

# İŞ HAYATINDA KİŞİSEL BAŞARININ ANAHTARI OLARAK KABUL EDİLEN TEKNİK: NLP

## (A TECHNIC WHICH IS ADMITTED TO BE A KEY FOR PERSONAL SUCCESS IN BUSINESS LIFE: NLP)

**Yard.Doç.Dr. F.Gül ÇETİNEL**

Anadolu Üniversitesi

Turizm ve Otel İşletmeciliği Yüksek  
Okulu

### ABSTRACT

Change has become such a necessity during the period of today's business life either at a personal level or an organizational level. Organizational change and improvement based on a self-improvement of working people. NLP which is a method for managers and other staff's education is quite popular in large organizations of the world as well as in Turkey. This study aims to give some information about NLP methods, claimed to be useful for success either in business life or in private life. In the first section of the study; the term of NLP, its history, its application and its use were examined. NLP method's applications for business life and Turkey case has been studied in the second section.

**Key Words:** Personal success, Business life, Communication, Modeling, Leadership, Motivation, Strategy.

### ÖZET

Günümüzün sürekli gelişen iş hayatında, söz konusu gelişmelere ayak uydurabilmek için, gerek örgütsel düzeyde gerekse kişisel olarak değişim bir zorunluluk haline gelmiştir. Örgütsel değişim ve gelişimin temelinde ise çalışanların kişisel olarak kendilerini geliştirmeleri yatmaktadır. Bu amaçla dünyada yaygın olarak kullanılan ve Türkiye'de de büyük şirketlerin bir çoğunun yönetici ve personel eğitimlerinde kullandıkları bir yöntem olarak NLP giderek önem kazanmaktadır. Bu çalışmada gerek iş hayatında gerekse özel hayatta kişisel başarı için kullanılabileceği iddia edilen bu yöntem hakkında bilgi vermek amaçlanmıştır. Çalışmanın ilk bölümünde NLP'nin anlamı, tarihçesi, nasıl uygulandığı ve ne tür yararlar sağladığı üzerinde durulmaktadır. İkinci bölümde ise, iş yaşamındaki uygulamaları ve Türkiye'deki durumundan bahsedilmektedir.

**Anahtar Sözcükler:** Kişisel başarı, İş hayatı, İletişim, Modelleme, Liderlik, Motivasyon, Strateji.

## 1. NLP'NİN GENEL ESASLARI VE TARİHSEL GELİŞİMİ

NLP'nin iş hayatındaki uygulamalarına geçmeden önce, bu bölümde NLP nin ne olduğu, uygulama alanları ve uygulama şekliyle faydaları üzerinde durulmaktadır.

### 1.1. NLP Nedir?

Günümüzün hızla değişen iş dünyasında, tek bir konuya dayalı becerilere duyulan gereksinim yerini öğrenme ve uyum sağlama becerilerine bırakmaktadır. Her gün daha fazla örgüt, çalışanların kendi performanslarını değerlendirebilecekleri, kendi çevrelerindeki engelleri aşarak potansiyellerini en yüksek düzeye çıkarabilecekleri yöntemler araştırmakta, kendi içlerinde eğitim ve öğrenme birimleri oluşturmaktadır. İş dünyasının bu günkü durumu ve geleceği, şirketlerin köklü bir yeniden yapılanma sürecinden geçmelerini gerekli kılmaktadır. Bu yapılanmanın etkili olabilmesi için altyapıyı oluşturan düşünce ve tutumların gözden geçirilmesi gerekmektedir. Bir örgütte egemen olan kültür, özellikle yüksek düzeydeki yöneticilerin kültür ve tutumlarının dışı vurumudur. Liderlerin yönetim biçimi, örgütün işleyişi ile bütünleşmektedir. Kişilerin örgüt içindeki dereceleri ne olursa olsun, her biri kendi çevresinde birer liderdir. Bu kişiler kendilerini tanıyarak, iç dünyalarını değerlendirerek çevrelerinde değişim yaratabilirler<sup>1</sup>.

NLP ya da Neuro-Linguistic Programming, kısaca, bir dizi teknikten oluşan bir metodolojisi ve tutumu olan bir bilim ve sanat olarak tanımlanmaktadır. NLP ile insanlar, özel hayatlarındaki tecrübelerinin her birini nasıl geliştireceklerini öğrenmekte ve böylece daha kaliteli bir yaşam yaratma yeteneklerini arttırabilmektedirler<sup>2</sup>.

NLP bir davranış şeklidir ve hayata, az rastlanan bir öğrenim fırsatı olarak bakmaktadır. İnsanları etkileyen iletişim biçimleri ve neyin öğrenmeye değer olduğu konularında ustalaşmayı amaçlamaktadır. NLP'nin açılımında yer alan neuro; yaşamdaki tecrübelerin sinir sistemi vasıtasıyla beş duyu tarafından algılanması ve işlenmesini ifade etmektedir<sup>3</sup>. Linguistic; kullanılan dil ve davranışlar, beyinde yeniden anlamlandırılan tecrübelere ait bilgilerdir. Programming; belirlenmiş hedeflere ulaşmak için insanların iletişimlerini ve sinir sistemlerini organize etmeleridir<sup>4</sup>.

NLP tekniğinin yaratıcıları ve uygulayıcıları bu yöntemin bilimsel olduğunu ifade etmektedirler. Sonuçları bilimsel olarak tam ispatlanamamış olsa

1 Sue KNIGHT, **Uygulamalarla NLP-İşinizde Fark Yaratın Farklılıklar**, Çev. İpek Görkey Taffe, Sistem Yayıncılık Geliştiren Kitaplar Dizisi:199, İstanbul, 1999, s.11-12.

2 Tad JAMES, "What is Neuro-Linguistic Programming", <http://www.nlp.com/about-nlp/what-nlp-html>. (Erişim tarihi 5 Mayıs 2003)

3 "NLP Nedir?", <http://www.nlpkara.com/nlp-nedir.html>. (Erişim tarihi 8 Mayıs 2003)

4 "NLP Tanımları, Sık Sorulan Sorular ve Terimleri", <http://www.erenlp.com/sss.asp>. (Erişim tarihi 14 Mayıs 2003)



da, sakıncası da gösterilmemiştir. NLP, her davranışın bir yapısı olduğunu kabul etmektedir. Bu tekniğe göre, söz konusu yapı öğrenilebilir, değiştirilebilir ve modellenilebilir. Hangi davranışların faydalı ve etkili olduğunu anlamak ise kişilerin algısal yeteneklerine bağlıdır. NLP'nin temelinde, insanların iyi yaptıkları işleri nasıl olup da bu derece başarılı gerçekleştirdiklerini anlamak yatmaktadır. Buna yetkinlik modellemesi denilmektedir. NLP ile başkalarına başarıyı getirmiş çeşitli tekniklerin herkes tarafından kolayca uygulanması mümkün olmakta, böylece kişilerin kendilerinin ve başkalarının davranışlarında kişisel gelişimi sağlayacak pratik yöntemler sunmaktadır. Bu şekilde, insanların seçeneklerini arttırmakta, duyarlılıklarını ve diğer insanlarla iletişimlerini geliştirmekte, kendi seçtikleri alanlarda çok daha başarılı sonuçlar elde etmelerini sağlamakta ve yaratıcılıklarını arttırmaktadır<sup>5</sup>.

Başarıya ulaşmak ve kişisel mükemmelliği yakalamak isteyen insanların değiştirmesi gereken tutum ve inançlarını değiştirmeyi kolaylaştırarak, kişisel hedeflere ulaşımı mümkün hale getirdiği için özellikle yönetim ve eğitim alanlarında sıkça kullanılmaktadır<sup>6</sup>.

NLP, iletişim teorisine sıradan bir katkıda bulunmaktan öte, son derece uygulamaya dönüktür. Parlak başarılar elde etmiş olan kişilerin düşünüş ve davranış biçimleri model haline getirilerek, diğer insanların da benzer başarılar elde edebilmek için bunlardan yararlanabilmesi sağlanmaktadır. NLP'nin gösterdiği bir çok teknik yaşamın farklı alanlarında doğrudan uygulanabilmektedir. Dahası, NLP, davranışları ve sonuç olarak başarıları etkileyen düşünme süreçlerini ve kişisel düşünme biçimlerini daha iyi tanımayı da sağlamaktadır. Zaten ne yaptığımızı ve neyi başardığımızı belirleyen de düşüncelerimiz yani algılarımız, hayal gücümüz ve inanç kalıplarımızdır<sup>7</sup>.

Avrupa Birliği NLP'yi bir bilimsel disiplin olarak kabul etmiş, İngiltere ve Almanya ise ulusal eğitim sistemlerine NLP'yi tamamen angaje etmişlerdir. Türkiye'de bu konuda 15 yüksek lisans 1 doktora tezi verilmiştir<sup>8</sup>.

NLP, kişilerin zihinsel programlarını değiştirebilmelerini, böylece anında performanslarını arttırabilmelerini, istedikleri ruh haline geçebilmelerini, duygu, düşünce, davranış ve yaşam biçimlerinde çok hızlı bir şekilde olumlu değişimler yapmalarını sağlayan başarının yeni teknolojisidir. Aynı zamanda kişisel gelişim eğitimidir. Kişisel olarak huzurlu, kendisiyle barışık, potansiyeline inanan, esnek, bireysel farklılıkların farkında olan bir kişi kendisiyle de kolayca yüzleşebilmekte ve yaşam deneyimlerini hata değil, öğrenme olarak

- 5 [http://www.biltek.tubitak.gov.tr/merak\\_ettikleriniz/index.php?kategori\\_id=14&oru\\_id=1259](http://www.biltek.tubitak.gov.tr/merak_ettikleriniz/index.php?kategori_id=14&oru_id=1259). (Erişim tarihi 22 Mayıs 2003)
- 6 Cumali KULAK, "NLP: Bir kişisel değişim modeli", <http://www.aku.edu.tr/duyuru/gazete30/s10.html>. (Erişim tarihi 26 Mayıs 2003)
- 7 "NLP Nedir?", [http://www.geocities.com/beyindili/nlp\\_nedir.htm](http://www.geocities.com/beyindili/nlp_nedir.htm). (Erişim tarihi 26 Mayıs 2003)
- 8 Kazım YURDAKUL, "NLP (Nöro-Linguistik Programlama)", <http://www.vizyoner.com/AnaBaslik/Roportajlar/default.asp?ARSIVFLG=-1>. (Erişim tarihi 26 Mayıs 2003)

değerlendirebilmektedir. Sorunlar karşısında "niçin"lere takılmak yerine sorunu nasıl çözeceğini planlamaktadır<sup>9</sup>.

NLP uzmanları, daha önce başarıya ulaşmış insanların tecrübelerinden faydalanarak haritalar hazırlamakta, daha sonra, insanların kendi olanaklarına ve hedeflerine göre uygun haritayı ve doğru güzergahı seçmelerine yardımcı olmaktadır. Ancak bundan sonrası bireyin kendisine aittir ve birey o yolu kendisi yürüme zorundadır. NLP'yi diğer tekniklerden ayıran bir takım üstün nitelikleri bulunmaktadır. Örneğin, kişileri kalıplara sokmaz. Her bireyin kendi hedefi doğrultusunda kendi yolunu bulmasını amaçlar. Ayrıca, kişiye bu yolda ihtiyacı olacak araç gereci de sunar. Yani iletişim becerileri, stratejik soru sorma, optimum özgüven gibi bir çok faydalı alt tekniği bünyesinde barındırmaktadır. NLP yüzlerce başarı öyküsünün teker teker analiz edilmesinin bir sonucu olarak meydana getirilmiştir ve tecrübenin bilgiye dönüştürülmüş halidir<sup>10</sup>.

NLP, "İyi yaptığım bir şeyi nasıl yapıyorum?", "Onu nasıl daha iyi yapabilirim?", "Başkalarında hayranlık duyduğum becerileri nasıl kazanabilirim?" gibi sorulara cevap bulmayı amaçlamaktadır. İnsanın motivasyonunun tüm yapısıyla ilgilenecek, bir davranışla sonuçlanan düşünce süreçlerini, duyguları ve inançları şekillendirmeye çalışmaktadır. Özellikle de, başkalarıyla olduğu kadar kişinin kendisiyle olan iletişimi ile ilgilidir<sup>11</sup>.

NLP'nin temsil ettiği unsurlardan birisi, insandaki öğrenme becerisine bir bakış açısı sunmasıdır. NLP'nin temel işlevi, insanların kendi beyinlerini kullanmalarını öğretecek yollar geliştirmektir. İnsanların çoğu beyinlerini etkin ve bilinçli biçimde kullanamamaktadırlar. Bunu başardıklarında, kendileri ile ilgili daha çok şey öğrenmenin ve değiştirmenin olanaklarıyla da tanışırlar. İnsanların yaptıkları her şeyin bir yapısı vardır; eğer bu yapı ortaya konabilirse, nasıl değiştirilebileceği ve bu yapının kusursuz hale getirilebilme koşulları da tasarlanabilmektedir. Ne yapılması gerektiği bilindikten sonra değişimi gerçekleştirmek daha kolay olmaktadır<sup>12</sup>.

NLP'yi amaçlar bütünü olarak değil, araçlar ve sistemler olarak düşünmek gerekmektedir. NLP, başkalarının olduğu kadar, kişinin kendi mükemmelliğini de modellemeyi ve yeniden o sonucu üretmeyi sağlamaktadır<sup>13</sup>.

9 "NLP Nedir", <http://www.narnlp.com/nlp.htm>. (Erişim tarihi 28 Mayıs 2003)

10 "Başarı yolculuğundaki deneyimli kılavuz: NLP", <http://www.karmaegitim.com/m3.htm>. (Erişim tarihi 28 Mayıs 2003)

11 Harry ALDER, **Yöneticiler İçin NLP**, Çev.Tevfik Ertan, Sistem Yayıncılık NLP Dizisi: 167, İstanbul, 1998, s.3.

12 Richard BANDLER, **NLP-Değişim İçin Beyninizi Kullanın**, Çev.Osman Akinhay, Alfa Basım Yayım Dağıtım Ltd.Şti., Alfa Dizisi No: 012, İstanbul, 1999, s.3-15.

13 Turgay BİÇER, **NLP Kişisel Liderlik**, Beyaz Yayınları No: 45, İstanbul, 1999, s.7-9.

## **1.2. NLP'nin Tarihçesi**

1970'lerde California Üniversitesi'nde matematik öğrencisi olan Richard Bandler ve aynı üniversitede linguistik profesörü olan John Grinder tarafından ortaya atılmıştır. Grinder ve Bandler'in amacı, başarılı terapistler tarafından kullanılan iletişim davranışı modellerini tanıtarak, başkalarına aktarılabilmesini sağlamaktır. Onların ilk çalışmalarının ürünü; daha iyi iletişim, daha hızlı öğrenme ve herhangi bir alanda kişisel başarı için kullanılabilecek bir modeldir. NLP günümüzde önde gelen insanlardaki başarı modellerinin keşfinde hızlı ilerlemeler kaydetmiştir. NLP'ye göre kişisel mükemmellik bilgisi ve becerisi; araba kullanmayı, yüzmeyi ya da bilgisayar kullanmayı öğrenmek gibi öğrenilebilir. NLP'nin özü de budur<sup>14</sup>.

Bandler ve Grinder ilk denemelerinden sonra NLP'nin üzerine kurulduğu temel metot olan "Örnek Alma"yı geliştirmişlerdir. Daha sonra Amerikan ordusuyla, büyük spor takımlarıyla, Amerikan hükümetiyle ve büyük şirketlerle çalışmışlardır. Daha sonra, Harry Alder ve Beryl Heather NLP pratisyenlerinin bilgilerini sentezlemişler ve ortaya şöyle bir sonuç çıkarmışlardır: "Her birimiz çok özel yeteneklere sahip bireyleriz." Alder ve Heather'in NLP'yi bir adım öteye taşıma konusunda çok büyük rolleri olmuştur. Onların çalışmaları konuyu geniş katılımcılar için açık, net ve ulaşılabilir kılmıştır. Başlangıçta NLP özellikle terapistlerin kullandıkları bir konuyken zaman içinde kullanım alanları ve kullanan kişilerin sayısı her geçen gün artmıştır. Beryl Heather, tüm dünyada ve özellikle İngiltere'de iş hayatına yaptığı katkılardan dolayı oldukça tanınan bir kişi haline gelmiştir<sup>15</sup>.

Grinder ve Bandler, dallarında çok başarılı olan üç psikoterapisti incelediğinde, bu insanların yalnız davranışlarını ve sistemli çalışmalarını değil, bu çalışmalar sırasındaki duygularını, düşüncelerini ve tutumlarını uzun incelemelerden sonra öğrenmişlerdir. Bu inceleme sırasında söz konusu insanların duygu, düşünce ve tutumlarında şaşırtıcı benzerlikler olduğu ortaya çıkmıştır. Daha sonra onların metotlarını üniversite öğrencilerine öğretmişler ve öğrenciler bunları uygulayarak aynı durumlarda aynı sonuçları almışlardır. Mükemmelliğin bu şekilde modellenmesiyle ortaya çıkan NLP, önce Amerika'da daha sonra da Avustralya ve özellikle İngiltere ve Almanya'da olmak üzere Avrupa'da hızla ilerlemiştir. Türkiye'de de son yıllarda bu konunun büyük bir ilgi uyandırdığı görülmektedir<sup>16</sup>.

Richard Bandler ve John Grinder'in NLP'yi ortaya koyarken yanıtını aradıkları birkaç soru vardı: "Nasıl oluyor da insanlar farklı sonuçlar ortaya koyuyorlar?", "Kişisel mükemmellik nedir?", "Başarılı insanlarla başarısız insanlar

<sup>14</sup> ALDER, a.g.e., s.18-19.

<sup>15</sup> Harry ALDER-Beryl HEATHER, **21 Günde NLP**, Çev.Fatma Can Akbaş, Birinci Basım, Kariyer Yayıncılık İletişim Eğitim Hizmetleri Ltd.Şti., Kariyer Yayınları Gelişim Dizisi:7, İstanbul, 2001, s.11-13.

<sup>16</sup> Oğuz SAYGIN, "NLP", <http://www.kubacami.org/konular/kitaplar/nlp/nlp.htm>. (Erişim tarihi 28 Mayıs 2003)

arasındaki farklar nelerdir?" gibi. Onlara ilginç gelen bir diğer özellik de modelledikleri insanların kişilik yapı ve tarzlarının başka başka olmasına rağmen çalışmalarının özünün hemen hemen aynı kalıplar üzerine oturmuş olmasıydı. Bandler ve Grinder modelledikleri kalıp ve teknikleri sistematik bir hale getirerek kişisel bir değişim, etkili iletişim, hızlandırılmış bir öğrenme ve performans geliştirme konusuna uygulamaya başlamışlardır<sup>17</sup>.

Grinder ve Bandler kullandıkları modelleme teknikleri ve kişisel katkılarını beyin-dil-vücut arasındaki ilişkiyi sembolize etmek için "Neuro-Linguistic Programming" olarak isimlendirmişlerdir<sup>18</sup>.

1991 yılında Robert Dilts ve Todd Epstein tarafından Santa Cruz'da University of California'ya bağlı olarak NLP Üniversitesi kurulmuştur.

### **1.3. NLP'nin Temel Prensipleri ve İşleyişi**

NLP'nin en önemli prensiplerinden birisi, ilişki, özellikle de karşılıklı güven ve saygıya dayanan, uyumlu ve yüksek kaliteli ilişkidir. NLP, uyumu, insan ilişkilerinin temeli olarak kabul etmektedir. Öğrenilerek kazanılan her beceri gibi uyum da öğrenilebilen ve geliştirilebilen bir beceridir. NLP'de zihin ve beden uyum içinde olmasına iç uyum veya bütünlük adı verilmektedir. İç uyum, bedensel dilimizin, ses tonumuzun ve kullandığımız sözcüklerin aynı mesajı taşımaları ve bir bütün halinde olmaları anlamına gelmektedir. İnanç ve değerlerimiz eylemlerimizle uyum içerisindedir. Ancak iç uyum mükemmellik değildir. NLP'nin temelinde aynı olayla ilgili farklı görüşlerin değerine önem vermek bulunmaktadır. Bu, çoklu betimlemeye sahip olmak olarak isimlendirilmektedir<sup>19</sup>.

Bazı insanlar hayatları için önemli olduğunu düşündükleri alternatifler konusundaki farklı görüşleri yüzünden kendi kendileriyle ve iç dünyalarıyla şiddetli bir mücadele içerisindedirler. Kişi ne zaman bir faaliyetten diğerine değişiklik yapmaya kalkışsa, mevcut deneyimleri ile değiştirmeyi düşündüğü geçmişteki deneyimlerinin her ikisini de değerlendirmeye çalışmakta, hangisinin daha tatmin edici olacağı konusunda karar verebilmek amacıyla, ikisi arasında karşılaştırmalar yapmaktadır. Oysa mükemmel uyumda bu söz konusu olmaz. Tamamen uyumlu olmakla, asla yeni bir alternatif seçilemeyecek, yeni bir şeyler öğrenmek için ileri gidilemeyecek, geleceğe bakılmayacak, yeni bir düşünceye sahip olunamayacak ya da başkalarının deneyimlerinin dünyasına girilemeyecektir. Gerçek yaşamda tamamen uyumlu olmak, durağanlık, mutsuzluk ve çevreye tamamen bağımlı olmakla sonuçlanmaktadır. Ve gerçekte kişiler için, uyumun basitliği ve rahatlığı sık sık o kadar önemli hale gelmektedir ki, uyumu başarmak adına, alternatiflerden vazgeçmeye, kararlardan kaçınmaya, yeni fikirleri dikkate almayı reddetmeye,

17 BİÇER, a.g.e., s.10-11.

18 "NLP'nin kökeni nedir?", <http://www.nlp.org.tr>. (Erişim tarihi 28 Mayıs 2003)

19 "NLP: Nöro Linguistik Programlama", <http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=582>. (Erişim tarihi 5 Haziran 2003)

içlerinden gelen farklı ihtiyaçları önemsememeye tamamen istekli olmaktadır. Ancak bu sadece geçici bir çözüm olabilmekte, çünkü, dış dünyadaki değişiklikler bu kişilerin de farklı alternatifler karşısında kayıtsız kalmalarını engellemekte ve uyumu bozmaktadır. Uyum, bir deneyim üzerinde geçici olarak tam konsantre olmamıza; uyumsuzluk ise, sonsuz sayıdaki olanakları ve bize sürekli olarak sunulan yaşamı ifade eden sonuçları düşünmemize yardım etmektedir. Bu dengeyi korumak için, dengenin her iki tarafını da iyi bir şekilde anlamaya ve değerlendirmeye ihtiyacımız vardır<sup>20</sup>.

NLP'nin uyguladığı yöntemlerden birisi de modellemedir. Modelleme, NLP'nin özünü oluşturmaktadır. Başarılı performansların analizine ve zaman zaman da başarısız eylemlerin karşılaştırılmasına olanak tanıyan çeşitli NLP araç ve tekniklerinin kullanılmasıyla bir kişinin ya da bir grubun davranışları modellenmektedir. Modellenen yetkinlikler arasında liderlik, yaratıcılık, etkin iletişim gibi makro beceriler olduğu gibi, güçlü hafıza, hızlı öğrenme, güzel yazı yazma, etkili sunum yapma, sorun çözme gibi daha farklı boyutlarda davranışlar da bulunmaktadır<sup>21</sup>.

Davranış modelleme, mükemmel bir performansla sahip bazı ideal örneklerin başarılı yöntemlerinin haritasını çıkarmayı ve gözlemlemeyi içermektedir. NLP'nin temel hedefleri özel modeller ve mükemmel yeteneklerdir ve bunların diğer insanlara devredilebilmesine yardımcı olmaktır. NLP'nin modelleme araçları, rol modellerin etkili davranışı ve kullandıkları dildeki özel, kopyalanabilir örnekleri teşhis etmemize yardımcı olmaktadır<sup>22</sup>.

NLP'de duyguları, deneyimleri, davranışları, inanç ve değerleri de modellemek mümkündür. Bir beceriyi modellemek için üç mantıksal düzeyde yoğunlaşmak gerekmektedir. Bunlar; modelin yaptıkları (davranış ve fizyolojisi), nasıl yaptığı (düşünme şekilleri) ve neden yaptığı (inanç ve değerler) dir. NLP'de modelleme üç evreden oluşmaktadır: gözleme, sorgulama ve ilgimizi çeken davranışı sergilerken modelimizin yanında bulunmadır<sup>23</sup>.

Birisinin yeteneğini örnek almak için tam olarak o kişinin o işi nasıl yaptığının bilinmesi gerekmektedir. Modelleme; söz konusu kişilerin yaptıkları şey konusundaki tutumlarını, o konuda inandıkları şeyi, onu yaparken neler düşündüklerini, daha önce kendi kendilerine ne söylediklerini ve sorunların veya hataların nasıl üstesinden geldiklerini öğrenmek demektir. Bu açıdan modelleme, bilgi transferini mümkün kılmaktadır. Bu da öğrenmenin temelini oluşturmaktadır. Bununla birlikte NLP insanlara, gerçekten iyi yaptıkları şeylerin nasıl yapıldığının analiz edilmesiyle iyi oldukları alanlarda kendilerini de model olarak alabileceklerini iddia etmektedir. Örneğin, bir işi zamanında

20 Steve ANDREAS, "Congruence", <http://www.nlpco.com/articles/nlp/congruence.htm>. (Erişim tarihi 6 Haziran 2003)

21 "Modelleme Nedir?", <http://www.nlp.org.tr>. (Erişim tarihi 6 Haziran 2003)

22 Robert DILTS, "Modeling", <http://www.nlpu.com/Articles/artic19.htm>. (Erişim tarihi 6 Haziran 2003)

23 "NLP: Nöro Linguistik Programlama", <http://www.insankaynaklari.com/cn/Content-Body.asp?BodyID=582>. (Erişim tarihi 6 Haziran 2003)

yapmak için stratejiler geliştirmiş iseniz, bazı ayarlamalarla onları, tutkularınızı ve ihtiyaçlarınızı karşılayacak kariyerinize ulaşmak için de kullanabilirsiniz<sup>24</sup>.

NLP'nin amaçlarından birisi de, Walt Disney gibi özel yetenekleri olan insanların başarılı düşünme stratejilerinin kesin haritalarını oluşturmaktır. **Disney yaratıcılık stratejisi**; hayalleri geliştirme ve onlara gerçek olabilmeleri için en iyi şansını verme stratejisidir. Bu strateji, genellikle takımı bir fikri geliştirirken üç ayrı rolü üstlenen Walt Disney'den esinlenilerek adlandırılmıştır. Söz konusu roller; hayalci, gerçekçi ve eleştirici yaklaşımdır. NLP'nin kurucularından Robert Dilts bu stratejiyi kendisine model almış ve NLP aracı olarak geliştirmiştir. Bu stratejiden özellikle ticari danışmanlık ve koçluk işlerinde yararlanılmaktadır. Ayrıca söz konusu strateji; kişinin kendisi ve takımı için yaratıcılığı geliştirmek istediğinde kullanılabilir<sup>25</sup>.

Albert Einstein, hayal gücünün bilgidenden daha önemli olduğunu iddia etmiştir. Disney, "Animasyon, insan zekasının anlaşılabilmesini sağlar" demiştir. Gerçekten, iki farklı kişinin yaratıcılık yöntemleri bazı tuhaf benzerlikler gösterebilmektedir. Einstein, buluşlarını yaparken hayali çizimler ya da görsel fantezileri sık sık kullandığını ve tipik düşünce tarzının görsel olduğunu ifade etmiştir. Disney'in de yaratıcılık yönteminde çok fazla görsellik olduğu görülmüştür. NLP'nin bakış açısıyla Disney'in yaratıcılık stratejisinin temel unsurlarının çok açık bir şekilde tanımlanması sağlanmıştır<sup>26</sup>.

NLP'nin insanları yüreklendiren pek çok kuralı vardır. Bunlardan biri; "Bir insan bir işi başarabiliyorsa, siz de başarabilirsiniz." dir. NLP'nin ilk şartı insanın kendi ile barışık olmasıdır. İkinci olarak insanın ne istediğini bilmesi gerekmektedir. Üçüncü kural ise, bir işi gerçekleştirebilmek için o hedefe yönelmek gerektiğidir. Son olarak da esnek olmak çok önemlidir. NLP'de bu, "her zaman bir seçenek daha vardır" şeklinde ifade edilmektedir. İnsanlar seçenekleri olduğu sürece esnek olabilirler. Bütün bunları kısaca "hedefinizi seçin, o hedefe ulaşacağınıza inanın ve hedefe kilitleyin" şeklinde özetlemek mümkündür<sup>27</sup>.

Herkesin bilinçaltında dünyayı yorumlayan özgün bir zihinsel model vardır. İnsanlar beyinlerinin çalışma sistemini keşfettikçe, gelişmelerini engelleyen alışkanlık, düşünce, duygu ve inançları fark eder ve sonuca yönelik zengin çözümler üretebilirler<sup>28</sup>.

<sup>24</sup> Ian Mc DERMONT-Wendy JAGO, **Kişisel Mutluluk ve Profesyonel Başarıda NLP Koçluğu**, Çev.Fatma Can Akbaş, Kariyer Yayıncılık İletişim, Eğitim Hiz.Ltd.Şti., İstanbul, 2003, s.24-82.

<sup>25</sup> DERMONT-JAGO, a.g.e., s.57-58.

<sup>26</sup> Robert DILTS, "Walt Disney-Strategies of Genius", <http://www.nlpu.com/Articles/article7.htm>. (Erişim tarihi 6 Haziran 2003)

<sup>27</sup> SAYGIN, a.g.e.

<sup>28</sup> "NLP (Neuro Linguistic Programming)", <http://www.navitas-tr.com/nlp.htm>. (Erişim tarihi 6 Haziran 2003)





NLP'nin tüm model ve teknikleri özünde iki temel varsayıma dayanmaktadır:

**Harita yaklaşımı:** İnsanlar çevrelerinden sürekli olarak çok fazla miktarda uyarı almakta ve bu bilgileri kişisel filtrelerinden geçirerek algılamaktadırlar. Yani, diğer bir deyişle, insanlar çevreden gelen uyarıları kendi yorumlarını katarak algılamaktadırlar. Herkesin kendine göre oluşturduğu bu gerçeklere **harita** veya **nöro-linguistik harita** adı verilmektedir. Davranışları kısıtlayan ya da çeşitlendiren de mutlak gerçekler değil, bu haritalardır.

**Sistem yaklaşımı:** Kişiler, toplumlar ve evren birbirleriyle sürekli etkileşim halinde bulunan karmaşık bir sistemler ve alt sistemler bütünü oluşturmaktadır. Bu sistemin herhangi bir parçasını sistemden ayırmak olanaksızdır. Bu durumda amaç, doğru haritayı oluşturmak değil, sistem yaklaşımına uygun en zengin haritayı oluşturmaktır. Bir sorun karşısında ne kadar çok davranış alternatifi varsa başarı şansı da bu çeşitlilik oranında artmaktadır. Mükemmel kişiler, çok çeşitli bakış açıları ve çok sayıda davranış seçenekleri içeren haritalara sahip olan kişilerdir. NLP, bakış açılarını ve davranış seçeneklerini arttırma, zenginleştirme yöntemleri sunmaktadır. Çok seçenek sahibi olmak kişiyi mükemmelliğe yaklaştırırken, çok çeşitli bakış açılarına sahip olmak da olgunlaştırmaktadır<sup>29</sup>.

Mutlu ve başarılı bir yaşam isteyen kişilerin kendilerine limitler koymaması gerekmektedir. Bir kişi "ben bu işi yapamam" dediğinde beynine o limiti koymuş olmakta ve baştan kaybetmektedir. "İstedğim her şeye ulaşırım" diyen kişiler ise beyinlerinde bir kapı aralamaktadırlar. Kişilerin inançları, önyargıları ve almış oldukları terbiye onlar için limit olmaktadır<sup>30</sup>.

NLP'nin sistematığı kısaca şu şekilde açıklanabilir<sup>31</sup>:

**Sistemi anlama:** Bu, NLP'nin bakış açısını öğrenme aşamasıdır. Burada NLP'nin varsayımlarını çok iyi özümsemek gerekmektedir.

- **Kendini anlama ve çevreyi algılama:** İnsanlar çevrelerinde olan her şeyi sahip oldukları beş duyuyla algılayıp yorumlamaktadırlar. Çevrede olan bi-teni algılayıp yorumlamak ve bu yorumun kişiye özgü olması, kişinin kendi zihin haritasının çerçevesini oluşturmaktadır. Ancak herkesin zihin haritası farklıdır. Bunu kabul ettiklerinde farklı açılardan bakmayı öğrenirler. İnsanların kişisel haritaları hayatları boyunca yaşadıkları deneyimlerden oluşmaktadır. Bu süreçte, bilinçli veya bilinçsiz bir şekilde zihinsel filtrelerine pek çok şeyi ekleyebilir veya çıkarabilirler. NLP kişilere, bu zihinsel değişiklikleri bilinçli olarak yapma ve istedikleri sonuçlara ulaşma şansını vermektedir.

29 Gülsün ZEYTİNOĞLU, "NLP Nedir, NLP Varsayımları Nelerdir?", <http://www.kisiselgelisim.org/z/sayfagoster.asp?sayfaid=2&sf=NLP>. (Erişim tarihi 6 Haziran 2003)

30 "NLP (Neuro Linguistic Programming)", <http://www.geocities.com/aksact/NLP.html>. (Erişim tarihi 6 Haziran 2003)

31 "NLP ve Başarı", <http://www.benbigun.com/2.php>. (Erişim tarihi 6 Haziran 2003)

- **Yeniden çerçeveleme:** Bu, insanların dünyayı algılama alışkanlıklarını değiştirmeyi ifade etmektedir. Empatinin temelidir. NLP'nin "sizin başarısızlık diye yorumladığınız şey, sadece bir sonuçtan ibarettir" şeklinde ifade edilen varsayımı, yeniden çerçevelemenin özetidir. Edison, yüzlerce denemeden sonra elektriği bulamaması konusunda ne düşündüğünü soranlara; "Başarısızlığa uğramadım. Sadece ampulün bulunamayacağı bir yol daha keşfettim." demiştir. Demek ki, kişilerin başarısızlığa uğradıklarını düşündüklerinde, nerede yanlış yaptıklarını araştırmaları gerekmektedir. Olaylara farklı gözlemlerle bakmayı denemelidirler.

**Sistemi uygulama/uyarlama:** Bu aşama, insanların yapmak istedikleri şeyleri nasıl yapacaklarını, nelere ihtiyaçları olduğunu anlatmaktadır. Bu işe başlamadan önce, kendileriyle ilgili olarak sorulması gereken bir takım sorular vardır. Bunlar; "Yapacağımız şeye yeterince inanıyor muyuz?", "Yeterince bilgili miyiz?", "Bu işi yapabilecek becerilere sahip miyiz?", "Kişilik özelliklerimiz nelerdir ve özelliklerimizin geliştirilmeye ihtiyacı var mı?" şeklindedir. Bu konuda hazırlıklarını kontrol ettikten ve bu sorulara cevap verdikten sonra, sıra stratejilerini uygulamaya, öğrendiklerini amaçlarına uyarlamaya gelmektedir.

- **Hedeflerini açık olarak belirle:** Nereye gideceğimizi bilirsek, rotamızı daha kolay belirleyebiliriz.
- **Harekete geç:** Başlamak bitirmenin yarısıdır.
- **Attığımız adımları kontrol et:** Bir yolda yürürken, attığımız adımların sonuçları veya gelişmelerini çok iyi izlemek ve analiz etmek zorundayız. Burada sezgilerimiz, gözlemciliğimiz, aldığımız geri bildirimler çok önemlidir.
- **Davranışlarında esneklik geliştir:** Attığımız adımların sonuçlarını erken görmek, başarısızlık olarak algıladığımız durumdan kurtulmak için taktik değiştirmemizi sağlayacaktır.

NLP'de sık sık tekrarlanan harita kavramı; kişilerin nasıl ilerlediklerini ifade eden kişisel resimleridir. Her insan kendi deneyimlerinden kendi haritalarını oluşturmaktadır. Yaşadıkları deneyimlere göre genelleştirmeler yapmakta ve bazı şeylere olduğundan çok farklı anlamlar yüklemektedirler. Daima haritalarına ve dünya görüşlerine göre kendileri için yararlı olacak en iyi seçimleri yapmaktadırlar. Bunun sonucunda ortaya çıkan niteliksiz bir davranış, sadece yetersiz bir haritaya sahip olmalarından kaynaklanmaktadır<sup>32</sup>.

#### **1.4. NLP'nin Uygulama Alanları ve Kazandırdıkları**

Günümüzde NLP yaygın olarak, iş hayatında yönetim geliştirme, satışlar, başarı/performans, kişisel beceriler ve motivasyon için; eğitimde daha iyi anlama, öğrenme şekilleri, öğrenciler ve ailelerle uyum geliştirme için kullanılmaktadır. Pek çok insan kendi kişisel gelişimleri için NLP tekniklerini kulla-

<sup>32</sup> Andrew DERRINGTON, "NLP Perspectives: Maps That Show The Paths To Excellence", <http://www.nlpco.com/articles/nlp/nlpperspectives.html>. (Erişim tarihi 9 Haziran 2003)

nırken aynı zamanda mesleki değerlerini de en üst düzeye çıkarmaktadırlar. NLP'yi kullanan bazı meslekler; satış elemanlığı, işletme yöneticiliği, idarecilik, girişimcilik, hukukçuluk, öğretmenlik, antrenörlük, danışmanlık, eğitimcilik, doktorluk, müşavirlik, oyunculuk vs. dir<sup>33</sup>.

Kişiler; daha başarılı olmak ve daha verimli bir hayat yaşamak, kendine güveni arttırmak, kendisiyle barışık olmak, kendi iç dünyasını tanımak, doğru karar verebilme becerisini kazanmak, kendisiyle, ailesiyle ve çevresiyle etkili iletişim kurabilmek için kişisel gelişim eğitimi almaktadırlar<sup>34</sup>.

NLP teknikleri ve uygulamaları ile ilgili eğitimlerin öncelikle psikologlar, öğretmenler, siyasetçiler, işadamları, insan kaynakları yöneticileri ve öğrenciler tarafından alınmasının faydalı olacağı ifade edilmektedir. Bu konuda verilen sayısız örneklerden birinde, ödül alacağı ifade edilmektedir. Bu konuda verilen sayısız örneklerden birinde, ödül alacağı bir törende konuşma yapacağı için uykuları kaçan bir işadamlarının, verilen NLP eğitimi sonucu topluluk önünde rahatça konuşabilir duruma geldiğinden bahsedilmektedir<sup>35</sup>.

Yönetim biliminde artık insanların hayal gücünün nasıl yönetilebileceği noktasına gelinmektedir. Özellikle "Öğrenen Organizasyonlar" modelinde NLP'nin kullanım alanları şöyle sıralanmaktadır: Liderlerin eğitimi, yöneticilerin eğitimi, teknisyenlerin eğitimi, takımların eğitimi, bir bütün olarak öğrenen organizasyonların kurulması, şirket içi etkin iletişim kurma becerisi, satış ve pazarlama stratejileri, takım iletişimi ve takım ruhunun yükseltilmesi, yaratıcılık stratejileri, başarılı yöneticilerin veya satış elemanlarının vs. modellenerek davranışlarının astlarına yada diğer meslektaşlarına aktarılması, bilinçaltı satış, ikna ve prezantasyon teknikleri, motivasyon, karar verme ve iletişim becerilerinin geliştirilmesi, toplum önünde rahat ve etkili konuşabilme becerisi vs.<sup>36</sup>

Günümüzde başarı deyince iş hayatı, okul hayatı veya özel hayat ayrımı yapılmamaktadır. Artık gelişme ve başarı her alandaki insanı ilgilendirmekte, şirketler ve kuruluşlar çalışanları geliştikçe daha ileriye gitmektedirler. Bunun için de özellikle büyük ve köklü işletmeler olmak üzere pek çok örgüt, çalışanların kişisel gelişimine yatırım yapabilmek için bütçe ayırmaktadırlar. Kişisel gelişim; insanların kapasitelerini, performanslarını ve sonuç olarak verimliliklerini arttırmaya katkısı olacak bilgi, beceri ve yeteneklerin geliştirilmesidir. Kişisel gelişim öncelikle; kişinin kendini daha iyi tanınması, daha iyi ilişkiler ve daha iyi iletişim kurmak için çevresindeki insanları tanınması, sürekli olarak olumlu davranışlar sergilemesi, başkaları üzerinde etkili olması, sorun odaklı olmak yerine problem çözümüne odaklanması ve hepsinden önemlisi

33 JAMES, a.g.e.

34 Azmi ÖZKAN, "NLP Nedir?", <http://www.pozitifgelisim.com/nlpnedir>. (Erişim tarihi 9 Haziran 2003)

35 Sibel KÖKLÜ, "Kafayı çalıştırma tekniği: NLP", <http://www.milliyet.com.tr/2002/02/13/isyasami/is02.html>. (Erişim tarihi 9 Haziran 2003)

36 "İş dünyasında NLP", <http://www.nlpankara.com/uygulamalar.html>. (Erişim tarihi 9 Haziran 2003)

beynini etkili biçimde ve en yüksek düzeyde kullanabilmesi gibi davranışları geliştirebilmesidir<sup>37</sup>.

NLP ayrıca kişisel gelişim danışmanlığı yani Coaching'de de kullanılmaktadır. Birebir yapılan kişisel gelişim danışmanlığı, kişilerin gerçekleştirmek istedikleri sonuçların tanımlanmasıyla başlamakta, hedefe ulaşmak için gereken inanç değişiklikleri, bakış açısı farklılıkları, yeni davranışlar oluşturmak gibi pek çok NLP aracının kullanılmasını kapsamaktadır. Bunun sonucunda kişilerin kendilerine olan güvenleri artmakta, yetkinlikleri tazelenmekte, daha iyi kararlar almaya, hedefleri ve değerleri netleşmeye ve daha mutlu bir yaşam sürmeye başlamaktadırlar. Kişisel gelişim danışmanlığı; bu hizmeti kullanan şirketler için de, insan kaynaklarını geliştirmedeki kararlılık ve niyetlerinin açık bir göstergesi olmaktadır<sup>38</sup>.

Danışmanlar, eğitimciler ve satış elemanları, müşteriyle ilişkilerin güçlenmesi ve etkin bir iletişimle müşteriye sağlanan katma değer artırılması konularında; yöneticiler, kendilerini ve başkalarını daha iyi anlama ve motive etme yeteneği, koçluk becerilerinin gelişmesi, stresin azalması, sonuca yönelik karar almanın gelişmesi konularında; genel olarak NLP seminerlerine katılanlar, iş tatmini, etkileyici sosyal ilişkiler, yaratıcılığın gelişmesi, kişisel güvenin artması, zamanın daha etkin kullanımı gibi konularda NLP eğitimlerinden yararlanmaktadırlar<sup>39</sup>.

Meslek yaşamında başarılı olmanın, yani hedefe ulaşmanın bir yolu olarak NLP teknikleri, kişinin istediği şeye yürekten inanması ve beyninin her iki tarafını da kullanmasına olanak tanımaktadır. İnsanlar şey'leri ifade etmek ve onları ayrıntılı olarak düşünmek için ( sayılar gibi) sol beynin uzmanlık alanı olan dili ya da simgeleri kullanmaktadırlar. Beynin sağ tarafı ise, yaratıcı hayal gücü, sezgi ve canlandırmayla alakalı dilsel olmayan temsilleri kullanmaktadır. Zaman zaman bir taraf diğerine göre daha baskın olabilir. Örneğin; yöneticilerin çoğu, yaratıcı olan sağ beyinden çok, mantıklı, ardışık düşünmeye yatkın olan sol beyni kullanmaya eğilimlidirler<sup>40</sup>.

## 2. İŞ HAYATINDA NLP

NLP'nin kullanıldığı pek çok farklı alan olmasına rağmen burada, çalışmanın amacı gereği, iş hayatındaki kullanımı ve NLP'nin bakış açısına dayalı olarak liderlik, yöneticilik ve motivasyon stratejileri üzerinde durulacaktır.

37 "NLP Nedir?", [http://assert.online.de/AssertGEN/beyin\\_psikoloji/nlp-nedir.htm](http://assert.online.de/AssertGEN/beyin_psikoloji/nlp-nedir.htm). (Erişim tarihi 2 Mayıs 2003)

38 "Kişisel Gelişim Danışmanlığı (Coaching), <http://www.nlp.org.tr>. (Erişim tarihi 2 Mayıs 2003)

39 "NLP (Neuro Linguistic Programming), <http://www.navitas-tr.com/nlp.htm>. (Erişim tarihi 17 Haziran 2003)

40 Serpil AYTAÇ, "Performansı Arttırmanın Bir Yolu Olarak NLP Tekniği", **Uludağ Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt:17, Sayı:1-2, Bahar/Yaz Dönemi, Mayıs, 1999. (<http://iktisat.uludag.edu.tr/dergi/arsiv.html>. (Erişim tarihi 12 Mayıs 2003))

## 2.1. NLP ve İş Hayatı

İş hayatında özellikle "iletişim" konusu üzerinde çok fazla durulmaktadır. Çünkü iş dünyasında insanları etkilemek için en çok kullanılan araç dildir ve her insan farklı bir düşünce yapısına sahiptir. İnsanlar diğerlerinin düşünme biçimlerindeki farkları tanıdıktan ve onları değerlendirebilir hale geldikten sonra, iş hayatında rahatlıkla kullanabilmektedirler.

Günümüzde sürekli gelişen ve değişen bir iş ortamı söz konusudur. İnsanların bu yeni düzene ayak uydurabilmeleri, kendilerini değişime adapte etmelerine ve kendilerini geliştirebilmelerine bağlıdır. Bunu sağlayabilmek için NLP'nin önerdiği yöntem kişinin inanç sistemini gözden geçirip, işe yarayan inançlarını yenilemesidir. Bu konuda işe yarayabilecek inançların bazıları şöyle sıralanabilir:

- İş yaşamında olumluluklar kadar olumsuzluklar da normaldir.
- Mesleki ve sosyal yönden sürekli gelişim şansın yarısıdır.
- En etkin durum esnek olabilmektir.
- Çalıştığı sektörü iyi kavramak hazırlık için başlangıçtır.
- Firmayı iyi tanımak, artı ve eksilerini bilmek kazandırır.
- Kurumunun kültürüne sahip çıkmak sahiplenme duygusu verir.
- Kurumunun hiyerarşi yapısını bilmek hareketliliği sağlar.
- Takım arkadaşlarının özelliklerini bilmek işlerin etkinliğini artırır.
- Çalışılan birimin ve diğer birimlerin çalışma sistemini iyi bilmek takım duygusunu hissetmeyi sağlar ve vizyonu genişletir. Kişinin kendini ve firma özelliklerini tanımasından sonra bunları lehinde nasıl kullanacağı önem kazanmaktadır. Yani; mevcut işini korumak için mi, terfi etmek için mi, sektör değiştirmek için mi, iletişimini geliştirmek için mi, sosyal hayatını düzenlemek için mi vs. Kişinin kendini geliştirebilmek ve amaçlarına ulaşabilmek için bazı şeyleri öğrenmesi ve uygulayabilmesi gerekmektedir. Bunlar; motivasyon, hedef belirleme, stres yönetimi, iletişim kurmak, işyerinde çatışmaları çözmek ve yönetmek, iş hayatında yaratıcı düşünmek, farklı olduğunu hissetmek ve hissettirmek, beden dilini kullanabilmek, kelimeleri kullanma becerisine sahip olmak, insanları cezbedebilmek, zamanı verimli kullanmak vb. Globalleşme ve büyüme için çalışanlarının teknik donanımından çok, kişisel gelişimini tamamlamış, yenilikçi ve yaratıcı bireyler olmasını isteyen ve bu amaçla kişisel gelişime yönelik eğitimlere fon ayıran şirketler; yukarıda saydığımız konularda tüm dünyada kabul gören bir bilim haline gelmiş olan NLP'den yararlanmaktadır. Başarılı insanların inanç ve davranışlarının modellendiği NLP sistemi, bireylere kendi öz-kaynaklarını keşfetme olanağı sağlayarak kendi değerlerini bilme ve ortaya çıkarmalarına yardımcı olmaktadır<sup>41</sup>.

<sup>41</sup> Banu GÖKÇÜL, "İş ve sosyal hayatta sürekli kazanmaya farklı bir bakış", <http://www.karmaegitim.com/m2.htm>. (Erişim tarihi 6 Mayıs 2003)

İş dünyasında değişimin temel unsuru olan çalışanların değişiminde kullanılan, NLP'nin "Öğrenen Organizasyonlar" modeli 5 temel unsurdan oluşmaktadır<sup>42</sup>.

- 1. Kişisel ustalık:** NLP beynin düşünme modelini ortaya çıkardığı için, bu modelde insan yaşamının bir bütün olarak kontrol edilebilmesine olanak sağlamaktadır. NLP davranışların oluşma sürecini anlamayı sağlamakta ve kişinin ruh hali değiştirilmektedir. NLP'nin Design, Human Engineering denilen dalı bu konuyla uğraşmaktadır. Yani dışarıda hangi uyaran olursa olsun kişi kendini mutlu, huzurlu, sakin, kendine güvenli vs. hissedebilmektedir. Bunun ise iş dünyasındaki önemi büyüktür. Çünkü, bir kişinin kendini huzurlu hissettiği bir günde çıkardığı işle, kendini kötü hissettiği bir günde çıkardığı iş arasında olağanüstü farklar vardır. Ayrıca, önce kişinin sınırlayıcı inanç sistemi değiştirilmekte daha sonra değerler sistemi işinde başarılı olması için yeniden düzenlenmektedir. Arkasından kişinin kriterleri yükseltilmekte ve stratejiler verilerek kendi içinde tutarlı ve hedefe yönelik bir birey yaratılmaktadır. Bu ise motivasyonu artırmaktadır. Son olarak kişinin yaşam misyonu bulunmakta ve işinin anlamı onun zihninde kendini gerçekleştirme fırsatına dönüştürülmektedir.
- 2. Vizyonu paylaşma:** Kişisel ustalık ve vizyonu paylaşma, birlikte, şirketin ürettiği sonuçların kalitesini oluşturmaktadır. Liderlik kişisel vizyonla başlamaktadır. Kişisel vizyon şu sorulara cevap aramaktadır: Neyi başarmak istiyorum?, Nasıl başarmak istiyorum?, Benim için önemli olan ne? Organizasyonel vizyonda ise sorular şöyledir: Neyi başarmaya çalışıyoruz?, Değerlerimiz ne?, Sonuçlara nasıl ulaşacağız?, Değişimle nasıl başa çıkacağız?, Rekabette nasıl üstünlük sağlayacağız? Eğer kişisel vizyonla organizasyonel vizyon bir araya gelemese işe yüreği katmak mümkün olamamaktadır. NLP'nin "Visionary Leadership Skills" denilen bir kolu liderlik ve vizyon üzerine uzmanlaşmıştır. Burada başarılı liderlerin görsellik yetenekleri ve algı perspektiflerini nasıl kullandıkları incelenmektedir.
- 3. Takım halinde öğrenme:** İletişim, kişinin kendisiyle iletişiminden takım içi iletişime kayınca herkesin gücünü aynı yöne yönlendirmek mümkün olmaktadır. Sonraki adım organizasyonel iletişimdir. Takım halinde öğrenme için takım üyelerinin algılamalarının benzer olmasına özen göstermek gerekmektedir. Aynı dili konuşan takımlar daha başarılı olmaktadır. Yine de bir takımda farklı düşünen birinin bulunması da bakış açısının çeşitliliği açısından iyidir. NLP'nin özü iletişime dayandığı için takım iletişimlerini çok kısa sürede en üst seviyelere çıkarabilmektedirler.
- 4. Zihinsel modeller:** Şirketlerin de bilinçaltı vardır. Bunlar konuşulmayan, örtük kural ve inançlardır ve yazılı kurumsal kuralların çok ötesindedirler. Şirketlerin bilinçaltı, karar vericilerin bilinçaltı ve kurum kültüründen oluşur. Bunları değiştirmeden değişim yaratmak mümkün değildir. Burada

<sup>42</sup> Tamer DÖVÜCÜ, "İş dünyası ve değişim", <http://www.nlpdegisim.com/tam-mak004.php>. (Erişim tarihi 7 Mayıs 2003)

şirketin değerlerini yeniden oluşturmak ve misyona uygun hale getirmek gerekmektedir. Daha sonra zayıflatıcı inançların yerine güçlendirici olanları, katı olanların yerine esnek olanları geçirmek gerekmektedir.

5. **Sistem düşüncesi:** İş yaşamında sistematik olarak yapılan yanlışları ve çözümlerini incelemektedir. NLP bu çözümleri uygulamanın yollarını göstermektedir.

## 2.2. NLP ve Liderlik

Değişen dünyada özellikle iş yaşamında ihtiyaç duyulan en önemli becerilerden biri **liderlik** becerisidir. Kendi kaderimizin hakimiyetini ele geçirmeye ve ailemizin ve örgütlerin kaderlerini idare etmeye çalıştığımız için etkili liderlik yeteneğinin her geçen gün artan bir gereklilik olduğu açıktır. Etkili liderlik, hayatta kalmanın ve gelecekteki başarımızın anahtarlarından biridir.

Bazıları liderliğin öğrenilebileceğini ve kazanılabileceğini söylerken, diğerleri ise liderliğin bir armağan olduğunu ve öğretilemeyeceğini savunurlar. Çoğu literatürde liderliğin odak noktası olarak iyi liderlerin vasıfları üzerinde durulmaktadır. Fakat bu özellikler, daha iyi bir lider olmaya çalışan bir kişinin gerçek değerini belirlemeye yetmeyecek kadar genel ölçütlerdir. Liderlerin sahip olması gereken özelliklerin etkili liderlik konusundaki sonuçları ile ilgili bazı çalışmalar; iyi liderlerin vizyon yaratma, kararları harekete geçirme, ihtiyaçları tespit edebilme becerilerine sahip olmaları gerektiğini göstermektedir. Fakat sadece bu hedefler hakkında bilgi sahibi olmak yeterli değildir. Gerçekten başarmak için bu anahtar özelliklere sahip olmanın yanında zihinsel ve davranışsal becerilere de sahip olmak ve bu özellikleri pratikte de kullanmak gerekmektedir. NLP'nin araçları ile daha başarılı bir lider olmaya olanak tanıyacak bazı özel modeller, prensipler ve becerilerin keşfedilmesi ve tanımlanması mümkün olabilmektedir<sup>43</sup>.

Liderlik aslında bir kişinin becerileri, yetenekleri ve etki derecesine bağlıdır. Gerçek liderlik becerileri, resmi olmayan liderlerde daha çok görülmektedir. Yol göstermek, rehberlik etmek, kişinin liderlik yeteneğini bazı yollarla diğerlerini etkilemek için kullanmasının bir sonucudur. Liderlik, diğer insanları bazı hedeflerin başarılması doğrultusunda etkileme yeteneği olarak da tanımlanabilir. Bir lider, iş arkadaşını ya da iş arkadaşlarından bir grubu bazı amaçlara doğru yönlendirir. Liderlik, diğerlerine bir şeyler yaptırmak olarak tanımlanır. Böylece liderliğin motivasyon ve diğerlerini etkileme ile bağlantılı olduğu ifade edilmektedir. Ayrıca liderlerin, insanların ait olmak istedikleri bir dünya yaratmak için çalışan kişiler olduğu da söylenmektedir.

Etkili liderlik için kişinin; ilişkilerle ilgili becerilere, kişisel becerilere, stratejik düşünme becerisine ve sistematik düşünme becerisine sahip olması

<sup>43</sup> Robert DILTS, "The New Leadership Paradigm-One of the most important sets of skills", <http://www.nlp.com/Articles/article8.htm>. (Erişim tarihi 19 Haziran 2003)

gerektiği vurgulanmakta ve NLP bu becerilerin kazanılmasında yardımcı olmaktadır<sup>44</sup>:

**Kişisel beceriler**; bir liderin özel bir durumda kendi kendine nasıl bir strateji oluşturması gerektiği ile ilgilidir. Kişisel beceriler bir lidere; bir işe başlarken en uygun durumu, davranışı, kriterleri ve stratejiyi seçmek ya da oluşturmak konusunda yardım etmektedir. **İlişkisel beceriler**; liderin diğer insanlarla iletişim kurma, onları motive etme ve anlama yeteneği ile ilgilidir. Bu beceriler, diğer insanların model dünyasına ya da algısal alanlarına girmekle ayrıca şirketin işleyişi sırasındaki hedefleri yada sorunları tanımlarını sağlamakla ortaya çıkmaktadır. **Stratejik düşünme becerileri**; özel amaçlar ve hedefler hakkında karar vermek ve bunları başarmak için gereklidir. Stratejik düşünme; arzulanan uygun bir durumu ortaya çıkarmak, uygulamaya başlamak ve yerleştirmek için sahip olunması gereken yeteneği içerir. **Sistematik düşünme becerisi**; liderin şirketi ya da iş arkadaşlarını çalıştırma konusundaki sorunlu alanı tespit etmek ve anlamak için kullanılmaktadır. Sistematik düşünme, etkili problem çözme ve işlevsel takımlar yaratma yeteneğinin temelidir.

### **2.3. NLP ve Motivasyon**

NLP'nin ortaya koyduğu yedi temel stratejiden biri de motivasyon stratejisidir. Diğerleri ise; hafıza, öğrenme, yaratıcılık, karar verme, gerçeklik ve inançtır. Motivasyon stratejileri; insanların istedikleri şeye ulaşmak için gerekli olan şeylerin tümünü yapmayı kendi kendine telkin etmektir. Motivasyon stratejileri; bir rüya, hedef yada sonuca doğru ilerlemesi için kişiyi yönlendirmek ya da teşvik etmektir. Pek çok insan kendi kendini ya da diğerlerini motive etme yöntemleri konusunda sorunlarla karşılaşmaktadırlar. Motivasyon stratejileri; pozitif beklentiler yaratmaya yardımcı olmak için kişileri kendi içsel kaynaklarına yöneltmek ve iç dünyalarıyla bağlantı kurmalarını sağlamak için onlara yardımcı olan faaliyetleri kapsamaktadır. Motivasyon stratejileri anahtar değerler ya da kriterler etrafında oluşturulmaktadır. Kişinin kendi değerlerini ve kriterlerini bulmak amacıyla şu sorular üzerinde düşünmesi yararlı olabilir: "Beni genel olarak ne motive ediyor?", "Bana ne ilham veriyor?", "Beni çalışmak için harekete geçiren ya da sabahları yataktan kaldıran nedir?". Bunlara verilebilecek bazı olası cevaplar şöyle sıralanabilir: Başarı, özgü, tanınmak, kabul görmek, kendi kendine yapmak istediği şeyler üzerine kurduğu fikirler (bir ev, eğitim, bir meslek), fark yaratmak vs. Bunlar insanların motivasyon stratejilerinin temeli olan kriterler ve değerlerin örnekleridir. Kişilerin motivasyonlarının derecesini etkileyen duyuşsal algılamaları da dikkate almak gerekmektedir. Örneğin; Televizyonda sizin reklamı yapılan bir ürüne sahip olmak istemenizi sağlayan bir reklam düşünün. Dışarı çıkıp, ürünü almanızı sağlayan ilave unsurlar nelerdir? Ürünün rengi mi, parlaklığı mı, müziği mi, kelimeler mi, sesin tonu mu, hareketler mi? Bu ayrıntılı özellikler

44 DILTS, "The New Leadership..."



NLP'de "ikincil kimlik" olarak ifade edilmekte ve insanların motivasyon stratejilerinde önemli bir rol oynamaktadır<sup>45</sup>.

NLP'ye göre çalışan insanlar iki farklı davranış kalıbına göre davranabilirler. Bunlar **yaklaşmacı kişiler** ya da **uzaklaşmacı kişiler** olarak adlandırılabilirler. Yaklaşmacı kişiler ulaşmak istediklerine ulaştıklarında, uzaklaşmacılar da istemedikleri şeylerden kurtulduklarında artık hareket etmezler. Çalışan insanların içindeki uzaklaşmacılar, eğer hayat onlar için rahatsa hiçbir şey yapmayacaklardır. Bir çok şirket insanlara uzaklaşmak isteyecekleri bir şey bırakmamaktadır. Kişinin normal standartlarda bir evi, ailesi, kazancı vs. varsa, işten atılma problemi yoksa, işyerinde rekabet yoksa uzaklaşmak isteyeceği bir şey de yok demektir. Bu da o kişinin motive olamaması anlamına gelmektedir. Benzer durum yaklaşmacılar için de geçerlidir. Eğer tüm hedeflere ulaşmışlarsa ve önelerine yeni ödüller konmuyorsa motive olamayacaklardır. Kimi insanlar da bazı durumdaki yaklaşmacı iken bazı durumdaki uzaklaşmacı tavrı benimseyebilirler. Bu kişilerin hangi durumlarda yaklaşmacı oldukları ve nelere ulaşmak istedikleri ile hangi durumlarda uzaklaşmacı oldukları ve nelerden kaçmak istedikleri bulunmalıdır<sup>46</sup>.

Motivasyonda hedefin büyüklüğü kritik bir önem taşımaktadır. Hedef çok küçükse, harekete geçmek için yeterince motive olamama ihtimali söz konusu olabilmektedir. Hedef çok büyükse, kişi bir şey yapmaktan korkabilmekte ve söz konusu işle ilgili olan ama kişiyi istediği sonuca götürmeyecek bir faaliyetle meşgul olmayı yeğleyebilmektedir. Bu kuşkusuz bir algılama sorunudur. Çünkü bir insan, bir başkasını korkutan bir işi her hangi bir zorluk çekmeden yapabilmektedir.

Başarı bir kişinin doğasında var olan yetenekten çok onun motivasyonu ve kararlılığı sonucunda ortaya çıkmaktadır. Her insan hayatın belirli alanlarında, belirli durumlarda sınırlı da olsa yüksek motivasyonu yaşamıştır. Böylece, NLP teknikleri kullanılarak, motivasyonu hayatın bir alanından diğer bir alanına transfer etmek mümkün olabilmekte ya da başka birisinin stratejisi modellenebilmektedir. Kural olarak insanlar ihtiyaçları olan tüm kaynak ve yeteneklere sahiptirler<sup>47</sup>.

## 2.4. NLP ve Yöneticilik

İletişim, bir yöneticinin etkinliğinin temel unsurudur. Özellikle liderlik konusunda iletişim, başarı ölçütleri listesinde daima üst sıralarda yer almaktadır. Geleneksel iletişim kuramı genellikle iletişim aracının teknik ayrıntıları ve mesajın şekli üzerinde yoğunlaşırken; NLP daha çok, iletişimde rol oynayan algılar, tutumlar ve inançların çeşitliliğiyle ilgilenmektedir. Yöneticilerin, hatta çok kıdemli olanların bile, formal eğitim almış olmalarına ve yıllarca insanla-

<sup>45</sup> Robert DILTS, "Motivation" <http://www.nlpu.com/Articles/artic17.htm>. (Erişim tarihi 22 Mayıs 2003)

<sup>46</sup> Wyatt WOODSMALL, "Motivasyon Stratejileri", Çev.Kazım YURDAKUL, <http://www.karmaegitim.com/m8.htm>. (Erişim tarihi 22 Mayıs 2003)

<sup>47</sup> ALDER-HEATHER, a.g.e., s.286.

rın sorumluluğunu üstlenmelerine rağmen, iletişim konusunda zayıf kaldıkları görülmektedir. Örneğin; bir genel müdürün geçici olarak işten çıkarmaların ardından personelin güvenini tazelemeye yönelik, özenle tasarlanmış bir konuşması, personel tarafından tamamen yanlış yorumlanmış, amacına ulaşmak bir yana, korku ve güvensizlik yaratıp verimi en alt düzeye düşürmüştür. Buradan anlaşılacağı gibi, NLP'de başarı, bir metne, sisteme ya da her hangi bir çabaya değil, yaptığınız şeyin amaca hizmet edip etmediğine bakılarak ölçülmektedir<sup>48</sup>.

Bir yöneticinin NLP'den elde edebileceği yararları şöyle sıralayabiliriz<sup>49</sup>:

- Daha ikna edici olabilir.
- Bir topluluğa karşı ya da bire bir sunumlarda, iletişimden zevk almaya ve iletişim konusunda gelişmeye başlayabilir.
- Kullandıkları dille hedeflerine ulaşmaya yardımcı olacak, hayranlık verici şeyler yapmaya başlayabilir.
- Olumsuz inançlarının yerine, kendisini güçlendirecek inançlar koyabilir.
- Önemli zamanlarda ruh halini kontrol etmeye başlayabilir.
- Geçmişteki birikimlerini ve doğal becerilerini alıp bunları istediği zaman kullanabilir.
- Bir başka kişide hayranlık duyup, kendisinde de olmasını istediği davranış ve becerileri alıp kullanabilir, onları modelleyebilir.

NLP kişiseldir. Örneğin mükemmellik, sistemlerin ya da örgütlerin mükemmelliğinden çok, insanların mükemmelliğiyle ilgilidir. Örgütsel mükemmellik arayışı kaçınılmaz olarak mükemmel insanlara (tek tek çalışanların ya da yöneticilerin mükemmelliği) varmaktadır. Yöneticilerin, bir insanı neyin motive ettiğini, en iyi sonucu hangi tür iletişimin verdiğini bilmeleri; bir grup, departman ya da örgüt düzeyinde etkili olmaya başlamalarını sağlayacaktır. NLP, katkısını insanlar üzerinde yapmaktadır yani etkisi bir şirket ya da sistemler düzeyinde değil, tek tek insan beyinleri düzeyindedir. NLP'nin etkisi, ister öğrenme, ister iletişim, isterse liderlik, hedefe ulaşma ya da sorun çözme alanlarında olsun, her düzeyde değişim meydana getirmektedir<sup>50</sup>.

NLP, bir iletişimin sonucunun sorumluluğunu, iletiyi yapan kişiye yüklemektedir. Bu durumda yönetici, diğer insanların üzerinde istediği etkiyi oluşturmak için gerekeni yapmaktan sorumludur ve yaptığı şey işe yaramıyorsa, başka birini suçlamak yerine farklı bir şey yapma yoluna gitmelidir. NLP bol miktarda model ve yapı sağlamasına rağmen, bunların amacı, bir kişinin daha etkin düşünme ve davranmasına yardımcı olmaktır. Yöneticilerin NLP ile, sosyal ortamlarda iş sunumları ya da konuşmalar yapmak veya bire bir disiplin görüşmeleri gerçekleştirmek konularındaki korkularını yendikleri ifade edilmektedir. Basit zihinsel stratejiler benimsemek (örneğin motivasyon, ka-

48 ALDER, a.g.e., s.4-6.

49 ALDER, a.g.e., s.8

50 ALDER, a.g.e., s.13-14.

rar alma, yaratıcılık veya iletişim gibi), sıradan insanların başka türlü değerlendirilmelerini sağlayarak, sonunda onların büyük örgütlerin liderleri haline gelmelerine yardım etmektedir<sup>51</sup>.

## **2.5. NLP ve Türkiye**

1970'lerde Amerika'da ortaya çıkan ve günümüzde dünyanın pek çok yerinde yaygın olarak kullanılan ve her geçen gün kendini yenileyerek gelişimini sürdüren NLP; 1980'lerden sonra Türkiye'de de farkedilmeye başlanmıştır. Günümüzde ise NLP konusunda eğitim veren pek çok kuruluş, eğitmen ve bu eğitimlerden yararlanan pek çok kişi ve şirket bulunmaktadır. Çalışmanın bu bölümünde Türkiye'de NLP eğitimi veren ve bu eğitimleri alan kuruluşlardan bazı örnekler verilecektir.

**NLP Braingineering:** Türkiye'de kurulan ilk NLP eğitim merkezidir. Bu merkezin seminerlerinden yararlanan kuruluşlardan bazıları; Betek A.Ş., Kone A.Ş., Anadolu Sigorta A.Ş., Kara Kuvvetleri Komutanlığı, Chicco Türkiye A.Ş., Bosch Siemens Profilo A.Ş., Kasdav, Anadolu Aydınlanma Vakfı, İzfaş A.Ş., Colins's Loft, çeşitli okul ve üniversiteler vs. NLP konusunda; değişim, iletişim, satış, ikna, stratejiler, karar alma, kriz yönetimi, öğrenen organizasyonlar, yaratıcılık, geleceğin planlanması içerikleri kurumsal eğitimlerde bütün olarak veya tek tek kullanılmaktadır.

**Kuraldışı Eğitim ve Danışmanlık:** Bosch: pozitif düşünce farkındalığı eğitimi; Çukurova Holding: stresle barışık olmak; Met Mühendislik: İletişim, ilişkiler, özgüven, kendin olmak; Teba: iletişim, ilişkiler; Türkiye Eğitim Gönüllüleri Vakfı: iletişim, ilişkiler; Cıtabank: iletişim; IBM Türk: iletişim, ilişkiler içerikli NLP eğitimleri almışlardır.

**Tangram Yönetim Danışmanlık A.Ş.:** Bireylere ve kurumlara yönelik olarak; ileri sunum teknikleri, yaratıcı düşünme ve sorun çözme teknikleri, kişisel liderlik, performans arttırma ve ileri motivasyon teknikleri, yönetim geliştirme ve coaching, konsantrasyon, özgüven içerikli NLP eğitimleri vermektedir.

**Hermes Yönetim Danışmanlığı ve Eğitim Merkezi:** NLP ve etkin coaching, yaratıcılık ve NLP, NLP ile zaman yönetimi eğitimleri vermektedir.

**Media Cat Communication Institute:** Kariyeri yönetmek, kendini doğru değerlendirmek, özgüvenin üstün performansla etkisi, yeni davranış geliştirme tekniği eğitimlerini vermektedir.

**Visions Europe İnsan Kaynakları Eğitim Danışmanlık:** NLP'ye giriş eğitimi vermektedir.

**Ogem Organizasyon Geliştirme Eğitim Merkezi:** NLP ile liderlik becerileri, satışta NLP uygulamaları eğitimlerini vermektedir.

**NLP Grup Eğitim & Danışmanlık Ltd.Şti.:** İletişim, motivasyon, mükemmellik, kişisel etkinlik, değişim için yaratıcı teknikler, başarı için stratejiler konularında eğitimler vermektedir.

<sup>51</sup> ALDER, a.g.e., s.16-19.

RCBA & DOOR Danışmanlık Şirketi, Tütev-Türkiye Teknik Elemanlar Vakfı, Nar NLP Eğitim ve Danışmanlık Merkezi, Pozitif Performans Enstitüsü de çeşitli içeriklerde NLP eğitimleri vermektedirler. **Alarko Şirketler Topluluğu Eğitim Müdürlüğü** her yıl şirket elemanlarını bilgilendirme ve geliştirme eğitimleri vermektedir. Bu kapsamda Kişisel Bilgilendirme ve Geliştirme Eğitimleri ana başlığı altında NLP eğitimi de verilmektedir.

## **Sonuç**

Gelişen ve sürekli değişen dünya koşulları ile birlikte iş hayatında da büyük bir değişim yaşanmaktadır. Bir devir sona erip yerini hizmet ve bilgi toplumuna bırakmaktadır. İşletmeler de bu değişime ayak uydurmak zorunda kalmakta ve günümüzde kendini sürekli geliştiren, esnek, yaratıcı bireylerle çalışan işletmeler bu değişen dünya düzeninde ayakta kalabilmektedir. Dünyaya pazarlarında rekabet üstünlüğü sağlayan faktörler de değişmekte, artık bireysel ve kurumsal öğrenme kalıcı bir rekabet avantajı haline gelmektedir.

Artık bireylerin bir işyerine girip, kendini geliştirmeden o işte kalması mümkün olmamakta, her çalışanın kendini geliştirme adına bireysel olarak da çaba göstermesi, sürekli olarak yeni bilgi ve beceriler kazanarak performansını en üst düzeye çıkarması gerekmektedir.

Böylesi bir ortamda gerek işletmeler çalışan elemanlarını geliştirebilmek, gerekse bireyler yeni bilgi ve beceriler kazanarak performanslarını artırıp, mevcut konumlarını koruyabilmek ya da işlerinde sürekli başarıyı yakalayabilmek amacıyla kişisel gelişim eğitimlerine büyük önem vermektedirler. Söz konusu kişisel gelişim eğitimi yöntemlerinden biri de; 1970'lerde Amerika'da ortaya çıkmış ve büyük bir hızla dünyanın pek çok ülkesine yayılmış olan NLP'dir. Açılımı Neuro Linguistic Programming olan NLP, kişilerin zihinsel programlarını değiştirebilmelerini, böylece kısa sürede performanslarını arttırabilmelerini sağlayan ve başarının yeni teknolojisi olarak isimlendirilen bir kişisel gelişim eğitimidir.

Günümüzde iş hayatında NLP'den yaygın olarak; yönetim geliştirme, satışlar, başarı/performans, motivasyon, liderlerin ve yöneticilerin eğitimi, şirket içi etkin iletişim kurma becerisi, öğrenen organizasyonların kurulması, takım iletişimi, takım ruhunun yükseltilmesi, yaratıcılık stratejileri vs. gibi konularda yararlanılmaktadır.

Bu çalışmada; iş yaşamında kişisel başarının anahtarı olarak da ifade edilen NLP; özellikle iş yaşamındaki insanların kişisel gelişimlerine ve performanslarına yaptığı katkı açısından ele alınarak konuyla ilgili bilgi vermek ve Türkiye'deki durumuna kısaca değinilmek amaçlanmıştır. Konu iki bölüm halinde incelenmiş; ilk bölümde NLP'nin ne olduğu, nasıl ortaya çıktığı, işleyişi ve uygulama alanları üzerinde durulmuş; ikinci bölümde ise daha çok iş yaşamına katkıları açısından ele alınarak yöneticilik, motivasyon ve liderlikle bağlantılı olarak incelenmiştir. Son olarak Türkiye'deki durumunu ve gelişimini yansıtabilmek açısından söz konusu eğitimi veren ve bu eğitimleri alan kuruluşlardan örnekler verilmeye çalışılmıştır.



## **Kaynakça**

- ALDER, Harry. **Yöneticiler İçin NLP**, Çev.Tevfik Ertan, Sistem Yayıncılık NLP Dizisi: 167, İstanbul, 1998.
- ALDER Harry ve HEATHER Beryl. **21 Günde NLP**, Çev.Fatma Can Akbaş, Birinci Basım, Kariyer Yayıncılık İletişim Eğitim Hizmetleri Ltd.Şti., Kariyer Yayınları Gelişim Dizisi: 7, İstanbul, 2001.
- ANDREAS, Steve. "Congruence", <http://www.nlpco.com/articles/nlp/congruence.htm>.
- AYTAÇ, Serpil. "Performansı Arttırmanın Bir Yolu Olarak NLP Tekniği", **Uludağ Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt:17, Sayı:1-2, Bahar/Yaz Dönemi, Mayıs, 1999. ([http:// iktisat.uludag.edu.tr/dergi/arsiv.html](http://iktisat.uludag.edu.tr/dergi/arsiv.html).)
- BANDLER, Richard. **NLP-Değişim İçin Beyninizi Kullanın**, Çev.Osman Akinhay, Alfa Basım Yayım Dağıtım Ltd.Şti., Alfa Dizisi No: 012, İstanbul, 1999.
- BİÇER, Turgay. **NLP Kişisel Liderlik**, Beyaz Yayınları No: 45, İstanbul, 1999.
- DERMONT Ian Mc ve JAGO Wendy. **Kişisel Mutluluk ve Profesyonel Başarıda NLP Koçluğu**, Çev.Fatma Can Akbaş, Kariyer Yayıncılık İletişim, Eğitim Hiz.Ltd.Şti., İstanbul, 2003.
- DERRINGTON, Andrew. "NLP Perspectives: Maps That Show The Paths To Excellence", <http://www.nlpco.com/articles/nlp/nlpperspectives.html>.
- DILTS, Robert. "Modeling", <http://www.nlpu.com/Articles/artic19.htm>.
- DILTS, Robert. "Walt Disney-Strategies of Genius", <http://www.nlpu.com/Articles/article7.htm>.
- DILTS, Robert. "The New Leadership Paradigm-One of the most important sets of skills", <http://www.nlpu.com/Articles/article8.htm>.
- DILTS, Robert. "Motivation" <http://www.nlpu.com/Articles/artic17.htm>.
- DÖVÜCÜ, Tamer. "İş dünyası ve değişim", <http://www.nlpdegisim.com/tamak004.php>.
- GÖKÇÜL, Banu. "İş ve sosyal hayatta sürekli kazanmaya farklı bir bakış", <http://www.karmaegitim.com/m2.htm>.
- JAMES, Tad. "What is Neuro-Linguistic Programming", <http://www.nlp.com/about-nlp/what-nlp.html>.
- KNIGHT, Sue. **Uygulamalarla NLP-İşinizde Fark Yaratan Farklılıklar**, Çev.İpek Görkey Taffe, Sistem Yayıncılık Geliştiren Kitaplar Dizisi:199, İstanbul, 1999.
- KÖKLÜ, Sibel. "Kafayı çalıştırma tekniği:NLP", <http://www.milliyet.com.tr/2002/02/13/isyasami/is02.html>.

- KULAK, Cumali. "NLP: Bir kişisel değişim modeli", <http://www.aku.edu.tr/duyuru/gazete30/s10.html>.
- ÖZKAN, Azmi. "NLP Nedir?", <http://www.pozitifgelisim.com/nlpnedir>.
- SAYGIN, Oğuz. "NLP", <http://www.kubacami.org/konular/kitaplar/nlp/nlp.htm>.
- WOODSMALL, Wyatt. "Motivasyon Stratejileri", Çev.Kazım YURDAKUL, <http://www.karmaegitim.com/m8.htm>.
- YURDAKUL, Kazım. "NLP (Nöro-Linguistik Programlama)", <http://www.vizyoner.com/AnaBaslik/Roportajlar/default.asp?ARSIVFLG=-1>.
- ZEYTİNOĞLU, Gülsün. "NLP Nedir, NLP Varsayımları Nelerdir?", <http://www.kisiselgelisim.org/z/sayfagoster.asp?sayfaid=2&sf=NLP>.
- "Başarı yolculuğundaki deneyimli kılavuz: NLP", <http://www.karmaegitim.com/m3.htm>.
- "İş dünyasında NLP", <http://www.nlpankara.com/uygulamalar.html>.
- "Kişisel Gelişim Danışmanlığı (Coaching). <http://www.nlp.org.tr>.
- "Modelleme Nedir?", <http://www.nlp.org.tr>.
- "NLP Nedir?", <http://www.nlpankara.com/nlp-nedir.html>.
- "NLP Nedir?", <http://www.geocities.com/beyindili/nlp-nedir.htm>.
- "NLP Nedir", <http://www.narnlp.com/nlp.htm>.
- "NLP Nedir?", [http://assert.online.de/AssertGEN/beyin\\_psikoloji/nlp-nedir.htm](http://assert.online.de/AssertGEN/beyin_psikoloji/nlp-nedir.htm).
- "NLP Tanımları, Sık Sorulan Sorular ve Terimleri", <http://www.erenlp.com/sss.asp>.
- "NLP'nin kökeni nedir?", <http://www.nlp.org.tr>.
- "NLP: Nöro Linguistik Programlama", <http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=582>.
- "NLP: Nöro Linguistik Programlama", <http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=582>.
- "NLP (Neuro Linguistic Programming)", <http://www.navitas-tr.com/nlp.htm>.
- "NLP (Neuro Linguistic Programming)", <http://www.geocities.com/ak-sact/NLP.html>.
- "NLP ve Başarı", <http://www.benbigun.com/2.php>.
- "NLP Tanımları, Sık Sorulan Sorular ve Terimleri", <http://www.erenlp.com/sss.asp>.
- "NLP (Neuro Linguistic Programming), <http://www.navitas-tr.com/nlp.htm>.
- [http://www.biltek.tubitak.gov.tr/merak\\_ettikleriniz/index.php?kategori\\_id=14&SORU\\_id=1259](http://www.biltek.tubitak.gov.tr/merak_ettikleriniz/index.php?kategori_id=14&SORU_id=1259).