

BAŞAK TECER

İKNA
MÜHENDİSLİĞİ



Remzi Kitabevi

BAŞAK TECER Marmara Üniversitesi İletişim Fakóltesi Gazetecilik Bölümü'nden mezun olduktan sonra kariyerine 1989'da Boyner Grup'ta baŐlamıŐ, ardından *Sabah*, Habertürk TV, Star TV ve *Milliyet* gazetesi olmak üzere, on sekiz yıl boyunca medya kuruluşlarında satış ve pazarlama görevi yaptı. Mısır ve Güney Afrika'da perakende ve turizm sektörlerinde deneyim kazandı.

2011 yılında *Sabah* gazetesi İnsan Kaynakları Eki'ndeki görevinden ayrılarak kendi işini kurdu ve Türkiye'de birçok farklı firmaya iletişim, ikna, performans yönetimi konularında eğitimlik ve danışmanlık hizmeti verdi.

İngiltere'de Paul McKenna'da NLP Practioner (NLP Pratisyen) ve Master Practioner (NLP Uzman Pratisyen) ve Persuasion Engineering (İkna Mühendisliği) programlarını tamamladı ve yine merkezi Londra'da bulunan ILM Enstitüsü'nde (Institute of Leadership & Management) eğitimcinin eğitimi sertifikasını aldı.

"Pozitif Psikoloji" ve "Derin Demokrasi" konularına duyduğu merak, iletişim konusunda derinleşmesini sağladı ve koçluk eğitimleriyle öğrendiklerini sentez haline getirmeyi hedefledi.

2014 yılından bu yana düzenli olarak *Harvard Business Review*'de blog yazarlığı yapmaktadır.

Hayat misyonunu öğrenme ve paylaşma olarak tanımlayan Tecer'in en büyük hayali ülkemizde çocuklara İngilizce öğretecek bir vakıf kurmaktır.

basak@basaktecer.com

BAŞAK TECER

İKNA
MÜHENDİSLİĞİ



Remzi Kitabevi

İKNA MÜHENDİSLİĞİ / Başak Tecer

© Remzi Kitabevi, 2016

Her hakkı saklıdır.

Bu yapıtın aynen ya da özet olarak hiçbir bölümü, telif hakkı sahibinin yazılı izni alınmadan kullanılamaz.

Editör: Nur Arıođul

Çizimler: Kemal Urganç

Kapak: Ömer Erduran

ISBN 978-975-14-1754-1

BİRİNCİ BASIM: Aralık 2016

Kitabın basımı 2000 adet yapılmıştır.

Remzi Kitabevi A.Ş., Akmerkez E3-14, 34337 Etiler-İstanbul

Sertifika no: 10705

Tel (212) 282 2080 Faks (212) 282 2090

www.remzi.com.tr post@remzi.com.tr

Baskı ve cilt: Seçil Ofset, 100. Yıl Mah. Matbaacılar Sitesi

4. Cad. No: 77 Bağcılar-İstanbul

Sertifika no: 12068 / Tel (212) 629 0615

*Kızım Nirvana başta olmak
üzere tüm çocuklara adıyorum.*

İçindekiler

1. İkna Mühendisliği Nedir?	9
<i>İkna Sanatı</i>	10
<i>İkna Becerisi Yüksek Kişilerin Özellikleri</i>	16
<i>İknanın Altın Çemberi</i>	30
2. İkna Mühendisliğinin Temel Becerileri.....	35
<i>Etkin Dinleme</i>	35
<i>Dinleme Türleri</i>	38
<i>Güçlü Soru Sormanın Önemi</i>	43
<i>Güçlü Soruların Özellikleri</i>	44
<i>Soru Çeşitleri</i>	47
3. Beden Dilinin İletişime Etkisi.....	53
<i>Yüz İfadeleri ve Mimikler</i>	54
<i>Eller, Kollar, Tokalaşma ve Selamlama</i>	56
<i>Ses TONU ve Hızı</i>	59
<i>Konuşma Hızı</i>	61
<i>Vurgulama</i>	62
<i>Etkin Sunumlar ve Topluluk Önünde Konuşma</i>	63
4. Algılama ve Uyum Sağlama	69
<i>Uyum Sağlama</i>	70
<i>Bilgi Toplama ve İlgi Alanını Tespit Etme</i>	72
5. Göz İpuçları ve İkna Stratejimiz	78
<i>Temsil Sistemlerimiz</i>	80
<i>Değerlendirme Kalıbımız</i>	92
<i>İknanın Şifresi</i>	97
<i>Yalan Söylemek ve Gözlerimiz</i>	100

6. İknada Meta Programlarımız	102
<i>Yaklaşma – Uzaklaşma</i>	102
<i>Vaka Çalışması</i>	106
<i>Fırsat-Seçenek ve Sistem-Prosedür</i>	107
<i>Aynılık-Farklılık</i>	109
7. İknada Bilginin Kullanımı	114
<i>Bilginin Biçimi</i>	115
<i>Bilginin Miktarı</i>	118
8. İtirazı Anlamak ve Karşılama	121
<i>Yarar mı, Değer mi?</i>	122
<i>İstek mi, İhtiyaç mı?</i>	123
<i>İç Motivasyon Kaynaklarımız: Dürtüler</i>	123
<i>Meta Programlara Göre İtirazı Karşılama</i>	128
<i>İtirazdaki Düşünce Sistematiği Hatalarını Anlama</i>	129
9. İknada Dilin Kullanımı	138
<i>Bağlaçların Kullanımı</i>	140
<i>Çerçeveleme</i>	142
<i>İknada Metafor Kullanımı</i>	144
<i>Çapalama</i>	148
Bitirirken	150
Önerilen Kitaplar	152

BİRİNCİ BÖLÜM

İkna Mühendisliği Nedir?

*“Hiç şüpheniz olmasın, akli başında
bir grup insan dünyayı değiştirebilir.”*

MARGARET MEAD – Antropolog

Adına ister ikna diyelim, ister müzakere, ister iletişim becerisi... Gerek iş hayatında, gerekse günlük yaşamda ihtiyaç duyduğumuz en önemli sosyal davranış biçimi. Bu dünyada, ilişkileri müzakere edip sonuca bağlama, kendimizi ifade etme ve karşımızdakini de özgürce konuşmaya teşvik etme gücünden daha önemli olabilecek pek az şey var... Bu konularda yazılmış milyonlarca kitap olmasının sebebi de bu olsa gerek.

Bu kitaba “ikna mühendisliği” adını uygun görmemin, belki de “ikna” kelimesine yüklenen olumsuz anlamlarla bir ilgisi var. Genellikle insanların numaralara, paraya ve on basit adıma indirgemeye çalıştığı bir konuyla karşı karşıyayız. İkna kelimesinin Türk Dil Kurumu’ndaki tanımına bakınca da, resim tamamlanıyor. İster istemez bu algıyı değiştirme yönünde gayet pratik bir amaç güdüyorum. İkna, söylendiği gibi “Bir konuda birinin inanmasını sağlama, inandırma, kandırma” anlamına geliyor olamaz. Satış ve karmaşık yönlendirmeden çok daha derin bir stratejiyi ima etmediğini kim söyleyebilir.

İçinde bulunduğumuz çağda, ihtiyaç duyduğumuz stratejilerin sayısı artıyor ve gerçekten iyi fikirlerin yok olmaması gerekiyor. Derin-yenilikçi ve mantıklı önerileri başarılı bir şekilde dile getirmenin, bir değişim başlatmanın, ekonomiyi, aileleri ve hayatlarımızı etkileyecek fikirleri layıkıyla sunmanın öğretildiği okullar düşünün... Herkesin en azından temel müzakere bilgisiyle, okuldan mezun olduğu bir dünya hayal edin. İster o yaz tatilinin nerede geçirileceği gibi küçük bir konu, ister hükümetleri ilgilendiren büyük bir konu olsun... İlgili kişilerden güçlü bir destek almayı bilen insanların yaşadığı gezegen bugünkünden farklı olmaz mıydı? İş dışındaki okul, ev, sivil toplum kuruluşları gibi alanlarda bir bakış açısına dikkat çekmeyi başarma hüneri kulağa harika gelmiyor mu? Bunun hiç de büyük bir yetenek veya karizma gerektirmediğini söylemeden geçemeyeceğim.

Şuna hiç şüphe yok ki, diğerlerini ikna edebilme ve başkalarına hizmet edebilme yeteneğimiz, kendimizi nasıl tanımladığımızla da yakından ilgili. Kendimiz hakkında bir farkındalığa varmadan ve işin etik boyutunu hesaba katmadan, ahlaki riskle yüklü olan “ikna” konusunda sivrilmek, insanları kolaylıkla kötüye kullanacağımız bir gücümüz olduğu anlamına geliyor.

Bir satışı kapatmak için neler yapabiliriz? Kişisel ilişkilerimizle profesyonel ilişkilerimizi nereye kadar ayrı tutabiliriz? Reddedilmeye nasıl başa çıkıyoruz? Bu soruların doğru ya da yanlış cevapları yok ama yaşayarak verdiğimiz cevaplar gün be gün bizim kim olduğunuzu belirliyor.

İKNA SANATI

İkna, sadece akıllarla değil, “kalplerle” iletişim kurmak demektir. Duyguları harekete geçiren bütün iletişim araçlarının

kullanılmasını şart koşar. Yılgınlık yaratacak bir ısrarı kapsamaz. Sadece bir miktar empati ve ego gerektirir. Bir sürece yayılmasını gerektireceği durumlar olabileceği gibi, (maliyetleri kısmaya yönelik kurumsal bir düzenleme) anlık ve ayaküstü sonuç almanızı gerektirecek durumlar da vardır. Örneğin, dolu bir otoparkta aracımıza yer açması için görevliyi ikna etmek gibi.

Kitabın ilerleyen bölümlerinde, sistemli düşünme, psikoterapi ve anlambilim dahil çok sayıda disiplinden faydalanan matematikçi Richard Bandler tarafından geliştirilen Nero Linguistic Program'ın ikna başlığı altında nasıl kullanıldığını göreceğiz. Dilimize, *beyni ve dili programlama* olarak çevrilebilen NLP metodu yardımıyla, insanların bir şeye nasıl ikna olduklarını anlayacağız.

Kitap boyunca okuyacağınız vaka çalışmalarının, konuyu içselleştirmenizi kolaylaştıracağını umuyorum. İster ticari, ister kişisel, isterse de duygusal anlamda olsun, hepimiz ikna ediyoruz ve ikna ediliyoruz. Kitabı okurken dürüstlüğümden şüphe etmemeniz ve bir yandan da kendi zihin haritanızın farkına varmanız dileğiyle.

İşe, hiçbirimizin hayatına uzak olmayan bir sahneyle başlıyorum.

İkna Et ya da Oradan Oraya Savrul!

Sabah delice ağlayan dört yaşındaki kızının sesiyle uyanı. Kızı Nil, anaokuluna gitmek için bir türlü giyinmek istemiyordu ve bakıcısı Lara'yı deli etmişti. Yatağın üstüne yığılı kıyafetleri öfkeyle sağa sola fırlatan bir kız çocuğu ve çaresiz gözlerle Berra Hanım'a bakan bir bakıcı... Harika bir günün habercileri... Nil, annesine de giyinmek istemediğini bildirdi. Olumsuz duygu seli içinde kimseyi ikna edemeyeceğini

artık öğrenen Berra, pencereyi açtı ve karşı binanın çatısındaki martıları göstererek:

“Baksana Nil, seninkiler yine kavga ediyorlar,” dedi. “Sesleri de ne komik değil mi?”

Nil, pencereye geldi ve “Berbat bir ses, çok kötü,” dedi.

“Haklısın,” dedi annesi. “Kavga edince sesimiz çok kötü çıkar.”

Nil, şaşırmış ve biraz da utanmış gibi başını önüne eğdi. “Sağdaki martı bence ötekine ‘Neden bana bağıryorsun?’ diyorur,” derken martının kulak tırmalayıcı sesini taklit etti. Birlikte gülmeye başladılar.

Nil, “Anne, bir daha yapsana,” derken az önceki inadından eser kalmamıştı. Birlikte mutfağa gidip meyve suyu hazırlamaya başladılar. Bir yandan da sohbet ediyorlardı. Berra, Nil’e ne giyeceğine bir türlü karar veremediğini, önemli bir toplantısı olduğunu ve kızının ona yardım edip edemeyeceğini sordu. Nil mutlulukla kabul etti.

Berra yatağın üstüne iki takım elbise koydu ve sonra kızına “Sence hangisi olmalı?” diye sordu. Ufaklık, lacivert takım elbiseyi gösterdi. “Biliyor musun,” dedi annesi, “iyi ki bana yardım ettin ve çabucak seçim yaptım. Başkalarının fikrini almak iyi oluyor.” Bunu duyan Nil, “Anne sen de bana yardım eder misin?” diye sordu.

Odaya geri döndüler ve Berra, iki adet kıyafet hazırlayarak yatağa koydu. “Bu seçenekler harika bence... Hangisini istersin?” diye sordu Nil’e. Nil, kırmızı etek ve beyaz çiçekli tişörtü göstererek “Bunu,” dedi.

Artık okula gitmeye hazırды.

Nil okula gittikten hemen sonra Lara, Berra Hanım’ın yanına geldi.

“Bu kızın dilinden siz anlıyorsunuz. Her sabah bu proble-

mi yaşıyoruz ve siz şehir dışında olduğunuzda, ben ne yapacağımı bilemiyorum ve çok şaşırıyorum.”

“Emin ol, o da herkes gibi beden dili okuyor. Senin kararsız yaklaşımını ve çaresizliğini görüyor...”

“Peki ne yapmam lazım Berra Hanım?”

“Böyle durumda, önce dikkatini başka yöne çekmek ve olumsuz duygu selinden hızla uzaklaşmak gerekir. Olumsuz duygular içerisinde birini ikna edemeyiz.”

Martıların bağrıışlarının sesini taklit ederek, “Bu ses tonunda hele hiç konuşamayız,” deyince Lara gülmeye başladı.

“Senin bu konudaki iyi niyetinin ve çabanın farkındayım ve anlayışın için sana teşekkür ederim.”

Bu takdiri duyan Lara’nın yüz hatları iyice yumuşadı. Berra, Lara’yı da içinde bulunduğu tatsız ruh halinden çıkartmıştı. Artık kendisini daha rahat dinleyebilirdi.

“İyi ama ben de ona seçim hakkı tanımıştım, hiçbirini istemedi. Ama siz söyleyince ikna oldu, neden?”

Berra gülümsedi.

“Sorun da bu zaten, akli karışıyor. Kime o kadar seçenek sunsan, akli karışır. Ona akıl karışıklığını önleyecek kadar seçenek sundum, ama nihai kararı verme özgürlüğünü de tanıdım.”

Lara, “Ama ben kontrolü sizin gibi ele alamıyorum,” deyince Berra, onun duygularını anladığını belli eden bir yüz ifadesi ve ses tonuyla konuşmasına devam etti.

“Kontrolü ele almaya çalışmana gerek yok, onun yanında durduğunu hissettirmen yeterli.”

“Öyle bir ağlamaya başlıyor ki, inanın bu bazen dakikalarca sürüyor.”

“Biliyorum dört yaşında, tam da ‘ben de varım’ mesajı vermeye çalıştığı bir dönemde. Sana şunu soracağım: Seni karşısına alan birine direnmez misin?”

Lara evet anlamında başını salladı.

“O da onu yapıyor. Konunun üstüne gittikçe de, yaşı gereği inatlaşmaya başlıyor. Ağlaması da bu direncin göstergesi...”

“Ama ben ona karşı değilim ki, ne diyorum ki, karşı olmak için?”

Bu cümlelerin ardından Berra, aniden kaşlarını hafif çattı. Çatık kaşları gören Lara'nın yüzü düştü. Berra hızla yüzüne eski gülümsemesini geri getirdi.

“Ne oldu Lara? Ben sana hiçbir şey söylemedim. Neden yüzün düştü?”

“Kaşlarınızı çatınca bana kızdığınızı düşündüm.”

“Oysa hiç konuşmamıştım?”

Bu sefer gülümseyen Lara olmuştu.

“Haklısınız. Galiba kelimeler, bazen o kadar da önemli değil.”

“Evet. Nil de herkes gibi beden dilini okuyor. Bedeninin içine sıkışmış paniğini, kararsızlığını, belki biraz da kızgınlığını görüyordur? Ne dersin?”

“Doğru, beden dilim ona çok şey söylüyor olabilir. Tabi sesimin tonu ve vurgulamam da...”

“Önce senin içsel olarak onu ikna edeceğine, ikna olman lazım ki; sadece kelimelerinle değil, beden dilinde de bu kendinden eminliği ve aynı zamanda ona yardım etmek için orada olduğunu hissetsin.”

Lara, ‘Kesinlikle’ diye içinden geçirdi.

“Peki o halde öncelikle ona, ‘Ne istersen giy’ demek yerine en fazla iki tane farklı seçenek sunarak hangisini tercih ettiğini soracağım.”

“Evet iki, en fazla üç.”

“Paniği bırakıp sakın ve kendimden emin bir şekilde bunu yapacak, ama onun kararlarını desteklediğimi de belli edeceğim. Doğru mu?”

“Evet.”

“Buna rağmen inatlaşmaya devam ederse, seçim yapması konusunda ısrar etmeyecek ve onun dikkatini başka bir yöne çekeceğim. Önce onu olumlu bir ruh haline getireceğim.”

“Aynen!”

“Amacım kontrolü ele almak değil, aslında tam tersi, kontrolün onun elinde olduğunu hissettirmek...”

“Harikası,” dedi Berra.

“Tabi, son bir şey daha var.”

“Nedir o?”

“Onun kararlarına ve düşüncelerine saygı duyduğun konusunda ikili ilişkinizde onu ikna etmek.”

“Nasıl yani?”

“Birlikte geçirdiğiniz zamanlarda, bazı seçimleri onun yapmasına izin vermek veya onun görüşlerini almak.”

“Ne gibi?”

“Örneğin, ‘Salatayı bu akşam nasıl yapalım Nil? Annenin ne sevdiğini sen daha iyi bilirsin,’ diyerek onun gururunu okşamak olabilir.”

“Hımm, bu çok zekice!”

“Veya benim yaptığım gibi ‘Sence bu sabah bunu mu giyeyim, yoksa bunu mu?’ diye ona sormak gibi...”

“Peki bu ne işe yarar tam olarak?”

“Bu, ona başkalarının görüşlerini almanın faydalı olabileceği konusunda mesaj verir.”

“Biliyor musunuz, aslında çok haklısınız. Geçen ay perdele-ri değiştirirken bana ‘Burası bizim evimiz, senin de görüşlerini almak isterim,’ dediğinizde, bu beni çok mutlu etmişti. Hatta kendi odamın perdesini seçmeme izin vermenizi hayranlıkla karşılamıştım.”

“Hepimiz kendi görüşlerimizin değerli olduğunu hissetmek isteriz. Önerileri duymak, karşımızdakine verdiğimiz değer de göstergesidir.”

“Bu, iknanın da anahtarlarından biridir,” diyerek konuşmasını bitirdi.

Lara, Berra Hanım’la yaptığı sabah konuşması sonrası rahatlamış bir şekilde gündelik işlerine koyuldu. Berra artık gönül rahatlığıyla işe gidebilirdi.

Bu sahne, annelere oldukça tanıdık gelmiş olabilir. Kızını ikna etmek yerine, kendi isteğinde ısrar eden bir anneyseniz oradan oraya savrulurken enerjinizi boşa tüketiyor olabilirsiniz.

İkna, ilişki yönetimin de en önemli yapıtaşlarından biridir. Şimdi, ikna becerisi yüksek kişilerin ortak özelliklerine bir göz atalım.

İKNA BECERİSİ YÜKSEK KİŞİLERİN ÖZELLİKLERİ

İkna becerisine sahip kişilerin, gerek kişilik özellikleri, gerekse alışkanlık ve tutumlarında birtakım ortak özellikler olduğu birçok araştırmada saptanmıştır. Bu açıdan bakıldığında kişilik, ikna kabiliyeti açısından önemli bir etken de olsa, bilinçli bir farkındalıkla kolaylıkla ikna becerilerimizi geliştirebileceğimiz de söylenebilir.

Öncelikle ikna becerisi yüksek kişilerin bu özelliklerini birlikte inceleyelim.

Grupta olma isteği

Büyük psikolog Carl Jung’un, 1921’de yazdığı, çok konuşulan kitabı *Psikolojik Tipler*, kişiliğinin merkezi yapıtaşları olarak *içedönük* ve *dışadönük* terimlerini güncel hale getirdi. Onu ta-

kip eden çağdaş araştırmacılar veya örneğin, Beş Büyük Kişilik Psikolojisi ekolüne (insan kişiliğinin beş başlıca özelliğe indirgenebileceğini öne sürer) bağlı olanlar, hepimizin karmaşık bireyler olduğumuzu ne kadar hesaba katıyorlar orası meçhul... Günümüzde kişiliklerin son derece dar kapsamda değerlendirildiği ve dışadönüklüğün muazzam cazip bir kişilik tarzı olduğu göz önünde bulundurulursa, dışadönüklerin tanımadıkları kişilerle daha kolay etkileşime geçebildikleri ve ikna yeteneği açısından avantaj sahibi oldukları bir yere kadar kabul edilebilir.

Fakat şurası bir gerçek ki, içedönükler; duyarlılık, ciddiyet, yaratıcılık, odaklanma gibi kendi yeteneklerinin farkına varıp sosyal ortamlarda buldukları, enerjilerini rahatça ortaya çıkarabiliyorlar.

Burada belirleyici olan, grup içinde olma istekliliğidir. Grup içinde olmayı tercih eden kişiler; sosyal ortamlarda birçok kişiyle tanışma ve karşılaşma imkânı bulduklarından, aslında farklı davranışları da yorumlama ve anlamlandırma becerisi kazanıyorlar. Zira beynimiz, biz farkında olsak da, olmasak da, karşılaştığımız kişilerle ilgili birtakım verileri kaydedip, daha sonra ihtiyacımız olduğunda kullanmamızı sağlıyor. İnsanların yüzlerindeki kızgınlık, öfke, küçümseme gibi güçlü duyguları hemen anlıyor olabilmemizdeki sır da bu aslında... Bu nedenle ikna mühendisi olmanın ilk şartı, sosyalleşmek ve mümkün olduğu kadar farklı sosyo-kültürel profilden kişiyle sohbet etmek ve iletişim kurmak. Bu, bizim aynı zamanda sözsüz mesajları okuma becerimizi de geliştiriyor.

Kendini tanıma

Kendinizi üç anahtar kelimeyle ifade edecek olsaydınız bu kelimeler neler olurdu? Hemen aklınıza gelmiyorsa etrafınızdaki arkadaşlarınıza, ailenize sorabilirsiniz. Sizin aklınıza gelenler

İkna edin ya da oradan oraya savrulun!

İkna, kimseyi kandırmak, manipüle etmek ya da dil cambazlığı yapmak değildir. Burada kalplerle iletişim kurmak söz konusu... Beyinle kalp arasındaki köprüyü keşfetmek...

İkna bir mühendis işidir. Beynimizin de bilgisayar gibi işletim sistemi, yazılımları ve sıkça kullandığı programları var. Bunların içinde de ikna şifrelerimiz gizli. Bu kitap, iknanın şifresini nasıl çözeceğiniz konusunda sizin için hazırlanmış bir gelişim kılavuzu. Alıştırmalar, gerçek hikâyeler ve vakalarla pratiğe dayalı çözümler sunuyor.

İletişimde daha güçlü, başarılı hissetmek isteyen herkes için...

"İkna sanatına metodolojik yaklaşımlar getiren kaynak bir kitap... İknanın ilişkilerin özünde olduğunu, onsuz yaşamın yürüyemediğini ama kısa süreli manipülasyon da olmadığını net bir şekilde ortaya koyuyor."

–Psikolog Emre Konuk/DBE Kurucu Başkan

"İknanın olumlu ve etik bir anlamı olduğunu hatırlamızda tutalım. *İkna Mühendisliği* sahip olduğu içerik, verdiği örnekler, alıştırmalar ve faydalanabilecek kaynak önerileri ile tam bir gelişim kılavuzu şeklinde hazırlanmış. Tüm yöneticiler, özellikle satış ve insan kaynakları yöneticilerinin faydalanabileceği bir kaynak."

–Ali Arzuman /Colin's Organizasyonel Gelişim ve Performans Yönetimi

www.remzi.com.tr

ISBN 978-975-14-1754-1



9 789751 417541

₺ 15,00