

## Personel Güçlendirmede Nöro Linguistik Programlama

### Neuro Linguistic Programming in Empowerment Staff

Sevim Şen<sup>1</sup>, Esra Uğur<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Yeditepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Fakültesi, Hemşirelik Bölümü, İstanbul, Türkiye

<sup>2</sup>Acıbadem Üniversitesi Sağlık Bilimleri Fakültesi, Hemşirelik Bölümü, İstanbul, Türkiye

### ÖZ

Güçlendirme kavramı, çalışanlara güç verme anlamında kullanılmaktadır. Güçlendirmenin temeli, çalışanın uzmanlık bilgisini geliştirmek, fırsatları görmesini sağlamak, gerekli kararları vermesini desteklemek ve işe karşı tutumunu değiştirmek yoluyla işin sahibi haline getirilmesidir. Nöro Linguistik Programlama (NLP), düşünme, dil ve davranış süreçlerini inceleyerek, bu süreçleri hedeflere ulaşılabilmek için etkin kullanılacağını öğreten çalışma alanıdır. NLP ile öğrenme sürecini hızlandırmak, iletişimi güçlendirmek, duyarlılığı arttırmak, seçenekleri atılarak esnekliğe ulaşmak, iş birliğini arttırmak, duygu ve düşünceleri yönlendirmek ve bilinçaltını hareketlendirerek güç ve kaynaklarını belirlemek olanaklı olmaktadır. Bu derlemenin amacı, personel güçlendirilmenin önemi ve NLP tekniklerinin güçlendirmede kullanılmasına ilişkin önerilerin paylaşılmasını sağlamaktır. Sağlık çalışanlarına ve yöneticilerine güçlendirmede NLP ilke ve tekniklerinin uygulanması açısından katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

**Anahtar kelimeler:** Personel güçlendirme, psikolojik güçlendirme, nöro linguistik programlama, hemşirelik, hemşirelik yönetimi

### ABSTRACT

The concept of empowerment refers to giving power to employees. The basis of empowerment is to improve the employee's knowledge on his/her field of expertise, to ensure that they see opportunities, to encourage them to make the necessary decisions, and to change their attitude towards work so as to integrate themselves with the work. Neuro-Linguistic Programming (NLP) is a field of study that analyzes the processes of thinking, language and behavior and teaches how to use these processes effectively to achieve their goals. With NLP, it is possible to speed up the learning process, to strengthen communication, to increase sensitivity, to reach flexibility by increasing choices, to increase cooperation, to direct emotions and thoughts, and to mobilize consciousness to determine strength and its resources. The purpose of this review is to share the importance of staff empowerment and the recommendations on the use of NLP techniques for empowerment. It is thought that it will contribute to the implementation of NLP principles and techniques in empowering health workers and managers.

**Keywords:** Staff empowerment, psychological empowerment, neuro linguistic programming, nursing, nursing management

### GİRİŞ

Teknolojik gelişme ve küresel değişimlere bağlı ortaya çıkan rekabet ortamında, hizmet alanındaki beklentilere hızlı yanıt verebilme zorunluluğu yönetim süreçlerinde de yeni kavramların ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Personel güçlendirme kavramı da bu süreçlerin getirmiş olduğu bir yaklaşım olarak benimsenmektedir. Güçlendirme; yardımlaşma, paylaşma, yetiştirme ve ekip çalışması yolu ile kişilerin karar verme haklarını ve isteklerini artırma ve kişileri geliştirme süreci olarak tanımlanmaktadır (Koçel, 2013).

Güçlendirme, insanlar arasında karşılıklı etkileşimden kaynaklanan, sorumluluk ile otonomi arasında bağlantı kuran, paylaşılmış veya devredilmiş güç ile kaynaklara erişimi hedefleyen hem bir süreç hem de bir sonuçtur. Güçlendirilmiş bireyler:

**Geliş Tarihi / Arrival Date:** 17.07.2017

**Kabul tarihi / Date of Acceptance:** 28.01.2019

**İletişim / Corresponding author:** Sevim Şen, Yeditepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Fakültesi, Hemşirelik Bölümü, İstanbul, Türkiye

**E-posta / E-mail:** sevim.sen@yeditepe.edu.tr

**Yazarların ORCID bilgileri:**

S.Ş. 0000-0003-3301-4153, E.U. 0000-0002-2119-6175

- Kendisi için iyi veya doğru olanı bilir ve uygun seçimler yapar,
- Yaşam biçimi ve koşullarını geliştirilme olanağına sahiptir,
- Kendi yaşamının, sorunlarının ve olası çözümlerinin uzmanıdır,
- Sorunlara odaklanmaktan daha çok güçlü yönleri geliştirmeye yönelirler,
- İş birliği ve katılımını sağlamak temel noktalarıdır,
- Kendilerini tanımaya çok önem verirler,
- Bu süreçte, ilişkilerini dengelemek üzere aşamalar halinde değişimi gerçekleştirir,
- Sürecin tüm halkalarının özünü ve çekirdeğini oluşturur (Ulupınar, 2011).

Personel güçlendirme, çalışanların kendilerini motive olmuş hissettikleri, iş tanımlarının gerektirdiği alanda bilgi ve uzmanlıklarına güvendikleri, inisiyatif kullanarak harekete geçme isteği duydukları, olaylar üzerinde kontrolleri olduğu duygusunu yaşadıkları ve örgütsel amaçların gerçekleştirilmesine anlamlı buldukları işlerle katkı sağladıkları bir ortamı belirtmektedir (Koçel, 2013). Kendini yaptığı işte yetkin ve yetki sahibi, çalıştığı kuruma anlamlı katkısı olduğunu hisseden bir çalışanın performansının yüksek olması beklenen ve istenen bir durum olarak değerlendirilebilir.

Personel güçlendirme ile ilgili çalışmalar, yapısal güçlendirme ve psikolojik güçlendirme olarak iki temel yaklaşım üzerinde durmaktadır (Er ve Altuntaş, 2014).

Yapısal güçlendirme, 1977 yılında Kanter tarafından dile getirilmiş bir kavramdır. Kanter gücü, geleneksel hiyerarşik bağlamda iktidar kavramına karşıt olarak, kaynakları harekete geçirme ve hedeflere ulaşma yeteneği olarak tanımlamaktadır (Kanter, 1989; Spreitzer, 1995). Çalışanlar bilgiye, desteğe, kaynağa ve iş ortamlarında öğrenme ve gelişme için fırsatlara eriştikleri oranda güçlendirilmiş olurlar (Armstrong ve Lashinger, 2006; Clavelle ve ark., 2013).

Psikolojik güçlendirme, Spritzer tarafından 1995 yılında ortaya konmuştur. Bireylerin kişisel deneyimlerinden ve çalışma rolü hakkındaki inançlarından kaynaklanan içsel bir motivasyon olarak tanımlanmaktadır. Psikolojik güçlendirme, bireyin idealleri ve standartları doğrultusunda yaptığı işi anlamlı bulduğu, kendisinden beklenenleri gerçekleştirebilmek üzere kendini yetkin hissettiği, işi başlatmaktan kullanılacak yöntemlere kadar özerk hareket ettiğini düşündüğü ve iş yerindeki stratejik, yönetsel, operasyonel çıktılar üzerinde etki sahibi olduğuna inandığında gerçekleşebilir (Spreitzer, 1995). Yapılan bazı çalışmalar, psikolojik güçlendirmenin hemşirelerin kendilerini çalıştıkları kuruma karşı daha sorumlu hissetmelerini sağladığını (Hashish ve ark., 2018), duygusal tükenmişliği azalttığını (Zhank ve ark., 2018), hemşirelerin rol beklentilerini karşılama ve kişiler arası çatışmalar gibi stresleri daha az yaşamalarına yardım ettiğini (Kim ve Beehr, 2017) göstermiştir.

Psikolojik güçlendirme, hemşirelerin değerlerini, inançlarını ve davranışlarını çalışma ortamıyla uyumlu tutmak açısından önem taşımaktadır. Otonomi ve yetkinlik ile ilgili duyguların desteklenmesi, hemşirelerin kendilerine güvenmelerini sağlamakta ve yaptıkları işte başarılı olmak için daha fazla inisiyatif almalarına, böylece örgütsel faaliyetlere daha anlamlı katkıda bulunmalarına neden olmaktadır (Meng ve ark., 2016; Zhank ve ark., 2018).

Yapısal güçlendirmeyi yöneticiler, örgütsel yapı içerisinde yönetsel araçları kullanarak gerçekleştirilebilmelerine karşın, bireyin kendi içsel kaynaklarını kullanmasını gerektiren psikolojik güçlendirmenin gerçekleşebilmesi için daha farklı yöntemlerin de kullanılmasına gereksinim duyulmaktadır. Psikolojik güçlendirmenin gerçekleşebilmesi için bireyin kendini iyi tanıması gerekir. Bir insanın kendini anlaması, zor durumlarla baş etmesini kolaylaştırmakta ve diğer insanları anlamasının temelini oluşturmaktadır (Ulupınar, 2011). Özgüveni ve öz saygısı yüksek, değişime açık, iç denetim odağına sahip bireyleri güçlendirmek daha kolay olmaktadır (Spreitzer, 1995; Ulupınar, 2011). Nöro-linguistik programlama (NLP) ise, kişinin davranışları ve başarılarını etkileyen düşünme süreçlerini daha iyi tanıma olanağı sağlayan teknikler bütünüdür (Alder, 2003). Bu teknikler, insanları anlamak ve etkilemek için oluşturulan psikolojik özelliklerin kazanılmasını ve tüm zihinsel değişim yöntemlerinin öğrenilmesini olanaklı kılmaktadır. NLP kişilerin nasıl daha iyi performans gösterdiklerini inceleyerek, esneklik, yaratıcılık ve daha fazla otonomi kazanmasını ve başarıya ulaşmasını sağlamaktadır (Aytaç, 2000). Bu nedenle, hemşirelerin güçlendirilmesi sürecinde NLP teknikleri kullanılarak, yöneticilerin öncelikle kendilerine ve çevresine yararlı olabilmeleri amacıyla kişisel gelişimlerinin artırılması ve çevresiyle iletişimlerinin etkinleştirilmesi sağlanabilir. Ayrıca örgüt içinde bireysel özelliklerin fark edilmesini ve ortaya konmasını kolaylaştırmak yalnızca çalışanların güçlendirilmesini sağlamayacak, duygusal yönden tükenmişliklerini de azaltacaktır (Zhang ve ark., 2018).

Bu derleme, davranış değişikliğinin çok yönlü ve karmaşık yapısını dikkate alarak, yönetici hemşirelerin çalışanlarının psikolojik olarak güçlendirilmesinde kullanabilecekleri NLP tekniklerinin yararlarına dikkat çekmek amacıyla yazılmıştır.

## Nöro Linguistik Programlama

NLP, düşünme, dil ve davranış süreçlerini inceleyerek kişilerin hedeflerine erişmek amacıyla bu süreçlerin etkin kullanılmasını öğreten bir çalışma alanıdır. Nöro; görme, işitme, tat ve koku alma duyularını kullanarak, dış dünya ile ilgili deneyimleri bilinçli ya da bilinçaltı düşüncelere dönüştüren nörolojik süreçlerle ilgili olup, beden ve zihnin bir bütün olarak işleyişini irdelemektedir. Aynı zamanda nörolojik süreçlerin etkinliğini artırarak, yönetebilme becerisinin kazanılmasını sağlamaktadır. Linguistik; dilin, deneyimlere anlam kazandırmak ve bu deneyimleri kişinin kendisine ya da başkalarına iletme için kullanımıyla ilgilidir. Dili kullanma biçimi, kimlik ve düşünce biçimini yansıtmaktadır. Programlama ise; deneyimleri irdeleyerek oluşum basamaklarını belirlemek, hedefe ulaşmak için onları yeniden düzenlemektir. Yeniden düzenlenen sonuçların bireyler üzerindeki etkileri kişisel programların bir ürünü olmaktadır. Her davranış bir dizi düşünce ve tutum sonucu olduğundan, bu diziyi belirleyerek davranışları kodlayıp, alt yapılarının tanınması olanaklı olabilmektedir (Knight, 2003).

NLP teknikleri, dil modellerini, motivasyon modellerini, ilişkilerin nasıl kurulduğunu ve bireyin verileri nasıl kodladığını içermektedir. Bu amaçla etkin iletişim, kişisel gelişim, değişim, esneklik kazanma ve bunları öğrenme konusunda çeşitli modeller sunmaktadır (Thompson ve ark., 2002). Güçlendirmenin gerçekleşmesi için bireylerin köklü bir yeniden yapılanma sürecinden geçmesi, alt yapıyı oluşturan düşünce ve tutumların gözden geçirilmesi gerekmektedir. NLP teknikleri ise bireyin kendisini tanımamasını ve iç dünyasını değerlendirerek değişim yaratmasını sağlamaktadır. Ayrıca, seçilen beceriye özgü kusursuzluk kavramını tanımlanmasını sağlayarak, ustalık düzeyine erişmek için özgün ortamda izlenmesi gereken yolun haritasını sunmaktadır (Knight, 2003). Bu nedenle NLP tekniklerinin, bireysel ve profesyonel güçlendirmeyi sağlayabilmek için yöneticilere farklı bir bakış açısı kazandıracağı, esneklik ve değişim olanak sunacağı düşünülmektedir.

Değişimlerin hızlı yaşandığı günümüzde tek bir konuya özgü beceriye duyulan gereksinimin yerini, öğrenme ve uyum sağlama becerileri almıştır. Bu nedenle kurumlar, çalışanların kendi performanslarını değerlendirmelerini sağlayacak sistemleri yapılandırmakta ve potansiyellerinin artırılmasını sağlayacak yöntemleri araştırmaktadır (Knight, 2003). Çalışanları güçlendirerek kuruma en yüksek düzeyde yarar sağlanması giderek önem kazanmaktadır.

Algı, duygu, düşünce gibi soyut olayların, somut olarak belirtilmesini sağlayan teknikleri içeren NLP'nin yararları (Knight, 2003):

- Öğrenme sürecini hızlandırarak, değişimlere ayak uydurmanın ötesinde değişim yaratmayı, ilgi ve çalışma alanına uygun yönetim biçimini bulmayı sağlayacak bilgi hazinesini kazandırma,
- İş çevresinde ve özel yaşamda yapıcı etkileşimler kurulmasını sağlama,
- Duyarlılığı artırarak, davranış ve tutumlardaki titreşimleri sezip yorumlamayı sağlama,
- Seçenekleri artırarak, etki alanını genişletecek esnekliğe ulaşmada kişiyi destekleme,
- Çevreyle iş birliğe yönlendirip, bağlılık, coşku gibi duyguları uyandırma,
- Duygu ve düşünceleri yönlendirerek, iç dünyanın sahibi ve geleceğin yapılanmasını sağlama,
- Bilinçaltını harekettirerek onun gücünü ve kaynaklarını kişinin yararına kullanılmasını sağlama şeklinde belirtilmektedir.

NLP tekniklerinin uygulanmasını kolaylaştıran ilkeler; farklı algı haritaları, olumlu niyet, potansiyel güç, deneyimler, başarısızlıklar, zihin ve beden, iletişim başarısı, beceriler olarak sıralanmaktadır (Biçer, 1999; Alder, 2005; Dilts, 2005; Bandler ve Grinder, 2011; 2012). Temel ilkelerinin yanı sıra aşağıda belirtilen pek çok değişim tekniğini de içermektedir (Alder, 2005; Acar, 2006; Bandler ve Grinder, 2011; 2012). Bunlar:

- Deneyimler tekniği,
- Dil deneyimi tekniği,
- Çerçeveler ve yeniden çerçeveleme tekniği,
- Parçalara ayırma tekniği,
- Benzerlik bulma çalışması tekniği,
- İnançların dildeki yapısı tekniği,
- Değerlerin gözden geçirilmesi tekniği şeklinde sıralanabilmektedir.

NLP ilkelerinden yararlanarak, her insanın faaliyetini, köklü ve kalıcı değişiklikleri çabucak ve kolayca gerçekleştirmesini sağlayacak kadar ayrıntılı bir şekilde tanımlamak söz konusu olmaktadır. Bu şekilde ustalık öğrenilebilmekte, kişinin kendi kaynaklarıyla, kısa zamanda istenilen değişimler, gelişimler ve hatta dönüşümler elde edilerek, kusursuz bir performansa ulaşabilmektedir. Zihinsel yönden güçlü olmak ve yüksek bir performans göstermek, kalıtsal değil, öğrenilebilir bir duygu olmaktadır. Kişi ister içe, ister dışa dönük olsun, yüksek bir performansa ulaşmanın bir takım psikolojik ve zihinsel etmenlere bağlı olduğu dikkat edilerek, bunlar herhangi bir beceri gibi öğrenilebilmektedir (Biçer, 2010).

Biçer (2010) yüksek performans için gerekli koşullarını aşağıdaki başlıklarla açıklamaktadır.

**Kendini motive etmek ve yönlendirmek:** Kişi kendi kendini yönlendirmekte, amaçlarını saptamakta ve onları gerçekleştirmek için gereken adımları atmaktadır. Kimsenin ona işini anımsatması veya zorlamasına gerek duymamakta, kendi kendinin efendisi konumunda olmaktadır. İşlerini başkaları değil, kendisi için yapmakta ve kendi sorumluluklarının farkında olmaktadır.

**Olumlu ve gerçekçi olmak:** Kişiler hiçbir şekilde yakınmamakta, bahane aramamakta, gerçekleri çarpıtmamakta, son derece gerçekçi ve olumlu davranışa yönelmektedir. Olayların kötü tarafıyla zaman harcamayarak, doğruya odaklanmaktadır. Kafasında asla yenilgiye yer vermemekte, eksikliğini bilerek onu geliştirmeye çalışmakta, yalnızca başarıyı ve kazanmayı düşünmektedir.

**Kendinden emin olmak:** Kişi baskılardan kaçmamakta, tersine zorluklar onu başarıya motive etmektedir. Onu yoldan hiçbir şey döndüremediği gibi hep olumluyu arayarak ve iç potansiyeline ulaşmaya çalışmaktadır.

**İstekli ve hazır olmak:** Kişiler her şeye hazır, huzurlu, enerji dolu ve yerinde durmamaktadır. Koşullar ne denli kötü olursa olsun, hiçbir şeyin önemi olmayıp, her türlü talihsizliğe karşın yılmayan, iyi bir savaşçı olarak hareket edilmektedir. Bunun yanı sıra son derece dikkatli ve duyarlı davranılmaktadır.

**Kararlı olmak:** Kişiler bu süreçte, amaçlarını saptadıktan sonra, olayları rastlantı ve şansa bırakmadan sorumluluğuna sahip çıkma bilincine ulaşmaktadır.

**Odaklanmak ve yoğunlaşmak:** Neyin önemli olup olmadığı bilinmemekte, tutarlı bir odaklanma görülmektedir. Doğruyu yanlıştan, önemliyi önemsizden ayırt etmek, aldığı sorumluluğu önemsemek ve hedefine ulaşabilmek için tüm kaynakların kullanılması söz konusu olmaktadır.

**Kendine güven duymak:** Kişinin kendine olan güveni yüksek olup, yeteneklerine güvenmekte ve ne istediğini bilmektedir. Kendisi ve çevresiyle barışık, ortama uyum sağlayabilen bir yapıya sahip olan bu kişiler, sınır ve eksikliklerini bilmekte ama bunu sorun yapmamaktadırlar. Bu durumu insan doğasının bir parçası olarak kabul edip iç dengesini sağlam temeller üzerine kurmaya çalışırlar.

Güçlendirilmiş bireyler, yüksek performansa da sahip olmaktadır. İstenen performans durumu:

- Fiziksel olarak rahat olmak,
- Zihinsel açıdan sakin olmak,
- Gergin ve kaygılı olmamak,
- Enerji dolu olmak,
- Olumlu düşünmek,
- Haz almak,
- Zorlanmamak,
- Kendiliğinden davranmak,
- Hazır olmak,
- Hedefe odaklanmak (konsantrasyon),
- Özgüvene sahip olmak,
- Kontrollü olmak şeklinde belirtilmektedir (Biçer, 2010 ).

Başarıya ulaşmakta öğrenilebilecek bazı doğru düşünme stratejileri ise şunlardır (Biçer, 1999; 2010):

- Sürekli ne istediğini bil ve kendine tekrar et. Zihninde onun parlak bir resmini çiz. Onu resimle. Seslendir ve bir kişilik kazandır.
- Seni istediğin şeylere ulaştıracak bilgi ve becerilere ulaş. Onları kendine güç olarak kullan.
- Günlük bir başarı çizelgesi tut. Her gün üç dakikayı geçmeyecek bir şekilde başarı grafiğini çıkartıp kendini değerlendir. Bu sahip olmak istediğin duygu ve tavırların neresinde olduğunun gerçekçi bir resmini sunar.
- Bazı sembol ya da sözcükler kullan. O semboller seni her zaman olumlu düşünüp davranmaya kamçılısın.
- Yanlış tavır ve davranışlara girdiğinde hemen gözlerini kapat. Derin nefes al ve içinde tut. Yavaşça nefesini bırakırken istediğin davranış modellerini “yapıyor ve yapıyor gibi” düşünüp zihninde hareketin doğrusunu yap.

Başarılı bir güçlendirme için saygı, güvenilir ilişki ve değişikliklerin kabulüne yönelik istek gerekmektedir. İletişim, görüşme becerileri, güç devri veya güçten feragat etmede isteklilik hem güçlendirme öncesinde bir gereklilik hem de güçlendirmenin sonuçlarındandır (Ulupınar, 2011). Bu nedenle yöneticiler için çalışanlarına yönelik başarılı bir güçlendirme süreci çok önem kazanmaktadır. Duygu, düşünce, dil ve davranışların etkin kullanımına odaklanan NLP teknikleri, bu süreçte önemli katkı sağlayacaktır.

NLP teknikleri, hemşirelik hizmetlerinin her kademesinde çalışan yönetici ve yönetici adayları için kolaylaştırıcı bir yöntem olarak kullanılabilir. Öncelikle yöneticinin kendisini tanıması, etkili amaç ve hedef koyması, doğru

iletişim tekniklerini kullanması, liderlik ve rehberlik yapma, sorun çözme ve karar verme, çatışma yönetimi, değişim yönetimi, motivasyon, stres yönetimi, tükenmelerin en aza indirilmesi ve iş doyumu sağlama gibi yönetimin temel alanlarında önemli yararlar sağlayacaktır. NLP tekniklerinin yaşanılan deneyimleri genelleme veya özetleme yolu aracılığıyla, hemşirelere liderlik yapılması, iletişim kaynaklı birçok sorunun ve yanlış anlaşılmanın ortadan kalkması ve farklı görüşler nedeniyle oluşan çatışmaların önlenmesi olanağı söz konusu olmaktadır.

NLP teknikleri arasında yer alan dil deneyimleri aracılığıyla yapılan sözel çerçevelemeler, herhangi bir durumun yorum ve yanıtlama biçimini önemli ölçüde etkilemektedir. Örneğin, "İstedüğün her şeyi yapabilirsin eğer yeterince çok çalışmaya istekliysen tabii ki." tümcesi ile istediğün her şeyi yapabilirsin kısmına vurgu yapılırken, "Eğer yeterince çok çalışmaya istekliysen istediğün her şeyi yapabilirsin." tümcesi ile aynı sözcükleri içermesine karşın yeterince çalışma isteği ön planda olduğundan etkinin azaldığı görülmektedir. Oysa ilk cümlede çok çalışma isteği, istediğini yapmak için içsel bir kaynak olarak çerçevelemiştir. "Olsa bile" çerçevesi ile "evet ama..." kalıbını sıkça kullanarak deneyimin olumlu yanını yok etme alışkanlığında olan çalışanlar için dikkatin olumlu yöne odaklanması sağlanabilmektedir. Örneğin, "Sorunuma şimdilik bir çözüm buldum ama ileride bu yine başıma gelecek." cümlesi yerine, "İleride bu yine başıma gelecek olsa bile sorunuma şimdilik bir çözüm buldum." cümlesi ile dikkatin olumlu yöne odaklandığı görülmektedir (Dilts, 2005).

Çerçeveler ve yeniden çerçeveleme tekniği ile çalışanların bir durum veya davranış hakkındaki algı düzeyi veya bakış açısı değiştirilebilmektedir. Dolayısıyla sorun çözme, karar verme, değişim yönetimi gibi birçok yönetsel alanlarda yöneticiler için kolaylaştırıcı bir yöntem olarak kullanılabilir.

Hemşirelik hizmetleri yöneticilerinin, hemşirelerin motivasyon düzeyinin yüksek tutulması, iş doyumunun sağlanması ve bu şekilde devir hızlarının azaltılması konularında çaba gösterdikleri bilinmektedir. Bu süreçte dil deneyimleri, inanç değiştirme, çerçeveleme vb. tekniklerin nasıl kullanılacağı öğrenilerek, bireysel ve örgütsel performansın artırılması olanağı söz konusu olabilecektir.

## SONUÇ ve ÖNERİLER

Örgütsel başarıda güçlendirilmiş çalışanların katkıları vazgeçilmez bir gerçektir. Personel güçlendirme; iş birliği ve paylaşımına, yönetim ve çalışan arasında karşılıklı güvene dayalı, çalışanların kendi çalışma alanlarında karar vermelerini destekleyen, çalışanların öz-yeterlilik hissini geliştiren ve çalışanların bireysel gelişim ve ilerleme isteğini ön plana çıkaran bir anlayış olarak değerlendirilmektedir. NLP bireylerin öz güvenlerini artırma, kendisinden beklenen performansı karşılayabileceğine inanma, yaptığı iş üzerinde etki ve kontrolü olduğunu hissetme gibi insan davranışlarını biçimlendiren bilinçli ve bilinçaltı süreçleri incelemektedir.

NLP kişinin kendisini yönlendirmesi ile başlamakta, sonra çevrenin yönetilmesine olanak sağlamaktadır. Ayrıca hem bilinci hem de bilinçaltını hareketlendiren yöntemler sunmaktadır. Bu şekilde hızlandırılmış eğitim teknikleri kullanıldığı için etkili, çabuk ve kalıcı olmasını da sağlamaktadır. NLP'nin temel prensibi, düşünme biçimlerini tanıma ve onları yönetme becerisini edinmedir. Bu teknikler benimsedikçe yaşam daha kolay yönlendirilmekte, bireyin kendi deneyimlerini irdelemede ustalaşmış başkalarının deneyimlerini yorumlamayı öğrenebileceği düzeye gelmektedir. Bu şekilde kişileri tanıyarak gerektiğinde yineleyerek, güçlendirilmeleri sağlanabilmektedir. NLP'nin özellikle iş hayatında, yönetim, iletişim, motivasyon, kişisel gelişim, hedef belirleme, liderlik gibi konularda farklılaşmayı sağlamak için kullanılması önerilmektedir.

Hemşirelik hizmetleri yönetiminde devir hızının yükselmesi, motivasyon düşüklüğü, iş doyumunu sağlayamama ve değişime olan direnç gibi konularda, yönetici hemşirelerin kendini geliştirmeleri ve meslektaşlarını yönlendirmeleri gerekmektedir. NLP temelde kişinin kendini tanımasını sağladığından, öncelikle yönetici hemşirenin kısıtlayıcı inançlarının da bu şekilde azalması söz konusu olabilecektir. NLP ile algılamada oluşturulan değişiklikler, sözel çerçevelemeler aracılığıyla çalışanlarla iletişimin daha etkin kurulması sağlanabilecektir. Yönetici hemşire, NLP tekniklerini kullanma becerisine sahip olduğu sürece, hemşirelik hizmetlerinin yönetiminde yer alan temel bazı sorunların daha kolay sözcüklere aktarıldığı ve çalışanların kendini daha rahat dile getirmesine olanak sağlandığı gözlenmektedir.

NLP teknikleri düşünme, dil ve davranış süreçlerini inceleyerek davranış değişikliğinin sağlanması konusunda hemşirelik hizmetlerinde çalışan her düzeydeki yöneticiler için iyi araç olduğu düşünülmektedir. Bu nedenle yönetici veya yönetici adayı hemşirelerin kendini bu konuda geliştirmesi, yönetici geliştirme programlarında bu konuya yer verilmesi önerilir. Ayrıca bu tekniğin kullanılmasının etkilerine yönelik olarak, hemşire yöneticiler ve hemşireleri örneklemeye alan çalışmaların yapılması da önerilebilir.

**Çıkar Çatışması:** Herhangi bir çıkar çatışması yoktur.

**Finansal Destek:** Finansal destek alınmamıştır.

**Conflict of Interest:** There is no conflict of interest.

**Funding:** No financial support was received.

## KAYNAKLAR

- Acar, E. (2006).** İnsan Kaynakları Yönetiminde NLP, Kariyer Yayıncılık, İstanbul, 22-46.
- Alder, H. (2003).** NLP Yüksek Performansa Ulaşmanın Yeni Bilimi ve Sanatı. Çeviren: Z. Biliz, 6.Basım, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 3-25.
- Alder, H. (2005).** NLP El Kitabı. Çeviren: B. Irmak, 1. Basım, Kariyer Yayıncılık, İstanbul, 35-56.
- Armstrong, K. J., Laschinger, H. K. S. (2006).** Structural empowerment, magnet hospital characteristics, and patient safety culture. *Journal of Nursing Care Quality*, 21:2, 124-132.  
<https://doi.org/10.1097/00001786-200604000-00007>
- Aytaç, S. (2000).** İş yaşamında başarının sırrı: NLP tekniği. *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 2:1, 84.
- Bandler, R., Grinder, J. (2011).** NLP Trans ve Değişim. Çeviren: O. Akinhay, 4. Basım, Alfa Yayınları, İstanbul, 24-86.
- Bandler, R., Grinder, J. (2012).** NLP Değişim İçin Beynizi Kullanınız. Çeviren: O. Akinhay, 1. Basım, Alfa Yayınları, İstanbul, 21-112.
- Biçer, T. (1999).** NLP Kişisel Liderlik, Beyaz Yayınları, İstanbul, 12-45.
- Biçer, T. (2010).** Performans Başarının Zihinsel Dinamikleri, Beyaz Yayınları İstanbul, 8-48.
- Clavelle, J. T., O'Grady, T. P., Drenkard, K. (2013).** Structural empowerment and the nursing practice environment in magnet organizations. *Journal of Nursing Administration*, 43:11, 566-573.  
<https://doi.org/10.1097/01.NNA.0000434512.81997.3f>
- Dilts, R. (2005).** Dil illüzyonları. Çeviren: A. Volkan Çubukçu, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, İstanbul, 19-298.
- Er, F., Altuntaş, S. (2014).** Hemşirelikte personel güçlendirme. *Sağlık ve Hemşirelik Yönetimi Dergisi*, 3:1, 155-160.
- Hashish, E. A. A., All, N. H. A., Mousa, A. A. (2018).** Nurses' perception of psychological empowerment and its relationship to work engagement and job insecurity. *Journal of Nursing Education & Practice*, 8:9, 36-44.  
<https://doi.org/10.5430/jnep.v8n9p36>
- Kanter, R. M. (1989).** The new managerial work. *Harvard Business Review*, 66, 85-92.
- Kim, M., Beehr, T. A. (2017).** Challenge and hindrance demands lead to employees' health and behaviours through intrinsic motivation. *Stress and Health*, 34, 367-378.  
<https://doi.org/10.1002/smi.2796>
- Knight, S. (2003).** Uygulamalarla NLP, İşinizde Fark Yaratan Farklılıklar. Çeviren: İ.Görkey Taffe, 5. Basım, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 24-68.
- Koçel, T. (2013).** İşletme Yöneticiliği, Beta Yayınları, İstanbul, 408-417.
- Meng, L., Jin, Y., Guo, J. (2016).** Mediating and/or moderating roles of psychological empowerment. *Applied Nursing Research*, 30, 104-110.  
<https://doi.org/10.1016/j.apnr.2015.11.010>
- Spreitzer, G. M. (1995).** Psychological empowerment in the workplace: dimensions, measurement and validation. *Academy of Management Journal*, 38:5, 1442-1465.
- Thompson, J., Courtney, L., Dickson, D. (2002).** The effect of neurolinguistic programming on organizational and individual performance: a case study. *Journal of European Industrial Training*, 26:6, 292.
- Ulupinar, S. (2011).** Hemşirelikte güçlendirme. *Yoğun Bakım Hemşireliği Dergisi*, 15:2, 77-84.
- Zhang, X., Ye, H., Li, Y. (2018).** Correlates of structural empowerment, psychological empowerment and emotional exhaustion among registered nurses: A meta-analysis. *Applied Nursing Research*, 42, 9-16.  
<https://doi.org/10.1016/j.apnr.2018.04.006>