

İŞLETMELERDE HEDEF BELİRLEME VE ETKİLİ İLETİŞİMDE NLP

B. Aydem ÇİFTÇİOĞLU AYDEMİR *

ÖZET

Günümüzde bir çok işletme, örgütsel hedeflere ulaşmak için NLP tekniklerinden faydalanmaktadır. NLP bir sonuca varmak isteyen bireyler için her türlü şartta başarı getiren yeni bir tekniktir. Bu kapsamda Nero-linguistik programlama beynin deneyimlerimizi ve çevremizden edindiğimiz edinimleri nasıl kodladığı ile ilgilenmektedir. Söz konusu kodlama sistemi bireylerin iletişim ve davranışlarını etkileyen en önemli faktördür. Bu kapsamda çalışmada NLP tekniklerinin örgütlerde hedef belirleme ve etkili iletişim kurmada yöneticilere sağladığı faydalar tartışılmaktadır.

Anahtar Kelimeler: İletişim, Hedef Belirleme, Motivasyon, Uyum

* Arş.Gör.Dr., Uludağ Üniversitesi, İİBF

SETTINGS GOALS AND EFFECTIVE COMMUNICATION WITH NLP

B. Aydem ÇİFTÇİOĞLU AYDEMİR *

ABSTRACT

Many organizations in world have used the technology of NLP to assist them to achieve their corporate objectives or goals. NLP is useful in any situation in which two or more people must communicate in order to produce results. NLP, or Neuro-Linguistic Programming, is the science of how the brain codes learning and experience. This coding affects all communication and behavior of human beings. It affects how we learn and how you experience the world around us. This paper investigate , how the managers manage NLP techniques in their profesional business life such as setting organizational goals and effectivly communicate with others.

Keywords: *Communication, Set Goals, Motivation, Coordination*

* Arş.Gör.Dr., Uludağ Üniversitesi, İİBF

GİRİŞ

İş dünyasının geleceği ile ilgili birçok yayın, şirketlerin varlıklarını sürdürebilmeleri için köklü bir yeniden yapılanma sürecinden geçmesi gerektiğini vurgulamaktadır. Bu yapılanmanın etkili olabilmesi için tüm organizasyonun çehresini değiştirmek yerine altyapıyı oluşturan düşünce ve tutumların gözden geçirilmesi gerektiğinden bahsedilmektedir. Bir organizasyonda egemen olan kültür, genellikle yüksek konumdaki yöneticilerin ya da liderlerin kişilikleri, kültürleri, normlarının, inanışlarının ve tutumlarının dışı vurumu ile şekillenmektedir. Liderlerin, kişilikleri, kültürleri ve yönetim biçimi organizasyonun işleyişi ile bütünleşmektedir. Bu bağlamda örgütlerde arzu edilen yeniden yapılanma ya da değişim süreçlerinin başlangıç noktası, önderlerin düşünce ve davranış biçimlerindeki değişimdir. Yöneticilerin ya da liderlerin düşünce, tutum ve davranışlarındaki değişim örgütün kültürüne yansyarak tüm işletmeye yayılacak böylece örgüt genelinde bir değişim söz konusu olacaktır.¹

Rekabetin küreselleştiği ve sınır tanımadığı görüldüğü günümüz iş dünyasında örgüt yapıları daha karmaşık ve esnek hale gelmiş, örgütlerin daha farklı yapılanmalara sahip olmasını gerekli kılmıştır. Bu kapsamda işletmeler başarıyı sağlamak ya da devam ettirmek için daha profesyonel iş gücüne ihtiyaç duymakta ve bu ihtiyaçlarını küresel pazarlardan karşılar hala gelmişlerdir. Dolayısıyla günümüzün işletmeleri, farklı normları, kültürleri hatta farklı lisanları konuşan bireyleri bir arada barındıran örgütler haline gelmiştir. Bu kapsamda günümüz işletmelerinin en önemli sorunu, söz konusu kültürel çeşitliliğe sahip bireyler arasında etkin iletişim ve koordinasyon sağlayarak, örgüt hedeflerine ulaşmak için hep birlikte hareket etmelerini sağlama olarak özetlenebilir. Bu zor görevi yerine getirebilmek için yöneticilerin alışla gelmiş yöntemler yerine daha çağdaş daha yeni yöntemlere ve tekniklere başvurmaları gerekmektedir. Bu kapsamda Nero-lingustik programlama yöneticilere bireyler arası iletişimde uyumu sağlamada ve çalışanların örgüt hedefleri için çaba göstermelerini sağlamada yeni bir pencere açabileceği düşünülmektedir.

Nöro-Linguistik Programlama (NLP) bir kişisel gelişim tekniğidir. NLP'nın temel prensibi, bireylerin düşünme biçimlerini tanıma ve onları yönetme becerisini kazandırmak olarak özetlenebilir. Bireyler NLP tekniklerini benimsedikçe yaşantılarını daha kolay yönlendirmekte, kendi deneyimlerini irdelemede ustalaşmakta ve başkalarının deneyimlerini yorumlamayı öğrenip, hem onlarla iletişim kurmada, hem de onlarla uzlaşp ortak noktalar bulmada oldukça başarılı olmaktadır.

Yönetim insanların insan tarafından, insanca, insan için arzu edilen amaçlara doğru yöneltme sanatı olarak tanımlanabilir. Bu çerçevede hangi örgütte ve hangi kademede olursa olsun, yöneticilerin, kendi yetki, görev ve sorumlulukları içerisinde, çalışanların verimliliği artırmaları, iş doyumlarını sağlamaları, bireyler arasındaki çatışmaları ve uyumsuzlukları gidermeleri, örgütte takım ruhu geliştirmeleri, yenilikleri benimsetmeleri ve gelişmeye yönlendirerek, gerektiğinde de iş görenlerin

¹ Robert Dilts, NLP, Self –Organization Strategies of Change Management, Ancor Point Associates, Salt Lake City, Utah, July 1995

davranışlarını istenen yönde değiştirmeleri beklenmektedir.² Bu bağlamda NLP'nin günümüzde oldukça kapsamlı görevler üstlenen yöneticilere gerek bireysel yetkinliklerin geliştirilmesinde gerekse çalışan performansını artırma, çatışmaları çözme gibi günlük faaliyetleri yerine getirmede fayda sağlayacağı düşünülmektedir. Bu öngörüden hareket ile çalışmada NLP'nin yöneticilere etkili iletişim kurma ile hedef belirleme ve yürürlüğe koyma konularında sunduğu farklı davranış teknikleri tartışılmaktadır.

NLP NEDİR?

Nöro-Linguistik Programlama (NLP) birey davranışlarının arkasında yatan düşünsel ve bilişsel süreçlerle ilgilenmektedir. Söz konusu süreçlerde değişimlerle kişisel mükemmeliğe ya da başarıya ulaşılacağı varsaymaktadır.³ Bu kapsamda NLP 'Kişisel mükemmelliğin sanatı ve bilimi' ve 'Öznel deneyim araştırması' olarak da adlandırılmaktadır. NLP başarısızlık doğuran eylemler ile başarı yada mükemmellik getiren edimler arasındaki farkın bireyler tarafından anlaşılmasına yardımcı olmaktadır. NLP, 'İyi yaptığım bir şeyi nasıl yapıyorum?' 'Onu nasıl daha iyi yapıyorum?' 'Başkalarında hayranlık duyduğum becerileri nasıl kazanabilirim?' gibi sorulara hitap etmektedir.⁴

Nöro-Linguistik Programlama (NLP) düşünme, dil ve davranış süreçlerini inceleyerek, hedeflere erişmek amacıyla onların nasıl etkin kullanılacağını öğreten bir çalışma alanı olarak tanımlanmaktadır. Başka bir ifade ile NLP bireyler tarafından istenilen davranışsal sonuçlara ulaşmak için gereken mükemmelliğin irdelenmesine ve yeniden oluşturulmasına olanak sağlayan bir yöntemdir.⁵ Bu kapsamda NLP'nin; açılımında,

Nöro, bireylerin görme, duyma, tat ve koku alma duyularını kullanarak, dış dünya ile ilgili deneyimlerini bilinçli yada bilinçaltı düşüncelere dönüştüren nörolojik süreçler olarak tanımlanmaktadır. Nöronlar beynimizin ve zihnimizin bir bütün olarak işleyişini irdeler. Nöro, düşünmemize ya da algılamamıza, yani herhangi bir davranışın temelini oluşturan beynsel süreçlere ve sinir sistemine yapılan bir göndermedir. NLP'nin en çok üstünde durduğu konu, bireylerin nörolojik süreçlerin etkinliğini artırmak ve yönetme bilme becerisi kazanmaktır.

Linguistik, dilin bireylerin deneyimlerini anlam kazandırmak ve bu deneyimlerini kendilerine ya da başkalarına iletmek için nasıl kullandığı ile ilgilenmektedir. Dili kullanılma biçimi, bireyin kimliğini ve düşünce biçimini dışa vurma şeklidir. Dil olmadan bilinçli düşüncelerin zihinde canlandırılması oldukça zordur.⁶

Programlamada ise kasıt bireyin deneyimlerini irdelleyerek, oluşum basamaklarını belirlemesi, hedeflerine ulaşmak için onları yeniden düzenlemesi

² Tamel Koçel, *İşletme Yöneticiliği*, (Beta Basım Yayım, İstanbul,2003), ss 581-609

³ Robert Dilts, What is NLP?, <http://www.nlp.com/article>, 2009

⁴ Harry Alder, *Yöneticiler için NLP*, (Sistem Yayıncılık Temmuz 98, İstanbul), s3

⁵ Sue Knight, *Uygulamalarla NLP*, (Sistem Yayıncılık 95, İstanbul), s11

⁶ Asley Dowlen, NLP-help or hype? Investigating the usses of nero linguistic programing in management learning, *Career Development International*, Vol 1, Issue 1,1996,2

anlatılmaktadır. NLP ye göre, bireylerin elde ettikleri sonuçlar ve onların birey ve diğer insanlar üzerindeki etkilerini kişisel olarak programlamak mümkündür. Her davranış bir dizi düşünce ve tutum sonucu oluşmaktadır. Bu diziyi belirleyecek davranışları kodlayıp, altyapılarının tanımlanması olasıdır. Dolayısıyla NLP'deki programlamada, bireylerdeki arzu edilen değişikliklerin gerçekleştirmek için duyular ve inançlar olmak üzere, düşüncelerin düzenleme ve programlama (bir bilgisayarı belirli görevler için uygun bir yazılımla programlamamız gibi) biçimi kastedilmektedir.⁷

NLP, insan organizmasında şaşırtıcı bir bilgisayar olan, fakat insanların kullanımı hususunda yeterli bilgiye sahibi olmadıkları beyinlerini, bilinçaltılarını nasıl daha etkin ve istedikleri gibi kullanabileceklerinin öğretildiği bir tekniktir. Beyinlerimiz henüz tanımlanmamış, el değmemiş bir kaynak gibidir. Yaptığımız benzetmeler, belleğimizde düşünce, tutum ve bilgilerimizi temsil yöntemimiz, depolama biçimimiz yalnız bize özgüdür. Bu kapsamda NLP bireylere belleklerini nasıl daha etkili kullanabileceklerini ve kontrol edebileceklerini göstermektedir. NLP'nin başlıca amacı, insanların daha etkili bir biçimde iletişim kurmasına yardımcı olarak, kişisel ve kişiler arası iletişimde mükemmelliği yakalamaktır. Herhangi birinin, iletişim, terapi, kişisel gelişim veya zihinsel kontrol alanlarında daha başarılı ve güçlü olmasını sağlamaktır.⁸

Bu teknik ilk olarak 1970'lı yılların başında psikolojiye ilgi duyan matematikçi Richard Bandler ve dil bilimci John Grinder 'in kendilerine sordukları basit bir soruyla başlamıştır. Araştırmacılar, "sadece herhangi bir uzmanlık becerisine sahip bir kişi ile, aynı beceriye sahip olmasına rağmen konusunda daha üstün olan birisi arasındaki farkın nedeni nedir?" sorusundan hareket ile NLP tekniğini geliştirmişlerdir. Bu basit soru insanları dünyayı nasıl algıladıkları, nasıl düşündükleri, ne hissettikleri, beceri ve davranışların nasıl organize edebilecekleri konusunda bir model oluşturulmasına yol açmıştır. Bu model bazı tekniklerle kişilere tutum, bilgi ve becerilerinde değişimler yaratabilecekleri yol gösterici prensipler ortaya koymuştur.

Başlangıçta amacı, başarılı terapistlerce kullanılan iletişim davranış modelini tanıtarak, bu modelin başkalarına aktarılabilmesini sağlamak ve kuramdan çok, daha iyi iletişim, hızlı öğrenme ve herhangi bir alanda kişisel başarı için kullanılabilir bir model geliştirmek olarak özetlenen, zaman içerisinde, Antropoloji, psikoterapi, biyoloji ve sibernet alanlarından, önemli katkılar sağlanan NLP ⁹ kendi kültürünü oluşturmuş ve kullanım alanları ve yöntemleri oldukça gelişmiştir. NLP belli varsayımlara dayanmaktadır. NLP'nin işleyişini daha kolay anlayabilmek için söz konusu öğeleri kısaca vurgulamak gerekmektedir.

⁷ Knight, a.g.k, s 15

⁸ Heather Skinner, Paula Stephens, Speaking the Same Language : The relevance of nero-linguistic programing effective marketing communications, Journal of Marketing Communications, Vol 9, 2003, s 179; Wolfgang Bernard, NLP and Beyond, The Original Belief Process, (<http://www./nlp/nlp/htm>), 2006

⁹ A.g.k ,s 18

- NLP bireyin kendi ile başlamaktadır. NLP göre birey kendisine inanır ve yönlendirmeye başlarsa çevresini de yönlendirebileceği varsayımına inanmaktadır.¹⁰
- NLP'ye göre bilinçsiz süreçler, bilinçli süreçlerden daha güçlüdür. NLP hem bilinçli, hem de bilinçaltını hareketlendiren yöntemleri içermektedir.
- Bireylerin kimliği, inançları, sözleri ve davranışları arasındaki tutarlılık kişisel başarısının temelini oluşturmaktadır. Bu kapsamda NLP kimlik, inanç, sözler ve davranışlar arasında uyumu esas almaktadır.¹¹
- NLP bireylerin çevrelerini, bireye özgü nero-linguistik haritalarına bağlı olarak algıladıklarını ve bu haritaya bağlı olarak davranışlarını biçimlendirdiklerini varsaymaktadır.
- Birey ve çevresi sürekli olarak etkileşim içerisinde ve bireyleri izole etmenin mümkün değildir. Bu nedenle NLP 'de birey ile çevresi arasında bir dengeyin oluşturulması gerektiği üzerinde durulmaktadır.¹²

NLP, başarıya ulaşmak için gereksinimimiz olan tüm kaynaklara bireyin sahip olduğu varsayımı ile hareket eder. NLP söz konusu bu kaynakların en etkin biçimde birey tarafından kullanılması üzerinde durmaktadır. NLP bir öğrenme, kişisel gelişim ve olgunlaşma sürecidir. NLP'nin kişisel gelişim tekniği olduğu gerçeğinden yola çıkılarak, gelişim süreci içerisinde bireylere fayda sağladığı ana konulardan da bahsetmek gerekmektedir. Bu kapsamda NLP genel olarak,

- Öğrenmeyi etkin kılma,
- Kendimizin ve başkaların dünyayı nasıl algıladığını açıklama,
- İç ve dış iletişimi etkinleştirme,
- Bireysel potansiyeli, performansı doruğa çıkarma,¹³
- Bilgiyi, daha etkin kullandırma,
- Kişilerde davranışsal değişimi gerçekleştirme,
- Duyarlılığımızı artırarak davranış ve tutumlardaki titreşimleri sezinleyip yorumlama yeteneği sağlama,¹⁴
- Geçmişte yaşanan ve bireyler üzerinde kötü etkiler bırakan olayların tesirini azaltmada,
- Sigara içme gibi kötü alışkanlıklardan uzaklaşmada,
- Bir takım alerji hastalıklarının tedavisi gibi konularda bireylere fayda yaratmaktadır.¹⁵

Daha çok kişilik ile ilişkili psikolojik problemleri çözmek üzerine kurgulu gibi görünen bu program günümüzde rekabetçi, hızla değişen ve yenilenen iş dünyasında yöneticiler tarafından da faydalanılmaktadır. Günümüzde NLP,

¹⁰ Robert Dilts, Belief Change Cycle, <http://www.nlp.com/article.htm>, 2006

¹¹ Knight, a.g.k, s 4

¹² Robert Dilts, What is NLP?, <http://www.nlp.com/article.htm>, 2009

¹³ Robert Dilts, Motivation, <http://www.nlp.com/article.htm> 2006

¹⁴ Robert Dilts, New Behavior Generator Strategy , <http://www.nlp.com/article.htm>,2006

¹⁵ Robert Dilts, Allergy Process , <http://www.nlp.com/article.htm>, 2006

- Hedef belirleme, bireyler arasındaki çatışmaları çözme, anlaşma ve uzlaşma sağlamada¹⁶
- İletişimde ikna ediciliği arttırma,
- Topluluğa karşı ya da birebir sunumlarda iletişimden zevk almaya ve iletişim konusunda gelişme sağlamada,
- Olumsuz inançlar yerine, işletmede çalışanları güçlendirecek olumlu inançlar koymada ve benimsetmede,
- Yöneticilerin önemli ve stresli zamanlarında ruh hallerini kontrol edebilmelerinde,
- Yöneticilerin geçmişteki birikimlerini, doğal becerilerini alıp, istedikleri zaman kullanabilme yetisi kazanmalarında,

Yöneticilerin diğerlerinde hayranlık duydukları becerileri kendilerinde uygulamada¹⁷ ¹⁸ konularında yöneticilere ve işletme yönetimine destek olmaktadır.

Hızla değişen iş dünyasında, tek bir konuya özgü becerilere duyulan gereksinimin yerini, öğrenme ve uyum sağlama becerileri almıştır. Her gün daha fazla örgüt, çalışanlarının kendi performanslarını değerlendirebilecekleri, kendi çevrelerindeki engelleri yıkarak potansiyellerin doruğuna çıkarabilecekleri yöntemler araştırmakta ve bu amaçla, çoğu örgüt kendi içlerinde eğitim ve öğretim birimleri oluşturarak, çoğu zaman milyon dolarları bulan maliyetleri göze almaktadırlar. Bütçelerine büyük külfetler getiren bu eğitimler ve eğitim birimleri ile işletmeler rekabet avantajı yakalamaya ve tüketicilerinin gözünde diğerlerine göre daha üstün olduklarını göstermeye çalışmaktadırlar. Eğitim programlarının etkinliği ya da geçerliliği tartışılmamaktadır. Ancak alışılmış yöntemlerle işletmeler yalnızca sıradan, her firmanın sahip olabileceği sonuçlar elde edeceklerdir. Oysaki rekabette farkı yaratan eğitimin kendi değil eğitilen kişilerdir. Başarının sırrı eğitilen kişilerin, eğitimden ne aldıkları, ne kadar aldıkları ve öğrenilen bilgilerin ne kadarını gündelik yaşantılarına geçirdiklerinde yatmaktadır. Geleceğin anahtarı kişilerin içinde saklıdır. Yöneticilerin düşüncelerini, davranışlarını ve iç çatışmalarını yönetmedeki ustalıkları, yaratıcılığa ve işbirliğine dayalı bir geleceğin kapılarını açmakta, mensubu oldukları işletmeleri çağa ayak uyduran ve diğerlerine göre fark yaratan kurumlar haline getirmektedir.¹⁹ Kısaca özetlemek gerekirse; organizasyonlar mükemmellik arayışındadırlar. Mükemmel organizasyon yapıları, mükemmel insanlarla (tek tek insanlarla ve özellikle yöneticilerle) ortaya çıkmaktadır. Bir insanın neyi motive ettiğini, en iyi sonucu hangi tür iletişimin verdiğinin bilinmesi, bir grup ya da bir organizasyon düzeyinde etkili olmanın en önemli unsurudur.²⁰ NLP'nin işletmelere sağladığı en önemli fayda örgütsel etkinliğin temeli olan birey ve davranışları üzerinde yarattığı olumlu değişimdir.²¹ NLP'nin etkisi ister öğrenme,

¹⁶ Robert Dilts, Resolving Conflicts With NLP, <http://www.nlpu.com/article.htm>, 2006

¹⁷ Herry Alder, Başarının Sırrı NLP, (Sistem Yayıncılık İstanbul, 1998) s 8

¹⁸ Graham Yemm, Can NLP help or harm your business? Management Service, 50, 2, 2006, s 44

¹⁹ Jeffrey Pfeffer, Rekabette Üstünlüğün Sırrı İnsan, (Sabah Yayınları, 2. Baskı, 1994), ss 5-8

²⁰ Koçel, a.g.k. s 633

²¹ Robert Dilts, The New Leadership Paradigm, <http://www.nlpu.com/article.htm>, 2006

ister iletişim isterse hedefe ulaşma yada sorun çözme alanlarında olsun her düzeyde değişimi meydana getirmektedir.²²

NLP bir kişisel gelişim programıdır. Bu kapsamda İşletmelerin en büyük kaynağı olan insanlar geliştikçe işletmelerinde gelişmemesi olanaksızdır. Kendini iyi tanıyan bir lider, yetenek ve becerilerini diğerlerine kolayca aktarabilir, iyi kurulan iletişim, tüm organizasyonu etkileyerek, daha verimli çalışılmasına olanak sağlamaktadır. Güçlü bir vizyon yaratmada ve organizasyonları bu vizyon etrafında toplamada, karşılıklı güven ortamı yaratmada, istediğimiz içsel kaynaklara ulaşmada NLP tekniklerinin ve modellerinin yöneticilere fayda sağlayacağı oldukça açıktır. Yöneticilerin davranış, tutum ve düşüncelerinde yaratıkları değişimler çevrelerine yansyarak zamanla çoğunluğu etkileyebileceğini söylemek mümkündür. Bu kapsamda NLP teknikleri yöneticilere iki temel alanda fayda yaratmaktadır. İlki doğru hedef belirleme ve söz konusu hedeflere ulaşma konusunda motivasyon sağlama diğeri ise iletişimde etkinlik sağlama olarak özetlenebilir.

1.Nlp ve Etkili İletişim

Bireyleri başarılı kılan özellikleri, etkili iletişim yetenekleri olup olmadığı ve diğerleri ile nasıl iletişim kurduklarıdır. Diğerleriyle etkili iletişime kurma yeteneğimiz onların nasıl düşündüklerini anlamamızı (kişisel dünya haritası) kolaylaştırmakta ve yaşamımızın kalitesini yükseltmektedir. Ancak istenilen başarılı iletişim için bireylerin öncelikle kendisi ile iletişim (öz iletişim) kurması gerekmektedir. Etkili bir iletişim için bireyin önce kendisini tanıması ve ne istediğini bilmesi daha sonra başkasının zihnine girerek olayları ya da süreçleri nasıl algılandığı çözülmesi gerekmektedir. Bireyler ancak bu şekilde iletilen mesajların karşımızdaki birey tarafından doğru ve anlamlı olarak algılanıp algılanmadı tespit edilebilmektedir. Söz konusu iletişim becerisi yöneticiler için çok önemli bir yetkinlik alanıdır. Örneğin bir Genel müdürün geçici olarak işten çıkarmaların ardından personelin güvenini tazelemeye yönelik özenle hazırlanmış bir konuşması personel tarafından tamamen yanlış yorumlanmış, amacına ulaşmak bir yana, korku ve güvensizlik yaratıp verimi düşürmüştür.²³

İletişim kurmak, bir yöneticinin etkinliğinin temel unsurudur. İletişim, özellikle konu liderlikse başarı ölçütleri listesinde daima üst sıralarda yer almaktadır.²⁴ Doğru iletişim, insanın zihninden bir başkasının zihnine aktarım yapabilmektir. Organizasyonlar birer iletişim yumağıdır. Organizasyonlarda, iletişim mesajların yukarıdan aşağıya, bazen de aşağıdan yukarıya aktarma çabası içinde sürmektedir.²⁵ Araştırmalar işletmelerde yaşanan en büyük sorunun, örgüt içindeki bu iletişim çabasının arzu edildiği gibi işlememesinde kaynaklandığını göstermektedir. Kişilerin ya da bölümlerin birbirleri ile doğru iletişim kuramamasının işlerin aksatmakta hatta yanlış yapılmasını sağladığını söylemek mümkündür. Doğru iletişim, kullanılan araç

²² Harry Alder, *Yöneticiler için NLP*, (Sistem Yayıncılık, 1998, İstanbul), s 14

²³ Alder, *Yöneticiler.....*, a.g.k, s 4

²⁴ Koçel, a.g.k, ss 15-20

²⁵ Zeyyat Sabuncuoğlu, *İşletmelerde Halkla İlişkiler*,(7 Baskı ,Aktüel 2004, İstanbul), ss 42-51

ne olursa olsun bir beyinden diğerine bilgi aktarımı olarak tanımlanmaktadır. Ancak, uygulamada söz konusu sürecin çokta kolay yürümediği görülmektedir.²⁶

Bir iletişimin anlamı, yol açtığı tepkidir. Her davranış gibi iletişimde bir amacı vardır. İletişim çabalarımız bir eyleme ya da bir nedene dayalıdır. Örneğin bildirmek, ikna etmek, korkutmak ..gibi nedenler diğerleri ile iletişime geçme nedenimiz olarak düşünülebilir. Bu yüzden eylemlerin sonuçları ve söz konusu sonuçların nasıl daha açık, güçlü yapılacağına ilişkin her şey kurulan iletişimin etkinliğine bağlıdır. İletişimde başarıyı iletişim kurma amacı ile iletişim kurulan kişi ya da kişiler arasındaki uyumun belirlediğini söylemek mümkündür. NLP, iletişim açısından çok önemli olan uyumlu ilişkinin nasıl kurulup sürdürüleceğini konusunda bireylere yol göstermektedir. NLP’de iletişim süreci, bireyin kendisini iyi tanıması yani zihin haritasını çıkarması gerektiği, bireyin kurulacak iletişimden ne beklenildiğinin tam olarak karar vermesi, iletişim kurulacak kişinin zihin haritasının çıkarılması (Vücut dili, dili kullanma biçimi), taraflar arasında ortak noktaların bulunmaya çalışılması, iletişim için uygun ortam ve metodun seçimi ve karşı tarafa aktarılacak bilgiye karar verilmesi olmak üzere beş ana aşamadan oluşmaktadır.²⁷

Bireyler kendi algılama biçimlerine göre olayları, insanları değerlendirir ve kaydederler. Buna kişinin dünya haritası ya da bakış açısı, paradigması denmektedir. Bireyler yaşadıkları olayları ya da duyularını kendi kişisel filtrelerinden geçirmekte, söz konusu süzme işleminden sonra ise beyinlerine kaydetmektedirler. Bu süzme işlemi sürekli ve bilinçsiz olarak bireylerin bilinçaltlarına yerleşmektedir. Söz konusu süzme işleminde bireylerin kendi inançları, varsayımları, deneyimleri ve kriterleri büyük rol oynamaktadır. Doğru ve sağlıklı bir iletişimin en önemli noktası bu kişisel paradigmaları anlamaya çalışmakla başlamaktadır. İletişime geçmek istediğimiz bireyin ya da bireylerin zihin(dünya) haritalarını ya da paradigmalarını çözümlmek o birey ile en uygun iletişim metodunu, şeklini ve zamanını bulmamıza yardımcı olmaktadır. Bireyler ancak böylece doğru iletişimi başlatmaktadır. Aksi taktirde doğru iletişim kurmak pek mümkün olmamaktadır. Ancak iletişime geçilmek istenen bireylerin dünya ya da zihin haritalarını çıkarmak pek de kolay değildir. Bu nokta da bireylere NLP önemli ipuçları sunmaktadır.

İnsanların duygu ve düşünceleri bedenleriyle bir bütünlük içermektedir. Beden dilleri, konuşma tarzları, kullandıkları kelimeler onların kişiliklerini, değerlerini, normlarını yansıtmaktadır. Başka bir ifade ile bireyler görsel, işitsel, duygusal olarak algılamada secicilik göstermektedirler. Bu secicilik onların paradigmaları hakkında bizlere ipuçları vermektedir. Bireyler kendi algılama ve biçimlendirme yöntemlerine göre iletişim kurama eylemindedirler. Bireyler beş duyularından edindikleri algılamaları, kişisel hassasiyetlerine göre duygu ve düşüncelerini biçimlendirmek için kullanırlar. NLP’ye göre bu algılamalar **Görsel, İşitsel, Duygusal** olmak üzere üçe ayrılmaktadır. Bireyler hangi tür algılamalarını güçlü ya da ön planda olduğunu konuşma dillerinde ve hareketlerinde belli ederler. Bu üç düşünme sistemini anlayabilmek ve iletişime geçmek istediğimiz bireylerin hangi tür algılama biçimine yatkın olduğunu öğrenmek için bazı anahtar ipuçlarının

²⁶ Skinner, Stephens, a.g.k, s 180

²⁷ Dowlen, a.g.k, s 3

öğrenilmesi gerekmektedir. Bu kapsamda aşağıda bireylerin algılama biçimlerinin hangi düşünme biçimine dahil olduğunu gösteren bazı anahtar sözcükler tanımlanmaktadır.

GÖRSEL	İŞİTSEL	DUYGUSAL
Görmek	ses	etki
Odaklanmak	duymak	denemek
Berrak	söylemek	hissetmek
Parlak	anlatmak	dokunmak
Resim	tıkırtı	koklamak
Puslu	konuşmak	gergin
Renk	gürültü	kaba
Görüntü	patırtı	gevşek
Bulanık	tını	şiddetli

NLP'ye göre yukarıda sıralanan kelimeleri bireylerin kullanma biçimleri o bireylerin hangi düşünme sistemine dahil olduğunu konusunda bizlere yardımcı olmaktadır. Örneğin görsel unsurlara önem veren ya da görsel algıları daha açık olan bireyler konuşmalarında ; “Durum biraz bulanık, Çok renkli bir kişiliği var, Önümüz açık, Konuyla ilgili görüşleri pek net değil, Geleceği daha parlak görünüyor..vb.” ifadeleri tercih ederken işitsel düşünme biçimini tercih edenler ; “Uyum içindeyiz, Nasıl olduğunu anlat bana, Kulağa ne kadar hoş geliyor, Bunu söylemene sevindim” gibi duygusal düşünme sisteminde ise ; “Sancıdan iki büklüm oldu, Anlatmak istediğini kavradım, En içten dileklerle, Çok dokunaklı, Gururuma dokundu” gibi cümleler kurmayı yeğlemektedirler.²⁸Bu tür kelimeler ya da kalıplar kullanan birinin hangi sınıfta olduğunu algılanıp, söz konusu kişiyle ona göre iletişim kurulmak yani onun düşünme sistemi ile bir başka ifade ile görsel ile görsel, duygusal ile duygusal iletişime geçmek iletişimin başarısı ve bireyler arası uyum için oldukça önemlidir. Örneğin işitselliğin ön planda olan bir biriyle, duygusal iletişim kurmaya çalışmak bizi istediğimiz sonuçlara geç götürülebilir. Hatta ters bir etki yaratarak iletişimi bitirebilir. Duygusal iletişim yerine işitsel öğeler ile pekiştirilmiş bir iletişim biçimi seçmek iletişimin etkinliğini artıracak ve bizi istediğimiz noktaya götürecektir. Doğru iletişim biçimi ya da yaklaşımı, iletişimi kurup güçlendirdiği gibi karşımızdakinin iletişime olan motivasyonunu da artırmaktadır. Özellikle karşımızdaki bireyleri ikna etmede bu sınıflar bizlere oldukça fazla yardım etmektedir. Çünkü insanların ikna olmaları onların süzgeçlerinden geçebilmeye, bireylere ulaşmaya bağlıdır, bireyler ancak bu şekilde ikna olmaktadır.²⁹ Benzer biçimde bireylerin dili düzgün kullanmaları iletişimin etkinliğini artıran bir diğer önemli unsurdur. İletişim uzmanları, konuşmalarını dinleyicilerin etkin düşünme biçimlerine göre düzenlemektedirler. Böylece konuşmalarının giriş bölümünde, iletişim kanallarının

²⁸ Stanley CONNELL III, NLP Techniques for Sales people, *Training and Development Journal* , 1984, s 46

²⁹ Knight, a.g.k, s 41

açılmasını sağlamaktadırlar. İletişimde, uygun iletişim kanalını açmamak farklı dillerde konuşan iki yabancıyı iletişimine benzetilebilir. Bu yabancılar birbirlerini anlayamaz, hatta yanlış anlaşılır. Bu nedenle karşımızdaki bireyin yöntemiyle iletişim kurmak, onunla aynı dilli kullanmak demektir.

Zenginleştirilmiş iletişim, bireylerde motivasyon ve bağlılık sağlamanın temel unsurudur. Dinleyicilerinizin gözlerine ve kulaklarına hoş gelen, duygularını okşayan konuşmalar dikkatleri canlı tutmakta ve konuşmacının daha kolay anlaşılmasını sağlamaktadır.

NLP, herhangi bir olguyu sunarken veya insanlarla iletişimde bulunurken tümünden uyumu sağlamayı önermektedir. Zihinsel uyum iç huzuru, fiziksel uyum ise sağlığı temsil etmektedir. Uyum aynı zamanda mükemmel ilişkiler kurmak için elde edilmesi gereken bir beceridir. İletişim kurmak uyumun temelini oluşturmaktadır. Ancak iletişim yalnızca dille olmamakta, göz teması gibi beden dili de iletişimin sürekliliğini sağlamaktadır. Örneğin gözler karşımızdaki birey ile yaptığımız iletişimin etkinliğini ifade ettiği gibi iletişimde geri beslenmenin alınmasında da yardımcı olmakta hatta göz hareketleri karşımızdaki bireyin düşünceleri hakkında bize ipuçları vermektedir.³⁰ Bu nedenle iletişimde beden dili ve sözcüklerin (içeriğinin) tümünün aynı mesajı verecek tarzda, anlam taşınması gerekmektedir. Bireylerin iletme istedikleri mesajla, mesajı iletme tarzları birbirine uyumlu olup, birbirini desteklemelidir.

Bireyler arası uyum, başkalarının bakış açısını görebilmeyi, onlarla aynı düzeyde iletişim kurup, duygularına saygı göstermeyi gerektirir. Uyum, etkili olmasını arzuladığımız tüm iletişimlerin en önemli unsurudur. İş dünyasında birçok karar, teknik beceriden çok karşılıklı uyuma bağlı olarak alınmaktadır. Ancak karşılıklı uyum anlık olarak değil, zamana bağlı olarak gelişen bir süreçtir. Uyumlu ilişkiler kurma ve bu ilişkileri sürdürme becerileri, NLP çalışmalarının üzerinde durduğu en önemli konudur. Çünkü çevrelerini ekileme ve değişim yaratma konusunda uzmanlaşmış kişilerin, başarılarındaki en önemli etkenin uyumlu ilişkiler kurmak olduğu görüşü paylaşmaktadır. Benzer biçimde işletmelerdeki birçok yönetim sistemi, sistemin olumsuz özelliklerinden çok, uyum ortamı oluşturulmadan kullanılmak istenmesi nedeniyle başarısızlığa uğramaktadır. Uyum, iyi iletişimin, etki uyandırmanın ve değişim sağlamanın ön koşulunu oluşturmaktadır.

Çevrenizdekilerin bedensel durumlarına dikkat ettiğimizde, karşılıklı uyum sağlayan kişilerin, çoğunlukla benzer duruş biçimlerini, hareket ve mimikleri sergilediklerini, aynı zamanda gülüp, konuşmalarını aynı biçim ve ritimde sürdürdüklerini gözlemlemekteyiz. Bu durum iki ya da daha fazla kişinin uyum içinde olduğu durumlarda daha net gözlenmektedir. Çevreleriyle derin bir uyum içinde olan kişilerle yapılan çalışmalarda, uyumlu bireylerin onlarla etkileşime katılan insanlarla, duruş, hareket ve mimikleri, nefes alışverişi, ses tonu ve sesin niteliğini, kullandıkları dilin içerdiğinde (görsel, işitsel, duygusal) kilit sözcüklerinde, inançlarında, değerlerinde, konularında benzerlik sergiledikleri görülmektedir. Karşılıklı uyum ortamı oluşturmak, anlamlı birçok etkileşim için önemli bir zorunluluktur. Verimli bir görüşmenin, etkili bir toplantının, önemli bir mülakatın uyum ortamı oluşmadan

³⁰ Robert Dilts, Eye Movements and NLP, <http://nlp.com/article.html>, 2009

gerçekleşmesi imkânsızdır. Uyum bir etkileme yöntemidir. Bir bireyle iletişim kurulduğunda, iletişim kuran kişide kurulanda bir sistemin bir parçası olurlar. Bu sürece katılan kişiler, sözcüklerin anlamını ve konuşmacının hedeflerini kolayca anlarlar, birbirlerinin duygularına saygı gösterirler. Bu, herkesin birbiriyle sürekli aynı fikirde olduğu anlamına gelmemektedir, yalnızca birbirlerini anladıklarını anlamaya çalıştıkları anlamına gelmektedir.

İletişimde uyum sağlamanın unsuru, karşımızdaki bireyin durumuna, tarzına ve duygularına saygı duyarak ona ayak uydurmaktan geçmektedir. Karşımızdaki birey ya da bireyler endişeli görünüyorsa endişesini anlayıp uyum gösteririz, hoşça vakit geçirip eğleniyorsa, bizde onun eğlencesine katılarak eğlenir ona uyum göstermiş oluruz. Bu bağlamda karşılıklı uyum için iletişime geçtiğimiz birey ya da bireylerin ruh hallerini anlamak ve ona göre davranmak gerekmektedir.

Karşımızdaki bireyin kişiliği uyumlu ilişkiler kurmada önemli rol oynamaktadır. Bazı bireyler çevrelerini algılamada ve sınıflandırmada ortak özellikleri dikkate alırken, bazıları ise farklılıkları dikkate almaktadırlar. Örneğin bir birey ortak eğilimleri yakalarken ya da dikkat ederken diğerinin dikkatini bir istisnalar çekebilmektedir. Bu noktada uyumlu bir iletişim ya da ilişki için karşımızdaki bireyin çevreyi nasıl algıladığını çözümlenmek gerekmektedir. Uyum temel alan bir insan genelleme yapma eğilimindedir. ‘Uyumsuz ‘bir insan ise genelde özgül yanlarla uğraşmaktadır.

Uyum yalnızca başka insanlarla uyumlu iletişim demek değildir. İnsanlar aynı zamanda kendi içleriyle de uyumlu ilişkiler kurmalıdırlar. Buna tutarlılık denmektedir. Bireyin kendisi gerçekten coşkulu değil ise, başkalarında coşku uyandırması pek mümkün değildir. İşte bu noktada büyük önem sahibi olan tutarlılık ortaya çıkmaktadır. Kurulan iletişimde, bireylerin kullandıkları sözcüklerle onlara eşlik eden fizyoloji ve ses tonu gibi karakteristik özellikleri arasında bir uyum olması gerekir. İçten olmayı fark etmeye yeteneğimiz, çoğu kez altıncı hissimize bağlansa da bu muhtemelen iletişimin tutarsızlığını farkında olmadan yorumlamamızdan kaynaklanmaktadır. İletişim açısından, bir insanın içindeki tutarlılık diğer insanlarla arasındaki tutarlılık kadar önemlidir. Tutarlı davranışlar hem başkalarını etkilemede hem de içsel tatminde çok önemlidir. Çünkü bir insanı motive edende, harekete geçirende içsel tatmin, içsel davranışlardır. Bunların tutarlılığı hedeflere ulaşmada veya insanlara bu hedefleri benimsetmekte ve inandırmada oldukça etkilidir. Yöneticilerin diğerleri ile uyum sağlayarak yönlendirebilecekleri durumlar genel olarak şu şekilde sıralanmaktadır.

- Bir tartışmada ya da mülakatta gergin olan ve çekingen olan adayı rahatlatmakta,
- Sabit fikirlerle çalışmayı sürdürmek isteyen bir elemana ya da birime çalışma yöntemlerini anlatmakta,
- Kızgın birinin sakinleşmesine yardımcı olmakta,
- Şüpheli bir meslektaş ya da müşteriyi ikna etmede,
- Bir sorunu hafife alan insanın soruna daha ciddi yaklaşmasını sağlama,

- Toplantıya düzen getirme, kapanışa götürme veya bir grubu önemli bir konu hakkında ikna etmede,
- Uyuşuk bir çalışanı coşkulu hale getirmede,
- Mevcut durumda bir değişiklik yaratma.³¹

Şirket yöneticileri, çalışanları ile arasındaki çatışmaları çözmek, bireyler arasında uyum sağlamak durumundadır.³² Yöneticilerin yukarıda aktarılan faydaları elde etmek için bireyler arası uyumu nasıl sağlayacakları ve NLP 'nın bu konuda yöneticilere sunduğu teknikleri incelediğimizde aynalama tekniğinin uyumlu iletişim için oldukça sık kullanılan bir yöntem olduğunu söylemek mümkündür.

Çevremizi incelediğimizde birbirleri ile iletişim içerisinde olan bireylerin eğer uyumlu bir iletişim içinde iseler aynı fiziksel duruş ve tavırları benimsedikleri uyumlu değil iseler farklı duruş ve tavır içinde oldukları hemen fark edilecektir. Birbirleri ile uyumlu bireyler bir caddenin köşesinde konuşur veya bir masanın üzerinde birbirlerine doğru eğilmiş dururlarken, silüetleri aynı profile sahipmiş gibi görünür. Bu davranış biçimi “aynalama” olarak adlandırılmaktadır. Bu uyuşma, sesin hızı, yüksekliği ve tonun uyuşmasına kadar gidebilmektedir. Beden dili sizinkinden çok farklı olan (örneğin sizin açık, olumlu duruşunuza karşın, bacak bacak üstüne atıp, kollarını kavuşturarak oturan) bir insanla iletişim çok zor olabilmektedir. Yüz ifadesinin tüm nüanslarının, yani sıra vücudunuzun diğer tüm duruşları ve tavırları da bu fizyolojik uyuşmaya dayalıdır. Yüzlerimiz açık birer kitap gibidir. Yüz uyuşmasında uyumlu bir ilişki yaratabilmektedir.³³ Bu nedenle yöneticilerin karşısındaki bireyle uyum sağlamak istiyor iseler onunla aynı ya da benzer beden şekline geçmeleri gerekmektedir. Bu durum aynalama ile uyum olarak tanımlanmaktadır. Bilinçli olarak aynalama görüntüsü bazı durumlarda rahatsız edici olabilmekte veya korkutucu gelebilmektedir. Bu tür durumlarda ise “örtülü uyuşma” veya “örtülü aynalama” olarak bilinen hafifletilmiş bir versiyonunu da kullanılmaktadır. Örneğin biri ellerini kavuşturmuşsa, yöneticilerde de bacak bacak üstüne atabilirler. Karşımızdaki birey çenesini elleri arasına almışsa bizde sadece bir elinizle yüzünüze dokunarak onunla uyum sağlayabiliriz.³⁴

Yöneticiler karşısındaki bireye ayak uydurduktan sonra onun ruh halini aradaki uyumlu ilişkiyi bozmadan değiştirebilirler. Örneğin aynama tam olarak gerçekleştiğinde başka bir ifade ile karşımızdaki birey ile bir uyum sağlandığında yöneticiler, ufak değişimler ile bilinçli olarak karşısındaki bireyi belirli bir ses tonuna, yüz ifadesine ya da fizyolojik duruşa doğru yönlendirebilirler.³⁵ Bu teknik hem sosyal yaşamda hem de iş yaşamında uyumlu iletişim ve davranışlar sağlamada bireylere yol gösterici rol oynamaktadır. Aslında çoğumuzun gündelik yaşamda farkında olmadan kullandığı hatta çokta başarılı olduğu bu yöntem basit görünse de

³¹ Alder, Yöneticiler.....a.g.k,s 41-42

³² Koçel, a.g.k, s 664

³³ Robert Dilts, Some Begining Modeling Drills and Exercises, <http://www.nlp.com/article.htm> , 2006

³⁴ Conell, ag.k, ss 44-45

³⁵ Alder, Başarının....., a.g.k, ss 93-102

organizasyonlarda bazen büyük sorunların oluşmasını engelleyecek nitelik taşıya bilmektedir.

2. Nlp ve Hedef Belirleme

Üstün başarı sergilemiş kişilere, organizasyonlara ya da takımlara bakıldığında, bu kişileri farklı kılan özelliğin hedef belirleme konusundaki başarıları olduğu göze çarpmaktadır. Onların, gelişi güzel belirlenmiş ve kolayca unutulmuş hedefler yerine, gelecek için kendilerini zorlayan, motive eden, yönlendiren ve manevi açıdan yücelten imgelerle yola çıktıkları görülmektedir. Başarılı görülen insanlar eylemlerini, hatta bu eylemlerini içinde gerçekleştirdikleri ortamı (arkadaşlar ve iş arkadaşları dahil olmak üzere) , kimlikleri ve daha yüksek yönelim ve değerleriyle uyumlu kılmakta esrarengiz bir beceriye sahiptirler.³⁶ Bu kapsamda NLP tekniklere yöneticilere yalnızca iletişim becerilerini geliştirmede değil, aynı zamanda kişisel ve şirket hedeflerini belirlemede ve bu hedefleri uygulamaya sokmada da yol gösterici olmaktadır. Yönetici en az girdiyle en çok çıktıyı almayı sağlayan mevcut imkanları (insan gücü, ham madde.vb)şirketlerin hedefleri, vizyonu ve misyonları doğrultusunda, çalışanlarının tümünün katılımını sağlayarak, ulaşmak olarak tanımlanmaktadır.³⁷ Ancak herkesin paylaşabileceği hedefler koymak, çalışanlara benimsetmek ve bu hedefler doğrultusunda tek vucud olarak onların kollektif çalışmasını sağlamak pek de kolay değildir. Çoğu yönetici bu ödevleri yerine getirirken zorlanmakta, çalışanlarla iletişim kuramadıklarından yakınmaktadır. Bu nedenle çalışanların kişisel hedefleriyle organizasyon hedeflerini bütünleştirmek, hedeflerin anlaşılmasını sağlamak, çalışanları motive etmek her yöneticinin başarıyla yaptığı bir görev değildir. Bu nedenle birçok örgüt doğru hedef belirleme programları için milyonlarca dolar para harcamaktadır. Ancak bu çalışmaların çoğundan arzu edilen başarı sağlanamamakta, örgütsel hedefler çalışanların çoğu tarafından algılanmamakta, çalışma masalarının gözlerinden birine atılı ya da duvarlara asılı kalmaktan öteye gidememektedir. Bu nokta da NLP yöneticilere bu zorlu süreçte bazı kolaylıklar sağlamaktadır.

Başarılı liderler, başarılarını bir gerçeklik haline getirmeden önce zihinlerinde yaşatmaktadırlar. Bu liderler bu düşünsel resimleri ve düşünceleri başkalarına da aşılayıp, onları da motive etmekte, söz konusu hedefe ulaşmak için çaba sarf etmeye ikna etmektedirler. Sonuçlar üzerinde odaklanarak düşünmek, istediğimizi elde etmeniz için oldukça etkili bir yöntemdir. Sonuçlara odaklanarak düşünme yöntemleri, çevreleriyle olan uyumu bozmadan, değişik alanlardaki isteklerini sürekli elde eden kişilerle yapılan araştırmalar sonucu belirlenmiştir. Bir hedefi iyi belirlemek için gerekli basamaklar vardır. Bu basamaklar incelendiğinde, üstün başarı elde etmiş kişilerin başarıya ulaşırken ‘modelleştirme’ yaptıklarını ve bu modellerle başarıya ulaştıkları görülmektedir. Bu bağlamda NLP zihinsel canlandırma yöntemleri ile bireylerde hedefe ulaşma arzusu uyandırmakta ve diğer bireylerinde söz konusu resmi görmelerini sağlayarak hedef için çaba göstermeleri konusunda ikna etmektedir. Bir başka ifade ile NLP ulaşılmak istenen hedefin bireye ya da gruba

³⁶ Roberts Dilts, Modeling , <http://www.nlp.com/article.htm>, 2006

³⁷ Zeyyat Sabuncuoğlu, Tuncel Tokol, *İşletme*,(Ezgi Kitapevi ,Bursa, 2003), s 25

gerek maddi gerekse manevi kazanımlarının net olarak ortaya konulması ve söz konusu kazanımların bireylerde düşünsel olarak resmedilmesi ile bireylerde çalışma ve başarıma arzusu, isteği yaratılması konusunda yardımcı olmaktadır. Tüm duygularımızı kullanarak hedefe ulaştığımız zamanı tasarladığımızda, kendinizi ona programlamış, başarıma olasılığınızı artırmış oluruz. Zihinlerimiz, imgelerle gerçeği ayıramaz, böylece imgelerimizi, düşlerimizi gerçekleştirecek şekilde kullanabilirsiniz.³⁸Tüm duygularımızı kullanarak hedefe ulaştığımız zamanı tasarladığımızda, kendinizi ona programlamış, başarıma olasılığınızı artırmış oluruz. Zihinlerimiz, imgelerle gerçeği ayıramaz, böylece imgelerimizi, düşlerimizi gerçekleştirecek şekilde kullanabilirsiniz.³⁹ NLP bizlere bu kapıyı aralamamızda yardımcı olur.

Hedeflere ulaşmada dikkat edilecek bir diğer husus ise hedeflere bakışın belirlenmesi, hedefler arasında bir hiyerarşi oluşturulmasıdır. Bu kapsamda düşük düzeyli, kısa erimli hedeflerin büyük hedeflere katkı yaptığı bir hiyerarşinin kişilerde oluşturulmasıdır. Bu model örgütlerdeki hiyerarşik hedef yapısına benzetilebilmektedir. Organizasyonda ki hedef hiyerarşisinde en tepede örgütün vizyonu yani ana hedefi yer almakta, alt kademelere inildikçe her bir birim daha sonra ise her bir gruba özel örgüt vizyonuna bağlı alt hedefler yer almaktadır. Genelde her bir alt düzey hedef örgütün ana hedefini destekler nitelik taşımaktadır. NLP’de de aynı örgütlerde olduğu gibi kişisel hedeflerde de bir hiyerarşik yapı esas alınmaktadır. Bu hiyerarşinin en tepesinde ‘daha hoşnut olmak’, en altında ‘saat beş olmadan faksı Milan’a göndermek olabilmektedir. Bireyler kendi hiyerarşik hedef yapılarını ya da basamaklarını kurarak, zaman ve enerji harcadıkları rutin görevlerinin orta ve uzun vadede varmak istedikleri hedeflere götürüp götürmeyeceğini görme şansına sahip olabilirler.⁴⁰ Hedeflerimize ulaşmada başarılı olmak istiyorsak, genel hedeflerimizin, hem aynı düzeydeki hedeflerle hem de belirlemiş olduğumuz daha uzun erimli, daha üst düzeydeki hedeflerimizle uyumlu olması gerekmektedir.⁴¹NLP bizlere hedeflerimizi uyumlaştırmada, hedeflerimiz doğrultusunda içsel ve dışsal motivasyonumuzu artırmada ipuçları vermekte bu tekniklerle yöneticilerin başarıyı yakalayaabileceklerini öngörmektedir.

Bu kapsamda NLP uygulamacılarının, yöneticilere hedef belirlemede ve söz konusu hedeflere ulaşmak için motivasyon sağlamada yol gösterici buldukları bazı temel ilkeler bulunmaktadır. Bu yaklaşımlara göre yöneticilerin spesifik hedefler belirlemeleri gerekmektedir. Dilekler değil, hedefler belirlenmelidir. Söz konusu hedeflerin ulaşılabilir olması bireylerde istek yaratmaktadır. Hedefler açık ve ölçülebilir olmalı ve hangi zaman diliminde yapılacağı net olarak ortaya konulmalıdır. Zamanı belli olmayan bir hedef bireylere boşa vakit kaybettirip, motivasyonlarını düşürmektedir. Hedeflerin ne kadar zamanda yapması gerektiğinin bilmesi bireyleri hedeflere odaklamaktadır. Yöneticiler hedeflerini paylaşıırken açık olmalı zaman ve yer belirtmelidirler. İnsan beyni eylemlerle çalışmaktadır. Hedefler ne kadar açık ve

³⁸ Knight, a.g.k, s 141

³⁹ A.g.k, s 121

⁴⁰ Robert Dilts, Hierarchies of Criteria, The Article of Month, <http://www.nlp.com/article.htm>, 2006

⁴¹ Robert Dilts, Positive Intention , <http://www.nlp.com/article.htm>, 2006

tanımlayıcı olursa eyleme geçilmesi ve hedeflerin gerçekleştirilmesi o kadar kısa zamanda olmaktadır. Hedef belirlenirken hedef hiyerarşisini de unutmamak gerekmektedir. Büyük hedeflere ulaşmak için küçük hedeflerden yola çıkılmalıdır. Bireyler küçük hedeflere ulaştıkça, motivasyonları artmakta ve büyük hedefe ulaşmak için daha fazla çaba sarf etmektedirler.

NLP’da hedeflere ulaşmada yöneticilerin dikkate alması gereken bir diğer unsur başarının net olarak tanımlanması bir başka ifade ile başarının kanıtının ortaya konulmasıdır. Bu kapsamda hedeflerinizi başarmak ve diğerlerinden taktir toplamak başarılarımızın kanıtıdır. Başarıları tanımlamada öncelikle olarak birey kendi tatmin ve mutluluğunu ön planda tutmalıdır. Bireyler başarılarını kanıtlamada iki tür kanıt kullanmaktadır bunlar, Duyusal kanıtlar (İçsel huzur, mutluluk) ve Dışsal kanıtlardır.(Başkaları tarafından taktir edilme).Duyusal kanıtlar kişilerin içsel tatmin düzeyini oluşturmaktadır. Bireyin yeni hedefler belirlemesinde, motive olmasında çok büyük bir önem taşımaktadırlar. Başarının sırrı kişilerin içlerinde de bunu kabul etmeleri, istemeleri ve yapılacak eylemden ne kadar tatmin olduklarında yatmaktadır. Dışsal kanıtlar, başkalarından edindiğimiz edimlerden oluşmaktadır. Her birey diğerleri tarafından taktir edilmeyi, örnek gösterilmeyi, beğenilmeyi ister.⁴² Bu insan olmanın doğasında var olan bir ihtiyaçtır. Diğerleri tarafından beğenilmek hem mevcut başarılarda hem de daha sonraki hedeflerin oluşturulmasında, bireyleri harekete geçirmede güven duygusu aşılamaktadır. Bu kapsamda hedef belirlerken içsel ve dışsal tatmin unsurları dikkate almak, arzu edilen başarıya ulaşıldığında da bireyleri taktir etmek ve diğerlerinin önünde onure etmek önemli bir motivasyon aracıdır.

Hedef belirlemede yöneticilere yol gösterecek bir diğer önemli nokta ise hedeflerin düzeyinin doğru belirlenmesidir. Bazı durumlarda küçük hedefler harekete geçmek için yeterince motive edici olmamakta, büyük hedefler ise bireyleri korkutup kaçırabilmektedir. Aslında söz konusu durum bir algılama sorunudur. Bir bireyi korkutan hedef, diğerine basit ve kolay gelebilmektedir. Bu nedenle bireylerin kendi düzeylerine göre hedefler belirlenmeli ve başkalarının neler hedeflediği ve bunları nasıl şekillendirdiğine dikkat edilmemelidir. Çünkü her bireyin algılaması farklılık göstermektedir. Dolayısıyla bireyler algı haritalarını çıkarmalı ve hedef düzeylerini belirlemelidirler.

Benzer biçimde hedeflerin olumlu ifadelerden oluşması da ulaşılabilirlikleri konusunda bireyleri motive etmektedir. Örneğin “Şirketimiz iflas etmesin” yerine ‘Kalan borçlarımızı ödeyerek, şirketimizi kara geçirmek” gibi hedefler konulmalıdır. Zira insan beyni yalnızca olumsuz kökleri kaydetmektedir. Dolayısıyla olumlu düşünmek ve olumlu hedefler üzerinde çalışmak hem bireyi mutlu etmekte hem de zihinlerde daha kalıcı yer etmektedir.

Bireyleri hedefe ulaşmak için hareket etmektan alı koyan bir diğer unsur ise hata yapmadan korkmalarıdır. Oysaki hatalar bireyleri eğitmekte ve hedeflere ne kadar yakın ve uzak olduklarını göstermektedir. Dolayısıyla bireylerin hataları hoş görülmeli ve istenen hedefe ne kadar yakın ya da uzak oldukları uygun bir dille onlara anlatılmalıdır. Hedeflere ulaşmada bir diğer nokta hedeflerdeki bireysel yetkinliktir.

⁴² Aysel Can Baysal, Erdal Tekarslan, İşletmeler İçin Davranış Bilimleri,(Avcıol Basımevi,İstanbul 1996), ss 111-120

Başka bir ifade ile hedefinize ulaşmada diğer insanların rolünün ne olduğu ve onları yönlendirme şansının ne kadar olduğudur. Eğer bireylerin diğer faktörleri yönlendirme şansı çok az ise istenen hedeflere ulaşması çok zordur. Bu nedenle bireylerin hedeflerini koyarken ya da yöneticiler bireylere hedef belirlerken kişinin yetkinliklerini iyi analiz etmeleri gerekmektedir. Aksi taktirde bireyler kendi yetkinlikleri dışındaki durumlarda boşuna vakit harcarlar ve istenen hedeflere ulaşamazlar. Benzer şekilde içsel ve dışsal kaynaklarda hedeflere ulaşmada oldukça önemlidir. NLP bireyler içsel kaynakları kullanma konusunda yardımcı olmaktadır ancak dışsal kaynakların yetersizliği başarıyı etkileyen önemli unsurlardır. Bu nedenle hem içsel hem de dışsal kaynakların uyumlu ve yeterli olması gerekmektedir.

Bireylerin istenilen hedeflere ulaşmasında en önemli faktör bireyin buna yapabileceğine olan inancıdır. Birey başarılı olacağına ne kadar inanırsa zorluklarla baş etmesi ve farklı bakış açıları kazanması da o kadar kolay olmaktadır. Benzer şekilde hiçbir hedef hayata geçirilmeden ulaşamaz. Bu nedenle bireyin korkmaması ve hedeflere ulaşmak için hemen eyleme geçmesi gerekmektedir. Birey ne kadar çabuk harekete geçer ise ilerlemesi ve sonuçlarını görmesi de o kadar çabuk olmaktadır.⁴³

Sonuç olarak bireylerin kontrolü ya da etkisi dışındaki hedefleri gerçekleştirmeleri pek mümkün değildir. NLP aklın kullanılmasıyla ilgili pratik gerçeklikler içermektedir. İyi belirlenmiş sonuçlar, başarıyı sağlamak bireyin sadece düşlemek ve zihinde canlandırmaktan öte bir eyleme geçmesine dayanmaktadır. Bireyin kendisi, ailesi veya şirketi gibi başkalarının lehine hedef belirlemede ne kadar fedakâr olursa olsun, bu hedeflerin gerçekleşmesinde çok az payı varsa ya da payı yoksa aslında zamanını boşa harcıyor olabilir. Bireyin üzerinde etkinizin az olduğu ya da olmadığı durumlarda istenilen hedefe ulaşılmasında size yardımcı olması olanaksızdır. Bu ilke, bir örgütte, insanlarla sonuç elde eden yöneticiler için çok önemlidir. Bir yöneticinin hedeflere ulaşmadaki en önemli anahtar etkili bir otoriteye sahip olmasıdır. Bir yönetici, kaynaklar üzerinde kontrole ve insanlar üzerinde yaptırım gücüne sahip ise, başka insanların katılımını gerektiren büyük hedefleri gerçekleştirme yöneticinin gücü dâhilindedir.

Bir futbol takımı için kalecinin ya da santraforun takımını birinci lige çıkarma gibi bir hedef belirlemesi gerçekçi değildir. Ama böyle bir hedef, otorite ve etkiye sahip olan takımın kaptanı ya da yöneticisi için oldukça geçerlidir. Kalecinin hayal kırıklığına uğramasına gerek yoktur. Kendini gereksiz yada önemsiz hissetmemelidir. Kaleci de kendi adına kurtarışlarının sayısını artırmak gibi ana hedefe uyumlu bir alt hedef belirleye bilir. Tüm takım üyeleri kendi görevlerini, hedeflerini yerine getirir iseler takım birlikte harikalar yarata bilir. Yöneticilerin rolü; etkilemek, inandırmak yada canlandırmak (yönetmek) olarak sıralanabilir. Örgütlerdeki diğer bireylerin yetenekleri ve görünürdeki taahhütleri ne olursa olsun, hedeflerin gerçekleşmesinde anahtar nitelikteki oyuncu yöneticiler olduğundan yöneticiler, hiç kimse yada hiçbir grubun hedeflerini sekteye uğrattak güçte

⁴³ Alder , Başarının..., a. g.k, s 120

olmadığından emin olmalıdırlar. Bu ilke, diğer çalışanlara son derece bağımlı olmalarından dolayı, özellikle üst düzey yöneticiler için çok önemlidir.⁴⁴

SONUÇ

Yöneticilerden beklenen en önemli iki görev örgütleri gelecek nesillere taşıyacak hedefler koymak ve etkili iletişim ile söz konusu hedeflere ulaşmak için çalışanları motive ederek tek bir vucud olarak çalışmalarını sağlamaktır. Başka bir ifade ile yöneticilerden, örgüt hedefleri ile çalışanların bireysel hedeflerini bütünleştirmeleri, bu konuda bir takım faaliyetler içerisine girmeleri beklenmektedir. Ancak yöneticiler, kişisel hedeflerini, ne olmak istediklerini tam olarak netleştirmediler iseler örgüt hedefleri ile kendi ve çalışan hedefleri arasında ilişki kurmaları olanaksızdır. Bu nokta da NLP teknikleri yöneticilerin ya da liderlerin etkili iletişim ile gerek kişisel gerekse örgütsel hedeflerin belirlenmesinde çalışanların söz konusu hedeflere ulaşılması için gerekli çabayı göstermelerini sağlamada oldukça fayda sağlamaktadır.

Bu çalışmada çok kapsamlı olan NLP'nin yöneticilerin en önemli görevlerinden ikisi olan etkili iletişim ve hedef belirlemede, ulaşmada sağladığı faydalar üzerinde durulmaya çalışılmıştır. NLP bir kişisel gelişim tekniğidir. Kişinin düşünce süreçlerini daha iyi anlayarak, alışkanlıklara dayalı, çoğu zaman bilinçsiz olan davranışlarını kontrol altına almayı öğretmektedir.⁴⁵ Dolayısıyla etkileri de birey düzeyinde gerçekleşmektedir. Ancak NLP ile kişisel yeteneklerini geliştiren, kendini ve yeteneklerini tanıyan bir yönetici, diğerlerini de etkileyip gerek takımında, gerek tüm örgütte istenilen sonuçlara rahatça ulaşabilir. NLP geleneksel sorun çözme metotlarından ziyade, yaratıcılığı ön plana çıkararak ses, söz veya içerik ve beden dilinin bir bütün içinde uyumunu içermemektedir. NLP böylece yöneticilere olaylara ve insanlara farklı bakış açıları katarak, mükemmel davranış biçimini ortaya koymalarını sağlar.

⁴⁴ Alder, Yöneticiler..., a.g.k, ss 65-67

⁴⁵ Bernard, a.g.k, s 4

KAYNAKÇA

- ALDER Harry, *Yöneticiler için NLP*, (Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1998)
- ALDER Harry, *Başarının Sırrı NLP*, (Sistem Yayıncılık İstanbul, 1998)
- BAYSAL Ayşe Can, TEKARSLAN Erdal, *İşletmeler İçin Davranış Bilimleri*, (Avciol Basımevi, İstanbul 1996)
- CONNELL III Stanley, “NLP Techniques for Sales people”, *Training and Development Journal* , , 1984, 42-46
- CRAFT Anna, “Nero-linguistic Programing and learning theory”, *The Crriculum Journal*, vol 12, No 1, 2001,125-136
- DILTS Robert, Modeling, The Article of the Month, <http://www.nlpu.com/article.htm> 2006
- DILTS Robert, Some Beginning Modeling Drills and Exercises, The Article of the Month, <http://www.nlpu.com/article.htm>, 2006
- DILTS Robert, The New Leadership Paradigm, The Article of the Month ,<http://www.nlpu.com/article.htm>, 2006
- DILTS Robert, New Behavior Generator Strategy, The Article of the Month, <http://www.nlpu.com/article.htm>, 2006
- DILTS Robert, Implementing the Belief Change Cycle, The Article of the Month, <http://www.nlpu.com/article.htm> 2006
- DILTS Robert, Nlp Allergy Technique, The Article of the Month, <http://www.nlpu.com/article.htm>, 2006
- DILTS Robert, Belief Change Cycle, The Article of the Month, <http://www.nlpu.com/article.htm>, 2006
- DILTS Robert, Allergy Process, The Article of the Month,<http://www.nlpu.com/article.htm>, 2006
- DILTS Robert, Resolving Conflicts With NLP, The Article of the Month ,<http://www.nlpu.com/article.htm>, 2006
- DILTS Robert, Motivation , The Article of the Month,<http://www.nlpu.com/article.htm>, 2006
- DILTS Robert, Moving From Vision to Action, The Article of the Month, <http://www.nlpu.com/article.htm>
- DILTS Robert, Positive Intention, The Article of the Month, <http://www.nlpu.com/article.htm>, 2006
- DILTS Robert, Hierarchy of Criteria Technique, The Article of the Month, <http://www.nlpu.com/article.htm>, 2006

- DILTS Robert, Eye Scanning Patterns, The Article of the Month, <http://www.nlpu.com/article.htm>, 2006
- DILTS Robert, Hierarchies of Criteria, The Article of the Month, <http://www.nlpu.com/article.htm>
- DOWLEN Asley,” NLP-help or hype? Investigating the usses of nero linguistic programing in management learning”, Career Development International, Vol 1, Issue 1, 1996
- KNIGHT Sue ,*Uygulamalarla NLP*, (Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1999)
- KOÇEL Tamel, *İşletme Yöneticiliği*, (Beta Basım Yayım, İstanbul,2003)
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat, *İşletmelerde Halkla İlişkiler*,(7 Baskı ,Aktüel 2004, İstanbul)
- Sabuncuoğlu Zeyyat, Tokol Tuncel, *İşletme*,(Ezgi Kitapevi ,Bursa, 2003)
- SKINNER Heather, STEPHENS Paula, “Speaking the Same Language : The relevance of nero-lingustic programing effective marketing communications”, *Journal of Marketing Communications*, Vol 9, 2003, 177-192
- PFEFFER Jeffrey, (*Rekabette Üstünlüğün Sırrı İnsan*, Sabah Yayınları, 1994)
- YEMM Graham, “Can NLP help or harm your business?”, *Management Service*, 50, 2,2003 43-47