DİNLEME BECERİLERİ

Listening skills



Amaca yönelik dinlemenize ve sık yapılan hataları fark etmenize yardımcı olacak bir cep dolusu ipucu ve teknik

Mike Pezet

"Bu konuda çok kitap yazılmıştı. Sonra bu kitap geldi. Kolay okunan, düşünmeye sevk eden, her gün elinize alabileceğiniz harika bir rehber. Etkili dinleme kavramının özünü kusursuzca yakalayan bir içerik ile dopdolu. Kesinlikle bir etki yaratacak."

Kaine Davidson, İnsan Gelişimi, Organizasyonel Gelişim Müdürü, Veolia Birleşik Krallık & İrlanda

Seriye övgü:

"Management Pocketbooks serisinden çok etkilendim. Yönetim konusuna yeni başlayan biri olarak kitapları, çok iyi yapılandırılmış, özlü ve son derece güvenilir buluyorum."

DİNLEME BECERİLERİ

Listening skills

First published as the Listening skill pocketbook by Mike Pezet (c) Mike Pezet 2018.
Turkish translation published by arrangement with Management Pocketbooks Ltd.



The contents of this electronic book (text and graphics) are protected by international copyright law. All rights reserved. The copying, reproduction, duplication, storage in a retrieval system, distribution (including by email, fax or other electronic means), publication, modification or transmission of the book are STRICTLY PROHIBITED unless otherwise agreed in writing between the purchaser/licensee and Management Pocketbooks.

Depending on the terms of your purchase/licence, you may be entitled to print parts of this electronic book for your personal use only. Multiple printing/photocopying is STRICTLY PROHIBITED unless otherwise agreed in writing between the purchaser and Management Pocketbooks.

If you are in any doubt about the permitted use of this electronic book, or believe that it has come into your possession by means that contravene this copyright notice, please contact us.

TELİF HAKKI UYARISI: LÜTFEN OKUYUNUZ.

Bu elektronik kitabın içeriği (metin ve grafikler) uluslararası telif hakkı yasası ile korunmaktadır. Tüm hakları saklıdır.

Alıcı/lisans sahibi ile Management Pocketbooks arasında aksi yazılı olarak kararlaştırılmadıkça, kitabın kopyalanması, çoğaltılması, bir erişim sisteminde saklanması, dağıtılması (e-posta, faks veya diğer elektronik araçlar dahil), yayınlanması, değiştirilmesi veya iletilmesi KESİNLİKLE YASAKTIR.

Satın alma/lisans koşullarınıza bağlı olarak, bu elektronik kitabın bazı bölümlerini kendi kullanımınız için yazdırma hakkınız olabilir. Alıcı ile Management Pocketbooks arasında aksi yazılı olarak kararlaştırılmadıkça birden fazla baskı/fotokopi KESİNLİKLE YASAKTIR.

Bu elektronik kitabın izin verilen kullanımı hakkında herhangi bir şüpheniz varsa veya bu telif hakkı bildirimine aykırı yollarla elinize geçtiğini düşünüyorsanız, lütfen bizimle iletişime geçin.

MANAGEMENT POCKETBOOKS

Wild's Yard, The Dean,
Alresford, Hampshire
SO24 9BQ UK

Tel: +44 (0)1962 735573
Fax: +44 (0)1962 733637
sales@pocketbook.co.uk
www.pocketbook.co.uk

SOCAR

Turkish translation published by arrangement with Management Pocketbooks Ltd.

İÇİNDEKİLER



GİRİŞ 5
Bilindik senaryolar; dinlemenin kazanımları; yanlış anlama; dinleme motivasyonunuz; bu kitapçık kimlere hitap edecek; bu kitapçığın sundukları



ARAYA GİRENLER 17
Çevresel müdaheleler; kültür; güç; güç farkı; kendiniz; özeleştiri zordur, algı; nesneler değil özneler; zorlayıcı bilgilere verilen tepkiler; tepkisel dinleme; hâkimiyet altindaki dinleme



İYİ DİNLEME NEDİR 35
Dinlemenin aşamaları; farkındalık içinde olmanın önemi; farkındalık alıştırması; dinleme seviyeleri; psikolojik olarak uygun durumda olmak ve uygun hale gelmek; amaca yönelik dinlemenin ilkeleri, bilginin iletim süreci ve içeriği; ayrıntıların cazibesine kapılmayın; hikâyenin nasıl anlatıldığını dinleyin; özet; dinleme seviyelerinin uygulanışı; becerilerinizin güçlendirilmesi



HATASIZ YORUMLAMANIN ÖNÜNDEKİ ENGELLER 57
Öğüt vermek; haklı çıkmaya çalışmak/rekabete girmek; kıyaslama yapmak; konudan sapmak; dikkat vermiş gibi yapmak; savaşmak ya da kaçmak; filtrelemek; özdeşleşmek; yargılamak; yatıştırmak; prova yapmak; tartışmak



KARŞILIK VERMEK 85
Ucu açık, kapalı ve yönlendirici sorular; sessiz kalak; özetlemek; açıklığa kavuşturmak; odaklanmak; FEN; varsayımları sınamak ve rıza göstermek; karşı durmak; ne diyeceğinizi bilemediğinizde...



DİNLEME BECERİLERİNİZİ GELİŞTİRMEK 103
Eski alışkanlıklar zor terk edilir; konfor alanı; değişim ya da çöküş; değişim ve ilerleme; son söz

Jess, Louis ve Erin için...
Her biriniz kendi eşsiz tarzınızla bana ilham veriyorsunuz.





GİRİŞ

BİLİNDİK SENARYOLAR

Aşağıdaki gibi bir senaryoyla ne sıklıkta karşılaşıyorsunuz?

Yöneticinizle, meslektaşınızla veya arkadaşınızla konuşuyorsunuz ve minik bir ışık yanıp sönüyor. Muhatabınızın başının o yöne eğildiğini, gözlerinin kaydığını, vücudunun telefonuna yöneldiğini görüyorsunuz. Dikkatindeki değişim gözle görülür.

Belki de sadece denk gelmiştir; olur böyle şeyler. Fakat belki tam da çok önemli bir şey söylemek üzereydiniz ve öylece kaldınız. Belki de kendinizi önemsiz hissettiniz, köşedeki bir mobilyaymış gibi.

Ya muhatabınız o anı 'iyi idare etseydi', telefonu görmezden gelseydi, size odaklansaydı? Bu nasıl bir izlenim yaratırdı?

BİLİNDİK SENARYOLAR



Peki ya şu senaryo? Yöneticinize karşı, potansiyel bir soruna vurgu yapıyorsunuz; önemli olduğunu düşündüğünüz bir şey, örneğin yaklaşan son tarihler veya çakışan öncelikler...

Birdenbire konu, dillendirdiğiniz meselenin çözümünden çıkıyor, bir şekilde yöneticinizin dertlerine geliyor. "*Benim neyle uğraştığımı bilmiyorsun!"* veya *"Bir de **benim** başımdaki işi görsen...*" gibi şeyler işitiyorsunuz.

Belki de gerçekten ilgilenmesi gereken daha önemli şeyler vardı ve sorununuz o kadar ilgiyi hak etmiyordu. Ama belki de kısa bir konuşmayla anında çözülebilirdi.

Muhtemelen aklınız karışmış şekilde yanından ayrıldınız, konuşmanın nasıl bu noktaya geldiğini düşünmeye başladınız. Yöneticinizin bencil olduğu kanısına vardınız ve bir dahaki sefere bir sorun olduğunda onunla konuşmaktan çekinip *"Neden uğraşayım?*" diye düşüneceğiniz bir noktaya geldiniz. Hatta "yönetim kademesi"nin genelde ilgisiz kaldığı izlenimine kapıldınız.

BİLİNDİK SENARYOLAR



Böyle küçük günlük karşılaşmaları önemsemeyip görmezden gelmek kolaydır. Başarıya giden yolda başkalarıyla çalışmanız gerekmiyorsa, böyle yapabilirsiniz. Sizden kıdemli olsun ya da olmasın, insanlar üstünde bir tesiriniz olması gerekmiyorsa, bu tür durumları ciddiye almayabilirsiniz.

Diğer yandan, başkalarıyla üretken ilişkiler kurmuş olmanın iş hayatında başarıya giden yol olduğunu düşünüyorsanız, 'dinleme' bu ilişkilerin amacına ulaşmasına yardımcı olacaktır. Dinlemek temel yapı taşıdır. İnsanlar üstünde etki bırakmanın yolunun onların arzu ve ihtiyaçlarını anlamaktan geçtiğini düşünüyorsanız, dinleme eylemi buna yardımcı olur. **Dinlemenin kendisi anlıktır, etkileri değil**.

Sizin için de, iş arkadaşlarınız veya çalışanlarınız için de dinlemenin hem kısa hem de uzun vadeli getirileri vardır. Sonraki sayfalarda bunlardan bazılarını inceleyeceğiz.

DİNLEMENİN KAZANIMLARI

Kişisel ve bire birdeki kazanımlar	Kurumsal kazanımlar
Güven Dinleme, güven yaratmakta ve bunun sürdürülmesinde temel bir unsurdur.	İnsanlar, kendilerini dinlediğini düşündükleri yöneticilere karşı daha açık olur, onlarla daha çok şey paylaşır. Böyle olması, yöneticilerin kurum içinde olan biteni daha iyi kavramasını sağlar.
Geribildirim Sözlerinin dinlendiğini düşünen kişinin geribildirimleri reddetme ve tehdit altında hissediyorsa, savunmaya geçme eğilimi daha düşük olur.	Üretken nitelikteki geribildirimler, kişisel ve kurumsal gelişim için önemlidir.
İlişkiler Dinleme, ilişkilerin doğasını ve kalitesini etkiler.	Yönetici ile çalışan arasındaki ilişkinin kalitesi; örneğin bağlılık hissetme, değişime uyum sağlama, kurumda kalma ya da kurumdan ayrılma isteği gibi pek çok sonucu etkiler.

DİNLEMENİN KAZANIMLARI

Kişisel ve bire birdeki kazanımlar	Kurumsal kazanımlar
Farklılık Dinleme, farklı tarzları ve algıları duymanıza, anlamaya başlamanıza ve hatta takdir etmenize olanak tanır.	Farklı yaklaşımlar, yenilikler bulunmasına hız kazandırır. İnsanlar dinlenmediklerine inanırlarsa, yaratıcılıkları sönümlenir.
Açıklık Dinlemek, insanların savunmaya geçme ve değişmez bir tutum alma olasılığını azaltır.	Yöneticiler, değişime karşı gösterilen direncin nedenlerini daha derinlemesine anlayabilir.
İlişkiler Dinlemek, insanlara değişim sürecinde yardımcı olmakta önemli rol oynar. Bir yönetici, insanların ilgili sürecin hangi aşamasında; mesela kritik bir karar alma noktasında olup olmadığını anlayabilir.	Değişime verilen olumlu yanıtlar, yönetimsel iletişimin yarattığı tatminle orantılıdır.

DİNLEMENİN KAZANIMLARI

Kişisel ve bire birdeki kazanımlar	Kurumsal kazanımlar
Çatışma Dinleme, çatışmaların yatıştırılmasında ve çözüm üretilmesinde yardımcı olabilir.	Yapıcı çatışmalar, çözüm yaratılmasında ve inovasyonda kolaylaştırıcı olup üretken bir rol oynayabilir.
Yaratıcılık Dinleme, insanların istekli biçimde fikirler, çözümler önerdiği ortam koşullarını yaratabilir.	İnsanların strateji oluşumuna dahil edilmesi, yeni seçenekler üretilmesini ve sorumluluk stlenilmesini sağlar.
İletişim Etkin biçimde dinleme, yanlış anla(şıl)ma ihtimalini azaltabilir.	Yanlış anla(şıl)malar projelerin uzamasına, maliyet artışlarına ve fırsatların kaçmasına yol açabilir.
Saygı Etkin biçimde dinleme, insanlara saygı ve değer gördüklerini hissettirir.	Kendine saygı duyulduğunu, değer verildiğini hisseden insanlar, müşterilere karşı olumlu tavırlar sergiler.

Dinleme gibi basit bir şeyin bu kadar çok faydası varken, pek çok kişinin bu kavramı yanlış anlaması insanı hayrete düşürüyor.

YANLIŞ YANAŞMA



"Kötü" bir dinleyiciyi ayırt etmekte iyi olabilirsiniz, ancak kendinizin kötü bir dinleyici olduğu anları fark etmekte o kadar iyi olmayabilirsiniz. Neden? Bazı sebepleri şunlar olabilir:

Kişisel Faktörler

- Dinleme, alışkanlık haline gelmiş, hafife alınan ve bilinçsizce yapılan bir eylemdir. Bu yüzden o *anda* kendinizi gözlemeniz zordur.
- İnsanlar, daha tüm hikâyeyi duymadan çözüm sunmaya yatkın olduğu, 'problem çözücü' bir kimlikle doğar.
- Birçok insan sessizlikten rahatsız olur ve bir duraklamanın daha güçlü bir etkisi olabilecekken konuşma gereği hisseder.
- Pek çok kişi, kendini dinleyen biri olsa bakış açısının doğrulunun ortaya çıkacağına inanır.

Yapısal Faktörler

- İnsanlar, zaman alan ve dikkat çekmek için yarışan pek çok taleple karşı karşıyadır.
- Sahip olunan otorite, otoritesi daha düşük birini dinlemeye gösterilen özene etki eder.

İş arkadaşlarınız, sizin dinleme performansınız konusunda ne söylerdi?

DİNLEME MOTİVASYONUNUZ



Dinleme becerinizi geliştirme motivasyonunuz nedir? Bazı insanlar doğal şekilde, iyi dinleyici olsa da çoğu, bunu nasıl geliştireceğini öğrenmelidir. Danışmanlık, psikoloji veya koçluk gibi 'yardımcı, destekleyici' konularda uzmanlığı olan herkes, dinlemenin nasıl becerileceğini öğrenmek zorundadır çünkü bu konu, mesleklerinin ayrılmaz bir parçasıdır.

Peki ya siz? Eğer böyle bir meslekte değilseniz ve dinleme kabiliyetiniz "yeterince iyi seviyede" ise, bir de bunu geliştirmekle neden uğraşasınız? Şunlar için olabilir mi?

- Başkalarıyla etkileşimdeyken üstlendiğiniz rolde daha başarılı olmak
- Dinleme beceriniz veya başkaları üstünde bıraktığınız etkiyle ilgili aldığınız geribildirimleri bir zemine oturtmak
- Başkalarının yetkinliklerini geliştirmelerine yardımcı olmak
- Başkalarının motivasyonlarını ya da önceliklerini daha iyi anlamak
- Yöneticinizin önceliklerini daha iyi anlayarak, aranızdaki iş süreçlerini daha etkili şekilde yönetmek
- Çalışma arkadaşlarınızla, dostlarınızla ya da ailenizle daha güçlü bir bağ kurmak

Belki bu maddelerden biri ya da birkaçı dikkatinizi çekmiştir. Belki de daha iyi bir dinleyici olmanın kazanımları sizi cezbetmiştir. Eğer öyleyse, okumaya devam edin.

BU KİTAPÇIK KİMLERE HİTAP EDECEK

Yöneticiler – Başkalarının emeğine dayalı olarak başarı elde etmesi gereken herkes... Dinleme becerisinizi geliştirmek, insanların performansını engelleyen ve destekleyen faktörleri anlamanıza yardımcı olabilir.

Liderler – Liderlik, duyguları kavramakla ilgilidir ve nasıl dinlediğiniz, insanları duygusal anlamda etkiler.

KOBİ'ler/Girişimciler – İşini büyüten işletme sahibi yöneticiler, fikirlerine duydukları tutkuyla birden fazla rolü üstlenmek isteyebilirler. En değerli varlığınız olan çalışanlarınızın eriştikleri bilgi birikim düzeyini ve bunu kullanma motivasyonlarını gözden kaçırabilirsiniz.

Koçluk yapan yöneticiler veya genel olarak koçluk yapanlar – Dinleme, koçluk serüvenindeki herkesin, üstüne temel kuracağı o 'kaya zemin'dir. İyi dinleme yapılmazsa, iyi soruların akıbeti şansa kalır.

Eğitmenler – Etkili dinlemeyi kolaylaştıran ve engelleyen faktörlere dair içgörüler kazanırsınız.

Daha iyi etkileşimlere ilgi duyanlar – Dinlemenin; iş arkadaşlarınızla, ailenizle ve dostlarınızla etkileşiminizde ince ama derin bir etkisi olur. Küçük bir değişiklik, büyük bir fark yaratabilir.

BU KİTAPÇIĞIN SUNDUKLARI

Her durum, iyi dinleme gerektirmez. O kadar zamanınız olmaz ve tükenirsiniz; o sebeple bu kitapçık sürekli olarak derin dinleme yapmanın savunusunu yapmamaktadır.

Amaç **doğrultusunda** dinleme, rolünüze ve bağlama bağlı olarak çeşitlenir. Müşteri hizmetleri alanında çalışan birinin dinlerken kulak kesileceği şeyler, bir odak grup görüşmecisinden veya bir öğretmenden farklıdır.

Kitapçıkta, nasıl dinleme yapılacağını her bağlamıyla ele almıyoruz; o kadar yerimiz yok. Alınması gereken ders, vites yükseltmenizin icap ettiği durumların farkına varmak ve dinleme şeklinizi değiştirmektir.



BU KİTAPÇIĞIN SUNDUKLARI



Dolayısıyla amaç, dinleme yaptığınızda direksiyonda olmanızı sağlamaktır. Harika bir dinlemenin, birine ne zaman ve nasıl faydası dokunacağını farkedebilmeniz için araçlar sunmak ve bu nitelikte dinleme yapmak için atabileceğiniz adımları göstermek amaçlanmaktadır.

Derin, köklü alışkanlıkları değiştirmenin zorluğu küçümsenmemelidir. Yardımcı olması için, bu kitapçık, dinleme gibi basit ve etkili bir şeyin yoluna çıkan engellerin altını çizecek. Bir ömür boyu süregelen alışkanlıkların algınızı nasıl şekillendirdiğine ve bunların; kimi, nasıl dinlediğinizi ne şekilde etkilediğine vurgu yapacak.

Dinleme becerilerinizi geliştirmenize yardımcı olacak bazı doğru, kolay uygulanabilir araçlar bulacaksınız. Gelişmiş becerileriniz çatışma hallerinde etkili olmakta ya da günlük sıradan etkileşimlerde işinize çok yarayacak. Dinlemek, denklemin yalnızca bir tarafıdır çünkü dinlemenizin kalitesi, verdiğiniz karşılıktan belli olur. Karşılık vermenin biçimlerini inceleyeceğiz.

Elde edeceğiniz sonuç, nasıl dinlediğinizi ve karşılık verdiğinizi kontrol ederek etkin ve etkili olabilmektir.



ARAYA GİRENLER

GENEL GÖRÜNÜM





Uydu ve mobil teknolojisi öncesinde dünya, radyo/telsiz iletişimine bel bağlamıştı. Mesaj iletimini sağlayan radyo vericisi ile alıcı arasına pek çok şey girerdi. Fırtınalar sinyalleri kesintiye uğratır, atmosferik koşullar mesajları bozardı; iletim zayıflardı. Orijinal yayında kusurlar olabilir veya arızalı ekipman ya da teknisyen hataları nedeniyle sinyaller kaybolabilirdi.

İnsanlar arasındaki iletişim de aynı böyledir; duyum her tür sızıntıya, kesintiye açıktır. Çünkü dijital bir dünyada yaşıyor olsak da hâlâ sözlü olarak iletişim kuruyoruz; tıpkı insanlık tarihi boyunca yaptığımız gibi...

Bu bölüm, araya giren başlıca unsurları ve bunlarla nasıl başa çıkabileceğinizi ele alıyor. Bu unsurlar, çevresel koşullar gibi bariz etkenlerden, güç dengesinin etkisi gibi yapısal faktörlere; algınızın ve dinleme alışkanlıklarınızın neye dikkat verip neyi işittiğinizi nasıl şekillendirdiğine kadar uzanır.



ARAYA GİRENLER

ÇEVRESEL MÜDAHELELER

Dinlerken en belirgin şekilde araya giren şeyler, bulunulan ortam kaynaklıdır. Çevremizdeki dikkat dağıtıcıların sayısı oldukça fazladır; bazıları bariz ve idare edilebilirken, kimisi belirsiz ama çok etkilidir.

Arka plandaki gürültü; örneğin konuşmalar, açık ofisteki uğultu ya da trafik ve inşaat sesleri, bariz müdahalelerdir. Bunlar, söylenenleri kısmen duymanıza sebep olabilir. Şaşırtıcı şekilde, birçok kişi bu tip gürültülere katlanır, koşulları değiştirmeye kalkmaz fakat söylenenleri de tam duymaz ve ne demek istendiğini anlamaz.

Oysa çözüm basittir. Önce bu sızmaları fark edin, ardından durumu değiştirme iradesi gösterin. Konuşmanın akışını bu amaçla kesmek normaldir. Çünkü yer değiştirirseniz duyduklarınız da değişecektir.



ARAYA GİRENLER

ÇEVRESEL MÜDAHELELER



Dinleme sırasında araya giren bir diğer şey de iletişim tarzıdır. Bir kişinin konuşma hızı, ses tonu, seçtiği kelimeler ve anlattıkları hızlı, yavaş, dağınık, mantıklı, yaratıcı olabilir veya kişi ana dilinizde konuşmuyor olabilir. Takip etmesi ve anlaması zor gelebilir. Ama yine de dinliyormuş gibi davranırsınız; başınızı sallar, gülümser ve göz teması kurarsınız.

Bu sahte dinleme davranışını sürdürmek, durup müdahe etmekten daha az rahatsız edici görünebilir. Pek çok insan bu müdaheleyi yapmaktan utanır. Belki de bir eksikliği ortaya dökmenin itibarlarını zedeleyeceğinden çekinir ya da karşı tarafı üzmek istemezler. Peki hangisi daha dürüst ve saygılı bir davranış: Dinliyor gibi yapmak mı yoksa bu konuda bir şeyler yapmak mı?

Bir kez daha; çözüm basittir: Sorumluluğu alın ve anı yönetin. Burada kimsenin hatası olmadığını kabul etmeye çalışın. Muhatabınıza, onu eksiksiz anlamak istediğinizi, bunun onunla değil sizinle ilgili bir mesele olduğunu belirtin. Size nasıl yardımcı olabileceği konusunda onu yönlendirin: "*Söylediklerinizi net biçimde duymak ve anlamak istiyorum. Biraz yavaş konuşabilir misiniz?"* ya da *"Daha basit anlatabilir misiniz?"* veya "Affedin, tekrarlamanızı rica etsem?" gibi şeyler söyleyin.

Anı yönetmek; bunun sorumluluğunu almak, sizin yapacağınız bir tercihtir.

ARAYA GİRENLER

KÜLTÜR



Görülmesi zor ancak oldukça etkili olan faktörler, çevrenizdeki kültürel normlardır. Örneğin, toplumun dinlemeye verdiği değer... Batı kültürlerinde dinlemek genellikle pasif, düşük statülü ve konuşmaya kıyasla daha az etkiye sahip bir davranış olarak görülür. Bir savunu yapmak, güçlü fikirler ortaya atmak etkileyici bulunur, muktedirliğe işaret ettiği düşünülür. 'Otorite konuşurken susup dinlersiniz.'

Ancak bazı başka kültürlerde dinlemek, etkileyici bir tutum sayılır. Dinleme, konuşan kişiden çok mühim bazı bilgiler edinilmesini, kişinin duyulur ve görülür olup takdir edilmesini, kendini güçlü hissetmesini sağlar. Ayrıca, düşünmeye ve kavramaya temel olacak yerinde sorular sormayı ve bunların cevaplanmasını mümkün kılar.

Kültür, göze çarpmasa da insanların toplum içinde, kurumlarda ve çalışma gruplarındaki davranışlarını şekillendirir. Bu kalıpları değiştirmek için önce onları tanımlamanız ve şu soruları sormanız gerekir: *"Bu hep böyle olmak zorunda mı? Daha etkin şekilde davranmanın yolları yok mu?"*

ARAYA GİRENLER

GÜÇ



‘Gücün dinleme ile ilginç bir ilişkisi vardır; özellikle de gücün dinamiklerinin…
Güç, insanları veya olayların akışını yönlendirmek ya da etki altına almak demektir. Bilgiye, kaynaklara ve insan ağlarına erişimle kendini belli eder. Gücünüzü şunların bir bileşimi halinde ortaya koyarsınız: Sahip olduğunuz düşünülen otoritenin bir kısmı ya da tümü; yapacağınız düşünülen mükafatlandırma ya da cezalandırma; uzmanlığınız ve karakter özellikleriniz yani karizmanız…

Gücün dinamiklerinden biri, yetkinliklerinizin abartılması ya da hafife alınmasıdır. Gücünüz arttıkça yeterliliklerinizin, aklınızı kullanma biçiminizin, hâkimiyetinizin ve hakkında az şey bildiğiniz konulardaki bilginizin abartılması daha kolay olur.

Ama diğer yandan, gücünüzün az olduğuna dair bir düşünceniz varsa, etki bırakma ya da duyulur olma kabiliyetinizi de azımsayabilirsiniz. Soru sormaktan ya da karşı çıkmaktan geri dursunuz, çünkü bir takım kazançlardan mahrum kalmak ya da etksizleşmek gibi sonuçlardan korkarsınız.

İnsanların genellikle kendilerine benzer statüdeki kişilerle sosyalleşmesi, bu dinamiklerin pekişmesine ve inanç ve algıların iyice yerleşmesine neden olur.

ARAYA GİRENLER

GÜÇ FARKI



Peki, güç ile dinleme arasında nasıl bir ilişki vardır? Anlamak için şunları göz önünde bulundurmak gerekir:

- Gücün sabit olmadığına işaret eden dinamiklerin kendi kendini pekiştirebilen bir doğası vardır ve bu, kişiler arasındaki güç farkını artırabilir. Güç sahibi olanlar, kendi "haklılıklarına" daha fazla inanır ve yalnızca duymak istediklerini duyar.
- Daha az güce sahip olanlar, güçsüzlüklerine iyice ikna olur ve sessizce geri çekilirler.
- İnsanlar, daha kıdemsizken başkalarını daha fazla dinler; otorite sahibi oldukça başkalarınca dinlendikleri zamanların sayısı artar.
- Kişisel anlamda daha üstün olduklarına ikna olmuş olmaları ve kendilerince bu düşünceyi pekiştirmeleri, diğerlerinin görüşlerini, özellikle de aksi yöndeki görüşleri yok saymalarına yol açabilir.
- Büyük güç farkları sağlıksızdır. Kimliğe Dayalı Motivasyon (IBM), Tekrarlayan Davranışlar Ölçeği (RBS) gibi psikoloji teorileriyle birlikte, kimsenin ses çıkaramadığı bazı ünlüler, yıldızlar akla geliyor. Kontrolden çıkmış güç, kişinin kendini dev aynasında görmesinden kaynaklanan sorunlar yaratır.

Sayfanın başındaki sorunun cevabı ne mi? Gücün etkilerinin farkında olun. Kendinize dair inançlarınızın, özellikle de ne kadar önemli, özel ve diğerlerinden üstün biri olduğunuz gibi inançların, 'neyi, nasıl duyduğunuzu' ve yaptığınız etkiyi belirlediğinin bilincinde olun. Diğerlerinin durumlarına ve bakış açılarına değer verin; açık bir zihinle dinleyin.

ARAYA GİRENLER

KENDİNİZ



Dinlerken aşmanız gereken en büyük engel, yine sizsiniz.

Bunun bir nedeni, dinleme eylemini otomatiğe bağlamaktır. Küçüklüğümüzden itibaren en az çabayla, boş konuşmalara fazla maruz kalmadan dinleyebilmek için bazı alışkanlıklar geliştiririz; bu alışkanlıklar süzgeç gibi işler ve dinleme **şeklimizi** belirler. Otopilot gibi düşünün.

Bir diğer neden de, dinlemenin öğretilmemiş olmasıdır. Okullarda bize dinlememiz söylenir; ama bunu nasıl yapacağımız anlatılmaz. Meslek yaşamımız boyunca da otopilotumuz, hem iyi yönleriyle hem kötü yönleriyle, daha çok kök salar.

Ancak bazı meslekler eski alışkanlıkları bırakmayı gerektirir: Örneğin koçlar, danışmanlar polis memurları dinleme konusunda eğitilir; etkili bir dinlemenin öylece kendiliğinden olmadığını bilirler. Otopilotu kapatıp bilinçli şekilde dinlemeleri gerektiğinin farkındadırlar.

Söylenenleri duymanın dinlemek anlamına gelmediğinin bilincindedirler.

ARAYA GİRENLER

ÖZELEŞTRİ ZORDUR

Ne duyduğunuzu ve bunu nasıl duyduğunuzu nasıl etkilediğinizi farketmek kolay değildir. Çünkü etkili şekilde dinlememek, açıkça belli olan bir şey değildir. Odağınız ve dikkatiniz, kendi düşüncelerinize ve endişelerinize sandığınızdan da fazla yönlenmiş olabilir.

İnsanlar size açıkça "*Beni dinlemiyorsun*" demedikçe, genellikle ne kadar 'iyi' dinlediğiniziden bihaber olursunuz. Yanlış anlamalar arttığında en tipik davranış, karşı tarafı suçlamak olur. Müthiş bir taktik; ne bir kusurunuz vardır, ne de değiştireceğiniz bir şey...

Harika dinleyiciler, dinlemenin sonuçları ve ilişkilerin gelişimini etkileyeceğini bilir. Etkili dinlemenin emek istediğinin farkındadırlar.



ARAYA GİRENLER

ALGI



Diğer insanlara dair algılarımız da dinlerken araya giren unsurlardandır. Arbinger Enstitüsünün *Leadership* and *Self-deception (Liderlik ve Öz Aldatma)* kitabı, başkalarına ilişkin algıların davranış ve ilişki biçimlerini nasıl etkilediğini inceliyor.

Geniş anlamda algılarımız, insanları şu şekillerde değerlendirir:

- **Nesneler**: İnsanların ihtiyaçlarını, fikirlerini, niteliklerini ve duygularını küçümsersiniz. **Sizin** ihtiyaçlarınız daha değerli ve önemlidir. Böylece davranışlarınızı mazur görürsünüz. Bu tarz tavırları toplu taşıma araçlarında görebiliriz: İnsanlar, çantalarını başka birinin yanına oturmasını engellemek için kullanır, yani çantanın statüsünü yükseltirler. Ne var ki diğer insanların da farklı farklı ihtiyaçları olabilir.
- **Özneler**: Diğer insanların ihtiyaç, hedef, fikir ve duygularını kendinizinkilere denk görür ve bunlara geçerlilik atfedersiniz. Müzakere ve uzlaşının verimli ilişkiler kurmaktaki öneminin farkındasınızdır.

Güç dengesinin ağır basan tarafındaki kişi olarak diğer taraftaki insanları nesneleştirmek, sizi yaratıcılık ve inovasyon kaynaklarından mahrum bırakır. Yukarıdaki algılayış biçimlerinden biri minimum çaba gerektirirken, diğeri emek ve yükümlülük gerektirir. İnsanları nesneleştirirseniz, bir şahsiyeti değil basmakalıp bir tiplemeyi dinlemiş olursunuz.

ARAYA GİRENLER

NESNELER DEĞİL, ÖZNELER



Josh'ın hikâyesini örnek olarak ele alalım. Kendisi, bir modüler yerleşke liderlik programının yöneticisi...

> Programın başında katılımcılar gelişim hedeflerini paylaştı ve Josh, kesin bir dille şunu söyledi: *"Ekibimdeki en kötü, en çok zaman yiyen çalışandan kurtulmak istiyorum. Scot'ı yönetirken harcadığım zamanın haddi hesabı yok."*
>
> Program süresince Josh, ekip arkadaşlarından türlü türlü tavsiyeler alsa da Scot'ın uğraşmaya değmeyeceğinde ısrarlıydı. Program algılarla ve soru sorma, dinleme gibi koçluk becerileriyle ilgili atölye çalışmalarıyla sona erdi.
>
> Üç ay sonra yapılan gelişim değerlendirme toplantısında herkes Josh'ın ne diyeceğini merak ediyordu. Josh, kaydedilen gelişmeleri aktarırken mütevazı şekilde şöyle dedi: *"Açıkçası Scot, şu an ekibimin parlayan yıldızı ve onu kaybetmeye katlanamam. Farklı bir bakış açısıyla yaklaşmayı ve onun ne istediğini gerçekten dinlemeyi denedim. Onu ve arzularını daha iyi anladım. Artık Scot'la daha farklı şekilde çalışıyorum. Ve artık onu tut tutabilirsen."*

Josh'un Scot'u bir nesne değil de bir şahsiyet (özne) olarak görmeye başlaması, onu nasıl dinlediği konusunda bir değişim yarattı ve böylece daha önce fark etmediği niteliklerin ortaya çıkmasını sağladı.

ARAYA GİRENLER

ZORLAYICI BİLGİLERE VERİLEN TEPKİLER

Birini dinlerken önümüze engel çıkaran bir diğer faktör de bizi zorlayan bilgilere verdiğimiz tepkilerdir. Bu bilgiler kötü haberler ya da değerlerimizle, beklentilerimizle tezat oluşturan şeyler olabilir. Bizi şoke edici bir şey söylendiğinde verdiğimiz tepki, iletişimin içeriğine odaklanmamızı engelleyebilir.

Genelde verilen tepkilerin gidişatı bellidir:

- Şaşkınlık, şok veya inanmama
- Direnç, inkâr, kötüleme
- Tekrar ele alma, uzlaşma
- Kabullenme, müzakere, değişim



ARAYA GİRENLER

ZORLAYICI BİLGİLERE VERİLEN TEPKİLER



Şaşkınlık, şok veya inanmama
Beklenmedik bir bilgi ulaştığında, hafif bir şaşkınlıktan kesin bir şüpheye kadar çeşitli tepkiler verebilirsiniz. Bu aşamada duyduklarınızı anlamlandırmaya çalışırsınız ve böylece dinlemeniz, kendiliğinden zorlaşır.

Direnç, inkâr, kötüleme
Bilgi, değerlerinize veya beklentilerinize uymayabilir, size mantıksız gelebilir. Bu bilgiyi kabul etmek veya buna uyumlanmak neredeyse imkânsızdır. Bilgiyi veya muhatabınızı inkâr etme, karalama eğiliminde olabilirsiniz. Bakış açınız çok daralır ve dinlemek, artık imkânsız gibidir.

Tekrar ele alma, uzlaşma
Ulaşan bilgi üstünde çalışmaya başlar, düşünür taşınır veya konuyu muhatabınızla birlikte ele alırsınız. Tezcanlı olabilir ya da ağırdan alabilirsiniz. Bilgiyle ufak ufak uyumlanma süreci başlar. Dinlemek, yine de zordur ancak artık diğer bakış açılarını görmeye daha açıksınızdır.

Kabullenme, müzakere, değişim
İnkârdansa, bilgiyi ve sonuçlarını kabullenmeye başlarsınız. Artık dinleyebilir, müzakere edebilir, pazarlık yapabilir ve düşünce tarzınızı farklı olasılıklara uyarlayabilirsiniz.

ARAYA GİRENLER

TEPKİSEL DİNLEME



Otopilotta duymanın, kültürün, sahip olunan gücün ve algının bir araya gelerek kişinin dinleme şeklini nasıl etkilediğine dair bir örnek:

Zamanında İngiltere'nin Midlands bölgesinde faaliyet gösteren, bugünse artık kapanmış olan bir üretici firma, 2000'lerin başında artan küresel rekabetle ve maliyetlerle boğuşuyordu.

Üretim hattının operatörlerinden Sammi, kusurlu parçaların düzeltilmesi için hattı durdurmak gerektiğini bildirmek amacıyla müdürünü aradı. Ancak üretim hacmini koruma baskısı yaşayan müdür, algısı doğrultusunda Sammi'yi bir kategoriye koymuştu: 'Sammi, diğer tüm çalışanlar gibi tembel biriydi ve kaytarmak için fırsat kolluyordu.' Müdür, Sammi'nin yeterince kalifiye ya da çalışmaya istekli olmadığına kanaat getirmişti.

Bu tip algı ve inançlar, müdürün ithamda bulunmasına sebep oldu. Sammi'ye *'böyle aptalca bahaneleri bırakıp işinin başına dönmesini'* söyledi. Dediği gibi oldu ve müdür üretim hattına gelip de neler olduğunu kendi gözleriyle görene dek yani neredeyse tüm öğleden sonra, fabrika hatalı üretim yaptı.

ARAYA GİRENLER

TEPKİSEL DİNLEME



O beklenmedik bilginin ulaştığı sırada, acaba o yönetici ne durumdaydı?

Beklenmedik bilgi insanı çok zorlayabilir. Hayatınıza etki ettiği oranda verdiğiniz tepki de derinleşir. Hatta önem seviyesi düşük olsa bile, bilgi beklenmedik ise kişide sıkıntı yaratıp kışırtıcı olabilir.

Beklenmedik bir bilgi geldiğinde göz önünde bulundurmanız gereken birkaç şey vardır:

Farkına varma – Bilgiye verdiğiniz tepkiyi bir kenara yazın. Ne gibi duygular yaşıyorsunuz? Korku? Kaygı? Kayıp hissi? Duygulara bir tanım getirmek, genellikle onları kontrol altına almanızı da sağlar.

Üstüne düşünme – Bu duyguları yaşamanıza neden olan, sizi kışkırtan şey nedir? Size dair neyin bir karşı çıkışa, meydan okumaya ya da sorgulamaya maruz kaldığını düşünüyorsunuz? Beklentileriniz mi? Değerleriniz mi? Gelen bilgi gerçekten de o kadar büyük bir tehdit mi? Yaşadığınız kalıcı bir sıkıntı mı, yoksa geçici mi? Müzakere edilebilir mi?

Göz önünde bulundurma – Bir de muhataplarınızı düşünün. O andaki ihtiyaçları neler? Verilecek uygun tepki konusunda ne gibi seçenekleriniz var?

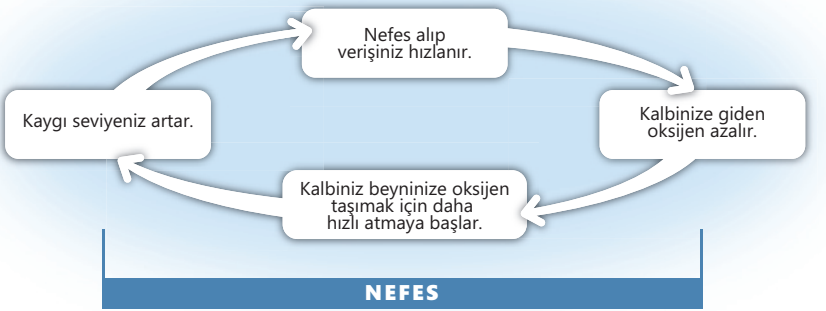
ARAYA GİRENLER

TEPKİSEL DİNLEME



Eğer beklenmedik bilgi sizi zora sokuyorsa devam etmeden önce **derin bir nefes alın!**

Beklenmedik bilgilere verilen tepkiler, olumsuz bir psikolojik döngü başlatır.



ARAYA GİRENLER

HÂKİMİYET ALTINDAKİ DİNLEME



30. sayfada anlatılan vaka, işletmenin kapanmasına sebep olmadı ama yine de kültüre dair bir göstergeydi. Gücün nasıl insanı, kendini dizginleyemeyen ve çalışanları çarkın bozuk dişlileri gibi algılanıp dinlenmeye değer bulmayan biri haline getirebildiğinin göstergesiydi. Bir de şu aşağıdaki örneğe bakalım: Kıdemli yöneticiler sıkıntı yaratan haberler karşısında tepkilerini yönetebilir ve çalışanlarının gerçek anlamda değerini bilirler.

Büyük bir proje sırasında Janet adında bir çalışan, mimarların hazırladığı teknik ihtiyaçlar listesinde gözden kaçan bir nokta fark etti. Tedarikçiler bu belgede belirtildiği gibi üç metrelik çalışma tezgâhları indiriyordu ancak asıl mimari çizimler dört metrelik tezgâhlara göreydi. Janet, bu durumun maliyet artışına ve israfa yol açacağını öngördü, çünkü ölçülerin tutturulması için tezgâh başına bir parça daha alınması ve ayrıca bir de bunların uyuşması için çalışılması gerekecekti. Plana göre 100'den fazla tezgâh yapılacağı için, sadece ek işçilik maliyeti bile kâr marjını ortadan kaldıracaktı.

Firmanın kültüründe, söylemek kadar dinlemeye de değer veriliyordu ve Janet, üstlerine durumu bildirdi. Janet'in itibarına güvenen yöneticiler, algılarında onu yerleştirdikleri 'kategorinin' bir yansıması olarak, ona kulak verdi. Bu yöneticiler, çalışanların yetenek ve beceriye sahip olduğuna ve fark yaratmak istediğine içtenlikle inanan kişilerdi.

ÖZET



Sonuna geldiğimiz bu ilk bölümde, etkili şekilde duymayı engelleyen bazı faktörlere; çevre, kültür ve güç gibi dış etkilere değindik.

İlerleyen bölümlerde, duyduğunuzu nasıl yorumladığınızı ve buna bağlı olarak nasıl tepki verdiğinizi etkileyen bazı engeller daha ayrıntılı şekilde ele alınacak.

İlk bölümde, siz ve dinleme eyleminizde kendi oynadığınız rol, anahtar noktalar olarak ortaya kondu. Dinleme eylemini oldu bittiye getirmemeyi öğrenin ve **ne** dinlediğiniz kadar **nasıl** dinlediğinizi de sorgulamaya başlayın.

Etkili dinleme; bir adım geri atmayı, nasıl dinlediğiniz üstüne düşünmeyi ve dinlerken pasif mi yoksa aktif mi olacağınızı seçmeyi gerektirir.





İYİ DİNLEME NEDİR

GENEL GÖRÜNÜM



Dinlemeyi değerlendirmenin bir yolu, gerçekten dinleyip dinlemediğinize bakmak olabilir.

Eğer dinlemiyorsanız ya da yarım yamalak dinliyorsanız, muhataplarınız bunu fark eder. Ağzınızdan konuyla alakadar olduğunuza dair sözler çıksa da tonlamanız, beden diliniz ve verdiğiniz tepkilere ilişkin sayısız işaret tam tersini gösterecektir.

Gerçekten dinlediğinizde, insanlar işitildiklerini bilir. Yanıtlarınız söylenenlerle tezat fikirler içerebilir; muhataplarınız umduklarından farklı cevaplar alabilir, fakat böylelikle söylediklerinin duyulduğunu ve tasdik edildiğini de hissederler. Hatta fikir uyuşmazlığı durumunda bile iyi dinleme, insanlara saygı gördüklerini hissettirir.

Bu bölümün amacı, 'iyi dinleme'ye yakından bakmak ve dinleme becerisini geliştirmek için bazı yollar sunmaktır. Bu beceriyi geliştirmekteki kilit nokta sadece kendinize değil, çevrenize ilişkin de bilinç ve farkındalık içinde olmaktır. Dinleme eylemlerinizi istemli biçimde gözlemek önemlidir ve kitapçığın bu bölümünde, bu konuda yardımcı olabilecek bir teknik olan 'dinleme seviyeleri' yöntemi ele anılacaktır. Ayrıca, çatışmalı durumların çözümünden etkili iletişime kadar çeşitli durumlarda uygulayabileceğiniz rehber niteliğinde ilkeler de sunulmaktadır.

DİNLEMENİN AŞAMALARI



Dinleme, kısaca şu aşamalardan geçilerek gerçekleşir.

Duyduğunuz bir sesle uyarılırsınız.
İşitme duyunuz bir şey algılar ve sizi dikkat etmeye yönlendirir.

O sesi dinlersiniz.
İşitme duyunuz söylenenleri dinlemek ve odaklanmak için enerji harcar.

Dinlediğinizi yorumlarsınız.
Algınız, duyduklarınıza anlam yükler.

Dinlemiş olduğunuz şeye bir yanıt verirsiniz.
Çıkardığınız anlama dair yorumlarınızı bir cevaba dönüştürürsünüz.

Güçlü olduğunuz nokta bu sürecin neresi? Hangi alanlarda gelişmeniz gerektiğini görebiliyor musunuz? Başkaları, sizin hangi aşamada zayıf kaldığınızı söylerdi?

İYİ DİNLEME NEDİR

FARKINDALIK İÇİNDE OLMANIN ÖNEMİ



Etkili dinleyiciler, nasil dinlediğini veya dinlemesine duyulan ihtiyacı, o anki durumun gereklerine göre gözlemler. Hem kendine hem de çevreye dair bilinç ve farkındalık içinde olmak, duruma göre ayarlama yapmayı ve uyum göstermeyi sağlar.

Öz farkındalık, nasıl dinlediğinizin bilincinde olmaktır; yani fizyolojinize, dinleme alışkanlıklarınıza, enerjinize ve odaklanmanıza dair bilinçli bir farkındalık içinde olmak demektir. Örneğin; odağınız diğer kişide mi, yoksa kendinizde mi? Huzursuz musunuz? Daha sakin ve odaklı olmak için fizyolojik durumunuzu değiştirmeniz mi gerekiyor?

Çevresel farkındalık, dış etkenlerin bilincinde olmaktır. Fiziksel çevre, kültür, muhatabınız ve bunların birbiriyle etkileşimi dış etkenleri oluşturur. Örneğin dinlerken araya giren gürültüden dolayı fiziksel ortama dair bir değişiklik yapmak gerekiyor mu? Konuştuğunuz kişi öz farkındalık içinde mi, başkalarının olduğu bir ortamda konuşmaktan çekiniyor mu?

Farkındalık olmadığında nasıl dinleme yapıldığını otopilot belirler. Kendinizin ve çevrenizin bilincinde ve farkında olmak, seçim yapmanın ve hâkimiyeti ele almanın temelidir.

FARKINDALIK ALIŞTIRMASI



Farkındalık, üstünde çalıştıkça gelişir. Bir kas gibi, ne kadar çok çalıştırırsanız, o kadar güçlenir. Şu andan sonra, evde ya da işteki ilk sohbetinizde zihinsel anlamda bir adım geri durun ve kendinizi şu açılardan gözlemleyin:

- Dikkatinizin nerede yoğunlaştığını fark edebiliyor musunuz? Muhatabınızda mı? Kendiniz de mi? Konuşmada mı? Yoksa dalıp gidiyor musunuz?
- Bu egzersizi, yanında rahat hissettiğiniz tanıdıklarınızla ya da eşiniz veya aile üyelerinizle konuşurken de yapın. Onları ne kadar dinlediğinizin ayırdına varın. Dinlemenizde, bağlama göre bir değişim yaşanıyor mu?
- Konuşmaya odaklanmak için ne kadar enerji harcadığınıza özellikle dikkat edin.

Ortaya çıkmasını beklediğimiz şey, farkındalığın değişebildiği ve bunu artırmanın ya da azaltmanın sizin seçiminiz olduğudur.



DİNLEME SEVİYELERİ

DÜŞÜK SEVİYE

Dinlemenizi yönlendirmek için ve dinlerken hâkimiyetin otopilotta değil sizde olması için "dinleme seviyeleri" yöntemine başvurabilirsiniz. Bunu bir cihazın ses düğmesi gibi düşünün. Yani dinlemenizin seviyesini kısıp açabilirsiniz. Bunu gerçekleştirmek için, öz farkındalık ve çevresel farkındalık göstererek, o anki durumun ya da kişinin ihtiyaç duyduğu dinleme seviyesini belirleyin. Dinlemeye harcadığınız enerjiyi ve odağınızı nereye yönlendirdiğinizi belirleyerek seviyeyi değiştirebilirsiniz. Bu, içsel bir odak mı yani kendinizi mi dinliyorsunuz? Yoksa dışsal bir odak mı yani muhatabınızı mı dinliyorsunuz?



Düşük seviyeli dinleme – Kış uykusu modu

Az enerji

- Muhatabınızı duyarsınız ama dinlemek için fazla enerji harcamazsınız.

Odak

- Odağınız içseldir; kendi düşüncelerinizdedir ya da belli bir şeye yönlenmemiştir.
- Öyle durursunuz, tüm hâkimiyet otopilottadır.

Enerjinizi ve odaklanma seviyenizi bir parça artırın ve dinlemenizi orta seviyeye çıkartın.

DİNLEME SEVİYELERİ

ORTA SEVİYE



Orta seviyeli dinleme – Günlük mod

Orta seviyede enerji

- Dinliyorsunuz ama ayarlamaları otopilot yapıyor.

Odak

- Kısmen dışarıya, muhatabınıza yönelmiş olsa da büyük ölçüde içe dönük bir odak; kendi düşüncelerinizi dinliyorsunuz.
- Muhtabınızı duyuyorsunuz, ona odaklanıyorsunuz ve bağlamın farkındasınız.
- Ancak otopilota bırakma alışkanlıklığınız hâlâ baskın. Bu alışkanlık, ne duyduğunuza ilişkin düşüncelerinizi ve verdiğiniz tepkileri şekillendiriyor.

İnsanlar çoğu zaman orta seviyede dinler çünkü bu kolaylarına gelir. Ancak bu, sıklıkla yanlış anlamaların ve yanlış yorumlamaların ortaya çıktığı seviyedir.

Durumun ne gerektirdiğinin farkındasınızdır, harcadığınız enerjiyi ve odağınızı bir kademe yukarıya, **yüksek seviye**ye çıkarmanız gerektiğini görürsünüz.



DİNLEME SEVİYELERİ

YÜKSEK SEVİYE



Yüksek seviyeli dinleme – Kalitesi yüksek dinleme

Yüksek seviyede enerji

- Enerji ve odağınız, karşıdaki kişiyi dinlemeye ve anlamaya yönelmiştir.
- Kendinizin, karşınızdaki kişinin ve bağlamın farkında olmayı sürdürebilmek için enerji harcarsınız.

Odak

- Muhatabınızdadır; otopilotun araya girmeye çalıştığının farkındasınızdır.
- **Tüm** bilişsel yetilerinizi muhtabınızı dinlemek için kullanırsınız.
- **Kulaklarınız** hikâyeyi ve nasıl anlatıldığını duyar.
- **Gözleriniz** beden dilindeki değişiklikleri fark eder.
- **Sezgileriniz** ve **deneyimleriniz** satır aralarını okumanızı sağlar.
- Otopilotun yani alışkanlıklarınızın iletişime sızmaya çalıştığının bilincindesinizdir ve hâkimiyet sizdedir.

Bu seviyedeki dinlemeler yorucu olsa da güçlü ve etkin dinlemelerdir. Bu seviyede dinlerken, karşı tarafı gerçekten duymaya, 'psikolojik' olarak uygunsunuzdur.

İYİ DİNLEME NEDİR

PSİKOLOJİK OLARAK UYGUN OLMAK

Kişi etkin dinlemeye psikolojik olarak uygun olmadığında, bu belli olur. Donuk gözler, kişinin orada olmadığını gösterir; kayan bakışlar, uzağa bakmalar kişinin başka bir yerde olmak istediğini anlatır.

Psikolojik uygunluk, dinlemenizin kalitesini, daha da önemlisi kurduğunuz bağın kalitesini etkiler.

En yüksek seviyede dinleme için psikolojik olarak uygun olmayı, şu maddelerle açıklayabiliriz:

- Dinlemeye yönelik zihinsel bir 'serbestlik' içinde olmak - Dikkatiniz dağılmamıştır; muhatabınıza tam olarak odaklanmışsınızdır ve ona ayıracak zamanınız vardır.
- Dinlediğiniz kim olursa olsun, empati içinde olmayı sürdürmek
- Muhatabınızı bir nesne değil, sizin gibi Ihtiyaçları olan bir insan olarak görmek
- Duyduklarınıza samimiyetle ve sorumluluk içinde yaklaşmak



İYİ DİNLEME NEDİR

PSİKOLOJİK OLARAK UYGUN HALE GELMEK



Kendinizi psikolojik olarak uygun hale getirmek, üstünde çalışarak mükemmelleştirilebilecek bir şeydir.

Bu konuda *mindfulness* (bilinçli farkındalık) çalışmaları faydalı olabilir. Psikolojik olarak uygun olmaya ihtiyaç duyduğunuzun farkındaysanız, dikkatinizi kendinize ve psikolojik durumunuza yönlendirip nefesiniz, bedeniniz, vücudunuzun bölümleri üstünde bir zihinsel tarama ve nefes alıp verme çalışması yapın.

Nefes: Solunumunuz nasıl? Hızlı mı, yavaş mı, normal mi?

Beden: Bedeniniz ne durumda? Huzursuz mu, rahat mı, gergin mi?

Konum: Bu hisler vücudunuzun neresinde? Örneğin midenizde mi, bacaklarınızda mı, göğüsünüzde mi?

Nefes alıp verme: Yavaş ve derin nefes almak, bunu yaparken odaklı biçimde nefesinizi takip etmek ve bedeninizdeki gerginlikleri gözlemleyip bunları gevşetmek, ruh halinizi değiştirip sizi dinlemeye daha uygun hale getirebilir. Uygun olduğunuzda odağınız **anda olan biten**e yönelir; geçmişte olanlara ya da gelecekte olabileceklere değil.

Bu çalışmaya devam ettikçe, o anki durumunuzu anlamakta ve değiştirmekte daha iyi hale geleceksiniz.

AMACA YÖNELİK DİNLEMENİN İLKELERİ



Bazı durumlar sizi 'namüsait' hale getirip dinleme seviyenizi düşürebilir: Örneğin, çatışmalı bir durum ya da sıkıntıya sokan bir haber veya baskı yaratan haller... Aşağıdaki ilkeler, üst seviyede dinleme yapmanızın ve odağınızı korumanızın temel dayanağıdır. Bunları uygulamak kolay değildir, hatta kendinizi zorlamanız gerekir. Ancak bu ilkelerin kazanımları büyüktür.

- **Açık yüreklilik**: Bu ilke, duyduklarınıza dürüst, içten şekilde tepki vermek anlamına gelir. Pasif kalmak veya duyduğunuzu kayıtsız şartsız kabullenmek değildir. Zaten böyle yapmak güvenilirliğinizi zedeleyebilir. Gerçek samimiyet, kişileri nesne olarak değil, insani ihtiyaçlara sahip şahsiyetler olarak görmenizi sağlarken, hem onlara olan saygınızı korumanızı hem de kendi iddianızı muhafaza etmenizi sağlar. Yani, soğuk ve çelik gibi bir irade ile sıcak, pamuk gibi bir kalp...

- **Empati**: Bu ilke, kalbinizi sıcak tutmanıza ve bağları güçlendirmenize yardımcı olur. Muhatabınızın söylediklerine karşı çıkmanız gerekse bile empati kurmak, onu bir insan olarak görmeye devam etmenizi sağlar. Çünkü empati kurmak için, kendinizi bir başkasının yerine koyup onun nasıl hissettiğini anlamaya çalışmanız gerekir.

AMACA YÖNELİK DİNLEMENİN İLKELERİ



Diğer üç ilke de şunlardır:

- **Olumlu yaklaşım**: Bu ilke, muhatabınıza saygı ve takdirle yaklaşmayı sürdürmek ve görüşleriniz arasında ya da kıdemleriniz arasında fark olsa da, o kişiyi desteklemeye istekli olmak anlamına gelir.

- **Merak**: Bu ilke, önyargılarınızı aşmaya ve muhatabınızı algılarınız doğrultsunda kategorize etme riskini düşürmeye yardımcı olur. Çünkü merak sizi keşfetmeye sevk eder. Merak; kişiyi, nesne olarak değil de ilgi gösterdiğiniz ve hakkındaki şeyleri bilmek istediğiniz bir şahıs olarak kabul ettiğinizi gösterir.

- **Yargılamadan dinleme**: Bazı durumlarda yargılarınızı rafa kaldırmanın tüm taraflar için getirisi olur. Yargılanızdan muaf biçimde dinlemek zordur ve bunun için çalışmak gerekir. Ancak yapıldığında kişiler arasındaki bağ güçlenir.

İYİ DİNLEME NEDİR

BİLGİNİN İLETİM SÜRECİ VE İÇERİĞİ

Dinleme eyleminde işe yarayacak bir diğer beceri de, içerik ile süreç arasındaki farkı ayırt edebilmek ve bu farkın neden önemli olduğunu bilmektir. Kısaca açıklayalım:

İçerik, anlatılan hikâyedir; yani kimin ne yaptığına, üstesinden gelinecek meselelere, kahramanlara, kötü karakterlere, kurbanlara ilişkin ayrıntılar...

Süreç ise hikâyenin nasıl anlatıldığıdır; yani aktarıma yüklenen duygular, kelimelerdeki vurgular, duraklamalar, jestler ve hikâyenin nasıl kurgulandığı gibi unsurlar...



İYİ DİNLEME NEDİR



AYRINTILARIN CAZİBESİNE KAPILMAYIN

Çoğu zaman, bir başkasının anlattığı hikâyenin içeriği sizi alıp götürür, kendi tecrübelerinizi düşünmeye dalarsınız. Aktarılanların içeriği ve ayrıntıları aklınızı çeler; başkasının hikâyesiyle kendi deneyimleriniz doğrultusunda ilişkilenir, hikâyeyi bu yönde anlamlandırırsınız. Böyle olunca da odağınız kendi düşüncelerinize kayar ve dinlemeyi bırakırsınız. Örneğin:

- Ayrıntılarda kaybolur ve önemli olanı gözden kaçırırsınız.
- Kişisel anılarınız tetiklenir, odağınız kendi hikâyenize kayar, muhatabınızdan koparsınız.
- Aktarılanların derinden bağlı olduğunuz değer, anı veya beklentilerle bir bağı varsa, konuşmadan tamamen kopabilirsiniz.

Bir hikâyeyi dinlerken, aktaranın içerikle nasıl ilişki kurduğuna dikkat edin. Ona gözlemlerinizi geribildirim olarak sunabilir ve gözden kaçırdığı noktaların altını çizebilirsiniz. Mesela içerik muhatabınızı gururlandırıyorsa, şöyle deyin: *"Mevzuyu böyle çözmek seni çok memnun etmişe benziyor."*

İYİ DİNLEME NEDİR

HİKAYENİN NASIL ANLATILDIĞINI DİNLEYİN



Hikâyenin nasıl anlatıldığı, yani süreç, en az detaylar kadar dikkate değerdir. Süreç; ses tonu ve seviyesindeki değişimler, iç çekmeler, jestler gibi şeyler içerir. Bütün bunlar kişinin içsel durumunu açıkça gösteren unsurlardır.

Kişinin hikâyesini nasıl anlattığının, jestlerinin, konuşma temposunun ve tonlamasındaki değişimlerin ayırdında olmak, o kişinin zihninde neyin önemli olduğunu ya da baskı oluşturduğunu size gösterecektir.

"Fonlamadan bahsederken tonunu düşürdün, omuzların çöktü" gibi, farkındalık arzeden gözlemleriniz konusunda geribildirimde bulunarak, o kişinin hem kendisiyle hem de onun için en önemli şeyin ne olduğuyla alakalı bir farkındalık ve daha derin bir içgörü kazanmasına yardımcı olabilirsiniz.

ÖZET



Dinleme seviyeleri modeli en çok, psikolojik olarak uygun olduğunuzda ve samimiyet, açık yüreklilik, empati gibi ilkeleri uyguladığınızda işe yarar. Her seviyenin farklı bir etkisi olacaktır. Şu örneği ele alalım:

Enerjik ve kendini işine adamış genç bir yönetici olan Danny, kıdemli yöneticisi Marie'den gayriresmi mentorluk alıyordu. Finansal tabloları yorumlamakta zorlanan Danny bu sorununun üstüne gitmek istedi. Mentoru Marie'yle yaptıkları görüşmenin sonunda bu konuyu açmakta sakınca görmedi. Ne var ki Marie'nin başka bir yerdeki bir toplantıya yetişmesi gerekiyordu.

Danny şöyle demişti:

"Daha fazla sorumluluk almak istiyorum. Zorluklarla baş etmeyi seviyorum, benim için cazip bir meydan okuma... Ama... eee... finansal tabloları okumak benim için çok zor oluyor. Ve doğrusu aaa... bunları nasıl yorumlayacağımı mmm... pek bilemiyorum. Daha önce böyle bir şey yapmadım."



DİNLEME SEVİYELERİNİN UYGULANIŞI

DÜŞÜK SEVİYELİ DİNLEME



Düşük seviyeli dinlemede otopilot tam anlamıyla kontrolü elinde tutar. Bu seviyedeyken, Marie'nin aklından muhtemelen şunlar geçerdi:

"Finansal tablolar sahiden de başa bela, bunu anlayabiliyorum. Gerçi benim de başımda bir bela var; 10 dakikaya binanın ta öbür ucunda toplantım başlıyor ve daha dosyamı bile yanıma almadım. Üff, zaten tam da hazırlanamadım. Ama bu toplantıda da benlik çok bir şey yok. Şu muhabbet çok da uzamasa bari. Danny bunları finans departmanıyla konuşsa daha iyi olmaz mı sanki?"

Bu düşüncelerden sonra otopilotun vereceği muhtemel yanıt:

"Ya, finans departmanındakilere bir sorsana bunu. Kesin yardımcı olurlar. Bak şimdi aklıma geldi, toplantım vardı benim. Haftaya görüştüğümüzde ne yaptığını anlatırsın bana."

Marie ne kadar 'uygun'? Hangi ilkelerin uygulandığını gördünüz? Danny'nin bu yanıt karşısındaki ilk tepkisi ne olurdu? Peki ya daha sonra nasıl bir tepki geliştirirdi? Uzun vadede bir etki gözlenir mi?

DİNLEME SEVİYELERİNİN UYGULANIŞI

ORTA SEVİYELİ DİNLEME



Orta seviyede dinleme sırasında otopilot hâlâ kontroldedir. Ama dinleyici, anlatıcının dile getirdiği bazı sorunları farkedebilir. Bu seviyede Marie de şöyle düşünebilir:

"Danny'nin bu denli şevkli olması harika. Bize böyleleri lazım işte. Finansal tablolarla ilgili bu kadar büyütecek ne var? Herkesin yaptığı bir iş, ne olması gerektiği gayet açık seçik ortada. Diğer tarafta da toplantıya yetişmem lazım. Ben aslında ne yapması gerektiğini biliyorum. Gidecek, bunu müdürüyle çözecek. Ben de öyle yapmıştım, sorun çözülmüştü."

Marie, kendi tecrübesinden yola çıkıp, söz konusu işe dair kendi bilgisinin de getirdiği rahatlık içinde, şu cevabı

"Bak, yapman gereken, bunu müdürünle konuşmak. Senin pozisyonundayken ben öyle yapmıştım. Tablolara bir kez alıştın mı, gerisi kolay. Herkes yapıyor, başarabilirsin."

Bu versiyonda Marie ne kadar 'uygun'? Sizce verdiği yanıtın Danny'ye ne kadar yardımı olacak? Danny'nin, bu meselenin üstesinden gelmek için ne kadar motivasyonu var?

DİNLEME SEVİYELERİNİN UYGULANIŞI

YÜKSEK SEVİYELİ DİNLEME



Belki Danny'nin ses tonundaki bir şey ya da belki boynunu bükmesi, yere bakması; Marie'ye, daha yoğun bir dinleme yapması ve uygunluk durumunu artırması için uyarıcı oldu. Marie tahminen şu düşünceler içinde:

"Danny'nin hırslı olduğunu ve kendine yüksek hedefler koyduğunu biliyorum. Özellikle o anlamadığını söylediği anda çok utandı ve gözlerini kaçırdı. Acaba kendini savunmasız mı hissediyor? Ben finansal tabloları yorumlamakta sorun yaşamıyorum ama onun endişesini fark ettim. Özgüvensizlik konusunda açık olmak oldukça riskli bir şey; kolay kolay yapılamaz; özellikle de üst düzey bir yönetici karşısında... Bu, cesaret ister. Müdürüyle araları nasıl ki, üç aydır bu posizyonda olmasına rağmen hâlâ bir gelişim planı yok? Garip..."

Yüksek seviyede dinleme; samimiyet, açık yüreklilik, empati, olumlu yaklaşım, saygı ve merak gösterilen ve de yargılayıcı olunmayan dinlemedir.



DİNLEME SEVİYELERİNİN UYGULANIŞI

YÜKSEK SEVİYELİ DİNLEME



Yüksek seviyede dinleme yapan Marie'nin duyduğu ve farkına vardığı şeylerden sonraki cevabı herhalde şöyle olurdu:

"Finansal tabloları yorumlama konusundaki açık sözlülüğün için teşekkür ederim. Endişeli olduğunu ve işini hatasız yapmak istediğini görebiliyorum; yüksek standartlarını takdir ediyoruz. Finansal tablolar konusunda haklısın, onları yorumlamak işinin önemli bir parçası ve onlara bakan birinin kafasının karışması da alışılmadık bir şey değil. Becerilerini ve özgüvenini geliştirmemiz önemli. Bu konuda müdürünle neler konuştunuz?"

Dinleme, basit bir beceri gibi görünebilir. Ama radarınızda doğru ayarı tutturmak, olan bitenin farkına varmak ve görüp duyduklarınıza yanıt vermek kolay değildir. Duygusal zekânın bir anda devreye girmesi, yargıların bir kenara bırakılması, empati kurulması ve bunun sürdürülmesi gerekir. İçinde bulunulan vaziyeti bir anda değiştirebilmek; pratik yapmayı ve etkili, yüksek seviyeli dinlemenin fayda sağlayacağına inanmayı gerektirir.

Gerçek hayatta bu olayda yöneticinin yanıtı şöyle olmuştu: "*Şaşırdım, bunları bilmen gerekirdi. Seninle en baştan mı başlamamız gerekiyor?*" Sizce bu mesele nasıl sonuçlanmıştır?

BECERİLERİNİZİ GÜÇLENDİRİN



Harika bir dinleme, çaba ve pratik gerektirir. Ne kadar çok alıştırma yaparsanız, o kadar kolaylaşır ve normalleşir. Uygun olmak, ilkeleri uygulamak ve dinleme seviyenizi değiştirmek konusunda çalışmak için zaman ayırın. Aşağıdaki alıştırmaları yapın:

- Konuşmaların ortasında, odağınızın nerede olduğunu, ne kadar enerji harcadığınızı bilinçli şekilde kontrol edin; muhatabınız karşısında ne kadar 'uygun' olduğunuzu denetleyin.
- Dinlerken yargılarınızı devreden çıkarmayı deneyin. Doğru ya da yanlış olana odaklanmak yerine anlatıcının hikâyesiyle nasıl ilişkilendiğine, neyin ona bir şey ifade ettiğine odaklanın.
- Tanıdık bir ortamdayken, örneğin aileniz veya arkadaşlarınızla, dinlemeyi yoğunlaştırmayı deneyin ve neyin farklı geldiğini fark etmeye çalışın.
- Normalde dinlemekte zorlandığınız biriyle bir dizi buluşma gerçekleştirerek dinleme seviyenizi yükseltin. Bu süreç boyunca kendinizde bir değişim gözlemlediniz mi, anlamaya çalışın. Ona olumlu bir yaklaşımla, saygıyla yaklaşın (*bkz*. 46. sayfa) ve bir fark olup olmadığına bakın.
- Tanıdığınız insanları gözlemlemeye zaman ayırın. Onların dinleme seviyelerini saptayabilecek misiniz?

ÖZETLE 'İYİ DİNLEME'



Bu bölümde, iyi dinlemeyi çeşitli yönleriyle ele aldık. Dinleme seviyeleri gibi işimizi kolaylaştıracak araçlara değindik, temel ilkelerin ve psikolojik olarak 'uygun olma'nın altını çizdik. Bunları yaptık, çünkü etkili dinleme, basit davranış tekniklerinden fazlasını gerektirir.

Etkili dinleme, kendinizi bir yana bırakıp muhatabınıza odaklanmayı gerektirir. Etkili dinleme pasif kaldığınız veya zayıflık gösterdiğiniz anlamına gelmez. İyi dinleme güçlü ve kararlı bir eylemdir, iddia barındırır. Çünkü bu şekilde, karşınızdaki kişi için neyin önemli olduğunu, onun neye ihtiyaç duyduğunu, neye tepki vereceğini çok daha net işitebilirsiniz.

Bunları yapmak için, egonuzun ve otopilotunuzun denklemin dışında kalması gerekir.



HATASIZ YORUMLAMANIN ÖNÜNDEKİ ENGELLER

GİRİŞ



Kitapçığın başında bazı senaryolardan bahsetmiştik. İkincisini hatırlıyor musunuz? Bir yönetici ki kendisi orta seviyede bir dinleyiciydi, konuşmacının endişelerinden çok kendininkilere odaklıydı (*bkz*. sayfa 7).

Bu, yaygın bir duruma örnekti. Çünkü çoğu insan; siz de ben de, alışkanlıkların sonucu olarak, orta seviyede dinler ve buna göre yanıt veririz. Küçük yaştan itibaren oluşturduğumuz bu alışkanlıklar kimliğimizin bir parçası olmuştur. Bunlar o kadar normalleşmiştir ki, göremeyiz bile. Bu nedenle değiştirilmesi çok zor alışkanlıklardır.

Bu 'orta seviye dinleme' alışkanlıklarına, 'dinlemenin önündeki engeller' denir ve bunlar duyduklarınızla aranıza girer. Son derece olağan hale gelmiş olduklarından, insanların ne söylediğini ve ne demek istediğini yorumlama şeklinizin bu engellerden nasıl etkilendiğinin zor farkına varırsınız.

GİRİŞ



Engeller, yanıtlarınızı şekillendirir. Çünkü gerçekte size söylenenler, bu engeller aracılığıyla, söylendiğine inandığınız şeylere dönüşür. Bu engeller 12 tanedir. Kitapçığın bu bölümünde bu engelleri alacak, bunları nasıl fark edebileceğiniz ve nasıl idare edebileceğiniz konusunda rehberlik sunacağız. Bu engeller şunlardır:

1. Öğüt vermek
2. Haklı çıkmaya çalışmak
3. Kıyaslama yapmak
4. Konudan sapmak
5. Dikkat vermiş gibi yapmak
6. Savaşmak ya da kaçmak
7. Filtrelemek
8. Özdeşleşmek
9. Yargılamak
10. Yatıştırmak
11. Prova yapmak
12. Tartışmak

Bunların birbirinden farklı etkileri olabilir. Kimisinin etkisi görece azdır ve sadece bir dinleyici olarak zayıf kaldığınıza işaret edebilir. Bazıları da, eğer alışkanlık haline getirmişseniz, sizi insanların kaçındığı biri haline getirebilir. Bu engelleri farkedebilmeye başladığınızda diğer insanları gözlemleyin. Bunları yakalayabiliyor musunuz? Kendinizi ve davranışlarınızı da gözlemleyin. İnsanlardan geribildirim isteyin ve böyle alışkanlıklarınız var mı, görmeye çalışın.

Alışkanlık haline getirdiğiniz engelleri gördükçe, bunları yönetebilir hale gelir ve bu engellerin sizi yönetmesini engelleyebilirsiniz.

1 ÖĞÜT VERMEK



Öğüt vermek, dinlemenin önüne sıklıkla çıkan bir engeldir. Çünkü insanlar doğuştan problem çözücüdür. Birinin bir sorundan bahsetiğini duyan çoğu kişi çözümcü bir tavra bürünür. Çözümcü bir tutum almanın uygun olduğu yerler olabilir; ancak bu davranışın, sorununu paylaşan kişiyi zayıf duruma düşürmesi de mümkündür.

Öğüt verme moduna geçtiğinizi; insanlara ne yapmaları gerektiğini veya onların yerinde olsanız ne yapacağınızı anlatmak için sabırsızlanmaya başladığınızda fark edebilirsiniz. Dikkatiniz artık sunacağınız çözümlere muhatabınızı ikna etmektedir. Kişiyi ve ne söylemeye çalıştığını duymaktan vazgeçmişsinizdir.

Bu tavır kısa vadede bir şey ifade edebilir ve size, başvurulacak kişi olmanın itibarını kazandırabilir. Fakat bu şekilde insanların hevesini kırabilir, sorun çözme yetisini köreltebilir ve özgüvenlerini düşürebilirsiniz. Alışkanlığa dönüşmüş bir 'öğüt verme' davranışı, kendi yargılarınıza başkalarından daha çok güvendiğinizin; esnek olmakta, işi oluruna bırakmakta veya başkalarının gelişimine destek veren biri olmakta zorlandığınızın göstergesi olabilir.

Bunu sürekli yaparsanız kendinizi, tekrar tekrar aynı meselelerle ilgilenen daimi sorun çözücü olarak bulabilirsiniz.



1 'ÖĞÜT VERMEK' KONUSUNDA NE YAPMALI?

Çözüm getirme konusunda sabırsızlandığınızın ayırdına varın. Bunu fark ettiyseniz, dilinizi tutun! Hemen bir çözüm dile getirme arzunuzu bastırın! Muhtabınıza düşünmesi için alan bırakın.

Eğer bu dürtüyü çok güçlü hissediliyorsanız fizyolojik tepkilerinizi yönetin. Örneğin, yavaş ve derin nefes alarak dikkatinizi muhatabınıza odaklayabilir ve bir ayar tutturabilirsiniz.

Karşınızdaki kişiye çözüm sunmak yerine sorular sormayı deneyin. Merak, olumlu yaklaşım, saygı gibi ilkeler doğrultusunda yöneltilmiş sorular, hem muhatabınızın hem de sizin, onun kendi bakış açısını fark etmenize yardımcı olabilir. Mesela, *"Çözmek istediğin asıl sorun nedir?"; "Senin için de, diğerleri için de en iyi çözüm ne olurdu?"; "Peki, benzer durumlarda ne yapmıştın?"*



Eğer gerçekten, ama gerçekten kendinizi tutamıyorsanız, önerilerinizi paket halinde bir teklife dönüştürün: "Birkaç fikrim var, paylaşabilirim. Eğer işe yarayacaklarını düşünürsen, üstünden geçebiliriz. Yoksa da, başka bir şey düşünülür." Dinlemeniz halihazırda yüksek seviyeye geçmişse, fikrinizin muhatabınıza bir şey ifade edip etmediğini fark edersiniz



2 HAKLI ÇIKMAYA ÇALIŞMAK / REKABETE GİRİŞMEK

Haklı çıkmaya çalışmak, muhatabınızla **rekabete girişmek**, söylediklerinin yanlış algılanmaması uğurunda sınır tanımamak demektir. Bu davranış içindeyken eleştiriye kulak asmaz, düzeltilmekten hoşlanmaz ve değişiklik önerisini kabul etmezsiniz. Dinleme ve uyum sağlama konusunda esnekliğinizin önüne engel koymuş çünkü dikkatinizi, kendinizi savunmaya vermişsinizdir.

Kısa vadede, haklı çıkmanın ve kazanmanın getirdiği tatmini yaşarsınız. Uzun vadedeyse insanlar sizi yorucu bulabilir; bıkkınlık yaratabilirsiniz. Güvensiz görünebilir, yeni fikirlere ve öğrenmeye kapalı biri olarak algılanırsınız. Dinleme şekliniz geribildirimleri işitmenizi ve kabul etmenizi engelliyorsa, hatada ısrar etme olasılığınız yüksektir.

Haklı çıkmaya çalıştığınız, rekabete giriştiğiniz yönünde bir intiba oluşturursanız, insanlar karmaşık meselelerde karar alınacağı zaman, tartışmak ve fikir alışverişi yapmak için sizin olmadığınız ortamlara yönelme eğilimine girer.





2 'HAKLI ÇIKMAYA ÇALIŞMAK / REKABETE GİRİŞME' KONUSUNDA NE YAPMALI?

Eğer haklı çıkma, rekabete girişme ihtiyacınız güçlüyse farkındalığınızı devreye sokmak zor olabilir. Bu alanda gelişmek için şu iki noktayı göz önünde bulundurmanız gerekir: konuşma sırasında yapabilecekleriniz ve konuşmaların arasında yapabilecekleriniz.

Konuşma sırasında: Farkındalığınızın devrede olması ve odağınızı muhatabınıza geçirmek önemlidir. Dinlerken empati ilkesini uygulayın; durumun karşı taraf açısından nasıl göründüğünü gözünüzde canlandırın. Merak ilkesini uygulayarak, onun için neyin önemli olduğunu ya da gündeme getirmeye çalıştığı asıl noktayı keşfetmeye çalışın.

Konuşmalar arasında: Kendinizi gözlemleyin; haklı çıkma yarışına girmenizi tetikleyen belli durumlar veya kişiler olup olmadığını fark etmeye çalışın. Bu engel devreye girdiğinde yaşadığınız fizyolojik belirtileri belirleyin; gerginlik, huzursuzluk gibi... Bu belirtileri fark etmek, erken uyarı işaretlerini yakalamanıza yardımcı olabilir. Bu sayede, tepkilerinizi yönetmeyi öğrenebilirsiniz.



3 KIYASLAMA YAPMAK

Kıyaslama, bir konuşmanın tarafı olduğunuzda kimin daha zeki, daha deneyimli ya da daha yüksek statüye sahip olduğunu anlamaya çalıştığınız anlar olarak ortaya çıkar. Kendini başkalarıyla karşılaştırmak, insan doğasına özgüdür. Bu sayede kendinize ölçütler belirlersiniz ve bu da gelişiminiz için itici güç olabilir.

Fakat kıyaslama, bir saplantı haline geldiğinde dinlemenizin önünde bir engel haline gelir. Dikkatiniz, güvensizlik hissiyle şekillenir ve odağınız yaptığınız karşılaştırmalara kayar. Muhatabınız karşısında, ele alınan konuya katılım göstermek yerine kendini daha üstün ya da daha aşağı statüde göstermekte olan birini bulur.

Karşı taraf, cümlelerinizde şöyle ifadeler duyabilir:
"*Evet, o dediğini ben yaptığımda…*"
"Aynısını ben de yaptım, ama benimkinin farkı…"
Ya da şöyle ifadeler…: "*Sen bu konularda benden çok daha iyisin; keşke ben de böyle yapabilsem.*" Yani, görüş alışverişi yapmak yerine kimin eli daha güçlü diye iddialaşır veya sahte bir alçakgönüllülük sergilersiniz. Sonuç olarak konuşma rayından çıkar.



3 'KIYASLAMAK' KONUSUNDA NE YAPMALI?

Farkındalığınızı kullanarak karşınızdaki kişiye olan tutum ve duygularınıza bir bakın. Kendinize karşı dürüst olun ve zor sorular sorun: Bu kıyaslamalar muhatabınızı kıskanmanızdan mı kaynaklanıyor? Bu kişi(ler) benim için bir tehdit mi? Onda olup sizde olmayan ne var? Bu sağlıklı bir rekabet mi; yoksa karşılaştırma yaptıkça onu dinlemenizin önünde engeller mi oluşuyor?

Konuşma sırasında: Onun güçlü yönlerine odaklanın. Özgün niteliklerini ve güçlü yanlarını ayırt etmek için gayret gösterin ve sonra bunları bir geribildirim halinde iletin:
"Görüyorum ki departmandaki sorunlara çözüm bulma konusunda gayet başarılısın."
"Bu tip bir inisiyatif alıp, müşteriye bu denli hızlı biçimde yanıt vermen çok faydalı olmuş."
Bu tür ifadeler, onu gözden kaçırmadığınızı ve takdir ettiğinizi ortaya koyar.

Konuşmalar arasında: Herkesin masaya farklı bir şey getirdiğini kabul edin. Başkaları vesilesiyle tehdit altında hissetmek yerine, kendi güçlü yönlerinizi netleştirin. Kendi güçlü yanlarınızı nasıl kullandığınız ve bunlarla nasıl değer yarattığınız konusunda net, yetkin ve özgüvenli olmak için uğraşın.



4 KONUDAN SAPMAK

Konudan sapmak aniden mevzuyu değiştirmektir. Bunu göstere göstere de yapabilirsiniz, kurnaz bir biçimde de. Genelde başvurulan taktik, mizahtır. Böyle davranmanızın temel sebebi sıkılmanız, konuya uzak olmanız, konudan veya muhtabınızdan rahatsız olmanız ya da konuşmanın akış hızından memnun olmamanız olabilir; çünkü birkaç adım öndesinizdir.

Dinlemenizin önüne engel çıkmıştır; çünkü dikkatinizi, konudan ya da muhatabınızdan kaçmaya veya konuyu ilerletmeye vermişsinizdir. Bunu yaptığınızda karşı taraf ters köşede kalabilir ya da kendini güvensiz hissedebilir. Zira düşünce akışı kesintiye uğramıştır. Eğer hassas bir konuyu konuşmak için gelmişse, samimiyetiniz veya koyacağınız katkı konusunda yanlış düşüncelere kapılabilir.

Konuyu saptırmak, duyduğunuz rahatsızlığa geçici bir çözüm sunar. Ne var ki muhatabınız dikkatinizin başka bir yerde olduğunu görecektir. Bu durumda insanlar sizle ilgili belirsizlik hissine kapılabilir ve artık sizinle bilgi paylaşmayı bırakabilir. Sizinle yüzeysel bir ilişki kurup önemli konuları bir başkasıyla, saygı ve güven hissini kendilerine veren biriyle konuşmayı tercih ederler.



4 ‘KONUYU SAPMAK’ KONUSUNDA NE YAPMALI?

Ne sıklıkta konuyu saptırdığınıza dikkat edin. En düşük düzeyde olsa bile bu davranışın farkına varmak önemlidir. Ortamı yumuşatmak için yaptığınız bir espri zararsız görünebilir, ancak bir başkasının kafasında oluşturduğu düşünce ağına zarar verebilir. Bunu sık tekrarlamanız muhataplarınıza saygı göstermediğinizi düşündürtebilir. Bu davranışı sergilediğiniz anların ortak unsurları var mı? Ne zaman, nerede ve kiminleyken? Neden konuyu saptırdığınızı kendinize sorun.

Aniden konuyu değiştirdiğinizde neler olduğunun farkına varın. Hangi taktikleri kullanıyorsunuz? Mizah mı? Bütünüyle farklı bir konuya geçmek mi? Bu durumun muhataplarınız üzerindeki etkisi nedir? Tepkilerini izleyin; bazı belli belirsiz yüz ifadeleri, aslında memnuniyetsizlik yaşadıklarının göstergesi olabilir. Peki, konuşmayı bıraktıklarına dair bir şey fark ettiniz mi?

Konuyu saptırma arzunuza hâkim olmayı öğrenin. Huzursuz hissetmeye başladığınızda odağınızı muhatabınızda tutmaya devam edin. Kendinize hâkim olmak için pozisyonunuzu değiştirebilirsiniz; ayağa kalkabilir, hareket edebilirsiniz. Kitapçığın dördüncü bölümü olan ‘Karşılık Verme’, bu konuda size faydalı olabilecek dinleme stratejileriyle dolu...



5 DİKKAT VERMİŞ GİBİ YAPMAK

Dikkat vermiş gibi yapmak, yarım yamalak dinlemektir. Sıkılmış olabilirsiniz, enerjiniz düşük olabilir ya da konu, kişisel anılarınızı tetiklemiş olabilir. Bu durumda dinlemenizi düşük seviyeye çekersiniz, dalıp gidersiniz, dikkatiniz özel hiçbir şeyde değildir. Zihinsel olarak orada değilsinizdir ve dinlemeye psikolojik olarak uygun değilsinizdir.

Hepimiz insanız ve zaman zaman dikkat vermiş gibi yaparız. Fakat konuşmada sizden net şekilde yanıt bekleniyorsa ya da tartışmanın içeriğindeki belirli bir konuya dair doğrudan bir soru aldığınızda, 'orada olmadığınız' belli olabilir. Dikkat vermiş gibi yapmanızın bir diğer sonucu da, konuşan kişinin aslında ne söylemeye çalıştığını kaçırmanız olacaktır.





5 'DİKKAT VERMİŞ GİBİ YAPMAK' KONUSUNDA NE YAPMALI?

Eğer sık sık dikkat vermiş gibi yaptığınızın farkına vardıysanız, nedenini değerlendirin. Yorgunluk mu? Toplantı dökümanlarını hazırlamakla çok mu meşgulsünüz? Kan şekeriniz mi düşüyor; yoksa tuvalet ihtiyacınız mı var?

> Kıdemli bir yönetici olan Kate, rutin olarak toplantılarda yer alıyordu. Bu toplantılarda, dinleme yüksek öneme sahipti çünkü yoğun olarak duygu odaklı konular ele alınıyordu. Bununla birlikte Kate, günlük dökümanlara harcadığı eforun dinleme becerisini etkilediğini fark etti.
>
> Toplantılar genelde arka arkayaydı. Birini özümseyip diğerine başlamak için çok az zamanı oluyordu. Üstelik kendine de vakit ayıramıyordu; öğle yemeklerini hep iki arada bir derede yiyordu. Bunun üzerine Kate yükümlülüklerini gözden geçirdi ve önemli toplantıların öncesine ve sonrasına hazırlık yapabileceği boşluklar koydu. Böylece dinlemesinin etkinliği arttı. Çünkü düzgün yediği öğünler sayesinde kan şekeri değerleri dengelendi. Tuvalet ihtiyacını gidermesi, fiziksel huzursuzluklarının önüne geçip toplantılarda konuşmacılara odaklanmasını sağladı.

Dikkat vermis gibi yapmanın bir diğer nedeni ise saygı eksikliği olabilir. Eğer sürekli aynı kişiye bu davranışı sergiliyorsanız, bu kişiye duyduğunuz saygı konusunda kendinize karşı dürüst olun. Bu gibi muhataplarınıza farklı bir çerçeveden yaklaşmaya ve onların niteliklerini, güçlü yönlerini fark etmeye uğraşın.

6 SAVAŞMAK YA DA KAÇMAK



Dinleme ve farkındalık becerilerinizi kolayca egelleyebilecek bir diğer unsur da tehdit altında hissetmenizdir. Zorlayıcı bir durum karşısında yetersiz kaldığınız hissine kapılabilirsiniz. Karşılaştığınız durumun gerçek bir tehdit mi olduğunu, yoksa size mi öyle geldiğini anlayamayabilirsiniz. Beyniniz bu ayrımı yapmakta o kadar iyi değildir. Örneğin, sosyal bir ortamda değerleriniz, kimliğiniz veya itibarınız gibi derin bağlılık duyduğunuz unsurlara yönelmiş bir meydan okuma, fiziksel olarak zarar verici olmasa da tehdit edici olarak algılanır.

Arabuluculukta buna 'oltaya gelme' denir. Böyle zamanlarda, üst düzey düşünme yetiniz azalır, ilkel beyniniz hâkimiyeti ele alır. Yükselen adrenalin ve yaşadığınız güçlü duygular sizi **savaş**maya ya da **kaç**maya iter. Derinlemesine bakma kabiliyetinizi kaybeder, dinlemeyi bırakır, olasılıklara kendinizi kapatır ve en önemlisi, çocukça 'hayatta kalma' stratejileri kullanmanız dolayısıyla zayıf duruma düşer, kendinizi itibarsızlaştırırsınız.



6 ‘SAVAŞMAK YA DA KAÇMAK’ KONUSUNDA NE YAPMALI?

‘Savaş ya da kaç’ dürtüsü geldiğinde hiç kimseyi, hiçbir şeyi duymazsınız; derinlerinizdeki bir şeyi korumak için savaşırsınız.

Eğer bu hissin sizi ele geçirdiğini farkediyorsanız **dur**un, **ara ver**in, **nefes al**ın ve muhatabınıza **odaklan**ın. Gerekiyorsa söz konusu süreci bir süreliğine dondurmayı talep edin ve böylece duyduklarınızı ele alacağınız bir boşluk yaratın. Çünkü duymayı bırakmışsanız, kontrolü de kaybetmişsiniz demektir.





7 FİLTRELEMEK

'**Filtrelemek**', bazı şeylere kulak vermenizi, bunların dışındakileri *işitmemenizi* ifade eder. Diğer bir deyişle, duymak istediğinizi duyarsınız; içinden seçersiniz. Filtreleme, odaklanılması gereken konuları azaltmak açısından faydalı olabilir. Ancak aynı zamanda duymanıza ve yaratıcı şekilde çalışmanıza engel olur. Şu örnekteki gibi:

> Bir kafe işletmecisi, bir müşteriye öğle yemeğini beğenip beğenmediğini sordu. İyi bir dinleme için tüm gerekenleri yapıyordu; iyi göz teması, sıcak bir gülümseme ve ilgi ifade eden bir beden dili… Müşteri, kısa bir duraklamanın ardından nazikçe, olgulara dayalı bir yanıt verdi: "Yemek güzeldi, ama porsiyonlar menüde gösterilenle örtüşmüyordu." Ne saldırgan bir cevaptı, ne de suçlayıcıydı; hatta işe yarar bir geribildirim gibi gözüküyordu.
>
> Ancak konuşma bir anda karşıt tarafların atışmasına dönüştü. İşletmeci, mesajın sadece tek yönüne odaklandı; olumsuz kısmına… Övgü olan kısmı filtreledi. Bir sebeple (muhtemelen yapıcı olsa bile eleştiriyi kabul edememe gibi bir sebeple) işletmeci, nazikçe sunulmuş bu işe yarar geribildirimi duymadı ya da yanıtsız bıraktı. Müşterisinin yanıldığını düşündüğünü açıkça belli etti.
>
> Müşterinin gözle görülür rahatsızlığı, kafe ile olan ilişkisinin geri dönülmez şekilde değiştiğinin dışa vurumuydu.



7 'FİLTRELEMEK' KONUSUNDA NE YAPMALI?

Sonuç olarak, kafenin işletmecisi mesajın bütününde iletilmek isteneni ıskaladı ve önemli bir meseleyi ele alıp geleceğe dönük olarak müşterisiyle ilişkisini güçlendirme fırsatını tepti. Filtrelemek, iletilen şeylerin kapsamını ve bağlamını algılama kabiliyetinizi azaltır. İçgörü kazanma, yapıcı geribildirimler doğrultusunda çalışma ve işbirlikçi çözümler arama fırsatını kaçırırsınız.

Konuyu saptırma veya akıl verme gibi bazı dinleme engellerini fark ettiğinizde, bunların çok belirgin olduğunu da görürsünüz. Ancak, filtrelemek gibileri, daha derinlerde gizlidir. Bunlar, kendinizi daha yüksek düzeyde gözlemenizi ve dürüstlük göstermenizi gerektirir.

Bir konuşma sırasında kendinize dikkat edin. Bütün mesajı duyuyor musunuz; içlerinden bazısını seçtiğinizi fark edebiliyor musunuz? Dikkatinizi çelen belli başlı şeyler var mı? Mesela bazı insanlar mantıktansa duyguları işitmeyi tercih eder. Hedefleriniz veya beklentileriniz sizi, konunun sadece belirli taraflarına odaklanmaya ve diğer şeyleri ihmal etmeye itebilir.

Kitapçığın dördüncü bölümü olan 'Karşılık Verme'de, 'özetleme' adı verdiğimiz bir araçtan bahsedeceğiz. Etkili şekilde özetleyebilmek için, yüksek seviyede dinleme yapmanız ve dolayısıyla ana temaları duymanız gerekir. Mesajın bütününü ne kadar iyi duyduğunuzu, muhtabınızın sözle veya beden diliyle ilettiği dolaylı geribildirimlerden anlayabilirsiniz. Sözgelimi, baş sallayarak onaylarlar ya da ses tonları değişir.

8 ÖZDEŞLEŞMEK



Özdeşleşmek, duyduklarınızı kendi deneyimlerinizle karşılaştırdığınızda beliren bir durumdur. Bunu yapmak, söylenenlerin bir şey ifade etmesine yardımcı olur ve ortak bir zemin oluşturur. Kişiyle ve hikâyesiyle bağ kurabilirsiniz: "*Benim de başıma öyle bir şey gelmişti; ...*"

Ne var ki, anımsadıklarınız konuşmada baskın hale geldiğinde ve **akıl vermede** olduğu gibi kendi hikâyenizi konunun merkezine koymak için sabırsızlandığınızda, dinlemenize engel bir durum oluşur. Muhatabınızın konuşmadaki rolünü çalarsınız. Kendi hikâyenizi paylaşma hevesiniz (altında yatan sebep her ne olursa olsun), muhatabınızı ifade etmeye çalıştığı noktayı aktarmaktan ya da arzuladığı bağı kurmaktan alıkoyar.

Birçok yönetici, konumlarının getirdiği ağırlığın, yani sahip oldukları 'gücün', insanların kendilerine tabi olmasına neden olduğunu unutur. Muhatabınız bilgeliğinize kulak veriyor gibi görünebilir fakat içten içe, konuşmanın sizinle ilgili hale gelmesinden rahatsızlık duyuyor olabilir. Alışkanlık haline gelmiş özdeşleşme davranışı, sadece kendisiyle ilgilenen biri olduğunuz izlenimi yaratır.

8 ‘ÖZDEŞLEŞMEK’ KONUSUNDA NE YAPMALI?



Konuşmalarda sözü en çok kim alıyor, bunun farkına varın; siz mi, muhataplarınız mı? Eğer en çok siz konuşuyormuşsunuz gibi geliyorsa, duraklat düğmesine basın, otopilotu kapatın, kendi hikâyenizi anlatma arzunuza engel olun. Dinleme seviyenizi artırarak, sadece ilginizi çeken kısımlara değil tüm hikâyeye kulak verin.

Sessiz kalmak, kolayca uygulayabileceğiniz bir stratejidir. Muhataplarınız için anlamlı olan şeyleri işitebileceğiniz bir alan yaratın. Duyduklarınızı ve farkına vardıklarınızı geribildirime dönüştürün. Şöyle şeyler diyebilirsiniz:
“Senin için çok önemli bir olay yaşanmış gibi geldi bana."
“Bu meselenin sana ne kadar çok şey ifade ettiği, konuşma biçiminden belli oluyor.”
“Olanları anlatırken sesin değişti. Heyecanlandın mı yoksa?

Merak, olumlu yaklaşım ve saygı gösterdiğinizi belli eden sorular, ilginin belirtisidir. Konuşurken elbette kendi deneyimlerinizi de paylaşmalısınız; bu, akışın bir parçasıdır, ama konuşmayı kendi tekelinize almaktan kaçının.



9 YARGILAMAK

Yargılamak, muhatabınız hakkında önden kanaatlere vardığınızda ortaya çıkar. Bunu herkes yapar. Çünkü bu tutumun, ilk izlenimlerin oluşmasına, kişilere duyulan güven seviyesinin belirlenmesine, iç ve dış halkaların oluşturulmasına yardımı olur. Ancak yargılamanın, duyduklarınız üzerinde güçlü bir etkisi vardır. Zira biri, bir başkası hakkında bir yargıya varmaya görsün, buna takılır kalır.

Yargılama konusunu basitleştirmek için, '*boynuz ve hale (horns and halo)* etkisi' olarak adlandırılmış bilişsel önyargı sürecinden feyz alınabilir: İnsanları, olumlu (*haleli melekler*) veya olumsuz (*boynuzlu şeytanlar*) şeklindeki yargılarla sınıflarsınız. Sonra da bu yargıyı besleyecek kanıtlar arar ve bulursunuz (Kimse yanılmak istemez, değil mi?). Eğer kişiyi "*haleli*" olarak görüyorsanız yaptığı, söylediği her şeye saygı duyar, hep iyi taraftan bakarsınız. Hata yaptığında mazur görmek için nedenler bulursunuz. "*Boynuzlu*" içinse, durum tam tersidir; görüşünüz her zaman olumsuzdur.

Yargılama davranışı objektif dinlemeyi; güçlü yönleri, zayıf tarafları veya potansiyelleri fark etme kabiliyetinizin önünde bir engeldir. Çünkü duyduklarınızın tamamını, tıpkı 30. sayfada bahsi geçen Midlands üretim müdürü gibi, yargılarınızla değerlendirirsiniz.



9 'YARGILAMAK' KONUSUNDA NE YAPMALI?

Josh'un 'dünyanın en kötü çalışanı' ilan edildiği örnekte (27. sayfa) gördüğümüz gibi, bir kez bir yargıya vardığınızda bunu nadiren değiştirirsiniz. Kendinize şunu sorun; insanları yaftalıyor musunuz? Eğer öyleyse, yargılarınızı çürütmek maksadıyla şöyle düşünün:

O kişinin davranışlarını açıklayacak başka gerekçeler olabilir mi? Acaba öyle davranmasında sizin de bir şekilde etkiniz oluyor mu? Yoksa o kişilere bilişsel bir önyargıyla mı yaklaşıyorsunuz?

Yargılamayı o an bir kenarda tutmak, göstermesi zor ama faydalı bir beceridir. Böylece kendi önyargılarınızı doğrulamaya değil, karşınızdakini gerçekten duymaya odaklanırsınız. Empati ve olumlu yaklaşım göstererek vereceğiniz karşılıkların yönünü tayin edebilirsiniz. Örneğin: *"Seni ne kadar zorlayan bir durum olduğunu anladım sanırım."* Dördüncü bölüm olan 'Karşılık Verme'de göreceğimiz 'özetleme' tekniğini uygulayabilirsiniz.





10 YATIŞTIRMAK

Yatıştırmak birinin kızgın veya alınmış hissetmemesi için ona karşı iyi davranmanız anlamına gelir. Bazı durumlarda, yatıştırma davranışı, kişiyi sakinleştirmek ya da duygularını yönlendirmek için çok gerekli olabilir.

Ancak, yatıştırma bir alışkanlık haline geldiyse, dinleme ve sorun çözme yeteneğinize köstek olabilir. İnsanların tartıştığı meselelere kulak vermekten çok, dışa vurulan güçlü duyguların etkisinden korunmaya çalışırsınız. Muhatabınıza ilerlemesi için omuz verecek bir psikolojik yeterlilikte değilsinizdir. İnsanlar da içlerini dökmelerine izin olmadığı izlenmine kapılabilir.



Alışkanlık haline gelmiş yatıştırma davranışı, meselelerin ele alınamamasına ve derinleşmesine yol açar. İnsanlar, kendilerine büyüklük taslandığını, işitilmediklerini düşünebilir. Bu da anlaşmazlıkları tırmandırabilir.



10 'YATIŞTIRMAK' KONUSUNDA NE YAPMALI?

Öncelikle konuşmaya dair bir unsurdan ya da kişiden kaçınmak mı istiyorsunuz; bunun farkına varın. Bunun için bilinçli farkındalık (mindfulness) çalışması yapın (*bkz.* 44. sayfa - Nefes, Beden, Konum, Nefes Alıp Verme). Böylece heyecanınızı fark eder ve ona hâkim olursunuz. İkinci olarak, kaygı oluştuğunda bunu anlamayı ve idare etmeyi öğrenin.

Bir örnek aktarayım: Çalıştığım bir aracı, güçlü duygularını dışa vuran müşterilerin kaygısını tetiklediğini fark etmişti. Böyle zamanlarda gerginlik yaşıyor, hızlı ve yetersiz nefes alıyor; haliyle daha fazla kaygı içine girip şahsi yargılarının esiri oluyordu. Çözüm olarak yaptığı, solunumunu yavaşlatmak ve o gerginliği bir top olarak hayal edip, göğsünden midesine yuvarlamaktı. Bu adımlar fizyolojik, zihinsel ve duygusal hâkimiyetini korumasına ve karşı tarafı daha iyi dinlemesine yardımcı oluyordu.

Yatıştırma davranışınıza neyin sebep olduğunu netleştirin. Bu sebebi belirleyip adını koyduğunuzda, genelde rahatsızlık azalır. Kendinizi gözlemleyin; kaygının nasıl ve nerede ortaya çıktığını anlayın. Kaygıyla 'yan yana oturmayı' öğrenin; psikolojik tekniklerle kaygıyı hafifletmeye ve hâkimiyetinizi korumaya çalışın. Hatta bu rahatsızlığı, konuşma sırasında işe yarar bir soruya bile dönüştürebilirsiniz: "*Ben bu konuda pek emin olamadım. Ya siz, siz de öyle misiniz?*"



11 PROVA YAPMAK

Prova yapmak, muhatabanız konuşurken vereceğiniz cevabı hazırlamaktır. Bunu herkes yapar; insanların ne söyleyeceğini öngörmek doğal bir davranıştır. Ancak bu davranışın dinlemeye engel teşkil ettiği nokta, bir sonuca veya yargıya varıp konuşulanları dinlemeyi bırakmaktır. Öyle ki, o andan itibaren karşı tarafın söylediği her şeyi, **sizin** kendi düşüncenizi ifade etmenizi geciktiriyormuş gibi görürsünüz.

Prova yaptığınızın klasik işaretlerinden biri, konuşmada "*Evet ama…*", "*Bu harika görünüyor fakat…*" ya da "*Söylediğinizi anlıyorum ancak…*" gibi ifadeler kullanmanızdır. Bu ifadeler, orta seviyede dinlediğinizi gösterir; karşınızdakine değil, kendinize kulak vermeye başlamışsınızdır.

Yeni fikirleri, içgörüleri, yaratıcı fırsatları veya sizi kamçılayacak konseptleri duyma, fark etme imkânınız azalır. Çünkü bir sonuca vardığınız için, zihniniz kapanmıştır.

11 'PROVA YAPMAK' KONUSUNDA NE YAPMALI?



Öncelikle, kendinizle yaptığınız konuşmaya yani kafanızın içinde dolanan seslere dikkat edin.

Meslektaşınız konuşurken kafanızda şu tür düşünceler belirebilir: *"Bu bir işe yaramaz çünkü..."* ya da *"Ne kadar uğraştığımı biliyor, nasıl böyle bir şey der? Dur ben şuna bir anlatayım da ..."* Fizyolojik durumunuzun farkına varın: Karşılık verme arzunuz çok mu güçlü? Dikkatiniz kimde, iç sesinizde mi yoksa muhatabızda mı?

İç sesinizi, tüm o provalarınız ve karşılık verme arzunuzla birlikte zihninizin gerisine itmeye çalışın. Mindfulness tekniklerini kullanarak, odağınıza o an gerçekte neler olduğunu alın ve bunu kavrayın.

'Karşılık verme'yi şu tip bir yapısal sürece çevirmek, işe yarar bir yöntemdir.

SEN – karşı tarafa zaman verin; onu dinleyin ve önemli noktaları anlamaya çalışın.

BEN – ardından altını çizmek istediklerinizi ifade edin.

ANLAŞMA – anlaştığınız noktaları özetleyin, fikir birliğine varılmayan noktaları vurgulayın ve çözüm yollarını keşfetmeye bakın.



12 TARTIŞMAK

Tartışmak, karşılıklı konuşmada üstün gelmek, muhatabınızı yenmeye çalışmak, çekişmeye ya da münkaşaya girmek, atışmak, iddialaşmak gibi tavırlar içinde olmaktır. **Haklı çıkmaya çalışmak/rekabete girişmek** davranışının bir uzantısıdır. Yeni bir bakış açısı kazanmak ya da ortak bir anlayışa ulaşmak için değil de, tartışmış olmak için tartışıyor gibi görünürsünüz. Bu tavrı, sağlam bir özgüven içinde düşüncelerini savunma haliyle karıştırmayın, eğer öyle olsa muhatabınızın da sizinkinden farklı düşüncelere sahip olup bunları savunmasına saygı duyardınız.

Eğer tartışmaya giriyorsanız, başkalarını sürece dahil etme ve farklı bakış açılarını duyma imkânınız azalır. Çünkü muhatabınız için anlamlı olan şeyleri duymuyorsunuzdur. Dikkatinizi, sürekli zemin değiştirmeye, anlaşmazlık noktaları bulmaya verirsiniz, bir bağ kurmaya değil.

Güçlü ve kararlı duruş sergilediğinizi düşünebilirsiniz. Ancak tartışmak, alışkanlığınız haline gelmişse insanlar sizi sinir bozucu ve yorucu bulabilir. Çünkü uzlaşmayı ya da karşı tarafın söylediklerinde makul bir nokta bulmayı amaçlamıyorsunuzdur.





12 'TARTIŞMAK' KONUSUNDA NE YAPMALI?

Eğer tartışmak, sizde derin bir yer etmişse, bunu ayırt etmek zor olabilir. Dürüst bir öz değerlendirme yapmanız ve başkalarından geribildirim almak için cesaret göstermeniz gerekebilir. Konunun ya da o an iletişim kurulan ortamın önemi ne boyutta olursa olsun, haklı çıkmak sizin için en önemli şey mi değil mi, kendinize sorun.

Eğer sık sık ağız dalaşına girdiğinizi fark ediyorsanız, dilinizi tutun. Sizi uyaran bir şey olduğunda karşılık vermeden önce üçe kadar sayın, uyaranla yanıt arasında bir "güvenlik duvarı" oluşturmaya çalışın. Cevabınızda karşıt argümanlar yerine gözlemlere yer vermeyi deneyin. Muhatabınızın o anki süreci nasıl yaşadığına dikkat kesilin; hikâyesini anlatma biçimi, vurguları ve önemsediği hususlar hakkında geribildirimde bulunun. Bu, ona dikkat verdiğinizi gösterecek ve muhtemelen kendini daha derinlemesine ele almasını sağlayacaktır.

Uzun vadede nasıl bir itibarınız olsun isterdiniz? Bunu düşünmek faydalı olabilir: Hasmane tavırlarıyla, usandırmasıyla anılan biri mi; yoksa kulak vermesiyle, aydınlatıcı ifadeleriyle hatırlanan biri mi olmak isterdiniz?

BÖLÜMÜN ÖZETİ



Dinlemenizin ve yorumlamanızın önündeki engelleri berlirlemek zordur, çünkü bu engeller derinlerinize kök salmış alışkanlıklardır. Bu engellerin, özellikle bazılarının, muhatabınızda bulunması çok sinir bozucudur. Kim, sürekli kaçınılmaz biçimde haklı çıkan, haddinden fazla rekabetçi biriyle muhatap olmak ister ki?

Kendinizde bulunan bu tip engelleri ayırt edebilir hale gelmeniz içinse, dinleme seviyesi (40. sayfa) ve etkili dinlemenin ilkeleri üstünde çalışarak, güzel bir başlangıç yapabilirsiniz. Ne kadar çok alıştırma yaparsanız, engellerin de o kadar farkına varır ve kendi iç konuşmalarınızı ayırt edersiniz.

Bir diğer yol da, 44. ve 31. sayfalardaki gibi bilinçli farkındalık (mindfulness) tekniklerini kullanmaktır. Bunlar bedensel durumlara daha duyarlı olmanıza yardımcı olabilir; gerilim, huzursuzluk ve benzeri durumları erken uyarı sinyalleri olarak anlamlandırabilmenizi sağlar. Başta, odağınız başka yerlerde olacağı için bu sinyaller zayıf kalabilir, ancak kendinizi yönetmeyi öğrenirken, bu sinyallerin farkına varmanın büyük faydasını göreceksiniz.

Kendinizi yönetirseniz, bu engellerin üstesinden gelirsiniz.



KARŞILIK VERMEK

GİRİŞ



Birine nasıl karşılık verdiğiniz, sadece onu ne kadar iyi dinleyip dinlemediğinizin değil, ona olan yaklaşımınızın ve gösterdiğiniz saygının da belirtisidir. Yanıtlarınız çok kapsamlı, gösterişli ya da aşırı kontrolcü olmak zorunda değildir. Küçük mimik ve jestler yapabilir, baş eğebilir veya muhataba ilgiyi belirten, onu teşvik edecek sesler çıkarabilir ya da 'dinlemeye uygun' olduğunuzu dışa vuracak hareketler sergileyebilirsiniz. Uyumlu yanıtlar, konuşmaları ileriye taşır ve konuşmacıyı daha fazlası için teşvik eder.



Bu bölüm, farklı farklı yanıt verme yollarını ortaya koyacak. Bunların bazıları, amaca dönük şekilde dinlemenizi ve önemsenen şeyi duyduğunuzu göstermenizi sağlayacak yapılardan ibaret olacak. Kimileri, örneğin sessiz kalmak gibi bazı tutumları alabilme kabiliyetini ifade edecek. Diğerleri de konuşmayı kontrol etmek için yönlendirme yapmanın veya muhatabın önünü açmanın gerekliliğine dair farkındalık sahibi olmakla alakalı olacak.

Bu bölümde, nasıl dinlediğiniz ve yanıt verdiğiniz konusundaki seçeneklerinizi daha da genişletmek hedefleniyor.

KARŞILIK VERMEK

SORULAR



Sorular, 'karşılık verme'nin önemli bir unsurudur. Birçok soru türü ve yapısı bulunmakla birlikte, işe başlamak için en basit yer, ucu açık ve kapalı soruları ayırt etmektir. Sorularla ilgili becerilerden biri, hangi türü ne zaman kullanacağınızı bilmektir.

Ucu açık soruların kapsamı geniş olur ve insanlara cevap vermeleri için alan yaratır. Bu tür sorular muhatabını sadece *"Evet"* veya *"Hayır"* gibi yanıtlara hapsetmez. Kullanışlıdırlar; çünkü insanları cevapları üstünde düşünmeye sevk eder; onları derinlemesine düşünmeye, öğrenmeye, kavrayışa, içgörüye yönlendirebilirler.

Ucu açık sorular, insanların akıl yürütmede gelişim göstermesini sağlayan, sorun çözme becerilerini artırmalarına ve özgüven kazanmalarına yardımcı olan güçlü araçlardır. Ustalıkla kullanıldığında, bu sorular dönüştürücü etkiler yaratabilir.

Örneğin, *"Proje toplantısından memnun kaldınız mı, başarılı mıydı?"* ifadesi, yalnızca bir 'evet/hayır' sorusudur ve ayrıntılandırılmış bir cevaba pek alan tanımaz. Ya hep ya hiç gibi bir hesaba zorlar. Buna karşılık, *"Proje toplantısının başarılı/başarısız olmasının nedenleri sizce nelerdi?"* şeklindeki açık soru, muhataba geniş bir alan yaratır ve kişinin derinlemesine düşünüp net bir kavrayışa sahip olmasına olanak tanır.

KARŞILIK VERMEK



UCU AÇIK SORULAR

Ucu açık sorular, genellikle soru kelimelerine dayanır.

- **'Nasıl'**: *"Yeni müşteriyle nasıl bir başlangıç yaptınız?"*
- **'Ne'**: *"Proje planının geç teslim edilmesiyle ilgili ne gibi şeyler yaptınız?"*
- **'Ne zaman'**: *"Meseleye müdahele etmenizin gerekliliği ne zaman belirdi?"*
- **'Kim'**: *"Sizi ve ekibinizi desteklememiz için başka kimleri projeye dahil etmemiz gerekiyor?"*

Neden/Niçin kelimelerini kullanırken dikkatli olmak gerekir. Bunlar genelde alışkanlıkla kullanılan, doğal bir tepki olarak ağızdan çıkan ifadelerdir. Fakat itham eder bir görünüm alabilirler ki genellikle suçlayıcı veya sorgulayıcı cümleler kurulurken de bu kelimeler kullanılmaktadır. Üsttenci, hesap sorar bir anlam barındırabilirler. Bu soru kelimeleriyle karşılaşan kişi savunmaya geçmeye meyledebilir veya utanç, mahçubiyet yaşayabilir. Örneğin, "Neden" sorusu insanlara karşısında bir ebeveyn varmış gibi hissettirebilir.

Bir dahaki sefere 'Neden/Niçin' kelimeleri dilinizin ucuna geldiğinde, sorunuzu farklı şekilde sorun. "*Neden bunun olmasına izin verdin?*" demek yerine, *"Böyle olmasının sebeplerinin ne olduğunu düşünüyorsun?*" diye sorun. Bu kez nasıl bir yanıt alıyorsunuz, görün.

KARŞILIK VERMEK

KAPALI SORULAR



Kapalı sorular net bir cevap arar. Genellikle ‘evet’ veya ‘hayır’ yanıtlarından birini gerektirir. Bu tür soruların amacı genelde bir şeyin gerçekleşip gerçekleşmediğinin veya gerçekleşip gerçekleşmeyeceğinin bilinmek istenmesidir.

“Proje planı taslaklarının son halini gönderdiniz mi?”

"Yeni operayon prosedürlerini vardiyadaki herkese ilettiniz mi?"

Kapalı sorular, insanlar açık sorular sayesinde net bir akıl yürütme sürecinden geçtikten sonra sorulduğunda veya zaman kısıtlı olduğunda ve kısa, net bir ‘evet’e ya da ‘hayır’a ihtiyaç duyulduğunda çok işe yarar.

KARŞILIK VERMEK

YÖNLENDİRİCİ SORULAR



İyi soru sormak, marifet ister. Açık bir soru gibi sunulan, ancak aslında yönlendiren bir soru sormak çok kolaydır. Mesela;

'Sence de bunu böyle yapman gerekmez mi?

"'Şunu şöyle yapmanın daha iyi olacağını düşünmüyor musun?'

Böyle sorulardan muhatabınızın alacağı mesaj şu olacaktır: *"Soruyormuş ve seni dinliyormuş gibi yapıyorum ama aslında bilgime ve deneyimime seninkinden daha çok güveniyorum."*

Yönlendirici bir soru sormaktansa niyetinizi açıkça ifade etmek çok daha iyidir. Örneğin, "Kanaatime göre bunların şöyle yapılması gerekiyor ancak sen de bu işin bir paydaşısın ve fikirlerini duymak güzel olurdu.' Samimi bir açıklık ve saygı temelli olumlu yaklaşım, yönlendirici manipülatif sorulardan daha gerçek, dürüst ve güvenilirdir.

KARŞILIK VERMEK

SESSİZ KALMAK



Pek çok kişi, sessiz kalmanın ustalaşması en zor karşılık verme biçimi olduğu görüşündedir. Bunun bir sebebi, muhatabınız sözünü bitirir bitirmez cevap verme zorunluluğu hissetmenizdir. Bir diğer nedense bazı insanların, kimliğinin ve güvenilirliğinin her zaman bir yanıtı olmasına dayandığını sanmasıdır.

Ancak sükunet yani derhal bir yanıtla çıkagelmeme kabiliyetiniz, dinleme becerinize dair güçlü bir gösterge olabilir. Susmak, derinlemesine düşünme sağlayan bir boşluk yaratır. İnsanlar çoğunlukla söylediklerini iyice açıklayabilmek adına sözlerine devam ederler. Çünkü bir şey ifade edildiğinde, ardındaki mantık veya çıkarılacak anlamlar faklılaşabilir.

Suskunluk, kişiye ve söylediklerine duyduğunuz saygının açık bir göstergesi olabilir. Diğer yandan gelen yanıtları tam olarak anlamadıysanız, sessiz kalarak zaman kazanabilirsiniz. Sükunetle bekleyin, muhatabınız daha fazla ayrıntı verecektir.

Yanıt vermeden önce beşe kadar sayarak 'sessiz kalma' alıştırması yapın. Suskunluk; jestler, baş sallamalar, gülümsemeler ve karşınızdakini devam etmesi için cesaretlendirici işaretlerle doldurulabilir. Bunu yapmak kolaydır ancak bunda ustalaşmak zordur.

KARŞILIK VERMEK

ÖZETLEMEK



Özetleme, muhatabınızın sözlerindeki ana temaları az ve öz bir biçimde geribildirim haline getirmektir. Birçok nedenle güçlüdür:

- Etkili şekilde özetleme yapabilmek için **dikkatlice dinlemeniz gerekir**. Düşük/orta seviyede dinlerseniz, duyduğunuzu kendi istediğiniz şekilde yorumlarsınız ve bu da ne kadar menfaatçi bir tavrınız olduğunu ortaya koyar.
- Özetleme, saygı temelli olumlu yaklaşımın göstergesidir çünkü muhtabınız, onu dinlediğinizi anlar.
- Özetleme, sapla samanı birbirinden ayırmaya yardımcı olur. Çünkü neyin önemli olduğunu fark edip söylediğinizde bu her iki taraf için de faydalı olabilir.

Harika bir dinleme, içeriğe ve sürece dair anahtar noktaları özetlemenin kaynağıdır. Örneğin: *"Az önce söylediğinizden anladığım kadarıyla kilit noktalar şunlar: Elinizdeki yetki sınırlı. Ancak 2 milyon sterlinden fazla bir hibe aldınız. Meblağdan bahsederken büyük bir yükün altına girmiş gibiydiniz; sesinizin tonu, konuşma tarzınız değişti."*

KARŞILIK VERMEK

AÇIKLIĞA KAVUŞTURMAK



Açıklığa kavuşturmak, işittiklerinizi kontrol etmek için basacağınız bir 'anı dondurma' düğmesidir (pause).

Hikâyeler çoğu zaman doğrusal değildir. Anılar tazelendikçe, olan biten üstüne derinlemesine düşünüldükçe ve olaylar arasında yeni bağlantılar kuruldukça, insanlar geri dönüp hikâyelerinde düzenlemeler yapabilirler.

Ayrıca, hikâyelerde eksik noktalar bulunabilir. Anlatıcılar, bağlama veya ayrıntılara hâkim olduğunuzu varsayabilir ya da hikâyenin farklı bölümlerini bağdaştıran unsurları unutabilir. Bağlantıları kurmak zor olabilir ve bazen hikâye ilerlerken, siz hâlâ önceki ayrıntılardan bir şey çıkarmaya çalışıyor olabilirsiniz.



KARŞILIK VERMEK

AÇIKLIĞA KAVUŞTURMAK



Açıklığa kavuşturmak, çok zor değildir. Bilgi verillirken araya girer ve aktaran kişinin aslen neye önem verdiğini anlamak için 'anı dondurursunuz'; bir sağlama yaparsınız. Örneğin:

"Bakalım doğru anlamış mıyım? Dediğine göre geçen hafta tedarikçi şirketten Jamal ile görüştün ve bir fiyat ve teslimat takvimi üzerinde anlaştınız. Ama sözleşmenin son halini idari destek ekibine verdiğinizden beri ilerleme kaydedilmemiş. Ve şimdi, kendilerine hiçbir şey gönderilmediğini mi söylüyorlar?"

Açıklığa kavuşturma, saygı temelli olumlu yaklaşımınızın ve merak gösterdiğinizin dışa vurumudur. Zira aktarılan hikâyeyi dikkatlice takip ettiğinizi ortaya koymaktasınızdır. Geribildiriminiz doğrultusunda; eğer doğru anlamışsanız muhatabınız bunu teyid edecektir. Eğer tam anlamadıysanız da muhatabınızın kilit noktaları netleştirmesiyle herkes aynı bilgiye sahip olacaktır.

KARŞILIK VERMEK

ODAKLANMAK



Odaklanmaya, konuşmanın amacı veya ana noktası net olmadığında başvurulabilir. Muhatabınız konudan sapabilir ya da yaptığı, sadece içini dökmek haline gelmiştir. Mesela bir mesai arkadaşınız bir konu hakkında konuşmak için gelip, "*Bütçeleme sistemindeki sorun yetkilendirme süreci*" der ve hiç ara vermeden başka bir konuya geçer: *"Geçen hafta ulaşım departmanında yapılanlar da bunun gibi ..."*

Belki bir konunun kapsamını genişleterek onu genelleştiriyordur. Başka bir deyişle; dar kapsamlı bir meseleye müdahele edemiyor olabilir çünkü sorun, temel yapılanma biçiminden kaynaklanıyordur ve bu da onun kontrolünün ötesindedir. Örneğin:

"Planlama yapmakta zorlanıyorum çünkü personel eksiği var. Bana geçici personel lazım. Bunun onayını ancak müdürümden alabilirim fakat onun da boşluğunu yakalamak tam bir mesele; sürekli strateji toplantılarında oluyor. Bu yüzden plan yapamıyor, hiç bir öngörüde bulunamıyorum. Üst yönetim, üzerimizdeki baskının farkında değil ve işimizi zorlaştıran politikalarla hareket ediyorlar."

Genelleştirme davranışı, kişiyi yetkisizleştirip güçsüz kılar. Böyle hisseden insanlar, söz konusu sorunun çok büyük olduğuna ve bunu çözmenin kendilerini çok aştığına hükmeder.

KARŞILIK VERMEK

ODAKLANMAK



Zamanınız değerlidir ve zamanı yönetirken empati, olumlu yaklaşım ve saygı ilkelerini korumak için 'çelik gibi irade ve pamuk gibi bir kalp' mottosuyla 'odaklanma' yapmak faydalı olabilir. İnsanların odaklanmasına yardımcı olmak için kullanabileceğiniz bir takım yöntemler vardır:

- Konuyu yeniden onların etki alanının sınırları içine getirin: "*Bu meselenin sizde ne gibi yansımaları oluyor?*"
- Onları 'açıklığa kavuşturma'ya teşvik edin: *"Çok fazla ayrıntı veriyorsun ama asıl dikkat çektiğin meselenin ne olduğunu tam anlayamadım."*
- Zaman kısıtınız ve beklentiniz konusunda farkındalık yaratın: "*Sorun önemli görünüyor ama şu an bunun için yeterli zamanım yok. Bir saat sonra tekrar buluşsak ve benden tam olarak ne istediğiniz konusunda daha net olasanız, olur mu?*"
- Doğrudan iddialı bir çıkış yapın: *"Sizce bu konuda sözün özü nedir?*" *veya "Sizin soruna olan katkınız nedir?*"

KARŞILIK VERMEK

"FEN"



FEN, en yüksek seviyede dinleyip etkili şekilde karşılık vermenize yardım eden bir özetleme tekniğidir. FEN çok işe yarar çünkü birinin söylediklerinin satır aralarını okuyabilmenizi sağlar. Bu yöntemi uygulamak için şu unsurları göz önünde bulundurarak dinlemeniz gerekir:

F acts – *(Gerçekler)*: Hikâyeye dair gerçekler nelerdir?

E motions – *(Duygular)*: Ne gibi duygular hissedilmekte ve bunlar nasıl ifade edilmektedir?

N eeds – *(İhtiyaçlar)*: Hangi ihtiyaçlar belirtilmektedir? Genellikle ihtiyaçlar açıkça ifade edilmez ama duygular aracılığıyla ortaya konur.

Bir sonraki sayfada, iki komşu arasında, gece geç saatte çalınan müzik ve çıkan gürültüyle ilgili yaşanan bir duruma dair bir arayı bulma örneğine bakacağız. Şikâyette bulunan yaşlı kişinin huzuru kaçmış; bıkkınlık yaşıyor ve öfkeli:

KARŞILIK VERMEK



"FEN"

> *"Bazı geceler eve geldiğinde gerçekten çok gürültü yapıyor; hiç düşünceli davranmıyor. Duvarlar ince, bu yüzden merdivenleri çıktığını bile duyabiliyorum. Sonra müzik açıp yüksek sesle dinliyor. Eşim ve ben saatlerce uyuyamıyoruz. Böyle şey mi olur! İri yapılı bir tip, her sabah görüyorum, hayli asabi duruyor. Kendi evimde böyle bir şeye maruz kalmak istemiyorum."*

Bu hikâyedeki **gerçekler** yılgınlık, gürültü, zamanlama, ortak kullanım alanı ve ince duvarlardı; ayrıca kişi, komşusuyla doğrudan konuşmamıştı. **Duygular** ise; ne yapacağını bilememenin getirdiği asap bozukluğu, komşuya karşı duyulan kızgınlık ve komşunun görünüşü nedeniyle yaşanan korkuydu. Doğrudan ifade edilmeyen **ihtiyaçlar** ise evinde güvende hissetmek ve eşini koruma, gözetme rolünü sürdürmekti.



FEN'i bir dinleme ve özetleme aracı olarak kullanmak, temel sorunları netleştirmeye ve çözümler bulmaya yardımcı oldu. Meğerse yakınılan komşu, değişen vardiyalarda çalışan ve genelde sabahları yorgun olan biriydi, müzik sesinin yüksek olduğununsa farkında bile değildi.

KARŞILIK VERMEK

VARSAYIMLARI SINAMAK VE RIZA GÖSTERMEK



Başkalarını dinlerken varsayımlarda bulunursunuz; bunu herkes yapar. Varsayımlar önemlidir çünkü hikâyedeki boşlukları doldurmanıza veya ona daha derin anlamlar atfetmenize yardımcı olur. Örneğin, belli bir davranışın nedeninin ne olduğu üstüne varsayım yapabilirsiniz.

Ancak, yaptığınızın 'varsayım' olduğunun farkında olmak hayati önemdedir. Yoksa, varsayımlarınız gerçeğin yerini alabilir! Karşılık verirken, yaptığınız bir varsayımın doğruluğunu sınayın; "*Ben şöyle varsaydım …*" diye söze girin.

Rıza göstermek, özellikle hiyerarşik ilişkilerde, varsayımlarınızı sınamanın güçlü bir yoludur. Özellikle otorite pozisyonunda olduğunuz durumlarda işe yarar. Bu süreç, aklınızdan geçenlerin doğrulanmasına rıza göstermeniz şeklinde ilerler.

Özetleme yaparken, açıklığa kavuştururken ya da varsayımları sınarken söze şu şekilde başlayabilirsiniz: *"Yanlış anlamışsam lütfen beni düzeltin …*" ya da "*Bir öneride bulunacağım; bakalım yerinde bir tavsiye mi? Değilse söyleyin, unutalım"* veya *"Şöyle şöyle yapmak istediğinizi varsayıyorum, doğru mu? Değilse söyleyin, bileyim.*"

Rıza göstermeniz, gücünüzü veya kontrolünüzü kaybettiğiniz anlamına gelmez.

KARŞILIK VERMEK

KARŞI DURMAK



Yanlış olduğunu düşündüğünüz ya da sizin anlayışınıza veya organizasyonun ihtiyaçlarına uymayan bir şey duyduğunuzda nasıl karşılık verirsiniz? Böyle durumlarda genelde söylenen şeye karşı çıkmak gerektiğini düşünebilirsiniz. Ancak 'karşı durmak' çok yere çekilebilecek bir davranıştır. Verdiğiniz karşılıklar, durumu bir çatışmaya dönüştürebilir, önemli bir şeyin akıbetinin tehlikede olduğu izlenimi yaratabilir.

Eğer çatışma içinde olmanın veya bunu tırmandırmanın değil de durumu yumuşatmanın ve sorunu çözmenin peşindeyseniz, farklı şekilde karşı çıkabilirsiniz: *"Biraz daha netlik kazanmak istiyorum"* ya da *"Söylenenleri daha iyi anlamak istiyorum"* gibi...

En dürüst yaklaşım, karşı çıktığınız noktayı açıklığa kavuşturup bunun üstünden konuyu ele almaktır. Örneğin, size göre yetki alanızda olan bir meselede size ters gelen bir durum söz konusu olmuşsa, *"Bu, benim işimi zorlaştırır. Benim bildiğim, bu benim alanımda ama benim bildiğim şekilde yapılmıyor"* diyebilirsiniz. Yahut, olumlu ve saygılı yaklaşım ile merak ilkesini uygulayıp *"Burada benim anlayışıma tezat bir durum oluşmuş. Muhakkak bir sebebi vardır; bu noktaya nasıl gelindiğini bilmek isterim"* diyebilirsiniz.

KARŞILIK VERMEK

NE DİYECEĞİNİZİ BİLEMEDİĞİNİZDE



Bir şeye nasıl karşılık vereceğinizi bilmediğinizde ne yaparsınız? Bir soru soruldu ya da biri bir şey dedi ve kendinizi bir şey yapmak veya bir karşılık vermek zorunda hissediyorsunuz. Ancak kafanız durmuş, donup kalmışsınız ve ne yapacağınızı bilemiyorsunuz. Anlık bir durum olabilir fakat size hiç bitmeyecekmiş gibi geliyor.

Genelde sebebi, sizin kendi beklentilerinizdir; bir yanıtınız olması gerektiğine dair inancınızdır. Her şeye hâkim olmanız gerekmez ama iyi karşılıkları bir yöntem olarak kullanabilirsiniz, bunlar daha derin düşünmeyi sağlar. Örneğin:

- Zaman kazanmak için; *"Bunu neden sordunuz?"* ya da *"Bu konuda düşünmek için biraz zamana ihtiyacım var."*
- Açıklığa kavuşturulmasını istemek için; *"Şu anda benle ilgili neye ihtiyacınız var?"*
- İçerikle ilgili bir yanıt vermeyip, o anki duruma bir karşı duruş sergileyerek; *"Bu derce kızgın olmanızı anlayabiliyorum ancak bu şekilde tenkitte bulunmanız doğru değil."*
- Ulaşan bilgiyi özümsemek ve derinine düşünmek için; "Bu benim için yeni bir bilgi. Ne yanıt vereceğimden emin olamadım; üstüne düşünmem lazım. Sizce en önemli noktalar hangileri?

Kendinizin ya da başkalarının inançları, beklentileri doğrultusunda tutum alıp o şekilde karşılık vermek zorunda değilsiniz. Yukarıdaki gibi sorular ve karşılıklar size hareket alanı kazandırabilir ve durumu kontrol altında tutmanıza yardımcı olabilir.



BÖLÜMÜN ÖZETİ

Karşılık vermek, iki yönlü bir alışverişin, yani konuşmanın bir parçasıdır. Çoğu zaman, o anki duruma özel şekilde, doğaçlama yapılarak gerçekleşir. Genellikle kendi *standart senaryonuzu* takip edersiniz. Bu senaryo, sizin ve karşınızdaki kişinin rol ve statüsüne dair algınıza dayanır. Kolayınıza gelen bir senaryodur çünkü alışkanlıkları temel alır. Çok da düşünmeden karşılıklar verebilirsiniz. Buradaki sorun, senaryonun hep aynı şekilde sonlanmasıdır.

Farklı sonuçlar elde etmek istiyorsanız, senaryoyu değiştirmeniz gerekir. Bunun için, yaptığınız dinleme ve verdiğiniz karşılıklar amaca dönük olmalıdır. Bu bölüm boyunca niyetimiz, size bunu gerçekleştirmenin yollarını sunmaktı. Her yeni beceri gibi, bu da başta yabancı ve yapay gelebilir. Ancak değeri, siz bunları uyguladıkça ortaya çıkacaktır. Yani, özetlemeye çalışın, açıklığa kavuşturma pratiği yapın, yönlendirici sorular yerine ucu açık sorular sorun ve *"Neden?"* yerine *"Ne?"* sorusunu sormayı tercih edin.

Senaryoyu değiştirmeyi deneyin ve nasıl neticeler elde ettiğinizi görün.





DİNLEME BECERİLERİNİZİ GELİŞTİRMEK

DİNLEME BECERİLERİNİZİ GELİŞTİRMEK

ESKİ ALIŞKANLIKLAR ZOR TERKEDİLİR



Hayatımızın yaklaşık yüzde 45'inin alışkanlıklardan oluştuğu tahmin edilmektedir. Alışkanlıklar, günlük rutinleri kolaylaştırır çünkü minimumda düşünce ve enerji gerektirir. Ancak, yeni bir durumla karşılaştığınızda ya da farklı şekilde çalışmayı denediğinizde, biraz daha fazla düşünmeniz gerekir. Eski alışkanlıkları yenileriyle değiştirmek, beynin farklı bir bölümünü kullanmayı ve daha fazla enerji harcamayı gerektirir ve bu yorucudur.

Dinleme alışkanlıklarınız da işinizi kolaylaştırmak için oradadır ve bunun kazanımları vardır. Diğer yandan, bu alışkanlıklar derinlere kök salmıştır ve bu sebeple size köstek olur:

- Eski alışkanlıkları zorlayan hallerle karşılaşınca kendinizi rahatsız hissedersiniz.
- Yeni tip davranışlar henüz yeterince güçlü ve benimsenmiş değilken eski alışkanlıklar kendini yeniden gösterir.
- Bir tehdit belirdiğinde otopilot devreye girer ve "savaş ya da kaç" davranışı tetiklenir.
- Yorgun olduğunuzda, kararlılığınız ve enerjiniz düşük olduğunda alışkanlıklar tekrar devreye girer.

Güçlü duygular ortaya çıktığında, üzerinde çalıştığınız 'iyi dinlemeye yönelik' teknikleri bir kenara bırakma tehlikesi belirir ve bu sizi yeniden konfor alanınıza itebilir.

DİNLEME BECERİLERİNİZİ GELİŞTİRMEK

KONFOR ALANI



Jeff, kâr marjının düşük, teslim tarihlerinin ve müeyyidelerin ise sıkı olduğu, inşaatla ilgili bir sektörde yöneticiydi. Başarısı ve kimliği, sergilediği 'kontrolcü' liderlik yaklaşımıyla tanımlanır olmuştu. Bizzat sahada işin başında duran, yönlendiren, sözünü geçiren, sorun çözücü bir yönetici olarak tanınıyordu.

Jeff, bölge müdürü olmak istiyordu ve bu nedenle tarzının gelecekte başarılarını sınırlayabileceğini fark etti. Bununla birlikte daha katılımcı bir liderlik tarzı benimsemek, onu konfor alanından çıkarmıştı. Bu yüzden Jeff, düşük riskli bir dizi küçük deney yaparak tarzını geliştirmeye başladı; koçluk aldı, sorular sormayı ve insanları dinlemeyi denedi.

İnşaata devam edilmesini zora sokan türden büyük bir sorunun ortaya çıktığı dönemde, şantiyedeki maliyetleri en aza indirme konusunda büyük bir baskı oluştu. Bu 'tehdit', Jeff'in kontrolcü liderlik tarzının yeniden ortaya çıkmasına neden oldu.

Uyguladığı ilk çözüm, ekipman kiralama maliyetleri nedeniyle haftada 1000 sterlinden fazla harcanmasına neden oldu. Üstüne üstlük ekipman yetersiz kaldı ve arızalandı. İkinci çözüm ise hem çok yavaş hem de çok pahalıydı.

DİNLEME BECERİLERİNİZİ GELİŞTİRMEK

DEĞİŞİM YA DA ÇÖKÜŞ



İyice çileden çıkan Jeff, işgücüne fikirlerini sordu. Beyin fırtınası yapılan bir toplantıda çözüm, şantiyedeki en genç kişiden, 18 yaşındaki bir çalışandan geldi. Bu çözüm 15 sterline ve şantiye ekibinin sabah mesaisi yapmasına mal olacaktı. Jeff; kaybedilen zamanı, ekipman kirasını ve olası müeyyideleri hesaba kattığında, bu çözümle yaklaşık 30.000 sterlin tasarruf edileceğini öngördü.
Bunun nasıl mümkün olduğu sorulduğunda Jeff, *'Artık dinlemeye hazır olmamı gerektiren bir konumdayım'* dedi.

Eski alışkanlıklar zor terkedilir. Baskı ve tehdit altında hissettiğinde Jeff'in eski alışkanlıkları baş göstermişti. Daha üst düzey düşünme yaklaşımı, 'savaş ya da kaç' tutumuyla ortadan kaybolmuştu. Bu örnekte ise, seçeneklerin tükenmesi Jeff'in bir adım geriden bakıp durumu görmesine, üstüne düşünmesine ve yüksek seviyede dinleme yapmasına yol açtı. En beklenmedik yerden gelen basit bir çözümün gücü, Jeff'te bir aydınlanmaya neden oldu. Bu tecrübe, yapmakta olduğu değişimlere ve kişisel gelişimine olan inancını artırdı ve Jeff şimdi bir bölge müdürü...

Peki 15 sterlinlik çözüm ne miydi? Yerel bir ucuzcu mağazadan alınan 15 adet balık kepçesi...

DİNLEME BECERİLERİNİZİ GELİŞTİRMEK

DEĞİŞİM VE İLERLEME



Kitapçığın sonuna gelirken, uzun vadede çabalarınızı destekleyecek bir gelişimi yapılandırmanızı sağlayacak bazı temel yöntemleri sıralayalım:

- **Farkındalık:** Öz farkındalık geliştirmek, işin başlangıcıdır. Kendinizi gözlemleyin ve bu gözlemleri aktarın; başkalarından geribildirim isteyin.
- **Öğrenme hedefleri:** Kendinize anlamlı hedefler belirleyin ve harcayacağınız çabaya yönelik net gerekçeler ve kazanımlar ortaya koyun.
- **Marjinal kazanımlar:** Ufak zaferler devinim yaratır; sizi ana hedeflerinize taşıyacak, kolay uygulanabilir küçük değişimlere odaklanın.
- **Günün en iyi zamanı:** Zihninizin açık olduğu zamanlarda düşünme becerileriniz daha üst düzeyde olur. Yorgunken alışkanlıklar yeniden devreye girer. Yeni davranışları, enerjinizin yüksek olduğu zamanlarda, örneğin sabahları uygulayarak alışkanlık haline getirmeye bakın.
- **Geribildirim ve destek:** Değişim sürecinize başkalarını dahil edin; onlardan geribildirim, tavsiye ve destek isteyin (Marshall Goldsmith bu konuda harika çalışmalara imza atmıştır).
- **Şefkat:** İyi ve kötü günleriniz olacak, tıpkı Jeff gibi... Ana hedefinizi aklınızdan çıkarmayın; neyi iyi yaptığınızın farkında olun. Hepsinden önemlisi kendinize karşı şefkatli olun.

DİNLEME BECERİLERİNİZİ GELİŞTİRMEK

SON SÖZ

Dinleme faaliyetinin, insanlar ve kurumlar üstünde günün her anında etkisi olur. İster dönüşüm dönemlerinde ister yenilikçi uygulamalara ve yaratıcılığa ihtiyaç duyulan zamanlarda olsun, dinlemenin hayati bir rolü vardır. Yine de pek çok insan dinlemenin etkisini hafife alır.

Dinlemek güven inşa eder. Etkili liderliğin ayrılmaz bir parçası ve birbirimizle nasıl ilişki kurduğumuzun belirleyicisidir. Her gün sergilenecek küçük davranışlar büyük farklar yaratabilir. Bunlar insanların; ilişkileri, değişim motivasyonları, yeniliklere yaklaşımları ve size yönelik tutumları üstünde büyük etkiye sahip olabilir.

Eğer değişim/dönüşüm başlatmayı, daha fazla yaratıcılık sergilenmesini ve insanların daha çok katılım göstermesini istiyorsanız, daha dikkatli dinleyin!



EK KAYNAKLAR

OKUMA TAVSİYESİ



İşte çalışmalarımı ve bu kitapçığı şekillendiren kaynakların bir seçkisi...

Listening and Responding, Sandra D. Collins. Thomson South-Western, 2005

Marshall Goldsmith, www.marshallgoldsmith.com

Swift to Hear, Michael Jacobs. SPCK Publishing, 2000.

The Zen of Listening, Rebecca Z. Shafir. Quest Books, 2003.

Jane Dutton'ın High Quality Connections (Yüksek Kaliteli Bağlar Kurma) konusundaki araştırmalarının hem kapsamlı hem de kullanışlı olduğunu belirtmek isterim.

Yazar hakkında



Mike Pezet; **BA Hons**, **MSc (Kişisel ve Organizasyonel Gelişim)**
Mike sağlık, psikoloji, nükleer enerji, yenilenebilir enerji, girişimcilik, inşaat ve çağrı merkezleri gibi odaklara sahip pek çok sektörde liderlik ve koçluk geliştirme programları tasarlamak ve yürütmek konusunda engin bir deneyime sahip...

Mike, liderlik veya yöneticilik seviyesi her ne olursa olsun, herkesin benzer zorluklarla karşılaştığına ve insanların zamanına ve dikkatine yönelik artan taleplerin bu zorlukları daha da derinleştirdiğine inanıyor.

İnsanların bir adım geri çekilip bu taleplerden uzaklaşması ve anlamlı değişim fırsatları yaratma yolunda kendi beceri ve kaynaklarını daha keskin şekilde kullanması için alan yaratmak, Mike'ın odak noktası...

Mike ayrıca *Geribildirim* (Management Pocketbooks) ve *Reflective Learning and Teaching in Primary Schools* (Sage) kitaplarının yazarıdır.

İletişim:

Mike'a **mike@solutionsfocuscoaching.com** adresinden e-posta gönderebilirsiniz.