# ETKİ YARATMA

## Influencing



Bağ kurma, farklı kişiliklerle başa çıkma, dirençle baş etme ve en önemlisi karar alma konusunda ipuçları, araçlar ve tekniklerle dolu bir cep kitabı

**Richard Storey**

"İnsanların üzerinde etki bırakmak, finansal yönetim kadar hayati ve bir işletmenin bilançosu için aynı derecede önemli yönetim becerilerinden biridir; insanların üzerinde etki sahibi olmak, iş dünyası motorundaki görünmez yağ gibidir. Richard Storey bu alanda bir uzman. Kapsamlı çalışması, yöneticilere bugün mevcut olan en eksiksiz hızlı referans kılavuzunu sunuyor.''

**Ed Lee, Eğitim ve Gelişim Müdürü, BT Consulting & Systems Integration**

"Birçok yöneticinin zorlandığı bir konuda son derece kapsamlı rehberlik sunuyor. Etki yaratma konusuna giriş olarak veya zorlu bir toplantı öncesinde hızlı referans amacıyla kullanılabilecek şekilde iyi düzenlenmiş."

**Steve Ravenhill, İnsan Kaynakları Direktörü, SunGard Availability Services (UK) Ltd**

# ETKİ YARATMA

## Influencing

First published as the Influencing Pocketbook by Richard Storey. (c) Richard Storey, 2015.
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




**ETKİ YARATMAYI PLANLAMA** 5
Sanatı ustalıkla öğrenme, gizli ve açık etki alanları, altı temel ilke, hazırlık, hedefler, etki yaratmada beş kolay adım, nasıl davranmalı, prova yapmanın önemi



**ETKİ YARATMA TARZLARI** 19
Sekiz etki yaratma tarzı, olumlu davranışın gücü ve olumlu davranışları nasıl kopyalayabilirsiniz




**BENİM KAZANCIM NE?** 33
İnsanları evet demeye yönlendiren unsurlar, ilkeler ve değerler, inançlar ve görüşler, ihtiyaçlar ve zorunluluklar ile istek ve arzuları göz önünde bulundurma, teklifin özellikleri, faydaları ve avantajları arasındaki farkları ayırt etme



**MESAJINIZI İLETME** 43
Tembel ve sınırlayıcı dili ele almak için SüperSorular, dinleme teknikleri



**BAĞ KURMA ARACILIĞIYLA ETKİLEME** 57
Bağ kurmanın önemi, gerçeklik haritaları, biyografik eşleşme ve tempo tutturma, uyumsuzlukların kullanımı, ağ kurmanın rolü



**FARKLI KİŞİLİKLERİ ETKİLEME** 69
Dört kişilik türü – bunları hem olumlu hem de olumsuz davranış kalıplarıyla nasıl tanıyabilirsiniz ve onları nasıl etkileyebilirsiniz



**DEĞİŞİM VE DİRENÇLE BAŞA ÇIKMA** 85
Değişimi etkileme, insanlar neden direnç gösterir, direnç türleri, stratejiler ve taktikler, farklı insan kategorileriyle başa çıkma teknikleri



**KARAR ALMA** 101
Ne zaman karar talep etmek gerektiğini bilme, kararsızlarla başa çıkma, kararı güvence altına almak için taktikler






# ETKİ YARATMAYI PLANLAMA




# ETKİ YARATMAK NE DEMEKTİR?

Etki yaratmak:

*Kendi yolunda gitmektir, özellikle dikkat çekmeden.*

Çoğu yönetici çoğu zaman insanlar üzerinde etki bırakır.

- Sadece *kendiniz* olarak başkalarını etkileyebilirsiniz (çocukların çevrelerindekilerin davranışlarından ne kadar kolay etkilendiğine dikkat edin)
- Gizli, perde arkasından etki yaratabilirsiniz
- Daha açık strateji ve taktikler kullanabilirsiniz

İnsanları çok iyi etkileyen kişiler, ilişkilerini koruyarak diğer insanları fikirlerine katılmaya ikna ederler. İnsanlar manipüle edildiklerini hissederlerse, ilişkileri zarar görecektir. Sunulan farklı stratejileri anlamak ve yaklaşımınızı planlamak önemlidir.

# ETKİ YARATMA SANATINDA USTALAŞMA




Günümüzde yöneticiler, iş yerinde başkalarını etkileme yetenekleriyle giderek daha fazla değerlendiriliyor. İnsanları istediğiniz şeyi yapmaya ikna edebilmek doğrudan şunları etkiler:

- Çalışanlarınızın refahı
- Şirketinizin başarısı
- Ve nihayetinde, kendi kaderiniz

Muhtemelen başkalarını etkileme konusunda halihazırda zaman zaman başarılısınız. Peki, nasıl sürekli olarak başarılı olabilirsiniz? Güçlü ve zayıf yönlerinizi belirleyip birkaç değişiklik yapabilirseniz, önünüzde hiçbir engel kalmaz.

*Bugün iş dünyasında başarı için bir numaralı ihtiyaç nedir?*

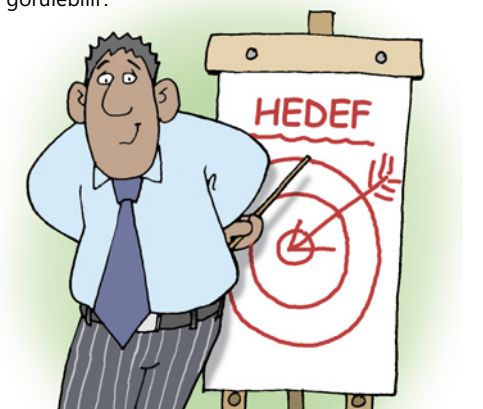
***Kendi değerimi ve fikirlerimin değerini başkalarına kabul ettirebilmek.***

Amerikan Yönetim Derneği
(2800 yöneticiyle yapılan bir anketten)

# *AÇIK* ETKİ ALANLARININ TİPİK ÖRNEKLERİ

Çoğu zaman, özellikle iş dünyasında, insanlar üzerinde etki yaratmak gerekir ve bunu insan iletişiminin bir parçası olarak kabul ederiz. Bu, açık şekilde işler ve genellikle bilinen bir süreci takip eder. Açık etki şu alanlarda görülebilir:

- Toplantılar
- Sunumlar
- Satış konuşmaları
- Tartışmalar ve müzakereler
- Değişim yönetimi
- Raporlar
- Teklifler
- Pazarlıklar
- Performans yönetimi
- Süreç yönetimi






# *AÇIK* ETKİ ALANLARININ TİPİK ÖRNEKLERİ

Etki, daha az açık ve daha az doğrudan şekilde de çalışabilir. Etkileme amacı gütmeseniz bile, davranışlarınız başkaları tarafından fark edilecektir. Sözleriniz ne kadar ince veya dolaylı olursa olsun, her zaman bir şekilde yorumlanacaktır. Kısacası, etki yaratmayı amaçlasak da amaçlamasak da çevremize sürekli etkili mesajlar yayıyoruz.

Gizli etki, genellikle hassas, yavaş ve süreklidir ve şu alanlarda iyi çalışır:

- Birinin imajını değiştirmek
- Tutumları veya davranışları değiştirmek
- Örnek oluşturmak
- Sözsüz iletişim kurmak
- Bağ kurmayı geliştirmek ve sürdürmek
- İlişkileri beslemek
- Başkalarına danışmanlık yapmak
- Rehberlik yapmak
- Müşteri ilişkilerini sürdürmek
- Metafor ve analoji kullanmak

ETKİ YARATMAYI PLANLAMA

# ALTI TEMEL İLKE




*Etki* alanında önde gelen sosyal bilimcilerden biri olan Robert Cialdini, "Influence" (Etki) adlı kitabında birey, grup ve kurumlar içinde olumlu değişim yaratma konusunda kanıtlanmış altı temel ilkeyi ortaya koymuştur:

1. **İnsanlar diğer insanları satın alır.** Eğer başkaları sizi severse, "evet" demeleri daha olasıdır. Kendinizi yüceltmeyin – başkalarıyla ortak noktalarınızı keşfederek bağlar kurun. İnsanlar paylaşılan değerlere güçlü şekilde yanıt verir.
2. **İnsanlar, sizin kendileri için bir şeyler yaptığınızı düşündüklerinde size yardımcı olmak isteyeceklerdir.** Yapılan bir iyilik diğerini hak eder. Başkalarına yardım eden ilk kişi siz olun; destek, tavsiye, rehberlik sunun. Ağınızdaki insanlara koşulsuz değer teklif edin.
3. **İnsanlar benzer kişiler tarafından yapılanları taklit eder; normlara uymak isterler.** Buna "sosyal kanıt" denir; bize benzer düşüncelere sahip insanları ve çalışma arkadaşlarımızı izleyip çoğu zaman onların izinden gideriz. İnsanlar başkaları tarafından güçlü şekilde etkilenebilir (örneğin Twitter, Facebook, TripAdvisor, Yelp vb.)

ETKİ YARATMAYI PLANLAMA

## ALTI TEMEL İLKE




4. **İnsanlar, özellikle anlaşmaları yazılı olarak yapılmışsa, daha önce onay vermişlerse daha fazla harekete geçme eğilimindedir.** Tekliflerinize mümkün olduğunca sağlam taahhütler alın.
5. **İnsanlar genellikle uzmanlara ve otorite sahiplerine itaat ederler.** Otorite, güç, unvan, kıyafet ve ofis, araba, ev gibi aksesuarları içerir. Etki yaratmak için otoriteniz olması gerekmez, sadece otoriter görünmek ve konuşmak yeterlidir.
6. **Kıtlık ve/veya sınırlı zaman güçlü etkiler yaratır.** İnsanlar, kıt veya özel olarak algıladıkları şeyleri daha kıymetli olarak değerlendirirler.

ETKİ YARATMAYI PLANLAMA

## KİM, NE, NEREDE, NE ZAMAN?




Hazırlık, insanları resmi ve başarılı şekilde etkileme senaryolarının temel taşıdır. Stratejinizi planlamaya başlamadan önce kendinize şu soruları sorun:

- Kimle görüşüyorum? Tekliflerimi kabul etme yetkileri var mı? Tavsiyelerine güvendikleri başka biri var mı? Önce onları ikna etmem gerekir mi?
- İkimiz bu görüşmeden neler elde etmeyi bekliyoruz?
- Nerede görüşeceğiz? İş yerinde mi, dışarıda mı? Benim ofisimde mi, onların ofisinde mi, yoksa tarafsız bir toplantı odasında mı?
- Görüşmek için en verimli zaman ne zaman? Sabahın erken saatlerinde mi? Öğle yemeğinden önce mi, sonra mı? Öğlenin ilk saatleri mi, günün son saatleri mi, yoksa mesai saatleri dışında mı?

ETKİ YARATMAYI PLANLAMA

# İNSANLARI ETKİLEME HEDEFLERİNİZ

Kendi etkileme planlarınızı yaparken, önce gerçekten ne başarmak istediğinizi açık ve olumlu şekilde yazın:

- Sonucunuza ulaşmanın nasıl bir şey olacağını hayal edin. Neye benziyor?
  - Nasıl görünüyor?
  - Kulağa nasıl geliyor?
  - Nasıl hissettiriyor?
- Konu nedir? Nerede, ne zaman, kimlerle?
- Sonuç sizin elinizde mi, yoksa başkalarına mı bağlı?
- Başkaları başarılarınızdan nasıl etkilenebilir? Bu durumdan memnun musunuz?






# ETKİ YARATMAK İÇİN BEŞ KOLAY ADIM

İşte verimli şekilde etkili iletişim kurmanın beş ana adımı. Bu modeli ikincil niteliğiniz haline getirin, böylece detaylara odaklanabilirsiniz.

**1. Bağ kurun**
Onların seviyesinde olun; inançlarını ve değerlerini tanıyın; davranış kalıplarını eşleştirin ve kişilik özelliklerinizi onlarınkilerle harmanlayın.

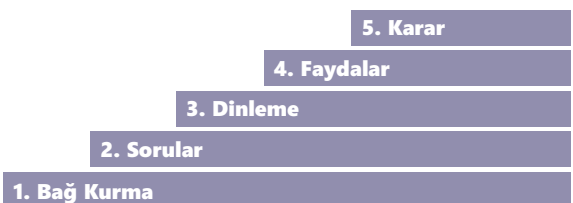
**2. Soru sorun**
İhtiyaçları ve farklı tepkileri ortaya çıkarın; motivasyonlarını, tutumlarını ve duygularını belirlemek için derinlemesine soru sorun.

**3. Aktif dinleyin**
Dinlediğinizi gösterin; tüm duyularınızla dinleyin; yargılamayı askıya alın.

# ETKİ YARATMAK İÇİN BEŞ KOLAY ADIM

**4. İlgili faydaları vurgulayın**
Teklifinizin belirli faydalarının, onların ihtiyaçlarını nasıl doğru şekilde yansıttığını özetleyin.

**5. Karara yönelik çalışın**
Karar almalarını (veya reddetmelerini) sağlayacak sorular sorun; ilgilerini test etmek için varsayımsal sorular sorun; kabul ettiklerini varsayarak olumlu ifadeler kullanın.



## ETKİ YARATMAYI PLANLAMA

# BAŞARILI OLACAKMIŞ GİBİ DAVRANMAK




Hepimiz bir şekilde başkalarının davranışlarından etkileniriz. Eğer ikna edici görünüyorlarsa ve ses tonları da uygunsa, onlardan etkilenme olasılığımız daha yüksek olur.

- Görünümünüze dikkat edin; mesajlarınızı güçlendirmek için pozitif bir beden dili kullanın
- Ses tonunuzu uygun şekilde ayarlayın; mesajlarınızı uygun bir tonla vurgulayın
- Mesajlarınızın gücünü zayıflatan kelimelerden kaçının
- Gereksiz tereddütlerden kaçının

***Mesajınızı istemeden zayıflatan kelimeler:***



ETKİ YARATMAYI PLANLAMA

# KENDİNİZE İNANIN




Birçok insan çok erken pes eder. Ya büyük kâşifler, mucitler, sanatçılar ve politikacılar erken pes edip evlerine dönmüş olsalardı? Azimle devam eden insanlar, erken başarısızlığın faydalı geribildirim sağlayabileceğini kabul ederler.

- Deneyim + başarısızlığın kabulü = yenilgi ve teslimiyet
- Deneyim + geribildirimin gözden geçirilmesi = öğrenme, seçim ve büyüme

Ancak, üzerinde etki veya kontrolünüz olmayan konulara çok fazla çaba harcamak, çaresizlik ve güçsüzlük duygularına yol açabilir. Sihirli nokta, durumun farkına varıp nazikçe geri adım atmaktır.

# PROVA, PROVA, PROVA




İnsanları etkilemek konusunda karmaşık senaryoları prova etmenin değerini ne kadar vurgulasak azdır.

1. Hedeflerinizi not edin
2. Rol yapmak için uygun bir partner bulun
3. Konuşmayı yapacağınız yeri seçin
4. Partnerinizi ayrıntılı şekilde bilgilendirin
5. Bir kez prova yapın
6. Sonucu tartışın ve değişiklikleri kabul edin
7. İkinci bir prova yapın
8. Sonucu tartışın
9. Gerekli olduğu kadar tekrarlayın
10. Gerçek senaryoya büyük özgüvenle girin!





# ETKİ YARATMA TARZLARI

ETKİ YARATMA TARZLARI

# ESNEK YÖNETİCİ



Bir yönetici olarak davranış biçiminiz ve insanlara yaklaşımınızın, nihai başarınız veya başarısızlığınızın üzerinde belirgin bir etkisi olacaktır.

Çeşitli yaklaşım ve davranış tarzlarına sahip olmak size daha fazla esneklik sağlar.

Seçeneklerinizi artırır ve başarı şansınızı yükseltir.

***Hep aynı şeyi yapmaya devam ederseniz,***
***hep aynı şeyi elde edersiniz.***

ETKİ YARATMA TARZLARI

# DOĞAL TARZLAR



Çoğu yönetici, mümkün olduğunda kullanmayı tercih ettikleri doğal bir etki yaratma tarzına sahiptir. Daha esnek yöneticiler ise, tercih edilen tarz istenilen sonuçları elde etmediğinde kullanılmak üzere yedek bir tarzı ceplerinde saklarlar.

Bununla birlikte, en az sekiz tanımlanabilir etki yaratma tarzı vardır - saldırganlık, manipülasyon veya zor kullanma bunlara dahil değildir!

Geniş bir insan yelpazesi üzerinde etki yarattığınız için, daha geniş bir tarz yelpazesinde yetkinlik, daha fazla başarı sağlar.

Doğal tarzınızın konfor alanından çıkın ve yeni etki yaratma yolları alıştırmaları yaparak daha büyük başarılar elde edin.

**Dikkat:** Hangi etki yaratma tarzının en büyük başarı şansına sahip olduğunu dikkatlice düşünün. Tarzlarınızı çok fazla değiştirmek, öngörülemez biri olarak tanınmanıza yol açabilir.



ETKİ YARATMA TARZLARI

# OTORİTER, ZORLAYICI YAKLAŞIM

Onlara bir şey söylersiniz, kabul ederler.

Zorlayıcı tarzı şu durumlarda kullanın:

- Hızlı bir yanıt arıyorsanız
- Sadece kısa vadeli bir taahhüt istiyorsanız
- Takip etmeyi ve sonuçları denetlemeyi göze alıyorsanız

Bu yaklaşım en iyi şekilde; güç, otorite, yaş, bilgi veya bilgelik ile desteklendiğinde çalışır. Direniş ve itirazlar en aza indirgenir. Başkalarına ne yapmalarını istediğinizi söylersiniz.

**Sağlık Uyarısı**: Otoriterlik, yüksek riskli bir strateji olabilir. "Sen kazandın, ben kaybettim" hissine yol açabilir. Bir sonraki sefere onlar kazanır.



ETKİ YARATMA TARZLARI

# İŞBİRLİKÇİ, ÇEKME YAKLAŞIMI

Karar alma sürecine başkalarını dahil edersiniz. İşbirlikçi tarzı şu durumlarda kullanın:

- Başkalarında uzun vadeli etki yaratmak ve etkinizi sürdürmek istiyorsanız
- Yüksek düzeyde bağlılık arıyorsanız
- Sonucu zorla kabul ettirecek zamanınız yoksa

Bu yaklaşım, güç veya otoriteniz olmasa bile başarılı şekilde çalışır.

**Sağlık Uyarısı**: Demokrasi zaman alır ve çözümlerin zayıflamasına neden olabilir. Sürekli işbirlikçi kalın. Çok erken pes etmeyin. Çok fazla parametre veya şart dayatmaktan kaçının – fazla parametre ve şart başkalarında bıkkınlık duygusu yaratır.



ETKİ YARATMA TARZLARI

# MANTIKSAL YAKLAŞIM

Açık, mantıklı, tartışılamaz argümanlar kullanır, bunları kanıtlarla desteklersiniz. Mantığı şu durumlarda kullanın:

- Diğer kişi kanıt ve çok fazla detay talep ediyorsa
- Araştırma yapmaya hazırsanız
- Tepki için beklemeye hazırsanız

Bu yaklaşım en iyi şekilde; diğer kişi mantıklı, doğrusal şekilde düşünen biriyse çalışır. Abartıdan ve gereksiz duygusallıktan kaçının. Bunun yerine gerçekleri ve sayıları sunun.

**Sağlık Uyarısı**: Bu tarzın uzun ve sinir bozucu olduğunu görebilirsiniz. Hatta yazılı hale getirilmesi gerekebilir.

Argümanınızı hazırlamak için zaman ayırın, açıklamak için zaman ayırın, tepki beklemek için zaman ayırın.



ETKİ YARATMA TARZLARI

# DUYGUSAL YAKLAŞIM

Doğal cazibenizi, karizmanızı veya coşkunuzu kullanırsınız. Duyguyu şu durumlarda kullanın:

- Başkalarının heyecan verici bir projenin parçası olmalarını istiyorsanız
- Birinin motivasyonunu yükseltmek istiyorsanız
- Bir fikir hakkında gerçekten coşkuluysanız

Bu yaklaşım, etkili olduğunuzda ve bu etki, kendi duygularınız ve inançlarınızın doğal bir uzantısı haline geldiğinde iyi çalışır. Fikirlerinizin uzun vadeli etkilerine başvurarak, sürekli değerlerini pekiştirebilirsiniz.

**Sağlık Uyarısı**: Duygusal hitap risk taşır. Ağızda hoş olmayan bir tat bırakabilir. Acı verici anılar daha uzun süre akılda kalır.



ETKİ YARATMA TARZLARI

# KENDİNE GÜVENEN YAKLAŞIM





İstediğiniz veya istemediğiniz şeyleri doğrudan, açıkça ve güvenle talep edersiniz.

Şu durumlarda kendinize güvenle hareket edin:

- Otoriter insanları, zorbaları, inatçıları etkilemek istiyorsanız
- Davranışları etkilemek istiyorsanız
- Tepki vermek yerine harekete geçmek ve bir şeyleri başlatmanız gerekiyorsa

Kendinize güven, özellikle sizden hiç beklemeyen kişiler üzerinde kalıcı etki yaratabilir. Herhangi bir direnç, azminizle karşılanır.

**Sağlık Uyarısı**: Yok. Kendinize güvenerek etki yaratmak, az risk taşır veya hiç risk taşımaz.

ETKİ YARATMA TARZLARI

# EDİLGEN YAKLAŞIM



Günü itaatkâr olarak, açıkça etki yaratmadan kazanırsınız.

Şu durumlarda edilgen olun:

- Başkalarını, bireysel olarak gösterme yöntemiyle etkilemek istiyorsanız
- Yardımcı olmayan çatışmalardan kaçınmak istiyorsanız
- Diğer tüm yaklaşımları denediyseniz

İstediğiniz davranışları sessizce sergileyerek, başkalarının kendi kendilerine liderliğinizi takip etmenin değerini görmelerini sağlayabilirsiniz. Güç veya otoriteyle yapılacak pek çok potansiyel çatışma, uysal şekilde olumlu sonuçlar çıkaracak etkiler yaratmayı gerektirir.



**Sağlık Uyarısı**: Teslimiyetçiliğiniz, düşük öz saygı duyguları bırakabilir. Bunu kabullenebilir misiniz?

# SATIŞ YAKLAŞIMI



Eski usul iyi satış tekniklerini kullanırsınız.
Şu durumlarda satış tekniklerinizi kullanın:

- Karşınızdaki kişinin, kendisine bir şeyler satılmasını beklediğini biliyorsanız
- Teklifinizin sağlayacağı faydaları göstermeniz gerekiyorsa
- Fikirlerinizi satmaktan keyif alıyorsanız

Karşı tarafın bakış açısını analiz edin; ihtiyaçlarını anlayın; empati gösterdiğinizi paylaşın; onların fikirlerinin sizinle nasıl örtüştüğünü göstererek dirençlerini en aza indirin; nasıl fayda sağlayacaklarını gösterin.

**Sağlık Uyarısı**: Mantıklı veya teslimiyetçi kişiler genellikle açık satış yaklaşımından nefret eder ve planlarınızı mahvetmek için çok çalışabilirler.

ETKİ YARATMA TARZLARI

# PAZARLIK YAKLAŞIMI



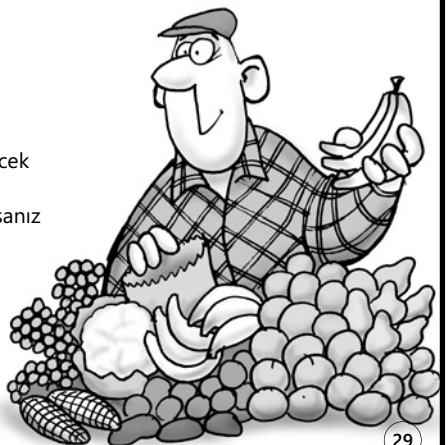
Karşılıklı olarak kabul edilebilir bir sonuca ulaşmak için taviz verirsiniz.

Şu durumlarda pazarlık veya müzakere yapın:

- Her iki taraf da fikri devam ettirmek için eşit derecede istekliyse
- Birkaç taviz vermekten mutlu ve taviz verebilecek durumdaysanız
- *Herkesin kazandığı* bir sonuca ulaşmak istiyorsanız

Pastayı paylaşmakla kalmayın – pastayı daha da büyütün. Adil bir müzakereci olarak başarınız, ilişkiyi pekiştirmeye yardımcı olacaktır.

**Sağlık Uyarısı**: Çok düşük bir hedef belirlerseniz, sonunda daha da düşük bir yerde kalırsınız. Aşırı işbirliği yaparsanız, çok fazla şey verdiğiniz için pişman olabilirsiniz. Tavizleri her zaman müzakere edin.



ETKİ YARATMA TARZLARI

# OLUMLU DAVRANIŞLARIN GÜCÜ (1)



Hayatınızda büyük etkiye sahip olan kimse var mı? Bir ebeveyn, akraba, işveren, arkadaş veya komşu? Muhtemelen sizi etkilemek için özel bir şey yapmadılar – sadece dikkat ettiğiniz ve kopyalamaya karar verdiğiniz şekillerde davrandılar.

Başkalarının davranışları, sizin şu durumlarda nasıl hareket ettiğinizi gözlemlediklerinde büyük ölçüde etkilenebilir:

- Saldırganlıkla başa çıkma
- Zor müşterilerle başa çıkma
- Grup davranışını kontrol etme
- Zor soruları karşılama
- Direnci aşma
- Değerleriniz ve inançlarınız doğrultusunda yaşama
- Konuşulanları eyleme geçirme



ETKİ YARATMA TARZLARI

# OLUMLU DAVRANIŞLARIN GÜCÜ (2)



Etki yaratma sürecine yardımcı olan davranışlar:

- Sürekli olarak bağı sürdürmek (57. sayfadan itibaren bakınız)
- İyi göz teması sürdürmek
- Mesajlarınızı destekleyen uyumlu beden dili
- Söylediklerinizi güçlendiren ve uygun ses tonu
- Duyusal farkındalık – başkalarının size ve mesajlarınıza nasıl tepki verdiğini fark etmek
- Esneklik – gerektiğinde yaklaşımınızı değiştirmeye hazır olmak
- Başkalarının ihtiyaçlarının farkında olmak ve ihtiyaçlarını kabul etmek
- Mesajlarınızı zayıflatan kelimelerin olmaması

ETKİ YARATMA TARZLARI

# DAVRANIŞ MODELLEME



Tamam, diyelim ki tarzınızda yeterli esneklik yok. Alıştırma yaparak, başkalarının etkili davranışlarını gözlemlemek, analiz etmek ve yeniden üretmek kolaydır. Bir ustadan herhangi bir beceri öğrendiyseniz, zaten gözlemlemeyi, analiz etmeyi ve yeniden üretmeyi denemiş olmalısınız.

Eğer insanları etkileme tarzı özellikle zarif veya verimli olan birini tanıyorsanız, bu beceriyi kendinizde geliştirmek istediğiniz bir şey olarak belirlemiş olabilirsiniz. O kişinin işe yarayan yanlarını yakından gözlemleyerek ve başkaları üzerinde yarattığı etkiyi fark ederek, bu davranış ve stratejileri benimseyip deneyerek sizin için de işe yaramalarını sağlayabilirsiniz. Davranış sadece davranıştır – genellikle yeniden üretilebilir.




# BENİM KAZANCIM NE?

BENİM KAZANCIM NE?




# İNSANLARA *EVET* DEDİRTEN ŞEY NEDİR?

Bir fikre veya teklife katıldığımızda, bunun sebebi, içinde bizim için bir şeyler bulundurmasıdır.

Kendi çıkarlarını göremeyen insanları etkilemek zordur. Tek taraflı gibi görünebilir, ancak bu doğrudur. Kişisel çıkar, açgözlülük, bencillik veya başka bir şey diyebilirsiniz. İnsan doğası, "Bundan ne kazanç elde ediyorum?" diye sormayı gerektirir.

İnsanlar, fikirleriniz ihtiyaçlarını karşılıyor veya yaşam görüşlerine uyuyorsa, fikirlerinize evet diyeceklerdir. Bu alanlar şunları içerir:

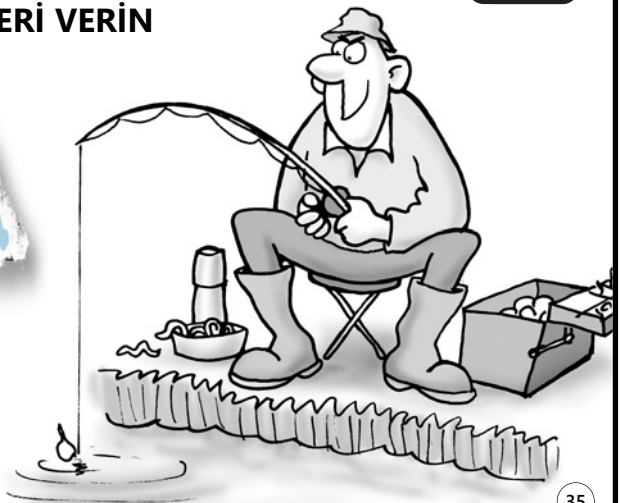
- İlkeler ve değerler
- İnançlar ve görüşler
- İhtiyaçlar ve istekler




# İNSANLARA İSTEDİKLERİ VE İHTİYAÇ DUYDUKLARI ŞEYLERİ VERİN

*Çilekleri çok severim. Ama ne zaman balık tutmaya gitsem, oltama yem olarak solucan takarım. Çünkü balıklar çileği değil, solucanı sever.*

Dale Carnegie



BENİM KAZANCIM NE?

# İLKELER VE DEĞERLER




İnsanlar, ihtiyaçlarına veya yaşam görüşlerine uyan fikir ve tekliflere katılırlar. Hayatımızın temelinde, doğru olduğuna inandığımız bazı ilke ve değerler vardır. Bunlar, hayatımızı nasıl yöneteceğimiz konusunda bize rehberlik eder, davranışlarımızı etkiler ve şekillendirirler. Kişiden kişiye büyük ölçüde farklılık gösterebilirler ve insanları etkileme konusunda başarılı uzmanlar, ilkeleri ve değerleri her zaman göz önünde bulundururlar.

Ama nasıl?

- Diğer insanları yönlendiren ilkeleri ve değerleri fark edin
- Sorular sorun, yorum ve tepkileri teşvik edin
- Onları yakından tanıyanlara danışın

Birkaç ilke örneği:
"İş ilişkilerinde dürüstlük ve adalet, sürecin ayrılmaz bir parçasıdır."
"Bence yaşlı insanlar saygı ve nezaketi hak eder."
"Ahlaki davranış, günlük yaşamın dokusunun bir parçasıdır."
Bu derinlemesine yerleşmiş ilkeleri yerinden oynatmaya çalışmak verimsiz olurdu. Bunun yerine, onlardan önerilerinize güç katmak için yararlanın.

# İNANÇLAR VE GÖRÜŞLER






İnançlar ve görüşler geçici veya kısa vadeli olabilir. Eskiden Noel Baba'ya, Diş Perisi'ne, devlere ve cadılara inanırdınız, hatırlıyor musunuz? Kanıt, bir inancı kolayca ortadan kaldırabilir. Zaman da öyle.

Başka insanları etkileme yolundaki ilk adımlar, ilerlemeden önce kalıcı inançları veya kanaatleri değiştirmeyi içerebilir.

"SpeedClean çamaşır makinelerinin Tumbleboy serisine göre daha sık arızalandığını düşünüyorum."
"Tüm politikacıların yolsuzluk yaptığını düşünüyorum."
"Ayın 13'ünde asla karar almam."
Bu inançların her biri, bir SüperSoru (bkz. sayfa 44) veya kanıt ya da veri sunarak ele alınabilir.

BENİM KAZANCIM NE?

# İHTİYAÇLAR VE ZORUNLULUKLAR




Bunlar temel gereksinimlerdir – başkalarını etkileyebilmek için temel gereksinimlerin karşılanması gerekir.

Tipik ihtiyaçlar arasında güvenilirlik, güvenlik, teslim tarihine yetişmek, bütçeyi karşılamak, güncel kalmak yer alır.

"Piyasada bu kadar çok rekabet varken, imaj korumamız ve aynı zamanda güncel kalmamız zorunludur."

"Ekip üyelerim büyük baskı altında ve morallerini korumam gerekiyor."

"Sistem yalnızca güvenilir değil, aynı zamanda güvenli de olmalı."

İhtiyaçları ortaya çıkardıktan sonra, fikirlerinizi başkalarının gereksinimleriyle uyumlu hale getirecek şekilde şekillendirmeniz gerekebilir.

Çoğu zaman, insanların ihtiyaçlar hiyerarşisi vardır, bu nedenle bu sıralamayı keşfedip kullanmak önemli olabilir:

"Sizin için en önemlisi hangisi – güvenilirlik mi yoksa güvenlik mi?"

# İSTEKLER VE DİLEKLER

İstekler ve dilekler temel gereksinimler değildir, sadece istek listesidir: "Keşke ... ne kadar güzel olurdu." Ancak, bunların yerine getirilmesi, başkası teklifinizi kabul ettikten sonra, üzerine zarifçe konmuş kiraz gibi, etkileyiciliğinizin zirve noktası olabilir.






BENİM KAZANCIM NE?

# NE SUNDUĞUNUZA BAĞLI




Soru: *Teklifiniz diğer kişilere nasıl fayda sağlıyor?*

Etkilediğiniz kişi ya da kişiler, önerilerinizin faydalarını farklı şekillerde yorumlayacaktır. Bazıları fikirlerinizin ince detaylarıyla daha fazla ilgilenecektir. Diğerleri ise, "Ben nasıl fayda sağlayacağım?" diyeceklerdir. Bazıları ise teklifinizin avantajlarını arayacak – faydalarınızın diğer çözümlerden nasıl farklı olduğuna bakacaktır.

***Yeni bir deterjan, üreticisi nedeniyle satın alınmaz. Fayda vaat ettiği için satın alınır.***

David Ogilvy, reklamcılık gurusu

BENİM KAZANCIM NE?




# ÖZELLİKLERİ, FAYDALARI VE AVANTAJLARI

**Özellikler**
Bunlar, fikir ya da önerinizin yerleşik yönleridir – zamanlama, maliyetler, kaynaklar vb. Diğer kişi kabul etse de etmese de bu özellikler fikrinizde kalacaktır.

**Faydalar**
Bunlar, önerinizin özelliklerinden çok daha önemlidir. Sıkıcı eski özellikleri heyecan verici açıklamalara dönüştürür ve başkalarının nasıl fayda sağlayacağını açıkça gösterir.
"*Bu yeni donanım İsveç'te üretiliyor (özellik), bu da yedek parçalarda zaman ve para tasarrufu sağlayacağımız anlamına geliyor (fayda).*"

**Avantajlar**
Bunlar karşılaştırmalı faydalardır – daha fazla para, daha büyük tasarruf, daha hızlı dönüş süreleri.

BENİM KAZANCIM NE?

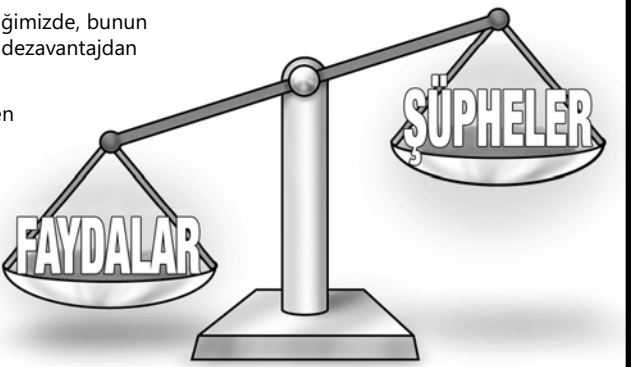
# FAYDA BİLANÇOSU




Çoğu insan bir fikre tamamen gönülden katılmaz. Endişelerini ne kadar iyi ele alırsanız alın, genellikle bir şeyler onları rahatsız etmeye devam eder.

Sonunda, bir öneriye evet dediğimizde, bunun nedeni faydaların herhangi bir dezavantajdan daha ağır basmasıdır.

Etkileyici bir yaklaşım planlarken ve hazırlık yaparken, önerinizin tüm fayda ve avantajlarını listeleyin. Bunları, evet deme ihtimallerini artıracak şekilde kullanın.





# MESAJINIZI İLETME

# SÜPERSORULARIN TANITIMI



Birini gitmesini istediğiniz yere götürmek için, o kişinin şu an nerede olduğunu bilmeniz gerekir. Fikirlerini etkilemek için, o fikirlerin ne olduğunu bilmeniz gerekir.

Dil, deneyimlerimiz üzerinde güçlü bir filtre işlevi görür. Düşüncelerimizi yönlendirir ve zihin yapılarını korur. Kelime seçimimiz en yaygın olarak şunları yaratabilir:

- Tembel dil; bir isim ya da fiil kullandığımızda veya karşılaştırmalar yaptığımızda, başkalarının ne demek istediğimizi bildiğini varsayarız.
- Sınırlayıcı dil; "*yapamazsın*", "*yapmamalısın*", "*asla*", "*her zaman*" gibi kelimelerle aşılması imkânsız görünen engeller oluşturulabilir.

İnsanları başarılı şekilde etkileyen kişiler, dilin güçlü yönlerinden yararlanmak ve zayıf yönlerini asgariye düşürmek için *SüperSorular* kullanır. *SüperSorular*, başkasının haritasının anlamını çözmenize yardımcı olur. Kullandıkları kelimeler ve deneyimler arasında yeniden bağlantı kurmalarına yardımcı olur. *SüperSorular*, dili netleştirmek için dili kullanarak maksimum etki sağlar.



# TEMBEL DİL İLE BAŞA ÇIKMA



**Silinmeler**, anlamın bir kısmının kasıtlı olarak ya da kazara çıkarıldığı dil örnekleridir.

- Sizin için bir anlam taşımayan isimler
- Belirsiz fiiller
- Fiillerin belirsiz isimlere dönüştürülmesi
- Belirtilmemiş karşılaştırmalar

*SüperSorular*, konuşmacının kelimeleri ile çıkarılan ya da belirtilmeyen anlamlar arasında hızla ve kolayca yeniden bağlantı kurmasına olanak tanır.



# AÇIKLAYICI SÜPERSORULAR



Bu *SüperSorular,* silinen bilgiyi sorgulayarak ifadenin arkasındaki ayrıntıyı açığa çıkarır ve konuşmacıyı deneyimlerinin gerçekliğiyle yeniden bağlar. Daha ayrıntılı veya spesifik bilgi toplayarak bir bireyin düşüncesini gözden geçirebilir, odaklayabilir ve genişletebilirsiniz.

"*Karar vermeme* asla izin verilmiyor."
*SüperSoru*: "Hangi *tür* kararları vermene izin verilmiyor?"

"*Sözleşmeler*den nefret ediyorum."
*SüperSoru*: "Tam olarak hangi *sözleşmelerden*?"

"Onun insanları etkileme becerilerini *geliştirmesi* gerek."
*SüperSoru*: "Hangi yönlerden *gelişmeli*?"

"Patronum beni *sinirlendirdi*."
*SüperSoru*: "Patronun seni tam olarak nasıl *sinirlendirdi*?"

# AÇIKLAYICI SÜPERSORULAR



"Tek istediğim biraz *takdir*."
*SüperSoru*: "Tam olarak nasıl takdir edilmek istersin?"

"Sistem *güvenliği* her şeyden önemli."
*SüperSoru*: "Sistemi hangi açılardan *güvenli hale getirmek* istiyorsun?"

"Sunumum *gerçekten* çok kötüydü."
*SüperSoru*: "Neyle karşılaştırıyorsun?"

"O, iş için *en uygun* kişi."
*SüperSoru*: "Tam olarak kimden *daha iyi*?"

# SINIRLAYICI DİL İLE BAŞA ÇIKMA






**Açık kurallar, sınırlamalar ve genelleştirmeler** yanıltıcı olabilir ve genellikle olasılıkları engelliyor gibi görünebilir.

- *Yapmamalıyız ... yapmalıyız ...*
- *Yapamam ...*
- *Her zaman ... asla ...*
- *Mümkün değil ...*
- *Nedenini gerçekten bilmiyorum ...*

# SINIRLAMALARI ZORLAYAN SÜPERSORULAR



Bu *SüperSorular*, sınırlamaları (çoğunlukla kendi kendine dayatılmış veya hayali) sorgular. Ayrıca diğer kişiye alternatif yolları keşfetme ve ilerleme fırsatı verir.

''Bunu o şekilde *yapmamamız gerek*.''
*SüperSoru*: ''Peki ya öyle yaparsak ne olur?''

''Bir kopyasını *saklamalısın*.''
*SüperSoru*: ''Saklamazsam tam olarak ne olur?''

''Şu anda *yapamam*.''
*SüperSoru* : ''Zorluğunu anlayabiliyorum, ama seni yapmaktan alıkoyan şey tam olarak ne?''

''İlk yılındaki insanları terfi *ettirmiyoruz*.''
*SüperSoru* : ''Daha önce kimsenin terfi ettirildiği bir durum oldu mu?''

''İmkânsız. İşin değerinden fazla ... vb.''
*SüperSoru*: ''Mümkün olması için ne gerekiyor?''

''Nedenini *bilmiyorum*.''
*SüperSoru*: ''Nedenini bilseydin veya tahmin etseydin, tahminin ne olurdu?''

''*Her zaman* XYZ Şirketi'ni kullanırım.''
*SüperSoru*: ''Hiç kullanmadığın bir zaman oldu mu?''



# SÜPERSORULARI NE ZAMAN KULLANMALISINIZ?

*SüperSorular* güçlüdür. Herhangi bir güç aracında olduğu gibi, kullanırken zararlı ve tehlikeli olabilirler.

*SüperSoruları* kullanmadan önce dikkatlice düşünün. Kendinize şu soruları sorun:

- SüperSoru, anlamı gerçekten netleştirmeme yardımcı olur mu?
- SüperSoru sorarken bağımızı sürdürebilir miyim?
- SüperSoruları aşırı mı kullanıyorum?

MESAJINIZI İLETME

# SÜPERSORULARINIZI YUMUŞATMA



SüperSorular, dilsel gereksizlikleri temiz ve hızlı şekilde kesen bir cerrah bıçağına benzetilmiştir. İnsanlardan şeylere yeni veya farklı bir bakış açısıyla bakmalarını istemek – bu süreç bazıları için zor, acı verici veya rahatsız edici olabilir.




SüperSoruların etkisini yumuşatmak için kullanılan ifadeler şunlardır:

- *Görüşünü anlıyorum ve...*
- *Hmmm... Ne demek istediğini sanırım anlıyorum...*
- *Evet, ben de öyle düşündüm ve...*

# ŞİMDİ SADECE BENİ DİNLEYİN



İnsanları verimli ve esnek şekilde etkileyebilen kişiler aynı zamanda iyi dinleyicilerdir.

Dikkatli şekilde dinleyebilmek nadir bir beceridir. Birçok insan, değerli dinleme vaktini şunlarla harcar:

- Konuşmaya yeniden katılmaya çalışmak
- Bir sonraki yanıtı veya argümanı düşünmek
- Konuşmacıya zihinsel olarak karşı çıkmak
- Değerlendirme ve yargılarda bulunmak
- Zihnin başka yerlere kaymasına izin vermek
- Konuşmacıya bakmamak
- Gürültü veya diğer konuşmaların dikkati dağıtmasına izin vermek

*Dinlemek en büyük nezaket göstergesidir.*

Tom Peters



# TÜM BEDENİNİZLE DİNLEME

Tüm bedeninizle dinleme, birini tam uyum ve empati ile dinlemektir. Konuşmacıya tüm dikkatinizi vermek, dikkatinizin dışa odaklanabilmesi ve kendi düşüncelerinizi düşünmemenizdir.

- Kulaklarınızla dinleyin
- Gözlerinizle dinleyin
- Kalbinizle dinleyin





# KULAKLARINIZLA DİNLEYİN

Kelimeleri ve ifade ediliş biçimlerini dinlemek, başka bir kişinin dünyasına adım atmanıza yardımcı olacaktır.

- Diğer kişi söylediklerini nasıl ifade ediyor?
- Konuşmacı kendi gerçekliğini nasıl tanımlıyor?
- Kişinin inanç sistemi nedir?
- Konuşmacı hangi ses tonunu kullanıyor?
- Ses tonu, kelimelerle iletilen mesajla uyumlu mu?
- Kişi sessiz mi yoksa yüksek sesle mi konuşuyor, hızlı mı yoksa yavaş mı?



MESAJINIZI İLETME

# GÖZLERİNİZLE DİNLEYİN



Göz teması, dinlemenin önemli bir bileşenidir. Ancak sadece gözlerinizi konuşmacıya odaklamak, konuşmacıyı dinlediğiniz anlamına gelmez.

Konuşmacının yüzünü, gözlerini, ağzını, vücut duruşunu gözlemleyin.

Şunlardaki ince değişikliklere dikkat edin:

- Cilt rengi
- Kas gerginliği veya gevşeme
- Nefes alma hızı
- Duruş ve jestler

Bunların hepsi, söylenenleri onaylayabilir (veya farklı bir mesaj verebilir) ve etkinizin tesirlerini görmenize yardımcı olabilir.



# KALBİNİZLE DİNLEYİN



Karşınızdaki kişi tarafından söylenen kelimeleri duyarken, söylenenlerle ve ifade ediliş biçimiyle empati kurabileceğinizi fark etmeye başlayın. Bu, ne düşünüldüğü ve hissedildiği hakkında değerli içgörüler elde etmenizi sağlar.

Empati ile etkilemek için, karşınızdaki kişinin bakış açısını anlamalısınız. Ardından, onları nazikçe istediğiniz noktaya yönlendirebilirsiniz.



*Empatiyi sempatiyle karıştırmayın.*

***Empati, kendinizi birinin yerine koymaktır - sempati ise o kişilerin ayakkabılarıyla yürümektir.***



# BAĞ KURMA ARACILIĞIYLA ETKİLEME

# BAĞ KURMAK TAM OLARAK NE DEMEKTİR?



Bağ kurmak, bireyler ve gruplar arasındaki karşılıklı anlayış durumudur. Tüm insan iletişiminin ana maddesidir – nihai etkileşim becerisidir. Günlük iletişimin ara yüzünü yumuşatacak bir bağ olmadığı takdirde, başkalarını etkilemek için birçok potansiyel fırsat kaybedilebilir.

İyi bir bağ, sadece "ortak noktalara sahip olmak"tan daha fazlasıdır – bağ kurmak, başkalarının ihtiyaç ve isteklerini daha derinlemesine anlamaya dayanır. Anlayış –empati– illa ki başkalarıyla aynı fikirde olmanızı gerektirmez. Ancak, yargılayıcı olmadan ve karşı tarafın bakış açısını anlayarak, alternatif çözümlere kapılar açabilir ve kilitlerini kaldırabilirsiniz.

Bağ kurmak, güvenin temel taşıdır ve insanları verimli şekilde etkileyen biri, bu bağları sürekli olarak besleyip canlı ve verimli tutacaktır.

BAĞ KURMA ARACILIĞIYLA ETKİLEME

# DİĞER İNSANLARIN ALGISINI ANLAMA



İnsanları etkilemek, büyük ölçüde kelimelerle ilgilidir: İkna etmek veya inandırmak için kullandığımız kelimeler ve alıcının bu kelimeleri nasıl yorumladığıyla ilgilidir.

Hepimizin dünyaya dair önceden şekillenmiş bir görüşü vardır – kişisel Gerçeklik Haritamız. Bilgileri haritamıza uyması için filtreleriz. İyi bağ kurma becerisi, başkalarının "filtrelerini" anlamanıza yardımcı olacak ve onların dünyaya bakış açılarına adım atmanızı sağlayarak, onları verimli şekilde etkilemek istediğinizde doğru kelime ve tanımları kullanmanızı mümkün hale getirecektir.

- Gerçeklik anlayışlarını nasıl tanımladıklarını dikkatlice dinleyin
- Karşıdaki kişinin "haritasına" adım atın
- Orada kalın; haritayı tanıyın
- Onların dilini ve dil kalıplarını kullanın
- Eleştirel analizden kaçının. Onların gerçekliği, onlar neye inanıyorsa odur.
- Empatinin, sempatiye kaçmasına izin vermeyin

*Kendimizi başkalarının gözünden görmek, en değerli hediyelerden biridir. Aynı şekilde, başkalarını kendi gözlerinden görebilme yeteneği de hemen hemen aynı derecede önemlidir.*

"Dünyayı Algılamanın Kapıları"
(The Doors of Perception), Aldous Huxley, 1954.

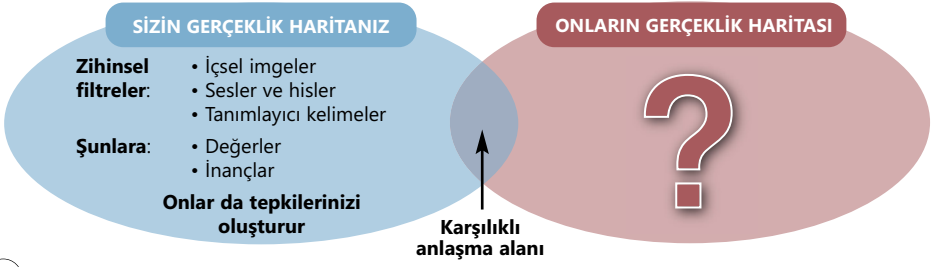
BAĞ KURMA ARACILIĞIYLA ETKİLEME

# GERÇEKLİK HARİTASI NEDİR?



Dünyayı anlamaya mecburuz; ancak şeyleri oldukları gibi değil, kendimiz gibi görürüz. Altı duyumuz: görme, işitme, koklama, tatma, dokunma ve sezgi, dünyamızı anlamamızı sağlayan kişisel filtreler haline gelir.

Başkasının "gerçekliğine" karşı açık fikirli olun. Sizinle aynı olmayabilir, ancak iyi bağ kurma becerileri, birbirinizi anlamanıza ve güven duymanıza yardımcı olacaktır.



## BAĞ KURMA ARACILIĞIYLA ETKİLEME

# KENDİNİZİ AÇMA



Başkalarına düşündüğünüz ve inandığınız şeyleri, nasıl hissettiğinizi anlatmak, ayrıca geçmişiniz hakkında bilgi vermek bir tür para birimidir. Bilgi verirseniz genellikle karşılığında çok şey alırsınız.

İnsanlar; tür, geçmiş, ilgi alanları, inançlar, cinsiyet, iş ve benzeri faktörlere göre gruplaşır. Ve birbirine yakınlaşmanın en etkili yollarından biri, kendini açmaktır.

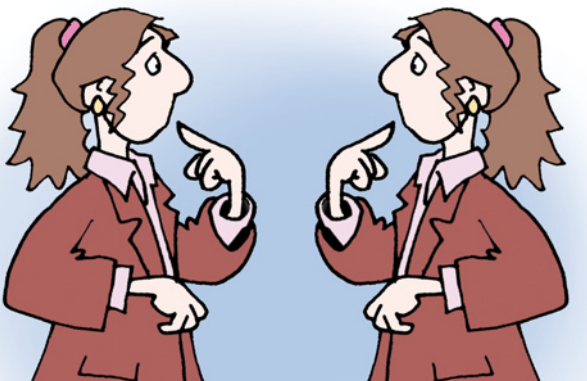
Güçlü ortak bağ hissetmeye başladıkça, aynı şekilde ilişki de başlar. Ortak ilgi alanları, fikirler, değerler ve inançlar, sosyal etkileşimin dokuma iplikleridir.

*İnsanların çoğu, kendilerine benzeyen insanları sever.*

BAĞ KURMA ARACILIĞIYLA ETKİLEME

# BİYOGRAFİK OLARAK EŞLEŞME

İki insanın, birbirleriyle ilgili benzerlikleri keşfetmeye çalışması için çok zaman geçmesi nadir görülür. Bu biyografik eşleşme, dünya görüşü, eğitim veya arka plan gibi sosyal ya da ekonomik yollarla gerçekleştirilebilir – yani ortak deneyimlerle. Eşleştiğinizde, farklılıkları küçültüp benzerlikler üzerinde durarak direnci azaltırsınız.



BAĞ KURMA ARACILIĞIYLA ETKİLEME

# TEMPO TUTTURMA



Birbirinizle eşleşmeye başladıktan sonra, oluşturduğunuz ritmi sürdürmek için birbirinizle aynı fikirde olarak, aynı bakış açısını paylaştığınızı göstererek ilerleyebilirsiniz. Tempo tutturmak, eşleşmenin bilinçli şekilde devamıdır.

Konuşurken, şunların temposunu tutturabilirsiniz:

- Kullanılan kelimeler
- Ses tonu
- Konuşma hızı
- Dil kalıpları
- Ses seviyesi
- Kullanılan beden dili

***Uyarı**: Aşırıya kaçmayın – taklitçilikle suçlanabilirsiniz. Şık olun – becerileriniz fark edilmemiş olarak kalmalı.*

## BAĞ KURMA ARACILIĞIYLA ETKİLEME

# YÖNETME



Eşleşme ve tempo tutturmanın hedeflerinden biri, başkalarını başka bir yöne doğru kolayca yönlendirebilmektir. Bir kişiyle derinden uyum sağladığınızda, sizden gelecek bir tempo değişikliği genellikle diğer kişinin de benzer bir değişiklik yapmasına yol açacaktır.

Eşleşme ve tempo tutturma, başkasının deneyimini paylaşmanıza yardımcı olur ve ne zaman önerilerde bulunmanın, etki yaratmanın veya yönetmenin uygun olduğunu sezgisel olarak anlamaya başlarsınız.




*Anlaşmazlıktan anlaşmaya geçmektense, anlaşmadan anlaşmaya geçmek çok daha kolay ve çok daha etkilidir.*

Jerry Richardson

## BAĞ KURMA ARACILIĞIYLA ETKİLEME

# UYUMSUZLUK



Başkalarının davranışlarını etkileyebilmek için *uyumsuzluğu* da kullanabilirsiniz. Uyumsuzluğu kullanışlı kılacak durumlar şunlardır:

- Bir toplantının sona ermesini istiyorsanız – kâğıtları toplamak, kalemi yerine koymak
- Bir telefon görüşmesini sonlandırmak istiyorsanız – yanıtları ve çıkarılan sesleri en aza indirmek
- Hareket etmeye başlamadan önce düşünmek için zamana ihtiyacınız varsa – tuvalete gitmek, bir telefon görüşmesi yapmak, hesap makinelerinde sayıları toplamak
- Yaptığınız şey işe yaramıyorsa – yürüyüşe çıkmak, biraz müzik dinlemek, telefon görüşmesi yapmak
- Eşleşme, ruh halinizi olumsuz etkiliyorsa – konuşmayı kesmek, konuyu değiştirmek

## BAĞ KURMA ARACILIĞIYLA ETKİLEME

# AĞ KURMA



Başka insanlarla yüz yüze görüşmek, her zaman daha kaliteli iş ilişkileri kurmanıza yardımcı olur. Ağ kurma etkinlikleri, ortak girişimler, stratejik işbirlikleri ve başkalarına yapılan yönlendirmelerle sonuçlanacak ilişkilerin başlangıç noktasıdır. Bunlar, görünürlüğünüzü artırmaya yönelik etkinliklerdir ve günümüzün son derece rekabetçi pazarında kesinlikle gereklidir.

Olduğunuz yerden yeni iş fırsatlarıyla ayrılmıyor olabilirsiniz. Ağ kurmak, tanıdığınız kişilerle değil; onların tanıdıkları kişilerle ilgilidir. Kurduğunuz bağlantılar sadece ilk adımdır; sonrasında yaptığınız şeyler üretken ilişkiler geliştirecektir.

Ağ kurma etkinlikleri size şunları sağlamada yardımcı olacaktır:

- Sektör trendleri hakkında güncel kalmak
- Pazarı en çok etkileyen önemli kişilerle bağlantı kurmak
- Yeni müşteriler çekmek
- Yeni tedarikçilerle tanışmak
- İş problemlerini çözmek
- Yetenekli insanları keşfetmek ve işe almak

Ve tüm bunlar size etki gücü kazandırır.

***Avrupa'daki 6.5 milyon sterlinin üzerindeki tüm iş anlaşmalarının üçte ikisi, golf oyunu sırasında yapılmaktadır.***

*Kapital, Alman ekonomi dergisi*

BAĞ KURMA ARACILIĞIYLA ETKİLEME

# AĞ KURMANIN İŞİNİZE YARAMASINI SAĞLAYIN



Hayatta başarmak istediğimiz her şey, başkalarının işbirliğini gerektirir. Başarı, ilişkiler kurmayı gerektirir. Ağ kurmak, profesyonel ilişkiler kurma sanatıdır. Düşük maliyetli, yüksek verimli bir faaliyettir.

Ağ kurmak kesin bir bilim değildir. Başarısı, başlangıçta geleceğe yönelik davranma ile iş ilişkilerini başlatma ve ilişkileri geliştirme yeteneğinize dayanır. Güçlü ilişkiler, toplumun çimentosudur ve sık temasla gelişir. Başkalarını, Facebook veya LinkedIn sayfalarından tanıyın. Ortak noktalarınızı arayın - hepimiz kendimize benzeyen insanları severiz. İnsanlar insanları satın alır – başkalarına güvenebilmek, seçimlerde ve kararlarda kendinizi güvende hissetmenizi sağlar.

**Sık iletişime geçmek** = **Daha iyi anlaşmak** = **Yakınlık** = **Uygun beklentiler** = **Kendinize, kurumunuza ve ürününüze güven**

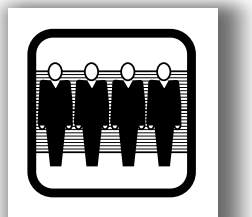
Ziyaretler, telefonlar ve e-postalar, metin mesajları, LinkedIn, video konferanslar, çevrimiçi tartışma grupları, çalışma kahvaltıları, profesyonel kuruluşlar, Facebook, Twitter, MySpace gibi ağ kurma araçlarıyla iletişimde kalın.

BAĞ KURMA ARACILIĞIYLA ETKİLEME

# AĞ KURMAYI EYLEME DÖKÜN



- Ağ kurma etkinliklerinde yardımcı olmak için gönüllü olun. İletişim fırsatlarını büyütür.
- Katılımcıların daha erişilebilir olduğu erken saatlerde orada olun.
- Verimsiz sohbetlerde sıkışıp kalmayın: bir sonraki kişiye geçin.
- Mükemmel bir dinleyici olun. Empatik dinleme becerilerinizle hatırlanın.
- Kendiniz hakkında bazı şeyleri açıklamaktan korkmayın; samimiyetle güven inşa edin.
- İnsanlara, iletişime geçebileceğiniz diğer kişilerin isimlerini sorun.
- İletişime geçtiğiniz kişilere 48 saat içinde takip yapın. Takip yapmazsanız, ağ kurma gerçekleşmez.
- Takip etmek için söyledikleri bir şeyden bahsedin veya ilgi alanlarına yönelik bir bilgi gönderin.



# FARKLI KİŞİLİKLERİ ETKİLEME

# ESNEK DAVRANIŞ



Herkes aynı kişiliğe sahip değildir. Bazen diğer insanlarla hemen kaynaşırız, bazense çatışma olur. Davranışlarınızı farklı insanlara uyacak şekilde değiştirmek tamamen normaldir. Bu, birey olarak sizi değiştirmez ve manipülatif bir hareket değildir.

*Kişiliğiniz kulağımda öylesine gürültü yapıyor ki ne dediğinizi duyamıyorum.*

Ralph Waldo Emerson

# DÖRT KİŞİLİK TÜRÜ

Buradaki model, dört farklı kişilik "türünü" göstermektedir.



FARKLI KİŞİLİKLERİ ETKİLEME

# GELECEĞİ DÜŞÜNEREK HAREKET EDEN LİDER

Olumlu özellikleri:

- Planlayıcı
- Hedef koyucu
- Disiplinli
- Düzenli
- Yeni fikirlere açık
- Güç kullanmaktan hoşlanır
- Kendinden emin ve otoriter görünür
- Görev odaklı
- Hızlı karar alır
- Nazik ve yardımsever olabilir

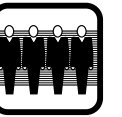


# GELECEĞİ DÜŞÜNEREK HAREKET EDEN LİDER

Olası olumsuz yönler:

- Duyarsız
- Kolayca sıkılır
- Agresif
- Baskıcı
- Sabırsız
- Patavatsız
- Acımasız
- Yetki devretme konusunda kötü
- Statüsünün farkında
- Maddiyatçı





# GELECEĞİ DÜŞÜNEREK HAREKET EDEN LİDERLERİ ETKİLEME

Fikirlerinizi, kişinin prestijini artıracak şekilde sunun. Samimi övgü harikalar yaratabilir. Şu güçlü kelimeleri kullanın:




Hızlı ve sık karar alın.

# ANALİTİK DİNLEYİCİ

Olumlu özellikler:

- Titiz
- Sakin
- İyi dinleyici
- Mantıklı
- Akılcı
- Her türlü istatistiği sever
- Resmi ve disiplinli
- Düşünceli
- İnce
- Temkinli



FARKLI KİŞİLİKLERİ ETKİLEME

# ANALİTİK DİNLEYİCİ

Olası olumsuz yönler:

- Yavaş karar alır
- Ertelemeye meyillidir
- Yeni fikirlere kapalıdır
- Açık şekilde ikna edilmekten hoşlanmaz
- Hata arar
- Yavaş güvenir
- Mesafeli ve duygusuz
- Bürokratik
- Kanıt talep eder
- Garanti ister



# ANALİTİK DİNLEYİCİLERİ ETKİLEME



Geleceği düşünerek hareket eden liderler gibi, bu kişiler de son derece bağımsızdır. Acele etmeyin – kişiye bolca nefes alma ve düşünme zamanı vermek için plan yapın. Önerileriniz mantıklı gelirse, kişi düşünce tarzınıza yönelecektir. Her şeyi yazılı olarak sunmak (bolca çekici istatistikle birlikte) iyi bir fikir olabilir. En önemlisi, böyle kişileri kandırmayı aklınızdan bile geçirmeyin – hemen fark edilecektir.

İyi sonuç veren güçlü kelimeler şunlardır:



# TEPKİSEL TAKİPÇİ



Olumlu özellikler:

- İyi dinleyici
- Güvenilir
- Arkadaş canlısı
- Sadık
- Edilgen
- Nazik
- Düşünceli
- İnsan odaklı
- Sakin
- Kolayca etkilenebilir!

FARKLI KİŞİLİKLERİ ETKİLEME

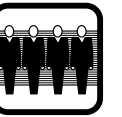
# TEPKİSEL TAKİPÇİ

Olası olumsuz yönler:

- Temkinli
- İtaatkâr
- Yavaş güvenir
- Kanıt ister
- Dışarıdan gelen onaya güvenir
- Baskıyı sevmez
- Değişime karşı çıkar



# TEPKİSEL TAKİPÇİLERİ ETKİLEME



Tepkisel takipçilerin genellikle geçmişte kötü kararlar aldıkları durumlar vardır. Bu yüzden şüphecidirler ve yeni fikirleri kabul etmeleri zaman alır. Zaman ayırın, ilişkiyi geliştirin ve güvenlerini kazanmak için çok çalışın. Fikirlerinizin işe yarayacağına dair bolca kanıt ve garanti sunmaya hazır olun.

İyi sonuç veren güçlü kelimeler şunlardır:



# YARATICI KONUŞMACI

Olumlu özellikler:

- Tepkisel
- Konuşkan
- Çok sosyal
- Arkadaş canlısı
- İyi dinleyici
- Dürtüsel
- Yaratıcı
- Yeni fikirlerden hoşlanır
- Hevesli
- Hızlı karar alır



# YARATICI KONUŞMACI

Olası olumsuz yönler:

- Disiplinsiz
- Zaman yönetimi zayıf
- Dağınık
- Tembel
- Dürtüsel
- Saf ve kolayca yönlendirilir
- Sabırsız
- Duygusal
- Nostaljik
- Aşırı genelleme yapar



# YARATICI KONUŞMACILARI ETKİLEME



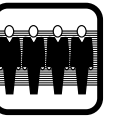
Bu kişiler beğenilip takdir edilmeyi severler. Etraflarında insanlara ihtiyaç duyarlar ve ilişki geliştirip sürdürmeye heveslidirler. Konuşmayı yönlendirmeye ve kontrol etmeye hazır olun.

İyi sonuç veren güçlü kelimeler şunlardır:

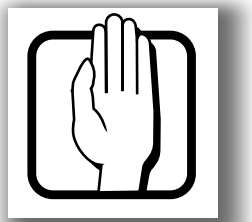


FARKLI KİŞİLİKLERİ ETKİLEME

## HATIRLANMASI GEREKEN NOKTALAR



- İnsanlar aynı kişiliğe sahip değiller ve etkiye farklı tepkiler verirler
- Başkalarını motive eden unsurları fark edin
- Başkalarıyla konuşurken iletişim tarzınızı değiştirmek tamamen normaldir
- İki veya daha fazla kişiden oluşan bir ekip kurarken kişiliği göz önünde bulundurun
- Görev dağıtımı yaparken kişiliği göz önünde bulundurun
- Dört Tür modelini kullanın, ancak gösterilen örneklerin kişilik ve davranışın uç noktalarını temsil ettiğini unutmayın
- Her zaman esnek olun



# DEĞİŞİM VE DİRENÇLE BAŞA ÇIKMA

# DEĞİŞİMİ ETKİLEME



Başarılı yöneticiler, mevcut durumu sürekli olarak sorgular ve sürekli gelişme kültürü oluştururlar. Başkalarını farklı düşünmeye veya davranmaya yönlendirme ihtiyacı, yönetim rolü için hayati önem taşır. Değişimi zorlamaktan ve daha güçlü direnç yaratmaktan kaçınmak için, sürdürülebilir hedeflere ulaşmak adına kişisel destek kazanmanız gerekecektir.

İster örgütsel bir değişim, ister küçük bir prosedür değişikliği üzerinde etkide bulunun, aynı temel kurallar geçerlidir.

İnsanların değişime direnmesinin doğal olduğunu kabul edin. Bir yönetici olarak, değişimin onların yararına olduğunu kabul etmeleri için başkalarını etkileyebilmeniz gerekecektir.

İş kültürlerinde ve büyük veya küçük gruplar içinde, her zaman değişime karşı ve değişimi destekleyen argümanlar olacaktır. Her iki argümanın nasıl fayda sağlayacağını anlamak çok önemlidir. Başkalarının fikirlerinizi benimsemesini sağlamak için, "*Bana ne faydası var?*" sorusuna yanıt verirken tutarlı bir argüman geliştirmeniz gerekecektir. Başkalarıyla işbirliği içinde çalışmak çoğu zaman güçlü sonuçlar verebilir.

# DEĞİŞİMİ ETKİLEME

Etki yaratmak, başkalarının olayları sizin bakış açınızdan görmelerini sağlamak – anlaşmazlığı anlaşmaya dönüştürmekle ilgilidir. Ama **onlar** olayları nasıl görüyor? Çelişen bakış açılarınız ne kadar farklı – ya da arada örtüşme var mı?

*Ortak* anlaşma alanları aramak ve bunları vurgulamak, anlaşmazlık noktalarını otomatik olarak en aza indirmenize yardımcı olacaktır.




Sonuçlarınızı uyumlu hale getirerek ve başkalarının ihtiyaçlarını tanıyarak, anında bağ kurarsınız. Bağ kurma, verimli ve kalıcı etki yaratmanın temelidir.

# BAŞARILI DEĞİŞİM İÇİN BEŞ ADIM



Bu beş yaklaşım, başarılı olma şansınızı artıracaktır.

1. **Grubu kim etkiliyor?** Grup rolleri iş rollerinden farklı olabilir. Grup içinde en etkili kabul edilen kişiyi tanıyın.
2. **Bakış açılarını anlayın.** Dünyalarına adım atın. Değerlerini ve inançlarını bilmek işin yarısıdır.
3. **Bakış açılarını kabul edin.** Empati, argümanınızın anahtarlarını sağlayacaktır. Başkalarını doğrulayıp tanımak elinizdeki en güçlü araçtır.
4. **Bakış açılarına odaklanın.** Endişelerini bilmek, farklı bir bakış açısı sunmanıza ve gereksiz korkuları azaltmanıza yardımcı olacaktır.
5. **Yavaş yavaş ilerleyin.** İnsanlara değişiklikleri kendi zihinlerinde değerlendirmeleri ve haklı çıkarmaları için zaman verin. Fikirlerini değiştirdikten sonra itibarlarını korumaları gerekebilir. Paylaştığınız konuları düşünmelerine izin verin.



# İNSANLAR NEDEN DİRENÇ GÖSTERİP İTİRAZ EDER?

Fikirlerinize ve etkinize karşı direnci ele almak için, öncelikle itirazın tam olarak nedenini belirlemeniz gerekir. Genellikle insanlar şu nedenlerden dolayı itiraz eder veya direnirler:

- Önerinizi tam olarak anlamamışlardır
- Yanlış anlamışlardır
- İlerlemeye ihtiyaç duymamaktadırlar
- Faydaları ve avantajları anlamamaktadırlar
- İddialarınıza inanmamaktadırlar
- Oldukları gibi kalmaktan mutludurlar
- Gerçekten düşünmek için zamana ihtiyaçları vardır
- Size güvenmemektedirler
- Genel olarak durağanlık gösterirler

# NE TÜR BİR DİRENÇ?



İtirazlar ve direnç genellikle üç belirgin biçimde ortaya çıkar:

**Koşul**, birinin önerinizi kabul edememesinin veya ilerleyememesinin gerçek, pazarlığa kapalı nedenidir (örneğin: şirket politikası, yasal nedenler, sözleşme yükümlülüğü).

**Bahane** veya erteleme, genellikle insanların fikirlerinizin faydalarına ikna olmamasından kaynaklanır. Bahanelere cevap verilemez – tek çözüm ikna etmektir.

**Gerçek itiraz**, para veya kaynak eksikliğini, zaman kısıtlamalarını veya mevcut durumdan memnuniyeti içerebilir.

*Bize değiştirilemeyeni kabul etme huzurunu,*
*değiştirilmesi gerekeni değiştirme cesaretini –*
*ve birini diğerinden ayırma bilgeliğini ver.*

Rhienhold Niebuhr

# STRATEJİ VE TAKTİKLER



Direnç çok sinir bozucu olabilir. Bir şeylere başlamak için heveslisiniz ve başkalarının neden karşı durduğunu anlamakta zorlanıyorsunuz. İşte bu, geri adım atıp durumu değerlendirmek gereken andır.

1. Söylediklerini dikkatle dinleyin.
2. Vücut dillerini izleyin – gizli mesajlar içeriyor mu?
3. Onların yerine geçin; olayları onların bakış açısından görmeye çalışın.
4. *Sizin* ikna olmanız için ne gerekirdi diye düşünün.
5. Yanıtlarınızı dikkatle planlayın.
6. Düşünülerek hazırlanmış yanıtlar oluşturmak için zaman ayırın.
7. Şüphe ve korkular konusunda kabul edilebilir yanıtlar sunduğunuzdan emin olun.
8. Anlaşma alanları arayın ve bunları vurgulayın; anlaşmazlık alanlarını en aza indirin.

**Not:** Yeni fikirlere karşı direnç, gizli ya da açık anlaşmazlıktan, gönülsüz şekilde uyum sağlamaya kadar değişebilir. Tekliflerinizin sonucunu her zaman takip edin, bağlılığı ve uygulamayı kontrol edin.

# GİZLİ ANLAŞMAZLIK

***"Peki, tamam eğer öyle istiyorsanız." Kendi kendine düşündükleri: ''Ne saçmalık – öyle bir şey yapmayacağım."***

Bu kişiler, aktif olarak size karşı çalışıyorlardır. Enerjilerini; endişelerini açıkça konuşarak harcamalarını sağlamak amacıyla nazikçe yönlendirin.

Yönlendirdikten sonra şu adımları atabilirsiniz:

- Bağ ve pozitif ilişki kurmaya çalışın
- Anlaşmazlık alanlarına geçmeden önce anlaşma noktalarını vurgulayın
- Mizah ve pozitif anekdotlar kullanın
- Düzenli olarak bir araya gelerek çalışma ilişkisi geliştirin
- Onların pozisyonlarına saygı gösterin, kendi pozisyonunuzu tanıtın



# AÇIK ANLAŞMAZLIK



***''Hmm – mümkün olabilir, ama şüpheliyim…"***

İtiraz eden kişiler, sizin bakış açınızı kabul etmek için zamana ihtiyaç duyarlar.

- İfadelerinizi kanıt ve delillerle destekleyin
- İstatistikleri ve sayıları doğru ve uygun şekilde kullanın; hileden kaçının
- Anlaşma ve anlaşmazlık alanlarını net şekilde belirtin
- Çok şey istemek ve reddedilmek yerine, biraz isteyip elde edin
- Bakış açılarını anladığınızı gösterin
- *Herkesin kazandığı* bir sonuç aradığınızı gösterin

DEĞİŞİM VE DİRENÇLE BAŞA ÇIKMA

# GÖNÜLSÜZ UYUM



***''Peki, eğer öyle istiyorsanız, o zaman öyle yapmamız gerekecek."***

Bakış açınızı, uyum gösteren kişinin duyguları, değerleri ve endişeleriyle bağdaştırarak kişiyi, fikirlerinizi aktif şekilde desteklemeye yönlendirin.

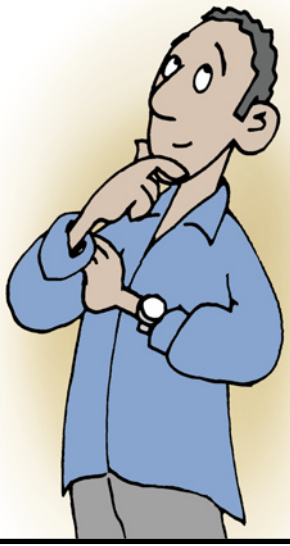
- Teklifinizin veya pozisyonunuzun, kişinin çıkarlarıyla bağlantılarını vurgulayın
- Karmaşık argümanlardan kaçının
- Basit ve canlı noktalar ile faydalar üzerine odaklanın
- Bunları birçok farklı şekilde tekrar etmeye hazırlıklı olun
- Karşılıklı faydaları vurgulayın
- Fikirleriniz kabul edilmezse oluşacak karşılıklı kayıpları belirtin

# KARARSIZLAR

***"İşe yarayıp yaramayacağından emin değilim."***

Dengeleri lehinize çevirmeye çalışın.

- Konunun kendi tarafınıza odaklanın
- Karşılıklı faydaları yeniden ifade edin
- Sorunlu noktaları en aza indirin/çözün
- Durumunuzu uzman görüşleriyle destekleyin
- Benzer öneri veya fikirlerin başarılı olduğu örnekler sunun
- Önerinizi daha küçük, kabul edilebilir adımlara bölün
- Kişinin kararsızlığa geri dönmesini önlemek için (yazılı olarak da mümkün) takip edin





## HİÇ/YETERLİ BİLGİSİ OLMAYANLAR

***"Karar vermeden önce daha fazla temel bilgiye ihtiyacım var."***

Eksik veya ihtiyaç duyulan bilgiyi öğrenin.

- Bilgiyi kanıt ve delillerle destekleyin
- Karşı tarafa çok fazla bilgi yüklemekten kaçının
- Soru ve açıklama taleplerini teşvik edin
- Bilginin yeterli ve kabul edilebilir olduğu konusunda kişiden onay alın
- Bilgilerinizi canlı ve çekici hale getirin

DEĞİŞİM VE DİRENÇLE BAŞA ÇIKMA

# HERHANGİ BİR İHTİYAÇ GÖREMEYENLER



***"Şu anda buna ihtiyacımız olduğunu düşünmüyorum."***

İhtiyacın fark edilmesi kabulün temelidir.

- Daha ayrıntılı bilgi toplama çalışması yapın
- İhtiyaçların var olduğu konusunda adım adım anlaşmaya varın
- Bu ihtiyaçların karşılanmaması durumunda neler olabileceğini sorun
- Benzer ihtiyaçların başkaları için nasıl karşılandığını gösterin
- Teklifinizin özel faydalarını özetleyin

# TEKRAR DÜŞÜNMEK İSTEYENLER



***"Hmm – bunu biraz düşünmem gerek. Gelecek ay tekrar konuşabilir miyiz?"***

Bazı insanların fikirleri iyice düşünmek için zamana ihtiyacı vardır. Fikir üzerinde hangi noktaları düşünmeleri gerektiğini belirleyin: "Tam olarak üzerine düşünmek istediğiniz şey nedir... (Burada durmayın) ... x mi, y mi, yoksa z mi?"

- Teklifinizin ana faydalarını tekrarlayın
- Yanlış anlamaları açıklayın
- Kalan sorunları veya problemleri çözün
- Gecikmeyi olumlu şekilde değerlendirin
- Fikirlerinizin ve faydalarının yazılı özetini sunun

# YANLIŞ ZAMAN

***"Bu tür kararlar almak için kötü bir zaman."***

Bu, gerçek bir sebepse ve yalnızca geciktirme taktiği değilse, bekleme süresini karşılıklı fayda sağlamak için kullanabilirsiniz.

- Uygun vaktin ne zaman olacağını sorun
- Gecikmeyi fikirlerinizi denemek, prova yapmak, planlarınızı tekrar gözden geçirmek için kullanın



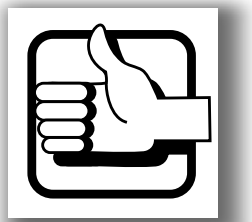


# KARARI BAŞKALARINA HAVALE EDENLER

***"Ortağımla konuşup sonra cevap vermem gerekecek."***

Etkilemeye çalıştığınız kişinin, evet deme yetkisine sahip olduğunu önceden belirlemiş olmalısınız.

Bu durumda, şunu sorun: "Teklifimden memnun musunuz?" Kişi memnunsa, konuyu *birlikte* daha yüksek bir merciye taşımayı ve son anlaşmaya varmak için ekip olarak birlikte çalışmayı önerin.



# KARAR ALMA

# NEDEN GEREKLİDİR?



Kişi, önerilerinize koşulsuz şekilde *evet* demediği sürece, olumlu karar oluşturacak bir şey yapmanız veya söylemeniz gerekecektir.

Karar almayı sağlamak için atabileceğiniz iki adım şunlardır:

1. Kendinize sorun, "Bu kişi genellikle nasıl karar verir?". Çoğu insanın karar verirken tercih ettiği bir yolu vardır. Bazı insanlar karar vermek için zaman ister, bazıları ise hızlı kararlar vermekten memnundur. İkincisini bazen zorlayabilirsiniz, ancak birincisiyle daha dikkatli ilerlemeniz gerekecektir.
2. Karar vermeyi teşvik edebilecek çeşitli yollarınız olsun.

KARAR ALMA

# İŞARETLERİ İZLEYİN



Karar verilmesini istemek için doğru zamanın ne zaman olduğunu bilmek çok önemlidir. Çok erken isterseniz, karşı tarafı korkutabilirsiniz. Çok geç isterseniz, en iyi fırsatınızı kaçırabilirsiniz. Karşı tarafın karar vermeye hazır olduğunu gösteren işaretlere dikkat edin:

- Öne eğilme, daha ilgili ve katılımcı görünme
- İyi göz teması kurarak başı yukarıda tutma
- Düşünceli şekilde çenesini okşama
- Başını sallama veya size katıldığını gösteren bir gülümseme
- Ses tonunda yükselme
- Daha fazla bilgi talep etme
- Söylediğiniz bazı noktaları tekrar etmenizi isteme
- Not alma
- "Ya şöyle olursa..." veya "Farz edelim ki..." gibi sorular sorma
- Garantileri, destekleri, takip planlarını kontrol etme
- Yazılı teklifinizi alıp bazı noktaları yeniden kontrol etme
- Uygulama detaylarını tartışma

# KARARSIZLARLA BAŞA ÇIKMA



Karar vermekten kaçınmanın iyi bir yolu, "Üzerine düşünmek istiyorum" demektir.

Bazen insanlar gerçekten de düşünmek isterler. Ancak çoğu zaman bir bahane veya erteleme olabilir.

Sorun:

- "Tam olarak neyi düşünmek istiyorsunuz? (*Ne yaparsanız yapın - burada durmayın!*) Uygulama takvimini mi? Sonucu mu? Zamanlamayı mı?"

Gerçek nedeni izole ettikten sonra, itiraza yanıt verebilmek için çok daha iyi bir konumda olursunuz.

KARAR ALMA

# YOLLAR VE ARAÇLAR

***Evet* cevabını almak**

- "Eğer kabul ediyorsanız, hemen harekete geçelim mi?"

Bu dolaysızlık, geleceği düşünerek hareket eden liderlere veya yaratıcı konuşmacılara hitap eder.

Eğer cevap hayır ise, SüperSoru sorun:

"İlerlemeyi engelleyen nedir?"

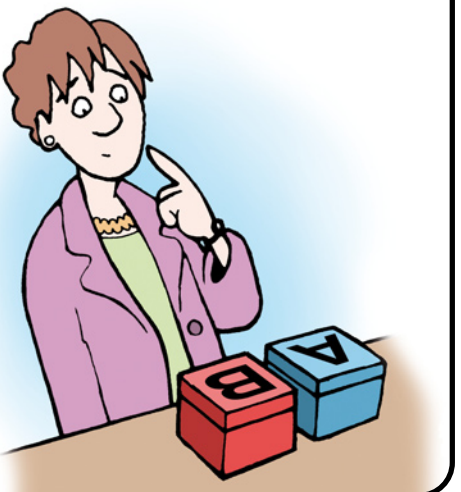


# YOLLAR VE ARAÇLAR

**Alternatif Seçim Sorusu**

Bu daha dolaylıdır çünkü insanlara iki olasılık arasında seçim yapma imkânı tanırsınız.

- ''Ne zaman başlamak istersiniz – cuma mı, yoksa pazartesiye kadar bekleyelim mi?"
- ''Bu ikisinden hangisini tercih edersiniz?"
- ''Hangi filmi izleyelim – bu, yoksa şu mu?''



# YOLLAR VE ARAÇLAR



**Küçük Karar**

Bir diğer yumuşak taktik. Burada, kişilerden teklifin nispeten önemsiz bir yönü hakkında karar vermelerini istersiniz. Onay verirlerse, tüm fikre katıldıkları varsayılır.

- "Logonuzu nereye yerleştirmek istersiniz – formun üstüne mi, yoksa sağ alt köşeye mi daha iyi olur?"
- "Bu arada, projeyi nasıl kaynaklandırmayı planlıyorsunuz?"
- "Batı şubeleriyle nasıl ilgilenmeliyiz?"

# YOLLAR VE ARAÇLAR



**Varsayım Sorusu/İfadesi**

Bu soru/ifadeler, sürekli olarak karar vermeye yönlendirilmeye ihtiyaç duyan tepkisel takipçiler ve yaratıcı konuşmacılarda iyi çalışır. (Varsayımı sevmedikleri için analitik dinleyicilere karşı dikkatli olunmalıdır.)

- ''Başladıktan sonra, her ay bir güncelleme almak isteyeceğinizi varsayıyorum?''
- ''Başladıktan sonra hemen önemli gelişmeler fark edeceksiniz.''

# YOLLAR VE ARAÇLAR





**Fayda Özeti**

Bazı insanlar, fikirlerinizi kabul ederlerse karşılaşacakları faydaları özet olarak duymaktan hoşlanırlar. Kısa bir liste ve ardından karar sorusu genellikle işe yarar.

- "Tamam – özetleyelim. Yapacağımız değişikliklerden sonra, diğer işler için ekstra zamanınız olacak, bütçenizden tasarruf edeceksiniz ve çalışanlarınız daha mutlu olacak. Peki, devam edelim mi?"

## DAHA FAZLA BİLGİ



***Konuşmalar:***

- **"Bir kez daha savaşın içine ..."**, Shakespeare, (Henry V)
- **"İnsanın mücadele alanında asla ..."**, Winston Churchill
- **"Ülkeniz sizin için ne yapabilir diye sormayın ..."**, John F. Kennedy
- **"Bir hayalim var ..."**, Dr. Martin Luther King Jr.

***Filmler:***

- On İki Öfkeli Adam *(Twelve Angry Men)*
- Ölü Ozanlar Derneği *(Dead Poets' Society)*
- Düşler Tarlası *(Field of Dreams)*
- Kazablanka *(Casablanca)*
- Şahane Hayat *(It's A Wonderful Life)*
- Esaretin Bedeli *(The Shawshank Redemption)*

***Kitaplar:***

- **"*Perfect Persuasion*"**, Richard Storey, Random House, 2009
- **"*The Art of Persuasive Communication*"**, Richard Storey, Gower Publishing, 1997
- **"*Influencing with Integrity*"**, Genie Laborde, Syntony Publishing, 1984
- **"*Influence - science and practice*"**, Robert B. Cialdini, Pearson, 2013

***Genel:***

- Reklamlar
- Etki yaratan meslektaş, arkadaş, komşu ve akrabaları modelleme
- Politika ve politikacılar; tartışmalar ve konuşmalar

## Yazar Hakkında



**Richard Storey (BA Hons*)**
Richard, gazetecilik sektöründe çalıştıktan sonra eğitim ve gelişim alanına geçiş yapmıştır. 25 yıldan fazla deneyime sahip ve uluslararası olarak tanınan bir iletişim danışmanıdır. "*The Art of Persuasive Communication*" (Gower, 1997), "*Perfect Persuasion*" (Random House, 2009) ve "*The Mount Athos Diet*" (Vermilion, 2014) gibi kitapların yanı sıra birçok yönetim ve profesyonel çalışma kitabı yayınlamıştır. Ayrıca İngiltere Kraliyet Batı Akademisinin üç ayda bir yayınlanan dergisi ART'nin eski editörüdür. Çeşitli iletişim becerileri semineri vermenin yanı sıra düzenli olarak konferanslara konuşma yapmak için de katılmaktadır.

**İletişim**
E-posta: richardbstorey@googlemail.com

**Onur derecesiyle mezun olunmuş Fen Bilimleri Lisans Diploması ("Bachelor of Sciences for an honours degree")*