

İş Yaşamı ve NLP: Zihin Dili Programlama

Gamze Ebru Çiftçi¹

Tuğçe Nur Temiz²

Özet

Bilim insanları şimdiye kadar yapılan çalışmalar rehberliğinde etkin ve verimli bir düşünce yapısı oluşturabilmek ve kendini gerçekleştirme arzusu taşıyan insanlara yol gösterici olmak amacıyla çeşitli düşünce modelleri geliştirerek insanlığın hizmetine sunmuşlardır. Nitekim insanların yaşamda gösterdikleri tatminlik ve başarıyla birlikte öne sürülen metotlarla zihnin eğitilmesinin ve geliştirilmesinin ne kadar önemli olduğu da görülür olmuştur. Bu yöntemlerin en etkililerinden biri 1970’li yıllarda öne sürülen Zihin Dili Programlama (NLP) ise, insanlardaki başarılı sonuçlarının gerek bilimsel verilerle gerekse insanların birebir gözlemleri ile ortaya konulmasıyla rüştünü ispatlamış bir yöntem olarak bilim camiasındaki yerini almıştır.

Zihin Dili Programlama (NLP)’nin özellikle bireyin hedeflerine yönelik olarak programlanması, bireye “Gerçekten ne istiyorum?”, “Şu an gelmek istediğim noktanın neresindeyim?” veya “Bu istekleri oluşturan asıl kaynak ben miyim?” gibi yönlendirdiği güçlü sorularla ‘idealleştirilmiş benlikten’ sıyrılıp bireyin özüne derin bir yolculuk yapmasını sağladığı düşünülmektedir. Netice de bireyin kendi öz yetkinlikleri ve yeteneklerine uygun amaçların ortaya çıkmasına ve bireyin kendini gerçekleştirmesine imkân verdiği görülmektedir. Bu bağlamda NLP zihin dili programlama yönteminin insanlar üzerinde işe yarar bir yöntem olduğu düşünülmektedir.

1 Doç. Dr., Hitit Üniversitesi, Sungurlu Meslek Yüksekokulu, Yönetim ve Organizasyon Bölümü, gamzeebruciftci@hotmail.com, ORCID: 0000-0001-5335-103X

2 Öğr. Gör., Hitit Üniversitesi, Sungurlu Meslek Yüksekokulu, Yönetim ve Organizasyon Bölümü, tugcenuurdursuntemiz@hitit.edu.tr, ORCID: 0000-0002-1788-7766

Özellikle rekabetin yoğun olduğu ve varlık mücadelesinin gittikçe ağırlaştığı iş dünyası için NLP tekniklerinin işletmelere daha fazla katkı sağlaması ve işverenleri rahatlatıcı bir rehberlik sunması vadedilmektedir.

1. GİRİŞ

İnsanları tüm canlılardan ayıran en önemli özelliği düşünme ve akıl yetisinin bulunmasıdır. 17. yüzyılın Aydınlanma Çağı'nın en ünlü düşünürü ve aynı zamanda rasyonalisti Descartes'in "Düşünüyorum öyleyse varım" cümlesinde belirttiği gibi aslında bireyin bu dünyadaki varlığının en önemli kanıtı düşünüyör olmasıdır. Çünkü bireyin varlığı düşünceyle anlam kazanır, bu dünyada insan varlığını düşüncelerinin sonucu geliştirdiği eylem ve davranışlarla ortaya koyar. Düşüncenin önemini ortaya koyan birçok tarihsel söylemin yanında bugün nörobilim araştırmaları insanoğlunun yaşam kalitesinde zihinsel faaliyetlerin ne kadar önemli olduğunu ortaya koymaktadır. Yaşantıyı belirleyecek kadar önemli olmasına rağmen insanlar düşünce hakkında da düşündükleri genel anlamda pek de söylenemez. Çoğu insan düşüncelerini anlık içgüdüsel istek ve şartlanmalarla gerçekleştirirken, dünya da çok az insan düşünceyi gerçekten önemli bir zihin aktivitesi olarak görmekte ve bu aktiviteyi geliştirmek için çaba harcanılması gerektiğinin farkındadır. Zihinsel aktivitelerin geliştirilmesi için çaba gerektirmesinin en önemli sebebi ise insan zihnin girift yapısıdır. İnsan beyni biyolojik olarak çok katmanlı ve farklı bölgelerden oluşur. Bu bölgeler birbiriyle devamlı bağlantı içinde olmasıyla birlikte farklı işlevlere sahiptir. Örneğin beynin kısımlarından frontal lob; analitik düşünce, dikkat, ahlaki yargı, dürtülerin kontrolü, öz düzenleme, empati ve öz eleştiri gibi işlemlerden sorumludur ve hedefe ilişkin bağımsız hareket ve davranışlar frontal lobun yürütücü işlevleri sayesinde gerçekleşir (Kokaçya ve Ortanca, 2019, s. 508). Beynin diğer bölümlerinden biri olan limbik sistem ise, içgüdü ve duygudurum reaksiyonlarından daha fazla sorumlu olan bölgedir (Doruk ve Uzun, 1997, s.10). Bu iki örneğin yanında beynin çok farklı bölgelerin ağırlıklı olarak yürüttükleri çok çeşitli işlevler bulunmaktadır. Bu bağlamda insanın düşüncesini yönlendirebilmesi, ihtiyaçları ve istekleri doğrultusunda zihnini doğru zamanda doğru bir biçimde kullanabilmesi için kendisine bahşedilen bu mucizevi organı iyi tanıması gerekir. Bir şey hakkında ne kadar az bilinirse o şeyin yönetimi de o kadar zor olacaktır. Elbette beyin, zihin, bilinç ve bilinç ötesi gibi kavramlara ilişkin ulaşılmaması gereken verilerin sınırını tahmin edemesek de şu ana kadar ulaşılan bilgiler ışığında zihnimizi daha aktif ve verimli kullanma imkânımız olduğu bilinmektedir.

Bilim insanları şimdiye kadar elde edilen bu çalışmaların rehberliğinde etkin ve verimli bir düşünce yapısı oluşturabilmek ve bu dünyada kendini gerçekleştirme arzusu taşıyan insanlara yol gösterici olmak amacıyla çeşitli düşünce modellerini geliştirerek bu modellerini insanlığın hizmetine sunmuşlardır. Alınan geri bildirimler ve bu metotları uygulayan insanların yaşamda gösterdikleri tatminlik ve başarıyla birlikte öne sürülen metotlarla zihnin eğitilmesinin ve geliştirilmesinin ne kadar önemli olduğu da görülmüştür. Bu yöntemlerin en etkililerinden biri 1970'li yıllarda öne sürülen zihin dili programlama yöntemi Zihin Dili Programlama (NLP) ise, insanlardaki başarılı sonuçlarının gerek bilimsel verilerle gerekse insanların birebir gözlemleri ile ortaya konulmasıyla rüştünü ispatlamış bir yöntem olarak bilim camiasındaki yerini almıştır.

Zihin Dili Programlama (NLP)'nin özellikle bireyin hedeflerine yönelik olarak programlanması, bireye “Gerçekten ne istiyorum?”, “Şu an gelmek istediğim noktanın neresindeyim?” veya “Bu istekleri oluşturan asıl kaynak ben miyim?” gibi yönlendirdiği güçlü sorularla ‘idealleştirilmiş benlikten’ sıyrılıp bireyin özüne derin bir yolculuk yapmasını sağladığı düşünülmektedir. Neticede bireyin kendi öz yetkinlikleri ve yeteneklerine uygun amaçların ortaya çıkmasına ve bireyin kendini gerçekleştirmesine imkân verdiği görülmektedir. Bu bağlamda NLP zihin dili programlama yönteminin insanlar üzerinde işe yarar bir yöntem olduğu düşünülmüş, özellikle rekabetin yoğun olduğu ve varlık mücadelesinin gittikçe ağırlaştığı iş dünyası için NLP tekniklerinin işletmelere daha fazla katkı sağlayacağı ve işverenleri rahatlatıcı bir rehberlik sunacağı vadedilmiştir. Bu amaçla bölümümüzde NLP'nin ilk önce tanımı, kapsamı, varsayımları ve teknikleri açıklanmaya çalışılmış daha sonra ise gerek iş dünyası açısından gerekse verimli ve etkin bir insan kaynağı yönetimi açısından NLP ve uygulamaları incelenerek, yapılan bilimsel araştırmalar ışığında insan kaynağındaki etkinliği ortaya konulmaya çalışılmıştır.

2. NLP TANIMI VE KAPSAMI

Neuro Linguistic Programming (NLP) veya Türkçe kullanımında Zihin Dili Programlama, 1970'lerde California Üniversitesi'nde matematik öğrencisi olan Richard Bandler ve aynı üniversitede linguistik (dilbilim) profesörü olan Jhon Grinder tarafından ortaya atılmıştır. Onların ilk çalışmalarının ürünü: Daha iyi iletişim, daha hızla öğrenme ve herhangi bir alanda kişisel başarı için kullanabilecek bir model yaratmak olmuştur ve “sadece herhangi bir uzmanlık becerisine sahip bir kişi ile aynı beceriye sahip olmasına rağmen konusunda daha üstün olan birisi arasındaki farkın nedeni nedir? Sorusu ile başlamışlardı. Grinder ve Bandler'in amacı, başarılı

terapistler tarafından kullanılan iletişim davranışı modellerini tanıtarak, başkalarına aktarabilmesini sağlamaktı (Aytaç, 1999, s. 2; Çetinel, 2003, s. 205; Dowlen, 1996, s. 27; Tosey ve Mathison, 2010, s. 318; Passmore ve Rowson, 2019, s. 2). Bu amaçla yola çıkan araştırmalar bugün ki haliyle NLP'yi oluşturmuşlardır ve genel anlamda NLP iletişim, içsel deneyim, dilin etkileri, üstün davranışı biçimlendirme ve beynin nasıl kullanıldığını kapar (Adler, 2004, s. 22).

NLP kavramının ana unsuru, bireyin bazı sağduyu ilkeleri kazanması ile kişisel mükemmelliğe ulaşmanın bilim ve sanatıdır ve bireyin “İyi yaptığım bir şeyi nasıl yapıyorum?”, “Onu nasıl daha iyi yapabilirim?”, “Başkalarında hayranlık duyduğum becerileri nasıl kazanabilirim?” gibi soruları cevaplandırabilmesine dayanmaktadır (Aytaç, 1999, s. 2). Bu bağlamda, bireylerin düşünme biçimlerini tanıma ve onları yönetebilme becerisini kazandırmak NLP'nin temel prensipleri arasındadır (Aydemir, 2010, s. 99).

NLP'nin bireyi neyin harekete geçirdiğini anlamanın yanında, bireye nasıl düşündüğünü, nasıl hissettiğini ve çevresindeki dünyadaki günlük hayatı nasıl anlamlandırdığını inceler. Bu bakımdan NLP'yi aşağıdaki gibi çeşitli şekillerde tanımlamak mümkündür (Ready ve Burton, 2015, s. 11);

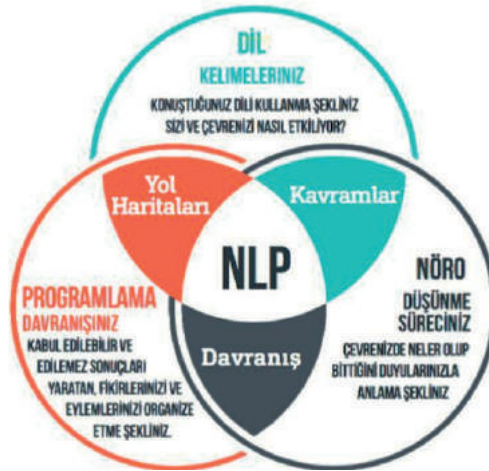
- İletişim sanatı ve bilimi,
- Öğrenmenin anahtarı,
- Sizi ve diğer insanları harekete geçiren şeyin ne olduğunu anlamanın yolu,
- Hayatının her alanında istediğin sonuçları almanın yolu,
- Başkalarını dürüstlikle etkilemenin yolu,
- Beyniniz için kılavuz,
- Başarılı insanların sırrı,
- Kendi geleceğini yaratma yöntemi,
- İnsanların gerçekliklerini anlamlandırmalarına yardım etmenin yolu,
- Kişisel ve organizasyonel değişim için araç seti,
- Nöro, nörolojik sisteminizle ilgilidir. NLP, dünyayı duyularınız aracılığıyla deneyimlediğiniz ve duysal bilgileri hem bilinçli hem de bilinçsiz olarak düşüncedir.

Bazı insanlar NLP'yi “öznel deneyim yapısının incelenmesi” ve “kişisel üstünlüğün bilimi olarak tanımlamaktadır; Bir davranış bilimi olarak NLP'nin kapsamı içinde şunlar vardır (Adler, 2004, s. 24):

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

İngilizce dilinde Neuro Linguistic Programming (NLP), Türkçe dilinde Nöro veya Zihin Dil Programla olarak kavramsallaştırılmıştır. Bu üç önemli kelimenin (bkz. Şekil 1) açıklaması ise şu şekilde yapılmaktadır (Ready ve Burton, 2015, s. 11):

- **Nöro**, nörolojik sisteminizle ilgilidir. NLP, dünyayı duyularınız aracılığıyla deneyimlediğiniz ve duyuşsal bilgileri hem bilinçli hem de bilinçsiz olarak düşünce süreçlerine çevirdiğiniz fikrine dayanır. Düşünce süreçleri, fizyolojiyi, duyguları ve davranışı etkileyen nörolojik sistemi harekete geçirir.
- **Dil**, dünyayı anlamlandırmak, deneyimi yakalayıp kavramsallaştırmak ve bu deneyimi başkalarına iletme için dili kullanma şeklinizi ifade eder. NLP’de dilbilim, konuştuğunuz kelimelerin ve vücut dilinizin deneyiminizi nasıl etkilediğinin incelenmesidir.
- **Programlama**, büyük ölçüde öğrenme teorisinden yararlanır ve deneyimlerinizi nasıl kodladığınızı veya zihinsel olarak nasıl temsil ettiğinizi ele alır. Kişisel programlamanız, karar vermek, problem çözmek, öğrenmek, değerlendirmek ve sonuç almak için kullandığınız içsel süreçlerinizden ve stratejilerinizden (düşünce kalıpları) oluşur. NLP, deneyimlerinizi nasıl yeniden kodlayacağınızı ve istediğiniz sonuçları alabilmeniz için iç programlamanızı nasıl düzenleyeceğinizi gösterir.



Şekil 1. NLP tanımı (www. haselegitimkurumlari.com)

Hayatta az rastlanan bir öğrenim fırsatı olarak NLP bir davranış şeklidir. İnsanları öğrenmeye değen şeyleri ve bireyi etkileyen iletişim biçimlerini kullanmada ustalaşmayı amaçlar (Çetinel, 2003, s. 202). Aynı zamanda NLP bireyin kendini keşfetmesi ve başkası tarafından keşfedilme sürecini tanımlar ve aslında bireyin ihtiyaç duyduğu her şeyin temel kaynağının bizzat kendisinde olduğu inancına dayanır (Çelen, 2021, s. 1).

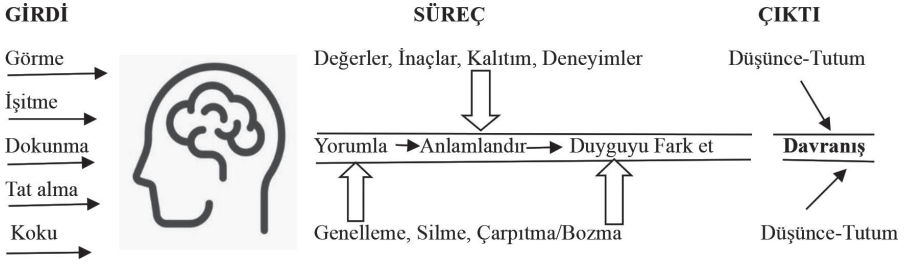
Nöro dil programlama insan algısını geliştirir. NLP eğitimi, bireyleri dünyayı farklı bakış açılarından algılamaya motive etmenin yanında onları dünyaya en az üç açıdan bakmaya teşvik eder. Bu üç bakış açısı kendi gözlerinden, başka birinin bakış açısından ve bağımsız bir gözlemci olarak gerçekleşir (Drigas ve Mitsea, 2021, s. 161).

NLP insan ilişkilerinde düşünce tasarımı ve davranış biçimini tespit etmemizi sağlayan bir ilkeler bütünüdür. Bilinçsiz olarak sürdürdüğümüz yaşamlarımıza ait o güçleri ve bunları kontrol eden zihinsel yapıların fark edilmesini sağlar (Adler, 2004, s. 24).

Zihinsel imgeler hem aklın hem bilincin temel bileşenlerini oluşturur (Damasio, 2022, s. 47). Nörolojik sisteminiz, çevrenizden aldığınız bilgileri duyularınız aracılığıyla beyninize iletir (bkz. Şekil 2). Bu bağlamda çevreniz, sizin dışınızdaki her şeydir ama aynı zamanda gözleriniz, kulaklarınız, deriniz, mideniz ve akciğerleriniz gibi organlarınızı da içerir. Beyniniz bilgiyi işler ve mesajları organlarınıza geri iletir. Örneğin gözlerinizde bunun sonucu göz kırpmanız olabilir. Bilgi aynı zamanda duygular yaratabilir ve siz bu duygular neticesinde neşe duyabilir, ağlayabilir veya gülebilirsiniz. Kısacası, belli bir şekilde davranmaya yönlendirirsiniz (Ready ve Burton, 2015, s. 9). Gözlemlenen diğer bir unsur vücut ve sinir sistemi arasındaki ilişkidir. Özellikle de vücutun sinir sistemini kapsayıp bu sistemi içinde barındırıyor olduğudur. Çünkü sinir sistemi doğal merkezi olan beyin dahil, bütünüyle vücutun içinde yer alır ve vücutla sürekli etkileşim içindedir. Sonuç olarak, vücut ve sinir sistemi insan davranışında iş birliğindedir. Bu nedenle organizma ve sinir sistemi ile dış dünya arasındaki ilişkiyi hiçbir şeyle kıyaslamak mümkün değildir (Damasio, 2022, s. 18). Bu bağlamda, Hoobayr ve diğerleri (2002, ss. 52-53), zihin dili programına temel teşkil etmesi bakımından beden, zihin ve duyular arasındaki ilişkiye dair şu önemli noktaları işaret etmektedir:

- Beyinlerimiz duyularımız tarafından gelen bilgileri algılar ve onlara bir anlam yükler. O bilgilere yüklenen anlamlar ise zamanla duygularımızı oluşturur. Bunlar çok hızlı bir şekilde ve farkında olmaksızın gerçekleşir ve böylece hem uyarıcıya hem duyguya sahip oluruz.

- Öğrendiğimiz şeylerden genellemeler oluştururuz. Geçmişte benzer görünen deneyimlerimizden ötürü, genellemeler yapar ve otomatikleştiririz. Bu aslında verimlilik stratejisidir.
- Genellemeler aynı zamanda inançlarımızı oluşturur. Sonrasında inançlarımız, farklı uyarıcılara verdiğimiz tepkileri düzenlemeye başlar. Bilgi zihinlerimize işlenerek ulaşır.
- Her birimiz üç farklı parçanın birleşiminden oluşuruz: Beden, beyin ve zihin.
- Zihinlerimiz beş farklı duyuya temel oluşturur: Görme, işitme, koklama, tatma ve dokunma.
- Her insanın gördüğü ve içerisinde yaşadığı dünya, aslında kendi zihinlerinin içerisinde yaşadığı dünyadır.



Şekil 2. Zihin haritası (Yazar tarafından oluşturulmuştur)

Duyu organları merkezi sinir sistemiyle birlikte fonksiyon gösterir. Omurilik ve beyin sapı gibi bölgelerde yer alan çekirdekler, duyu organlarından gelen sinyalleri toplar. Sonra birkaç ara istasyona uğrayarak serebral kortekse ulaşan bu sinyaller orada organize edilir. Bu düzeneğin bir sonucu olarak işitme, görme ve dokunma gibi çeşitli duyu modalitelerinde zihin haritaları oluşur. İşte bu haritalar zihnimizdeki imgelerin temelidir (Damasio, 2022, s. 46). Bazı haritaları bilinçsiz bir şekilde oluşturulur. Birey oluşturulan haritaların bazılarının farkında değildir, bu haritaları tanımlamak için yeterli dil becerilerine ve duysal keskinliğe sahip olmak gerekmektedir (Hoobyar vd., 2022, ss. 52-53). Bu bağlamda, nöro linguistik programlama, pozitif ve sosyal psikolojinin örtüşen alanlarını bütünleştirir. Otomatik düşünceler, olumsuz inançlar ve örtük önyargılar bireyin motivasyonunu düşürmekle birlikte bireyin davranışlarını bozar ve öğrenme çıktılarının kalitesini düşür. Bu noktada NLP, bireylerin işlevsiz şemalarıyla başa çıkmasına yardımcı olmak için uygun teknikleri kullanan psikolojik bir yaklaşım sunar (Drigas vd., 2022, s. 30).

NLP, insanların zihinlerini ve bilinçaltılarını nasıl daha etkin ve istedikleri gibi kullanabileceklerinin öğretildiği bir tekniktir ve henüz tam olarak derinliği ve yapabilecekleri konusundaki keşif yolculuğu tamamlanmamıştır. Bu bağlamda, NLP bireylere düşüncelerini en etkili bir biçimde nasıl kullanabileceklerini ve denetleyebileceklerini göstermektedir (Aydemir, 2010, s. 101).

NLP'nin 1985 yılında Bandura tarafından geliştirilen ve başkalarının davranışlarını, tutumlarını ve duygusal tepkilerini gözlemlemenin, taklit etmenin ve modellemenin önemini vurgulayan sosyal-bilişsel öğrenme teorisi (SLT) ile büyük ortaklıkları vardır. Sosyal öğrenme teorisi, arzu edilen davranış değişikliğini teşvik etmeyi amaçlar. Bu teori, başkalarını gözlemleyerek ve benzer davranışlar geliştirerek, başkalarıyla sosyal bir bağlamda etkileşimlerden öğrenilen fikirlere dayanmaktadır (Drigas vd., 2022, s. 31).

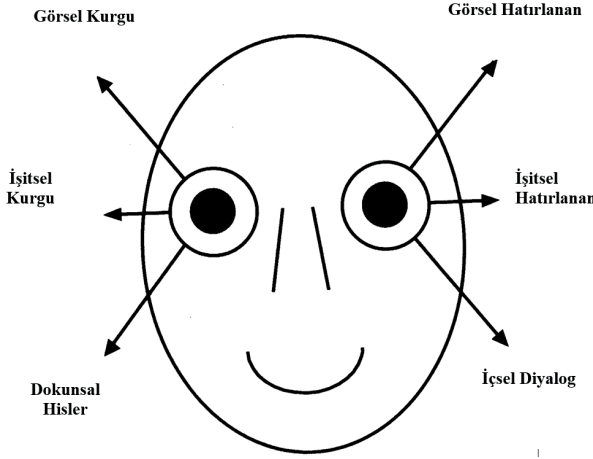
3. NLP TEMSİL SİSTEMLERİ

NLP'de bireyin kendisini ve diğer iletişim kurduğu kişileri tanıması ve uyum teknikleri geliştirmesi oldukça önemlidir. Çünkü NLP'nin en önemli ilkelerinden biri uyumdur ve bu uyumu sağlamak için güçlü bir iletişime önem verir. Elbette böyle bir iletişim için kişinin ilk önce kendi zihin haritasının daha sonra da iletişimde bulunduğu kişinin zihin haritasını fark edebilmesi gerekir. NLP bunun için temsil sistemlerini araç olarak kullanır. Temsil sistemlerinin varsayımı bireylerin iletişimde bilinçsizce yaptığımız göz hareketleri, sesler ve kelimelerdir. Temsil sistemi ne olursa olsun kişinin düşüncesi göz hareketlerine yansımaktadır. NLP tekniklerine göre üç temel temsil sistemleri bulunur. Bu sistemler şu şekilde açıklanmıştır (Çalışkan, 2006):

- **Görsel temsil sistemi:** Bu temsil sistemine sahip bireyler daha çok görüntülerle düşünür ve bilgiyi görüntülerle kodlar. Geçmişe ait hatıraları genelde görseldir. Düşündüklerinde görsel hafıza yenilenir ve bu görüntüleri yakalamak için hızlı konuşurlar ve bundan dolayı da yüzeysel ve sık nefes alırlar. Bir şey anlatırken ya da öğrenirken şekil ve şemaları kullanır ve iletişimde göz temasına önem verirler. Öğrenmede görselliği tercih ederler. İmgeleme ve hayal kurma yetenekleri daha fazladır.
- **İşitsel temsil sistemi:** Melodik bir konuşma yapısına sahiptirler. Görsellere oranla daha derin ve göğüs nefesi alırlar. Kavrama açısından dinleme odaklıdır. Detaylara daha çok önem verirler, görselleri ise bir bütün olarak görmekte dirler. Kendilerinde var olan iç diyalog

mekanizması gereği daha dikkatli ve temkinlidirler. Geçmişe daha çok odaklı olurlar. Duygu ifadeleri, seslerindeki ve konuşmalarındaki tonlamadan rahatlıkla anlaşılabilir. Belli bir konudaki duygu ve düşüncelerine ulaşmak için o konuya ilişkin konuşulanları hatırlayıp oradan diğer duygulara varırlar.

- **Dokunsal temsil sistemi:** Bedensel farklılık yoluyla duyguya ulaşma biçimi bedensel farklılık yoluyla olmaktadır ve bir şey ifade ettiklerinde o konuya ilişkin duyguyu aktarırlar. Bunun için de yavaş konuşurlar ve derin diyafram nefesi alırlar. Bedenlerini sık kullanabilmekte ve duygularını daha kolay ifade edebilme yeteneğine sahiptirler. Şimdiye odaklıdır ve iletişimde vücut temasını kullanırlar.



Şekil 3. NLP temsil sistemleri (Hoobyar vd., 2022)

4. NLP'NİN KULLANIM ALANLARI VE YARARLARI

Nöro-linguistik programlama (NLP), kişisel gelişim ve mükemmellik için bir yöntem olarak şimdiden büyük bir popülerlik elde etmiştir. Halihazırda başarılı eğitimciler, yöneticiler, öğretmenler, satış görevlileri, pazar araştırmacıları, danışmanlar, danışmanlar, sağlık görevlileri, en iyi sporcular ve avukatlar tarafından kullanılmaktadır (Drigas vd., 2022, s. 30).

Bireyler NLP tekniklerini kullanmaya başladıkça, mevcut yaşamlarını daha kolay yönlendirebilmekte ve deneyimlerinden rehberlik sağlama konusunda ustalaşmaktadır. Bununla birlikte başkalarının deneyimlerinden tecrübe edinme, diğer insanlarla iletişim kurmada ve uyum sağlamada başarılı olmaktadır (Aydemir, 2010, s. 99). Kısacası insanlara kendi yaşamlarının ustası olma imkânını vermektedir.

Hayatımızdaki doğal kişisel gelişimimize ve tatminimize ters düşen temel ikilem, kendimizi korumak için kendimizden kopmamızdır. Bu nedenle, gerçek ihtiyaçlarımızla bağlantımızı kaybeder ve bizi özümüzden uzaklaştıran faaliyet ve davranışlara sığınırız. Tepkisel veya içine kapanık hale geliriz ve kendi özümüzle olan bağlantımızı kaybederiz. Hayatımızda yapmak ve olmak istediklerimizle temas halinde olmaktansa, korktuklarımızdan uzaklaşmak için devamlı düşüncel ve bedensel eylemlerde bulunuruz. Bu, var olan yeteneklerimizin farkında olmadan yaşamaya, kapasitemizin daha azıyla yaşamamıza neden olan birkaç dinamiğe yol açar. Genellikle bilinçsiz olan bu dinamikler şunları içerir (Dilts ve Dilts, t.y);

- “İdealleştirilmiş bir benliğe” (sevilmek ve onaylanmak için olmamız gerektiğini hissettiğimiz) tutunmak,
- Gerçek kimliğimizi ifade etmemizi sınırlayan düşünceler, inançlar ve hikâyelerle özdeşleşmek,
- Hayata doğal bir tepki olarak ortaya çıkan zor duygularla (hayal kırıklığı, korku, öfke, kendinden şüphe duyma vb.) nasıl ilişki kurulacağını anlama eksikliği yaşamak.

Bu bağlamda kendinden uzaklaşan bireyin kendi öz yolculuğunu başlatan zihinsel uyanışını NLP tekniklerinde kullandığı güçlü sorularla başlatır. Böylece birey şu ana kadar yaptıkları eylemlerin altında yatan asıl inançları sorgulamaya başlar ve idealleştirilmiş benlik yerine öz benliğine kavuşacak argümanları aramaya koyulur. Bireyin hedeflerine ulaştıracak tüm kaynağın aslında kendisinde bulunduğunu keşfetmesini ve içsel motivasyonu harekete geçirmeyi sağlayarak, “anlık” eylemlerde yapabileceklerinin en iyisini yapmaya yönlendirir.

NLP bireyin dünyadaki yaşadığı her anı iyi bir şekilde yönetmesini sağlayacaktır bunu yaparken de kelime ve cümlelerini değiştirip hayallerini daha üst noktalarına taşıyacaktır. Böylece aslında bireyin bu dünyada kendinin en yüksek versiyonunu gerçekleştirmesine önemli bir araç olma görevini üstelenecektir. Kısaca NLP bireye katkılarını şu şekilde özetlemek mümkündür (Acar, 2006, s. 20):

- Kişisel ilişkiler kurmak,
- İkna yeteneğinin gelişmesi,
- Olumlu bir düşünce yapısına sahip olmak,
- Özsaygının artması,
- Geçmişteki negatif deneyimlerle baş edebilmek,

- Hedeflere odaklanabilmek ve enerjiyi hedeflere kanalize edebilmek,
- Yapabileceklerinin en iyisini yapabilmek,
- Hissetme biçimini denetleyebilmek,
- Değerlerle başarılmak istenilen şeylere olan inançları paralel tutmak,
- İstenilmeyen davranış kalıplarının, istenilenle yenilenmesini sağlamak,
- Kendine yapabilecekleri konusunda güvenmek,
- İmkânsız görülen hayallerin gerçekleştirilebilir olduklarını görebilmek,
- İş yaşamında tüm iş paydaşları ile iyi ilişkiler kurabilmek,
- Problem çözücü yaratıcı çözümler bulmak,
- Zamanı daha etkin ve verimli kullanabilmek,
- Hayat amacını bulmak,
- Başka insanlarda hayranlık uyandıran yetenekleri kazabilmek,
- Hayattan daha çok zevk almayı başarabilmek.

NLP uygulamalarının en önemli yararlarından biri de bireylerin stresle olan ilişkisini düzenlemektir. Çünkü özellikle erken yaşta strese maruz kalmak, depresyon riskini artırır ve olgunlaşan psikofizyolojik stres, bireyin sinir sistemini daha sonraki yaşamda strese karşı duyarlı hale getirir ve bireyin odak ve dikkatini etkileyerek yaşam kalitesini düşürür. NLP, bireyleri olumlu hatıraları hatırlayarak olumlu çapalar oluşturmaya teşvik eder ve stresle başa çıkma ve daha yüksek zihinsel yeteneklerini güçlendirmede destek sağlar (Drigas ve Mitsea, 2021, s. 161). NLP, tümünden uyumlu ilişkinin nasıl kurulup sürdürülebileceği konusunda da yol gösterir. Bu nedenle NLP kişinin öncelikle Neyi gerçekleştirmek istiyorum? Uyumlu ilişkiyi nasıl gerçekleştirebilir ve sürdürebilirim? Mesajımı iletmenin en iyi yolu nedir? İletmek için en iyi kişi ben miyim? Karşımdakiler beni nasıl algırlar? Sorularının cevabında yol gösterici olur (Aytaç, 1999, s. 3). Herkesin kişisel esnekliği geliştirmek için becerilere ihtiyacı duyduğu bu zamanda NLP iletişim becerilerini geliştirmeye ve değişime odaklanarak bireyi bu konularda gelişimini sağlar (Ready ve Burton, 2015, s. 1). NLP ayrıca bireye şu gibi yararlar sağlamaktadır (Drigas ve Mitsea, 2021, s. 161):

- Bireylerin bilgisini ve insan bilşi anlayışını derinleştirir,
- Öğrenme, mükemmelliği analiz etme ve optimum performansın ötesindeki temel mekanizmaları keşfetme arzusunu artırır,
- İnsan bilşinin birçok alanında çok olumlu bir etki yaratır,

- Öğrenmeyi, öğrenmeyi unutmayı ve yeniden öğrenmeyi artırır,
- İnsanın algısını genişletir,
- Hafızanın yeniden yapılandırılmasına katkıda bulunur.

5. NLP'NİN DAYANDIĞI TEMEL İLKELER

NLP, davranışlara yönelik istenilen düzeyde etkin ve hızlı bir değişikliği yaratmak için çok güçlü teknikleri ve bunların nasıl kullandıklarını açıklayan uygulama felsefesi dört temel ilke üzerinde durmaktadır. Bu ilkeler şunlardır (Acar, 2006, s. 21):

- Ulaşılmak istenilen hedefi belirlemek,
- Duyusal keskinliğe sahip olmak,
- Esneklik sahibi olmak,
- Eyleme geçmektir.

NLP'nin dayandığı dört temeli Readay ve Burton (2015, s. 1) ise şu şekilde açıklamaktadır:

Uyum: Başkalarıyla ve kendinizle nasıl bir ilişki kurduğunuz muhtemelen NLP'nin size verdiği en önemli hediyedir. Çoğu insanın yaşama ve çalışma hızı göz önüne alındığında, uyum konusunda alınacak en büyük ders, zamanınız için tüm taleplere nasıl 'hayır' diyebileceğiniz ve bu hayırlara rağmen yine de arkadaşlıkları veya profesyonel ilişkileri nasıl sürdürebileceğinizdir.

Duyusal farkındalık: Başka birinin evine girdiğinizde renklerin, seslerin ve kokuların sizinkinden ince bir şekilde farklı olduğunu fark ettiniz mi? Ya da bir iş arkadaşının işi hakkında konuşurken endişeli görüldüğünü. Belki bir gece gökyüzünün rengini veya baharın gelişiyle birlikte taze yeşil yaprakları fark edersiniz. Ünlü kurgusal dedektif Sherlock Holmes gibi, tüm duyularınıza dikkat ettiğinizde dünyanın çok daha zengin olduğunu fark etmeye başlarsınız. Bu nedenle farkındalık zihnin dinamik halinin ilk aşamasıdır.

Sonuç düşüncesi: Bu terim, olumsuz bir problem düşünme biçimine takılıp kalmak yerine, ne istediğinizi düşünmeye başlamakla bağlantılıdır. Sonuç yaklaşımının ilkeleri, en iyi kararları ve seçimleri yapmanıza yardımcı olabilir- hafta sonu ne yapacağınız, işte önemli bir projeyi yürütmek veya hayatınızın gerçek amacını bulmak gibi.

Davranışsal esneklik: Bu terim, şu anda yaptığınız şey işe yaramadığında farklı bir şeyi nasıl yapacağınızı keşfetmeniz anlamına gelir. Esnek olmak, NLP'yi uygulamanın anahtarıdır ve her bölümde bu gelişen yön için araçlar

ve fikirler bulabilirsiniz. Yeni bakış açıları bulmanıza ve bunları repertuarınıza yerleştirmenize NLP uygulamaları yardımcı olmaktadır.

Drigas ve Mitsea (2021, s.161) NLP'nin bilişsel tabanlı "8 Sütunlu Model" olarak açıkladığı, sekiz temel ilkeyi ve bu ilkenin gerekliliklerini şu şekilde açıklamaktadır;

Üst bilişsel bilgi: NLP bireylerin bilgisini ve insan bilişi anlayışını derinleştirir. Hafızanın yeniden yapılandırılmasına katkıda bulunur. Yürütücü işlevleri güçlendirir (çalışma belleği ve inhibisyon), daha yüksek zihinsel yetenekleri geliştirir (problem çözme, yaratıcılık, analiz, sentez). Stres hormonlarını (yani kortizol) düşürür, amigdala aktivitesini azaltır, bilişsel iletişimden sorumlu sinir ağları arasındaki bağlantıyı değiştirir, duygu kontrolünü sağlar.

Bilinçli farkındalık: NLP, deneklerin daha olumlu ve gerçekçi bir kendilik algısı geliştirmelerine yardımcı olur. NLP'nin katılımcıların sınırlarını fırsatlara dönüştürmelerine, onları zayıflıklarını yeni hedeflere dönüştürmeye, hedeflerine ulaşmalarını engelleyen kişisel engelleri tanımlamaya, mevcut benlik açısından kendilerine iyi tavsiyeler vermeye teşvik ettiği bulunmuştur.

Kendini gözlem: NLP'nin kendini gözlemlemenin üstbilişsel yeteneğini geliştirebileceğini ortaya koymuştur. NLP eğitimi, kursiyerlerin olumlu ve canlı zihinsel imajlar oluşturarak kendilerini farklı açılardan gözlemlemelerine yardımcı olur. Bu teknikler sayesinde insanların gözlemciyi gözleme yeteneklerini geliştirdiği bulunmuştur.

Öz düzenleme: NLP stratejileri, öznelerin olumsuz duygularının yoğunluğunu, rahatsızlığını ve kendine gönderme yapan olumsuz düşüncelerin inandırıcılığını azaltarak kendi kendini düzenlemelerini destekler. Kelimeleri çevreleyen duygusal ve hayali çağrışımları değiştirmek, bilinçsiz maruz bırakmak veya acı veren anılardan duygusal olarak uzaklaşmak gibi teknikler, deneklerin özdenetim algısını geliştirmiştir. Ayrıca NLP'nin fiziksel veya zihinsel tükenmişlik belirtilerini azaltma üzerinde olumlu bir etkisi olduğu ortaya çıkmıştır.

Uyarılama: Bireylerin eylemleriyle içsel ve dışsal algılarına ince ayar yapmalarını sağlar. İnsanlar genellikle tek bir pozisyon alma eğilimindedir. NLP, bireylerin daha bütünsel düşünmelerine yardımcı olmayı amaçlar NLP eğitiminin umut, heyecan, merak, cesaret ve bağlılık hissetmelerine yardımcı olur.

Kendini tanıma: İnsanların kendi kendilerine koydukları sınırlamaları fark etmelerini ve ilerlemelerine engel olan davranışların nedenlerini görmelerini sağlar. Yapılan araştırmalar NLP'nin bireylerin yalnızca psikolojik

zorluklarıyla başa çıkmalarına değil, aynı zamanda yaşam kaliteleri hakkında net bir algıya sahip olmalarına da yardımcı olduğunu ortaya koymuştur.

Ayrımcılık: NLP üzerine eğitim, insanların gerçekliği daha iyi filtrelemelerine, daha iyi kararlar almalarına, dikkati yararsız öğrenilmiş davranışlar yerine kişisel gelişimin olumlu güçlerine yönlendirmelerine yardımcı oldu.

Mnemosyne: NLP'nin insanlara iyi bir hayat yaşamının, barış içinde olmanın ve gerçek varlığı aramanın önemini hatırlatarak zihinsel olarak uyanık ve şimdiki zamana yönelik olmalarını sağlar.

6. NLP'NİN VARSAYIMLARI

Bandler ve Grinder tarafından ortaya konan NLP ilkeleri, temel varsayımlara dayanmaktadır ve bu, NLP uygulamalar için bir zemin anlamına gelir. Bu varsayımlar şu şekildedir (Adler, 2004, s. 35; Ready ve Burton, 2015, s. 21; Dowlen, 1996, s. 27; Hoobyar, 2022, s. 52; Balaban, 2018; Kayaoğlu ve Kırcaoğlu, t.y, s. 8):

Zihin haritaları: İlk varsayımlardan biri, “haritanın bölge olmadığı”dır. Kişisel deneyimlerimizden iç dünyalarımızı (haritalarımızı) oluştururuz. Her birimizin haritaları resimlerden, seslerden, hislerden, kokulardan ve tatlardan oluşur. Bunlar beynimizi deneyimlerimizi kaydetmek için kullandığı “duyuların dilleri”dir. Her insan kendi dünyasının içerisinde kişisel haritalarını oluşturur. Dış dünyadan oluşturduğunuz ve deneyimlerinizle şekillendirdiğiniz bu içsel harita, asla aynı çevreyi sizinle aynı algılayan bir başkasının yaptığı haritanın birebir kopyası değildir. Başka bir deyişle, beyninizin içindeki ile dışarıdaki asla aynı olamaz.

Alguları kendi kişisel filtrenizden geçirmek: Duyularınız sizi her saniye milyonlarca farklı bilgi parçasıyla bombalar, ancak bilinçli zihniniz herhangi bir anda yalnızca bir avuç bireysel parçayla başa çıkabilir: Sonuç olarak, çok fazla bilgi filtrelenir. Bu filtreleme işlemi, yalnızca filtrelerinizin almaya ayarlanmış olduğu şeye izin vermek için değerleriniz ve inançlarınız, anılarınız, kararlarınız, deneyimleriniz ve kültürel ve sosyal geçmişinizden etkilenir.

Başka bir kişinin haritasında seyahat etmek: Bu kişisel filtrenin sonucu, herkesin çok bireysel bir dünya haritasına sahip olmasıdır. İletişimi kolaylaştırmak için gerçekten yararlı bir alıştırma, en azından iletişim kurduğunuz kişinin zihin haritasını anlamaya çalışmaktır.

İnsanlar kendi dünya haritalarına göre yanıt verirler: Tüm insanlar gibi siz de kafanızda tuttuğunuz dünya haritasına göre tepki verirsiniz. Bu harita,

kimliğiniz hakkında inandıklarınıza, tutumlarınıza, hatıralarınıza ve kültürel geçmişinize ek olarak değerleriniz ve inançlarınıza dayanmaktadır. Bazen, bir kişinin hareket ettiği dünya haritası size mantıklı gelmeyebilir. Ancak, biraz anlayış ve hoşgörü hayatınızı zenginleştirmeye yardımcı olabilir.

Başarısızlık yoktur, sadece geri bildirim vardır: Bu varsayım, hayatınızı yaşamak için çok güçlü bir varsayımdır. Herkes hata yapar ve aksilikler yaşar. İstenmeyen sonuçlarınızın yolunuza çıkmasına izin vermek veya kendilerini gösteren dersleri almak, tozunuzu atmak ve engeli atlamak için bir şans daha denemek arasında bir seçeneğiniz vardır. Düzelttiğiniz her başarısızlık hedefinize ulaşma şansınızı başarı şansınızı artırır. Sürecin devamlı, hedeflenmiş sonuçlara doğru yönelmesinin gerçekleştirmek için geribildirim kullanılır.

İletişimin anlamı, ortaya çıkardığı tepkidir: İletişiminizin niyetleri ne kadar onurlu olursa olsun, etkileşimin başarısı, niyetinizin ne olduğuna değil, dinleyicinin mesajı nasıl aldığına bağlıdır. Başka bir deyişle, sözlerinizin uyandırdığı yanıt, iletişiminizin anlamıdır. Bu varsayım, iletişimle ilgili çok güçlü başka bir varsayımdır. İletişimci olarak mesajınızı doğrudan kapınıza iletme sorumluluğunu üstlenir. Bu varsayımı benimsediğinizde, artık herhangi bir yanlış anlama için diğer kişiyi suçlayamazsınız.

Yapılan şey işe yaramıyorsa başka bir şey yap: Taktik değiştirmenin kafanızı duvara vurmaya devam etmekten veya talihsizliğinize ağıt yakarak zamanınızı harcamaktan daha iyi olduğunu anlarsınız.

Zihin ve beden birbirini etkiler: Düşünceler davranışları, davranışlar da düşünceyi etkilemekte, zihin ile beden birbiri ile bir ilişki içinde bulunmaktadır. Farklı düşünmeye başladığımızda bedenimizde, beden duruşumuzu değiştirdiğimizde düşüncelerimizde değişim oluşur. Nörotransmitterler sinirleriniz boyunca sinir tellerine ileten kimyasallardır. Beyninizin vücudunuzun geri kalanıyla iletişim kurduğu araçlardır. Düşündüğünüz her düşünce, nörotransmitterler aracılığıyla vücudunuzdaki en uzak, en küçük hücreye ulaşır.

Anlamak ve öğrenmek istiyorsan, harekete geç: Bir şeyi tam olarak anlamak ve öğrenmek için onu uygulamak gerekir. Hayata geçirilmemiş bilginin insan hayatı için bir önemi yoktur.

Bireyler, arzu ettikleri sonuçlara ulaşmak için ihtiyaç duydukları tüm kaynaklara sahiptir: Herkesin gelişme ve büyüme potansiyeline sahip olduğu anlamına gelir. Burada belirtilmesi gereken önemli nokta, ihtiyacınız olan tüm iç kaynaklara sahip olmayabileceğiniz, ancak yeni iç ve dış kaynaklar elde etmek için gerekli iç kaynaklara sahip olduğunuzdur.

Her davranışın altında iyi niyet yatar: Bireylerin farklı inanç ve değerlere sahip olduğunu ortaya koyduğumuzda olumsuz olarak nitelenebilecek her davranışın gerçekte “kişi için” olumlu bir niyet içerdiğini varsayabiliriz. Elbette davranışlarımızın çoğu alışkanlıklar biçiminde bilinçsizce gerçekleşir. Bu davranışların arkasındaki niyetleri ya da anlamı tespit etmek kişisel bilginiz içindeki akıllı bir yaratımı gün yüzüne çıkarır.

İnsanlar davranışlarından çok daha fazlasıdır: Bu ifade, herkesin gelişme ve büyüme potansiyeline sahip olduğu anlamına gelir. Burada belirtilmesi gereken önemli nokta, ihtiyacınız olan tüm iç kaynaklara sahip olmayabileceğiniz.

Seçeneğe sahip olmak, seçememekten daha iyidir: NLP, bir birey için sağlıklı bir yaşam biçimi olarak seçim yapmayı teşvik eder. Bazen iş değiştirme, başka bir ülkeye taşınma veya mutsuz bir ilişkiden çıkma seçeneğiniz olmadığını hissedebilirsiniz. Değişim korkusu, yeteneklerinize güven eksikliği ve hatta güçlü yönlerinizin ne olduğunun farkında olmamanız nedeniyle çok ihtiyaç duyulan değişikliği yapmaktan alıkonabilirsiniz. NLP, bu sorunla mücadele etmek için ‘ya işler farklı olsaydı?’ der ve sahip olduğunuz ve edinebileceğiniz tüm kaynakların bilincine varmanızı sağlayarak ufkunuzu açmayı amaçlar.

Başarılı performansı modellemek mükemmelliğe götürür: NLP, birini modellemeniz, o kişinin iyi yaptığı şeyi almanız ve onu kopyalamanız için araçlar sağlar. Bununla birlikte, bu kadar büyük bir hırsa sahip olmanıza gerek yoktur: Projeleri her zaman zamanında getiren bir iş arkadaşınızın veya her zaman söylenecek doğru şeyi bilen bir arkadaşınızın becerilerini modellemek gibi çok basit bir arzunuz olabilir. Onlara neyin ilham verdiğini, yaptıkları şeyi yapmanın doğru zaman olduğunu nasıl bildiklerini ve hedeflerine nasıl odaklandıklarını öğrenmek için taklit etmek istediğiniz insanları sorgulayabilirsiniz.

Zihin ve beden aynı güdümsel sistem parçasını oluştururlar: Düşünceler duygularla el ele çalışır ve duygu beyindeki fiziksel oluşumlar kadar bedenimizde oluşan pek çok seviyedeki hareket anlamına gelir. Niyetlerinizi meydana getirmek için beden ve zihin uyum içinde hareket eder.

NLP modelleme sürecinin amacı, belirli bir kişinin düşünme sürecinin ‘doğru’ bir tanımıyla sonuçlanmak değil, daha çok bazı alanlarda modellediğimiz stratejileri uygulamamıza izin veren araçsal bir harita ve faydalı bir yol yapmaktır (Dilts-a, t.y, s. 30; Tosey ve Mathison, 2010, s. 320).

7. NLP TEKNİKLERİ

Farklı alanlarda kullanılan NLP tekniklerini şu şekilde sıralamak mümkündür: Uyum, Meta model, TOTE modeli, Milton modeli, Çapalama, Alt modaliteler, Kişisel geçmişin değiştirilmesi, Çerçeveleme ve Yeniden çerçeveleme. Bu teknikler (Feustel ve Woodsmall, t.y; Kayaoğlu ve Kırcaoğlu, t.y; Çalışkan, 2006; Aydemir, 2010; Türköver, 2014; Hoobyar vd., 2021; Küçükoba, 2022):

7.1. Uyum Modeli

Çevremizle ilişkilerimizin kalitesi onlarla ne kadar uyum sağladığımızla ilişkilidir. Genel itibari ile karşılıklı bir uyuma sahip olan bireyler, benzer duruş, hareket ve mimikler gösterdikleri, eşzamanlı güldükleri, nefes alışverişini, ses tonu ve sesin niteliğini ve konuşma ritimlerini ahenk içinde yürüttükleri gözlemlenir (Aydemir, 2010, s. 109).

İnsanların doğasında diğer insanlarla uyum yeteneği vardır ve uyum onları taklit etmek onlara benzemek değildir. Uyum, karşılıklı güven, iletişim, empati kurarak farklı dünya algısında olan kişilerle buluşabilmek manasındadır. Kişilerarası uyum, beden dili, beden dili aynalama, kalibrasyon, söz ve ses uyuşması, empati düzeylerinde oluşturulabilmekte ya da ortadan kaldırılabilir (Kayaoğlu ve Kırcaoğlu, t.y, s. 31).

Beden dili: Bireyin çevresine vermek istediği mesajları davranışları ile yansıtmadır. İnsanda asıl manayı yaratan, duygu ve düşüncesini ele veren mimik ve davranışlarıdır. İletişimin %60'ını beden dili oluşturur.

Beden dilini aynalama: Karşıdaki kişiyi güvende ve değerli olduğunu hissettirmek, beden dili aynalamanın temel amacıdır. Aynı oranda kurulan göz teması, yapılan jest ve mimiklere benzer biçimde karşılık vermek ilişki kurmaya yardımcı olur. Ancak buradaki püf nokta hareketi aynen taklit edip karşıdaki bireye rahatsızlık vermemektir.

Söz ve ses uyuşması: Bireyin iletişimde kullandığı kelimeler o kişinin temsil sistemlerine ilişkin önemli bilgiler sunmaktadır. Bu dil kalıpları anlaşıldığında kişinin benzer dil kalıplarını kullanmak etkili bir uyum kurmaya yardımcı olmakla beraber kullanılan sesin temposu ve tonu da oldukça önemlidir. Görseller ile hızlı, işitseller ile ritmik ve ahenkli, dokunsallar ile ağır bir tempoda konuşulması söz ve tempo uyumu yaratır.

Kalibrasyon: Özetle değişimleri gözlemleyebilme yeteneğidir. Kalibrasyon, söylenenlerin dışındakileri de duymak anlamına gelir. Sözlerin ardındaki farklı hisleri yakalayabilmek, kelime aralarını da kavrayabilmektir. Kalibrasyon düşüncelerin içeriğini anlamak, anlamlandırmak, bireyi analiz

etmek, yorumlamak değil, bireyin düşüncelerine eşlik eden duyguları hissedebilmektir.

Empati: İletişimde olunan insanların duygu ve düşüncelerini anlamak önemlidir. Bu açıdan konuşmalardan çıkan sözlere ve sözlere eşlik eden sözsüz iletişim unsurlarının iyi bir şekilde gözlenmesi gerekir. İletişimde olunan bireyin anlaşıldığına dair geri bildirim verilmesi empati sürecinin önemli bir parçasıdır. Empati kurma yeteneğinde kişinin ilk önce kendi duygularının daha sonra diğer bireyin duygularının farkında olmak önemlidir. “Meta farkındalık” olarak da nitelendirilebilecek bu süreç, kişinin kendi duyguları hakkında bir farkındalığının olması anlamına gelmektedir.

7.2. Meta Model

Dil kalıplarından yola çıkarak Bandler ve Gringer tarafından hazırlanmış ilk modeldir. Bireylerin zihin haritalarını kullandıkları dil biçimleri kullanarak, ne söylediklerini, neyi kastettiklerini anlamaya çalışan bir modeldir (Çalışkan, 2006, s. 126). Meta model söylenenin ötesini görme olarak da nitelendirilebilir. İfadelerin, güçlü sorularla, tam olarak anlaşılmasını ve net olarak algılanmasını sağlayan bir yöntem olan bu modelde muğlak ifadeler üzerinde durularak ifadelerin arkasındaki durumlarla ilgilenir (Kayaoğlu ve Kırcaoğlu, t.y, s. 31).

Meta modelin ilkeleri ise şu şekildedir (Türköver, 2014, s. 34):

- Harita dil ve temsil ettiği arazi farklı şeylerdir,
- Deneyimler farklı olduğu için insanlar aynı sözcükleri farklı anlamı ile kullanabilirler,
- Dil sadece deneyimlediğimiz gerçekliğin temsilidir, kendi başına bir deneyim veya gerçeklik olmamaktadır,
- Dünya haritası veya modeli davranışlarımıza yol göstermesi için bizler tarafından yaratılır,
- Kendimize ve başkalarına deneyimlerimizi aktarırken bu harita veya modelleri kullanırız,
- Tüm insan davranışları bireyin dünya harita veya modeli ile oluşturulan seçenekler bağlamında mantıklıdır.

Tablo 1. Meta modeli (Hoobyar vd., 2021, s. 212)

Meta Program	Programın Cevaplamaya Çalıştığı Soru
Seçenekler\Prosedürler	Alternatif yolları araştırmaktan ziyade bir işi doğru yoldan yapmak sizin için daha mı önemli?
Olumluya Doğru\ Olumsuzdan Kaçan	Bir işi yaparken olumlu sonuçlara doğru mu hareket ediyorsunuz, yoksa olumsuz sonuçlardan kaçarak uzaklaşmaya mı çalışıyorsunuz?
Proaktif\Reaktif	İnişiyatif alarak mı harekete geçirmeyi seviyorsunuz yoksa bir işi başkasının mı yapmasını bekliyorsunuz?
İç\Dış	Bir şeyi değerlendirirken, kendi kişisel standartlarınızı mı kullanıyorsunuz yoksa başkasının geribildirimini istemekten mi hoşlanıyorsunuz?
Genel\Özel	Detaycı mısınız yoksa genele mi odaklanıyorsunuz?
Eşleşme\Uyuşmama	Karşılaştırmalar yaparken, işlerin birbirine benzediği yerlere mi odaklanıyorsunuz yoksa farklılıkların ya da tutarsızlıkların olduğu yerlere mi?

7.3. T.O.T. E Modeli

Modele göre, insanlar daima mevcut durum ve arzu edilen durum arasındaki farkı azaltmaya yönelik bir strateji oluşturmaya çaba göstermektedirler (Kayaoğlu ve Kırcaoğlu, t.y, s. 31). TOTE modeli beş aşamadan oluşmaktadır. Bu beş aşama şu şekildedir (Acar, 2006, s. 57):

Birinci test: Belirli bir hedef götüren stratejiyi veya temsiller dizisini başlatan ipucu veya tetikleyicidir. Bu tetikleyici dış bir olay veya içsel bir deneyim olabilir.

Operasyon (Eyleme geçirme): Stratejinin gerektirdiği bilgileri hatırlatma, yaratma veya toplama aracılığı ile iç ve dış dünyadan alarak verilere erişir. Çeşitli alternatifler üretilip, değerlendirme için temsil edilebilir.

İkinci test: Mevcut durum ile erişen verilerle istenilen durumların karşılaştırılması.

Çıkış: Karar, çıkış veya seçim noktası ise test sonucunun temsilidir. Eşleşme varsa strateji varlığını sürdürür.

Hedef: TOTE modeli işleme koyulduktan sonra geliştirilen hedef stratejinin sonucudur.

7.4. Milton Modeli

Milton modeli, meta modelden sonra gelen modeldir ve iki modelin bir entegrasyonudur. Bu modelde kelimeleri doğru yerlerde doğru bir biçimde kullanabilmek ve muğlak kalıplar kullanmak önemlidir. Böylece bireylerin bilinçaltına ulaşabilecek ve onlara farklı anlamlar yükleme fırsatı sağlanacaktır (Küçükoba, 2022, s. 300).

Meta modelin tersi yönde bir işlevi vardır ve bu modelde dil tümevarım yöntemiyle kullanılmaktadır. Meta model; dili, ifadeleri netleştirmek üzere küçük parçalara ayırır. Dil kalıplarını sorgulayarak, derin yapıdan yüzey yapıya doğru gidecek biçimde kullanır (Kayaoğlu ve Kırcaoğlu, t.y, s. 31). Dilin kullanılarak kişinin gizli kalmış yeteneklerine ulaşmak için transın uygulanmasını sağlar. İletişim kurarken, anlam farklılıklarından, takılardan, metaforlardan, belirsiz dil kalıplarından, zihin okumalardan yararlanarak bireyin inançlarında, değerlerinde, yeteneğinde ve ruhsal durumunda değişimler yaratılması amaçlanır (Balaban, 2018, s. 78).

7.5. Çapalama

Bireyin geçmişte yaşamış olduğu bir deneyiminin hatırasının canlı kalmasını sağlamamak için deneyimin tepe noktasına öznel bir uyarı verilerek o ana çapa atmaktır. NLP'de kullanılan çapalama teknikleri üç alt başlıkta incelenmektedir (Küçükoba, 2022, s. 301):

Çapa zincirlemek: Zincir çapaları, yararlı olmayan bir duygusal durumdan yarar sağlayacak bir duygusal duruma geçmeyi mümkün kılarak bireyi bir sonraki duygusal sürece yönlendirmeyi sağlar. Örneğin, üzgün durumdan mutlu bir duruma geçebilmek için kaygısız bir duruma, sonra sakinliğe ve daha sonra da mutlu bir duygusal duruma geçebilmek gibidir.

Çapa zincirlemesi yapmak için aşamalar şu şekildedir (Kayaoğlu ve Kırcaoğlu, t.y, s. 31): Olumsuz deneyim ve duygu düşünülerek işe başlanır. Bu deneyimdeki olumsuz duyguyu oluşturan özel bir algı, nesne ya da kişi tanımlanır. Ulaşılmak istenilen duruma karar verilir. Geçmişe dönülerek gerçekten ulaşılmak istenen durumun yaşandığı bir an çapalanır. Bu şekilde duyguları tetikleyen çapalar zincir şeklinde birbirine bağlanarak, olmak istenilen düzeye gelenebilir.

Çapa yığmak: Bazen içinde bulunduğumuz durumu iyileştirmek için tek bir duygu yetmez. Tüm derin duygular çapa üzerinde yığıldığında, çapa tetiklendiğinde ihtiyacımız olan ve istenen duruma daha kolay ulaşılabilir.

Çapa çökertmek: Negatif çapaları etkisiz hale getirmek için kullanılan yöntemlerden biridir. Bu durum, üçüncü bir kimyasal oluşturmak üzere

reaksiyona giren iki kimyasala benzemektedir ve çapa çökertmesi, aynı anda iki farklı ankrajın serbest bırakılması anlamına gelmektedir.

7.6. Alt-Modaliteler

Hayal dünyamızda renkleri görürüz, mesafeyi algularız ve farklı sesler işitiriz, duyularımızla bu dış dünyada yapabileceğimizi ayrımları iç dünyamızda da yapabiliriz. İçerisinde bu ayrımlara alt-modeller denir. Bunlar her resim, ses veya duygunun nasıl oluştuğunu gösteren duyuların inşa bloklarıdır ve en etkili durumlarla ilgili alt-biçemleri tanımayı ve bunları daha az etkili olunan alanlara aktarmayı öğretir (Türköver, 2014, s. 67).

7.7. Altı Adımlı Yeniden Çerçevlendirme

Genel yaşantıda bireyler kendilerine faydalı olmayan davranışları değiştirme niyetinde olurlar, fakat devamlı yapılan davranışlar alışkanlıklara dönüştüğü için, zihne otomatik davranış kalıbı olarak yerleşir. Sonuç olarak bu davranışı değiştirmek için sadece istemek yeterli olmamaktadır. Bu durumlarda bu davranışın yapılmasına neden olan düşünce kalıbını bulmak, altında yatan kalıbı iyi tanımlamak gerekir. Altı adımlı yeniden çerçevlendirme istenilen davranışı düşünme ve altında yatan kalıbı tanımlama yöntemidir. Değiştirilecek davranış, istenmeyen davranışa sebep olan sorumlu parçayı belirlenen olumlu niyetten ayırarak, sorumlu parça yerine yaratıcı kısmı kullanarak yeni davranışlar oluşturma, sorumluluk alma, geleceğe köprü kurma ve ekolojik kontrol aşamaları ile yeniden şekillendirilmektedir (Çelen, 2021, s. 10).

7.8. Kişisel Geçmişin Değiştirilmesi

Bireyin yaşam yolcuğunda karşılaştığı durum ve olayların her biri aslında birer öğreticidir. Bu bağlamda, bireyin geçmişe ait olumlu olmayan deneyimlerine farklı bir bakış açısıyla bakılması ve geçmişe yönelik imgelerin yerine başka imgeler yerleştirilmesi oldukça önemlidir. Birey geçmişinde yaşadığı olaylara bir kayıp olarak değil bir öğrenme argümanı olarak bakmayı öğrenir. Burada en önemli nokta geçmişi değiştirmek değil geçmişte yaşanan olayların temel nedenini kavrayabilmek ve zarar olarak görülen geçmiş deneyimlerden yararlı bir şekilde çıkmayı sağlamaktır.

7.9. Çerçeveleme ve Yeniden Çerçeveleme

Çerçeve belirli bir bağlamdır ve NLP'de çerçeveleme, o anda önemli olduğu düşünülen durumlara farklı anlamlar yüklemek adına farklı bağlamlar yaratmak için kullanılır. Yeniden çerçevlemenin temeli ise niyeti davranıştan ayırmaktır. Orijinal anlamı değiştirmek için bağlamı, anlamı veya içeriği

değiştirmek gerekir (Türköver, 2014, s. 67). NLP’de yeniden çerçeveleme, bir durumu ya da olayı çevreleyen düşünceleri ya da yüklenen anlamları o şeye farklı bir anlam katacak şekilde değiştirme olarak da adlandırılmaktadır (Kayaoğlu ve Kırcaoğlu, t,y, s. 55).

8. İŞ YAŞAMINDA NLP

Nöro-linguistik programlama (NLP), iletişim, öğrenme ve kişisel gelişime yönelik bir yaklaşım olarak hatırı sayılır bir popülerlik kazanmıştır. Özellikle iletişimin ve öğrenimin ayrı önem kazandığı iş dünyasında NLP ve uygulamaları dikkate değer ilgi görmüştür. Aslında ilgi görmesi de gayet doğal kabul edilmektedir çünkü insan yaşamının hemen hemen tamamını kapsayan iş hayatı, düşünce yapımızı, duygularımızı kısaca tüm hayatı etkilemektedir. İş yaşamında içinde bulunulan ilişkiler ağı bireyleri geliştirmekle birlikte bireyin yeteneklerinin sınırlarını da keşfetmelerini sağlamaktadır. Bu keşfin sağlıklı ve başarılı bir şekilde gerçekleşmesi için önemli bir kılavuza ihtiyaç bulunmaktadır. En temel kaynak bireyin kendisidir fakat bireyin iş yaşamında ilk olarak ne istediğini bilmesi ve bu isteğe uygun ölçülebilir ve ulaşabilir hedeflere götürecek yöntemleri, en önemli serveti olan kendi düşünme yetisi ile seçebilmesi ve bu seçimleri uygulayabilme iradesi göstermesi başarı için oldukça etkilidir. Yukarıda bahsedildiği gibi NLP bireyleri mükemmellik düzeyine getirmeyi amaçlar. Yani bireyin en yüksek versiyonuna ulaşabilmesini sağlamaya çalışır. Elbette NLP’nin bu iddiasının altında yine insanın zihni yeteneklerinin gücü ve bu yeteneklere olan inanç yatmaktadır. Bu bağlamda NLP teknikleri bireye derin öğrenmeden, iletişime, güçlü bir hafızadan, gereksiz bilgileri elemeye kadar çeşitli argümanlar sunarak çok çalışmaktan ziyade, verimli, etkin ve hedef odaklı çalışma olanağı sunar. Böylece iş dünyasında başarı kazanmanın anahtarlarını bireye vermiş olur. Buradaki asıl mesela hangi anahtarın hangi kapıyı açacağını ve bireye, duruma en uygun anahtarı seçebilmektir.

NLP uygulamalarının iş dünyasındaki yararlarını şu şekilde sıralamak mümkündür (Aytaç, 2000):

- İş-yaşam dengesini sağlar,
- Öğrenme sürecini kolaylaştırarak, öğrenmeyi etkinleştirir,
- Değişimi gerçekleştirerek, en uygun yönetim şeklini bulmaya yardımcı olur,
- Yüksek bireysel performansı gerçekleştirir,
- Motivasyonunu ve yaratıcılığı artırır,

- Örgütsel aidiyetlik duygusunu geliştirir,
- Çalışanlar arası duygusal sezgiyi artırarak iletişimi kolaylaştırır,
- Liderlik yetkinliklerini geliştirir,
- Ekip çalışmasını yönetme becerisini artırır,
- Seçenekleri artırarak etki alanını geliştirir.

İş dünyası küreselleşmenin verdiği ivmeyle devamlı bir yenilenme ve değişim içindedir. Tüm işletmeler süregelen bu değişimi yakalayabilmek için piyasanın gereklerine daha fazla uyum sağlamak ve yeniliği yakalamak üzere büyük bir rekabet içindedir. NLP uygulamaları bu açıdan yöneticilere, işverenlere önemli bir uyum argümanı sağlamaktadır. Elbette bunu sağlamanın bir yolu da inanç sistemlerini NLP'nin önerdiği yöntemi ile gözden geçirmektir. Bu anlamda NLP'nin iş yaşamında faydalı olacak varsayımlarını şu şekilde sıralamak mümkündür (Çetinel, 2003, s. 213):

- İş hayatında olumlu durumların yaşanması gibi olumsuz durumlarla karşılaşılması normaldir,
- Mesleki ve sosyal olarak sürekli gelişmek şansın yarısıdır,
- Esneklik çok etkili bir durumdur,
- Çalışılan sektörü iyi bilmek, hazırlık için iyi bir başlangıçtır,
- İşletmenin güçlü ve zayıf yönlerini bilmek, iyi tanımak kazanç getirir,
- İşletmenin kültürüne sahip çıkmak aidiyetliği artırır,
- İşletmenin hiyerarşik yapısını iyi bilmek hareketlilik sağlar,
- İşlerin etkinliğini artırmak için takım arkadaşlarının özelliklerini bilmek gerekir,
- Takım duygusunu sağlamak ve vizyon geliştirmek için işletmenin tüm birimlerinin çalışma sistemini iyi bilmek gerekir.

NLP ilgili pratik gerçekliklerle birlikte aklın kullanılmasını içermektedir ve başarıyı sağlamak için bireyin sadece imgelemek ve zihinde canlandırmanın ilerisinde bir eyleme geçmesine dayanmaktadır (Aydemir, 2010, s. 113).

9. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE NLP

NLP'nin iş dünyasındaki uygulama alanlarından biri de insan kaynaklarının birincil ve ikincil fonksiyonlarıdır. Birincil fonksiyonları arasında işe alım ve yerleştirme, kariyer yönetimi, performans yönetimi, eğitim ve geliştirme; ikincil fonksiyonları arasında motivasyon, toplam

kalite, öğrenen örgütler, kişisel koçluk, zaman yönetimi, stres yönetimi (Acar, 2006, s. 176) etkili iletişim, liderlik gibi fonksiyonları sayabiliriz. Bu fonksiyonlara iş zenginleştirme, personel güçlendirme gibi fonksiyonların da eklemek mümkündür. NLP ve bu fonksiyonların ilişkisini şu şekilde açıklamak mümkündür.

İşe alım ve yerleştirme: Nasıl bir çalışan istenildiği, çalışanlarda aranan özelliklerin neler olduğu ve çalışan ihtiyaçlarının belirlenmesi gibi konularda NLP hedef belirleme teknikleri ile net olarak belirlenebilmektedir. Özellikle işe alım süreçlerinde NLP teslim sistemleri ile adayın hangi temsil sistemini daha çok kullandığı ve yapacağı işle bu temsil sisteminin ilişkisi değerlendirilerek adayın uygunluğu denetlenebilir. Ayrıca işe alım sürecinden sonraki işe alıştırma süreçlerinde, işin öğretilmesi konularında NLP uyum ve öğrenme teknikleri kullanılabilir.

Mülakat yönteminde kullanılan uyum yöntemleri ise şu şekilde desteklenmektedir (Ladimeji, t.y):

- **Görüşülen kişinin ses tonunu ve konuşma hızını eşleştirme (Dil dışı):** Mülakatlar doğal olarak göz korkutucu ortamlar olabilir, bu da adayların dili bağlı, tedbirli ve savunmacı olabileceği anlamına gelir ve bu da içeriden istediğiniz bilgileri elde etmenizi zorlaştırır. Dolayısıyla, bir yakınlık kurabilir ve adayın size güvenmesini sağlayabilirsiniz. Böylece aday rahatlayacak, engeller kalkacak ve daha iyi bir bilgi alışverişine sahip olabilirsiniz. Yararlı bir NLP tekniği (genellikle hipnozcular tarafından dirençli danışanlar üzerinde kullanılır!), adayın tonunu, hacmini ve konuşma hızını (dil dışı) eşleştirerek sözel olmayan davranışınızı adayınkiyle eşleştirdiğiniz “eşleştirme” olarak adlandırılır. Aday yavaş ve alçak sesle konuşuyorsa, konuşmanızı yavaşlatmayı ve daha alçak sesle konuşmayı da deneyin. Bu, adayın daha fazla açılmasına neden olabilir.
- **Görüşülen kişinin vücut dilini eşleştirme:** Görüşmeniz sırasında bir iş adayıyla ilişki kurmaya yönelik başka bir NLP yaklaşımı, kinestikleri eşleştirmek veya adayın duruş, jestler, vücudun hareketi, kolların konumu vb. şeyleri içeren vücut dilini eşleştirmektir. Bu, adayı rahatlatmaya ve serbest bilgi akışını teşvik etmeye yardımcı olacaktır.

Adayın vücut dilindeki birbirini izleyen her değişiklikte, onun davranışına uyum sağlayarak adayla daha iyi bir ilişki kurmanıza ve bilgi alışverişine açılan kapıları genişletmenize yardımcı olursunuz. Ağır bir şekilde incelikli bir tavırla, aşırıya kaçmadan ve taklitten kaçınarak görüşmeyi sürdürmek gereklidir.

- **Görüşülen kişinin dilini eşleştirme:** Davranışsal sorunlar aldaticıdır. Aday için mümkün olan en iyi ortamı yaratmamız önemlidir çünkü adayın soruyu yanıtlamaması kimsenin işine yaramaz. Neden? Niye? Çünkü işe alan kişinin hiçbir verisi yoktur. Adayın beceriksiz mi yoksa anlık bir telaşa mı kapıldığı bilinmemektedir, bu nedenle davranışsal soruların iyi yanıtlanabileceği bir ortam geliştirmek önemlidir. NLP buna yardımcı olabilir.

İş zenginleştirme: İş zenginleştirme, “çeşitli iş içeriği, daha yüksek düzeyde bilgi ve uzmanlık, işin planlanması, yönlendirilmesi ve kontrol edilmesi için daha fazla sorumluluk ve özerklik içeren bir iş tasarımıdır” (Gül, 2021, s. 182). Çalışan için süregelen bir motivasyon isteniliyorsa belli bir süre rutin olarak yapılan işlerden daha farklı ve öğrenmeye açık işlere doğru yönlendirme yapmaktır. Böylece bireyin zihni otomatik pilottan çıkartılıp dikkat durumuna geçirilmesinin sağlanması açısından işin zenginleştirilmesi önemlidir. NLP kişilerin zihinsel becerilerini ve yetkinliklerini artırır. Kişisel gelişim metotları ile çalışanın iş zenginleştirmesine katkı sağlar.

Kariyer yönetimi: NLP'nin en önemli uygulamalarından biri bireylerin hedef belirlemesine ve bu hedeflerin net, ölçülebilir olmasına katkı sağlamasıdır. Bununla birlikte bireyin yeterlilikleri ile belirlediği hedeflerin uyumlu olması NLP tekniklerinin temel hedeflerindedir. Çalışanın işyerinde gerek mesleki anlamda gerekse statü anlamında ileri bir kariyer hedeflerine sahip olması işine ve işyerine bağlılığını, işe aidiyetini artıracak gibi performans artışında da önemli fark yaratacaktır. Bu nedenle çalışanların kariyerlerinin kendi yetkinliklerine göre yönetilmesi ve planlanması konusunda hem çalışan hem örgüt açısından NLP teknikleri büyük katkı sağlayacaktır.

Performans yönetimi: Çalışanın yaptığı işlerin gözlenmesi, doğru bir şekilde ölçülmesi ve değerlendirilmesi için, NLP tekniklerinden özellikle T.O.T.E model tekniklerinden faydalanabilir. NLP tekniklerinin çalışanın performansında olumlu etkiler yarattığına ilişkin bilimsel çalışmalar mevcuttur. Örneğin, Aksef'in (2016) NLP tekniklerinden telkin yönteminin (Örn. Tanıdığım herkesle uyum ve denge içinde çalışıyorum, İşim bana sevinç ve zevk veriyor, Bulduğum noktada her şey mükemmel, bütün ve tam, Yolum daha büyük başarılarla doğru giden basamaklardan oluşuyor telkinleri ile) özellikle takım çalışmasına yatkın örgütlerde performansa artıcı etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Kotera ve Gordon (2019, s. 182) çalışmaları ise Japon üst düzey yöneticilerin NLP'yi hem kendilerinde hem de çalışanlarında işle ilgili ruh sağlığını ve performansını arttırmanın etkili bir yolu olarak deneyimlediklerini göstermiştir.

Eğitim ve geliştirme: NLP'nin en önemli amaçlarından biri bireyi süregelen bir öğrenim sürecine tutmaktır. Bu nedenle NLP öğrenmeye yönelik farklı stratejiler üzerinde durmaktadır. Özellikle eğitim ve geliştirme ihtiyaçlarının doğru belirlenmesi ve ihtiyaca yönelik NLP yöntemlerinin kullanılması çalışanların eğitimi ve gelişimi açısından önemli katkı sağlayacaktır. Nitekim Turan ve diğerleri (2016) NLP eğitici eğitiminin öğretmenler için çok faydalı olduğunu ortaya koyan bir araştırma gerçekleştirmişlerdir. Araştırmacılar NLP tekniklerinin kullanımının Türkiye'deki öğretmenlerin mesleki başarıları, gelişimleri ve motivasyonlarına etkisini incelemiş ve katılımcılarda NLP tekniklerinin kişisel gelişimlerini desteklediğini tespit etmişlerdir. Ayrıca NLP eğitimi alan bu öğretmenlerin derslerde öğrencilerin dikkatini daha çok çekebildiklerini, okuldaki zorluklarla daha fazla baş edebildiklerini ve daha az strese maruz kaldıkları da görülmüştür.

Motivasyon: İnsanları yaptıkları şeyleri yapmaya yönelten, hareket ettiren, iten veya teşvik eden içsel süreçlerle ilgili bir durumdur. NLP'deki Meta ve T.O.T.E modelleri motivasyonda oldukça etkilidir. Bunun nedeni, hedeflerin oluşturulma ve değerlendirilme yolları ve bu hedeflere ulaşma girişiminde eylemlerin ve yanıtların seçilme şeklidir. Örneğin, T.O.T.E.'nin hedefi veya "Test" aşaması, bir kişinin ulaşmak istediği durumu veya kaçınmaya çalıştığı durumu temsil edecek şekilde ayarlanabilir. Hedef durumu, bir vizyon, mantıksal yapı, eylemler veya duygusal bir durum olarak temsil edilebilir ve olası gelecekleri yansıtan geçmiş anılardan veya yapılardan gelebilir. Devam eden bir mevcut durumu sürdürme girişimi de olabilir. Hedef ve başarı, uzun vadeli veya kısa vadeli bir zaman çerçevesi vb. açısından belirlenebilir (Dilts-a. t.y).

Öğrenen örgütler: NLP tekniklerinin en belirgin amaçlarından biri kişinin kendisinin ve başkalarının iç dünyasına yönelik bir öğrenme sürecine girerek dünyada olup biten olay ve durumları anlamlandırabilmek ve kazanımlardan bir yol belirleyebilmektir. Bu sebeple ilk olarak bireye öğrenmeyi öğretir. Bunun için NLP ilk olarak öğrenme aşamalarını öğrenme düzeyi teknikleri ile açıklar. Bu düzeyler şunlardır (Kayaoğlu ve Kırcaoğlu, t.y, s. 23):

- **Farkında olmadığımız yetersizlik hali:** Bilmediğimiz ve bilmediğimizi de bilmediğimiz, hiç denemediğimiz eylemleri kapsar.
- **Farkında olduğumuz yetersizlik hali:** Bilmediğimizi bildiğimiz ancak eksikliklerimizin ve nasıl geliştirebileceğimizin bilincinde olduğumuz yetersizlik halidir. Eylemlere ilişkin bilinçlilik vardır. Odaklanması gereken yerler bilinir ve öğrenim hızlı olur.

- **Farkında olduğumuz yeterlilik hali:** Bildiğimizi bildiğimiz eylemlerimizdir. Bir beceriye sahibizdir yani yapabiliyoruzdur ancak hala gelişim devam etmektedir ve dikkatinizi eyleme vermeniz gerekmektedir. Alışkanlık gelişimi sağlanmamıştır.
- **Farkında olmadığımız yeterlilik hali:** Bildiğimizi bilmediğimiz eylemlerimizdir. Bu aşamadaki beceri alışkanlık haline gelmiş otomatik yapılmaktadır. Bundan sonraki süreçte öğrenmeye yönelik başka bir beceriye yer açılır.
- **Ustalık:** Bir beceriyi ustalık seviyesinde gerçekleştirmek bir sanat olarak değerlendirilebilir. Yapılan işte tekrar aşırı bir gayret göstermeye gerek kalmaz, beceriye estetik ve sanatsal beceriler de ekleyerek yeniden icra edebilirsiniz.

Çatışma yönetimi: NLP müdahalelerinden biridir ve birçok zihinsel, fiziksel ve kişilerarası sorunun çözümü için gereklidir. NLP çatışma entegrasyon sürecinin büyük bir kısmı, gereksiz karışıklık ve sorunlardan kaçınmak için deneyimleri uygun seviyelere ayırmayı içerir. NLP’de çatışma çözümüne yönelik tipik bir yaklaşım, “daha yüksek düzeydeki” olumlu niyetlerle ilgili olarak fikir birliği bulmak için önce çatışmanın bir düzey yukarısına “parçalara ayırmaktır”. İkinci bir adım, çatışmanın meydana geldiği seviyenin bir altına “parçalara ayırmayı” içerir. Bu “alt seviyede”, görünüşte çatışan sistemin parçalarıyla ilgili “tamamlayıcı” kaynaklar bulmak mümkündür ve NLP çatışma yönetim aşamaları şu şekildedir (Dilts-c, t.y):

- **Çatışmaya dâhil olan kilit konuları açıkça tanımlayın:** Bu konular ya zıtlıklar ya da kutuplaşmalar olarak ifade edilecektir. Çatışmanın en çok hangi mantıksal düzeyde odaklandığını belirleyin. Örneğin, yatırım yapmak veya para harcamak ile para biriktirmek = davranış düzeyinde bir çatışma.
- **Çatışmadaki taraflardan herhangi birinden açıkça farklı olan tarafsız bir ‘meta-pozisyon’ oluşturun:** Her bir tarafın sorunlarının ardındaki olumlu niyeti ve amacı bulun. Olumlu niyet, mutlaka çatışmayı yaratan konulardan daha yüksek bir seviyede olacaktır (Bir sorunu, sorunu yaratan düşünceyle aynı düzeyde çöremezsiniz). Olumlu niyetler tipik olarak zıtlıklar veya kutuplar olmayacaktır. Daha sıklıkla tamamlayıcıdırlar ve bireysel olarak değil sistematik olarak faydalıdırlar. Örneğin, para harcamak = “büyüme”; para tasarrufu = “güvenlik”.
- **Taraflardan her birinin diğerinin olumlu niyetini tanıdıktan ve kabul ettiğinden emin olun:** Bu, taraflardan herhangi birinin,

diğerinin olumlu niyeti tatmin etmeye çalıştığı yöntemi kabul etmesi gerektiği veya taraflardan birinin konumundan taviz vermesi gerektiği anlamına gelmez.

- *'Meta pozisyon'dan', her iki tarafın da paylaştığı daha yüksek bir seviyede ortak bir niyet belirlenene kadar 'parçalara ayırmaya' devam edin:* Örneğin, kaynakları optimize etme.
- *Paylaşılan amaca ulaşmak için çatışmaya neden olan ikisinden başka alternatifleri keşfedin:* Bu, mevcut iki seçeneğin bir karışımını içerebilir, ancak çatışan ikisinden tamamen farklı en az bir alternatif içermelidir. Örneğin, biraz para yatırım ve biraz tasarruf edin, borç para alın, alternatif bir gelir akışı yaratın, bir yatırım ortağı bulun, paranın başka alanlara yatırılabilmesi için bazı harcamaları azaltın, vb.
- *Hangi seçimin veya seçenekler kombinasyonunun ortak niyeti ve bireysel pozitif niyetleri sistematik olarak en büyük pozitif etkiyle en etkili ve ekolojik olarak tatmin edeceğini belirleyin.*

Personel güçlendirme: Spritzer tarafından 1995 yılında ortaya konulan psikolojik güçlendirme kavramı bireylerin deneyimlerinden ve çalışma rolü hakkındaki inançlarından beslenen içsel bir motivasyondur. Bu nedenden dolayı da yöneticiler açısından personeli güçlendirme süreci önem taşımakla birlikte duygu, düşünce, dil ve davranışların etkin kullanımına odaklanan NLP teknikleri ise bu sürece önemli katkılar sağlamaktadır (Şen ve Uğur, 2019, s. 67). Ayrıca NLP tekniklerinin zihinsel yetenekleri geliştirmesi de personeli güçlendiren bir durumdur. Çalışanların iş rolleri ile ilgili zihinsel yetenekleri geliştikçe başarıları artacak ve bu sayede işe olan inançları da kuvvetlenecektir. Nitekim NLP tekniklerinin zihinsel yeteneklere katkı sağladığına ilişkin çalışmalar mevcuttur. Örneğin; Tunuslu genç judoculara verilen 3 aylık bir NLP programlama eğitiminin zihinsel becerilerindeki etkisi incelenmiş, sonuç olarak deney grubunun zihinsel becerilerinde önemli bir gelişme olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca eğitimlerden sonra bu sporcuların duygusal, dikkat, bilişsel, motivasyon ve özgüven kontrolleri de gelişmiştir (Boughattas vd., 2022, s. 1). NLP uygulamaları kişisel farkındalığı artırması bakımından da çalışmanı önemli bir biçimde güçlendirmektedir. Bu durum örgütler açısından oldukça olumlu geri bildirimler sağlamaktadır. Örneğin, Korn Ferry tarafından yapılan bir araştırmada, halka açık 486 şirketin hisse senedi performansına ilişkin veriler, güçlü finansal performansa sahip kuruluşların, genel olarak daha “yüksek kişisel farkındalığa” sahip çalışanlara sahip olduğunu göstermiştir. Harvard araştırması, “kendinin farkındalığına sahip” iş arkadaşlarıyla çalışmanın stresi azalttığını, motivasyonu geliştirdiğini

ve bu çalışanları elde tutmayı sağlayarak onların daha mutlu ve üretken olmalarını sağladığını göstermiştir (Wallace, t.y).

Zaman yönetimi: Ne istendiği net olarak bilindiğinde, isteklere ulaşmak için ölçülebilir ve ulaşılabilir hedefler koymak da o kadar mümkün olur. Ayrıca bu hedeflere ulaşabilecek alternatif yöntemlerin belirlenmesi, işe yaramayan yöntemlerin hemen terk edilmesi, mevcut durum ile hedeflenen durumun karşılaştırılması gibi NLP teknikleri bireyin zamanını en iyi şekilde yönetmek için önemli destek sağlamaktadır.

Stres yönetimi: NLP'nin benlik saygısı ve mesleki stres dahil olmak üzere işle ilgili çok çeşitli psikolojik sonuçları iyileştirmek için etkili olabildiğini göstermektedir (Kotera vd., 2019). Ayrıca, sosyal fobi, travma sonrası stres bozukluğu, anksiyete, depresyon ve uykusuzluk gibi farklı alanlarda NLP'nin etkili olduğu bilinmektedir (Doğan ve Sarıtaş, 2020, s. 2395). Yapılan bilimsel çalışmalarda NLP tekniklerinin stresi kaygı ve depresyonu azalttığı ve ruh sağlığına iyi geldiği yöndedir (Sahebalzamani, 2014; Stipancic, 2010; Anjomshoa vd., 2020).

Kişisel koçluk: Tüm koçluk süreçleri, mevcut bir durumdan arzu edilen bir duruma geçiş etrafında düzenlenir. Kimlik düzeyinde koçluk durumunda, arzulanan durum, kendimizle derinden bağlantı kurmak ve merkezlenmiş, mevcudiyet ve dolu bir yerden yaşamaktır. Bunlar, başarılı ve yaratıcı insanları modellediğimizde “fark yaratan fark” olarak bulduğumuz temel niteliklerdir (Dilts ve Dilts, t.y).

Etkili iletişim: İletişim becerisi yöneticiler için çok önemli bir yetkinlik alanıdır (Aydemir, 2010, s. 104). Etkili iletişimin en kilit anahtarı ise kendimiz ile kurduğumuz iletişimdir. NLP kişinin kendisine yönelik içe bakış profil sunar ve kişinin kendi zihin haritasını, inanç ve değerlerini görmede bir ayna görevi oluşturur. Bununla birlikte NLP bireyin sadece kendi zihin haritasını anlamada değil iletişimde bulunduğu diğer bireylerin zihinsel haritalarını ve temsil sistemlerini yorumlamada destek sunar. Özellikle NLP uyum tekniğinin temel amacı iletişimde uyumu en yüksek kalitede sağlayabilmesidir. İletişimin en çok başarı getirdiği alan olan insan kaynakları yönetiminde ise NLP uygulamaları örgüt içinde iletişim kalitesini artırır. Çalışanların birbirlerini, yöneticilerin çalışanlarını, çalışanların yöneticilerini anlayıp algılamasına katkı sağlar. Böylece örgütsel bağlılık ve aidiyetlik duyguları da gelişmiş olur.

Liderlik: NLP'nin tüm uygulamaları liderliğe önemli atıflarda bulunur. Özellikle kişisel liderliğin gelişmesini amaçlar. Bu bağlamda, liderliğin kilit

yönlerinin her biri, onları eyleme geçirmek için gerekli olan şu üç temel beceri ile desteklenir (Dilts-b, t.y):

Tahmin etmek

- *Zayıf sinyalleri tespit etmek:* Bir yarasanın sonar sistemine benzer şekilde, liderlerin ve kuruluşların, daha büyük sistemdeki eğilimlerin ve modellerin daha gerçekleşmeden farkına varabilmeleri için ince ipuçlarını algılayabilmeleri ve yorumlayabilmeleri gerekir.
- *Zihinsel çeviklik:* Bu sinyallere uygun şekilde yanıt verme esnekliğine (veya “gerekli çeşitliliğe”) sahip olmak gerekir.
- *Kaynakları serbest bırakmak:* Yeni koşullara hızla yanıt verebilecek kadar akıcı organizasyonlar yaratmak önemlidir.

Hizalamak

- *Somutlaştırarak liderlik etme:* Uyum ve kişisel uyum yoluyla kişisel güç geliştirmek ve kişinin başkaları üzerindeki etkisinin farkında olmak gereklidir.
- *İlişki yoluyla görev:* İş birliği ve yakınlık kurmak ve meta liderlik yoluyla kendi kendine örgütlenmeyi teşvik etmek önemlidir.
- *Harekete geçebilecek kültürler yaratmak:* Başkalarının kazanabileceği koşulları oluşturmak gerekir.

Davranmak

- *80/20 kuralı:* Verimli olmak ve etkili eylem için kilit kaldıraç noktalarını bulmak- “nereye dokunacağını bilmek” gereklidir.
- *Hazır, ateş, amaç:* Proaktif olmak ve aynı zamanda “kurs içi” düzeltmeler yapmak için geri bildirim duyarlı olmak önemlidir.
- *İnatçı takip:* İş hedeflerine odaklanmak ve bunları genişletmek, işin nasıl değer yarattığı konusunda net olmak ve kişinin kişisel misyonu ile iş rolü arasında güçlü bir bağlantı duygusuna sahip olmak gerekir.

Kendini tanıyan liderler, kendilerinin ve ekiplerinin gelişmesine yardımcı olan başarı için kritik becerilerle bireysel ve kurumsal performansı güçlendirir. “Farkında” olan liderler, çalışanlara karşı empati gösterme, dürüst geri bildirimleri kabul etme ve çok fazla itibar görmeden veya suçu başkalarına atmadan katkıları hakkında gerçek bir fikre sahip olma olasılıkları daha yüksektir. Bu davranışlar, yöneticilerin başarılı bir şekilde olumlu çalışma ortamları oluşturmasını sağlar (Wallace, t.y).

NLP, iyi biçimlendirilmiş koşulları olarak bilinen başarı için bir dizi temel bileşene sahiptir. Liderler bu yaklaşımı kullanırsa sorunlardan kaçınma ve istedikleri sonuçları elde etme olasılıkları daha yüksektir. İyi liderler, çalışanlarını neyin harekete geçirdiğini bilirler ve iletişim kurarak ve şirket hedeflerini benimseyerek birlik ve uyum yaratırlar. Kürekçilerden oluşan bir mürettebata sahip bir dümençi gibi, lider takımın güvenliğinin sorumluluğunu üstlenir ve sadece faaliyetleri yönetip kontrol etmekle kalmaz, aynı zamanda takımına koçluk yapar ve motive eder (Vicker, 2009, s. 29).

Liderler için NLP tekniklerinin kullanımı bireylerin zihinsel süreçlerini anlamalarına ve iş problemleriyle zihinsel refahı ve performansı teşvik edecek şekilde ilişki kurmalarına yardımcı olmak açısından oldukça değerlidir (Kotera ve Gordon, 2019, s. 182). Nitekim Uysal (2007) tarafından bir araştırma da deney grubu yöneticilerde NLP uygulamalarının liderlik becerilerinin ve örgütsel performansının geliştirilmesine katkı sağladığı görülmüştür.

Bir başka çalışmada Kotera ve diğerleri (2019) yakın zamanda NLP eğitimi almış üst düzey yöneticilerin deneyimlerinin niteliksel bir incelemesini yapmıştır. Eğitim programı, NLP'nin temel kavramlarını ve becerilerini öğretmeye odaklanılmış ve NLP usta uygulayıcılarının katıldığı yarı yapılandırılmış görüşmeler analiz edilmiştir. Neticede, tüm üst düzey yöneticiler, NLP'nin insan zihninin işleyişine ilişkin anlayışlarını geliştirdiğini bildirmiştir. Özellikle NLP'nin biliş hakkındaki bilgilerini derinleştirdikleri ve en önemli onların bilgi ve anlayış isteklerini artırdıkları görülmüştür (Aktaran Drigas ve Mitsea, 2021, s. 161).

10. SONUÇ

NLP bireylerin zihin dilini tanımlamaya, bu zihin dilinden hareketle zihin haritalarını belirlemeye çalışan bir yöntemdir. Bu haritalar sayesinde bireyi kendi öz yetkinliklerine uyumlu amaçlarla buluşturarak belirleyici hedef ve çözüm yöntemlerini ortaya koyan bir takım zihinsel eylemleri içeren uygulamalar sunar. NLP birey için mükemmelliği hedefler. Her birey için ise mükemmellik öz benliğine ulaşarak kendini en yüksek düzeyde gerçekleştiriyor olmasıdır. O zaman mükemmelliği bireysel açıdan değerlendirip bireyin zihinsel kapasitesini en yüksek düzeyde en etkin ve verimli şekilde kullanılması şeklinde algılamak gerekir. Bu bağlamda NLP ilk olarak kişiye bir içe bakış sağlar ki bireylerin içe bakış süreci zihinsel olayların kendisi ile başlamaktadır. İçe bakış, anlamak, bilmek, istediğimiz olaylara doğrudan açılan tek penceredir (Damasio, 2022, s. 18). Böylece yaşama en başında kendisini anlamayı, ne istediğini bilmek ve bu isteklere ulaşabilme yöntemlerini öğrenmek için NLP bireylere önemli katkı sağlamaktadır.

Bu süreç iş dünyası ve insan kaynağı açısından değerlendirildiğinde NLP bireye performans açısından da önemli bir ivme kazandırmaktadır. Nitekim yukarıda bahsi geçen bilimse araştırmalar da bu görüşü desteklemiştir.

NLP bireylerin kendilerinin ve başkalarının zihin haritalarını okumalarına katkı sağlar. Bu durum özellikle iş dünyasında hem bireysel hem örgütsel atılacak adımların stratejik anlam kazanmasına etki etmektedir. Bu etki iş dünyasında bireylere, en baştan iletişim kazalarının önlenmesine, iyi iş ekiplerinin oluşmasına, alınması muhtemel yanlış kararların engellenmesine, durum ve olayları bütünsel olarak değerlendirip sektörde her zaman bir adım önde olma gibi eylemlerin gerçekleşmesine yardımcı olacaktır. Bununla birlikte örgütün tüm paydaşları ile sağlam ve etkili bir iletişim kanalı açarak halkla ilişkiler konusunda etkin bir iç ve dış müşteri yönetimi imkânını da sağlayacaktır.

NLP'nin en büyük amaçlarından biri zihinsel yetileri artırmaktır. Özellikle bu durum devamlı gelişen ve değişen piyasada tutunmaya veya daha çok pay almaya istekli olan örgütler açısından yenilik ve yaratıcı fikirlerle duyulan ihtiyacın karşılanması noktasında oldukça önemlidir. İnsan kaynağın zihinsel gelişiminin artması, daha yaratıcı fikir ve projelerin ortaya çıkmasını sağlayarak hem çalışanlar için motivasyon kaynağı olacak hem de örgütler açısından sürdürülebilir yeniliklerin oluşmasına katkı sağlayacaktır. Kısaca iç girişimciliği artıran bir etki yaratacaktır.

İş dünyasında zaman çok önemlidir. Bu nedenle zamanın en etkin ve verimli şekilde kullanılması NLP için önem arz eder. İşletmelerin mevcut durumları ile istenilen durumların değerlendirilmesi, istenilen durumlara ulaşmak için hedeflerin, arzulanı nihai sonuçların netleştirilmesi gibi konularda NLP'nin farklı teknikleri destekleyici olmaktadır. Özellikle bu konuda Çerçeveleme, Yeniden Çevreleme, Meta ve Milton, T.O.T.E modelleri oldukça yol göstericidir.

NLP başarılı örnek modellemelere önem verir. *“Başarılı performansı modellemek mükemmelliğe götürür”* varsayımı NLP'nin en önemli varsayımlarındandır. Bu bağlamda NLP literatürde *“Benchmarking”* olarak kavramlaşan, başarılı işletme uygulamalarının örnek alınması veya kıyas yapılması anlamına gelen modelleme tekniği ile diğer örgütlerin iyi örneklerinin modellenmesini desteklemektedir.

NLP'ye göre *“Başarısızlık yoktur, sadece geri bildirim vardır”*. Bu varsayım örgütler ve çalışanlar açısından oldukça motive edici bir varsayımdır. Gerek örgüt gerekse çalışan açısından yapılan bir hatadan çıkarılacak, öğrenilecek çok şey bulunmaktadır. Önemli olan o hatalardan kazanılacak bilgi ve

deneyimlerdir. Bu açıdan bakıldığında NLP doğru sonuç vermeyen eylemlerin geri bildirimlerinden kazanılacak deneyimlere odaklanır ve yine “bir şey yanlış gidiyorsa başka bir şey yap” inancı ile kısa zamanda yapılan yanlıştan geri dönülmesini teklif etmektedir. NLP'nin sunduğu bu zihinsel bakış açısı tüm örgüt ve çalışanlar tarafından başarı getiren ve değerlendirilmesi gereken önemli bir argümandır.

NLP'in temel felsefeleri arasında “*her davranışın iyi niyete dayandığı*” görüşü bulunmaktadır. Bu felsefenin insan kaynağının en doğru bir biçimde yönetimi açısından değerlendirilmesi gerekir. Öyle ki çalışanın örgüt tarafından istenilmeyen ve olumsuz görünen davranışlarının altında o çalışanın kendine yönelik bir iyi niyet olduğu varsayımı ile yola çıkılması gerekir. Böylece bu davranışın nasıl faydaya dönüştürebileceğine odaklanması mümkün kılınacak ve kazan kazan stratejisiyle, çalışanın niyeti ile örgüt amaçlarının uyumlaştırılmasına çalışılacaktır.

NLP liderliğe ayrı bir önem vermektedir. NLP, içerisinde liderlik yeteneklerini geliştirici birçok yöntem barındırır. Bir bireyin yaşamdaki başarısı ilk önce kendine ne kadar liderlik ettiği ile alakalıdır. Çünkü liderleri diğer insanlardan farklı kılan ne istediğini tam olarak bilmesi, istekleri konusunda diğer insanları ikna etmeleri ve bu insanlara sürdürülebilir güven inşa etmesidir. Liderler büyük bir etki altına aldıkları izleyicilerini devamlı motive ederek, süreci önemli bir performans seviyesinde tutmayı da büyük bir başarı ile yapar. Liderlerin yine en önemli farkları yanı sıra ısrar etmemeleri, öngörülü olmaları, karşı hamleleri ve stratejileri iyi hesaplayan analitik düşünceye sahip olmalarıdır. Nitekim NLP'nin bütün uygulamaları bu düşünceyi destekleyen ve besleyen uygulamalardır. Bu bağlamda NLP liderler için oldukça önemli olduğu kadar kendinin lideri olmak isteyen bireyler içinde önemli bir destekleyici kaynaktır.

NLP'nin mesleki stresi, depresyon, kaygı bozukluğu gibi birçok ruhsal hastalıklara iyi geldiği yukarıda bahsi geçen bilimsel çalışmalarda ortaya konulmuştur. Bu çok önemli bir etkidir. Nitekim 21. yüzyılın ikinci yarısından itibaren depresyonda çok fazla artışın olduğu bilimsel olarak kanıtlanmış ve depresyonun kültürle alakalı olmadığı aksine toplumdaki uyum düzeyiyle ve dolayısıyla bireyin kendisini sosyal beklentilere ne ölçüde dâhil olduğunu hissetme derecesi ile ilgili olduğu görülmüştür (Williams ve Neighbors, 2007). Bu nedenle NLP'nin uyum modelleri ile bireyin yaşadığı toplumla uyum sağlamasına destek olması depresyona ve depresyona sebep semptomları azaltıcı etki yarattığı bilimsel olarak kanıtlanmıştır. Yine stresin en çok yarattığı ortamların iş ortamı olduğu düşünüldüğünde hem iyi bir ekip olmayı başarmada hem de çalışanların örgütsel bağlılıklarını, aidiyet

duygularını artırarak NLP uyum tekniklerinin bireyleri sosyal açıdan iş dünyasına entegre etmede destekleyici yöntemler sunduğu bilinmektedir.

Sonuç olarak NLP tekniklerinin bireye özgün etkileri çoğu bilimsel araştırmalarla ortaya konulmaktadır. Tüm bu başarılı geri dönüşlerden sonra NLP'nin iş dünyasında özellikle de insan kaynakları yönetiminde kullanılmasının oldukça etkin ve verimli olacağı düşünülmektedir. Tümevarım olarak düşünüldüğünde öznelde her bir çalışanın zihinsel yetkilerinin hızla artması, kendini geliştirmesi, öğrenmeye açık bir dikkate ve farkındalığa sahip olması, bütünde örgütüne ve topluma fayda sağlayacaktır. Bu nedenle bu bölümün önerisi olarak NLP eğitimlerinin iş dünyasının verimi açısından tüm kamu ve özel kuruluşlarında çalışanlara, yöneticilere verilmesi gereken önemli bir eğitim olduğu görüşü savunulmakta ve her bir başarının arkasında onu yaratan bir düşüncenin olduğuna inanılmaktadır.

KAYNAKÇA

- Acar, E. (2006). *İnsan kaynakları yönetiminde NLP*. Kariyer Yayın.
- Adler, H. (2004). *NLP el kitabı*. B. Irmak (Çev.), Kariyer Yayın.
- Aksel, G. (2016). *Takım çalışmasını benimsemiş organizasyonlarda NLP telkinlerinin performans artırıcı etkisi ve bir uygulama* (Yayın No. 443170) [Yüksek lisans tezi, Avrasya Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurumu Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Anjomshoa, M. R., Esmailzadeh, M. R. ve Keshtidar, M. (2020). Effects of neuro-linguistic programming course on job stress, positive organizational behavior and job motivation in physical education teachers. *Pedagogy of physical culture and sports*, 24(3), 111-117. <https://doi.org/10.15561/26649837.2020.0302>
- Aydemir, B. A. Ç. (2010). İşletmelerde hedef belirleme ve etkili iletişimde NLP. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 8(1), 95-116. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/46333>
- Aytaç, S. (1999). Performansı arttırmanın bir yolu olarak NLP tekniği. *Uludağ Üniversitesi, İİBF Dergisi*, 17(1-2).
- Aytaç, S. (2000). İş yaşamında başarının sırrı: NLP tekniği. *İş Güç, Endüstriyel İlişkiler Dergisi*, 2(1), 1-8. <http://www.isguc.org/?p=article&cid=84&cilt=2&sayi=1&yil=2000>
- Balaban, G. (2018). *NLP tekniği ve zihin*. Eftalya Kitap.
- Boughattas, W., Salha, M. B. ve Moella, N. (2022). Mental training for young athlete: A case of study of NLP practice. *SSM-Mental Health*, 2 (100076), 1-6. <https://doi.org/10.1016/j.ssmmh.2022.100076>
- Çalışkan, S. (2006). *Satış yönetiminde müşteri ilişkilerinin geliştirilmesi ve zihin dili programlama (NLP) tekniğinin bir satış eğitim modeli olarak uygulanabilirliği* (Yayın No. 189874) [Doktora tezi, DEÜ Sosyal Bilimleri Enstitüsü]. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Çelen, A. İ. (2021). Bilişsel değerlendirme (NLP). İçinde İ. Çevik Tekin (Ed). *Yenilikçi insan kaynakları uygulamaları ve örgütsel inovasyon: Teori, örnek olay ve öneriler* (ss.1-29). Nobel Yayın.
- Çetinel, F. G. (2003). İş hayatında kişisel başarının anahtarı olarak kabul edilen teknik: NLP. *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(1), 201-222. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/794604>
- Damasio, A. (2022). *Hissetmek ve bilmek*. M. Kırca ve P. Gözel (Çev.), Salmat Basım.
- Dilts, R-a. (t.y). *Motivation*. www.nlpu.com/articles/artic17.htm
- Dilts, R-b. (t.y). *Alpha leadership*, ww.nlpu.com/Articles/AlphaLeader.htm
- Dilts R.-c (t.y). *Resolving conflicts with NLP*. ww.nlpu.com/Articles/artic11.htm

- Dilts, R. ve Dilts, D. B. (t.y). *Coaching at the identity*. www.nlpu.com/Articles/IdentityCoachingArticle.htm
- Doğan, A. ve Sarıtaş, S. (2021). The effects of neuro-linguistic programming and guided imagery on the pain and comfort after open-heart surgery. *Journal of cardiac surgery*, 36(7), 2389-2397. <https://doi.org/10.1111/jocs.15505>
- Doruk, A. ve Uzun, Ö. (1997). Limbik sistem. *Klinik Psikofarmakoloji Bülteni*, 7(1-4), 17-29. http://www.psikofarmakoloji.org/pdf/7_1_3.pdf
- Dowlen, A. (1996). NLP-help or hype? Investigating the uses of neuro-linguistic programming in management learning. *Career Development International*, 1(1), 27-34. <https://doi.org/10.1108/13620439610111408>
- Drigas, A. ve Mitsea, E. (2021). Neuro-linguistic programming & VR via the x 8 pillars of metacognition 8 layers of consciousness x 8 Intelligences. *Techmium Social Science Journal*, 26, 159. <https://heionline.org/HOL/LandingPage?handle=hein.journals/techssj26&div=15&cid=&page=>
- Drigas, A., Mitsea, E. ve Skianis, C. (2022). Neuro-linguistic programming, positive psychology & VR in special education. *Scientific Electronic Archives*, 15(1), 30-39. <https://doi.org/10.36560/15120221497>
- Feustel, B. ve Woodsmall, W. (2001). *Modeling with NLP: Capturing and transferring expertise in organizations*. www.geocities.ws/noel_hrindia/usingNLP.pdf
- Gül, Ö. (2021). İş zenginleştirme. İçinde İ. Çevik Tekin (Ed). *Yenilikçi insan kaynakları uygulamaları ve örgütsel inovasyon: Teori, örnek olay ve öneriler* (ss. 183-200). Nobel Yayın.
- Hoobyar, T., Dotz, T. ve Sanders S. (2021). *NLP: Zihin kullanma gücü*. Yaka-moz Kitap.
- Kayaoğlu, S. ve Kırcaoğlu, D. (t.y). *Sinir dili programlama*. Aknet Akademi, Ders Notları.
- Kokaçya, M. H. ve Ortanca, İ. (2020). Frontal lob sendromu ve adli psikiyatrik yönleri. *Psikiyatride Güncel Yaklaşımlar*, 12(4), 507-518. <https://doi.org/10.18863/pgy.657546>
- Kotera Y., Sheffield, D. ve Van Gordon W. (2019). The applications of neuro-linguistic programming in organizational settings: A systematic review of psychological outcomes. *Human Resource Development Quarterly*. 30, 101-116. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21334>
- Kotera, Y. ve Van Gordon, W. (2019). Japanese managers' experiences of neuro-linguistic programming: A qualitative investigation. *The Journal of Mental Health Training, Education and Practice*, 14(3), 174-185. <https://doi.org/10.1108/JMHTEP-06-2018-0033>
- Küçükoba, E. (2022). Üstün yeteneklilerin eğitiminde NLP tekniklerinin önemi. *Sosyal Bilimler Araştırma Dergisi*, 11(3), 292-305. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/2544388>

- Ladimeji, K. (t.y). *Piece NLP toolkit for recruiters*. [http //www.recruiter.com/recruiting/3-piece-nlp-toolkit-for-recruiters/](http://www.recruiter.com/recruiting/3-piece-nlp-toolkit-for-recruiters/)
- Murphy H. B. M., Wittkower, E. ve Chance, N.(1967) Crosscultural inquiry into the symptomatology of depression: A preliminary report. *International Journal of Social Psychiatry*, 3, 6-15. <https://doi.org/10.1177/136346156400100101>
- Passmore, J. ve Rowson, T. S. (2019). Neuro-linguistic-programming: A critical review of NLP research and the application of NLP in coaching. *International Coaching Psychology Review*, 14(1), 57-69. <https://centaur.reading.ac.uk/91275/>
- Ready, R. ve Burton, K. (2015). *Neuro-linguistic programming for dummies* (2nd Ed.), John Wiley & Sons, Ltd.
- Sahebalzamani, M. (2014). Efficacy of neurolinguistic programming training on mental health in nursing and midwifery students. *Iranian journal of nursing and midwifery research*, 19(5), 503-507. <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC4223968/>
- Stipancic, M., Renner, W., Schütz, P. ve Dond, R. (2010). Effects of neuro-linguistic psychotherapy on psychological difficulties and perceived quality of life. *Counselling and psychotherapy research*, 10(1), 39-49. <https://doi.org/10.1080/14733140903225240>
- Şen, S. ve Uğur, E. (2019). Personel güçlendirilmede nöro linguistik programlama. *Sağlık ve Yönetim Dergisi*, 1(6), 64-69. <https://doi.org/10.5222/SHYD.2019.65487>
- Tosey, P. ve Mathison, J. (2010). Neuro-linguistic programming as an innovation in education and teaching. *Innovations in Education and Teaching International*, 47(3), 317-326. <https://doi.org/10.1080/14703297.2010.498183>
- Turan, H., Kodaz, K. ve Turan, G. (2016). The effect of NLP education on the teaching profession in Turkey. *International Journal of Educational Sciences*, 15(1,2), 120-125. <https://doi.org/10.1080/09751122.2016.11890520>
- Türköver, B. (2014). *İstanbul NLP international NLP practitioner manuel*. Ders Notları.
- Uysal, F. G. (2007). *Örgütsel iletişimde nöro linguistik programlama (NLP) ve bir uygulama* (Yayın No. 210117) [Doktora tezi, Uludağ Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurumu Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Vickers, A. (2009). Does learning about NLP give leaders the edge. *Training Journal*, 28-31.

Wallece, N. (t.y). *Reasons to hire conscious leaders*. <https://www.recruiter.com/recruiting/6-reasons-to-hire-conscious-leaders/>