş” gibi ifadeler, kişilerin duygularına seslenmek ve marka vaadiyle uyumlu bir etki bırakmak için bilinçli olarak seçilmiş ve kullanılmıştır.

NLP’ye göre, bu tür ifadeler içeren metinler, bireyde, modayı takip etmek ve bu markalardan alışveriş yapmak gibi duyguları ve istekleri içeren bir çapanın kendiliğinden oluşması için sözel tetikleyiciler içermeleri sebebiyle, uygun bir iletişim metni olarak tanımlanabilirler.

3.3. NLP’nin Linguistik Düzeyi Açısından Halkla İlişkiler ve NLP İlintisi

Tez çalışmamızın bu bölümünde, NLP’nin linguistik düzeyi içinde yer verilen ve dil temelli tekniklerden biri olan Milton Modeli’nin, halkla ilişkiler kavramıyla siyasal iletişim yönünden ilintisini incelemeye çalışacağız.

3.3.1. Milton Modeli ve Siyasal İletişim İlişkisi

Siyasal iletişim, siyasal süreçlerle iletişim süreçleri arasındaki ilişkileri ele alan araştırmalardan oluşan, disiplinler arası bir akademik alandır. İletişimin, siyasal konular hakkındaki kamusal bilgiyi ve eylemi etkileyecek şekilde stratejik kullanımları, siyasal iletişim alanının gelişmesindeki temel soruyu oluşturmuştur.⁶⁸²

Siyasal iletişim süreci, genel unsurları açısından, iletişim olgu ve sürecine benzerlik gösterir. Ancak aralarındaki en önemli farklılıklardan biri, iletişimin içeriği ve niteliği ile ilgili farklılıktır. Siyasal iletişimde verilen mesajlar, siyasal amaçlıdır. Sonunda kısa, orta ya da uzun soluklu bir eylem söz konusudur. Bu mesajların söylemi, alıcı kitlenin ilgi alanına giren söylem türüdür. Siyasal iletilerin, hedef alıcı kitlenin dili dikkate alınarak düzenlenmesi ve kodlanması esastır. Sözcüklere yüklenen anlamlar, kodlayıcıları ile kod açımlayıcılarının ve alıcı algılamalarının aynı düzlemde kesişmesi gerekir.⁶⁸³

⁶⁸² David L. Swanson ve Dan Nimmo, **New Directions in Political Communication: A Resource Book**, Newbury Park, CA, U.S.A.: Sage Publications,, 1990, s.56

⁶⁸³ Aysel Aziz, **Siyasal İletişim**, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, Şubat 2003, s.6.

Siyasal iletişim, halkla ilişkiler alanı ile de yakından ilişkilidir. Halkla ilişkiler olgu ve süreci temelde iletişim olgu ve sürecine dayanmaktadır. Özellikle, kamusal alandaki geniş kitlelere gönderilen mesajların, halkla ilişkiler olgu ve süreci içinde çalışması gerekir. Kamu yönetimindeki halkla ilişkiler uygulamalarının iki temel amacı vardır: Bir yandan yönetimle ilgili olarak kamuda güven duygusu yaratmaya çalışmak, diğer yandan yeni sorunların doğmasını engellemek ve kimi sorunların krize dönüşmesini engellemek. Bu yönleri ile kamu yönetimindeki halkla ilişkiler olgusu siyasal iletişim olgu ve süreci ile birebir örtüşebilmektedir. Hatta zaman zaman, siyasal iletişim türlerinden bir kısmı, doğrudan siyasal iletişimde bulunan aktörlerin kamuoyunu etkilemek üzere onlara bilgi aktarmaları, halkla ilişkiler olgusu olarak da algılanmaktadır. Bundan ötürü de, siyasal iletişim olgu ve süreci, daha geniş kapsamlı olan halkla ilişkiler olgu ve süreci ile doğrudan örtüşmektedir.⁶⁸⁴

NLP'nin dil kalıpları içinde yer alan Milton Modeli'yle bağlantı kurabilmemiz açısından, siyasal iletişimin dil ile ilişkisine değinecek olursak; siyasal iletişimin temelini dil olduğunu görmekteyiz. Siyasal iletişim ve dil ilişkisi birbirinden ayrı düşünülemez. Dilin başarılı kullanılması, siyasal iletişimin de başarılı olması sonucunu doğurur. Siyasal iletişimde bulunacak tüm siyasal aktörlerin ana dillerini ya da mesajlarını gönderecekleri dili çok iyi bilmeleri ve etkili olarak kullanmaları gerekir.⁶⁸⁵

Akıllıca yapılan konuşma olarak tanımlanan retorik konusu, ilk kez Eski Yunan'da, Aristoteles tarafından ortaya atılmış ve Yunanlı filozof, yönetenlerin yönetilenleri retoriksel konuşmalarla ikna edebileceğini söylemiştir. Politik retorik, günümüzde kullanılan düzeyli siyasal iletişim olgusu için de son derece önemlidir. Retoriksel konuşmada, konuşmacı izleyici ya da seyirci kitlesinin nabzını tutarak, onu ikna etmek için konuşur. Yaklaşımlarda istatistiksel veriler yerine, onun yabancı olduğu yaklaşımlardan ve örneklerden yola çıkar. Kısacası retoriksel konuşmada, izleyiciyi sıkmadan, onu ikna edici ve verilen mesajlara inandırıcı bir üslup kullanılır. Tüm bu açıklamalar, retorik ile bugün kullanılan siyasal iletişim olgu ve süreci arasında bir paralellik olduğunu göstermektedir.⁶⁸⁶

⁶⁸⁴ Birkan Uysal, **Siyaset, Yönetim, Halkla İlişkiler**, Ankara: TODAİE Yayını, No: 287, 1998, s.18 – 24.

⁶⁸⁵ Aziz, **a.g.e.**, s.11.

⁶⁸⁶ Aziz, **a.g.e.**, s.12 – 13.

Bazen, propagandada kullanılan yöntem ve teknikler, siyasal iletişimde de kullanılır, ancak burada söylemde farklılık vardır. Propagandada kullanılan çoğunluktan söz etme, sayılar yerine yuvarlak rakamlar ve oranlar vermek, bilinen ortak noktalardan hareket etmek ve mesajları yinelemek gibi özellikler siyasal iletişimde de kullanılmaktadır.⁶⁸⁷

Siyasal mesajların içeriğinde bulunması gereken özelliklerden en önemlisi, sayı ve oranlardan kaçınma ve sayılarla ilgili bilgilerin olanak ölçüsünde az veya yuvarlaklaştırarak verilmesidir. Sayı verme yerine, gerekirse oran olarak verilmesi, ancak bunların da ayrıntılı, kusurlu değil, örneğin; yüzde 49.98 yerine yüzde 50 gibi yuvarlak olarak verilmesidir.

Milton Modeli, Meta Model'in ayna simgesidir; silmeler, genellemeler ve çarpıtmalar içeren, olgunlaşmamış cümleler kurma yöntemidir. American Society of Clinical Hypnosis'in kurucusu psikiyatrist ve hipnoterapist Erickson, hipnotik dil kalıplarının kullanılması yoluyla bireyin bilinç dışı zihnine çeşitli mesajlar göndererek belirli davranış özellikleri oluşturmayı hedeflemiş ve bu bağlamda hastalarıyla daha etkili iletişim kurmak için "kurnazca belirsiz" olarak adlandırdığı bu dil örneklerini kullanmıştır.⁶⁸⁸

Milton Modeli, siyasal iletişimin de kullandığı dil olarak tanımlanabilir. Siyaset, herkesi, her zaman memnun etmeye çalışma sanatıdır. Dolayısıyla siyasal demeçler, tipik olarak, siyasiler tarafından Erickson tarafından "kurnazca belirsiz" olarak adlandırılan Milton Modeli'ne uygun olarak, kasıtlı bir biçimde belirsiz hale getirilirler. Örneğin, "Ekonomi çok iyiye gitmektedir, işsizlik azalmıştır ve vergi oranlarında bir miktar düşüş yapmayı umuyoruz". Bu, size o andaki ekonomik durumu veya bunun nasıl ölçüldüğünü açıklamaz. İşsizlik çok yüksek bir düzeyden küçük bir düşüş göstermiştir veya ölçümleme kuralları değişmiştir. Hangi vergi çeşidinde, ne gibi bir düşüş yapıldığı belirtilmemiştir. Eğer hayal kırıklığı artan beklentiler sonucuysa, politikacıların yarattıkları hayal kırıklıklarına şaşırılmaları gerekir.⁶⁸⁹

⁶⁸⁷ Şengül Özerkan ve Yasemin İnceoğlu, **İletişimde Etkileme Süreci**, İstanbul: Metinler Matbaacılık, 1997, s.23.

⁶⁸⁸ Heather ve Alder, **a.g.e.**, s.162.

⁶⁸⁹ O'Connor ve McDermott, **a.g.e.**, s.136.

Bireyin davranışlarına yön vermede bilinç dışı zihne gönderilecek doğru mesajlar üzerinde çalışmalar yapan Milton Erickson tarafından kullanılan bu hipnotik dil kalıpları; istenilen davranışı bireye kazandırma, çeşitli mesajları, değerleri bireye iletme, istenmeyen davranışlardan bireyi uzaklaştırma gibi pek çok alanda işlerlik sahibidir. Siyasal iletişim de, belli ideolojik amaçların, toplumda belli gruplara, kitlelere, ülkelere ya da bloklara kabul ettirmek ve gerektiğinde eyleme dönüştürmek, uygulamaya koymak üzere siyasal aktörler tarafından, çeşitli iletişim tür ve tekniklerinin kullanılması ile yapılan iletişim olarak tanımlanmaktadır. Bu özelliklerinden yola çıkarak da, Milton Modeli'nin, siyasal iletişim alanında da işlerlik sahibi olduğunu söylemek mümkündür.

3.4. NLP'nin Programlama Düzeyi Açısından Halkla İlişkiler ve NLP İlintisi

Çalışmamızın bu bölümünde, NLP'nin programlama düzeyi içinde yer verdiğimiz teknik ve yöntemlerin, halkla ilişkiler kavramıyla iletişim yönünden ilintisini değerlendirmeye çalışacağız.

3.4.1. Kurum İçi İletişim Açısından NLP ve Halkla İlişkiler İlintisi

Çağdaş örgüt kuramında iletişim, sistemin öğelerini ve alt sistemleri birbirine bağlayan önemli bir işlev üstlenmekte, insan ve birey kalitesi, çağdaş örgüt kuramında, son yıllarda sıkça sözü edilen toplam kalite yönetiminde önemli bir yer tutmaktadır.⁶⁹⁰

Günümüzde verimliliği arttırabilmek, kamuoyunda olumlu imaj yaratabilmek, iyi personeli kuruma çekebilmek için çalışanlarla etkili iletişimin kurulması ve yönetime katılımlarının sağlanması artık tartışmasız kabul edilen gerçeklerden biridir.⁶⁹¹

NLP teknikleri de, genel uygulama alanı bakımından birey davranış ve deneyimlerini ele alan kişisel gelişim kaynaklı bir teknikler bütünü olması sebebiyle, Halkla İlişkiler alanında, “Kurum İçi İletişim” temelli süreçlerde kullanım olanağı bulmaktadır.

⁶⁹⁰ Haluk Gürgen, **Örgütlerde İletişim Kalitesi**, İstanbul: Der Yayınları, 1997, s.41 – 52.

⁶⁹¹ Peltakoğlu, a.g.e., s.336.

Genel olarak iş yaşamında NLP tekniklerinin yararlarına kısaca değinecek olursak, NLP⁶⁹²;

- İş yaşamıyla özel yaşamın yapıcı etkileşim kurmasına yardımcı olur.
- Öğrenme sürecini hızlandırır ve öğrenmeyi etkin kılar.
- Değişimi gerçekleştirir, ilgi ve yönetim alanına uygun yönetim biçimi bulunmasını sağlar.
- Duyarlılığı arttırarak, davranış ve tutumlardaki titreşimleri sezinleyip yorumlanmasını sağlar.
- Bireysel performansın doruğa çıkarır.
- Yaratıcılığı geliştirir.
- Mükemmelliği hedefler, kişisel mükemmelliğin örgütsel mükemmelliğe ulaşmasını sağlar.
- Daha etkin iç ve dış iletişimle, mutluluk ve tatmin düzeyini yükseltir. Böylece aidiyet duygusunu geliştirir.
- Motivasyonu arttırır.
- Bireyin takım yönetme becerisi, sunuş ve liderlik yeteneği, görüşme ve hedef yerleştirme yeteneklerini geliştirir.
- Seçenekleri arttırır, etki alanını genişletir.

Organizasyonlardaki problemlerin çoğuna yanlış varsayımlar ve yanlış anlamalar sebep olur. NLP, bu problemlerin çoğunu ortadan kaldırmaya çalışır. Kurum içi iletişim kapsamında NLP, insanların gerçekten ne demek istediklerini keşfetmeye, insanların gerçekten ne istediklerini anlamaya, mesajımızı karşı tarafa doğru şekilde nasıl ileteceğimize ve olumlu dil kalıplarını kullanarak iletişim kurmamıza yardımcı olur.

Kurum içi iletişimde, yöneticiler, çalışanların temel olarak kullandıkları temsil sistemlerini belirleyerek onlarla daha uyumlu bir iletişim geliştirebilirler. Temsil sistemlerini araştırmaya yönelik olarak geliştirilebilecek test örneklerinden biri aşağıdaki sorulardan oluşabilir⁶⁹³;

⁶⁹² Acar, **a.g.e.**, s.175 – 176.

⁶⁹³ Acar, **a.g.e.**, s.179 – 180.

Lütfen aşağıdaki soruları bir kez okuyup, zihninizde canlandırabilmeniz açısından değerlendirerek kendinize 1'den 5'e kadar puan veriniz. (En düşük 1, en yüksek 5)

Görsel:

Arkadaşlarınız ya da yakınlarınız içinde en uzun saçlı olan kimdir?

Okuldaki öğretmenlerinizden birinin yüzünü hatırlayın.

Bir kaplanın üzerindeki çizgileri hayal edin.

Yaşadığınız ya da çalıştığınız yerin giriş kapısının rengine bakın.

Televizyonda izlemekten en çok hoşlandığınız kişiyi, başında bir şapkayla hayal edin.

Evinizdeki en kalın kitabı gözünüzün önüne getirin.

İşitsel:

Sevdiğiniz bir melodiyi dinleyin.

Uzaklarda çalan bir çana kulak verin.

En kısık sesli arkadaşınız hangisidir?

Soğuk bir kış sabahı çalışmakta zorlanan bir arabanın sesini duyun.

Bir çocukluk arkadaşınızın sesini hayal edin.

Kendi sesinizin sudaki yankısını dinleyin.

Dokunsal:

Sol elinizin çok soğuk bir suda olduğunu hissedin.

İki elinizle bir toplu iğne tutun.

Bir kediyi ya da bir köpeği okşayın.

Elinize bir çift eldiven giyin.

Bir buçuk metre yüksekliğinde bir duvardan atladığınızı hayal edin.

Yokuş aşağı bir tekerlek yuvarlayın.

Yukarıdaki soruların yanı sıra, bireye örneğin kıyafet seçiminde neye önem verdiği sorulduğunda, aşağıdaki seçeneklerden hangisini seçeceği de temel temsil sistemiyle doğrudan ilgilidir.⁶⁹⁴

- Görüntüsü

⁶⁹⁴ Acar, a.g.e., s.180.

- *Kumaş kalitesi*
- *Rahatlığı*
- *Hareket ederken ses çıkarmaması*
- *İhtiyaçlarını tam olarak karşılması*

Bunun yanında, yine bir testte aşağıdaki gibi bir sorunun bulunması temsil sistemlerini açığa çıkarması bakımından oldukça işlevsel olacaktır.

Doğum gününüzde hangi hediyeyi almak sizi mutlu eder?

- a) Çok amaçlı kullanım olanağı olan bir eşya ya da gereç*
- b) Yumuşak dokulu bir kazak*
- c) Bir müzik CD'si*
- d) Tasarım harikası olan bir eşya*

İnsanların öncelikli temsil sistemleriyle iletişim kurmak onların dünyasına girebilmek açısından önemlidir.⁶⁹⁵ Konuşmada ve yazışmalarda onun temsil sistemine uygun sözcükler kullandığımızda uyum sağlarız. Bu kural, kurum içi iletişimde de uygulanabilir bir yöntem olarak karşımıza çıkmaktadır.

Görsel temsil sistemine sahip olan insanlar, dünyayı görüntülerle algıladıkları için, iş yaşamında da bu kişilerle iletişim kurarken, görsel ifadeler kullanmak ya da anlatacaklarımızı çizmek, etkili iletişim kurmanıza olanak tanıyacaktır. Görsel öğelerle zenginleştirilmiş kuruluş yayınları (gazete, dergi, bülten, vs.), kurum içerisinde dikkat çekici noktalara asılmış duyuru panoları, slayt gösterileri, kapalı devre televizyonlar ve gerekli durumlarda yüz yüze iletişim bu kişilere doğru şekilde ulaşmak için seçilebilecek kurum içi iletişim araçlarındandır.

İşitsel kişiler ise, işiterek, dinleyerek ve tartışarak öğrenirler. Düşünürken de düşündüklerini sesli hale getirirler ve kulaklarının duymadıklarını anlamakta zorlanırlar. Bu kişiler, okumaktansa dinlemeyi tercih ederler.⁶⁹⁶ Dolayısıyla, bu kişilerle etkili iletişim kurabilmek için, kullanacağınız kurum içi iletişim aracının yazılı olmamasına dikkat etmeniz gerekir. İşitsel temsil sistemine sahip olan bu kişilerle iletişim kurarken,

⁶⁹⁵ Nil Gün, *NLP Zihnini Kullanma Kılavuzu*, s.73.

⁶⁹⁶ Duygu Sökezoğlu, *Öğretim Elemanı Ve Öğrenci Görüşlerine Göre Görsel, İşitsel Ve Dokunsal Algı Türlerinin Piyano Eğitimindeki Kullanılma Düzeyi*, <http://www.muzikegitimcileri.net/bilimsel/bildiri/D-Sokezoğlu.html>, (03.05.2008).

ses tonunuzu ve sözel ifadelerinizi öne çıkarmanız, uyumlu ve verimli bir ilişkiyi yakalayabilmeniz adına yararlı olacaktır. Ayrıca bu kişiler, gürültüye karşı da hassas olduğundan, sessiz bir çalışma ortamını tercih etmeleri kaçınılmazdır. Yüz yüze iletişim, çalışanlara önemli bilgilerin ve sosyal faaliyetlerin duyurulduğu telefonla bilgilendirme programları⁶⁹⁷ ve yine görüşlerin sesli olarak dile getirildiği düzenli toplantılar, işitsel kişilerle verimli iletişim kurabileceğiniz kurum içi iletişim araçları olarak nitelendirilebilir.

Dokunsal temsil sistemine sahip olan çalışanlar ise, Dokunarak, yaparak, yaşayarak, hareket ederek öğrenirler. Dokunmayı ve dokunulmayı severler. Bu kişiler bilgiyi en iyi hareket halindeyken alır.⁶⁹⁸ Bu kişilerle iletişim kurarken, onlara dokunmak ve hareket etmelerine izin vermek faydalı olacaktır. Standart iletişim kanallarına derinlik katan, kuruluşlara geniş bir iletişim imkanı sunan ve kişilere olayı yerinde deneyimleme olanağı tanıyan sergi ve gösteriler ise, dokunsal kişilere hitap edecek kurum içi iletişim araçları olarak tanımlanabilir. Tüm bu saptamalardan yola çıkarak, kurum içi iletişimde kullanılacak tüm araç ve yöntemlerinin, temsil sistemlerinin tümüne uygun olarak düzenlenmesi gerektiğini söylemek mümkündür.

Kurum içi iletişimin bir parçası olarak, çalışanlarla gerçekleştirilecek birebir toplantılarda, etkili iletişimin sağlanması için, öncelikle eşleşme ve aynalama yöntemleriyle çalışana uyum sağlanmalı, ayak uydurma süreciyle bireyin güveni kazanıldıktan sonra, yönlendirme davranışı sergilenerek, bireyin daha rahat ve güvende hissettiği, açık sözlü olduğu bir duruma geçişi gerçekleştirilmelidir. Yüz yüze yapılan bir toplantıda, uyum ve dolayısıyla güven, çeşitli yollarla gerçekleştirilebilir: Beden dili, sözler, ve ses tonuyla. Kelimeler, bir konuşmanın en çok dikkati çeken kısmı olmasına rağmen, iletişim buzdağının sadece görünen kısmını oluştururlar.⁶⁹⁹ Bu tip toplantılarda yakalanan uyumun sonucu olarak, görüşmenin daha sağlıklı ve verimli geçmesi söz konusu olabilmektedir.

Kurum içi iletişimde, yönetici konumundaki kişilerin, çalışanlarla iletişim kurarken Meta Model sorularını kullanarak en doğru bilgilere ulaşmaya çalışmaları,

⁶⁹⁷ Peltekoğlu, **a.g.e.**, s.348.

⁶⁹⁸ Sökezoğlu, **a.g.m.**

⁶⁹⁹ O'Connor ve McDermott, **a.g.e.**, s.13.

hem telefon görüşmelerinin hem de yüz yüze görüşmelerin verimli geçebilmesi için yerinde olacaktır.

Bunun dışında, daha önce de belirttiğimiz gibi, kurum içi iletişimin bir ayağı olarak, sunum, eğitim ya da çalışanlara yönelik çeşitli metnlerinin içerikleri hazırlanırken, söz konusu metinlerde yoğun olarak alt modalitelere ve temsil sistemlerinin tamamına yer vermek, çok önemlidir. Bilindiği gibi, alt modaliteler, duygu, durum ya da deneyimlerin temsil sistemleri süzgecinden geçtikten sonra, zihinsel olarak kodlanmasıdır. Bu sebeple, bir konuşma veya sunum metni hazırlanırken ya da kurum içi iletişimde kullanılacak herhangi bir metin tasarlanırken, bu kodlamalara ve dolayısıyla temsil sistemlerine yoğun olarak yer vermek, anlatılmak istenen konunun, bireylerin zihninde daha kolay şekillenmesine ve daha kolay anlaşılmasına yardımcı olacaktır. Çünkü insanlar sadece soyut kavramlarla değil, temsil sistemleriyle de düşünürler. Bir konunun tam olarak anlaşılabilmesi için, dinleyicilerin yoğun olarak kullandıkları temsil sistemlerine göre, ona dokunmasına, onu görmesine ve duymasına izin vermek gerekir.⁷⁰⁰

Kurum içi iletişimde yaygın olarak kullanılan duyuru panolarına yerleştirilecek metinlerde, olumsuz ifadeler kullanmak yerine, çalışanlara zihinsel olarak doğru kodlamalar göndermek amacıyla olumlu ifadelerin seçilmesi ve kullanılması da, bir diğer önemli husustur. Örneğin; personele yapılması gereken bir işi hatırlatmak amaçlanıyorsa, söz konusu panolarda, “.....’yı unutmayın.” şeklinde negatif bir ifade içeren metin kullanmak yerine, “.....’yı hatırlayın” biçimindeki olumlu ifadenin kullanılması çok daha doğru olacaktır.

Kurum içi iletişimde dikkat edilmesi gereken bir diğer nokta, NLP’nin bir önvarsayımı olan “İletişimin anlamı, aldığınız tepkidir” önermesidir. İletişimde geri bildirimün önemine dikkat çeken bu varsayım gereği, kurum içi iletişim çalışmalarında da, esas olanın; karşı tarafın anlatılandan ne anladığı olduğu gerçeği unutulmamalı ve iletişim kapsamındaki mesaj, araç ve ortam seçimleri bu varsayım göz önünde bulundurarak yapılandırılmalıdır.

⁷⁰⁰ Acar, **a.g.e.**, s.189 – 190.

3.4.2. Halkla İlişkiler Yöneticileri İçin NLP Tekniklerinin Kullanımı

Tüm yöneticilerin olduğu gibi, Halkla İlişkiler ve Kurumsal İletişim yöneticilerinin de kendilerini geliştirmelerinde, iletişim yeteneklerini güçlendirmelerinde NLP teknik ve yöntemlerinden yararlanmak mümkündür. NLP'nin Türkçe karşılıkları arasında “Bireysel Liderlik” tamlamasının yer almasından da anlaşılacağı gibi, NLP, tüm yöneticilere olduğu gibi, halkla ilişkiler ve kurumsal iletişim yöneticilerine de bireysel bütünlüklerini sağlamada çok faydalı teknikler sunar.

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

NLP'nin İletişim ve Uyum Özelliklerini Geliştirmede Kullanılması

NLP, iletişimin sonucunun sorumluluğunu, iletiyi yapan kişiye yükler. Bu durumda yönetici, diğer insanların üzerinde istediği etkiyi oluşturmak için gerekeni yapmaktan sorumludur. Bu yüzden, öncelikle, kafası bu sonuç hakkında berrak olmalıdır. Yaptığı şey ise yaramıyorsa, başka birini suçlamak yerine farklı bir şey yapmalıdır.⁷⁰¹

Bir şirketin yöneticileri ve çalışanları arasında uyum sağlanması zorunludur. Bir yöneticinin kalabalık bir topluluk önünde yapacağı konuşmalarda uyum ve yönlendirmeyi yapmak için konuşmasına bir fıkrayla ya da herkesin güleceği bir hikâyeye başlaması da uyum ortamı yaratmak açısından önemlidir. Çünkü topluca gülmek eylemi ile fiziksel uyum sağlanmış olur. Kişinin kendisiyle ilgili komik bir hikâye anlatması, daha başlangıçta seyircilerle arasında bir bağ yaratır. Tabi anlattığımız hikâyeye kendisi de gülmelidir. Kişi katılımcılara bir dosya dağıtırsa ve dosyadaki bir sayfaya dikkat çekmek istiyorsa kendisi de eline dosyayı almalıdır.⁷⁰²

Bir yöneticinin uyum ve aynalama tekniklerini kullanabileceği durumlar aşağıdaki şekilde tanımlanabilir:

⁷⁰¹ Harry Alder, **Yöneticiler İçin NLP**, s.16.

⁷⁰² Nil Gün, **NLP ile Satış Ve Pazarlama**, s.60.

Çatışmaları çözmeye: Çatışma ve anlaşamama durumlarında da aynı sistem kullanılabilir. Karşıdaki kişi, eğer sinirliyse ve bağırıyorsa ona yakın bir tonda cevap verilmeli, konuşmalar kullandığı temsil sistemine göre ayarlanmalıdır. Kullandığı mecazları kullanmak, aynı şekilde nefes almak ve duruşu o insana benzer ayarlamak gerekir. Kişi, daha sonra yavaş yavaş sesinin tonunu düşürür, yavaşlar, kendi konuşma biçimini ayarlar ve karşısındaki insanın konuşma ritmini değiştirdikten sonra kendi konuşma üslubuyla devam eder, bu şekilde de karşısındakini yönlendirmeye başlar.⁷⁰³

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

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

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

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

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

⁷⁰³ Biçer, a.g.e., s.59.

yöneltilmesi için, çoğu kez sadece bir ya da birkaç insanın ikna edilmesi yeterli olacaktır.

Durumda bir değişiklik yaratma: Uyumlu ilişkiyi bozmadan küçük bir uyuşmazlık, karşıdakinin durumunu bozmak ve ondan daha fazla ilgi görmek için yeterli olabilir. Beklenmedik hemen her jest (el kol hareketi), bir insanı çabucak bulunan yere ve ana getirebilir, böylece mesajdaki önemli bir nokta aktarılabilir. Hatta konuşmanın akışı içinde birkaç saniyelik bir duruş ya da sesin yüksekliğinde bir düşüş bile bu durum değişikliğini gerçekleştirecektir.⁷⁰⁴

Bir iletişimi anında kesme: Ayağa kalkmak, dönüp gitmek ya da avuç içleriyle masaya vurmaya gibi daha büyük bir uyuşmazlık uyumlu ilişkiyi bitirecektir. Elde etmek istenilen sonuç buysa, böyle bir hareket son derece etkili bir tekniktir.⁷⁰⁵

Yöneticilikte Planlama ve Hedeflere Ulaşmada NLP Tekniklerinden Yararlanma

Bu kısımda, NLP'nin hedeflerle ilgili geliştirdiği ölçütlerden bahsedeceğiz. Söz konusu ölçütler; olumlu, ölçülebilir, doğru, ulaşılabilir hedeflere ulaşma konusunda yöneticiye ışık tutmaktadır.

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

Bir yöneticinin, hedefe giden yolda, sonucu tüm ayrıntılarıyla hayal etmesi gerekir. Hedefine ulaşması ne kadar sürecek? Nerede ve ne zaman gerçekleşmeli? Sonuç ne kadar belirgin hale getirilirse o kadar gerçekçi olur ve bilinçaltı bu sonuca ulaşmak için çeşitli fırsatları fark ettirir. Bu aşamada, nihai hedefin, yani varılacak yerin, yönetici tarafından olabildiğince açık ve belirli hale getirilmesi ön koşuldur.

Hedeflerin gerçekleşmesi kişinin kontrolünde olmalıdır. İnsanlar, bazen başkalarının belli şeyler yapmasına veya belli tarzlarda davranmasına bağlı olan hedefler belirlerler. Bu, başarısızlığı garanti eder. Gerçekleşmesinin kontrolü kişinin

⁷⁰⁴ Harry Alder, **Yöneticiler İçin NLP**, s.102 – 103.

⁷⁰⁵ A.g.e., s.104.

kendisinde olan hedefler belirlenmelidir, aksi takdirde kişi enerjisini boşa sarf etmiş olur bu, onu hayal kırıklığına götürür.⁷⁰⁶

Kişi, kaynaklar üzerinde kontrole ve insanlara istediklerini yaptırma gücüne sahipse, başka insanların katılımını gerektiren büyük hedefleri gerçekleştirme, kişinin gücü dâhilinde demektir. Ama çok kıdemli olmayan bir yöneticinin organizasyon düzeyindeki bir hedefi başarması pek mümkün olmayacaktır. Aynı şekilde, en alt kademedeki bir yönetici, üstündeki yöneticinin başarabileceği bir görevi üstlenebilecek güçte olmayabilir. Bir yöneticinin rolü, etkilemek, inandırmak ya da canlandırmak olabilir. Bu rolü hakkıyla yerine getirerek, organizasyon içinde büyük hedeflerin gerçekleşmesi sağlanabilir. Bu ilke, diğer insanlar son derece bağımlı olmalarından dolayı, özellikle üst düzey yöneticiler açısından çok önemlidir. Organizasyonel tipteki sonuçlar genellikle tek kişilik ordular tarafından gerçekleştirilmez, oysa şirket hiyerarşisinde aşağı doğru inildikçe, yöneticiler belli görevler ya da projelerdeki bireysel başarıyla parlayabilirler.⁷⁰⁷

Hedefe giden yolda, yönetici, bütün gelişmeleri ölçmek ve değerlendirmek zorundadır. Dolayısıyla amaçların gerçekleşip gerçekleşmediğini anlamak için titiz bir araştırmacı ve bilim adamı gibi duyuşsal becerilerin yanı sıra kontrol mekanizmasını da geliştirmek gerekir.⁷⁰⁸

Her nihai hedef, olumlu bir cümle ile ifade edilmelidir. Satışlardaki düşüşü durdurmakla ilgili düşünce kuskusuz yanlış ifade edilmiştir. Olumlu bir hedef, belli bir tarihe kadar belli bir satış düzeyini tutturmak olacaktır. Sonuç, aşağı doğru bir gidişi azaltmak anlamına gelse ya da sadece marjinal bir etkiye sahip olsa bile, yine de olumlu terimlerle ifade edilebilir.⁷⁰⁹

Yöneticinin hedef belirlerken sorması gereken bazı sorular vardır. Belirlenen hedef, eldeki kaynaklara oranla büyük mü, ya da çok mu küçük? Hedefler kaynaklardan çok büyükse, “Beni bunu basarmakta alıkoyan nedir?” diye sorulmalıdır. Daha sonra, sorunu daha küçük hedeflere indirgeyerek çözüm aranmalıdır. Buna,“hedefi bir

⁷⁰⁶ Ian McDermott, “**The Five Steps to successful New Year Resolutions And Goal Setting**”, http://www.itsnlp.com/articles/five_steps.htm, (01.02.2008).

⁷⁰⁷ Harry Alder, **Yöneticiler İçin NLP**, s.66 – 67.

⁷⁰⁸ Biçer, **a.g.e.**, s.96.

⁷⁰⁹ Harry Alder, **Yöneticiler İçin NLP**, s.64 – 65.

basamak aşağı indirmek” denir. Hedef motive edemeyecek kadar küçükse, o zaman hedefi “bir basamak yukarıya çıkarmak” gerekmektedir.

Her insan, en iyi performansını sergilediği bir optimum eşiğe sahiptir. Pek çok yöneticinin, yapabileceğinin en iyisini yapmaya başlamaları için kendilerini zorlanmış hissetmeleri gerekmektedir. Kişi kendi yeteneğine göre doruk düzeyde çalışırken, verimliliğin çarpıcı biçimde arttığı ve basarı yolunu kapayabilecek hiçbir şeyin görünmediği bir “akış” halinde olabilir. Bu, ustalığın ortaya çıktığı ve öğrenmenin çok hızlandığı zamandır. Bir görev veya proje uygun bölümlere ayrılabilir, uzun bir proje uygun zaman aralıklarına ayrılabilir ve bu öyle bir şekilde yapılabilir ki, her evre hem gerçekçi hem de zorlayıcı olabilir. Bir ekip halinde olmak durumunda bunu yapmak zor olmasa gerekir, zira görevler, kişilerin güçleri ve tercihlerine uygun olarak paylaştırılabilir.⁷¹⁰

Tüm bunların yanında, davranışlarda esneklik geliştirmek, atılan adımların sonuçlarını erken görmek, başarısızlık olarak algılanan durumdan kurtulmak için taktik değiştirmeyi sağlayacaktır. Bir tıkanmayla karşı karşıya olan yöneticiler, tipik olarak aynı şeyden daha fazla yaparlar. Postayla reklam göndermek yüzde 1’lik bir karşılık getiriyorsa, satışları artırmak için eğilim bu postalı reklamları artırma yönündedir ve bu da aslında aynı şeyden daha fazla yapmaktır. Bu davranış, isabet oranları açısından, hem organizasyon hem endüstriye ilişkin normlarla güçlendirilir. Mesajı, aracı ya da pazar odağını değiştirince, yüzde 1’lik bir karşılık elde etmeye devam edileceğinin bir garantisi yoktur. Ama farklı bir karşılık elde edileceği hemen hemen kesindir; farklı eylemler farklı sonuçlar getirme eğilimindedir. Esneklik ve değişime isteklilik, nasıl bir değişiklik söz konusu olursa olsun, basarı çevriminin parçasıdır.⁷¹¹

Yöneticiler İçin Meta Modelin Kullanımı

Bu model, yöneticinin dili kullanarak algı yeteneklerini geliştirmesi üzerinde durmaktadır. Meta Model kalıplarını kullanmak, bir yöneticiye aşağdaki faydaları sağlayabilir:

⁷¹⁰ A.g.e., s.62.

⁷¹¹ Alder, a.g.e., s.25 – 26.

- “Pratik düşünmek”; kalıplar ve onlara nasıl karşılık verileceği hakkında bilgi sahibi olmak, grup koşullarında ve örneğin bir sunumun ardından soruları ve eleştirileri yanıtlarken ek bir güven sağlar.
- Problemleri çözerken, ifadeleri adım adım sorgulayarak ilerlemek; bu, bir argüman ya da önerinin zayıflığını gözler önüne serebilme yeteneğine sahip olan, seçkin liderlerle özdeşleştirilen bir beceridir.
- Duyguları yüzeysel dile aşırı tepki göstermeden kontrol etmek;
- Kişilerin kendi iletişimlerine Meta Modeli testlerini uygulayarak daha etkin iletişim kurmaları; bunu gerek bire bir ilişkilerde, gerek bir grup ortamında, gerekse yazılı iletişimde yapmaları.
- Diğer insanların nasıl düşündükleri ve hissettiklerini bilmeye başlamak.⁷¹²

Meta Modeli iyi bilmek iletişimde bir hazine değerindedir ve belli başı faydaları şu şekilde sıralanabilir⁷¹³:

- Bilgi daha net toplanır
- Anlamı daha açıklığa kavuşturulur
- Kişi, kendine ve başkalarına koyduğu sınırlamaları fark eder.
- Kişinin seçimleri artırılır.

Yöneticiler Açısından Meta Programlardan Yararlanma

Daha önceki bölümlerde ayrıntılı olarak incelediğimiz Meta programlar; yönetimde, projelerde, takım oluşturmada, liderlik çalışmalarında, işe almada son derece önemli stratejilerdir. Meta programlarda insanların neyi nasıl yaptıklarını bilmeyi sağlar. Kişinin, elindeki bilgisayarı veya makineyi bilmesi nasıl işini kolaylaştırıyorsa; insanların dünya modelini ve iş yapma şekillerini bilmesi de onlarla iletişimini kolaylaştırmakta ve onları daha etkin yönetmesine yardımcı olmaktadır.⁷¹⁴

Örneğin; önemli meta programlardan biri olan ve insanları referans kaynağına göre gruplandıran (İçsel – Dışsal Referans) meta program kalıbına göre; yönetim hiyerarşisinde üst kademelere doğru çıktıkça, dışsal övgü çok az olabileceği ve bilgiler

⁷¹² Harry Alder, **Yöneticiler İçin NLP**, s.146 – 147.

⁷¹³ Gün, **NLP Zihnini Kullanma Kılavuzu**, s.138.

⁷¹⁴ Tamer Dövcü, “**Basarının Yeni Teknolojisi; NLP**”, <http://www.ekocerceve.com/egitimGelisim/detay.asp?i=8>, (10.04.2008).

tam olmadan cesur kararlar almak zorunda kalılabileceği için, içsel motivasyon daha önemlidir. Bu nedenle, yönetim kadrosunun bu kişilerden seçilmesinin, kurumun yararına olacağını söylemek mümkündür.

Yaratıcılık ve Problem Çözmede NLP'den Yararlanma

Yönetici, profesyonel bir problem çözücüdür. Yöneticiler, genellikle pratik ve pragmatiktirler; çıktılar, performans ve bir şeyin getirip götürdükleriyle ilgilidirler. Problemi tanımlama ve istenilen bir sonuçta karar konusunda çalışırlar. İyi belirlenmiş bir sonuca ilişkin çeşitli testler, kişinin hedefinin ve onun temsil ettiği problem aralığının (bulunulan nokta ile varmak istenilen nokta arasındaki mesafenin) iyi bir şekilde tanımlanmasını sağlar. Hedefler söz konusu olduğunda görüldüğü gibi, problem çözme de iki beyin perspektifinden düşünülebilir: Mantıklı, çözücü beyin ile sezgisel, yaratıcı beyin. Bunların her biri, hızla değişen ortamda ve güçlü rekabetle karşı karşıya olduğunda karmaşık problemler için gerekli bütüncül yaklaşıma (ya da, tüm beyin yaklaşımına) katkıda bulunur.

Tipik olarak problem çözme süreci, problem tanımlama ve karar verme şeklinde iki kısma ayrılmaktadır. Bu sürecin ilk kısmı şunları içerir:

- Problemi tanıma ki bu hem farkında olusu hem de ilgili olgular ve görüşleri kapsar;
- Etiketleme; problemin hemfikir olunmuş, daha kesin bir ifadesi;
- Analiz; tipik olarak problemin ana kaynağını bulma ve onun üzerinde hemfikir olma.

Karar ya da çözüm kısmı da şunları içerir:

- Olası seçeneklerin tam bir listesi;
- Değerlendirme; kesin (muhtemelen de ortaklaşa) bir karar alabilmek için en iyi çözümü seçme;
- Bu çözümü gerçekleştirmek için bir adım adım eylem planı.⁷¹⁵

Giderek şirketler açısından yaratıcılığın olmazsa olmaz bir koşul haline gelmesi, yaratıcı liderlerin de önemini gözler önüne sermiştir. Yaratıcılığın yayılabilir,

⁷¹⁵ Harry Alder, **Yöneticiler İçin NLP**, s.208.

isletilebilir, tecrübe, uygulama ve öğrenme yoluyla geliştirilebilir olması nedeniyle yaratıcı yöneticiler de prosedürler, uygulamalar geliştirerek bireylerin yaratıcılıklarını artırmaya yönelik çaba sarf ederler. Ancak bu yaratıcı yöneticiler, yöneticilik özellikleri ile birlikte yaratıcı bir kişiliğe sahip olmasına rağmen bunları kullanamıyorsa, sadece bilgi akışı sağlayan bir ekip üyesi olarak kalır. Unutmamak gerekir ki, yönetici, diğer özelliklerine karşın diğer ekip üyelerinden daha üstün özellikler taşııyorsa, yönetici konumunda olmasından dolayı, sıradan fikirlerinin bazı kişiler tarafından bilinçsiz bir şekilde desteklenmesi astlarını sadece demoralize eder.⁷¹⁶

Yöneticilikte Başarılı Kişilerin Modellenmesi

NLP’de modelleme dediğimiz kavram, başarılı süreçlerin gözlemlenmesi ve aktarılmasını içerir. Davranış modellemesinin amacı, davranışların bazı yönlerini yeniden üretmek veya taklit etmek için zihinsel haritaları oluşturmaktır. Bu sürecin hedefi, istenen sonucu elde etmek için gerekli düşünce ve davranışın temel etmenlerini teşhis etmektir. Yöneticilerin de, kendi alanlarında başarılı ve etkin buldukları, kendilerine örnek aldıkları diğer kişileri modelleyerek, başarıya ulaşmaları mümkündür.

Yöneticilikte Çapaların Kullanımı

Bir duyunun (dokunma, işitme, görme, koklama veya tatma duyusunun) belli bir içsel duruma bağlanması veya ilişkilendirilmesi⁷¹⁷ olarak tanımladığımız çapalar, iş dünyasında, yönetici konumundaki kişiler tarafından da kullanılabilir. Bunlara örnek verecek olursak;

- Özel bir ses tonuyla söylenen, günlük konuşmalarda pek sık kullanılmayan söz ya da sözler.
- Yerin kullanımı. Kişi konuşma yaptığı odanın farklı bölümlerini kullanarak başarılı durumlara çapa atabilir.
- Bir tartışmada, kullanma olasılığının pek fazla olmadığı bir hareket ya da mimik sergileyerek istenilen davranışlarla bağlantı kurulabilir.⁷¹⁸

⁷¹⁶ Tudor Rickards, “Creative Leadership”, *Frontiers of Leadership*, Great Britain: T.J. Press Ltd., Padstow, Cornwall, 1992, s.118.

⁷¹⁷ Acar, **a.g.e.**, s.97.

⁷¹⁸ Knight, **a.g.e.**, s.189.

Yöneticilikte Metaforlardan Yararlanma

NLP kapsamında, “her türlü çalışmada etkin şekilde kullanılabilen durum öyküleri” olarak tanımlanan metaforlar; yeni ve farklı düşünme biçimleri oluşturur, müşteri ilişkilerine, personel etkileşimlerine, iş ve özel yaşama yeni boyutlar katar.⁷¹⁹

Bir yönetici tarafından, iş yaşamında kullanılacak bir metafora ve etkisine örnek verecek olursak: Kapanma tehlikesi olan bir şirketin genel müdürü, iki yıl içinde personelin yarısının işine son verileceğini açıklamak zorundaydı. Konuşmasında, şirketi giderek büyüyen ve hızlanan “bir çığ tanesi”ne benzetti. Çığın iki seçeneği vardı. Birincisi, tepeden aşağı yuvarlanırken büyüüp hız kazanması, düzlüğe ulaştığında parçalanarak, eriyip yok olmasıydı. İkinci olasılık, hiçbir gücün onu durduramayacağı hıza ve boyutlara ulaşır, dağın eteğindeki vadide sonlanmasıydı. Genel müdüre göre, vadi yeniden canlanacak olan şirketin gitmesi gereken yerd. “Çığın yönünü değiştirebiliriz.” diyerek sözünü tamamladı. Bu çok etkin ve ilham verici metaforu kullanarak, personeli etkilemeyi ve hedeflerine ulaşmak için onları motive etmeyi başardı.

3.4.3. Meta Programların İletişim ve Halkla İlişkiler ile İltisi

İnsanlar temel olarak, ya zevk almak ve mutlu, başarılı olmak için ya da üzülmemek, kaybetmemek, başarısız olmamak için motive olurlar.⁷²⁰ Bu görüş, NLP’de yer alan “Yaklaşma– Kaçınma” meta programının özünü oluşturmaktadır. Yaklaşmaların çoğunda sağ beyin baskınken, kaçınmaların çoğunda sol beyin baskın olduğu söylenebilir.⁷²¹

Yaklaşmacı insanlar proaktifler ve problemlerden çok, ne istedikleri önemlidir. Ödüller ve amaçlar önem taşır. Kaçınmaların motivasyonu ise problemlerdir. Onlar sorunsuz bir hayat, iş ve eş ararlar. Kullandıkları dil de farklıdır. Yaklaşmacı kişiler; amaçlar, hedefler, yapılması gerekenler hakkında konuşurken; kaçınmacı kişiler; durum, atmosfer, kişiler, engellerden bahseder. Yaklaşmacı kişiler tutkulu, hayalperest, vizyonu geniş olurken; kaçınmacılar daha gerçekçi, ayakları yere basan, kılı kırk yaran bir özellik taşırlar. Problemler onları motive eder. Yaklaşmacı

⁷¹⁹ Knight, **a.g.e.**, s.66 – 71.

⁷²⁰ **A.g.e.**, s.68.

⁷²¹ Biçer, **a.g.e.**, s.77.

kişiler ağırlıklı olarak görsel, kaçınmacı kişiler ise işitsel ve dokunsal temsil sistemini kullanma eğilimi gösterirler.⁷²²

Tüm bunlardan yola çıkarak konuya halkla ilişkiler alanı açısından yaklaşacak olursak; vizyonları geniş ve yaratıcılıkları yüksek olan “yaklaşmacı” kişilere, kurumların kurumsal iletişim ile halkla ilişkiler departmanlarında ya da iletişim danışmanlığı ve halkla ilişkiler ajanslarının yaratıcı ekiplerinde, proje üretimi odaklı takımlarında görev verilmesinin uygun olacağı söylenebilir. Bu kişiler, olayları ve dünyayı diğer kişilerden daha geniş bir bakış açısıyla değerlendirdikleri, gelişmiş hayal gücüne sahip oldukları ve hedeflere ulaşma odaklı düşündükleri için, halkla ilişkiler uygulamalarında fark yaratacak fikirler ve projeler üretmeleri şaşırtıcı olmayacaktır. Hazza odaklı bu çalışanları motive edebilmek için, gelecek için vaat edilen bir terfi, bir övgü, bir tatil, bir ikramiye, vb. ödüller gerekebilir.

Bunun yanında, çalışma hayatında detaylara önem veren, analiz etmeyi seven, problemlerle ve olumsuzluklarla başa çıkabilen, gerçekçi insanlar olan “kaçınmacı” kişiler de, kurumların kurumsal iletişim ile halkla ilişkiler departmanlarında ya da iletişim danışmanlığı ve halkla ilişkiler ajanslarının “medya ilişkileri” ekiplerinde oldukça başarılı olabilirler. Ayrıntıları gözden kaçırmadıkları, olayları doğru analiz etmeye özen gösterdikleri, problem tanıma ve çözme odaklı oldukları için, çok dikkatli ve özenli olunması gereken basın ile ilişkilerde önemli görevler üstlenebilirler. Acıdan kaçma odaklı olan bu kişilerin motive olması için başlarına kötü bir şey gelebileceği, bir problem yaşayabilecekleri kaygısını taşımaları gerekir. Bu iş belirlenen tarihte tamamlanmazsa büyük zorluklar yaşayacağız, isimi kaybedebilirim, konumumu kaybedebilirim gibi “kırbaçlar” acıdan kaçma odaklı kişiler için etkili söylemler olabilir.

Bir çalışanı, başarıya ve yüksek performansa motive edebilmek için, öncelikle onun motivasyon yönü iyi saptanmalı ve buna göre bir motivasyon stratejisi oluşturulmalıdır. Kurum içinde, motivasyon amacıyla kurulacak bir ödül – ceza sistemi, bu koşullar dikkate alınarak oluşturulmalı ve her çalışanın kendi motivasyon yönüne göre izlenecek bir yol tercih edilmelidir.⁷²³

⁷²² Dövcü, **a.g.m.**

⁷²³ Acar, **a.g.e.**, s.194.

Bunun yanı sıra, bir halkla ilişkiler departmanında ya da ajansında, bir proje, düşünce aşamasında bir gruba aktarılıyorken, yakınlaşmacı kişiler projeye ilgilenecekler, onaylar bir tutum içinde olacaklardır. Uzaklaşmacı kişiler de, sözü edilen projenin kısıtlarına dikkat çekecekler ve neden işe yaramayacağı üzerinde duracaklardır. Bu sebeple, bir projenin ortaya çıkış süreci içinde yakınlaşmacı, hayata geçirilmesi sırasında da kaçınmacı motivasyona sahip kimselere fırsat vermek, hem projenin sağlığı hem de çalışanların motivasyonu açısından önemlidir.

Linguistik açıdan kullanılabilir çerçeveler, Meta Model soruları, Milton Modeli gibi teknikler de, bireyin motivasyona ikna edilebilmesi için yapılacak bir görüşmede etkin rol oynayacaktır. Bununla birlikte, metaforlar niteliğindeki çeşitli öyküler de, gerek kurum içi iletişim araçları kullanılması yoluyla çalışanların tümüne gönderilerek, gerek bireysel çalışmalarda özel olarak anlatılarak, motivasyon yaratıcı şekilde kullanıldığında etkili sonuçlar ortaya çıkaracaktır.

“Yaklaşma – Kaçınma” meta programı tespit edebilmek için, kişinin en son işten ayrılma nedeni, bize, önemli ipuçları verebilir. Eğer kişi daha iyi bir kariyer, yükselme olanağı, daha profesyonel bir işyeri amacıyla işinden ayrılmışsa yaklaşmacı, işyerinde şikâyet ettiği konulardan kurtulmak için işinden ayrılmışsa, kaçınmacı meta programa sahiptir.

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

NLP’de kullanılan bir diğer meta program, içsel referans – dışsal referans kalıbıdır. Bu kalıba göre, daha önce de belirttiğimiz gibi içsel referans sistemini kullanan kişiler için, kendi görüşleri, istekleri ve kararları önemlidir. Bir başkasının düşüncesine başvurmak gereksizdir. Dış referans kalıbını kullanan kişiler ise, daima yönlendirilmeye ve çevredeki kişilerin fikrini almaya ihtiyaç duyarlar.

Halkla ilişkiler ve iletişim sektörü gibi, insan merkezli tüm işlerde çalışan personelin dış referanslı olması daha uygundur. Dış referanslı kişiler eleştirilere karşı daha duyarlıdır. Bu kişiler, yönlendirilmeye ve çevredeki kişilerin fikrini almaya ihtiyaç duyarlar. Halkla ilişkiler de, kuruluş ile hedef kitlesi arasındaki iletişim yönetimi

olduđu⁷²⁴ ve bu iletişim sürecinde, hedef kitleden alınan geri bildirim büyük önem arz ettiği için, kendisi dışında, başkalarının da fikir, istek ve görüşlerine önem veren dış referanslı kişilerin bu sektörde istihdam edilmesi daha uygundur.

Dış referans sahibi kişiler, takım oyununu iyi oynarlar, kuralları severler ve görev adamıdırlar. Bu yönden de, takım ruhuna sahip olmayı gerektiren bir ekip işi olması ile birlikte disiplin ve sorumluluk alma özellikleri de gerektiren halkla ilişkiler çalışmaları, dış referanslı kişiler için uygun bir çalışma sahası oluşturmaktadır. Bu kişileri ikna ve motive etmek için, “Sana inanıyorum, sendeki gücün farkındayım” gibi anlatımlar yararlı olacaktır.⁷²⁵

3.4.4. Stres Yönetiminde NLP Tekniklerinin Kullanımı

Stres, vücudumuzun dışarıdan bir uyarana karşı savunma ya da uyum sağlama amacıyla verdiği tepkidir. Tanımlamalar kadar, buna olan yaklaşımlar da çeşitlilik gösterir. Kimileri stresin, bir olay ya da çevresel faktörle ortaya çıkan dışsal bir olgu olduğunu düşünürken, kimileri tarafından da bir duruma karşı kişinin verdiği öznel tepkilere dayalı içsel bir hal olduğu savunulur.⁷²⁶

Stres yönetimi ise, stresörlerin kişilerde yarattığı olumsuz etkileri azaltmak ve bunlarla başa çıkabilmek için geliştirilen yöntemler, harcanan çabalar bütünüdür. Bu sayede kişi; farklı bir bakış açısı edinerek kendini geliştirebilir, daha sakin bir iş ortamı yaratabilir, kontrol altındaki ve dışındaki etmenleri ayırt ederek, detaylardan uzaklaşıp bütünsel bakabilir ve soruna odaklanabilir.⁷²⁷

Kontrol edilebilir stresin yararları da vardır. Stres düzeyinin bireysel tutum ve davranışları olumlu yönde etkileyebilmesi için yapılması gerekenler, bireyi stres yaratan durumlarla karşılaştığı zaman kullanabileceği pozitif kaynaklarla donatmak olacaktır. Bu durumda, istenilen an ve yerde ihtiyaç duyulan duygu kaynaklarına ulaşmak için kullanılan çapalar etkili olacaktır.

⁷²⁴ Frasel B. Seitel, **The Practice of Public Relations**, 4. Ed., Columbus, Ohio: Merrill Publishing Company, 1989, s.11.

⁷²⁵ Acar, **a.g.e.**, s.69.

⁷²⁶ Seçil Taştan, “**Stres ve Yönetimi**”, <http://www.insankaynaklari.gokceada.com/str.es.html>, (01.03.2008).

⁷²⁷ Yücel Ertekin, **Stres ve Yönetim**, Ankara: TODAİE Yayını, 253, 1993, s.11.

Dil kalıplarını kullanarak da stresi yenmek mümkündür. Örneğin, Milton Modeli konusundan değindiğimiz bilinçdışı zihne gönderilecek gizli mesajlar, bireyi stresli durumdan çıkarıp rahatlatacaktır. Bununla birlikte, stres altındaki bireye uygulanabilecek aynalama ve yönlendirme kalıbı, bireyi istenilen duygu durumuna sokmak için idealdir. Stresle başa çıkma amaçlı kullanılacak bir başka NLP tekniği de çerçevelerdir. Bireyin, stresi oluşturan faktöre başka bir çerçeveden bakmasını sağlamak, faktörün etkilerini mutlaka azaltmaya yardımcı olacaktır.⁷²⁸

Bunların dışında kurum çalışanlarını meta programlarına ve temsil sistemlerine uygun işlere yerleştirmek, iş yerinde ortaya çıkmış bazı sorunları, uygun dil kalıplarını kullanarak çalışanlara duyurmak, sık aralıklarla onlarla stresi ve karmaşayı değil, rahatlama ve motive olmayı, sağlıklı düşünmeyi ve dingin bir zihne sahip olmayı anımsatan yazışmalar ve görüşmeler yürütmek oldukça etkili olacaktır. Strese değil, “çalışma ortamının rahatlatıcı ve keyif verici yönlerine” odaklanmak her zaman etkili bir yöntemdir.⁷²⁹

⁷²⁸ Acar, **a.g.e.**, s.203.

⁷²⁹ **A.g.e.**, s.203.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

NLP ve HALKLA İLİŞKİLER İLİNTİSİNİN İLETİŞİM YÖNÜYLE İNCELENMESİNE ÖRNEKLER

4.1. Akarma Eğitim ve Danışmanlık Merkezi ve Banu Gökçül Hakkında

Çalışmamızın bu bölümünde yer vereceğimiz uygulama örnekleri hakkında bilgi edinmek amacıyla, Akarma Eğitim ve Danışmanlık Merkezi'nden NLP uzmanı Banu Gökçül ile görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Banu Gökçül, 1998 yılında kurduğu Akarma Eğitim ve Danışmanlık Merkezi'nde, bireysel ve kurumsal bazda, NLP tekniklerini kullanarak çeşitli eğitimler vermektedir. Tez çalışmamız kapsamında da, kendisinin NLP uzmanı olarak kurumsal eğitim verdiği *Barem Research International ve Garanti Bankası* uygulamalarına yer verilecektir.

Akarma Eğitim ve Danışmanlık Merkezi kurucusu Banu Gökçül hakkında kısaca bilgi verecek olursak;

EĞİTİMİ

- Marmara Üniversitesi, İşletme Fakültesi, Örgütsel Davranış Bölümü, Doktora
- İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi Davranış Bilimleri Bölümü, Yüksek Lisans
- Orta Doğu Teknik Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Siyaset Bilimleri ve Kamu Yönetimi

İŞ DENEYİMİ

- 1998 yılında kurduğu Akarma Eğitim ve Danışmanlık Merkezi'nde davranış değişimine yönelik eğitimler vermektedir.
- CSA (Celebrity Speakers Associations) konuşmacılarından.
- Bilgi Üniversitesi, Executive MBA'de 2001 yılından itibaren "Liderlik ve Yönetim Geliştirme" dersi vermektedir.
- NLP tekniklerini kullanarak bireysel ve executive koçluk yapmaktadır.
- Rota Yönetim Geliştirme Hizmetleri - Yönetim Danışmanı ve Eğitim Uzmanı
- Pars McCann - Erickson Reklam Ajansı Medya Planlama Bölümü-Proje Koordinatörü
- HBB Program, Reklam ve Halkla İlişkiler ve Bölümleri

- ATV Haber

KATILDIĞI KURSLAR VE SEMİNERLER

- Harvard Üniversitesi, Yaz Dönemi, Psikoloji Bölümü, 1990 Boston
- Hindistan gezisi 5 ay sürdü ve Atlas dergisinde 1995'te yayımlandı
- Yoga Öğretmenliği Sertifikası, 1996 Virginia
- Örgütsel Psikoloji Bölümü, Yaz Dönemi, New School, 1995-96 New York
- İstanbul Psikologlar Derneği, Psiko-drama Eğitim Programı 1996-97
- Etkin İnsanın Yedi Alışkanlığı, Covey Leadership Center, İstanbul 1997
- Sunuş Teknikleri-Değişim Yönetimi, Columbia Üniversitesi, 1998
- Psiko-drama Kongresi- Grup Dinamikleri, Kudüs 2000
- NLP Practioner Training Sertifika Programı, Tampa 2000
- NLP Master Practioner Training Sertifika Programı, İstanbul 2003
- NLP Trainer Training Sertifika Programı, İstanbul 2002
- NLP üzerine dünyanın ilk Master Trainer'ı Dr. Wyatt Woodsmall ve yine Master Trainer Robert Smith ile "Practitioner", "Master Practitioner" ve "Trainer" düzeyinde çalışmalar yapmıştır.

ÜYELİKLER

- American Society for Training and Development' in daimi üyesidir.
- International Transactional Analysis Assosiations üyesidir.
- Türk Psikologlar Derneği üyesidir.
- KOBİ-NET üyesidir.
- NLP Derneği kurucu üyesidir.

Ayrıca, Bilgi Üniversitesi Executive MBA Programı'nda Liderlik ve Yönetim Becerileri konusunda ders veren Gökçül, 12 senedir kurucusu olduğu Akarma Eğitim ve Danışmanlık Merkezi'nde, bireysel ve kurumsal koçluk uygulamaları ile edinmiş olduğu deneyim ve bilgilerini iş dünyasına aktarıyor.

Çalışmalarını, Gestalt ve NLP teknikleri kullanarak kişisel ve kişilerarası davranış, koçluk süreci, ilişki yönetimi, geri bildirim ve performans değerlendirme ve yetkinlik bazlı eğitimler, uyum ve anlaşma yönetimi, stres yönetimi alanlarında yoğunlaştıran Gökçül, aynı zamanda key note speaker olarak çeşitli kurumlarda konuşmacı olarak yer alıyor.

Kamu ve özel sektörde çeşitli kademelerdeki yöneticiler için liderlik koçluğu yapan yazarın ellinin üzerinde makalesi ve dört kitabı bulunuyor. Kitapları:

- Sunum - Gözler Üzerindeyken Başarmak (Ekim 2005)
- Müzakere - Stratejik İlişki Kurma (Kasım 2005)
- NLP - Düşünsel Gücün Yönetimi (Kasım 2005)
- NLP ile Düşüncenin Çekim Gücü (Eylül 2007)

4.2. Akarma Eğitim ve Danışmanlık Merkezi Kurucusu ve NLP Uzmanı Banu

Gökçül ile Gerçekleştirilen Röportaj

Aşağıda, 14 Mayıs 2008 tarihinde, Akarma Eğitim ve Danışmanlık Merkezi Kurucusu, NLP uzmanı ve Bilgi Üniversitesi Executive MBA Programı öğretim görevlisi Banu Gökçül ile çalışma konumuz kapsamında gerçekleştirilen röportaja yer verilmektedir.

➤ NLP nedir, siz bu kavramı nasıl tanımlıyorsunuz?

NLP, bize, dilimizi ve sinir sisteminizi fark ederek, bunu istediğimiz en üst versiyonda yaşama imkanı tanıyan teknikler sunar. NLP'nin "N" harfi, İngilizce "Neuro" kelimesinin baş harfidir. Yani, sinir sistemimizle ilgili olan kısmı oluşturur.. Bizim sinir sistemimiz, beş duyu organıyla aldığı mesajlara tepkiler vererek çalışmaktadır. Biz bu beş duyumuzdan gerekli mesajları almazsak, yeryüzünü hissetmiyoruz demektir. Bu duyu organlarımıza gelen mesajları aldığımız zaman, olaylara ilgili "algılarımız" oluşur. Bu beş duyu, aslında çok daracıktır. Çünkü bir dakika içinde hepimize, iki milyon civarında uyarın yağmaktadır. Bu iki milyon veriden, bizim zihnimiz ancak bin tanesini işleyebiliyor. Başka bir deyişle, beynimiz, duyu organlarımıza gelen uyarıların çok küçük bir bölümünü değerlendirebiliyor. Kısacası, biz NLP'nin "Neuro" kısmında, öncelikle sinir sistemiyle ilgili farkındalık geliştiriyoruz. NLP'nin "L" si ise, linguistik demektir. Burada da, sinir sisteminden yani az önce bahsettiğimiz iki milyonluk veriden aldığımız bilgiyi dilimize yansıtıyoruz. Düşüncelerimizin hepsini dille dışa vuruyoruz. Linguistik olarak dilimiz, bizim yeryüzünü nasıl algıladığımızı, kısır sayılabilecek şekilde dışa vuruyor diyebiliriz. Çünkü beynimiz nasıl iki milyon uyarandan bin tanesini algılayabiliyorsa, dilimiz de bunu yüz ila iki yüz adede indirmektedir. Dolayısıyla, bu, bizi oldukça sınırlandırıyor. Bazı verileri seçiyoruz, bazılarını ise dışarıda bırakmak durumunda kalıyoruz. NLP'nin

“P” harfi ise, programlama kelimesinin baş harfidir. Programlama da, tüm bu bahsettiğimiz şeylerin farkında olup, kendi zihninizi yeniden programlamanız anlamına gelmektedir.

➤ **NLP, ne işe yarar?**

NLP, aile sorunlarından, iş hayatında tüm seviyelerdeki problemleri çözmeye kadar her türlü alanda kullanılabilir. Çünkü NLP, doğası ve uğraştığı konu gereği, insanla ilgileniyor ve dolayısıyla insanın olduğu her yerde işe yarıyor. NLP; aile içi ilişkilerde, çevrenizle iletişimde, iş hayatında tüm takım arkadaşlarınızla iletişiminizde ve kişisel gelişiminizde kullanabileceğiniz teknikleri içerir. Koçlukta da sıkça kullanılan bir kavramdır. NLP, gücünü, bütün tekniklerin en iyi kısımlarını içinde barındırmasından alıyor. Bu anlamda, oldukça eklettik bir metot olduğunu söyleyebiliriz. Her türlü sorun çözmeye, gelişimle ve iş hayatıyla ilgili her yerde, NLP’den yararlanılabilir.

➤ **NLP nasıl ortaya çıkmıştır?**

NLP’nin ortaya çıkışı şöyle özetlenebilir: “Herkesin mutlu, başarılı ve güçlü olması, ilişkilerini en yüksek verimlilikte sürdürebilmesi için ne yapılabilir” düşüncesine cevap ararken ortaya çıkmış bir kavramdır. Bu soruyu ortaya atan iki isim John Grinder ve Richard Bandler isimli iki genç olmuştur. Bu iki isim, güçlü, başarılı ve mutlu insanları incelemişler ve bu kişilere baktıklarında her birinde, bugün “NLP’nin varsayımları” olarak isimlendirdiğimiz birtakım temel inançların yerleşik olduğunu fark etmişlerdir. Bu varsayımlardan bir tanesi, “Başarısızlık yoktur, sonuçlar vardır” inancıdır. Grinder ve Bandler, hayatlarında başarıya ulaşmış insanların ortak özelliklerinden birinin, bu sonuçlara ve sonuçlardan elde ettikleri geri bildirimde inanmaları olduğunu ortaya çıkarıyorlar. Bu insanlar, başarısız oldukları durumlarda bile, deneyimlerinden elde ettikleri geri bildirim göre, yeni hareket planlarını çiziyorlar. Kendilerini, asla başarısız ve işe yaramaz olarak görmüyorlar. Başkalarını suçlamıyorlar, şikayet etmiyorlar ve sebebi dışarıda aramıyorlar. Sebepleri inceliyorlar, ancak sebeplere çok fazla takılmıyorlar. “Ben, bu sonuçtan elde ettiğim bilgiyi, bir sonraki eylemimde nasıl kullanırım?” şeklinde düşünmek, onları başarıya götürüyor. NLP, bize, bir şey yapıp, ondan istediğimiz sonucu alamadığımızda, yaptığımız şeyin şeklini değiştirmemizi öğretiyor.

➤ **NLP nasıl öğrenilir?**

Eğer, NLP öğreticisi olacaksanız, insanlara bu konuyla yaklaşacaksanız, üç aşamalı bir eğitimden geçmeniz gerekir. Öncelikle NLP Practitioner eğitimi alarak pratisyen oluyorsunuz, sonra NLP Master Practitioner eğitimiyle, uzman pratisyen oluyorsunuz. Daha sonra da NLP Trainer eğitimi ile birlikte, trainer olarak o işin uygulayıcısı haline geliyorsunuz. Bütün bu programa baktığınız zaman; ilki, sabahtan akşama kadar olmak üzere 12 gün sürüyor. Master Practitioner eğitimi, yine sabahtan akşama kadar olmak üzere 20 gün sürüyor. Trainer programının süresi ise, 20 ile 30 gün arasında değişiyor. Aslında bu zaman dilimi, saat bazında hesaplandığında, iki senelik master, yani yüksek lisans programına eş oluyor. NLP'yi, öğretmek için değil de kendiniz öğrenmek için alıyorsanız, bunu trainer olmuş NLP koçlarından birebir seanslar halinde öğrenmeniz mümkün.

➤ **NLP teknikleri nelerdir, nasıl özetlenebilir?**

NLP, birçok teknikten oluşmaktadır. Oldukça da uzun bir programda bu teknikler öğrenilebiliyor. Birçok teknikten oluşmasının sebebi, NLP tekniğini kuran Richard Bandler ve John Grinder isimli iki genç adamın, bütün teknikleri inceleyip, en çok işe yarayacak teknikleri, bütün ekollerin içinden seçerek almalarına dayanıyor. Dolayısıyla, her bireye ve her probleme farklı biçimlerde yaklaşacak teknikler geliştiriyorlar. NLP tekniklerinden bazılarını sayacak olursak; Milton Model, Zaman Çizgisi (Time-line) Modeli, Meta Programlar, vs... NLP, davranışsal psikolojinin ilgilendiği bütün konuları, en kısa sürede çözüme ulaştıracak şekilde, bir paket halinde bize sunmaktadır.

➤ **NLP, özel yaşamda ya da iş yaşamındaki kişisel problemlerimizi çözmeye bize nasıl yardımcı olur?**

NLP, değişimin, bireyin kendisinden başladığı gerçeğinden yola çıkar. Değişmeyen tek şey değişim olmasına rağmen, insan doğası, nedense hep değişimden korkmaya eğilimlidir. Bireyin, öncelikle, değişimin kendinden başlayacağına inanması gerekiyor. Bazen bireyler inanmasa bile, yaşam öyle bir şekilde gelişir ki, değişim için bireyleri zorlamaya başlar. NLP, kişiye, farklı bakış açılarının olabileceğini gösteriyor. Farklı bakış açısına sahip olan kişi için de, dünya değişiyor. NLP, kişinin, olayları farklı bir gözle görmesini, farklı boyutlarda algılamasını sağlıyor. Zamanla kişilerin tercihleri değişmeye başlıyor. Kısacası NLP, bize, yeni davranışlar, yeni beceriler, yeni bakış

açıları, hatta yeni inançlar sağladığı için kimliğimizde değişiklik oluyor. Kimliğimizde yarattığı değişim, NLP'nin işe yaradığını gösteriyor.

➤ **NLP'yi günlük hayatımıza nasıl uygulayabiliriz?**

İnsanlar, soru sorarak düşünür. Düşünmek demek, soru sormak demektir. Bütün gazetecilerin kullandığı “5 N + 1 K” modelinde olduğu gibi... Diğerleri düşünmek değildir; hayal kurmaktır, kuruntudur, canlandırmaktır, vs... Bir sorunun cevabını aramaya “düşünme” denir. NLP, insanların düşünmesini sağlayarak, onların zihninde yeni boyutlar açmaktadır. NLP'de en çok kullanılan tekniklerden biri, fizyolojiyi değiştirmektir. İnsanların beden duruşu, zihnin her halinde, her ruh halinde farklı şekillerde tezahür etmektedir. Bir insan, omuzları çökük ve yüzü asık haldeyken, mutlu olduğunuz söyleyemez. Dik ve gülyüzlü dururken de, mutsuz olduğunu söylemez. Dolayısıyla, sadece bedeninizi, bedensel duruşunuzu ve nefes alışınızı değiştirerek, her türlü durumla başa çıkabilirsiniz. O durumda yaşıyor olduğunuzda, krizi kriz olarak algılamazsınız. Krizi, fırsata dönüştürebileceğiniz çözümler sunan bir olay olarak görmeye başlarsınız. Kısacası, fizyolojinizi, sinir sisteminizi değiştirirseniz, krizi yönetirsiniz.

➤ **Topluluk önünde rahat konuşabilmek, iş yerinde yaptığımız sunumlarda heyecanlanmamak için NLP'den nasıl yararlanabiliriz?**

Bu konuyla ilgili sunum tekniklerinden biri, toplulukta sizi dinleyen insanların, sizinle ilgilendiğini, ilgilerinin size yöneldiğini düşünmek yerine, insanlara maksimum bilgiyi nasıl sağlayabileceğinize odaklanmaktır. Kendinize odaklanmadığınız zaman daha rahat olursunuz. Herkesin sizin vereceğiniz bilgiyle ilgilendiğini düşünmelisiniz. Bunun yanında, topluluk önünde konuşurken, belirli bir dozda stresin olması, sizi rahatsız etmeyecek, aksine sizi daha canlı kılacaktır. Hafif heyecan, konuşmanıza renk katar ve canlandırır. Kullanılabilecek bir diğer teknik de, topluluğun bireylerden oluştuğunu bilerek, bir topluluğa değil de, orada yer alan her bir bireye tek tek anlatıyormuşsunuz gibi düşünmektir. Kalabalığı, bir karanlık, grilik, uğultu gibi algılamak yerine, oradakilerin tek tek insanlar olduğunu fark ederseniz, heyecanınız azalacaktır.

➤ **NLP ile hayatımızda ne gibi değişiklikler yapabiliriz?**

NLP, direkt çapalarla, içsel hatırlatmalarla, bedenin farklı hormonlar salgılamasını sağlayacak kadar etkili tekniklere sahip. Buradaki en önemli koşul, bunu,

kişinin istiyor olması. İlk önce, hayatınızda ne istiyorsanız, bunu, gözünüzde canlandırmanız, o anla eşleşmeniz ve o anın içinde olmanız lazım. O anın içinde olmak, beş duyu organımızla o anı yaşamak demektir. İsteğinizi zihninizde canlandırdığınız zaman, bilinçaltınıza bu isteği gömüyorsunuz. Çünkü biz, bilinçli zihnimizle, bilinçaltımıza yeni bir arzuyu gömmezsek, bilinçaltımız, bizim, eski bildiğimiz model hayatları sürdürmeye devam ediyor. Kendinizi, bilinçaltınızın efendisi olarak düşünmelisiniz. O, siz ne isterseniz onu yapacak, neyle beslerseniz o şekilde var olacaktır.

➤ **NLP ile halkla ilişkiler kavramının da temeli olan iletişimle ilgili problemler nasıl çözülür?**

NLP'nin en önemli konularından biri, iletişimdir. Temelde, insanların birbirini anlayamamasını normal olarak karşılamak gerekmektedir. Hepimiz, birbirimizden oldukça farklı kombinasyonlarda hayatı yaşamaktayız. Dolayısıyla iki kişinin, birbirini anlaması zorlaşıyor. Ancak, uyumu yakalamak her zaman mümkün. Uyumlu olmak ve anlamaya çalışmak her zaman mümkündür. İnsanlar çoğu zaman anlaşmak yerine, haklı çıkmak istiyorlar. İlişkilerdeki en temel sorunlardan biri de budur. İnsanlar uyumlu ve mutlu olmaya değil, haklı olmaya odaklı yaşıyorlar. Dolayısıyla uyumlu ve mutlu olmayı arzulamak gerekiyor. İletişimde bulunduğumuz insanların bizden farklı olduklarını ve farklı bakış açılarına sahip olduklarını kabul edersek, durum değişecektir. Siz, kendi yaklaşımınızı yani etkinizi değiştirirseniz, karşınızdaki kişi de tepkisini değiştirecektir. Dolayısıyla, insan yaşadığı anlaşmazlıklara bakarak, kendisini ve verdiği tepkileri değiştirirse, yeni davranışlar kazanır ve yeni beceriler geliştirirse, ilişkileri çok daha verimli ve doyumlu bir noktaya ulaşacaktır.

➤ **Başarılı bir yönetici olmak isteyenlere NLP nasıl yardımcı olur? Bir halkla ilişkiler yöneticisi bu anlamda NLP'den nasıl yararlanabilir?**

Yönetici, daha alt pozisyonlardan işe başlayarak yönetici oluyor. Yöneticiliğe geldiği zaman da, daha fazla insan ilişkisine, daha fazla beceriye ve daha fazla davranış esnekliğine ihtiyacı oluyor. Bununla ilgili sıkıntıları doğmaya başlıyor. İnsanların, işte, daha düşük pozisyonlarda çalışırken, daha fazla teknik bilgiye ihtiyaçları olur. İlk başta oran %90 teknik bilgi, %10 insan ilişkisidir. Yönetici olduğunda ise, bu oran %60 insan ilişkisi, %40 teknik bilgi şeklinde değişikliğe uğrar. Tepe pozisyonlarda %100 insan ilişkisine çıktığı bile olabilmektedir. Bunun için, NLP, yöneticilere, kendilerini

daha fazla tanınmalarını, sıkıştıkları noktada hangi tür becerilere ihtiyaç duyacaklarını gösterir. Örneğin; bazı insanlar “hayır” diyemezken, bazıları “evet” diyememektedir. Bazı insanlar, farklı meta programlara ve farklı iletişim stillerine sahip oldukları için, çok sert algılanabiliyorlar. Bu durum da, beraber çalıştıkları takım arkadaşlarıyla uyumsuzluk yaratabiliyor. Bazı insanlar da, o kadar yumuşak davranıyorlar ki, bu durum, farklı iletişim stiline sahip diğer insanlar tarafından, “boyun eğen ve yöneticilik vasıflarına sahip olmayan kişi” şeklinde algılanıyor. Yani, her birimizin varlığı, başkaları tarafından farklı algılanıyor. Çünkü herkes, kendi iletişim stilini normal, iyi ve biricik zannediyor. Bu yüzden, yöneticilerin, insan ilişkilerindeki farklı boyutları bilmeleri çok önemli ve bu noktaya NLP, çok fazla işe yarıyor. Bunun dışında bir yöneticinin; iyi bir dinleyici olması, dinlerken soru sorması, beş duyusunu kullanarak gözüyle, kulağıyla ve kalbiyle takım arkadaşlarını ve çevresini gözlemlemesi gerekmektedir.

➤ **İyi bir iletişimi NLP tekniklerinden yararlanarak nasıl kurabiliriz?**

NLP'nin birçok modülü, birçok alt tekniği var. Bunlardan bir tanesi, temsil sistemleri. İletişimdeki en önemli konulardan bir tanesi de, bu temsil sistemlerini iyi bilmek. Temsil sistemleri; görsel, işitsel, dokunsal, tatsal ve kokusal olmak üzere 5 farklı kategoriye ayrılıyor. İyi bir iletişimcinin, bunları çok iyi biliyor olması, dilini bu 5 ayrı temsil sistemine göre çok iyi kullanabilmesi ve bunu karşı tarafa fark ettirebilmesi gerekiyor. İyi bir iletişimci, konuşmak kadar dinlemeyi de çok iyi bilmelidir. Dinlemek, aynı düşünmek gibi, soru sormak demektir. Soru sorarak, karşı tarafın düşünce ve ihtiyaçlarını çok iyi analiz etmesi ve ortaya çıkarabilmesi gerekmektedir. İyi bir dinleme becerisine sahip olmanın dışında, iyi bir iletişimci, karşısındaki kişiye uyum sağlayabilmeli, onun iletişim stiliyle aynılaşabilmeli ve kullandığı dil kalıplarına dikkat etmelidir.

➤ **İş yerinde başarılı sunumlar yapmak isteyenlere NLP nasıl yardımcı olur?**

Sunumda herkesin temsil sistemine hitap etmek çok önemli. Mümkünse, dinleyicilerin hareket ederek sunumun içinde yer almasının sağlanması, faydalı olacaktır. Bir egzersiz verip, dinleyicilerin bunu uygulaması yani sunumun interaktif olması sağlanabilir. Dinleyicilerin katılımcı olmasını sağlamak çok önemli. Bu, birinci boyuttur. Bunun dışında, herkesin meta programlarının birbirinden farklı olduğunu biliyoruz. Sunumu dinleyenlerden bazıları sonuç odaklı olabilir, bu kişiler, ne

anlatılacaksa bir an evvel anlatılmasını beklerler. Bazı insanlar, “Bunu neden anlatıyor?” diye sorarlar. Bazı insanlar, “Peki, nasıl yapacağız?” diye sorarlar. Bazı insanlar da, “Ben bunu alıp, hayatıma hemen nasıl uygulamam?” diye sorarlar. Dolayısıyla sunumun başarılı olması için, dinleyicilere bir neden sunarak başlanması gerekiyor. Söz konusu sunumun, neden yapıldığı anlatılmalı. Bir motivatör olarak konuşulmalı, anlatılan konunun, dinleyicilere sağlayacağı faydalar üzerinde durulmalı, bunu yaparken, “Bu sunumu dinlerseniz, X şeklindeki sıkıntıları bir daha yaşamayacaksınız” biçiminde ifadeler de yer verilmelidir. Bu kısım, motivasyon konuşması şeklinde olmalıdır. Bir diğer kısım, sözü edilen konuyu, dinleyicilerin nasıl uygulayacağını, nasıl hayata geçireceklerini anlatmaktır. En sonunda da, işin uzmanı olarak, anlatılan şeyi uyguladıklarında elde edecekleri sonuçlar üzerinde durmak gerekmektedir.

➤ **Kurum içinde motivasyonu sağlamak konusunda NLP’den nasıl yararlanılabilir?**

NLP, zaten motivasyonu arttırmak üzerine kurulu, insanların kendi içlerindeki gücü fark etmelerini sağlamayı amaçlayan bir teknikler bütünüdür. Bu tekniklerden biri, çapa atmaktır. İyi bir yönetici, eğer NLP’yi çok iyi kavramışsa, takım arkadaşlarının en mutlu, en iyi, en başarılı oldukları zamanları bilecektir ve onlara çapa atacaktır. Yöneticinin iyi bir gözlemci olması, takımının nelerle motive olduğunu fark ediyor olması gerekmektedir. NLP’ye göre, insanlar, çok çeşitli şeylerle motive oluyorlar. Bazı insanlar hazdan motive olurlar ve motive olmak için havuç isterler. Bazı insanlar ise, havuç yerine acıdan kaçarak motive olurlar. İnsanların bir kısmı başarı, bir kısmı güç, diğer kısmı ise ilişki ister. Bir insanı, bir işe motive etmek için, “Bunu yaparsan başarın artacak”, “Gücün artacak” ya da “İlişkilerin gelişecek” şeklinde farklı ifadeler kullanmanız gerekebilir. Dolayısıyla, insanların, motivasyon güdüsünün hangi noktada yattığını öğrenirseniz, ona göre, onları nasıl güdüleyeceğinizi bilebilirsiniz.

➤ **Bir yönetici, çatışan takım arkadaşları için neler yapabilir?**

Yöneticinin çatışmaları, koçluk bilgisiyle, ciddi bir şekilde kavrayıp yönetmesi gerekmektedir. Yönetici, çok iyi bir dinleyici olarak, konuyu kendi hikayesiyle, metaforik bir dil kullanarak, çatışan kişilere anlatabilir. Çatışma, takım çalışmasını bozar ve başkalarını etkiler hale gelmişse, şirket içi uyumu bozuyorsa müdahale edilmelidir. Yönetici, ustalığıyla, uzlaşma platformunu, çatışan iş arkadaşlarına

sunabilir. Yöneticinin, çalışanlarına, öncelikle; anlaşmanın değil ama uzlaşmanın ve uyumun gerekli olduğunu, sevmen – sevmemek konusunun da uyumlu olup olmamaktan geçtiğini ve uyumlu olmanın hayatı kolaylaştırdığını hatırlatması gerekmektedir.

➤ **Bir halkla ilişkiler yöneticisi, çalışanlarına yaklaşırken nelere dikkat etmelidir?**

Bizim ülkemizde, geleneksel yönetim tekniklerinin başında, korkuyla yönetim gelmekteydi. Fakat, son zamanlarda, kendilerine güvenen yöneticilerin, korkuyla değil, sevgiyle yönetim biçimini de uyguladıklarını ve daha fazla verim aldıklarını görüyoruz. Burada, yönetsel esneklik önemli. Bizim, “durumsal liderlik” olarak adlandırdığımız bir konu var. Buna göre, her çalışana, farklı şekilde etkileşimde bulunuyorsunuz. Bir çalışmanız, sizin kılavuzluğunuza daha fazla ihtiyaç duyabilir, bir çalışmanızın ise, kılavuzluğunuzdan ziyade, ona görevi delege edip kontrolünüze ihtiyacı olabilir. Bir diğer çalışmanızın ise, ilham verilip serbest bırakılmaya ihtiyacı olabilir. Kısacası, yönetici, her çalışanyla, onun ihtiyaçları doğrultusunda farklı şekillerde ilgilenmelidir.

➤ **Çalışanların, NLP ile ilgili kurumsal eğitimlere ihtiyaç duyduklarını nasıl anlayabiliriz?**

Çalışanlarımızın kurumsal eğitimlere ihtiyacı olduğunu, onların, yeni süreçlerden geçerken zorlanıp zorlanmadıklarına bakarak anlayabiliriz. Örneğin, pozisyon değiştiren adayların, sahip oldukları eski beceri ve davranışlar, yeni pozisyonda işler durumda olmayabilir. Biz, Akarma olarak, kurumsal eğitim öncesinde, çalışanlara yetkinlik analizleri yapıyoruz. Yetkinlik analizi oldukça bilimsel bir şey. Takım çalışmasına uygunluk, liderlik becerisine yatkınlık, empati sahibi olup olmama, duygularını tanıma ya da tanımama gibi 16 adet yetkinlik ölçüyoruz. Bu analiz bize, bir kişilik haritası gibi, bir gelişim planı sunuyor. O gelişim planına göre, 12 ya da 16 seans süren, 3 ya da 4 ayda tamamlanan, her hafta 2 saat görüşülen paketler halinde, o yöneticilerle görüşüyoruz. Nereden başlayıp, nereye gideceğimiz bir planla çerçeveslendiği için ölçümü de kolaylaşıyor. Bizim işlerimizin en büyük zorluğu, davranışları değiştirmeye yönelik olduğu ve o anlamda beceri kazandırmaya çalışıldığı için, ölçümleme sırasında sıkıntı yaşanmasıdır. Bu testler, bu envanterler, bizim bunu ölçüp, başarıımızı da görmemizi sağlıyor.

➤ **NLP teknikleri, sizce, halkla ilişkiler alanında ne şekilde uygulama alanı bulabilir?**

Halkla ilişkiler, içinde birçok alt konuyu barındıran bir alan. Halkla ilişkilerde, algı ve algılama konusu çok önemlidir. Halkla ilişkilerde iletişimin temel işlevi, kurumun kendisine atfettiği değer ile algılanan değeri arasında bir köprü kurmak ve bu ikisi arasındaki mesafeyi kapamaya çalışmaktır. NLP de, insanların algılarına giden bu yolda, temsil sistemlerinden faydalanılabilecek tekniklerle, halkla ilişkiler uzmanlarına yardımcı olabilir. Sonuçta, halkla ilişkiler çalışmaları ile hedef kitlelerin algılarına hitap etmek ve zihinlerde istenen şekilde imaj yaratımına gitmek amaçlanıyorsa, NLP'nin, bu alanda sunacağı tekniklerden faydalanmak, oldukça yararlı olacaktır. Bunu, linguistik açıdan, kullanılan metinlerdeki dil kalıplarına dikkat ederek, temsil sistemlerini iyi bilerek geliştirmek mümkündür. NLP, insanın ve iletişimin olduğu her yerde kullanılabilen teknikleri içerir. Bu nedenle, halkla ilişkiler çalışmalarında da, NLP'den faydalanmak mümkündür. Mesela, geçtiğimiz günlerde, İstanbul Levent'teki bir bankanın önünden geçerken, binanın üzerinde "Biz hep buradaydık" şeklinde bir metin / slogan yazılı olduğunu gördüm. Bu metine, NLP ve linguistik temelli teknikler açısından yaklaşacak olursak, hedef kitleye, eksik ve hatalı şekilde mesaj veren bir cümle olduğunu söyleyebiliriz. Bu kurumun, kurumsal iletişimden sorumlu yetkilileri tarafından, söz konusu cümlenin "Biz, sizin için, hep burada olacağız" şeklinde revize edilmesi gerektiğini düşünüyorum. Bu şekilde düzeltilen bir mesaj, NLP'nin kullandığı dil kalıpları açısından da ideal bir ifade olacak ve hedef kitleye daha doğru ve etkin bir şekilde ulaşacaktır. Bunun dışında, halkla ilişkilerde, kurum içi iletişimde kullanılan araçlarda da, kullanılan dile dikkat edilmesi çok önemli bir nokta. Çalışanlara verilen mesajların dilinin negatif içerikler barındırmaması ve olumlu olması büyük önem arz ediyor. Mesela kurum içinde yer alan bir duyuru panosunda "X'i yapmayı unutmayın" şeklinde bir ifade kullanmak yerine, personelin zihnine olumlu mesajlar gönderecek "X'i hatırlayın" biçiminde bir ifade kullanmak, arzu edilen davranışın gerçekleşmesini kolaylaştıracak ve çalışanlarla iletişimin daha doğru ve verimli bir biçimde kurulmasına yardımcı olacaktır.

4.3. Akarma Eğitim ve Danışmanlık Merkezi Tarafından Barem RI Yöneticilerine NLP Teknikleri Kullanılarak Uygulanan “Başarılı İletişim Yönetimi Eğitimi” ve “Başarı Odaklı Liderlik Akademisi Sertifika Programı”

Çalışmamızın bu bölümünde, NLP kavramının yöneticilikte “iletişim” becerilerini geliştirme açısından önemine değinmek üzere, Barem Research International tarafından, 2007 Aralık ayında, Akarma Eğitim ve Danışmanlık Merkezi desteğiyle verilen “Başarılı İletişim Yönetimi Eğitimi” ve kurumsal koçluk eğitimlerine yer verilecektir.

Barem Research International Hakkında

Barem Research International’ın geçmişi 1982’ye, Barem Bilimsel Araştırmalar Merkezi’nin kuruluşuna dayanmaktadır. Kurum, Prof. Dr. Orhan Demirhindi, Doç. Dr. Pervin Olgun ve Günay Erfa Kocabaş tarafından İstanbul’da 1982 yılında kurulmuştur.

Barem kalitesi ve doğruluğu ile sektöründe çok hızlı bir gelişim gösteren bir kuruluştur.1983’te Türkiye’de, ilk olarak geniş ölçekli bakkal panel araştırmalarını başlatmıştır. İzleyen 10 yıl süresince de çalışmalarıyla hızlı bir gelişim göstermiştir.

Türkiye'deki araştırma sektörünün gelişmesi için de uğraşan Barem, sektörde geçirdiği başarılı 12 yılın ardından, uluslararası uzmanlık ve know-how anlaşması ile 1994 yılında Research International'ın 45. üyesi olmuştur. 55'ten fazla ülkede ofisi bulunan, dünyanın en büyük pazar araştırma firması olan Research International, WPP şirketler grubuna dahildir ve böylelikle dünyanın en büyük reklam, halkla ilişkiler ve pazar araştırma firmalarının arasında oluşan sinerjiden faydalanmaktadır.

Hızlı tüketim ürünleri, dayanıklı tüketim ürünleri, ilaç, otomotiv, telekomünikasyon, tekstil, finansal hizmetler, inşaat sektörlerindeki 20 yılı aşkın tecrübesine, Research International'ın kaynakları, araştırma yöntemleri ve danışmanlığının eklenmesiyle oluşan sinerji, çalışmalarına da yansımaktadır. Geçtiğimiz 20 yıl süresince, Barem Research International, insan kaynaklarına ve fiziksel-teknik altyapısına büyük yatırımlar yaparak, geniş sektörel kapsamdaki müşterileriyle birlikte faaliyet alanını büyütüştür. Barem Research International, değişik eğitim ve iş alanlarından gelen, iş başı eğitim ve yerel ve ulusal araştırma eğitimleri almış dinamik araştırma uzmanlarından oluşan bir ekip oluşturmuştur.

Müşterileri arasında Barem'i en üst düzeyde hatırlanır kılan yaptığı çalışmaların boyutları ne olursa olsun sağladığı kalite garantisidir. Barem kuruluşunun ilk yıllarında Türkiye'de 100.000 satış noktasına ulaşmayı başaran ilk ve tek firma olmuştur. Bu rakam, yerel sektördeki benzerleri arasında ulaşılan en yüksek rakam olmuştur. Bununla beraber Barem teknolojiyi izleyip barkod okuyuculu sistemleri, CAPI (bilgisayar destekli yüzyüze anket görüşmesi) ve CATI (bilgisayar destekli telefon anket görüşmelerini) Türkiye'de uygulayan ilk firma olmuştur. Tüm araştırma tekniklerine sahip olmakla birlikte, daha önce karşılaşılmamış olan ve benzeri olmayan durumlar için tamamen yepyeni teknikler de tasarlayabilmektedir.

Barem Research International'ın misyonu;

- Ortaklık esasına göre çalıştığı kurumsal müşterilerine, güvenilir pazarlama araştırmaları ile pazar ve tüketici bilgilerini sağlayarak, başarılı iş stratejilerine ilham ve yön verecek hızlı ve sonuç odaklı çözümler sunmaktır.

Barem Research International'ın gelecek 5 yıla ilişkin vizyonu ise;

- Yüksek düzeydeki profesyonel servis kalitesini korumak ve misyonu gereğince kalitatif ve kantitatif araştırma hizmetlerini geliştirerek müşteriye özel pazarlama araştırmaları alanında en büyük pazar payına sahip iki lider şirketten biri olmaktır.

Barem Research International, Türkiye Kamuoyu ve Pazar Araştırmacıları Derneği (Araştırmacılar Derneği) üyesi ve öncülerindedir. Barem Research International bazı üniversitelerle birlikte çalışarak Dünya Sağlık Örgütü (WHO) ve UNICEF gibi uluslararası kuruluşlar için geniş kapsamlı projeler yürütmüştür.

Akarma Eğitim Ve Danışmanlık Merkezi Tarafından Uygulanan “Başarılı İletişim Yönetimi Eğitimi” ve “Başarı Odaklı Liderlik Akademisi Sertifika Programı”

PROGRAMIN AMACI

Başarı Odaklı Liderlik Akademisi Sertifika Programı, **Barem**'in bizim tez çalışmamızla bağlantılı olacak şekilde, “kurumsal iletişim” yöneticilerinin de içinde yer aldığı yönetici kadrosunun liderlik yetkinliklerinin (*competency*) geliştirilmesini amaçlamaktadır. Bu doğrultuda program kapsamında **Barem**'in yönetici kadrosunun

liderlik özellikleri açısından güçlü ve zayıf yönleri analiz edilmiş, eğitim programları ve birebir koçluk uygulamaları ile söz konusu zayıf yönlerinin güçlendirilmesi sağlanmıştır. Bunun yanı sıra, programın, **Barem** üzerindeki etkilerini ortaya çıkarmak amacıyla eğitim öncesi ve sonrasında ölçümler gerçekleştirilmiştir.

UYGULAMA AŞAMALARI

➤ Sertifika Programına Katılacak Kişilerin Yetkinliklerinin Analizi

Bu aşamada yöneticilerin liderlik yetkinlikleri analiz edilmiştir. Bu amaçla yöneticilere aşağıdaki isimleri belirtilen envanterler uygulanmıştır.

- **EICOM® Duygusal Zekaya Dayalı Yetkinlikler Envanteri**
- **EILEAD® Duygusal Zekaya Dayalı Liderlik Roller**

Bu iki tip envanterin özellikleri aşağıda açıklanmaya çalışılmıştır.

EICOM® Duygusal Zekaya Dayalı Yetkinlikler Envanteri

Özellikler

Envanter, bireyin yetkinliklerini duygusal zeka teorisi kapsamında değerlendirmektedir. Bireyin yetkinlikleri duygusal zekanın 4 ana boyutunda (Kendinin Farkında Olma, Kendini Yönetme, Sosyal Farkındalık, İlişki Yönetimi) ve 20 alt yetkinlik bağlamında analiz edilmektedir.

Envanter toplam 140 ifade içermektedir. Envanteri dolduran birey her bir ifadenin kendisi için doğruluk düzeyini 5’li skala üzerinde değerlendirmektedir.

SÜRE: 35 dakika

EILEAD® Duygusal Zekaya Dayalı Liderlik Roller

Özellikler

Envanter, bireyin liderlik tarzlarını duygusal zekaya dayalı liderlik rolleri kapsamında analiz etmektedir. Buna göre envanter sonucunda bireyin 6 temel liderlik tarzından (Vizyoner, İlişki Odaklı, Katılımcı, Yön Gösterici, Direktif Veren, İş Odaklı) hangisi ya da hangilerine uygun olduğu belirlenmektedir.

Envanter toplam 40 ifade içermektedir. Envanteri dolduran birey her bir ifadenin kendisi için doğruluk düzeyini 5’li skala üzerinde değerlendirmektedir.

SÜRE: 20 dakika

Çalışma sonucunda her bir yönetici için bir *Değerlendirme Raporu* hazırlanmıştır. Rapor, envanter sonuçlarından hareketle, yöneticinin zayıf ve güçlü yönlerine ilişkin yapılan analizleri içermek ve birebir koçluk uygulamasına veri sağlama özelliklerine sahiptir.

➤ ***Koçluk Uygulaması Öncesi Katılımcılara “Başarılı İletişim Yönetimi Eğitimi” Verilmesi***

Bu aşamada, yöneticilere koçluk uygulaması öncesinde, bu eğitimin esasını oluşturacak şekilde iletişim becerisi ve koçluk uygulaması hakkında, 2 gün süren bir temel eğitim verilmiştir. Söz konusu eğitim, “Başarılı İletişim Yönetimi Eğitimi” adı altında gerçekleştirilmiştir.

“Başarılı İletişim Yönetimi Eğitimi”nin Amacı: Bu eğitim Banu Gökçül ile Yönetici Koçluğu alacak kişilere etkin iletişim teknikleri hakkında temel bilgilerin aktarılmasını amaçlamaktadır.

Söz konusu eğitim, günlük hayatta sürekli karşılaştığımız iletişim sorunlarını ortadan kaldırmayı ve bunun için bugüne değin oluşmuş bazı yanlış zihin haritalarının değiştirilmesini ve zenginleştirilmesini sağlar. Özellikle iş hayatımızda ortaya çıkan iletişim sorunları “zaman kaybı”na yol açmakta ve iş yerinde mutluluğu engellemektedir. Bu durum doğrudan verimliliği düşürmektedir.

“İletişimin kalitesi denktir hayat kalitesi” anlayışından yola çıkılırsa, işletmelerde de kaliteli iletişimin, verimlilikle doğrudan ilişkili olduğu söylenebilir. Kaliteli iletişimin olduğu kurumlarda, örgüt değerlerinin korunduğu ve geliştirildiği; birlikte "biz" bilinci ile hareket edildiği ve bunların sonucunda yüksek motivasyon ile yüksek verimliliğin olduğu görülebilir. Dolayısıyla, durumlara “İletişim; senin ne anlattığın değil, diğerinin ne anladığıdır” açısıyla bakmak, bir dizi zihinsel becerinin ve bunların bütünlüğünün kazanılmasını gerektirmektedir.

“Başarılı İletişim Yönetimi Eğitimi”nin amacı; kurumsal gelişim konusunda iç iletişim sorunlarını ortadan kaldırarak, önce çalışan mutluluğunu, ardından müşteri memnuniyetini sağlamak yoluyla başarının sürekliliği konusunda yol gösterici olarak, kuruluşların hedeflerine ulaşmaları ve verimliliklerini arttırmaları konusunda destek vermektir. Söz konusu eğitim, katılımcılara kurum bilincini aşlamak, onların iletişim becerilerini artırmak, hem birey hem de kurumun iletişim açısından verimlilik düzeyini ve motivasyonunu geliştirmek üzere hazırlanmıştır.

“Başarılı İletişim Yönetimi Eğitimi”nin İçeriği:

- İletişim stillerinin belirlenmesi
- Analizci-kontrolcü-teşvik edici ve destekleyici iletişim stillerine göre yaklaşım tarzlarının ortaya çıkartılması
- Dört farklı iletişim stiline sahip kişilerarası iletişim engelleri
- Temsil sistemleri (görsel, işitsel, dokunsal)
- Davranış biçimleri: saldırgan – pasif – pasif-agresif –davranış yerine güvenli davranışı alışkanlık haline getirme
- Proaktif davranış ve özgürlük: Dış etkilere otomatik davranışlarla (pasif-reaktif) karşılık vermek yerine, kendi özgür seçimimizle katılımcı - etkileşimci (interaktif) ya da sonunu planlayarak hareket etme şekli olan proaktif davranışı yerleştirme
- Sözsüz iletişimde beden dili ile uyum sağlama - aynalama tekniği
- Kişilerarası etkileşimde roller
- Verilen servisin sağlayacağı yararlar vurgulanırken bilinmesi gerekenler
- Temel müşteri öncelikleri

Akarma Eğitim ve Danışmanlık Merkezi’nden Banu Gökçül tarafından Aralık 2007 tarihinde verilen “Başarılı İletişim Yönetimi Eğitimi” kapsamında, Barem RI yöneticilerine, tezimizin ilgili bölümlerinde de yer aldığı gibi, NLP teknikleri kullanılarak kişiler arasında ve kurum içinde etkin iletişimi yaratmayı amaçlayan bir dizi temel bilgi aktarılmıştır.

Eğitim sırasında, üzerinde önemle durulan konulardan biri, iletişim stilleri olmuştur. NLP’ye göre, her birey, farklı bir iletişim stiline sahiptir. Bu stiller; teşvik

edici iletişim stili, kontrolcü iletişim stili, destekleyen iletişim stili ve analizci iletişim stili olarak 4 farklı gruba ayrılmaktadır.

“Başarılı İletişim Yönetimi Eğitimi” kapsamında, bu dört farklı iletişim stili üzerinde özellikle durulmuştur. Çünkü ilişkileri kaliteli kurmak ve sürdürmek; daha doğru anlamak, anlatmak ve anlaşmak; iş hayatımızda da fark yaratan önemli bir boyuttur. Günlük hayatta sürekli karşılaştığımız, özellikle iş hayatımızda ortaya çıkan iletişim sorunları, çatışmalara ve problemlere yol açmakta; iş yerinde çok önemli bir unsur olan huzuru, uyumu ve motivasyonu engellediği gibi verimliliği de düşürmektedir. Bu eğitim, yukarıda bahsedilen durumları ortadan kaldırmayı sağlayarak, kurum içi iletişim kalitesinin yükseltilmesi yoluyla verimliliğin artmasına hizmet etmektedir.

Teşvik edici iletişim stiline sahip olan bir kişi; “Kim?” sorusunu sorar, heyecanlıdır, takdir edilmek ister ve bu bireyin fikirleri vardır. Bu kişiler; risk alabilirler, çözüm üretebilirler, vizyon yaratabilirler ve eğlenmeyi severler. Destekleyen iletişim stiline sahip kişi; “Neden?” sorusunu sorar, sevecendir, ilgi ve sevilme ister, yardımseverdir. Bu bireyler, takımın parçası olurlar, kolay ilişki kurarlar, ikna yeteneğine sahiptirler ve bir grubu bir arada tutma güçleri vardır. Kontrolcü kişi ise; “Ne?” sorusunu sormaya eğilimlidir, karardır, sonuçlara önem verir ve otorite sahibidir. Bu kişi, kontrol altında çalışır, düzenli çevre ister, zamanı iyi kullanır ve idari işleri sever. İletişim stillerinden sonuncusuna sahip olan analizci bir birey de; “Nasıl?” sorusunu sorar, kararsızdır, detaylara önem verir ve ağır hareket eder. Bu kişiler; yalnız çalışırlar, formüllere uyarlar, mantıksaldırlar ve sayılarla çalışırlar.

“Başarılı İletişim Yönetimi Eğitimi” kapsamında, katılımcılara bilgisi verilen bir diğer önemli iletişim konusu da, daha önce üzerinde detaylı olarak durduğumuz “temsil sistemleri” olmuştur. Her insanın görsel, işitsel ve dokunsal olmak üzere farklı algı tercihleri ve düşünce biçimleri olduğu gerçeğinden yola çıkan bu görüşe göre; diğer insanlarla ilişkilerinizde, temsil sistemlerinin gücünden faydalanarak, daha etkili ve tatmin edici bir iletişim kurmanız mümkündür.

Barem RI yöneticilerine verilen iletişim eğitimi içeriğinde, iletişim kalıplarına da yer verilmiştir. Konuşurken, söylediğiniz her şeyin farkında olmak önemlidir. Ağızınız bir şey söylerken, beden diliniz de konuşmaya katılır: Sözel iletişim,

kelimelerle kurulurken, bedensel iletişim; yüz ifadesi, bedenin duruşu, kasılma oranları, nefes temposu, ses tonu ve mimiklerle kurulmaktadır. Eğitimde; sözel ve sözel olmayan iletişim arasındaki tutarsızlıkların, çifte mesaj verilmesine neden olacağına dikkat çekilmiş ve söz konusu Çifte mesajın, iletişimde yanlışlara ve kaybetmeye yol açacağı belirtilmiştir.

“Başarılı İletişim Yönetimi Eğitimi”nde, katılımcılara, iletişimde bazı evrensel kalıpların varlığından bahsedilmiştir. İnsanlar gerilimle başa çıkmak için benzer yöntemler kullanırlar. Kişi kendi değeri konusunda şüpheye düştüğü zaman, kendini tanımlamak için karşısındaki kişinin tepkilerini ve hareketlerini kullanır ve değerlendirmeleri kabul eder. Karşıdaki kişi ne derse, o hal alınır. Bu noktada söylenenler, hissedilenlerden farklı olabilir. Bu ikilemden çıkmak için kişi karşı taraf ile işleri yoluna koymak, sevgiye layık bir kişi olduğunu ona kabul ettirmek ister ve buna uygun şeyler söyler. Doğru olup olmamalarını umursamaz. Gücünden vazgeçer. Oysa bunun yerine, gücünü ve hayatını ellerinde tutması gerekir. Zayıflıklarını ortaya döker ama kendini fiziksel, duygusal, zihinsel, sosyal ve ruhsal zarar ve acılardan kurtarır. Eğitim kapsamında, Barem RI yöneticilerine, bir tehdit hissedilen kişinin, zayıflıklarını açığa çıkarmamak için şu yöntemlere başvurabileceği anlatılmıştır:

- Yalvar; karşı taraf öfkelenmesin.
- Suçla; karşı taraf kimin güçlü olduğunu anlasın.
- Hesapla; böylece tehdide zararsız gözle yaklaşabilir, öz değerini büyük kelimelerin ve zihinsel kavramların arkasına gizleyebilirsiniz.
- Dağınık ol; ilgisiz şeylerden bahsederek, tehdit orada değilmiş gibi davranarak aldırmaabilirsiniz.

İletişim Kalıplarından “Yalvarıcı”

- Kullanılan kelimeler, onaylayıcı tarzdadır: “Sen nasıl istersen öyle olsun. Ben sadece seni mutlu etmek için buradayım.”
- Beden, “Çaresizim” mesajı verir. (Bir kurban gibi durur)
- İçeride “Ben bir hiçim, sen olmadan ölüyorum. Değersizim.” şeklinde düşünülür.

“Yalvarıcı” kişi, , karşısındaki memnun etmeye çalışır, özür diler, karşı çıkmaz. Kendisi için bir şey yapmıyormuş gibi konuşur, daima birinin onayını almak zorunda olduğunu hisseder.

İletişim Kalıplarından “Suçlayıcı”

- Kullanılan kelimeler, karşı çıkan tarzdadır. Örneğin; “Hiçbir şeyi doğru yapamazsın zaten. Derdin ne senin?”
- Beden, saldırgan durumdadır ve “Burada patron benim” mesajı iletir.
- İçeride “Yalnızım ve başarısızım” duygusu hakimdir.

“Suçlayıcı”; bir hata bulucu, diktatör, üstün davranmaya çalışan patrondur ve şöyle der: “Sen olmasaydın, her şey yolunda giderdi.”

İletişim Kalıplarından “Hesapçı”

- Kullanılan kelimeler, aşırı mantıklıdır. Örnek: “Birisi dikkatle izleseymi, burada beceriksiz birinin iş gördüğünü anlayabilir ve gerekli önlemleri alabilirdi.”
- Beden, içten hesaplı şekildedir. “Sakinim, soğukkanlıyım ve kendime hakimim.” Mesajı verilmeye çalışılır.
- İçeride “Kendimi kırılmış hissediyorum” düşüncesi hakimdir.

“Hesapçı”; çok doğrucu, çok mantıklıdır ve en ufak duygu belirtisi göstermez. Kişi sakin, soğukkanlı ve kendine hakim görünür. Bilgisayar ya da sözlüğe benzetilebilir. Beden hareketsiz, soğuk ve ilgisizdir. Ses monoton bir tonda, kelimeler genellikle soyuttur. Asla hata yapmaması gerekir. Bu rolün en acı tarafı, kişinin etrafındaki diğer insanların gözünde ideal olanı temsil ediyor olmalarıdır. “Doğru kelimeleri seç. Duygularını gösterme. Tepki verme” cümlesi, bu kişilerin hayat felsefelerini oluşturur.

İletişim Kalıplarından “Dağınık”

- Beden, açılı durarak, “Ben başka bir yerdeyim” mesajı verir.
- İçeride, “Kimsenin umurunda değilim. Bana burada yer yok” düşüncesi hakimdir.

Dağınık kişi, karşısındakinin söyledikleriyle ya da yaptıklarıyla tamamen ilgisizdir. Bu kişi konuya tepki vermez. Dikkat başka yere odaklanmış olduğu için ses nedensiz şekilde yükselip alçalabilir.

Aile ve toplumdaki otorite kalıplarından öğrendiklerimiz, bu iletişim kalıplarını desteklemektedir:

- “Empoze etme, kendin için bir şeyler isteme bencilliktir”, yalvarıcılığı destekler.
- “Kimsenin seni aşağılamasına izin verme, korkak olma”, suçlayıcılığı destekler.
- “Aptal olma, sen hata yapmayacak kadar akıllısın”, hesapçılığı destekler.
- “Çok ciddi olma, yaşamana bak. Kimin umurunda!”, dağınıklığı destekler.

Barem RI yöneticilerinin iletişim becerilerini geliştirmek için verilen bu eğitim kapsamında, yukarıdaki iletişim kalıplarının dışında “Seviyecilik ya da akılcılık” olarak adlandırılan bir iletişim kalıbının daha var olduğu ve ideal olan iletişim kalıbının bu olduğu belirtilmiştir.

“Seviyecilik” kalıbında;

- Her yerimizden ayrı mesaj verilir. Kelimelerimiz yüz ifademize, beden pozisyonumuza ve ses tonumuza uyar.
- İlişkiler kolay, rahat ve dürüsttür, insanlar özgüvenlerine yönelik daha az saldırı hissederler.
- Bizi yalvarmaktan, suçlamalardan, hesaplar arkasına gizlenmekten ya da sürekli hareket etmekten kurtarır.
- Bunun yerine ilişkileri düzenlemeye, çatışmaları çözmeye ve insanlar arasında köprüler kurmaya olanak tanır.
- Seviyeleyici kişi, tek mesaj verir. Kullandığı kelimeler ve beden dili, aynı şeyi yansıtır.
- Seviyeleyici tepki, kişi için o an gerçek olanı yansıtır.
- Seviyeleyici kişinin hareketlerinde, bütünlük vardır.

Eğitim kapsamında, alıştığımız iletişim kalıplarından kurtulup seviyeleyici olmamızın önündeki engeller, korkularımızdır olarak tanımlanmıştır:

- Hata yapabilirim.
- Biri bundan hoşlanmayabilir.

- Biri beni eleştirebilir.
- Zorluyor olabilirim.
- Benim iyi olmadığımı düşünecek.
- İnsanlar benim kusurlu olduğumu düşünebilir, vs. gibi...

Yöneticilere yönelik bu eğitimde, NLP uzmanı Banu Gökçül tarafından, katılımcılara, konunun daha iyi kavranabilmesi açısından, iletişim kalıplarıyla ilgili interaktif bir oyun oynatılmıştır. Oyunun kuralları şöyledir:

- Sandalyelerinizde yan yana oturun. Sonra her biriniz soyadı da dahil olmak üzere farklı isimler alın. Yeni isminizi yüksek sesle söyleyin. İnsanlar farklı isimler kullandıklarında öğrenim daha verimli hale gelir.
- Bu oyunları oynarken, her bir bireyin bir iletişim kalıbı seçmesi gerekir:
 - Yalvarıcı,
 - Suçlayıcı,
 - Hesapçı,
 - Dağınık,
 - Seviyeleyici.
- Oyunun süresi beş dakikadır.
- İş yerindeki herhangi bir konu, bir proje tasarısı ya da arzu edilen başka bir konu seçilir.
- Oynarken, iletişimi abartmamaya dikkat edilir. Süre dolduğunda, sözünüz yarım kalsa bile oyun bitirilir.

Oynanan interaktif oyun sonucunda; herhangi bir planlamanın sonucunun ya da bir çatışmanın çözümünün iletişim kalıplarınıza bağlı olduğu, katılımcılar tarafından anlaşılmıştır. Dolayısıyla özel hayatımızda başkalarıyla kurduğumuz iletişimde olduğu gibi, kurum içi iletişimde de farklı kalıpların kullanılması, farklı sonuçlar yaratacaktır.

NLP uzmanı Banu Gökçül tarafından verilen bu eğitimde, herkesin farklı roller oynamak konusunda becerilerini geliştirebileceği vurgulanmıştır. Tek bir olasılığa sıkışıp kalmak yerine, en azından dört, hatta beş seçeneğin varlığının, kişileri rahatlatacağı, bunu anlamanın da, katılımcılara bir tercih olanağı sunacağı ve onları özsaygıya taşıyacağı belirtilmiştir. Bunun yanında, en iyi sonuçların “seviyecilik”

kalıbıyla alındığı ama öğrenilmesi en zor olanın da bu kalıp olduğu açıklanmıştır. Zor olmasının tek nedeni ise; çocukluğumuzda öğrendiğimiz ve hala uygulamaya devam ettiğimiz davranış kalıplarımızdan izler taşıyan diğer kalıpların aksine, “seviyecilik” kalıbını, çocukluğumuzda öğrenmemiş olmamızdır.

“Başarılı İletişim Yönetimi Eğitimi”nin Katılımcılara ve Kuruma

Kazandırdıkları:

- Zamanı daha iyi değerlendirme
- İlişkileri yönlendirme ve yönetme
- Çalışma arkadaşlarıyla daha etkin iletişim kurma ve yönetme
- İş hayatının gerçeklerine daha iyi uyum sağlama
- Müşteri profilini ve kişiliğini sezebilme
- İş yerinde huzur ve güvenin sağlanması
- Önemli ve acil işlerin en öne alınması; bu yetinin gelişmemesi durumunda, etkili olmayan, amaçsız, sorumluluk almayan ve kolay yolu seçen, inisiyatif almayan davranışlar görülür.
- Alternatif üretebilme ve Sunma
- Sinerji; birbirine saygılı iki kişinin iletişimi tek başına elde edecekleri sonuçtan daha iyi bir sonuçlar yaratır.
- Çalışan demir işildar; sürekli kişisel gelişimi, yenilenmeyi hedefleyen bir özelliktir

➤ ***Banu Gökçül İle Yönetici Koçluğu Uygulaması***

Barem RI yöneticilerine verilen ve bundan sonra verilecek olan eğitimin de temelini oluşturan “Başarılı İletişim Yönetimi Eğitimi”ni takiben, içlerinde “kurumsal iletişim” departmanı olarak halkla ilişkiler ve reklam yöneticilerinin de yer aldığı her yönetici, NLP uzmanı **Banu Gökçül** tarafından verilen, haftada bir seanstan oluşan toplam 12 haftalık birebir koçluk seanslarına katılmıştır. Yönetici koçluğu, gerçekleştirilen yetkinlik analizi sonuçlarına göre, her bir yönetici için özel unsurlar içermiştir ve her yönetici için kişiye özel gelişim programı uygulanmıştır.

Programın Süresi

12 Seans (*Seanslar haftada 1 kez gerçekleşmiş ve toplam 60–90 dakika sürmüştür.*)

Programın Amacı

Bu uygulama, yönetsel pozisyondaki kişilerin liderlik ve iletişim yetkinliklerinin geliştirilmesini amaçlamaktadır. Uygulama, bireyin kendisini engelleyen düşünce kalıplarını ortaya çıkarıp yeniden gözden geçirmesini sağlamakta; kendinin farkına varmasını sağlayarak kişisel hedefler belirlemesini ve etkin karar verebilmesini öğretmekte; davranışlarını nasıl değiştireceği konusunda çeşitli araçlardan nasıl faydalanacağını göstermektedir.

Etkin bir yönetici ve lider olabilmenin temel taşlarından birinin, “koçluk” yapabilme yeteneğine sahip olmak olduğu, çağdaş yönetim düzeninde kabul edilmiş bir gerçek haline gelmiştir. İyi bir yönetici, kendini ve çalışanlarını tanımak, yönetim programını buna göre geliştirmek durumundadır. Buna ek olarak, her türlü durum ve duygu ile karşı karşıya kaldığında ne yapması gerektiğini bilecek yetilere sahip olmalıdır.

Son yıllarda yönetici kavramında meydana gelen değişiklikler, yöneticilerin sadece direktif veren ve denetleyen değil, aynı zamanda paylaştan, ekibin bir üyesi olan ve yol gösteren bir rolde olmasının beklendiğini gösteriyor. Bu anlayışa göre yöneticiler, çalışan performansını değerlendiren ve artırmaya yönelik çalışmalar yürüten bir rol oynuyorlar. Çalışanlarına koçluk yapabilen yetkin liderlerin yönettiği kuruluşlar, zorlu iş ortamında çok daha kazançlı ve doğru bir yol izliyorlar.

Bu eğitimin amacı, tüm bu becerilere sahip olan yetkin liderler yaratmak ve bu sayede kurumun verimliliğine önemli ölçüde katkı sağlamaktır. Bununla beraber yöneticilerin grup içinde kendi özgün iletişim stillerini fark etmelerini sağlayıcı bir başlangıç programı niteliği vardır.

Programın amacı; yöneticilerin / yönetici adaylarının kariyer yollarında kendilerine güçlü hedefler koyabilmelerine, yönetim görevleri içinde ihtiyaç duydukları kişilerarası ilişkileri başarıyla yürütmelerine ve iş ve özel hayatlarında maksimum etkiyi yaratabilmelerine düzenli bire-bir koçluk oturumlarıyla yardımcı olmaktır.

Programın oldukça yoğun olan içeriğini birer cümle ile özetleyecek olursak;

- Koçluğun tanımı ve faydaları
- Vizyonu netleştirmek
- Liderlikte “esneklik” yaklaşımı (durumsal liderlik)
- İletişim stilleri
- Analizci-Kontrolcü-Destekleyen-Teşvik Edici
- Değişim ve iletişimin zihinsel boyutları
- Kişisel liderlik
- Liderlikte geleneksel yaklaşım ve modern yaklaşımlar
- Etkin liderlik – motivasyon ilişkisi
- Esneklik geliştirmek
- Ahenk ve uyum sağlamak
- Güçsüzleştirici inançları dönüştürmek
- Gelişime inanmak
- Yaşam dengesini keşfetmek
- Hedeflere ulaşabilmek için gerçekçi stratejiler geliştirmek
- Başarıyı engelleyen faktörleri tespit etmek ve ortadan kaldırmak
- Güçlü yönleri ve becerileri daha üst noktalara taşımak
- Anlamli ilişkiler geliştirmek
- Etkili liderlik tarzları geliştirmek
- Modelleme teknikleri ile en etkin hale ulaşma
- İletişim Stilleri
- İletişim Stillerine Göre Yaklaşım Tarzları
- Etkin İletişim
- İletişim Engelleri
- Beden Dili ve Aynalama Yöntemi
- Kişilerarası Etkileşimde Roller
- Ahenk ve güven oluşturmak
- Esneklik ve bakış açıları
- Özgüven ve sakinliği korumak
- Uygulama egzersizleri oluşturmak
- Geribildirim verme sanatı

- Gelecekle eşleşmek
- Etkin Hedef Belirleme – İsteddiğimiz Sonuçlar
- Modelleme Tekniği-Canlandırma (Visualization)
- İletişim stilline göre yaklaşım tarzlarının ortaya çıkartılarak güçlü yanların modellenmesi ve zayıf inançların güçlendirilmesi
- Algılama Pozisyonları {Duyusal- Dokunsal– Görsel}
- Uyum Sağlama – Beden Diliyle Güven Oluşturma- (Rapport Building) Uyumlu/Uyumsuz Konuşmalar (Milton Model)
- Düşünme Düzeyleri- Zihinsel boyutlar
- Temsil Sistemleri (Görsel, İşitsel, Dokunsal)
- Göz İpuçlarından Yararlanma
- Sözlü İletişim
- Temsil Sistemlerinde Uyum Sağlama ve Değiştirme
- Meta Programlarımızı Öğrenerek Hem Kendimize Hem Çevremizdekilere Ulaşma Yolları
- Başarılı Durumun Modeli
- Dilde Ustalaşmak
- Stratejik Soru Sorma
- Optimum Özgüven Geliştirmek
- Stres Yönetimi- Nefes Egzersizleri

Programın kazandırdıkları ise şu şekilde sıralanabilir:

- Yön bulmak ve yolda tutmak
- “Durumsal lider” olmak
- Doğru ve hızlı karar vermek
- Etkin yol gösterici olmak
- Mükemmel bir iş sistemi yaratmak
- Model olma bilincinde gelişim
- Örnek olmak - güven sağlamak
- Koçluğun yönetim işinin temeli olduğunu anlamak
- Kendini tanımak
- Öğrenme süreci ve hata kavramını anlamak
- Etkin iletişim becerilerine sahip olmak

- Yaratıcı olmak ve çözüm üretmek
- Verimlilik
- Tüm potansiyelini optimum kullanma
- İç ve dış ahengi geliştirmek;
- Dilde ustalaşmak;
- Stratejik sorularla yönlendirmek;
- Esneklik kazanmak;
- Doğru ve hızlı karar verebilmek;
- Optimum özgüven geliştirmek;
- Korkulardan kurtulmak;
- Duyguların Yönetimi
- Sınırlayan inançları ortadan kaldırmak;
- İstenmeyen davranışları değiştirmek;
- Yaratıcılığı geliştirmek
- İç-motivasyon becerisini geliştirmek;
- Oto – kontrol geliştirmek;

Başarılı bir koç:

- Kişilerin daha iyi hedef belirlemelerine ve sonra da o hedeflere ulaşmalarını yardımcı olur,
- Onları kendi başlarına yapabileceklerinden daha fazlasını yapmaya yönlendirir,
- Daha hızlı sonuç almaları için amaca odaklanmalarını sağlar,
- Daha fazla üretmeleri için onlara denenmiş araçlar, yol, yöntem gösterir ve destek verir.

NLP teknikleri kullanılarak uygulanan koçluk programı neden etkili olur? Çünkü koçluk:

- Kişiye özgüdür.
- Yaparak ve yaşayarak öğrenmeye dayalıdır.
- Belirli hedefleri vardır.
- Geribildirim ve nesnellığe dayanır.
- Belli bir zamanla sınırlıdır.

- Kısa dönemde sonuç vermesi hedeflenir.

Akarma Eğitim ve Danışmanlık Merkezi tarafından, bugüne kadar koçluk hizmeti verilen iş liderlerinin, iş ve özel hayatlarında, önceliklerini ve hedeflerini daha kolay ve daha hızla belirledikleri, sürekli karmaşıklaşan ve hızla değişen iş dünyasının yeni taleplerine daha rahat uyum sağladıkları görülmüştür.

Programın Tasarımı ve Uygulaması

Bu program, yaşamda fark yaratmak isteyen yöneticiler için, NLP tekniklerini kullanarak bilgi, beceri, davranış boyutlarında, etkin olmak için gerekli bilgileri paylaşmayı amaçlamıştır.

Ayrıca, program kapsamında, yönetici aday kadrosunun liderlik özellikleri açısından güçlü ve zayıf yönleri analiz edilmiş, eğitim programları ve birebir koçluk uygulamaları ile söz konusu zayıf yönlerinin güçlendirilmesi sağlanmıştır. Bunun yanı sıra programın üzerindeki etkilerini ortaya çıkarmak amacıyla eğitim öncesi ve sonrasında ölçümler gerçekleştirilmiştir.

Kullanılan Teknikler:

Yaşamı ve kendimizi anlamaya ve geliştirmeye yardımcı olan NLP tekniği esas olmak üzere; etkileşimli Analiz, psiko-drama ve Geştalt gibi batı ekolleri ile doğu öğretilerinin kolay uygulanabilir tekniklerini en kullanışlı ve etkin biçimde bir araya getiren “Ayna Tekniği”nden de faydalanılmıştır.

Yöntem ve Değerlendirme

Son yıllarda, Akarma Eğitim ve Danışmanlık Merkezi'nin, çeşitli sektörlerden kuruluşlara uyguladığı koçluk hizmetinde kullanılan değerlendirme, ölçümleme ve raporlama araçları, bu deneyimin sonunda kendiliğinden kendi çatısı altında üretilmiş ve uygulanmaya başlanmıştır.

Aşağıda, NLP teknikleri kullanılarak verilen ve tüm yöneticilere olduğu gibi halkla ilişkiler alanında çalışan yöneticilere de uygulanabilen yönetici koçluk eğitimleri ve bu eğitimlerin ortaya çıkardığı sonuçlarla ilgili detaylı bilgi verilecektir.

Yönetici Koçluk Eğitimi'ndeki Koçluk Anlayışı

Koçluk, koçluk almaya istekli kişilerin, iş ve özel yaşamlarında kendilerinin seçtiği ve ihtiyaç duyduğu alanlarda kendi potansiyellerini harekete geçirip yüksek performanslı değişim yaratabilmeleri için bire bir kurdukları ilişki biçimidir.

Koçluk programı, her biri davranış bilimleri uzmanı ve psikolog olan ve aynı zamanda NLP (Neuro Linguistik Programming) eğitimcisi olan uzmanlar tarafından birebir uygulanmaktadır. NLP teknikleri, Koçluk programında öğrenilen, yaşanan değişimlerin ve kazanılan yeni alışkanlıkların yerleşmesini sağlamaktadır.

Birebir Koçluk Programı süresince kullanılan araçlar aşağıda belirtilmiştir:

- Kişilik Profili Sistemi
- Zaman Yönetimi Profili Sistemi
- Dinleme Tarzları Profili
- Kişisel Denge Çemberi
- İş Hayatı Denge Çemberi
- Stres Envanteri
- Kariyer Yansıtma Alıştırması

“Kurumsal Dönüşüm Liderlerin Eylemleri ile Başlar”

Bugün şirketler, üst düzey yöneticilerinin yeni koşullara uyumunu sağlamak ya da umut vaat eden liderlerini yetiştirmek amacıyla koçlarla çalışmak istemektedirler. Bir istatistiğe göre, ABD ve İngiltere’de yöneticilerin yüzde 87’sinin bir koçla çalıştığı tespit edilmiştir. Management Consulting tarafından yapılmış yeni bir araştırmaya göre, koçluk hizmeti almış yöneticilerin yüzde 73’ü koçluk sonucunda hedeflerinin tümünü gerçekleştirdiklerini, yapılan yatırımın 5.7 katı oranında maddi geri dönüş sağladığını söylemişlerdir.

İngiliz İstihdam Araştırmaları Enstitüsü’nün (The Institute for Employment Studies) 2001 raporuna göre, kurumlar neden koçluktan yararlanmak isterler:

- Deneyimli bir yöneticiyi üst bir pozisyona ya da farklı bir role atarken, uyumunu kolaylaştırmak,

- Yetenekli bir çalışanın kişisel gelişimini hızlandırmak ve onu yeni görevlere hazırlamak,
- Bireylere ve ekiplere destek vererek, kurumsal değişim projelerinin benimsenmesini ve uygulanmasını kolaylaştırmak ve hızlandırmak,
- Üst düzey bir yöneticinin sorunlarını paylaşacak ve yol gösterecek bir “sırdaş kılavuzluk” sağlamak,
- 360 derece değerlendirme ya da geliştirme merkezleri gibi daha kapsamlı programlara katılan deneyimli yöneticilere destek vermek.

Rekabetin artan baskısı, değişen değerler ve beklentiler, etkin liderlere olan talebi körüklüyor ve daha da acil hale getiriyor. Bir üst yöneticinin performansı ile şirket performansı arasında doğrudan bir ilişki olduğunu biliyoruz. Daha isabetli kararlar verebilen, ekibiyle daha verimli çalışabilen, daha hızlı harekete geçebilen bir yöneticinin, şirket performansını doğrudan etkilediğine hiç kuşku yok. Yönetici koçluğu, kurumun uzun vadeli stratejilerini ve tarzını belirlemeyi üstlenen liderleri hedef alıyor. Kurumları biçimlendiren kişileri dönüştürerek, işletmeyi dönüştürme olanakları sunuyor.

Koçluğun Mentoring ve Danışmanlık Kavramlarından Farkı

Koçluk çoğu kez mentoring (akıl hocalığı), danışmanlık (counselling ve consulting) ve psikoterapiyle karıştırılır. Bunlarla ortak özellikleri varsa da, tümünden farklıdır.

Koçluk bir danışmanlık çeşididir; ancak koç, danışmanın aksine, amaçlanan yeni becerilerin kazanıldığından ve hedefe ulaşıldığından emin olana kadar, bunların hayata geçirilmesinde de çalışmayı sürdürür. Ayrıca koç, hatalara ve eksiklere odaklanmaktansa, güçlü özellikleri ve geçmiş başarıları vurgulayarak kişiyi başarıya doğru yönlendirir.

Koçluk psikoterapi değildir. “Sorunlar”la uğraşmaz; kişinin geçmişini kurcalamaz ya da insan davranışını anlama çabası göstermez. Kişinin kendine bireysel ve mesleki hedefler koymasına ve bunları uygulamasına odaklanır.

Koçluk, ‘ekip çalışması’, ‘hedefe odaklanmak’, ‘en iyisi olmak’ gibi bazı ilkelerini spor koçluğundan almıştır, ancak rekabete ya da galip / mağlup ilişkisine

yönelik değildir. Koçluk, galip / galip ilişkilerini özendirir; kişinin becerilerini güçlendirir ve kendini aşmasına yardımcı olur.

Yönetici Koçluk Eğitimlerinin Sonuçları

Koçluk programlarına katılan yöneticilerin yüzde 77'si astlarıyla ilişkilerinin düzeldiğini, yüzde 71'i de üstleriyle olan iletişimlerinde olumlu gelişmeler olduğunu söylüyorlar. Bir koçla ya da mentorla çalışmayan yöneticilerin yüzde 35'inin işlerini değiştirmek istedikleri ve bu yönde bir arayış içinde oldukları görülüyor.

Bu sonuçları yaratan etkenler nelerdir?

- Kişinin koçla birlikte gerçekleştirdiği sinerji, ona yeni bir enerji kazandırır.
- Daha “iyi” hedef belirlenir; hedefler, kişiyi peşine takacağına ya da önüne katacağına, kişi hedefini bilerek seçer ve ona yönelir.
- Kişi başarısını artıracak yeni beceriler geliştirir.

Bu sonuçlar, sistematik olarak yapılandırılmış, altı aşamalı koçluk süreci sonucunda gerçekleşir.

- 1) Sözleşme: Koç, yönlendirilecek olan kişi ve şirket temsilcisi birlikte, hedefleri belirler ve işbirliğinin sınırlarını çizerler.
- 2) Ele alınacak konuları saptama: Psikometrik değerlendirme araçları ve görüşmelerle durum değerlendirilir, ele alınması gereken konuları belirlenir.
- 3) Birlikte değerlendirme yapma ve görüş birliğine varma: Değerlendirme sonuçları yönlendirilenle paylaşılır, geribildirim verilir.
- 4) Arada ortaya çıkacak gelişme ihtiyaçlarını ele alma yöntemlerini planlama: Sonuçlara dayanarak eylem planı yapılır.
- 5) Harekete geçirme, alıştırma ve gözden geçirme: Plan uygulamaya konur, izlenir.
- 6) İlişkiyi tamamlama: Hedefler gerçekleştirildikten sonra rapor düzenlenir.

Yeni bin yılın yükselen değerleri, şirketleri hızla değişime ayak uydurmaya zorlarken, şirketler de işe liderlerinden başlama gereği duyuyor. Biliyorlar ki değişmenin, yenilenmenin öznesi insandır, özellikle de kilit noktalardaki insanlar: Yönünü belirlemiş, hedefine odaklanmış, ekibiyle, üstleriyle amaca yönelik iyi ilişkiler kurabilen, duygusal zekası gelişmiş altın yakalılar... İşte bu noktada koçluk, yeni

dünyanın öncü insanların zihin haritalarını yeniden yapılandırmakta, başarıyı hedefleyen kurumlara ve bireylere kılavuzluk etmekte anahtar bir rol üstlenmektedir.

➤ *Sertifika Programı Sonrası Yetkinlik Analizi*

Programın **Barem** üzerindeki etkilerinin ortaya çıkarılması amacıyla uygulamanın bitişinden 3 ay sonra, başlangıçta yapılan envanter uygulaması, Assessment Systems ve Akarma Eğitim ve Danışmanlık Merkezi tarafından tekrar edilmiştir. Banu Gökçül tarafından NLP teknikleri kullanılarak verilen “Başarılı İletişim Yönetimi Eğitimi” ve koçluk seminerinden sonra, söz konusu eğitimlere katılan 15 yöneticinin 14’ünün, eğitim öncesinde yapılan duygusal zeka ve yöneticilik becerilerini ölçen testlerdeki yetkinliklerinin arttığı ifade edilmiştir. Eğitim sonrası yapılan testlerde, yalnızca 1 yöneticinin, eğitimlerden olumsuz olarak etkilendiği belirtilmiştir.

PROGRAMIN SONUÇLARI

- **Barem**’in yönetici kadrosunun liderlik ve iletişim yetkinlikleri açısından zayıf ve güçlü yanları belirlenmiştir.
- **Barem**’in yönetici kadrosunun yöneticilik ve liderlik becerilerinin geliştirilmesi; kurumun verimliliği ve etkinliğinin artırılması yönünde çalışmalar gerçekleştirilmiş ve gelişmeler kaydedilmiştir.

4.3.1. Eğitimlere Katılan Barem RI Yöneticilerinden Alınan Geri Bildirimler

Akarma Eğitim ve Danışmanlık Merkezi tarafından, Barem RI kurumu yöneticilerine NLP teknikleri kullanılarak verilen “Başarılı İletişim Yönetimi Eğitimi” ve onu takip eden “Başarı Odaklı Liderlik Akademisi Sertifika Programı” sonrasında, bu seminerlere katılan yöneticilerin eğitimlerden ne şekilde etkilendiklerini, seminerlerin kendilerine ne tür katkılar sağladığını öğrenmek amacıyla, sözlü olarak görüşleri alınmıştır. Görüşme yapılabilen yöneticilerin programla ilgili düşüncelerine aşağıda yer verilmektedir.

- ❖ “Bu programın, öncelikle yoğun iş koşuşturması arasında kendimizin farkına varma ve yaşadığımız anın değerini bilmek adına çok faydası olduğunu

düşünüyorum. Her şeyden önemlisi hayatımızı yönlendirirken önce insan olduğumuzun bilincine varıyoruz”.

- ❖ “Zamanımı daha efektif kullanmaya ve daha kısa sürede daha çok dinlenmeye başladım. İnsanları daha detaylı inceliyor ve daha iyi analiz ediyorum; dolayısı ile beklentilerini ve bilinçaltılarında söylemek istediklerini daha iyi anlıyorum, bunu daha da geliştireceğim. Bu doğrultuda kişilere yaklaşım nasıl olmalı, ne tip cevaplar verilmeli gibi sentezler yapabilme avantajını elimde tutuyorum. Toplantılarda daha rahat odaklanıyor ve konsantrasyonumu daha uzun süre maksimum seviyede tutabiliyorum.”
- ❖ “Bana bazı korkulardan nasıl kurtulabileceğimizi (gelecek ile ilgili) önce bunları zihnimde yaşayarak o korkulara karşı antremanlı olmamı sağladı. Zaman kavramının kişiye ait bir durum olduğunu, her şeyin bana bağlı olduğunu zamanı daha iyi değerlendirebileceğimi/ yaşayabileceğimi farkında olmamı sağladı. Zihnimi ve zamanımı daha iyi kullanmak için (parçalanmadan) her istenen şeye evet yerine biraz da hayır kelimesini veya sıralamaya koyup daha sonra sırası gelince ilgilenebileceğimi söylemem gerektiğini öğrendim.”
- ❖ “Esasen araştırma işinde belirli bir zaman harcamış insanlar olarak kendi aramızda konuştuğumuzda; hep işimizin teknolojiden çok insan odaklı olduğunu, işlerin bir şekilde yapılabilir işler olduğunu, asıl zor olanın insanlarla ilişki kurmak ve yürütmek olduğunu hep biri birimize söyleye gelmişizdir. Bu cümlelerdeki “insan”, “insan ilişkisi” olayı her birimizin kendince bildiği, “bildiğimiz insan” “bildiğimiz insan ilişkileri” idi. Banu Gökçül ile yaptığımız çalışmada, bu “bildiğimiz” konulara farklı bir gözle, farklı kavramsal araçlarla, farklı insan tecrübeleri ile yeniden bakma yolları olduğunu gördük. Aslında insan da bir ilişki, ilişkilerden oluşan bir yumak değil mi? Hastalandıkça doktora giden araba sever kişilere doktorların bir eleştirisini çağrıştırdı bu durum bende: “Arabanızı vakti geldiğinde servise götürüyorsunuz, arızası olsun olmasın rutin bakım yaptırılıyorsunuz da niye kendinize bakmıyorsunuz?” Bu eleştiri bir bakıma fiziksek, biyolojik varlığımızın durumunda olduğu kadar ilişki olarak biz insana da yöneltilebilir. Hele ki bizim gibi hangi ürünün, hangi markanın neresinde ne olmuş gibi bildiğimiz insanların aslında pek de umurunda olmayan

konulara (dolayısıyla akli başında birine hastalıklı davranış olarak da gelebilecek) kafa yoran insanlar olarak, işimizin çoğu insandır, insan ilişkisidir deyip de bu ilişkilere kafa yoramadığımız, yormadığımız gerçeğine değiyordu. Bu bakımdan da Banu Gökçül ile çalışmak hem bu konularda akut hale gelmemiş hastalıklarımızı önceden de görebilme hem de koruyucu ve geliştirici hekimlik anlamında bir çaba içine girmemiz olarak da değerlendirilebilir. Anlaşıldığı üzere, bizlerin hasta Banu Gökçül'ün doktor olduğu bir senaryo içinde. “

- ❖ “Her insani, basit ama etkili 4 ana grup (analizci, vb.) altında toplayıp, davranışları ve beklentileri hakkında yorum yapabilmeyi öğrendim. Hangi gruba girdiğimi fark ederek, kendimi tanıma ve iyi yönlerimi öne çıkartma, eksik / olumsuz yönlerimi geri plana çekme sansı buldum. Kendi davranışlarımın altında yatan nedenleri fark ettim ve olumsuz / zararlı düşüncelerimin beni yönetmesine izin vermemeye başladım. İçimdeki "Olumsuz Ses"i nasıl susturabileceğimi öğrendim. Çevremdeki insanların farklı davranışlarının altında art niyetler aramamaya başladım ve bu davranışlarını ait oldukları grupların ortak özellikleri olarak görmeye başladım. Bu kişilerin bu davranışları beni artık rahatsız etmemeye başladı. İnsanları ortak hedefime nasıl yönlendirebileceğimi / motive edebileceğimi öğrendim. Sesimi ve vücut dilimi nasıl kullanabileceğimi öğrendim. Aile (anne-baba-kardeş / eş - çocuk) ilişkilerimi olumsuz etkileyen davranışlarımı tespit ederek, bunları nasıl yönetebileceğimi ve ilişkilerimi nasıl düzenleyebileceğimi ve herseyden önce çocuğumu nasıl pozitif bir insan olarak yetiştirebileceğimi öğrendim. Korkularımın neler olduğunu ve bunları nasıl yönetebileceğimi öğrendim. Bugünkü davranışlarımın çoğunun altında yatan nedenleri (aile, çevre, okul, yaşanan olaylar, vb.) öğrendim. Bundan daha da önemlisi, yaşadığım herhangi bir sıkıntının / olumsuz davranışımın altında nelerin yattığını "tespit edebilme yetisi"ni elde ettim. Hayattan nasıl zevk alabileceğimi ve hepsinden önemlisi, hayatın keyifli ya da keyifsiz olmasının benim elimde olduğunu öğrendim. Ve daha pek çok şey... Öncelikle böyle bir programa katıldığım için gerçekten çok mutluyum ve kendimi şanslı hissediyorum. Hayatın (iş / özel) rutininden çıkıp, olaylara, hayata farklı açılardan yaklaşmayı ve her şeyden önce "hayatı yönetmeyi" öğrendim. Tabi asıl bundan sonra bütün iş bize düşüyor çünkü bize aktarılan tüm bilgileri, görüşleri,

uygulamaları hayatın her aşamasında uygulamak bizim elimizde. Ayrıca kişisel gelişimimiz için bize bu imkânı veren başta Pervin Hanım (Barem RI CEO'su Pervin Olgun) olmak üzere, Barem Research International Yönetimi'ne de teşekkür etmem lazım. Umarım bizim için bu tür gelişim projeleri devam eder”.

- ❖ “Müşterilerimin renklerini belirleyip, işitsel, görsel ya da duygusal müşterilerim ile yakın oldukları şekilde iletişim kurmayı öğrendim. Ekip arkadaşlarımla iletişimimde, iletmek istediğim mesajı daha etkin ifade etmeyi ve bana iletilen mesajı daha kolay algılama yollarını öğrendim”.

4.3.2. Eğitimlerle İlgili Web Ortamında Çıkan Haber Örnekleri

www.habervar.com'da Yer Alan Haber

Tarih: 31 Ocak 2008

“Assessment Systems'dan Yetkinlik ve Liderlik Envanteri Çalışması

Assessment Systems, 25. yılını kutlayan Barem Research International'ın yönetim ekibine yönelik olarak özel bir yetkinlik ve liderlik envanteri çalışması gerçekleştirdi. Bu çalışmanın ardından Barem'in yönetim ekibi, Banu Gökçül tarafından sunulan 12 haftalık koçluk seansına katıldı. Barem yöneticilerine EICOM Yetkinlik Envanteri ve EILEAD Liderlik Tarzları Envanteri uygulayan Assessment Systems uzmanları, böylece koçluk programının kişiye göre özelleştirilebilmesini sağladı. Toplam kalite yönetimini hedefleyen Barem25 projeleri kapsamındaki koçluk programının tamamlanmasının ardından, Assessment Systems yeni bir değerlendirmeye elde edilen etkileri inceleyecek.

Ölçme ve değerlendirme alanında öncü kurumlar arasında yer alan Assessment Systems ile Banu Gökçül işbirliğiyle ülkemizin köklü araştırma firmalarından Barem Research International'ın yönetim ekibine yönelik özel bir çalışma gerçekleştirildi. 25. yılını, Barem25 olarak adlandırdığı toplam kalite yönetimi projeleriyle kutlayan Barem Research International, bu çerçevede “yöneticiler için kişisel gelişimi hedefleyen koçluk” programı uyguluyor. Bu kapsamda Barem Research International yönetim kadrosu, Assessment Systems uzmanları tarafından güçlü ve geliştirilmesi gereken liderlik özellikleri itibariyle değerlendirmeye tabi tutuldu. Programa katılan yöneticiler, 12 hafta boyunca Banu Gökçül tarafından sunulan koçluk seanslarına dahil oldular.

Barem Research International'ın tüm yönetim ekibine Assessment Systems tarafından EICOM Yetkinlik Envanteri ve EILEAD Liderlik Tarzları Envanteri uygulandı. Elde edilen envanter sonuçlarından, Barem25 projeleri çerçevesinde firmanın yönetim ekibine sunulacak koçluk programının içeriğinin, her bir yönetici için özel unsurlar içerecek ve kişiye özel gelişim programı uygulanacak şekilde oluşturulması hedefiyle yararlanıldı. Koçluk programının tamamlanmasından 3 ay sonra Barem Research International yöneticileri Assessment Systems tarafından tekrar değerlendirilerek, koçluk uygulamasının kendilerine neler kazandırdığını görebilme imkanına kavuşacaklar.”

Kaynak: <http://www.habervar.com/2008/01/31/assessment-systemsdan-yetkinlik-ve-liderlik-envanteri-calismasi/>

www.sirkethaberleri.com'da Yer Alan Haber

Tarih: 30 Ocak 2008

“Barem Yöneticileri Yetkinlik ve Liderlik Envanteri Uygulayarak Koçluk Eğitimini Tamamladı

Ölçme ve değerlendirme alanında öncü kurumlar arasında yer alan Assessment Systems ile Banu Gökçül işbirliğiyle ülkemizin köklü araştırma firmalarından Barem Research International'ın yönetim ekibine yönelik özel bir çalışma gerçekleştirildi. 25. yılını, Barem25 olarak adlandırdığı toplam kalite yönetimi projeleriyle kutlayan Barem Research International, bu çerçevede “yöneticiler için kişisel gelişimi hedefleyen koçluk” programı uyguluyor. Bu kapsamda Barem Research International yönetim kadrosu, Assessment Systems uzmanları tarafından güçlü ve geliştirilmesi gereken liderlik özellikleri itibarıyla değerlendirmeye tabi tutuldu. Programa katılan yöneticiler, 12 hafta boyunca Banu Gökçül tarafından sunulan koçluk seanslarına dahil oldular.

Barem Research International'ın tüm yönetim ekibine Assessment Systems tarafından EICOM Yetkinlik Envanteri ve EILEAD Liderlik Tarzları Envanteri uygulandı. Elde edilen envanter sonuçlarından, Barem25 projeleri çerçevesinde firmanın yönetim ekibine sunulacak koçluk programının içeriğinin, her bir yönetici için özel unsurlar içerecek ve kişiye özel gelişim programı uygulanacak şekilde oluşturulması hedefiyle yararlanıldı. Koçluk programının tamamlanmasından 3 ay sonra

Barem Research International yöneticileri Assessment Systems tarafından tekrar değerlendirilerek, koçluk uygulamasının kendilerine neler kazandırdığını görebilme imkanına kavuşacaklar.”

Kaynak:

<http://www.sirkethaberleri.com/newsdetailsmain.aspx?NewsId=19086&referrer=rss>

www.turk.internet.com'da Yer Alan Haber

Tarih: 07 Ocak 2008

“Barem RI 25. Yılında, “Yöneticiler İçin Kişisel Gelişim Koçluk Programıyla” Dönüşümüne Devam Ediyor

Barem Resarch International 25. yılında, Barem25 projeleri ile gelişimini sürdürüyor. Bunlardan biri de Akarma Eğitim Danışmanlık Merkezi ile birlikte gerçekleştirilen “Yöneticiler için kişisel gelişimi hedefleyen koçluk” projesi.

Türkiye'nin en köklü araştırma firmalarından olan Barem Research International 25. yılını, Barem25 projeleri olarak adlandırdığı toplam kalite yönetimi projeleriyle kutluyor. 1982 yılında kurulan firma, 25. yılında, sürekli gelişim ve yenilik anlayışı ile birlikte gelecek 25 yılı öngörerek hazırlıklarını sürdürüyor.

Program kapsamında; Barem RI yönetim kadrosu öncelikle güçlü ve geliştirilmesi gereken liderlik özellikleri itibariyle değerlendirmeye tabi tutuldu. Bu doğrultuda kendilerine Assessment Systems tarafından EICOM Yetkinlik Envanteri ve EILEAD Liderlik Tarzları Envanteri uygulandı. Envanter sonuçları koçluk programının içeriğinin, her bir yönetici için özel unsurlar içerecek ve her yönetici için kişiye özel gelişim programı uygulanacak şekilde oluşturulması amacıyla kullanıldı. Programa katılan her yönetici, haftada 1 saatten toplam 12 hafta boyunca Banu Gökçül tarafından verilen koçluk seanslarına katılıyor. Programın tamamlanmasından 3 ay sonra Barem RI yöneticileri tekrar değerlendirilerek koçluk uygulamasının yetkinliklerinin gelişimine sağladığı katkı hakkında fikir sahibi olmuş olacak.

Barem RI'ın kurulduğu 1982 yılından bu yana Türkiye'de birçok yeniliğe öncülük ettiğini söyleyen şirketin CEO su Pervin Olgun, sürekli gelişim ve dönüşüm

felsefesiyle hareket ettiklerini ifade etti. Olgun, ilk etapta tüm çalışanlarına verilen toplu iletişim seminerlerinden sonra ikinci etapta, 10 kişilik yönetim kadrosuna kişisel gelişim ve liderlik eğitimi sağlamalarının firmanın gelişimine büyük katkısı olduğunu ifade etti. Çalışanların kendilerini birbirlerinin gözünden görmeye başladıklarını, bu çerçevede karşılıklı anlayışın güçlendiğini ve proaktif davranışlara uygun bir atmosfer yakalandığını, böylelikle kurumda verimin arttığını vurgulayan Olgun, verilen eğitimlerin sadece çalışanlar arasındaki iletişime değil, aynı zamanda müşterileri de daha iyi anlayabilmeye ve onların iletişim yapılarına uygun yaklaşımların müşteri temsilcileri tarafından benimsenmesine de katkıda bulunmasının hedeflendiğini; programa katılan yönetici ve yönetici adaylarının kendi gelişimlerinin önündeki engellerin bire-bir koçlukla uygulanan program sayesinde ortadan kaldırıldığında iletişim ve liderlik özelliklerinin de güçlenerek ortaya çıktığını belirtti

Akarma Eğitim Danışmanlık Merkezi'nden Davranış Bilimleri Uzmanı Banu Gökçül, Koçluk programına katılan çalışanların yaşama farklı açılardan yaklaşmasına yardımcı olduklarını belirtti. Gökçül, yöneticilere daha mutlu, sağlıklı ve verimli bir hayat sürebilmeleri için gerekli donanımları kazandırmayı hedeflediklerini, yaşamlarına destek kattıklarını, genişleyen vizyonları ile kurum içinde yeni bakış açıları kazandırmalarını sağladıklarını ifade etti. Koçluk çalışmalarında, davranış bilimleri, NLP, yönetim bilimleri, transaksyonel analiz ve performans bilimlerini bir araya getirerek oluşturdukları “ayna” tekniğini kullandıklarını belirten Gökçül, tıpkı insanlar gibi kurumların da kendi kusurlarını ve geliştirmeleri gereken yönlerini bir noktadan sonra objektif olarak fark edemediklerini, koçluk çalışmalarıyla kişilere ve kurumlara dışarıdan ayna tuttuklarını ve farkındalıklarını artırdıklarını sözlerine ekledi.

Barem RI'da koçluk programını birebir yürüten Banu Gökçül, koçluk uygulamalarının başında ve sonunda yaptıkları somut ölçümlerin gerek program içeriğinin kişiye özgü hazırlanmasında gerekse uygulamanın sonuçlarının sayısal veriler eşliğinde ortaya konmasında önem taşıdığını belirtti.

Kaynak: <http://turk.internet.com/haber/yazigoster.php3?vaziid=19929>

4.4. Garanti Bankası Management Trainee Grubuna Uygulanan Eğitim Programı

Çalışmamızın bu kısmında, Akarma Eğitim ve Danışmanlık Merkezi'nden NLP uzmanı Banu Gökçül tarafından, 02 – 03 Haziran 2008 tarihlerinde Garanti Bankası'nın "Management Trainee" personeline verilen kurumsal eğitimlere yer verilecektir. Bu seminer programı, çalışmamızın daha önceki bölümlerinde ayrıntılı olarak bahsettiğimiz gibi, NLP tekniklerinin bireysel ve kurumsal hedeflere ulaşma, kurum içi etkin iletişimi ve motivasyonu geliştirme açısından sağladığı yararları örnek oluşturacaktır.

Garanti Bankası personeline verilen eğitim kapsamında, program amacı; Garanti Bankası Management Trainee grubunun, uyum içerisinde aynı hedefe yönelik çalışmaları sürerken, bu çalışma grubunun duygusal zeka ve farkındalıklarını arttırmak, iş yaşamına attıkları ilk adımda, kendi değer ve amaçlarını belirleyip örgütsel değer ve hedeflerle bağdaştırma becerisi kazandırmak olarak belirlenmiştir.

Programın bir diğer amacı; kurumsal gelişim konusunda iç iletişim sorunlarını ortadan kaldırarak, önce çalışan mutluluğunu ve motivasyonunu, ardından müşteri memnuniyetini sağlamak yoluyla başarının sürekliliği konusunda yol gösterici olmaktır. Bunun yanında, Garanti Bankası'nın kurum olarak verimliliğini arttırması ve belirlediği yetkinlikler doğrultusunda gelişim sağlaması için destek vermek hedeflenmiştir.

Garanti Bankası Management Trainee Eğitimi, iş hayatına yeni başlamış gençlerin kendi değerleriyle, örgütsel değerleri bağdaştırabilmeleri için işi görev olarak tanımlamaktan ziyade, işin ilişki boyutunun asıl geliştirici ve mutluluk verici olduğunu fark etmelerini sağlamayı amaçlamıştır. Konfüçyus'un dediği gibi: "İşini severek yaparsan ömür boyu çalışmış olmazsın". Söz konusu seminer ile bu bilinç yerleştirilerek, katılımcılara kendilerini tanımaları, zihnin yarattığı oyunları kavrayarak kendilerini ve ruhsal durumlarını olumlu yönde yönetme becerisi kazandırılması hedeflenmiştir. Bunun için, bir dizi zihinsel becerinin ve bunların bütünlüğünün kazanılması gerekmektedir. Kısaca özetleyecek olursak, bu eğitimin hedefi, "iş hayatına yeni başlayanların performansını maksimuma çıkartmak üzere sahip olmaları gereken güçlendirici inançları kazandırmak, motivasyonlarını arttırmak ve personelin gerekli iletişim becerilerini geliştirmek" olarak belirlenmiştir.

Eğitim süresince, katılımcı personele, “Samuray” kavramı ile yeni bir bakış açısı kazandırılmaya çalışılmıştır. Samuray kelimesinin anlamı, hizmet eden demektir. Bu seminer, analitik düşünme yeteneğine sahip başarılı gençlerin, duygusal zekalarını artırarak, daha fazla mutlu olabilmek, kendilerini tam anlamıyla gerçekleştirmek ve kişisel yetkinliklerini geliştirmek için sahip oldukları işlerin bir fırsat olduğunun farkına varmalarını sağlamayı hedeflemiştir. Birey, bu bilinç ile kendini zayıf düşüren inançları bırakarak, hizmet etmenin verdiği güçlendirici yüce duyguyla, hem bireysel hem kurumsal hedeflere ulaşmada etkin başarı sağlamaktadır.

Program İçeriği

- Yaşam hedefinin belirlenmesi
- Kişisel misyon, vizyon ve değerlerle örgütsel misyon, vizyon ve değerlerin uyumunun sağlanması
- Güçsüzleştirici ve zayıflatıcı inanç belirleme testi
- Güçsüzleştirici ve zayıflatıcı inançların temsil sistemleri kullanılarak dönüştürülmesi
- İçimizdeki benliklerin ortaya çıkartılacağı Etkileşimci Analiz Testi'nin uygulanması
 - Yetişkin, özgür–isyankar–pasif çocuk, suçlayıcı–destekleyen-kurban ebeveyn gibi benlik durumlarımızın farkına varmak
- Kendini tanımak
 - Duygusal farkındalık: Duygularını tanımak ve doğru adlandırmak, bu duyguların yarattığı etkileri tanımak
 - Duygularımızı oluşturken fark edebilmek duygusal yetkinliğin temelini oluşturur. Duyguların farkında olmamak kişiyi duyguların yönetmesine neden olur.
 - Kendini doğru değerlendirmek: Güçlü yönlerini ve sınırlarını bilmek
 - Kendine güven: Kendi değerine ve kapasitesine inanmak
- İç yönetim
 - Kendini kontrol: Yıkıcı duyguları ve fevri davranışları tanımak ve yönetmek
 - Güvenilirlik: Dürüstlük standartlarını korumak

- Sorumluluk: Davranışlarının, duygularının, performansının sorumluluğunu üstlenmek
 - Uyum sağlamak: Değişime karşı esnek olabilmek
 - Yenilik: Yeni fikir, yaklaşım ve bilgilerden rahatsız olmamak
 - Motivasyon
 - Başarı dürtüsü
 - Kararlılık
 - İnisiyatif
 - İyimserlik
- Başkalarının fikir ve duygularıyla ilgilenme
 - Başkalarını anlamak: Başkalarının duygularını ve bakış açılarını hissetmek ve onların kaygıları ile aktif olarak ilgilenmek
 - Başkalarını geliştirmek: Başkalarının gelişim ihtiyaçlarını hissetmek ve yeteneklerini ortaya çıkarmak
 - Hizmete yönelik olmak: Müşteri ihtiyaçlarını öngörmek, tanımak ve karşılamak
 - Farklılıkları değerlendirmek: Farklılıkları fırsata dönüştürmek
 - Bakış açılarını geliştirmek
 - Esneklik ve ahenk geliştirmek
 - Zihinsel boyutlar
 - Hedef belirlemek ve amaç saptama stratejileri
 - Temsil sistemleri
 - Göz hareketleri
 - Meta-programlar
 - Etkin iletişim
 - Dilde ustalaşmak
 - Stratejik sorularla yönlendirmek
 - Dilde yeniden çerçevelemek
 - Hatalar, anlaşmazlıklar- çatışmalar
 - Çözüm teknikleri
 - Kurumdaşlık ve “Biz” bilinci
 - Sinerji yaratmak ve yüksek motivasyon stratejileri

Bireye Kazandırdıkları

- İnsanın kendi duygularını, güçlü ve zayıf yanlarını, ihtiyaç ve dürtülerini tanıması ve anlaması
- Kendi değer ve amaçlarını bilip, nerede ve niçin bulunduğu bilincinde olması
- Duygularının efendisi olmak, değişime ayak uydurmak, değişim programı ilan edildiğinde paniğe girmemek
- Kişisel bir fazilet olmanın yanında örgütsel bir kuvvet olan bütünlük ve dürüstlük açısından da kendi kendini yönetim özelliğini kazanmak
- İş ve özel yaşama motive olmak
- Sonuçlar negatif olsa bile iyimserliğini koruyabilmek
- Başarısızlıkların ardından gelen depresyonun üstesinden gelmek için kendi kendini ayarlamak
- Hem kendi duygu ve düşüncelerini hem de diğerlerininkini anlamak ve kontrol etmek
- Olumlu düşünce teknikleriyle olumlu duyguların artırmak,
- Zihin haritalarının değiştirilerek yeni bakış açıları kazanmak,
- Pozitif zihinsel düşünüşe sahip olmak,
- Kalıplaşmış düşünce modellerinden sıyrılıp uzaklaşmak,
- İnanç sınırları ortadan kaldırmak

Kuruma Kazandırdıkları

- Verimi artması sağlanır,
- Yetenekli çalışanları işyerinde tutulması sağlanır,
- İş yerinde enerji doğru yere akar,
- Değişimi hızlandırmak ve değişimle barışık bir kurum kültürü oluşur,
- Çalışan enerjisini değişim ve sürekli gelişimden yana kullanır,
- Şirket içi motivasyon yükselir,
- Rekabet avantajı sağlar,
- Kurumun esneklik ve girişimcilik yönünü kuvvetlendirir,
- İş yerinde huzur ve güven sağlanır,
- Kurum daha dinamik ve uyumlu bir yapıya kavuşur.

- “Biz” bilinci
- Daha iyi anlamak, anlatmak ve anlaşmak

Garanti Bankası MT grubuna 02 – 03 Haziran 2008 tarihinde verilen eğitimde, “motivasyon” kavramı, üzerinde önemle durulan konulardan biri olmuştur. Bilindiği gibi motivasyon; çalışanların işlerini etkin ve verimli biçimde yapmalarını sağlayacak iş ve ilişki ortamının sağlanması ya da bir diğer ifadeyle bir işi yapma isteği olarak tanımlanmaktadır. İşletme yönetimi ve kurum içi iletişim alanlarında da, ayrıntılı olarak ele alınan bir konu olarak karşımıza çıkan motivasyon kavramı, NLP kapsamında da üzerinde önemle durulan bir konudur. Bu nedenle, bu eğitimin de önemli bir parçasını oluşturmaktadır.

İnsanların, motivasyon güdüsünün hangi noktada olduğunu öğrenirseniz, onları nasıl motive edeceğinizi ve onlarla nasıl iletişim kuracağınızı da iyi bilirsiniz. Bu eğitim kapsamında da, temel olarak üç farklı motivasyon dürtüsü olduğu vurgulanmıştır.

Bunlar;

- Güç dürtüsü
- Sevgi / İlişki dürtüsü
- Başarı dürtüsüdür.

Güç dürtüsüne sahip olan kişiler, bir tartışma sırasında zafer veya yenilgiyi hakimiyet ve boyun eğme olarak algırlar. Güçlü insanlara değer verirleri zayıfları aşağılama eğilimindedirler. Kendilerini beğenirler. Başkalarını her zaman için üst, eşit veya ast olarak değerlendirmeye yatkındırlar. Ayrıca bu kişiler; gücün kazanılması ve korunmasına önem verirler, nüfuz ve liderlik yönünde de güçlü bir istek duyarlar. Güç dürtüsüne sahip bireyler, içinde buldukları ortamı kontrol etmek isterler. Bütün insan ilişkilerini güç mücadelesi ve irade yarışı olarak görürler.

Güç dürtüsüyle hareket eden bireylere göre, hakimiyet ve boyun eğme konusu çok önemlidir. Güç ve hakimiyet yönünde motive olurlar; kontrol, nüfuz ve liderlerini tehdit eden her şeye karşı mücadele ederler. Bu kişiler, insanları yandaş veya düşman olarak değerlendirirler. Rekabete dayalı sporları severler ve liderlik konumunda olmak isterler. Pozitif güç dürtüsünde, başkalarının yararına kullanılan ‘toplumcu güç’

bulunur. Negatif güç dürtüsünde ise, başkalarını kullanmaya ve hakim olmaya yönelik 'kişisel güç' vardır.

Sevgi ve ilişki motivasyonlu insanlar ise; karşılıklı anlayışa dayalı dostluk ve yakınlık ilişkilerine ihtiyaç duyarlar. Duygularını hemen ortaya koyarlar ve bütün insan etkileşimlerini yapıcı veya yıkıcı olmalarına göre değerlendirme eğilimindedirler. Dostluğa önem verirler. Bu kişiler, en önemli ayrımı, sevdikleri ve sevmedikleri konusunda yaparlar. Pozitif ilişki dürtüsünde; görev veya hedefe odaklı davranışlardan taviz vermeksizin olumlu ilişkiler ve devamlılığı vurgulayan 'güvenli sevgi' yer alır. Bu insanlar ilişkiyi devam ettirirken ve amaca bağlı kalırken olumsuz geri besleme alıp verebilirler. Negatif ilişki dürtüsünde ise; ne pahasına olursa olsun ilişkinin sürdürülmesini vurgulayan 'sevgi güvencesi' bulunur. Bu insanlar sevilmeyecek davranış ve çatışmalardan kaçınırlar. Başkalarından onay beklerler ve ilişkilerin devamlılığı için iş hedeflerinden fedakarlık etmeye hazırdırlar.

Sevgi ve ilişki motivasyonlu insanlar, bir yandan yeni ilişkiler kurmak ve mevcut ilişkileri geliştirmek, diğer yandan da olumlu ilişkileri tehdit edenlere karşı koymak yönünde motive olurlar. Dahil etme ve hariç tutma kavramları özellikle önemlidir. Bu kişiler, devamlılık isterler ve insanları kendilerine iyi ve kötü davrananlar olarak ikiye ayırırlar. Sevgi insanları, işbirliğini rekabete tercih ederler

Başarı dürtüsüne sahip olan insanlar; hedeflere ulaşma, mükemmelleşme ve her şeyi sürekli daha iyi yapma ihtiyacı duyarlar. Yaşamlarındaki en önemli faktör başarıdır. Bu bireyler, hedefe yönelik çalışırlar ve gidişat hakkında geri besleme ihtiyacı hissederler. Zor ama gerçekçi hedefler koyarlar. Pozitif yönde başarı dürtüsüne sahip olan kişilerde, başarı yönünde samimi istek bulunur. Bu insanlar olumlu bir şekilde hedeflere ilgi duyarlar ve gerçekten başarmak isterler. Negatif yönde başarı dürtüsüne sahip kişilerde ise, başarısızlık korkusu vardır ve bu kişiler, başarısızlıktan kaçınmak için endişe duyarlar

Başarı motivasyonlu bireyler, planlı ve kararlı çalışarak ve öncelikleri sıraya koyarak hedeflere ulaşmaya çalışırlar. Başarı yönünde motive olurlar ve başarıyı engelleyen her şeye karşı çıkarlar. Bu kişiler, insanları başarı bazında değerlendirirler ve tembelleri hoş karşılamazlar. Başarı insanları, yeteneklerini geliştirmek ve yeni şeyler yaratmak için heyecan duyarlar. Bunun yanında, bu kişiler, çözülmesi gereken zorluk ve

sorunları severler ve makul risklere girerler. Ayrıca, dış ödülünden çok süreç ve sonuçta ilgi duyarlar.

Bu seminerde, katılımcılara, karşısındaki kişilerin motivasyon dürtüleri ve buna bağlı olarak kurdukları iletişim stilleri hakkında yukarıda yer alan örnekler ışığında, NLP teknikleri baz alınarak çeşitli bilgiler aktarılmıştır. Seminer, katılımcılara, iletişimde buldukları bireylerin motivasyon dürtülerini, iletişim stil ve kalıplarını çözme, analiz etme ve iletişimde bulunurken tepkilerini buna göre revize etme teknikleri konusunda bilgi vermiş ve bu anlamda faydalı bulunmuştur.

4.5. Kurum İçi İletişimde NLP Tekniklerinin Kullanılmasıyla İlgili Bir Uygulama Örneği “PRO İletişim Danışmanlığı”

1997 yılında kurulan Pro İletişim Danışmanlığı, ulusal ve uluslararası kuruluşlara ve markalara entegre iletişim çözümleri sunmaktadır. Ajans başkanlığı Feride Edige tarafından yürütülen Pro İletişim Danışmanlığı, hizmet verdiği kuruluşların, iş hedeflerine ulaşmalarına yönelik, ihtiyaçları doğrultusunda geliştirdiği stratejiler ile iletişim danışmanlığını üstlenmektedir. Kurum, müşterilerine; kurumsal iletişim, kurum içi iletişim, pazarlama iletişimi, medya ilişkileri, sponsorluklar, kriz yönetimi, etkinlik yönetimi gibi konularda hizmet vermektedir.

Pro İletişim Danışmanlığı'nın müşterileri arasında, Bice Ristorante, Caffé Nero, Dentistanbul, Derishow, Eczacıbaşı Schwarzkopf, Haaz, Hillside Beach Club, Hillside City Club Etiler ve İstinye, Hillside Su, Kanyon, Koton, Mazaars – Denge, Turkuaz Havayolları ve YKM bulunmaktadır. Pro İletişim Danışmanlığı, bazı dönemsel projelerde de, sunduğu iletişim ve halkla ilişkiler hizmeti ile yer almaktadır. Bu projeler arasında; Laleler Tasarım ve Heykel Sergisi (Nisan 2008) , Birleşmiş Markalar Derneği tarafından düzenlenen ödül törenleri (Mart 2007 ve Ocak 2008), Contemporary İstanbul'un basın ilişkileri (Kasım – Aralık 2006), Toplum Gönüllüleri Vakfı 5. Yıl Etkinlikleri (Ağustos – Kasım 2007), Yalın Açık hava & Turkcell Arena Konserleri (Haziran-Ağustos 2007) yer almaktadır.

Pro İletişim, hizmet verdiği müşterilerine sunduğu kurum içi iletişim fikirlerinin ve etkin iletişim önerilerinin, ajans olarak kendi çalışanları arasında da uygulanmasına özen göstermektedir. Bu noktadan yola çıkılarak; Pro İletişim'de, kurum içinde

verimliliği arttırabilmek, çalışanlar arası sağlıklı bir iletişim kurulabilmesini sağlamak, kurum içi bilgi alışverişini arttırmak ve çalışanlara sunum becerisi kazandırmak amacıyla, Nisan 2007 tarihinden itibaren, her hafta düzenli olarak, konusunu çalışanın kendisinin belirlediği sunumlar gerçekleştirilmektedir. Çalışanlar, farklı konularda ve farklı teknikler kullanarak gerçekleştirdikleri sunumlarla, hem kendilerini geliştirmekte hem de çalışma arkadaşlarına spesifik bir konuda derinlemesine bilgi sunmaktadırlar. Yapılan her sunum, diğer çalışanlar ve ajans başkanı tarafından değerlendirilmekte, olumlu ve olumsuz yönleri yorumlanmaktadır.

Pro İletişim Danışmanlığı'nda düzenli olarak gerçekleştirilen bu sunumlardan biri de, bizim tez çalışmamızın kapsamında yer alan NLP tekniklerinin kullanılması yoluyla hayata geçirilmiştir ve bu nedenle çalışmamızda uygulama örneği olarak yer bulmuştur.

Pro İletişim Danışmanlığı çalışanlarından Derya Güler tarafından, 12 Ağustos 2007 tarihinde gerçekleştirilen sunumun konusu “Stres Yönetimi” olmuştur ve söz konusu sunum, NLP kapsamında yer alan “temsil sistemleri”yle ilgili çeşitli tekniklerin kullanılması sayesinde, oldukça dikkat çekici hale gelmiştir.

Çalışmamızın daha önceki bölümlerinde bahsettiğimiz gibi, başarılı sunumlar gerçekleştirilmek isteniyorsa, katılımcıların temsil sistemlerine hitap edilmesi çok önemli bir noktadır. Derya Güler de, sunum konusuyla örtüşecek şekilde, dinleyicilerin beş duyusuna (görme, işitme, dokunma, tatma, koklama) hitap edecek teknikleri başarıyla kullanmıştır.

Sunum konusu “stres yönetimi” olduğu için, öncelikle, stres ve stres yönetimi kavramları hakkında kısaca bilgi verilmiştir. Sunumda, dinleyicilere yığınla teorik bilgi ve tanım aktarmak yerine, sunum konusuyla ilgili bilgiler, bireylerin beş duyusuna hitap edecek şekilde verilmeye çalışılmış ve sunum süresince görsel, işitsel ve duygusal bir dil kullanılmıştır.

Katılımcılara görsel anlamda ulaşmak için; “Powerpoint” programı ustalıkla kullanılmıştır. Anlatılmak istenen konuyla ilgili slaytlar, mümkün olduğunca az yazı kullanılarak hazırlanmıştır. Katılımcıların ilgisini çekecek resimlere ve şemalara yer verilmiştir.

Katılımcılara işitsel anlamda ulaşmak için; stres yönetimi konusuyla bağlantılı olarak, katılımcılar, fonda sakinleştirici etkisi olan bir müzikle karşılanmıştır ve bu müzik sunumu izleyenler tarafından oldukça etkileyici bulunmuştur. Bunun yanında; işitsel temsil sistemine hitap etmek için, sunumu gerçekleştiren kişi tarafından ses tonu, hızı, temposu ve vurgulamalar dikkatle kullanılmıştır. Sunumda açık, net ve anlaşılır bir dil kullanılmasına özen gösterilmiştir. Sunuma katılan kişilerin fikirlerini ayrıntılarıyla açıklamalarına fırsat verilmiş, bir tartışma ortamı yaratılmasına ve sorular sorulmasına imkan tanınmıştır.

Katılımcılara dokunsal anlamda ulaşmak için; her birine, sunum konusuyla örtüşecek şekilde “stres topu” armağan edilmiştir. Katılımcıların dokunsal temsil sistemine hitap eden bu küçük hediyenin, sunumda bulunan herkes tarafından memnuniyetle karşılandığı gözlemlenmiştir. Katılımcılara ellerinde tutabilecekleri ve dokunabilecekleri bir örnek sunmanın, etkili olduğu görülmüştür.

Katılımcıların “tat alma” duyusuna hitap etmek için ise, katılımcılara, stresi geçici de olsa azalttığı ve mutluluk hormonu olan serotoninini yükselttiği bilinen çikolata ikram edilmiştir.

Katılımcıların “koku alma” duyusuna hitap etmek için de, sunum mekanının etrafına kokulu mumlar yerleştirilmiş ve sunum başlamadan önce koku vermeleri için yakılmışlardır.

Tüm bunların yanında, stres yönetimi konusuyla ilgili uygulamalara, sunumu izleyenlerin aktif olarak katılımını sağlamak için, kendilerine stres ve stres yönetimiyle ilgili iki adet test çözdürülmüştür. Söz konusu testlerin sonuçlarının hemen orada, sunum bitmeden verilecek olması, katılımcıları testi daha dikkatli ve özenli çözmeye ikna etmiştir.

“Stres Yönetimi” ile ilgili gerçekleştirilen bu sunum, katılımcıların tüm duyularına hitap ettiği için başarılı bulunmuştur. Onların duyularına hitap edecek uyarılar kullanmak; onlara daha kısa sürede ulaşabilmeyi, dikkatlerini sunuma vermelerini ve söz konusu sunumun akılda kalıcılığını beraberinde getirmiştir.

Herkesin farklı bir temsil sistemi ve stratejisi olduğu düşünülürse, hepsinin ihtiyacını karşılayacak tek bir temsil sistemi bulmak mümkün değildir. Bu durum da, tek taraflı olarak hazırlanan bir sunumun başarılı olmayacağı sonucunu normal kılar. Örneğimizde olduğu gibi, tüm temsil sistemlerine seslenecek biçimde düzenlenen bir sunumun ise, dinleyici kitlesini oluşturan her bireye doğru şekilde ulaşması ve grubun tamamında doğru etkiyi yaratması kaçınılmazdır.

Aşağıda, NLP teknikleri kullanılarak gerçekleştirilen “Stres Yönetimi” konulu sunumuna katılan Pro İletişim Danışmanlığı çalışanlarının, sunumla ilgili görüşlerine yer verilmektedir:

“Bizler her hafta, çalışanlar arası bilgi alışverişini güçlendirmek, motivasyonu arttırmak ve farklı konular hakkında bilgi sahibi olmak amacıyla, birer sunum gerçekleştiriyoruz. Bugüne kadar birçok sunuma katıldım. Ancak ilk defa bir sunumdan bu kadar etkilendiğimi söyleyebilirim. Sunumu yapan arkadaşımız, hem bilgi verme amacına tam olarak ulaştı hem de bunu dinleyenleri sıkmadan gerçekleştirmeyi başardı. Tüm duyularımıza hitap etmesi gerçekten çok önemliydi. Sunumun sonuna kadar dikkatimizi dağıtmamayı başardı, bu bile bir sunum için tek başına çok önemli bir özellik.”

Şebnem Özgün, Müşteri Temsilcisi
Yaş: 32

“Bence, sunumlarda en önemli nokta, dinleyicilerin de katılımının sağlanmasıdır. Ancak bu şekilde, katılımcılar sıkılmadan sunumu dinleyebilirler. Sunum sırasında, sunumu gerçekleştiren çalışma arkadaşımızın, bize çözmemiz için testler dağıtması ve testlerin sonucunu hemen orada alacak olmamız, bizi heyecanlandırdı. Konuya konsantre olmamızı sağladı ve akılda kalıcılık da bu şekilde sağlanmış oldu bence.”

Eda Köse, Müşteri Temsilcisi
Yaş: 26

“Bence bu sunumu başarılı kılan şey, bir sunumdan beklenebilecek her şeyi içinde barındırmasıydı. Gözümüze, kulağımıza, dokunma, tat alma ve koku duyularımızın hepsine hitap etti. Ama bunların hiçbirini, sunumun konusu olan “Stres

Yönetimi”nden uzaklaşarak yapmadı. Aksine her bir uygulama, konuyla direkt olarak bağlantılıydı. Verilen örnekler birebir örtüşüyordu. Bize anlatılan bu konuyla ilgili, her duyumuza hitap edecek uyarıyı aldığımız için, herhangi birimizin dikkatinin çekilmemesi mümkün değildi. Çünkü sunuma, tüm temsil sistemlerine hitap edecek unsurlar itina ile katılmıştı. Dolayısıyla çok başarılı bir sunum gerçekleştirilmiş oldu.”

Aslı Melis Akcan, Müşteri Temsilcisi
Yaş: 25

“Bu sunum bize, teoriyle uygulamayı bir araya getirme imkânı tanıması bakımından çok önemliydi. Sunumun başından sonuna kadar, kimse anlatılan konudan kopmadı. Genelde, sıkıcı sunumlar bir an önce bitsin istersiniz, hatta sunumdan çıktıktan sonra ne anlatıldığını bile hatırlamazsınız. Ama bu sunumda, bütün algılarıma hitap edildiği için konuyla ilgili farkındalığım oldukça artmış oldu.”

Nazlı Eke, Grup Müşteri Temsilcisi
Yaş: 25

“Beş duyuya da hitap eden bir sunumda konuşmacı, dinleyiciler tarafından daha dikkatle ve ilgiyle dinlenir. Yapılan sunum daha akıcı olur. Duyularımız sayesinde yaşamış olduğumuz olayları hafızamızda tutmamız kolaylaşır. Duyularımızı uyarıcı etkenlerle tekrar karşılaştığımızda o anı daha net hatırlayabiliriz. Bu sayede, sunum sonrasında konu ile ilgili daha fazla bilgi aklımızda kalmış olur. Bu sunumda da, tüm bunlar gerçekleşti ve bence bu nedenle sunum çok başarılı oldu.”

Aslı Yiğit, Müşteri Temsilcisi Asistanı
Yaş: 25

Katılımcılardan elde edilen tüm bu geri bildirimlerin ışığında, NLP teknikleri kullanılarak gerçekleştirilen “Stres Yönetimi” konulu sunumun; izleyicilere ulaşma, etkin dinlemeyi ve akılda kalıcılığı sağlama açısından başarılı ve etkili olduğunu söylemek mümkündür.

4.6. Uygulama Örneklerinin Değerlendirilmesi

“Halkla İlişkiler ve NLP İlintisinin İletişim Yönünden İncelenmesi” konulu tez çalışmamız çerçevesinde, yukarıda ayrıntılı olarak incelemeye çalıştığımız 3 farklı uygulama örneğinden yola çıkarak elde ettiğimiz bilgiler ve veriler ışığında, NLP tekniklerinin iletişimle ilintili yönlerinin halkla ilişkiler çalışmalarına önemli katkılarda bulunduğunu söylemek mümkündür.

İçlerinde kurumsal iletişim ve halkla ilişkiler yöneticilerinin de yer aldığı Barem Research International kurumunun yöneticilerine, verilecek eğitimler öncesinde “Duygusal Zekaya Dayalı Yetkinlikler Envanteri” ve “Duygusal Zekaya Dayalı Liderlik Roller” testleri uygulanmıştır. Çalışma sonucunda, her bir yönetici için bir değerlendirme raporu hazırlanmıştır. Rapor, envanter sonuçlarından hareketle, yöneticinin zayıf ve güçlü yönlerine ilişkin yapılan analizleri içermeye ve birebir koçluk uygulamasına veri sağlama özelliklerine sahiptir.

Yapılan bu ölçümlerden sonra, Barem RI yöneticilerine, NLP teknikleri kullanılarak “Başarılı İletişim Yönetimi Eğitimi” verilmiş ve bu eğitim sonrasında ilgili yönetici grubuna “Başarı Odaklı Liderlik Akademisi Sertifika Programı” uygulanmıştır. NLP uzmanı Banu Gökçül tarafından verilen “Başarılı İletişim Yönetimi Eğitimi” ile yönetici koçluğu alacak kişilere etkin iletişim teknikleri hakkında temel bilgilerin aktarılması amaçlanmıştır. Söz konusu eğitim, katılımcılara kurum bilincini aşılama, onların iletişim becerilerini arttırmak, hem birey hem de kurumun iletişim açısından verimlilik düzeyini ve motivasyonunu geliştirmek üzere hazırlanmıştır.

Barem RI yöneticilerine verilen ve bundan sonra verilecek olan eğitimin de temelini oluşturan “Başarılı İletişim Yönetimi Eğitimi”ni takiben, içlerinde “kurumsal iletişim” departmanı olarak halkla ilişkiler yöneticilerinin de yer aldığı her yönetici, NLP uzmanı Banu Gökçül tarafından verilen, haftada bir seanstan oluşan toplam 12 haftalık birebir koçluk seanslarına katılmıştır. Yönetici koçluğu, gerçekleştirilen yetkinlik analizi sonuçlarına göre, her bir yönetici için özel unsurlar içermiştir ve her yönetici için kişiye özel gelişim programı uygulanmıştır. Bu uygulama ile yönetsel pozisyondaki kişilerin liderlik ve iletişim yetkinliklerinin geliştirilmesi amaçlanmıştır. Uygulama, bireyin kendisini engelleyen düşünce kalıplarını ortaya çıkarıp yeniden

gözden geçirmesini sağlama; kendinin farkına varmasını sağlayarak kişisel hedefler belirlemesini ve etkin karar verebilmesini öğretme; davranışlarını nasıl değiştireceği konusunda çeşitli araçlardan nasıl faydalanacağını gösterme amaçlarını taşımaktadır.

Programın sonunda, Barem RI'nın yönetici kadrosunun liderlik ve iletişim yetkinlikleri açısından zayıf ve güçlü yanları belirlenmiş, söz konusu yönetici kadrosunun yöneticilik ve liderlik becerilerinin geliştirilmesi; kurumun verimliliği ve etkinliğinin artırılması yönünde çalışmalar gerçekleştirilmiş ve gelişmeler kaydedilmiştir.

Barem Research International yöneticilerine, NLP teknikleri kullanılarak verilen “Başarılı İletişim Yönetimi Eğitimi” ve bu eğitim sonrasında uygulanan “Başarı Odaklı Liderlik Akademisi Sertifika Programı” sonrasında, yöneticilerden alınan birebir geri bildirimler, NLP'nin yönetim ve iletişim becerilerinde gelişmeler sağladığını ortaya koymaktadır.

Eğitimler öncesinde, Barem RI yöneticilerine uygulanan “Duygusal Zekaya Dayalı Yetkinlikler Envanteri” ve “Duygusal Zekaya Dayalı Liderlik Roller Envanterleri”, NLP teknikleri kullanılarak verilen eğitimlerden 3 ay sonra, Assessment Systems ve Akarma Eğitim ve Danışmanlık Merkezi tarafından tekrar uygulanmış ve yöneticilerdeki değişimlerin bu sayede tekrar incelenmesi mümkün olmuştur. Eğitimlerden 3 ay sonra tekrar edilen, yöneticilerin iletişim ve yöneticilik becerilerini ölçmeyi amaçlayan bu testlerde, eğitimlere katılan 15 yöneticinin 14'ünde olumlu anlamda değişiklikler ve gelişmeler olduğu ifade edilmiştir. NLP teknikleri kullanılarak verilen bu eğitimlere katılan yöneticilerden sadece 1 tanesinde, yapılan ilk teste oranla olumsuz bir değişim gözlemlendiği belirtilmiştir. Halkla ilişkiler ya da kurumsal iletişim alanında çalışan tüm yöneticiler için de uygulanabilir bir özellik taşıyan bu eğitimler, NLP'nin özellikle iletişim temelli yöneticilik becerilerine olumlu bir katkıda bulunduğunu ortaya koymaktadır.

Çalışmamızın ikinci uygulama örneğini, Akarma Eğitim ve Danışmanlık Merkezi'nin kurucusu ve NLP uzmanı Banu Gökçül tarafından, 02 – 03 Haziran 2008 tarihlerinde Garanti Bankası'nın “Management Trainee” personeline verilen kurumsal eğitimler oluşturmaktadır. Bu seminer programı, çalışmamızın daha önceki

bölümlerinde ayrıntılı olarak bahsettiğimiz gibi, NLP tekniklerinin bireysel ve kurumsal hedeflere ulaşma, kurum içi etkin iletişimi ve motivasyonu geliştirme açısından sağladığı yararları örnek oluşturmuştur.

Garanti Bankası personeline verilen eğitim kapsamında, program amacı; Garanti Bankası Management Trainee grubunun, uyum içerisinde aynı hedefe yönelik çalışmalarını sürerken, bu çalışma grubunun duygusal zeka ve farkındalıklarını arttırmak, iş yaşamına attıkları ilk adımda, kendi değer ve amaçlarını belirleyip örgütsel değer ve hedeflerle bağdaştırma becerisi kazandırmak olarak belirlenmiştir. Programın bir diğer amacı ise, kurumsal gelişim konusunda iç iletişim sorunlarını ortadan kaldırarak, önce çalışan mutluluğunu ve motivasyonunu, ardından müşteri memnuniyetini sağlamak yoluyla başarının sürekliliği konusunda yol gösterici olmaktır.

Bu seminerde, katılımcılara, karşılardaki kişilerin motivasyon dürtüleri ve buna bağlı olarak kurdukları iletişim stilleri hakkında yukarıda yer alan örnekler ışığında, NLP teknikleri baz alınarak çeşitli bilgiler aktarılmıştır. Seminer, katılımcılara, iletişimde buldukları bireylerin motivasyon dürtülerini, iletişim stil ve kalıplarını çözme, analiz etme ve iletişimde bulunurken tepkilerini buna göre revize etme teknikleri konusunda bilgi vermiş ve bu anlamda faydalı bulunmuştur.

Tez çalışmamızda; kurum içi iletişim uygulamalarında NLP tekniklerinin kullanımına bir örnek olarak “Pro İletişim Danışmanlığı” bünyesinde gerçekleştirilen bir sunuma da yer verilmiştir. Söz konusu uygulama örneği çerçevesinde, NLP teknikleri kullanılarak gerçekleştirilen, kurum içi etkin iletişimi ve bilgi alışverişini geliştirmeyi amaçlayan sunum hakkında, Pro İletişim çalışanlarıyla yüz yüze görüşülerek geri bildirim alınmıştır. Alınan geri bildirimler; NLP yöntemleri ve NLP tekniklerinden biri olan temsil sistemlerinin önemi dikkate alınarak gerçekleştirilen bu sunumun, katılımcılar açısından faydalı olduğunu açığa çıkarmaktadır.

SONUÇ

Birçok alanda işlevselliği olan Nöro Linguistik Programlama teknik ve yöntemleri, gerek bireyin özel yaşantısında gerekse iş dünyasında, yani insanın, takımın ve iletişimin olduğu tüm alanlarda kullanılabilir. NLP, hızlı ve etkili bir şekilde davranış değişikliği yaratmaya yönelik çok güçlü teknikler ve bunların nasıl kullanıldıklarını açıklayan uygulama felsefesinden oluşmaktadır. NLP'nin konusu, insan davranışlarını biçimlendiren bilinç ve bilinçaltı süreçleridir. Kısaca NLP, dış dünyadan edinilen deneyimlerin beş duyu ile nasıl bir süzgeçten geçirildiğini ve aynı içsel duyular ve arzulanan sonuçlara ulaşmak için bilerek ya da bilmeyerek nasıl kullanılacağını konu almaktadır. NLP teknikleri dil kalıpları, motivasyon modelleri, bunların programlanması ve bireysel verilerin nasıl kullanıldığı ile ilgili çalışmaları içermektedir.

NLP teknik ve yöntemleri, kişilere, önce kendilerini tanımalarının, kendileri ile iletişim kurabilmelerinin yollarını verir; sonra iletişim kuracakları insanları tanımaları ve bu insanlarla uyum ortamı yaratarak nasıl daha iyi iletişim kurabilecekleri konusunda kişilere yön göstermektedir.

NLP teknik ve yöntemleri, kişilere, önce kendilerini tanımalarının, kendileri ile iletişim kurabilmelerinin yollarını verir; sonra iletişim kuracakları insanları tanımaları ve bu insanlarla uyum ortamı yaratarak nasıl daha iyi iletişim kurabilecekleri konusunda kişilere yön göstermektedir.

Yürütülen tez çalışması çerçevesinde, halkla ilişkiler ve NLP kavramlarının “iletişim” açısından ilintisi şu açılardan incelenmeye çalışılmıştır: iletişimde geri bildirim açısından halkla ilişkiler ve NLP ilintisi, iletişimde kullanılan temsil sistemleri açısından halkla ilişkiler ve NLP ilintisi, hedef belirleme stratejileri ve halkla ilişkilerin dört adımı, strateji oluşturma açısından halkla ilişkiler ve NLP ilintisi, algılama ve zihinsel haritalar açısından halkla ilişkiler ve NLP ilintisi, kurum içi iletişim açısından NLP ve halkla ilişkiler ilintisi, halkla ilişkiler yöneticileri için NLP tekniklerinin kullanımı, zaman çizgisi ve zaman yönetimi açısından halkla ilişkiler ve NLP ilintisi, meta programların iletişimde kullanılması ve halkla ilişkiler ile ilintisi, çapaların iletişimde kullanımı, stres yönetiminde NLP tekniklerinin kullanımı, Milton Modeli ve siyasal iletişim.

Halkla ilişkilerde olduğu gibi, NLP’de de iletişime ve iletişimin çok etkili bir unsuru olan geribildirim atfedilen önem büyüktür. NLP’ye göre, insanlar, sizin ilettiğiniz mesajı, sizin istediğiniz anlamda yorumlamayabilirler; ama mesajlarınızın onlardan ne gibi bir tepki aldığını gözlemlemek ve buna uygun şekilde yanıt vermek de sizin elinizdedir. Halkla ilişkilerde de, hedef kitlenizle iletişiminizde, istediğiniz sonuca ulaşana kadar, o ana kadar elde ettiğiniz sonuçların değerlendirmesini yapmak ve buna göre kullandığınız araç ve yöntemleri değiştirmek buna bir örnektir.

NLP modelinin temel yapı taşlarından biri de, temsil sistemleridir. NLP, “temsil sistemleri” şeklinde adlandırdığı duyu organlarımızdan temel olarak üç tanesi üzerinde durur. Bunlar; görme, işitme ve dokunma duyarlarımızdır. NLP tarafından ortaya konan temsil sistemlerinin gücünden, iş hayatında, özellikle de konumuz gereği, halkla ilişkiler ve iletişim sektöründe yararlanılabileceğini ifade etmek mümkündür. Gerek kurum içinde çalışanlarla iletişimde, gerekse müşterilerle kurulan iletişimde, temsil sistemlerinden faydalanılabilir. Bu; kurum içinde yapılan bir sunuma, dinleyicilerin dikkatini çekmek şeklinde olabileceği gibi, bir müşteriyle gerçekleştirilen toplantıda onu ikna etmek ve böylelikle etkili iletişimi sağlamak biçiminde de hayata geçirilebilir.

NLP kapsamında yer verilen diğer bir konu olan hedef belirleme stratejileri ve Dört Aşamalı Kazanım Modeli, bizim halkla ilişkiler çalışmalarında izlediğimiz dört adımla pek çok açıdan benzerlik göstermektedir. NLP’nin hedef belirleme stratejileri çerçevesinde yer verdiği dört aşamalı bu modelin adımlarını şunlar oluşturmaktadır: “Karar Verme, Eyleme Geçme, Sonuçları Değerlendirme ve Esneklik”. NLP’nin bu dört adımı, bir halkla ilişkiler çalışmasında atılması gerekli olan dört önemli adımla (Araştırma, Planlama, Uygulama, Sonuçların Değerlendirilmesi) birçok yönden benzerlik taşımaktadır.

Halkla ilişkiler, tam anlamıyla, kurumların amaçları üzerine yapılan iletişim yönetimi ve stratejisi oluşturma işidir. Bir NLP terimi olarak ise strateji, belirli bir sonuç ya da hedefi, kalıcı olarak veya üretmek için bir araya getirilmiş düşünce ve davranışlar dizisi, bir görevi başarmak için fikirlerimizi ve davranışlarımızı organize etmemizin yoludur. Tıpkı kurum stratejisinin şirket hedefleri ya da misyonunu gerçekleştirmek üzere tasarlanması gibi, kendi sonuçlarımızı gerçekleştirmek için de bireysel stratejilerimiz vardır. Bu bağlamda, halkla ilişkilerde, bizi hedefimize ulaştıracak yolda,

nasıl kurumsal bazda bir strateji oluşturmak gerekiyorsa, NLP’de de, kişisel hedeflerimiz için bu stratejileri bireysel bazda oluşturmamız ve planlama yaparken dikkate almamız gerekmektedir. Kurumların bireylerden oluştuğu göz önüne alınırsa, NLP sayesinde bireysel bazda oluşturulan stratejilerden, kurumsal stratejilerin oluşturulmasında da faydalanılabileceği ifade edilebilir.

NLP’ye göre, her birey, kendi kişisel deneyimlerinin, inanç ve değerlerinin, duygu ve düşüncelerinin ve hatta alışkanlıklarının oluşturduğu zihinsel bir dünya modeline sahiptir. NLP terminolojisinde bu dünya modeli, harita olarak adlandırılmaktadır. Geleneksel iletişim kuramlarının sosyo – psikolojik yaklaşımlarından biri olan “Şema Kuramı”na göre de, bilgiyi işleme ve örgütlemeye yardımcı olan bilişsel yapılar “şema” olarak nitelendirilmektedir. Bu şemalar, bireyin olgunlaşması ile birbirleriyle ilişkilendirilmeye başlar ve örgütlenen bilişsel şemalar, organizmanın yaşadığı dünyanın, dolayısıyla da yaşantısının geçebileceği dünyanın bir tür zihinsel haritasını çizerler. Bu haritalara da bilişsel harita denir. Şema kuramında bahsedilen bu bilişsel haritalar, NLP’de yer bulan “harita” kavramıyla büyük oranda benzerlik içermektedirler.

NLP teknikleri, genel uygulama alanı bakımından birey davranış ve deneyimlerini ele alan kişisel gelişim kaynaklı bir teknikler bütünü olması sebebiyle, Halkla İlişkiler alanında, “Kurum İçi İletişim” temelli süreçlerde de kullanım olanağı bulmaktadır. Kurum içi iletişimde, yöneticilerin, çalışanların temel olarak kullandıkları temsil sistemlerini belirleyerek onlarla daha uyumlu bir iletişim geliştirmeleri mümkündür. Kurum içi iletişimin bir parçası olarak, çalışanlarla gerçekleştirilecek birebir toplantılarda, etkili iletişimin sağlanması için, öncelikle eşleşme ve aynalama yöntemleriyle çalışana uyum sağlanabilir; ayak uydurma süreciyle bireyin güveni kazanıldıktan sonra, yönlendirme davranışı sergilenerek, bireyin daha rahat ve güvende hissettiği, açık sözlü olduğu bir duruma geçişi gerçekleştirilebilir. Bunun yanında, kurum içi iletişimin bir ayağı olarak, sunum, eğitim ya da çalışanlara yönelik çeşitli metinlerinin içerikleri hazırlanırken, söz konusu metinlerde yoğun olarak alt modalitelere ve temsil sistemlerinin tamamına yer vermek, kurum içi etkin iletişimin sağlanması açısından faydalı olabilir.

Bunun dışında, Halkla İlişkiler ve Kurumsal İletişim yöneticilerinin kendilerini geliştirmelerinde, iletişim yeteneklerini güçlendirmelerinde de, NLP teknik ve yöntemlerinden yararlanmak mümkündür. NLP'den; yöneticilerin iletişim ve uyum özelliklerini geliştirmede, çatışmaları çözmede, yöneticilikte planlama ve hedeflere ulaşmada, yaratıcılık ve problem çözmede, yönetim kademesinde başarılı olmuş kişilerin modellenmesinde faydalanılabilir.

NLP'nin Zaman Çizgisi Modeli de, Geleneksel Zaman Yönetimi eğitimleri de aslında, ortak olarak, zamanın nasıl yönetileceğini değil, bireyin zamana karşı kendini, nasıl en etkin şekilde organize edebileceğini anlatan çeşitli önerilerde bulunmaktadır. Gün içinde çeşitli detaylarla boğuşan ve zamanı en iyi şekilde yöneterek organize olması gereken halkla ilişkiler uzmanlarının da, NLP'nin Zaman Çizgisi Modeli'nden yararlanması mümkündür.

Halkla ilişkiler ve iletişim sektörü gibi, insan merkezli tüm işlerde, çalışanların ve iletişimde bulunulan kişilerin meta programlarının bilinmesi ve buna uygun davranılması önemlidir. Her insanın farklı bir meta programı vardır ve bu meta programlar, başkalarıyla ilişki kurarken, iletişim kapısını açan anahtar niteliğindedirler.

Tüm bunların yanında, iş dünyasında göz ardı edilemeyecek bir kavram olan stres yönetimi konusu da, tez çalışmamızın kapsamında yer almaktadır. Kurum çalışanlarını meta programlarına ve temsil sistemlerine uygun işlere yerleştirmek, iş yerinde ortaya çıkmış bazı sorunları, uygun dil kalıplarını kullanarak çalışanlara duyurmak, sık aralıklarla onlarla stresi ve karmaşayı değil, rahatlama ve motive olmayı, sağlıklı düşünmeyi ve dingin bir zihne sahip olmayı anımsatan yazışmalar ve görüşmeler yürütmek etkili olacaktır.

Tez çalışmamız çerçevesinde, verdiğimiz uygulama örneklerinden yola çıkarak elde ettiğimiz bilgiler ve veriler ışığında, NLP tekniklerinin iletişimle ilintili yönlerinin halkla ilişkiler çalışmalarına önemli katkılarda bulunduğunu söylemek mümkündür.

İçlerinde halkla ilişkiler yöneticilerinin de yer aldığı Barem RI kurumunun yöneticilerine, NLP teknikleri kullanılarak verilen "Başarılı İletişim Yönetimi Eğitimi" ve bu eğitim sonrasında uygulanan "Başarı Odaklı Liderlik Akademisi Sertifika

Programı” sonrasında, yöneticilerden alınan birebir geribildirimler, NLP’nin yönetim ve iletişim becerilerinde gelişmeler sağladığını ortaya koymaktadır. Eğitimler öncesinde yöneticilere uygulanan “Duygusal Zekaya Dayalı Yetkinlikler Envanteri” ve “Duygusal Zekaya Dayalı Liderlik Roller” Envanterleri, NLP teknikleri kullanılarak verilen eğitimlerden 3 ay sonra, Assessment Systems ve Akarma Eğitim ve Danışmanlık Merkezi tarafından tekrar uygulanmış ve yöneticilerdeki değişimlerin bu sayede tekrar incelenmesi mümkün olmuştur. Eğitimlerden 3 ay sonra tekrar edilen, yöneticilerin iletişim ve yöneticilik becerilerini ölçmeyi amaçlayan bu testler sonucunda, eğitimlere katılan 15 yöneticinin 14’ünde olumlu anlamda değişiklikler ve gelişmeler kaydedildiği Akarma Eğitim ve Danışmanlık Merkezi yetkilileri tarafından ifade edilmiştir. NLP teknikleri kullanılarak verilen bu eğitimlere katılan yöneticilerden sadece 1 tanesinde, yapılan ilk teste oranla olumsuz bir değişim gözlemlendiği belirtilmiştir. Halkla ilişkiler ya da kurumsal iletişim alanında çalışan tüm yöneticiler için de uygulanabilir bir özellik taşıyan bu eğitimler, NLP’nin özellikle iletişim temelli yöneticilik becerilerine olumlu bir katkıda bulunduğunu ortaya koymaktadır.

Tez çalışmamızda; kurum içi iletişim uygulamalarında NLP tekniklerinin kullanımına bir örnek olarak “Pro İletişim Danışmanlığı” bünyesinde gerçekleştirilen bir sunuma da yer verilmiştir. Söz konusu uygulama örneği çerçevesinde, NLP teknikleri kullanılarak gerçekleştirilen, kurum içi etkin iletişimi ve bilgi alışverişini geliştirmeyi amaçlayan sunum hakkında, Pro İletişim çalışanlarıyla yüz yüze görüşülerek geri bildirim alınmıştır. Alınan geri bildirimler; NLP yöntemleri ve NLP tekniklerinden biri olan temsil sistemlerinin önemi dikkate alınarak gerçekleştirilen bu sunumun, katılımcılar açısından faydalı olduğunu açığa çıkarmaktadır.

Bugün ülkemizde, satış, ikna, iletişim, karar verme, motivasyon, takım çalışması gibi spesifik konularda, çalışmamızda yer verdiğimiz Barem RI ve Garanti Bankası örneklerinde de olduğu gibi, tüm çalışanlarının NLP eğitimi almasını sağlayan birçok organizasyon bulunmaktadır. NLP uygulamaları, yeni, kalıcı ve işlerlik sahibi bir kavram olarak iş hayatında daha çok kabul görmeye birlikte, her geçen gün daha da yaygın hale gelmektedir. NLP, yalnızca bir kişisel gelişim yöntemi olmanın ötesinde, bir organizasyonel gelişim yöntemidir ve bir mükemmellik tutumudur. Bu sebeple, bireysel ve kurumsal mükemmelliğe ulaşabilmenin adımlarını kolaylaştıran ve

hızlandıran NLP teknikleri, ülkemizde de, daha çok organizasyon tarafından ciddi şekilde ele alınmalı ve uygulamaya yönelik çalışmalar başlatılmalıdır.

Dünyada olduğu gibi, Türkiye’de de NLP ile ilgili çeşitli eğitimler verilmekte ve bu konuda yazılmış çok sayıda kaynak bulunmaktadır. Ancak, ne yazık ki, verilen eğitimlerin ve ulaşılabilen kaynakların çoğunda, ticari bir kazanç kaygısının olduğu da hissedilmektedir. Bu konularda çok daha sağlıklı bir şekilde yapılan araştırmalar sonucunda elde edilen bilgiler ışığında, belki de, bu kazanç yolunun doğru ve etkin kullanılmasının yolu açılacaktır. Bu yüzden de, bilimsel araştırmaların iş dünyası tarafından desteklenmesi ve yaptığımız araştırmanın daha sonra bu konuda yapılacak araştırmalara yön göstermesi beklenmekte ve umulmaktadır.

EKLER

Ek – 1: Koton Basın Bülteni Örneği

Basın Bülteni

KOTON'DA SEVGİLİLER GÜNÜ İÇİN FARKLI HEDİYE SEÇENEKLERİ..

Bu yıl da 14 Şubat Sevgililer Günü için, her duygunuza hitap eden tasarımların ve yüzlerce seçeneğin bulunduğu Koton Mağazaları'na uğrayarak, sevgilerinize en özel sürpriz hediye alabilirsiniz...

Koton, yine modayı yakından takip eden sevgilileri sevindiriyor ve 14 Şubat hediyeleri ile sevgilisinin kalbine giden yolu bilenleri, mağazalarına bekliyor. Üstelik etiketin yarısına ve Maximum Kart'a özel 7 taksit avantajıyla...

Koton'da yer alan birbirinden özel kıyafetler, iç giyim, aksesuar, çanta ve ayakkabılarla baştan aşağıya şık olacak, sevgilinizi kendinize hayran bırakacaksınız.

Hem kendinize hem de sevdiğinize alacağınız Koton'la, en şık ve modern çift olmanın yanı sıra, keyifli alışverişin tadına da varacaksınız. Sevdiğinizin gönlünü Koton'la alın, aşkınıza bu özel günde Koton'la bağlanın...

Ek – 2: YKM Basın Bülteni Örneği

Basın Bülteni

SONBAHARIN KASVETİNE İNAT RENKLİ ALIŞVERİŞ ALTERNATİFLERİ

Sonbaharın bu soluk ve kasvetli günlerinde ruhunuzu canlandıracak alışveriş alternatiflerini YKM’ de bulacaksınız...

Birçok mağazayı dolaşmanıza gerek kalmadan farklı ve seçkin markaların yeni koleksiyonları arasından zevkle alışveriş yapmanın tadına YKM’de varın. Sektörün en çok tercih edilen ve aranılan ismi olan YKM şık, yenilikçi ve konforlu mağazalarıyla alışverişe yeni bir boyut kazandırmaya bu sonbahar da devam ediyor.

YKM, yenilenen internet sitesi ve ilk sayısı Eylül sonunda çıkacak olan YKM Magazine ile müşterilerine hizmetin sınırlarını zorluyor. Sektörde tanınan ve takdir edilen YKM öncü ve güvenilir mağazalar zinciri olmaya ve yeni halkaları zincirine eklemeye devam ediyor. Çılgın, romantik ve nostaljik stilin sadelikle vurgulandığı, farklı kombinasyonlara yer veren koleksiyonlar birbirinden farklı tarz ve modellerle her yaştan ve her zevkten insanlara hitap ediyor.

Sevdiklerinize ve sevdiğiniz mekanlara çok yakışacak dekoratif objeler, giysiler, aksesuarlar, kozmetik ürünler arasından kaliteli ve zevkli seçimler yapmak için bu sonbaharda YKM’lere uğrayın...⁷³⁰

⁷³⁰ Koton ve YKM’ye ait basın bültenleri, ilgili kurumlara iletişim danışmanlığı hizmeti veren Pro İletişim’den alınmıştır.

YARARLANILAN KAYNAKLAR

Kitaplar

Acar, Elvan, **İnsan Kaynakları Yönetiminde NLP**, İstanbul: Kariyer Yayıncılık, Nisan 2006

Addington, Jack E., **Yüzde 100 Düşünce Gücü**, Çev.: Birol Çetinkaya, İstanbul: Akaşa Yayınları, III. Baskı, 2005

Alder, Harry ve Beryl Heather, **21 Günde NLP**, Çev.: Fatma Can Akbaş, İstanbul: Kariyer Yayıncılık, 2001

Alder, Harry, **Yöneticiler İçin NLP**, Çev: Tefik Ertan, İstanbul: Sistem Yayıncılık, Ekim 2002

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

Alder, Harry, **NLP El Kitabı**, Çev. Banu Irmak, İstanbul: Kariyer Yayınları, Mart 2005

Andreas, Steve and Charles Faulkner, **NLP The New Technology of Achievement**, New York: William Morrow and Company Inc., 1994

Andreas, Steve ve Charles Faulkner, **NLP “Başarının Yeni Teknolojisi”**, İstanbul: Beyaz Yayınları, 2001

Asna, Alaeddin, **Public Relations Temel Bilgiler**, İstanbul: Der Yayınları, İstanbul, 1998

Aziz, Aysel, **Siyasal İletişim**, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, Şubat 2003

Balcı, Ali, **“Zaman Yönetimi”**, Eskişehir: A.Ü. Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, C. 23, S. 1, 1990

Batlaş Acar ve Zühal Baltaş, **Bedenin Dili**, İstanbul: Remzi Kitabevi, 1994

Bektaş, Arsev, **Kamuoyu, İletişim ve Demokrasi**, İstanbul: Bağlam Yayıncılık, 1996

Berlo, David, **The Process of Communication-An Introduction to Theory and Practice**, New York: Holt, Rinehart and Wilson, 1960

Bıçakçı, İlker, **İletişim ve Halkla İlişkiler “Eleştirel Bir Yaklaşım”**, İstanbul: MediaCat Kitapları, Ekim 2004

Biçer, Turgay, **NLP Kişisel Liderlik**, İstanbul: Beyaz Yayınları, 1999

Biçer, Turgay, **Şampiyonluğun Psikolojisi**, Beyaz Yayınları, İstanbul, Ocak 2006

Bilgin, Nuri, **Sosyal Psikolojiye Giriş**, İzmir: Ege Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Yayınları, 2000

Blumer, Herbert, **Symbolic Interactionism: Perspective and Method**, Berkeley: University of California Press, 1986

Cialdini, Robert B., **İnsanları Etkileme Yolları**, Çev. Ali Dönmez, Ankara: İmge Kitabevi Yayınları, 2001

Covey, Stephen R., **“The 7 Habits of Highly Effective People-Restoring the Character Ethic**, Great Britain: Pocket Books, 1999

Covey, Stephen R., **Etkili İnsanların Yedi Alışkanlığı**, Çev: Gönül Suveren ve Osman Deniztekin, İstanbul: Varlık Yayınları, 1996

Cüceloğlu, Doğan, **Yeniden İnsan İnsana**, İstanbul: Remzi Kitabevi, 2004

Çöklü; Y. Ece, **Halkla İlişkilerde Medya Yönetimi – Yeni İletişim Teknolojileriyle**, İstanbul: Set- Systems Yayıncılık, 2004

Dawson, Sandra, **Analyzing Organizations**, London: Macmillan Education, 1986

Demiray, Uğur, **İletişim Ötesi İletişim (Meta – Communication)**, Eskişehir: Turkuaz Yayıncılık, 1994

Dilts, Robert ve Richard Bandler, John Grinder, Judith De Loizer, **Nörolingüistik Programlama**, Ed.: Tamer Dövücü, Çev.: Sinan Köseoğlu, İstanbul: Beyaz Yayınları, 2006

Dilts, Robert, **Dil İllüzyonları “Kelimelerin Büyüsüyle Mutluluğa Ulaşmak**, Çev.: A. Volkan Çubukçu, İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları Felsefe Dizisi, 2005

Domenach, Jean – Marie, Ünsal Oskay (Önsöz), **Politika ve Propaganda**, Çev: Tahsin Yücel, İstanbul: Varlık Yayınları, 1995

Dökmen Üstün, **İletişim Çalışmaları ve Empati**, İstanbul: Sistem Yayıncılık, 1995

Dövücü, Tamer, **Türkiye’den NLP ve Siberetik Uygulamaları 1**, İkinci Basım, İstanbul: Beyaz Yayınları, 2001

Erdoğan, İlhan, **İşletmelerde Davranış**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, No: 242, 1991

Eren, Erol, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım, 2000

Eren, Erol, **Yönetim Psikolojisi**, Üçüncü Baskı, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, No: 209, 1989

Erengil, Cengiz ve Adem Özbay, **NLP ve Vizyoner Liderlik ile Kendi Kendinizin Lideri Olun**, İstanbul: Armoni Yayıncılık, Haziran 2005

Erengil, Cengiz, **Daha Mutlu, Daha Başarılı ve Daha Arzulu Bir Yaşam için NLP ile Yolculuk**, İstanbul: Ares Kitap, 2006

Eroğlu, Feyzullah, **Davranış Bilimleri**, İstanbul: Beta Basım Yayım, 2000

Fast, Julius, **Body Language**, London: Pan Books Ltd., 1971

Fiske, John, **İletişim Çalışmalarına Giriş**, Çev: Süleyman İrvan, Ankara: Bilim ve Sanat Yayınları, 1996

Goldhaber, Gerald M., **Organizational Communication**, 5th Ed., New York: Wm. C. Brown Publishers, 1990

Gökçe, Orhan, **İletişim Bilimi "İnsan İlişkilerinin Anatomisi"**, Ankara: Siyasal Kitabevi, Mayıs 2006

Griffin, Emory A., **A First Look at Communication Theory**, New York: McGraw – Hill Inc., 1991

Gün, Nil, **NLP ile Satış ve Pazarlama**, İstanbul: Kuraldışı Yayınları, 2002

Gün, Nil, **NLP Zihnini Kullanma Kılavuzu**, İkinci Basım, İstanbul: Kuraldışı Yayınları, 2001

Gürgen, Haluk, **Örgütlerde İletişim Kalitesi**, İstanbul: Der Yayınları, 1997

Hamurcu, Yahya, **NLP Eğitim Seminerleri Ders Notları**, İstanbul: Dönüşüm Konağı Yayınları, 2006

Hargie, Owen, **A Handbook of Communication Skills**, London: Routledge, 1996

Hitt, Michael A. ve R. Dennis Middlemist ve Robert L. Mathis, **Management**, New York U.S.A.: West Publishing Co., 1991

Işık, Metin, **İletişimden Kitle İletişime**, Konya: Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Yayınları No:2, 2000

İnceoğlu, Metin, **Tutum, Algı ve İletişim**, Ankara: Verso Yayıncılık, 1993

James Tad ve Wyatt Woodsmall, **TimeLine Therapy and the Basis of Personality**, Capitola, CA, U.S.A., 1988

Kağıtçıbaşı, Çiğdem, **İnsan ve İnsanlar**, Üçüncü Basım, İstanbul: Cem Ofset, 1979

Kaşıkçı, Ercan, **Doğrucu Beden Dili**, İstanbul: Hayat Yayınları Başarı Dizisi: 32, 2002

Kaypakoğlu, Serdar, **Toplumsal Yaşam ve Birey “Sosyoloji ve Sosyal Psikolojide Temel Yaklaşımlar”**, İstanbul: Naos Yayıncılık, Ocak 2006

Keenan, Kate, **Yöneticinin Kılavuzu İletişim**, Çev.: Veysel Atayman, İstanbul: Remzi Kitabevi, 1997

Kıngır, Said, **Meslek Yüksek Okulları İçin İşletme Becerileri Grup Çalışması** (MEB – YÖK Projesi ile Uyumlu), İstanbul: Türkmen Kitabevi, 2006

Knight, Sue, **Uygulamalarla NLP Yaşamınızda Fark Yaratan Yöntemler**, İstanbul: Sistem Yayıncılık, Şubat 2006

Koçel, Tamer, **İşletme Yöneticiliği**, İstanbul: Beta Yayıncılık, 1989

Krizan, A. C. ve Patricia Merrier, Jules Harcourt, **Business Communication**, Ohio: South-Western Educational Publishing; 5th Edition, 2001

Lafrance, André, **Réseaux et Programmes de Communication Interne**, Paris: LPM, 1996

Larson, Charles U., **Persuasion: Reception and Responsibility**, Belmont: Wadsworth Publishing Company, 1995

Luecke, Richard, **İş Dünyasında İletişim**, Çev.: Ümit Şensoy, İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, Ekim 2007

Luthans, Fred, **Organizational Behavior**, Sixth Edition, New York: McGraw, 1992

Masterson, John T. Ve Steven A. Beebe, Norman H. Watson, **Speech Communication: Theory and Practice**, New York: Holt, Rinehart and Winston, 1983

McDermott, Ian ve Wendy Jago, **Kişisel Mutluluk ve Profesyonel Başarıda NLP Koçluğu**, İstanbul: Kariyer Yayınları, Mayıs 2003

Metren, Klaus, **Kommunikation - Eine Begriffs und Prozessanalyse**, Opladen: Westdeutscher Verlag, 1977

Mısırlı, İrfan, **Genel İletişim: İlkeler-Yöntemler-Teknikler**, Ankara: Detay Yayıncılık, 2003

Milburn, Michael A., **Sosyal – Psikolojik Açıdan Kamuoyu ve Siyaset**, İstanbul: İmge Yayıncılık, 1998

Molden, David, **NLP Business Masterclass**, Great Britain: Pearson Education Limited, 2001

Morris, Desmond, **Sevmek Dokunmaktır**, Çev: Nuran Yavuz, İstanbul: İnkılâp Kitabevi, 1994

Mutlu, Erol, **İletişim Sözlüğü**, Ankara: Ark Bilim ve Sanat Yayınları, 1998

Nachez, Erica Guilane, “**İletişim mi? Kolay!**”, Çev.: Gülşah Ercenk Abdelhadifi, İstanbul: Sistem Yayıncılık, 2003

Nelson – Jones, Richard, **The Theory and Practise of Counseling Psychology**, London: Cassell Educational Ltd., 1982

NLPGRUP & INALPTA, **NLP, Pratisyen Manuel**, Ankara: NLP Grup Eğitim ve Danışmanlık, 2003

O’Connor, Joseph ve Andrea Lages, “**Nasıl Master Koç Olabilirsiniz?**” **NLP ile Koçluk**, Çev.: Mehmet Zaman, İstanbul: Hayat Yayıncılık, 2004

O’Connor, Joseph ve Ian McDermott, **NLP’nin İlkeleri**, Çev. Demet Uyar Ezerler, İstanbul: Sistem Yayıncılık, 3. Baskı, Ağustos 2003

O’Connor, Joseph, **NLP Workbook**, London: Thorsons Publishers, 2001

Odabaşı, Yavuz ve Gülfidan Barış, **Tüketici Davranışı**, 2.Basım, İstanbul: MediaCat Yayınları, 2003

Oger-Stefanink, Annick, **La Communication C’est Comme Le Chinois, Cela S’apprend...**, Paris: Editions Payot&Rivages, 1994

Oktay, Mahmut, **İletişimciler İçin Davranış Bilimlerine Giriş**, İstanbul: Der Yayınları, 2000

Ong, Walter Jackson, **Sözlü ve Yazılı Kültür – Sözüün Teknolojileşmesi**, İstanbul: Metis Yayınları, 1995

Oskay, Ünsal, **İletişimin A B C’si**, İstanbul: Der Yayınları, 2001

Oskay, Ünsal, **XIX. Yüzyıldan Günümüze Kitle İletişiminin Kültürel İşlevleri – Kurumsal Bir Yaklaşım**, İstanbul: Der Yayınları No: 114, 1993

Özbay, Adem, **NLP Sözlüğü**, İstanbul: Armoni Yayınları, 2005

Özerkan, Şengül A., **Medya, Dil ve İletişim**, İstanbul: Martı Yayınevi, 2001

Özerkan, Şengül ve Yasemin İnceoğlu, **İletişimde Etkileme Süreci**, İstanbul: Metinler Matbaacılık, 1997

Peltekoğlu, Filiz Balta, **Halkla İlişkiler Nedir?**, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım, 2001

Premeaux, Shane R. ve Judith R. Gordon, R. Wayne Mondy ve Arthur Sharplin, **Management and Organizational Behaviour**, Boston: Allyn & Bacon Inc.,1990

Reardon, Kathleen Kelly, **Persuasion in Practice**, Newbury Park, CA, U.S.A: Sage Publications, Second Edition,, 1991

- Reitz, Joseph H., **Behavior in Organizations**, 3rd Ed., U.S.A: Irwin Inc., 1987
- Reuchlin, Maurice, **Psikoloji Tarihi**, Çev: Tanju Gökçöl, İstanbul: İletişim Yayınları, 1991
- Rickards, Tudor, **“Creative Leadership”, Frontiers of Leadership**, Padstow, Cornwall, Great Britain : T.J. Press Ltd., 1992
- Rigel, Nilüfer, **Haber, Çocuk ve Şiddet**, İstanbul: Der Yayınları, 1995
- Robbins, Anthony, **İçindeki Devi Uyandır**, Çev.: Belkıs Çorakçı, İstanbul: İnkılap Kitabevi, 1995
- Robbins, Anthony, **Sınırsız Güç**, Çev.: Mehmet Değirmenci, İstanbul: İnkılâp Kitabevi, VIII. Baskı, 1995
- Robbins, Stephen P., **Administrative Process**, New Jersey: Prentice Hall Inc., Englewood Cliffs, 1980
- Rogers, Carl, **A Way of Being**, Boston: Houghton Mifflin Company, 1980
- Rozelle, Richard M. ve Daniel Druckman, James C. Baxter, **Nonverbal Communication, A Handbook of Communication Skills**, O. Hargie (Ed.), London: Routledge, 2006
- Sakallı, Nuray, **Sosyal Etkiler: Kim Kimi Nasıl Etkiler?**, Ankara: İmge Kitabevi Yayınları, 2001
- Sarıbay, Ali Yaşar, **Siyasal Sosyoloji (Bir Çözümleme Çerçevesi)**, Ankara: Gündoğan Yayınları, 1992
- Saygın, Oğuz, **Kişisel Değişim Stratejileri**, İstanbul: Hayat Yayınları, 20. Baskı, 2005
- Schermerhorn, John R. ve James G. Hunt ve Richard N. Osborn, **Managing Organizational Behaviour**, New York: John Wiley & Sons Inc.; 5th Edition, 1993
- Schmitt, Bernd ve Alex Simonson, **Pazarlama Estetiği: Marka, Kimlik ve İmajın Stratejik Yönetimi**, Çev. Zelal Aynan, İstanbul, Sistem Yayıncılık Şirket Kültürü Dizisi, 2000
- Schulz von Thun, Friedemann, **Miteinander Reden: Störungen und Klärungen, Psychologie der Zwischenmenschlichen Kommunikation**, Reinbeck bei Hamburg: Rowohlt, 1988
- Seitel, Frasel B., **The Practice of Public Relations**, 4. Ed., Ohio: Merrill Publishing Company, Columbus, 1989
- Sezik, Nejat, **Değişim Kuşağındakiler**, İstanbul: Hayat Yayınları, II. Baskı, 2002
- Shapiro, Mo, **1 Haftada NLP**, Çev.: Cengiz Erengil, İstanbul: Armoni Yayınları, 2004

Silbermann, Alphons ve Udo Michael Krüger, **Soziologie der Massenkommunikation**, Stuttgart: Kohlhammer Verlag, 1973

Sorrels, Bobbye D., **Business Communication Fundamentals**, New Jersey: Prentice Hall, 1990

Sözen, Edibe, **Söylem, Belirsizlik, Mübadele, Bilgi / Güç ve Refleksivite**, İstanbul: Paradigma Yayıncılık (Sosyoloji Dizisi), 1999

Swanson, David L. ve Dan Nimmo, **New Directions in Political Communication: A Resource Book**, Newbury Park, CA, U.S.A: Sage Publications, 1990

Şirin, Turgay, **Kişisel Gelişim Medeniyeti**, İstanbul: Armoni Yayınları, 2005

Takinalp, Şermin ve Ruhdan Uzun, **İletişim Araştırma ve Kuramları**, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım, Temmuz 2006

Tan, S. Alexis, **Mass Communication Theories and Research**, Ohio: Grid Publishing, 1981

Telman, Nursel ve Pınar Ünsal, **İnsan İlişkilerinde İletişim**, İstanbul: Epsilon Yayıncılık Hizmetleri, Kasım 2005

Tutar, Hasan ve M. Kemal Yılmaz, **Genel İletişim Kavramlar ve Modeller**, Ankara: Seçkin Yayıncılık, Kasım 2005

Usluata, Ayseli, **İletişim**, İstanbul: İletişim Yayınları, 1994

Vechio, Robert P., **Organizational Behaviour**, Second Edition, New York: Holt, Rinehart and Winston, 1991

Vivian, Jhn, **The Media of Mass Communication**, Boston: Allyn & Bacon, 2005

Watzlawick, Paul ve Janet Helmick Beavin, Donald De Avila Jackson, **Menschliche Kommunikation - Formen, Strörungen, Paradoxien**, Baern – Stuttgart, 1969

Wiredu, Kwasi, “İnsan İletişimi Kavramına Felsefi Bir Bakış”, Çev: Ioanna Kuçuradi, UNESCO / Türk Sosyal Bilimler Derneği, **İletişim ve Toplum Sorunları**, Ankara: Olgaç Matbaası, 1983

Yurdakul, Kazım, **Bireysel Mükemmelliğin Sanatı**, İstanbul: Kariyer Developer, Ocak 2003

Zillioğlu, Merih, **İletişim Nedir?**, İstanbul: Cem Yayınları, 1993

Makaleler

DePaulo, Bella M.ve Howard S. Friedman, “**Nonverbal Communication**”, İçinde Yer Aldığı Eser: **The Handbook of Social Psychology** (D.T. Gilbert, S.T. Fiske, G. Lindzey Ed.), 4.Baskı, Cilt II, 3 – 40, New York: The McGraw – Hill Companies Inc., 1998

Ekman, Paul, **Facial Expressions**, İçinde Yer Aldığı Eser: **Handbook of Cognition and Emotion**, Tim Dalgleish ve Mick Power (Ed.), New York: John Wiley & Sons, 1999

Ertekin, Yücel, “**İletişimde Kaynağın Birtakım Nitelikleri**”, Amme İdaresi Dergisi, Ankara: TODAİE Yayını, 1993

Ertekin, Yücel, **Stres ve Yönetim**, Amme İdaresi Dergisi, Ankara: TODAİE Yayını, 253, 1993

Hartley, Eugene L.ve Ruth E. Hartley ve Clyde Hart, “Tutumlar ve Kanaatler”, bkz. Ünsal Oskay (Der.), **Kitle Haberleşme Teorilerine Giriş**, Ankara: A.Ü. B.Y.Y.O Yayınları, 1985

Krauss, Robert M.ve Suzan R. Fussell, **Social Psychological Models of Interpersonal Communication**, in E. T. Higgins & A. Kruglanski (Eds.), **Social Psychology: A Handbook of Basic Principles** New York U.S.A.: Guilford, 1996

Küçükkurt, Mehmet ve Baki Can, “**İletişimde Kaynak Faktörü ve İknaya Katkısı**”, Düşünceler Dergisi, Sayı:2, 1988

Paksoy, Mahmut, “**Gruplarda İletişim**” **Örgütlerde İletişim**, Ed.: İnan Özalp, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları No:964, 2001

Paksoy, Mahmut, “**Yönetim ve Sosyal Algılama**”, **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, Cilt: 16, Sayı: 2, 1987

Severin, Werner J. ve James W. Tankard, **İletişim Kuramları: Kökenleri, Yöntemleri ve Kitle İletişim Araçlarında Kullanımları**, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, 1994

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

Uysal, Birkan, **Siyaset, Yönetim, Halkla İlişkiler**, Ankara: TODAİE Yayını, No: 287, 1998

Williams, John W. ve Steven A. Eggland, **Örgütlerde İletişim**, (Çev. Yılmaz Büyükerşen, Şan Özalp, Hikmet Seçim, Ali Atıf Bir), Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, No:628, 1991

Yüksel, A.Haluk, “**İletişim Süreci ve Sistem Yaklaşımı Açısından İletişim Sürecinin İncelenmesi**”, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi Dergisi, Sayı: 6, 1989

Yüksel, A. Haluk, **İkna Edici İletişim**, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi EABAÇ Vak. Yayınları, 1994

Yüksel, A. Haluk, **İkna ve Konuşma**, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Fak. Yay., No: 411, 1994

Zıllıoğlu, Merih ve Haluk Yüksel, **İletişim Bilgisi**, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi Yayınları, 1994

İnternet

Akyüz, Firdevs, **Yaşamla İletişimin Bir Yolu**,
<http://www.bugday.org/article.php?ID=107>, (02.03.2008)

Algül, Reyhan, **İş Hayatında Olumlu Geri Bildirimin Gücü**,
<http://www.riskcenter.com.tr/operasyonelrisk/index2.php?m=r&a=12>, (12.05.2008)

Aytaç, Serpil, “**İş Yaşamında Başarının Sırrı: NLP Tekniği**”, Endüstri İlişkileri Ve İnsan Kaynakları Dergisi, Cilt:2 Sayı:1 <http://isguc.org>. (11.04.2008)

Demirtaş, H. Andaç, **Temel İkna Teknikleri: Tutum Oluşturma ve Tutum Değiştirme Süreçlerindeki Etkilerinin Altında Yatan Nedenler Üzerine Bir Derleme**,
http://www.ilet.gazi.edu.tr/iletisim_dergi/19/demirtas.pdf, (20.04.2008)

Dövücü, Tamer, “**Başarının Yeni Teknolojisi; NLP**”,
<http://www.ekocerceve.com/egitimGelisim/detay.asp?i=8>, (10.04.2008)

Ian McDermott, “**The Five Steps to successful New Year Resolutions And Goal Setting**”, http://www.itsnlp.com/articles/five_steps.htm, (01.02.2008)

Keser, Aşkın, <http://www.ntv.com.tr/news/139229.asp#BODY>, (03.04.2007)

Kısa, Orhan, “Niçin İletişim Kurarız?”, <http://www.orhankisa.com/GenelveTeknik.doc>, (11.01.2008)

NLP – Personal, Benefits of NLP in Your Personal Life,
<http://www.NLP/personal.htm>, (07.02.2008)

Peltekoğlu, Filiz Balta, **KOBİ ve Halkla İlişkiler**,
<http://www.filizbaltapeltekoglu.com/makalesektorel.htm>, (01.05.2008)

Sökezoğlu, Duygu, **Öğretim Elemanı Ve Öğrenci Görüşlerine Göre Görsel, İşitsel Ve Dokunsal Algı Türlerinin Piyano Eğitimindeki Kullanılma Düzeyi**,
<http://www.muzikegitimcileri.net/bilimsel/bildiri/D-Sokezoglu.html>, (03.05.2008)

Taştan, Seçil, “**Stres ve Yönetimi**”, <http://www.insankaynaklari.gokceada.com/str.es.html>, (01.03.2008)

“**John Grinder ile Bir Röportaj**”, <http://www.nlpdegisim.com/digmak003.php>, (10.04.2008)

<http://tr.wikipedia.org/wiki/%C4%B0leti%C5%9Fim>, (23.04.2008)

<http://www.bilkent.edu.tr/~bilheal/uremesagligi/zamanyont.html>, (01.05.2008)

<http://www.halklailiskiler.com.tr>, (27.12.2006)

http://www.ilet.gazi.edu.tr/iletisim_dergi/19/demirtas.pdf, (20.04.2008)

<http://www.isguc.com>, (03.01.2007)

<http://www.nlpgrup.com/modules.php?name=Content&pa=showpage&pid=7>, (19.02.2007)

<http://www.nlpgrup.com/nlp/varsayimlar.html>, (04.01.2008)

<http://www.sosyalhizmetuzmani.org>, (21.02.2007)

<http://www.sosyalhizmetuzmani.org/nlpmukemel.htm>, (15.03.2007)

Diğer

Bilasa, Pınar, **NLP Pratisyenlik Eğitim Programının Değerlendirilmesi**, Ankara Üniversitesi E.B.E. Eğitim Programları ve Öğretim Bilim Dalı – Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2006

Çalışkan, Serpil, **Satış Yönetiminde Müşteri İlişkilerinin Geliştirilmesi ve Zihin Dili Programlama (NLP) Tekniğinin Bir Satış Eğitim Modeli Olarak Uygulanabilirliği** - Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, T.C. Dokuz Eylül Üniversitesi S.B.E. İşletme Bilim Dalı, İzmir, 2006

Hamurcu, Yahya, **Nisan Ayı NLP Pratisyenlik Eğitimi**, Ankara, Ders Notu, 2004

Korukçu, Melih, **Zihni Etkin Kullanma Yöntemi (NLP)'nin Yaratıcı Sanat Olarak Tiyatro Alanına Dramatik Yazarlık ve Oyunculuk Bağlamında Uygulanması**, DEÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2003

Menemencioğlu, Tuğrul, “**Uluslararası Çevrede Faaliyet Gösteren İşletmelerin Yaşadıkları Kültürlerarası İletişim Sorunları**”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Uluslararası İşletmecilik Bilim Dalı, 2000

Mert, Abdullah, “**Erdemir Eğitim Merkezi Tarafından Verilecek Eğitimlerde NLP'nin Yetişkin Eğitimlerinde Kullanılması**”, Zonguldak Karaelmas Üniversitesi

S.B.E. Eğitim Programları ve Öğretim Bilim Dalı – Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Zonguldak, 2006

Steven, Rex ve Carolyn Sikes, **Ultimate NLP Home Study Course**, IDEA Seminars, Inc., 1997

Tokur, Behlül, **Kişisel Gelişim (NLP) – Din İlişkileri Üzerine Bir Araştırma**, Atatürk Üniversitesi S.B.E. Felsefe ve Din Bilimleri Anabilim Dalı - Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Erzurum, 2006

Uysal, Fatma Gül, **“Örgütsel İletişimde Nöro Linguistik Programlama ve Bir Uygulama”**, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim-Organizasyon Bilim Dalı (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Bursa, 2007

ÖZEL GÖRÜŞMELER

- 02 Mayıs 2008 ve 14 Mayıs 2008 ve tarihlerinde, Akarma Eğitim ve Danışmanlık Merkezi'nden NLP uzmanı Banu Gökçül ile gerçekleştirilen görüşme
- 06 Mayıs 2008 tarihinde PRO İletişim Danışmanlığı çalışanlarıyla gerçekleştirilen görüşme