ZOR KONUŞMALARLA BAŞA ÇIKMAK



Tackling Difficult Conversations

İnsanlarla, onları incitmeden zor konuları konuşmanıza yardımcı olacak ve size özgüven kazandıracak ipuçları ve teknikler

Peter English

"Bu kitap, zorlu konuşmalarla başa çıkmak için bilmeniz gereken her şeyi anlatıyor. Zor tavsiyelerde bulunmaktan kaçınmıyor. Tüm kalbimle tavsiye ettiğim bu kitabı, koçluk yaptığım kişiler için bir kaynak olarak kullanacağım."

David Megginson, Emekli Profesör, Sheffield İşletme Okulu, Sheffield Hallam Üniversitesi

Ne dediler

"Yönetim Cep Kitapları; dünyada en sevdiğim şey... Bu kitaplar hayatımı kurtarıyor."

"Düşüncelerimi harekete geçiren bu seriyi çok faydalı buluyorum."

"Bu kıymetli mücevherleri yalnızca satış ekiplerime değil, yönetim ekibimdeki çalışanlara da okutuyorum. Bu kitapları paha biçilmez buluyorum; gereken tüm güncel bilgileri kolay anlaşılır şekilde sunuyorlar."

ZOR KONUŞMALARLA BAŞA ÇIKMAK

Tackling Difficult Conversations

First published as the Tackling Difficult Conversations by Peter English (c) Peter English 2009.
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



DOĞRU ZİHNİYET 7
Neden zorlu konuşmalardan kaçınır, korku duyar ve yine de yaparız, konfor alanları ve esneme alanları, pul toplamayın, "ama insanların beni sevmesini istiyorum!", yanlış inançlarınızı değiştirin, doğru alt kişiliği kullanın



ZOR KONUŞMALARA HAZIRLANMAK 17
Hazırlığın önemi, net bir hedefiniz olması, ne tür bir "evet" istiyorsunuz, duygusal banka hesabınız, stil ve ton



DOĞRU ATMOSFERİ YARATMAK 35
Atmosfer neden önemlidir, çatışmada alışılmış yaklaşımlar, açılış cümleleriniz, pratik düşünceler, etkilemenin altın kuralı, yansıtmak



ETKİNİZİ ARTIRIN 51
Nasıl etki yaratırsınız, çocuk duruşundan kaçının, hareketlerinizi kontrol edin, sorulardan bilinçli olarak yararlanın, tepkilere yorum yapın, dilinizi uyarlayın



ELEŞTİRİ İLE BAŞA ÇIKMAK 59
Savunma duygusuyla başa çıkmak, savaş ya da kaç tepkisi ve en iyi şekilde nasıl başa çıkılacağı



KÖTÜ MESAJLAR VERMEK 73
Kötü haber nasıl verilir, beklentiler nasıl yönetilir, bir kişiden davranışını değiştirmesi nasıl istenir, suçlama oyunundan nasıl kaçınılır, gözyaşları ve öfke nöbetleriyle başa çıkmak



HAYIR DİYEBİLMEK 87
Neden önemlidir, "hayır" demekteki sorun, kafamızdaki yanlış inançlar, farklı "hayır" türleri



YOĞUN DUYGULARI İFADE ETMEK 93
Duygularınızı ne zaman ve nasıl ifade edeceğiniz, konuşmaya nasıl hazırlanacağınız, kendi duygularınızı nasıl açıklayacağınız, kendi işinize bakmak, rol yapmayın, konuşun!



HER ZAMAN YARARLANABİLECEĞİNİZ 10 İPUCU 105

BU KİTAPTAN EN İYİ ŞEKİLDE NASIL YARARLANABİLİRSİNİZ?

Bu kitap, size birçok insanın zorlandığı türden konuşmalara nasıl hazırlanacağınızı ve kendinizi ne şekilde ifade edeceğinizi gösterecek, örneğin:

- Bir kişiden bir davranışını değiştirmesini istemek
- "Hayır" demek
- Kötü haber vermek
- Yoğun duygularla başa çıkmak
- Yapıcı eleştiri yapmak
- Eleştirilere uygun şekilde yanıt vermek

Bu kitap, bu tekniklerin işyerinde nasıl uygulanacağına dair örnekler veriyor. Anlatılan yaklaşımlar sosyal durumlarda da aynı şekilde işe yarayacaktır.

BU KİTAPTAN EN İYİ ŞEKİLDE NASIL YARARLANABİLİRSİNİZ?

Bu kitap, iş hayatına dair görüşler ve sosyal psikoloji fikirleri ve gerçek yaşam deneyimlerine dayanan tavsiyelerden oluşmaktadır. Şunları yapmanızı sağlayacaktır:

- Zorlu bir konuşmayla karşı karşıya kaldığınızda, ortaya çıkabilecek rahatsız edici duyguları anlayıp başa çıkabilmenizi
- Yapıcı sonuç alma şansınızı en üst düzeye çıkarmak için konuşmaya gereken şekilde hazırlanmanızı
- Karşılaşabileceğiniz zorlu konuşmaların rahatça altından kalkabilmenizi



Diğer bölümlere bakmadan önce, kitabın ilk bölümlerinde, konuşmalar sırasında kullanabileceğiniz çeşitli teknikleri ele alan ve size belli bir altyapı sağlayan "Doğru Zihniyet" ve "Zorlu Bir Konuşmaya Hazırlık" konularını okursanız, kitabı daha faydalı bulacaksınız.





DOĞRU ZİHNİYET

DOĞRU ZİHNİYET

ZOR KONUŞMALARDAN NEDEN KAÇINIRIZ?



Bu bölüm, zor bir konuşmayla karşılaştığınızda neden rahatsızlık hissedebileceğinizi ve bu duyguya nasıl tepki vereceğinizi anlamanıza yardımcı olacaktır. Bölümün temel mesajı, rahatsız edici duyguların normal olduğu, ancak bunların konuşmayı yapmanıza engel olmaması gerektiğidir.

Şunlara bakacağız:

- Konfor ve esneme alanları
- "Toksik pullar"dan kaçınmanın önemi
- Başkaları tarafından beğenilme ihtiyacının davranışlarınızı etkilememesi için bazı inanışlarınızı nasıl değiştirebileceğiniz

DOĞRU ZİHNİYET

KORKU DUYMAK AMA YİNE DE YAPMAK



Kendinizi, söylenmesi gereken şeyi söylemekten korktuğunuz ve sorunla yüzleşmek yerine kaçmayı tercih ettiğiniz bir durumda bulursanız, şunları hatırlamanız önemlidir:

- İster ilk kez bir sunum yapmak, ister son derece zor bir konuyu müzakere etmek veya yeni bir kariyere başlamak olsun, hayatımız boyunca, **sürekli olarak zorluklarla karşı karşıya kalırız.**
- **Başarılı ve tatmin edici bir hayatın sırrı, bu zorlukların üstesinden gelmektir.** Ancak bu şekilde ilerler ve yeni şeyler öğreniriz. Bazı konuşmalar korkutucu ve zor gelse de zorluklardan sürekli olarak kaçınırsak tatmin edici bir hayata sahip olamayız.



DOĞRU ZİHNİYET

KONFOR ALANLARI VE ESNEME ALANLARI



Hayatınıza konfor alanınız ve esneme alanınız açısından da bakabilirsiniz.

Zamanınızı kolay ve sonuçları tahmin edilebilir şeyler yaparak geçirdiğinizde konfor alanınızdasınız demektir.

Yeni, zorlayıcı veya öngörülemez bir şeye girişiğinizde, esneme alanına doğru ilerlemeye başlarsınız.



DOĞRU ZİHNİYET

KONFOR ALANINDAN ÇIKMAK



Zor bir konuşma, sizi konfor alanınızdan çıkaran konulara örnektir. Bununla birlikte hayatınızı konfor alanınızdan asla çıkmayacak şekilde düzenlemeye çalışırsanız:



Doğru olan, hayatınızın tamamını esneme bölgenizde geçirmek değil (sürekli meydan okuyuş ve heyecandan hoşlanmıyorsanız), her iki bölgede de zaman geçirmektir.

Pratik yaptıkça iş daha da kolaylaşır; kendinizi zorladıkça özgüveniniz artar ve bu şekilde doğal olarak ilerler, daha yeni ve daha büyük bir konfor alanı yaratırsınız.

DOĞRU ZİHNİYET

PUL TOPLAMAYIN



Yıllar önce, İngiltere'de mağazalar müşterilere satın alım yaptıklarında "Green Shield" adı verilen pullar verirdi. Bu pullar bir kitaba yapıştırılır ve kitap dolunca ücretsiz olarak bir ürünle değiştirilebilirdi; süpermarket puanlarına benzer şekilde.

Her birimizin içinde bir pul defteri var! Ancak, **pullar zehirlidir ve bunlardan kaçınmak gerekir**. Mutsuz olduğunuz bir şeyle yüzleşemediğimiz zamanlarda, bir pul alıp içinize atmışsınız gibi olur; kızgınlık veya sefalet hissi. Kitabınız dolduğunda da yeni pullar için yeriniz kalmaz ve karşınıza yeni bir pul çıktığında karşınızdaki kişiye patlarsınız; tüm defteri bozdurursunuz.

İpucu

Zehirli pullar toplamak sizi mutsuz ve depresif yapar. Kurumlarda, çok fazla pul toplamak kızgınlığa ve olumsuz atmosfere yol açar. Bu nedenle pul toplamamaya çalışın; bir insanın size karşı olan davranışlarından memnun değilseniz, onunla hemen yüzleşin.

DOĞRU ZİHNİYET



"AMA İNSANLARIN BENİ SEVMESİNİ İSTİYORUM!"

Başkaları tarafından beğenilmek istemek doğaldır, ancak beğenilme ihtiyacınız davranışlarınızı yönlendirmeye başlarsa sorun yaşarsınız. Örneğin, birçok yönetici işinin en zor yönünün yetki vermek ya da farklı öncelikleri idare etmek değil, çalışanları tarafından beğenilme ihtiyacının üstesinden gelmek olduğunu fark eder. Başkaları tarafından beğenilme ihtiyacınızın sizi ele geçirmesine izin verirseniz kendinizi şu şekilde bulursunuz:

- "Hayır" demek isterken "evet" derken
- Diğer tarafı mutlu etmek için gerçekte yapmak istemediğiniz şeyleri yaparken
- Size duyulan ilginin azalmasından korktuğunuz için karar almaktan kaçınırken
- Kızgınlık duyarken

İpucu

Zamanınızı insanların sizi sevmesini sağlamaya çalışarak harcarsanız, sonunda sizi paspas gibi görebilirler. Amacınız saygı duymalarını sağlamak olsun, sonunda sizi yine de sevebilirler.

DOĞRU ZİHNİYET

ZİHNİNİZDEKİ KALIPLARI DEĞİŞTİRİN



Kalıplar, (genellikle bilinçsizce) nasıl davranmamız gerektiğiyle ilgili inançlarımızdır. Genellikle çocuklukta ebeveynimizden aldığımız mesajlarla oluşurlar.
Bazı örnekler:

"Birinin bana kızması korkunç bir durum."

"Kendime öncelik vermek beni kötü bir insan yapar."

"Hiç kimseyi hayal kırıklığına uğratmamalıyım."

"İstediğini elde etmeye çalışmak bencilliktir."

Başkalarıyla olan ilişkilerinizde kendinizi rahatsız hissettiğinizde yapabileceğiniz faydalı bir egzersiz, bu kalıpların çalışmaya başladığının farkına varmaktır. Daha sonra bunları daha faydalı fikirlerle değiştirebilirsiniz.

DOĞRU ZİHNİYET

ZİHNİNİZDEKİ KALIPLARI DEĞİŞTİRİN



Olumsuz ve olumlu düşüncelere ilişkin bazı örnekler:

Eski ve faydasız düşünce	Yeni ve faydalı düşünce
"Birinin bana kızması korkunç bir şey."	*"Rahatsız olabilirim ama bu dünyanın sonu değil. Öfke onun sorunu."*
"Kendimi ilk sıraya koymak, beni kötü bir insan yapar."	*"Başkalarına bakabilmek için önce kendime bakmam gerekiyor."*
"Kimseyi hayal kırıklığına uğratmamalıyım."	*"İnsanlar bazen hayal kırıklığına uğrar. Bu kaçınılmazdır."*
"İstediğini elde etmeye çalışmak bencilliktir."	*"Başkalarının haklarını çiğnemediğim sürece, ihtiyaçlarımı karşılamamda bir sakınca yok."*

DOĞRU ALT KİŞİLİĞİ KULLANIN



Kendinizi tek bir kişiliğiniz olduğunu düşünürken bulabilirsiniz. Belki de kendi kendinize "Ben nazik bir insanım" veya "Ben çekingen bir insanım" diyorsunuz. Ancak gerçek şu ki duruma bağlı olarak hepimizin birçok farklı hissi veya davranma biçimi vardır. Birçok alt kişiliğe sahip olduğunuzu kabul edin. Örneğin:

- Bilge ve yaş almış biri
- Güçlü bir savaşçı
- Oyuncu bir çocuk
- Sakin, olgun bir yetişkin

İpucu

Farklı bir durumla karşılaştığınızda, hangi alt kişiliğinizin liderliği ele geçirmesini istediğinizi düşünün.

Bu bölümün temel mesajı, zor konuşmalar yapmaktan kaçınmanızın, hem size ve hem de çevrenizdekilere bir maliyeti olduğudur. Savaşta zaferin yarısından fazlası, doğru zihniyetle gelir.



ZOR KONUŞMALARA HAZIRLANMAK

HAZIRLIĞIN ÖNEMİ



Karşınızdaki insanın olumsuz tepki verebileceği bazı konuşmalar vardır, örneğin:

- Ekip üyesine, performansının iyileştirilmesi gerektiğine dair geribildirim vermek
- Bir kişiye davranışlarından memnun olmadığınızı söylemek
- Kişiyi ek sorumluluk almaya ikna etmek

Birçok kişi ortaya çıkması beklenen muhtemel direnç hakkında endişelenerek çok zaman harcasa da konuşma için yapıcı bir hazırlık yapmayı başaramaz. Bu bölüm, aşağıdakileri yaparak nasıl hazırlanılacağını ana hatlarıyla açıklıyor:

- Hedefinizi belirleyin
- Ne tür bir "evet" istediğinize karar verin
- Duygusal konuların nasıl yönetileceğini düşünün
- İstediğiniz konuşma tonu ve tarzını belirleyin

ZOR KONUŞMALARA HAZIRLANMAK

NET BİR HEDEF BELİRLEYİN



Öngörebildiğiniz ve planlayabildiğiniz konuşmalar için, konuşma öncesinde hedefinize karar vermek çok önemlidir. Birçok kişi, yalnızca neyi başarmayı umduğuna dair belirsiz bir hisle konuşmaya girer ve sonra da neden umduğu gibi gitmediğini merak eder. Hedefleriniz şunları içerebilir:

- Karşınızdaki kişinin belli bir işi yapmasını sağlamak
- Karşınızdaki insana ne hissettiğinizi açıklamak

Özür beklemeyin
Deneyimime göre, hatalı olduklarına kesinlikle inansanız bile, karşınızdaki insandan özür beklemek yersiz olabilir. Özür beklemek yerine, amacınız, ona davranışları hakkında ne hissettiğinizi ve bunun üzerinizdeki etkisini açıklamak olmalıdır.

NASIL BİR "EVET" İSTİYORSUNUZ?



Karşınızdaki kişinin "evet" demesini veya bir şeyi onaylamasını istiyorsanız, istediğiniz "evet"in türünü düşünmeniz önem taşıyor. "Evet", samimi bir onaydan kararlı bir dirence kadar çok çeşitli anlamlar taşıyabilir. Karşınızdaki kişi şunları söylüyor olabilir:

- "*Tamamen katılıyorum. Sana tüm kalbimle destek veriyorum*"
  veya
- "*Sen bunun iyi bir fikir olduğunu düşünüyorsun ve ben de konuşmanın bitmesini istiyorum; bu nedenle 'evet' diyeceğim*"
  veya
- "*'Hayır' dersem hoş görünmeyeceği için bunu kabulleniyormuş gibi görüneceğim, ama istediğini yapmam mümkün değil*"



Karşınızdaki kişiden her zaman kararlı bir "evet" duymanız gerekmiyor. Örneğin, bir mağazada önemli olan paranızı geri almanızdır, satış görevlisinin bundan memnuniyet duymasına ihtiyacınız yoktur.

DUYGUSAL BANKA HESABI



Stephen Covey, *Etkili İnsanların Yedi Alışkanlığı* kitabında, ilişkilerin **görünmeyen duygusal banka hesabı** olarak görülebileceğini açıklar. Eğer ilişkiniz iyiyse, birbirinizi seviyor ve saygı duyuyorsanız, ortak amaçlarınız varsa, hesabınızda çok fazla kredi olduğunu söyleyebilirsiniz.

Duygusal banka hesabı **karşılıklılık ilkesine** göre çalışır. Karşılıklılık birçok kültürde son derece önemlidir; bir kişi size iyilik yaptığında, ona borçlandığınızı hissedersiniz. Örneğin, komşularınız sizi akşam yemeğine veya içki içmeye davet ederse, sizin de onları evinize davet etmeniz gerektiğini düşünürsünüz.

Duygusal banka hesabınız pozitifse, ilişkide nispeten rahat ve keyifli hissedersiniz. Ancak hesap eksiye düştüğünde ilişkiyi sorunlu bir ilişki olarak düşünmeye başlarsınız ve birbirinizi düşman olarak görme tehlikesi ortaya çıkar.

DUYGUSAL BANKA HESABI

YATIRIMLAR VE ÇEKİMLER

Duygusal banka hesabımızdaki kredimizi yatırım veya mevduat ile artırırız; yani, karşımızdaki insanın bizi daha çok sevmesini sağlayacak şeyler yaparız. Örnekler:

- Karşınızdaki insana yardım etmek
- Kendisine (içtenlikle) iltifat etmek
- Söylediklerine ilgi göstermek



Ayrıca hesabımızdan para çekme işlemi de yapabiliriz:

- Karşınızdaki insan yardım istediğinde ona "hayır" demek
- Karşınızdaki insandan bir davranışını değiştirmesini istemek

Bazı şeylerden her zaman kaçınılmalıdır (örneğin, bir insanı topluluk içinde sert şekilde eleştirmek), ancak zaman zaman bazı şeyler de kaçınılmazdır (örneğin, yardım edemeyecek kadar meşgul olduğunuzu söylemek).



DUYGUSAL BANKA HESABI

ZOR KONUŞMALARDA BİR UNSUR OLARAK

Zor bir konuşma hakkında düşünürken, duygusal banka hesabını da aklımızda tutmalıyız, çünkü **konuşmanın kendisi de genellikle para çekme olacaktır**; görüşme sırasında ve sonrasında hesapta bir düşüş yaşanır.

Ancak bazen zorlu konuşmalar yatırım da olabilir; iki tarafın da duyguları hakkında konuştuğu ve bunun sonucunda birbirini daha iyi anladığı bir konuşma... Bu da ilişkiyi güçlendirebilir.

İster eş, ister meslektaş, ister komşu, ister patron olsun, iyi geçinmeniz gereken biri ile olan **ilişkilerinize, bilinçli şekilde yatırım yapmak gerekir**. Duygusal banka hesabınızda çok fazla kredi varsa, zor bir konuşmayla eksiye düşme olasılığınız düşüktür. Ancak ilişkiye yatırım yapmayı ihmal ettiyseniz, zor bir konu hakkında konuştuğunuzda hesabınız kolayca negatife düşebilir.

KONUŞMA TONU VE TARZI

Konuşmada benimseyeceğiniz stil ve tonu önceden düşünün. Kullanabileceğiniz farklı stilleri değerlendirmek için bir yol, ilk olarak 1960'larda Eric Berne tarafından tanımlanan ego modu modelini düşünmektir.

Modele göre, biriyle ilişki kurduğumuzda, üç temel şekilde davranırız. Bunlar:



Bu davranış biçimlerinin her birine ego modu denir.

KONUŞMA TONU VE TARZI

EGO MODLARI VE ZOR KONUŞMALAR

Zorlu konuşmalar ebeveyn veya çocuk davranışlarının belirgin şekilde ortaya çıkmasına neden olabilir.

Örnekler

- Kişi üzülür veya sinirlenirse muhtemelen **çocuk modunda** hareket eder.
- Kişi karşısındaki insanı azarlamaya çalışıyorsa, muhtemelen **ebeveyn modu vardır**.

Genellikle, ebeveyn veya çocuk durumları zorlu konuşmaları ele alırken uygun değildir. En yapıcı yaklaşım, her iki tarafın da **yetişkin** modunda olmasıdır.





KONUŞMA TONU VE TARZI

EBEVEYN EGO MODU

Ebeveyn modunda, bakıcı veya kontrolcü bir stil benimseyebiliriz. **Bakıcı ebeveyn** modunda olduğumuzda, karşımızdaki insanın duygularıyla ilgileniriz; onun rahat, cesur, sakin hissetmesini isteyebiliriz. **Kontrolcü ebeveynken** odak noktamız, karşımızdaki kişinin görevini düzgün şekilde yerine getirmesini sağlamaktır.

Her gün, insanların, özellikle yöneticilerin, işyerinde bakıcı veya kontrolcü tarzı kullandığını görebilirsiniz.

Örneğin, iş arkadaşınızın stresli göründüğünü fark edebilir ve ona şunu söyleyebilirsiniz: "İyi misin? Biraz yorgun görünüyorsun. Bir kahve ister misin?" Bu **bakıcı ebeveyn** davranışıdır.

Yeni bir personele; "İşi şu şekilde yapıyoruz. Şu hatayı yapmamaya dikkat edin ve bitirdiğinizde gelip bana ne yaptığınızı gösterin" demek de **kontrolcü ebeveyn** davranışına örnektir.



KONUŞMA TONU VE TARZI

YETİŞKİN EGO MODU

Yetişkin ego modu, mantıklı ve gerçekçi şekilde hareket etmeyi gerektirir. Genellikle bir sorunu çözmeye çalışırken uygundur. Yetişkin modu ayrıca, öz farkındalığa sahip ve davranışlarımızı yöneten, nasıl hareket edeceğimizi belirleyen tarafımızdır.

Mantıksal problem çözücü yetişkin açısından bir örnek, departmandaki bir sorun hakkında yöneticinizle konuşmak ve bir araya gelip çözüm bulmak olurdu. İki kişinin, organizasyon hiyerarşisindeki göreli pozisyonlarından bağımsız olarak, yetişkinler arası bir sohbet gerçekleştirebileceğini de unutmayın.

Öz farkındalığa sahip yetişkin açısından örnek, bir etkinliğe gidip insanlarla sosyal ağ kurmak olabilir. Yetişkin modunda, yaklaşımınızı önceden planlayarak oraya gittiğinizde kiminle konuştuğunuz konusunda dikkatli ve odaklanmış halde olursunuz.

KONUŞMA TONU VE TARZI

ÇOCUK EGO MODU

Çocuk modundayken **öz çocuk** gibi veya evlat edinilmiş bir çocuk gibi davranabiliriz. Öz çocuk modu, kendimizi sınır tanımadan ifade ettiğimiz haldir; eğlenmek, gülmek, şikâyet etmek, öfke krizi geçirmek.

Bir kişi **evlat edinilmiş çocuk** modunda olduğunda öncelikle kurallarla ve otorite figürüyle ilgilenir. Bu moddaki kişi uyumlu şekilde davranabilir (kurallara uymak ve otorite figürünü memnun etmek isteyebilir) veya isyankâr bir yol izleyebilir (kuralları çiğnemek ve otorite figürüne itaatsizlik etmek).





KONUŞMA TONU VE TARZI

EGO MODU ETKİLEŞİMLERİ

Başka bir kişiyle konuşurken, ego durumunuz onların ego durumuyla etkileşime girer. Örneğin:

- Her ikinizin de önceliği bir sorunu çözmekse, **yetişkin** modunda olabilirsiniz.
- Karşınızdaki insan size tavsiye ve destek almak için geliyorsa, **evlat edinilmiş çocuk** modunda olup sizden de bir ebeveyn gibi davranmanızı bekleyebilir.
- Kişiyle davranışları hakkında tartışıyor ve son sözü söyleyen taraf olmak istiyorsanız, her ikiniz de kendinizi **ebeveyn modunda** birbirlerini azarlarken bulabilirsiniz.
- Birlikte eğleniyor ve gülüyorsanız, muhtemelen ikiniz de **öz çocuk modunda** olursunuz.



KONUŞMA TONU VE TARZI

EGO MODU ETKİLEŞİMLERİ

Karşınızdaki kişinin hangi ego modunda olduğunu fark etmek önemlidir; **mod, sizin de buna uygun şekilde hareket etmenizi gerektirebilir.** Örneğin, sorumluluk almaktan çekinen (yani çocukça davranan) insanlardan oluşan bir ekibin yöneticisiyseniz, kendinizi çileden çıkmış bir ebeveyn gibi hissedip davranırken bulabilirsiniz.

Öte yandan, eğer durumu kontrol altında tutmayı seven ve konuşmada son sözü söylemek isteyen biriyseniz, çevrenizdeki insanların daha çocukça davranmaya başladığını görebilirsiniz.

Genellikle bu tür etkileşimler olumludur; eşiniz üzgündür ve çocuk modundadır, siz de bakıcı ebeveyn davranışıyla karşılık verirsiniz. Ancak bazen, bilinçli olarak bunu seçmesek bile, kişisel veya profesyonel bir ilişkide farkında olmadan kendimizi ebeveyn veya çocuk moduna girmiş bulabiliriz.



KONUŞMA TONU VE TARZI

YETİŞKİN MODUNU KULLANMAK

Yetişkin ego modunu kullanırsanız yapıcı bir atmosfer yaratma ve olumlu bir sonuç elde etme şansınız yüksek olur. Bunun anlamı:

- **Kendi duygularınız ve davranışlarınızın farkında olmak**; ne söyleyeceğinizi ve nasıl söyleyeceğinizi bilinçli şekilde seçmek,
- Tartışmayı kazanmak veya "karşınızdaki insana haddini bildirmek" yerine, **sorunu çözmeye odaklanmaktır**.

Karşınızdaki kişi ebeveyn veya çocuk modunda olsa bile, siz yine de yetişkin modunda olduğunuzu gösteren bir dil kullanabilirsiniz:

"*Bu durumdan mutsuz olduğunuzu anlıyorum. Çözmek için bir yol bulmaya çalışalım.*"

"*Rahatsız olduğunuz için üzgünüm. Sorunu nasıl giderebiliriz?*"



KONUŞMA TONU VE TARZI

KONTROLCÜ EBEVEYN TUZAĞI

Zor bir konuşmada kaçınılması gereken tuzaklardan biri, taraflardan birinin kontrolcü ebeveyn moduna geçmesidir. Bu durum genellikle karşınızdaki insanın asi bir çocuk gibi tepki vermesiyle veya kendisinin de kontrolcü ebeveyn moduna geçmesiyle sonuçlanır; bu da bir güç mücadelesine yol açar.

Zor bir konuşmada kontrolcü ebeveyn moduna dair örnekler şunlardır:

- "Yapmalısın", "olmalısın", "yapmamalısın" türünden ifadeler veya "sen", "her zaman" ya da "hiçbir zaman" gibi genellemeler kullanmak
- Karşı tarafın sözünü kesmek, sesini yükselterek konuşmak
- Onaylamadığınızı ortaya koyan bir tonda cevap vermek

Ebeveyn moduna girdiğinizi fark ederseniz, hızla kendinizi toparlayıp yetişkin moduna geri dönmeye çalışın.

KONUŞMA TONU VE TARZI

EVLATLIK ÇOCUK TUZAĞI

Zorlu bir konuşmadan önce kaygılı hissediyorsanız, özellikle de karşınızdaki insanı sizden daha güçlü görüyorsanız, evlat edinilmiş çocuk tuzağına düşmeniz kolaydır. Bu durumda, kendinizi ele veren genellikle vücut dilidir; bu moddaki bir kişi, okul müdürü tarafından azarlanmak üzere olan bir çocuk gibi oturur.



Beden dili şu şekildedir:

- Koltuğunun ucunda öne doğru oturur
- Karşısındaki insana bakar
- Uzun süreli göz teması kuramaz
- Ayakları bir aradadır
- Elleri kucakta kenetlenmiştir



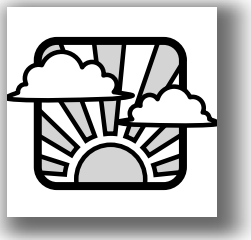
KONUŞMA TONU VE TARZI

BAKICI EBEVEYN TUZAĞI

Çocuğun mesajı
Çocuk modundaki kişi sözel olmayan bir mesaj verir: "Ben kırılgan bir insanım ve beni eleştirmen ya da bana karşı gelmen kötü bir insan olduğun anlamına gelir." Bazen kişi gerçekten de kırılgan olduğuna inanır, bazen de manipülatif bir oyun oynamaktadır.

Ebeveynin yanıtı
Kırgın çocuk davranışıyla karşı karşıya kaldığında, kişi iki çelişkili dürtü hisseder: Sorunu gidermek ister, ancak aynı zamanda bakıcı bir ebeveyn gibi davranması ve karşısındaki insanın incinmiş duygularını yatıştırması gerektiğini de hisseder.

Bu durumda kendinizi yetişkin modunda tutmanız ve konuyu sakin şekilde ele almaya çalışmanız önemlidir. Şöyle bir şey söyleyin: "Kırgınlık hissettiğiniz için üzgünüm. Bu sorunu ikimizin de rahatsızlık duymayacağı şekilde çözmemizi istiyorum."



DOĞRU ATMOSFERİ YARATMAK

ATMOSFER NEDEN ÖNEMLİDİR?

Bazı zorlu konuşmaların sonucu, etkileşim ilk başladığında belirlenir. Bunu doğru yaparsanız, başarılı bir görüşme yapma şansınız daha yüksek olur. Bu bölüm, doğru atmosferi yaratırken dikkate almanız gereken konuları açıklıyor:

- Çatışmaya yönelik alışılmış yaklaşımınıza dikkat edin ve bunu gereken şekilde ayarlayın
- Açılış cümlelerinizi düşünün
- Bazı pratik konuları göz önünde bulundurun
- Karşınızdakini etkilemenin altın kuralı



ÇATIŞMA KONUSUNDAKİ ALIŞKANLIKLARIMIZ



Konuşmanın iyi gitmesi veya tatsız bir tartışmaya dönüşmemesi açısından, konuşmanın başında doğru atmosferi yaratmak için zaman ayırmak büyük bir fark yaratabilir. Düşünmeniz gereken ilk şey, rekabetçi mi yoksa uyumlu bir karaktere mi sahip olduğunuzdur.

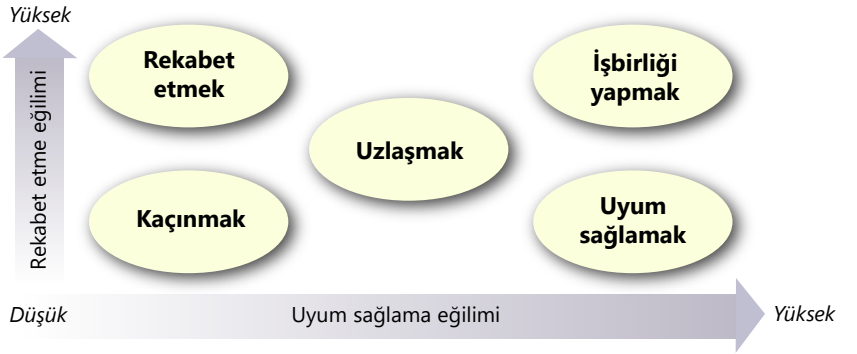
Çoğu insanın zor konuşmalara yaklaşım konusunda alıştığı bir yöntemi vardır; ben bunu insanların **varsayılan ayarı** olarak adlandırıyorum. Varsayılan ayarımız aşağıdakilerin bileşiminden oluşur:

- Tartışmayı ne ölçüde kazanmak ve nihayetinde mutlu olacağımız bir sonuç elde etmek istediğimiz. Bu bizim **rekabet** eğilimimizdir.
- Konuşma sırasında ve sonrasında karşımızdaki insanın kendini iyi hissetmesini ne kadar istediğimiz; ihtiyaçlarının karşılanması konusunda ne kadar endişeli olduğumuz. Bu da bizim **uyum** eğilimimizdir.

ÇATIŞMA KONUSUNDAKİ ALIŞKANLIKLARIMIZ

ÇATIŞMAYLA BAŞA ÇIKMAYA YÖNELİK BEŞ YAKLAŞIM

1974'te Kenneth W Thomas ve Ralph H Kilmann, rekabet etme ve uyum sağlama eğilimimizi birleştiren bir model oluşturarak, çatışmayı ele almak için beşli bir yaklaşım ortaya koydu.





ÇATIŞMA KONUSUNDAKİ ALIŞKANLIKLARIMIZ

BEŞ STİLİN ANLAŞILMASI

Her birimizin bu beş stilden bir veya ikisi yönünde bir tercihi vardır.

Rekabetçi	Zor bir konuşmada doğal eğilimi kazanmaktır. Karşısındaki insanın duyguları hakkında çok fazla endişe etmez.
Uyumlu	İlişkiyi iyi şartlarda sürdürmek ister. Karşısındaki insan mutlu olduğu sürece ihtiyaçlarının karşılanmaması önemli olmaz.
Uzlaşmacı	Uzun süre uğraşıp ihtiyaçlarını bütünüyle karşılayan bir anlaşma yapmak yerine, her iki tarafın da kabullenebileceği bir "uzlaşı" yapmayı tercih eder.
Kaçıngan	Zorlu konuşmadan kaçınmaya yönelik güçlü bir eğilimi vardır. Sorun çözülmez: Ne kendisi ne de karşı taraf mutlu değildir.
İşbirlikçi	Kendisinin ve karşısındaki insanın ihtiyaçlarını karşılayan bir sonuç ister. Sorunu gereken şekilde çözmek için zaman ve enerji harcamaya hazırdır.

DOĞRU ATMOSFERİ YARATMAK



ÇATIŞMA KONUSUNDAKİ ALIŞKANLIKLARIMIZ

HANGİ STİLİ KULLANMALIYIM?

Stil	Ne zaman kullanılır?
Rekabetçi	İhtiyaçlarınızın karşılanmasını isterken, ilişkiyi sürdürmekle ilgilenmediğinizde; örneğin, bir mağazada ücret iadesi talebinde bulunduğunuzda.
Uyumlu	İlişkinin ön planda, o anki ihtiyacınızın ikinci planda kaldığı durumlarda.
Uzlaşıcı	Zamanınız kısıtlıysa ve her ikinizin de kabullenebileceği pratik bir çözüm üzerinde anlaşmanız gerekiyorsa.
Kaçıngan	Zor bir konuşma yapmayacağınız anlamına gelir! Her şeyin değişme ihtimalinin olduğu durumlarda uygun olabilir (örneğin, ikinizden biri yakında kurumdan ayrılacaksa).
İşbirlikçi	Karşınızdaki insanla devam eden bir ilişkiniz olduğunda ve her iki tarafın da ihtiyaçlarının karşılanması gerektiğinde.



ÇATIŞMA KONUSUNDAKİ ALIŞKANLIKLARIMIZ

KONUŞMAYA NASIL BAŞLANIR?

Hangi üslubu kullanacağınıza karar verdikten sonra, konuşmanın başında uygun atmosferi yaratabilirsiniz.

Stil	Ne söyleneceğine dair örnekler
Rekabetçi	*"Bu hatalı üründen dolayı son derece mutsuzum ve para iadesi istiyorum."*
Uyumlu	*"Bu durumdan endişe duyduğunuzu biliyorum ve sizi memnun edecek bir çözüm bulmamızı istiyorum."*
Uzlaşmacı	*"Bu sorunu çözüp, ikimizin de idare edebileceği bir anlaşmaya varmamızı istiyorum."*
Kaçıngan	*Ya konuşmayı yapmaz ya da karşıdaki insan konuyu açtığında "Bunu tartışmasak daha iyi olur diye düşünüyorum" der.*
İşbirlikçi	*"Bu sorunu gereken şekilde çözmek için zaman ayırmamızı ve buradan her ikimizin de mutlu ayrılmamızı gerçekten çok istiyorum."*

DOĞRU ATMOSFERİ YARATMAK

AÇILIŞ SÖZLERİ



Konuşmaya nasıl başlayacağınıza karar verirken, konuşacağınız şeyin önemini küçümsemek mi yoksa önemsenmesini sağlamak mı istediğinizi düşünmeniz gerekiyor. Karşınızdaki kişinin söylemek üzere olduğunuz şeye aşırı duygusal bir tepki gösterebileceğinden endişeleniyorsanız, **önemsiz bir konu gibi gösterin**. Eğer durum buysa, şu tür bir söz söyleyebilirsiniz:

"Beni biraz rahatsız eden bir konu hakkında seninle sohbet etmek istiyorum. Önemli bir şey değil ama konuşmak istiyorum."

Karşınızdaki insanın konuşmak istediğiniz şeyin önemini fark etmediğini veya küçümsemeye çalışabileceğini düşünüyorsanız **önemini vurgulayın**. Şöyle diyebilirsiniz:

"Endişelendiğim bir konu hakkında seninle konuşmak istiyorum. Sanırım ikimiz de bunun zor bir konuşma olduğunu düşünüyoruz ve bu konuşma sırasında olabildiğince yapıcı olmamızı istiyorum."

PRATİKTE DİKKATE ALINMASI GEREKENLER



Mekân
Genellikle, duyulmayacağınız bir yer en iyisidir. Cam çerçeveli bir ofiste çalışıyorsanız, perdeleri çekmek gerekebilir. Bir çalışma ortamındaysanız, ikinizin de tarafsız bölgede olması için bir toplantı odası gerekip gerekmediğini düşünün.

Karşınızdaki insana haber vermek
Bazen karşınızdaki insana konuşmak istediğinizi belli etmek faydalı olabilir: "Seninle x hakkında konuşmak istiyorum, yarın için bir saat belirleyebilir miyiz?" Bu kişiye ne söyleyeceğini düşünme şansı verir. Karşınızdaki insana haber vermediyseniz, yanına gittiğiniz zaman "Bu uygun bir zaman mı?" sorusunu sorun. Uygun olmadığını söylerse, ikiniz için de uygun bir zaman ayarlayın.

Zamanlama
Taraflardan birinin özellikle gergin hissettiği bir zamanda konuşmayın.

ETKİLEMENİN ALTIN KURALLARI



Zorlu bir konuşmadan olumlu bir sonuç almaya çalışırken, karşı tarafı etkilemenin altın kuralının şu olduğunu hatırlamakta fayda var:



Bunun anlamı da konuşmanın başında, sizin ve karşınızdaki kişinin farklı görüşleri olsa da, konuya her ikinizin de kazanmak istediği bir kavga olarak değil, çözülmesi gereken ortak bir sorun olarak yaklaşmaktır.

İlişki kurmak için iki güçlü teknik vardır:

1. **Duygusal banka hesabı** (önceki bölümde anlatıldı)

2. **Yansıtma**



YANSITMA

YANSITMA NEDİR?

Hiç metroda bir kişinin öksürmesi sonrasında diğerlerinin de öksürmeye başladığını fark ettiğiniz oldu mu?

Yansıtma, **karşınızdaki kişinin beden dilini ve konuşma kalıplarını kopyalamaktır**. Bu, insanların her gün yaptığı bir şeydir; sosyal ortamlarda, insanların bilinçsizce arkadaşlarının oturma biçimini ve hareketlerini kopyaladığını görürsünüz.

Yaşamın erken dönemlerinde yansıtma yapmaya başlarız; bir annenin küçük bebeğiyle etkileşimini izlerseniz, ikisinin de diğerinin yüz ifadesini taklit ettiği, belirsiz yansıtmalar fark edersiniz.

Yansıtma, zor bir konuşmanın başlangıcında yararlı bir tekniktir çünkü "**aynı frekansta**" olduğunuz hissi yaratır. Gereken şekilde yapıldığında, zorlu bir konuşmanın sorunsuz ilerlemesini sağlamak açısından hayati öneme sahip olan karşılıklı bağ duygusu oluşturur.



YANSITMA

NASIL YAPILIR?

Bir kişiyi güçlü ama göze batmayan şekilde yansıtmak için iki şeye odaklanın:

- **Karşınızdaki kişinin duruşu**
- **Yaptığı hareketler**

Karşınızdaki kişinin duruşunu yansıtmak, ayaktayken ya da otururken rahat mı yoksa daha resmi mi olduğuna dikkat etmek anlamına gelir. Ayrıca da kişinin öne doğru (size katılmak için) mu yoksa geriye doğru mu eğildiğine (daha fazla kişisel alan yaratmak için) dikkat edin.

İpucu

Karşınızdaki insan sandalyesine yaslanmış ve oldukça rahatsa, siz de benzer bir pozisyon almalısınız. Öne eğilme (doğal) içgüdüsünden kaçının, çünkü bu kendisini uzağa çekmesine neden olabilir.



YANSITMA

UYUMLU HAREKETLER

Karşınızdaki kişinin hareketlerini yansıtırken dikkat edin; kendisini nispeten sessiz, sakin ve çekingen şekilde mi ifade ediyor, yoksa fikirlerini iletmek için çok sayıda jest, yüz ifadesi ve hareket mi kullanıyor? Bundan sonra siz de onun yaptıklarına uymaya çalışın.

Örnek
Doğal olarak konuşkan ve canlı bir insan olduğunuzu ve zor bir konuşmada bu şekilde davrandığınızı hayal edin. Daha sessiz ve çekingen bir tarza sahip biriyle muhatapsanız, kendisini yansıtmadığınız sürece aynı dalga boyunda olmadığınız hissi oluşur.

Böyle bir durumda, **doğal olan canlı tarzınız yerine**, bilinçli şekilde daha sakin davranın.

YANSITMA

İKİ YAKLAŞIM

Yansıtmanın iki yolu vardır: empati ve gözlem.

1. Empati kurmak
Empatik yansıtma yaklaşımı, karşınızdaki insanı dikkatle dinleyerek ve hayal gücünüzü kullanarak, onun nasıl hissettiğini ve bakış açısını anlamaktır.

Karşınızdaki insanla empati kurduğunuzda, çoğu zaman onu doğal şekilde yansıtmış olursunuz.



YANSITMA

İKİ YAKLAŞIM

2. Gözlem
Bu yaklaşım, karşınızdaki insanın beden diline, yüz ifadesine ve jestlerine dikkatlice odaklanmayı gerektirir. Onu hafifçe kopyalamaya başlayın, ancak belli belirsiz şekilde.

Örneğin, karşınızdaki kişi ellerini hareketli şekilde kullanıyorsa, siz de elinizi hareket ettirebilirsiniz; buna "yankılama" denir. Ya da parmaklarını masada tıkırdatıyorsa, siz de aynısını ayaklarınızla yapın.





YANSITMA

KARŞI TARAF ÖFKELİYSE

Örnek Olay Çalışması

Birkaç yıl önce, bir mağazanın tedarik ettiği bir koltuğun kalitesinden memnun kalmamıştım. Sorunu telefonla çözmeye çalıştıktan birkaç hafta sonra mağazaya gidip müdürle görüşmek istediğimi söyledim. Bu sırada oldukça sinirliydim. Müdür geldiğinde, duygularımı dışa vurdum; hızlı konuşuyordum, kesik kesik hareketler yapıyordum, surat asıyordum. Müdür beni taklit ederek karşılık verdi! Ben konuşurken başını şiddetle salladı ve kaşlarını çattı, ama öfkeden ziyade endişeli şekilde. Birkaç dakika sonra daha az sinirli hissettiğimi fark ettim: Müdürün benimle aynı frekansta olduğunu ve kötü hizmete ilişkin endişemi paylaştığını hissettim. Ancak daha sonra müdürün beni taklit ederek sakinleştirdiğini anladım.

Önemli: Karşınızdaki insan saldırgan veya tehdit edici şekilde davranıyorsa, yansıtmayı kullanmayın.



ETKİNİZİ ARTIRIN

ETKİ NASIL YARATILIR?



İçgüdüsel olarak güçlü ve otoriter görünen insanları dinleme eğilimindeyizdir. Bazı insanlar doğal olarak hükmedici bir havaya sahip olsa da bir konuşma sırasında daha fazla etki yaratmak için hepimizin yapabileceği (veya yapmaktan kaçınabileceği) şeyler vardır. Bu bölüm, aşağıdakileri sağlayacak bir dizi tekniği açıklıyor:

- İnsanların sizi ciddiye almasını sağlamanız
- Vücut dilinizi yönetebilmeniz
- Konuşmanın kontrolünü elinize alabilmeniz
- Farklı türden insanları etkilemek için daha başarılı olmanız

ETKİNİZİ ARTIRIN



ÇOCUK DURUŞUNDAN KAÇINMAK

İkinci bölümde anlatılan evlat edinilmiş çocuk tuzağını hatırlıyor musunuz? Karşınızdaki insan açısından, çocuk pozisyonunu benimsemek, vücut diliniz aracılığıyla "Gerginim ve kendimden emin değilim. Liderliği sana bırakacağım" mesajını iletir. Eğer karşınızdaki kişi bir zorbaysa, bu pozisyonu ve beden dilinizi, söyleyeceklerinizi görmezden gelebileceğine bir işaret olarak algılayabilir.

Bu duruş yerine daha güçlü bir alternatif şudur: **Kendinizi sandalyenize doğru çekin ve bacak bacak üstüne atın.** Bunu yaptığınızda öne doğru eğilmemiş olur ve karşınızdaki insanı dinlediğiniz, ancak her söylediğine de katılmıyor olabileceğiniz hissi verirsiniz. Bu pozisyonda, karşı tarafa teslim olmuş gibi görünmeden, ellerinizi kucağınızda birleştirebilirsiniz.



ETKİNİZİ ARTIRIN

HAREKETLERİNİZİ KONTROL EDİN



Biriyle konuşurken yaptığınız hareketler kaygılı olduğunuzu fiziksel olarak ortaya koyar. Örnekler şunlardır:

- Birbirine kenetlenmiş eller
- Kendi yüzünüze veya saçınıza dokunmak
- Kalemle oynamak

Çocuk duruşunda olduğu gibi, bu tür hareketler de karşınızdaki kişinin söylediklerinizi görmezden gelmesini kolaylaştırabilir, çünkü **kendinize güvenmediğinizi veya güçlü olmadığınızı gösteren bir mesaj vermiş olursunuz.** Bu durumda karşınızdaki kişi konuşmaktan kaçınıp sizi görmezden geldiğinde onu ikna etme olasılığınız azalır.



ETKİNİZİ ARTIRIN



BİLİNÇLİ OLARAK SORU SORUN

YÜKSELEN TONLAMA

Çekindiğimiz birinin karşısındayken, sıklıkla düştüğümüz tuzaklardan biri de söylemek istediğimiz şeyi soruya dönüştürmektir. Bu, **cümlenin sonunda tonlamayı yükseltmek** suretiyle yapılır.

Örneğin, korkutucu bir ekip üyesiyle iyi geçinmek isteyen yeni bir yönetici şunu söyleyebilir: "Bunu benim için daktilo edebilir misin?" ("edebilir misin" ifadesi söylenirken ses yükselir ve cümle ekip üyesinin isterse reddedilebileceğini ima eder.)

Bu tonlama, inanç eksikliğini ele verir ve karşınızdaki kişiye bir ret beklediğinizi düşündürür. **"Edebilir misin" sözcüğündeki vurgu artmış olmasaydı**, karşınızdaki insanın "evet" demesini bekliyormuşsunuz gibi olurdu **ve istek çok daha güçlü ortaya konulurdu**. Zorlu konuşmaları gözlemlerken, bazen bir kişinin sanki diğerinden bir iyilik istiyor veya yalvarıyormuş gibi işitildiğini fark ediyorum; bu izlenim genellikle son kelimede artan vurgudaki tonlamayla yaratılıyor ve ikna edici olmuyor.

ETKİNİZİ ARTIRIN



BİLİNÇLİ OLARAK SORU SORUN

KONUŞMAYI KONTROL ALTINA ALIN

İfadeyi artan ses tonuyla soruya dönüştürmek zayıflık mesajı verebilse de **soruları bilinçli olarak kullanmak, kişinin sizinle etkileşime girmekten kaçınmasını zorlaştırabilir**. Sohbette en fazla güce sahip olan kişinin en çok konuşan taraf olduğu yaygın bir yanlış inanıştır. Gerçekte, karşınızdaki kişinin bakış açısını sorgulamak için sorular kullanarak daha güçlü bir konuma geçebilirsiniz; bir avukatın mahkemede tanığı sorgulaması gibi.

Ekibinizden bir kişinin çok rahat olduğunu ve işin son teslim tarihini sürekli kaçırdığını düşünün. Onunla konuşmak yerine (ki bu muhtemelen zihinsel olarak kapanmasına neden olur) durumu açıklaması için üzerinde baskı oluşturmak amacıyla ona soru sorabilirsiniz. Örneğin:

- "*Bana son çalışmanızla ilgili neler olduğunu anlatır mısın?*"
- "*İşin son teslim tarihini nasıl değerlendirdiniz; esnek mi gördünüz?*"
- "*Gelecekte bitiş tarihlerine uyacağınızdan nasıl emin olabiliriz?*"

ETKİNİZİ ARTIRIN

TEPKİLERİNE YORUM YAPIN



Karşınızdaki kişinin sizi dinlemediğini düşünüyorsanız, dikkatini çekmek için etkili bir yol da yaptıkları hakkında sakin şekilde yorum yapmaktır. Örneğin, şöyle bir şey söyleyebilirsiniz:

> "*Ben konuşurken sizin e-postanıza baktığınızı görüyorum ve beni dinlemediğinizi hissediyorum.*"

Karşınızdaki kişi cevap vermezse, tepkisizliğinin sizde nasıl hisler uyandırdığından bahsederek fikrinizi daha güçlü şekilde ortaya koyabilirsiniz:

> "*Beni dinlemediğinizde öfkeleniyorum. Benim görüşüme göre bunlar konuşmamız gereken önemli konular ve sohbete katılmaya istekli görünmüyor olmanız beni endişelendiriyor.*"

Bunu suçlayıcı değil, nötr bir ses tonuyla ifade etmek önemlidir. Aksi takdirde karşınızdaki kişi savunmaya geçebilir.

ETKİNİZİ ARTIRIN

DİLİNİZİ ÖZELLEŞTİRİN



Motivasyon açısından insanları genel olarak iki gruba ayırabiliriz.

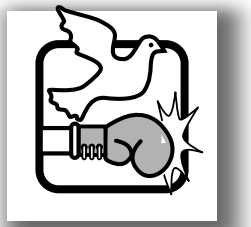
"Yakın duran" tipler kendilerini çeken şeylere doğru hareket etmeye motive olur. Kendilerine çekici gelen şeylerden coşku duyarlar.

"Uzak duran" tipler istemedikleri şeylerden uzaklaşma arzusuyla motive olur; kötü şeylerin olmasını engellemek için. Kendilerini ilgilendiren şeyler hakkında kaygılanırlar.

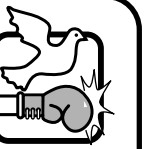
Bir kişinin dikkatini çekmek istiyorsanız, o kişinin "yakın" ya da "uzak" yönelimine hitap edecek bir dil kullanın.

"Yakın duranların", olumlu sonuçlar ve heyecan verici fırsatlar hakkında konuşulmaya ihtiyacı vardır. Şu gibi ifadeler kullanın: "Mükemmel olmaz mıydı eğer..."

"Uzak duranlar", riskler ve kaçınılması gereken şeyler hakkında konuşmanıza tepki verir. "Dikkat etmemiz gereken konu..." gibi ifadeler kullanın.



ELEŞTİRİ İLE BAŞA ÇIKMAK



SAVUNMA DUYGULARIMIZLA BAŞA ÇIKMAK

Bu bölümde sizi eleştiren insanlarla başa çıkma yollarını ele alıyoruz. **Bölümün temel mesajı, eleştirildiğimizde çoğu zaman ilk refleks olarak savunmaya geçiyor olsak da, konuşmayı duygularımızın belirlememesi gerektiğidir.** Bölümde şunlar anlatılıyor:

- İçgüdüsel "savaş ya da kaç" tepkisi ve eleştirildiğimizde bunun bizi nasıl etkilediği
- Kendinizi savunmaya geçmiş hissettiğinizde kullanabileceğiniz dört adımlı bir süreç
- Sizi eleştiren kişiye verebileceğiniz üç yanıt

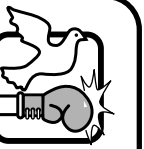


SAVAŞ YA DA KAÇ TEPKİSİ



Savaş ya da kaç tepkisi en güçlü içgüdülerimizden biridir. 10.000 yıl önce vahşi hayvanların sizi potansiyel bir yemek olarak gördüğü düşmanca bir ortamda yaşadığınızı hayal edin. Tehlikeli bir hayvanın aniden yaklaştığını hissederseniz, durumun kapsamlı bir risk değerlendirmesini yapmak için zamanınız olmaz. Bunun yerine, hayatınıza yönelik tehdidi algıladığınız anda, çeşitli fizyolojik süreçler hızla kaçmanıza yardımcı olmak için devreye girer. Örneğin, adrenalin salgılanır ve kalbiniz kaslarınıza kan sağlamak için daha hızlı atar. Başka bir deyişle **kaçış** tepkisi.

Ancak, eğer hayvan sizi köşeye sıkıştırmışsa ve kaçacak yeriniz yoksa, aynı fizyolojik süreçler kendinizi savunmak için tepki vermenize yardımcı olur ve tepkiniz **savaşmak** olur.



"SAVAŞ YA DA KAÇ" NE ZAMAN İŞE YARAMAZ?

On bin yıl önce savaş ya da kaç tepkisi hayatta kalmak için önemli bir yardımcıydı. Şimdi bu güçlü içgüdüsel tepki, ona nadiren ihtiyaç duyuyor olsak da, içimizde var olmaya devam ediyor ve olumsuz şekillerde ortaya çıkabiliyor.

Savaş ya da kaç tepkisi **tehdit** tarafından tetiklenir. Binlerce yıl önce tehdit fiziksel güvenliğimize yönelikti. Günümüzde ise bizi savunmacı hale getiren tehditler daha sinsi, örneğin:

- Bizim için önemli olan bir şeyi kaybetmek
- Benlik imajımızın zarar görmesi
- Öz değer duygumuza saldırı

Bunlar fiziksel olmaktan ziyade **psikolojik** tehditler olsa da, içimizde savaş ya da kaç tepkisini tetikleyebilir ve zor bir konuşmada savunmacı veya olumsuz davranışlara yol açabilir.



KAÇ TEPKİSİNİN ÖZELLİKLERİ

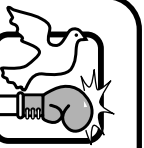
Bir kişinin sizi sert şekilde eleştirdiğini (gerçekten kusur bulduğunu) ve kendinizi saldırıya uğramış hissettiğinizi hayal edin. Burada tehdit, gururunuza (bu şekilde konuşulması sizi aşağılanmış hissettirir) ve öz saygınıza (eleştirilerinde biraz doğruluk payı olup olmadığını merak edersiniz) karşıdır. Bu durumda savaş ya da kaç tepkisi çok yaygındır.

Kaçış tepkisinde şunlar ortaya çıkar:

- **Karşıdaki insanla göz teması kurmamak**
- **Çok fazla şey söyleyememek**
- **Kıpır kıpır olmak**
- **Kızarmak**
- **Sessizce konuşmak veya kekelemek**
- **Boyun eğen bir pozisyona geçmek; baş aşağıda, omuzlar kambur**



Biri sizi eleştirirse ve siz kaçma tepkisi gösterirseniz, oradan utanç içinde, aşağılanmış ve konuşmayı iyi yönetmediğinizi düşünerek uzaklaşırsınız.



SAVAŞ TEPKİSİNİN ÖZELLİKLERİ

Aynı durumda, biri sizi eleştirdiğinde, savaş tepkisi şu şekilde ortaya çıkar:

- **Güçlü göz teması**
- **Diğer kişiye doğru yaklaşmak**
- **Daha yüksek sesle konuşmak**
- **Daha fazla hareket**
- **Parmak hareketleri (örneğin parmak sallama)**
- **Karşınızdaki kişinin sözünü kesmek**



Eleştirilere karşı savaş tutumunu benimserseniz, konuşmanın hararetlenmesi ve ilişkinizin zedelenmesi riskiyle karşı karşıya kalırsınız.



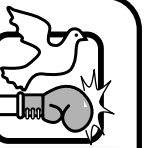
CEVABINIZI KONTROL ETMEK

ADIM 7: NELER OLUP BİTTİĞİNİ KONTROL EDİN

Kendinizi eleştiriye karşı öfkeyle veya savunmacı şekilde yanıt verdiğiniz bir durumda bulduğunuzda, birinci adım duygularınızın farkına varmaktır. Bu, duyguların kontrolü ele geçirmesini önlemeye yardımcı olur. Kendinize şunu söyleyin: "Öfkeleniyor olduğumu hissedebiliyorum ama sorun değil, bu insana özgü normal bir savaş tepkisi. Öfkemi göstermek zorunda değilim."

Bazılarımız için, özellikle de fevri biriysek, harekete geçmeden önce savaş ya da kaç tepkimizi fark etmek oldukça zor olabilir. **Burada önemli olan şey, eleştirilere çok erken tepki vermemektir.**





CEVABINIZI KONTROL ETMEK

ADIM 2: DİNLEYİN

Başkalarını dinlemek üç şey sağlar:

- Neden rahatsız olduklarını duymayı
- Kesintiye uğramadan kendilerini ifade etmelerini
- Savaş ya da kaç tepkinizi fark edip kontrol etmek için zaman kazanmanızı





CEVABINIZI KONTROL ETMEK

ADIM 3: SORU SORUN

Eleştirildiğinizde, özür dileyerek ve bahaneler uydurarak ya da tartışarak yanıt verme cazibesine kapılırsınız. Bu yaklaşımların sonucu genelde olumsuz olur. Eleştiriye yanıt vermek yerine, birkaç soru sorun. Bu yaklaşım şunları yapmanızı sağlar:

- Karşınızdaki kişinin mutsuz olduğu konuda daha fazla bilgi edinirsiniz (Bu onun için sadece tek seferlik bir şey mi, yoksa devam eden bir sorun mu?)
- Tepkinizi kontrol etmek için kendinize daha fazla zaman kazandırırsınız
- Karşınızdaki kişiye, olgun bir tavırla konu hakkında mantıklı bir tartışmaya hazır olduğunuzun mesajını verirsiniz



CEVABINIZI KONTROL ETMEK

SORULARI KULLANIRKEN İPUÇLARI

Sorularınızı sorarken şu hususlara dikkat etmeniz önemlidir:

- Soruları "gol atmak" için kullanmaktan kaçının, örneğin: "Gerçekten önerdiğin bu mu...?" Bu tür sorular meydan okuma olarak anlaşılır ve her iki tarafın da savaş moduna geçmesine neden olabilir.

- Cazip görünse de, haksız olduğunu göstermek için karşınızdaki kişiyi sorularla bombardımana tutmayın, örneğin: "Dikkatli olmadığıma dair bir kanıtın var mı? Bunun sadece bir şanssızlık olmadığını nereden biliyorsun?" Bu tür sorgulamalar tartışmalara neden olabilir.

- Nötr ses tonunu koruyun. Savunmacı veya saldırgan bir ses tonuyla konuşursanız karşınızdaki kişi bunu bir savaş veya kaç tepkisi olarak algılayıp, buna göre tepki verecektir.



CEVABINIZI KONTROL ETMEK

ADIM 4: YANIT

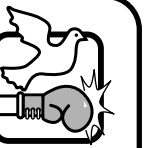
Savaş ya da kaç tepkinizi fark edip kontrol ettiğinizde, karşınızdaki kişiyi dinlediğinizde ve bakış açısını anlamanıza yardımcı olacak sorular sorduğunuzda, eleştirilerine yanıt verebilecek bir konumda olursunuz. Temelde, üç olası yanıt vardır:

1 Eleştiriyi kabul etmek

2 Eleştiriye katılmamak

3 Zaman istemek





CEVABINIZI KONTROL ETMEK

SEÇENEK 7: ELEŞTİRİYİ KABUL ETMEK

"Ne demek istediğini anlıyorum ve haklısın. Üzgünüm, bir dahaki sefere işleri farklı yapacağım ve..."

Bunu söylemek zor olabilir ama büyük ihtimalle konuşmadan ve konuyu ele alış biçiminizden dolayı memnun şekilde ayrılırsınız. Karşınızdaki kişi de olgunluğunuz ve dürüstlüğünüz nedeniyle size saygı duyar.

Karşınızdaki kişinin geribildiriminden de bir şeyler öğrenmiş olursunuz.



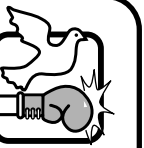
CEVABINIZI KONTROL ETMEK

SEÇENEK 2: ELEŞTİRİYE KATILMAMAK

"Sanırım ne demek istediğini anladım ve durumun senin bakış açından nasıl olduğunu görebiliyorum. Ben olaylara aynı şekilde bakmıyorum. Benim görüşüm..."

Bu yanıt konuşmanın devam etmesine yol açar. Ancak, çok rahat olmasa da, kişinin eleştirisini dile getirdiği andaki duygusal (savaş) tepkinize göre daha yapıcı bir görüşme sağlar.

Konuşma devam ederken, iki tarafın fa ihtiyaçlarını karşılayabilecek bir yol olup olmadığını görmek için **problem çözme moduna** girmeniz gerekir.



CEVABINIZI KONTROL ETMEK

SEÇENEK 3: ZAMAN İSTEMEK

"Üzgünüm, bu beni gerçekten şaşırttı. Söylediklerini düşünmem için bana biraz zaman verirsen, sonra tekrar konuşabiliriz."

Bu tepki, eleştiri sizi şok ettiğinde veya ilk üç aşamayı geçtikten sonra da hâlâ savaş ya da kaç tepkisine girmek için güçlü bir istek duyduğunuzda uygundur.



KÖTÜ MESAJLAR VERMEK

İNSANLARA DUYMAK İSTEMEDİKLERİ ŞEYLERİ NEDEN SÖYLERİZ?

Bazı konuşmaların zor olmasının nedeni, karşımızdaki insana duymak istemediği bir şey söylemek zorunda olmaktır; kötü bir haber ya da belli davranışlarını değiştirmesi yönünde bir talep olabilir. Bu bölüm şunları nasıl yapacağınızı gösteriyor:

- Kötü haberi verip karşınızdaki insanın beklentilerini önceden yönetmek
- Kişiye davranışını değiştirmesi gerektiğini söylemek
- Suçlama oyununu oynamaktan kaçınmak
- Karşınızdaki insandan gelen yoğun duygusal tepkilerle başa çıkmak



KÖTÜ HABER VERMEK



Kötü haber vermenin zorluklarından biri de bizi rahatsız hissettirmesidir. Bazı insanlar açık sözlülükle (*terfi etmeye hazır değilsin*), diğerleri ise acı hapa şeker katıp, karşı tarafa karışık bir mesaj vererek (*çok fazla potansiyeliniz var ama...*) bu rahatsızlıkla başa çıkar.

İpucu

Birinci bölümde yer alan, doğru zihniyete ve konuşma sırasında benimsemek istediğiniz tarza karar verme hakkındaki ipuçlarını tekrar gözden geçirin. Sempatik mi olacaksınız yoksa gerçekçi mi?

Diğer zor konuşma türlerinde olduğu gibi, buna da iyi hazırlanmış olmak önemlidir. Konuşmanın dört aşaması vardır:

1. AŞAMA Başlangıç

2. AŞAMA Kötü haberi verme

3. AŞAMA Karşınızdaki insanın cevap vermesini bekleme

4. AŞAMA Konuşmayı sonlandırma

KÖTÜ HABER VERMEK



1. Aşama **Konuşmayı başlatmak**

Konuşmaya yumuşak şekilde başlayın. Şuna benzer bir şey söyleyin: "Korkarım sizin için kötü bir haberim var" veya "Daha üst bir pozisyona başvurma talebinizi düşündüm ve sizinle paylaşmak istediğim bazı endişelerim var."

2. Aşama **Kötü haberi vermek**

Kötü haberi doğrudan ama kibarca verin: "Terfi almaya hazır olduğunuzu sanmıyorum."

3. Aşama **Karşınızdaki kişinin cevap vermesini beklemek**

Öfkeli veya üzgünse duygularını ifade etmesine izin verin. Buradaki amacınız karşınızdaki kişinin hislerine karşı empati göstermektir. Gerçek bir empati duygusu yerine sahte algılanabilecek "Nasıl hissettiğinizi biliyorum" gibi klişelerden kaçınmaya çalışın. "Bunun sizin için hayal kırıklığı yarattığını anlayabiliyorum" veya "Bunun hoş olmayan bir haber olduğunu biliyorum" gibi ifadeler, daha içten bir üzüntü duygusu gösterir.

KÖTÜ HABER VERMEK



Aşama 4: **Konuşmayı sonlandırmak**

Konuşmaya hazırlanırken, konuşmayı nasıl bitirmek istediğinizi düşünün. **Bazı kötü haberler için dikkate alınması gereken daha fazla bilgi olabilir**; örneğin bir kişiyi işten çıkarıyorsanız, tartışılacak pratik düzenlemeler vardır. En uygunu bu bilgiyi yazılı olarak vermektir (karşınızdaki kişi, kötü haberden dolayı halâ üzgünken, siz onu gerçeklerle bombardımana tutmaya başlarsanız, bunları anlamayabilir). Alternatif olarak, konunun detaylarını konuşmak için kendisiyle bir başka görüşme daha ayarlayabilirsiniz.

Ancak konuşulacak başka bir konu yoksa, iki taraf açısından da uygun olduğunu düşündüğünüz zaman konuşmayı sonlandırabilirsiniz.

İpucu

Konuşmayı tarafsız bir mekânda veya karşınızdaki kişinin ofisinde yapmak genellikle daha iyidir; bu şekilde uygun gördüğünüz zaman ayrılabilirsiniz.



BEKLENTİLERİ YÖNETMEK

DOĞRU SEVİYEYİ BELİRLEMEK

İnsanlara duymak istemedikleri şeyleri söyleme sanatının bir parçası da beklentileri önceden yönetmektir. Bazılarımız beklentileri her zaman karşılayamayacağımız bir seviyeye yükseltmeye yatkınızdır: Çok fazla söz verip çok azını yerine getiririz.

Yöneticinizin size yeni bir proje verdiğini düşünün. Görevi açıklamaya başladıkça, işi verilen sürede tamamlayamayacağınızdan şüphelenmeye başlarsınız. Bu noktada yöneticinizin beklentilerini şu şekilde yönetebilirsiniz:

Beklentileri uygun seviyede tutmak:
"Zamanında tamamlamak için elimden geleni yapacağım, ancak biraz gecikebilir."

veya

Beklentilerini bilerek daha düşük bir seviyeye çekmek:
"Bu tarihe yetiştirmek zor. Süreyi uzatmayı değerlendirebilir miyiz?"

BEKLENTİLERİ YÖNETMEK

BEKLENTİLERİ DÜŞÜRMEK

Karşınızdaki kişinin beklentilerini daha düşük bir seviyeye çekmenin **faydaları** şunlardır:

- Proje uzadığında hayal kırıklığına uğrama olasılığı azalır ve sonrasında yapılacak konuşma daha kolay olur.
- Projeyi erken veya zamanında tamamlamayı başarırsanız, hoş bir sürpriz olur.

Bunun **dezavantajı**, çok sık yaparsanız negatif ve "engelleyici" biri olarak görülebilme olasılığıdır.





KİŞİNİN DAVRANIŞLARINI DEĞİŞTİRMESİNİ İSTEMEK

SEN SÜRECİ

Yöneticinizin size mesai bitimine yakın bir zamanda acil iş verdiğini ve bunun da geç saatlere kadar çalışmanıza neden olduğunu düşünün.

Adım 1: Spesifik olun.
Size sorun çıkaran davranışı tam olarak anlatın:
"İşten çıkış zamanımdan hemen önce bana acil bir iş verdiğinizde..."

Adım 2: Etkisinden bahsedin; pratik veya duygusal.
"...Ya çıkmadan önce işimi yetiştirmek için acele ediyorum (ve hata yapma riskine giriyorum) ya da geç kalıyorum, bu da otobüsümü kaçırmak anlamına geliyor."

Adım 3: Ne istediğinizi ve elde etmek istediğiniz sonucu söyleyin.
"Çıkmadan yarım saat önce kısa bir görüşme yapmanın bana çok faydası olur. Bu şekilde, gitmeden önce yapmamı istediğiniz bir şey olup olmadığını öğrenebilirim."



BİR KİŞİNİN DAVRANIŞLARINI DEĞİŞTİRMESİNİ İSTEMEK

KIŞKIRTICI KELİMELERDEN KAÇININ

"...malısın/melisin" *"Mecbursun"*	Karşınızdaki insanın yüzüne parmak sallamak gibidir. Patronluk taslar gibi olur ve muhtemelen bir ebeveyn veya çocuk tepkisine yol açar.
"Senin sorunun" *"Tutumu"*	Bu iki ifade de kışkırtıcıdır. Karşınızdaki kişinin tutumu hakkında konuşmak risklidir çünkü tutumu hakkında sizden daha fazla içgörüye sahiptir; spekülasyon yapmış olursunuz. **Karşınızdaki kişinin yapmış veya yapmamış olduğu şeylerden bahsetmeyi bırakmanız gerekiyor.**
"Davranışın"	Bir öğretmenin öğrencisine konuşması gibi algılanabilir ve muhtemelen karşınızdaki insanı rahatsız eder.
"Sen her zaman" *"Sen asla"*	Bu ifadeler genellikle "Ben her zaman yapmıyorum" ile devam eden tepkilere ve karşınızdaki insanın değiştirmesini istediğiniz davranışın sıklığı hakkında faydasız bir tartışmaya yol açar.



SUÇLAMA OYUNUNU OYNAMAYIN

Sorunu çözmek için yollar aramak yerine, kimin hatalı olduğunu kanıtlamaya odaklandığımızda, suçlama oyununu oynarız. Suçlama oyunu, insan yanlış giden bir şey hakkında savunmacı hissettiğinde başlar. Bundan kaçınmak için:

- **Kimseyi suçlamak istemediğinizi en baştan açıkça belirtin.**
  Amacınız sadece neyin neden yanlış gittiğini çözmek.

- "Yapmalıydın" ve "senin hatan" gibi **tahrik edici ifadelerden kaçınmaya özen gösterin.**
  Bunun yerine "Sonra ne oldu?" ve "Bu nasıl oldu?" gibi sorular sorun.

- **Kibar ama titiz olun.** Sorunun köküne inin, ama kimseyi suçlamayın.

Geleceğe odaklanın – şu tür sorular kullanın: "Bir dahaki sefere neyi farklı yapmalıyız?" ve "Bundan ne öğrendik?"



GÖZYAŞLARIYLA BAŞA ÇIKMAK

GERÇEK GÖZYAŞLARI

Eğer karşınızdaki gerçekten üzgünse, hatta ağlıyorsa şu şekilde karşılık verebilirsiniz:

- **Konuşmayı sonlandırın**. Karşınızdaki aşırı duygusal bir hale geliyorsa devam etmeye çalışmayın. Mantıklı düşünemez.
- **"Bir dakika yalnız kalmak ister misiniz?" diye sorun**. Konuşmaya devam etmeden önce kendini toparlaması için onlara zaman tanıyın.
- **Empati kurun**: "Bunun sizin için üzücü olduğunu anlayabiliyorum."
- **Konuşmaya devam edip edemeyeceğini sorun**. 10 dakikalık bir mola vermeyi önerin ya da bir çay yapın; çok sıkıntılıysa konuşmayı bir iki gün ertelemek daha iyi olabilir.



GÖZYAŞLARIYLA BAŞA ÇIKMAK

TİMSAH GÖZYAŞLARI

Performansı ya da yaptıkları sorgulandığında, gözyaşlarına boğulan biriyle karşılaşabilirsiniz. Altta yatan mesaj şudur: "Çok kırılganım. Sadece acımasız ve kalpsiz bir insan beni üzebilir." Bazen sezgileriniz size karşınızdaki kişinin manipülatif davrandığını söyler.

Durumun böyle olduğundan şüpheleniyorsanız, gerçek gözyaşları karşısındaki yaklaşımı izleyebilirsiniz, ancak **daha gerçekçi ve daha az empatik şekilde**. Şöyle bir şey söyleyebilirsiniz:

"Bu konuda üzüldüğünüz için üzgünüm. Konuşmaya devam etmeden önce bir dakika yalnız kalmak ister misiniz?"



ÖFKE NÖBETİYLE BAŞA ÇIKMAK

DUYGUSAL YOĞUNLUĞUN AZALTILMASI

Birincisi ve en önemlisi: **Karşınızdaki şiddete veya tacize başvurursa, oradan hemen uzaklaşın**.

Öfkeli bir yanıt alma olasılığınızı şu şekilde azaltabilirsiniz:

- **Sürekli göz temasından kaçınarak.** Birinin gözlerine baktığımızda beynin daha içgüdüsel kısmı harekete geçer. Yakınlık kurulmuşken karşılıklı çekim hissini artırabilen göz teması, çatışma durumunda öfke hissini artırabilir.
- **Karşınızdaki kişiye dik açıyla durmak veya oturmak.** Bir kişiyle yüz yüze gelmek "ben sana karşıyım" mesajı verir. Kendinizi doksan derecelik bir açıyla konumlandırmak, ikinizin de aynı yöne bakmasını sağlayarak "birlikte bir sorunu çözmeye çalışıyoruz" duygusu yaratır.
- Üçüncü bölümde anlatıldığı gibi, **karşınızdaki kişiyi, ona bunu fark ettirmeden yansıtmak.**

ÖFKE NÖBETİYLE BAŞA ÇIKMAK

RAHATLAMASINA İZİN VERİN

Karşınızdaki kişi öfke doluysa, söylediklerinizin çoğunu dinleyemez ve kavrayamaz. **Bu nedenle mantıklı bir tartışmaya başlamak adına önce duygularını ifade etmesi için biraz zaman tanıyın**. Kendinizi rahatsız hissediyorsanız, öfkesini bastırmaya çalışmak cazip gelebilir ama sakinleşmesini bekleyin ve konuşmaya sonra devam edin.

Bir dakika kadar sonra karşınızdaki kişi sakinleşme belirtisi göstermiyorsa, konuşmaya 10 dakika ara vermeyi önerin.





HAYIR DİYEBİLMEK

HAYIR DİYEBİLMEK

NEDEN ÖNEMLİDİR?



İstediklerinizi elde etmek ve başkaları tarafından suistimal edilmekten kaçınmak istiyorsanız, "hayır" diyebilmek önemlidir. Net bir "hayır" demeniz gereken durumlar şunlardır:

- Kişi sizden yapmak istemediğiniz ölçüde fazla iş yapmanızı istiyor.
- Uzman olmadığınız bir proje veya görevin sorumluluğunu almanız isteniyor.
- Değerlerinize aykırı bir şey yapmaya zorlandığınızı veya yönlendirildiğinizi hissediyorsunuz.

Bu bölüm, "hayır" demenin yarattığı rahatsızlıkla başa çıkmanıza ve mesajınızı iletmek için pratik yollar bulmanıza yardımcı olacaktır.

HAYIR DEMENİN GÜÇLÜĞÜ NEREDE?



"Hayır" kelimesi bazı insanlara dildeki en zor kelime gibi gelir.

Kendinden emin ve net bir "hayır" konusunda daha iyi olmak için şunları yapmalısınız:

- "Hayır" demenizi engelleyen veya bunu yaptığınızda kendinizi kötü hissetmenize neden olan yanlış inançlarınızı belirleyin.
- Karşınızdaki kişinin hayal kırıklığını azaltacak ve ilişkiye gelebilecek zararı sınırlayacak şekilde "hayır" demeyi öğrenin.
- "Hayır"ınızı kabul etmeyen ve sizi manipüle etmeye çalışan biriyle başa çıkmak için yöntemler geliştirin.



YANLIŞ İNANÇLAR



Bu kitabın ilk bölümünde, yanlış inançların zor durumlarla etkili şekilde başa çıkmanızı nasıl engelleyebileceği anlatılmıştı. Gereken şekilde "hayır" deme yeteneğinizi baltalayabilecek yanlış inançlar şunlardır:

"Her zaman yardımcı olmalıyım."

"Başkalarını ön planda tutmak önemlidir."

Birini geri çevirmek sizi suçlu hissettiriyorsa, mevcut yanlış inancınızı daha sağlıklı olanla değiştirmeniz gerekebilir, örneğin:

"Hayır demek normaldir."

"Hayır demeyi öğrenmezsem kendimi tüketeceğim ve o zaman kimseye yardım edemem."



FARKLI TİPLERDE "HAYIR"

EMPATİK VE ÖNLEYİCİ

Empatik "hayır"
Karşınızdaki insanla empati kurarak, reddetme şeklinizi yumuşatabilirsiniz:

"Sana yardım edemediğim için üzgünüm. Zor durumda olduğunu görebiliyorum ve umarım sana yardım edebilecek bir kişi bulabilirsin."

"Hayır" demek, duygusal banka hesabından para çekmek sayılabilir (ikinci bölüme bakın). Empati yapmak çekilen parayı azaltır.

Önleyici "hayır"
Önleyici "hayır", sizi o an "hayır" demek zorunda kalmaktan kurtarır.

Yöneticinizin fazla mesai yapacak bir kişiyi aradığını duyduğunuzu hayal edin; yapmak istemediğiniz bir şey. Burada, yöneticinize şu an iş dışında ne kadar çok işiniz olduğunu söyleyerek önleyici bir "hayır" kullanabilirsiniz; bu şekilde sizden fazla mesai yapmanızı isteme olasılığı azalır.

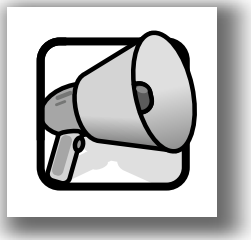


FARKLI TİPLERDE "HAYIR"

BOZUK PLAK

Bu teknik, karşınızdaki sizin "hayır"ınızı kabul etmek istemediğinde ve sizi manipüle etmeye çalıştığında faydalı olabilir. Başlıktan da anlaşılacağı gibi, reddinizi kısa ve basit şekilde tekrar ifade etmektir. Örnekler:

Sam	"*Gerçekten çok meşgulüm. Öğleden sonraki toplantıya benim yerime sen gidip not alabilir misin?*"
Pat	"*Üzgünüm Sam, ama ben de çok meşgulüm.* ***Bugün öğleden sonra senin yerini dolduramayacağım.***"
Sam	"*Ama iş yükü altında eziliyorum. Yardıma ihtiyacım var.*"
Pat	"*Bunu duyduğuma üzüldüm. Çok zor olmalı. Ne yazık ki* ***Bugün öğleden sonra senin yerini dolduramayacağım.***"
Sam	"*Normalde çok yardımseversindir, şimdi neden beni hayal kırıklığına uğratıyorsun?*"
Pat	"*Beni yardımsever gördüğün için sevindim ve hayal kırıklığına uğradığın için üzüldüm, ancak* ***Bugün öğleden sonra senin yerini dolduramayacağım.***"



YOĞUN DUYGULARI İFADE ETMEK



DUYGULARINIZI NE ZAMAN VE NASIL İFADE EDERSİNİZ?

Bu bölüm, örneğin bir kişinin sizi hayal kırıklığına uğrattığını hissettiğiniz ve sizin de duygusal olarak etkilendiğiniz bir durumda, zor bir konuşmayla nasıl başa çıkabileceğinizi anlatıyor. Size şunları nasıl yapacağınızı gösteriyor:

- Olumlu sonuç alma şansınızı en üst düzeye çıkarmak için kendinizi hazırlamak
- Tam olarak ne hissettiğinizi ve bu duyguları neyin tetiklediğini anlamak
- Duygularınız hakkında karşınızdaki kişiyi savunmaya geçirmeden konuşmak

DUYGULAR HAKKINDA NE ZAMAN KONUŞULMALI?

İş ortamında duygulardan bahsetmenin uygun olup olmadığını merak ediyor olabilirsiniz. Bazı işyerlerinde, insanların duygulardan hiç bahsetmeden iş yapmasının beklendiği maço bir kurum kültürü vardır.

Gerçek şu ki herkes duygularını işe getirir; etkili kurumlar ve yöneticiler, çalışanın umutları, korkuları ve tercihleri olan birer insan olduğunu kabul edenlerdir.





KONUŞMAYA HAZIRLIK

NET BİR AMAÇ OLUŞTURUN

Yaygın yapılan hatalardan biri, konuşmaya "içindekileri dökmek" amacıyla girmektir: Bu durum, iki taraf arasındaki sorunu daha da artıran, nispeten kontrolsüz duygusal ifadelere yol açabilir.

Hazırlık yaparken, konuşmadan tam olarak ne elde etmek istediğinizi ortaya koyan net bir hedef belirlemeniz hayati önem taşıyor. Bu sadece sizin içindir ve diğer tarafla paylaşılmaması gerekir. Örneğin:

"*Aynı şeyi bir daha yapmaması için Monica'ya ne kadar hayal kırıklığına uğradığımı anlatmak*"

"*Greg'e, benimle konuşma şekli yüzünden ne kadar sinirlendiğimi açıklamak*"

Hedefinizin geleceğe yönelik olması en iyisidir; geçmişteki sorun veya haksızlıklar üzerinden gitmektense, **olayların bundan sonra nasıl olmasını istediğinize odaklanın.**



KONUŞMAYA HAZIRLIK

KARŞINIZDAKİ KİŞİNİN BAKIŞ AÇISINI ANLAYIN

Duygularınızı ifade edeceğiniz bir konuşmaya hazırlanırken, **olayların karşınızdakinin bakış açısından nasıl göründüğünü düşünmelisiniz**. Kişi sizi incitti veya kızdırdıysa, onun sadece kötü özelliklerini görme veya kötü niyetli olduğunu düşünme tuzağına kolayca düşebilirsiniz.

Karşınızdakini gerçekçi olmayan şekilde olumsuz görürseniz, onunla görüştüğünüzde suçlayıcı bir üslup sergileyebilirsiniz ve bu da onun savunmacı tavırlarını daha da artırır.

Kendinize sorabileceğiniz ve karşınızdaki kişinin bakış açısını görmenize yardımcı olacak bazı sorular şunlar olabilir:

"*Niyetini nasıl olumlu görebilirim?*"

"*Olaya onun bakış açısından nasıl bakabilirim?*"

"*Neden korkuyor veya kaygılanıyor olabilir?*"

YOĞUN DUYGULARI İFADE ETMEK

KENDİ DUYGULARINIZI NETLEŞTİRMEK



Duygular karmaşık olabilir. Bazen öfke, hayal kırıklığı, üzüntü ve kaygının karışımı, belli bir durumda mutsuzluğa dönüşebilir. **Bazı duygular karşınızdaki kişiyle çok ilgili olmayabilir:** Bunlar önceki yıllardan (bazen çocukluğa kadar uzanan) gelen eski duygulardır ve bir şekilde tetiklenmiştir.

Bu nedenle, duygularınızdan bahsetmeyi planladığınız zorlu bir konuşmaya başlamadan önce şunları yapmanız gerekir:

- Tam olarak ne hissettiğinizi anlayın
- Duyguya neyin sebep olduğunu analiz edin
- Karşınızdaki insanın duygularınızı nasıl etkilediğini anlayın





KENDİ DUYGULARINIZI NETLEŞTİRMEK

"TAM OLARAK NE HİSSEDİYORUM?"

Şunu deneyin: Rahatsız edici bulduğunuz bir durumu veya hoşlanmadığınız bir kişiyi düşünün. Aşağıdaki duygu listesine bir göz atın ve rahatsız edici hislerinizin parçası olanları belirlemeye çalışın:

korku

pişmanlık

umutsuzluk

üzüntü

hayal kırıklığı

endişe

sabırsızlık

kızgınlık

mahcubiyet

utanç

öfke



KENDİ DUYGULARINIZI NETLEŞTİRMEK

"NEDEN BÖYLE HİSSEDİYORUM?"

Ne hissettiğinizi belirledikten sonraki adım, **bu hissiyata tam olarak neyin sebep olduğunu çözmektir**. Çoğu zaman, sadece karşınızdaki kişinin yaptıkları değil, aynı zamanda yaptıklarının altında yatan mesaj yoğun tepki vermemize neden olur. Örneğin, yöneticiniz size sürekli son dakikada haber verip geç saatlere kadar çalışmanızı bekliyorsa, altta yatan mesaj şu şekilde yorumlanabilir:

"*Seni rahatsız etmekten endişe etmiyorum*"

veya

"*Sen önemli değilsin*"

Altta yatan mesajın ne olduğunu algılamak, bu örnekte olduğu gibi, nispeten yaygın görülen bir işyeri sorununa neden bu kadar güçlü bir tepki verdiğinizi açıklamaya yardımcı olabilir.

YOĞUN DUYGULARI İFADE ETMEK

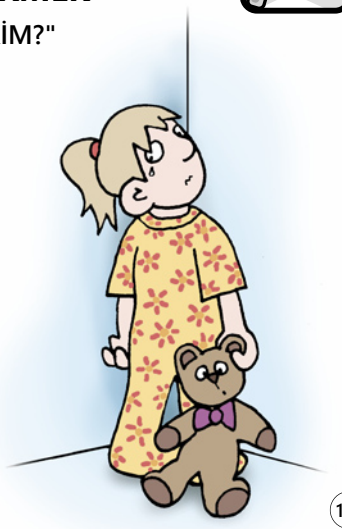
KENDİ DUYGULARINIZI NETLEŞTİRMEK

"BU ŞEKİLDE HİSSETMEMİN SORUMLUSU KİM?"

Başkalarının yaptıklarına ilişkin değerlendirmemiz ve duygularımız **kişisel geçmişimizden etkilenir**.

Örnek:
Kişi çocukluğunda anne babasının kendisine değer vermediğini hissetmişse, büyüdüğünde kendisine değersizlik hissettiren şeylere karşı daha duyarlı hale gelebilir.

Bazen his seviyemiz çok yüksektir; kaşımızdaki kişinin düşüncesizliğini, değerimizi ciddi olarak küçümsediği şeklinde yorumlarız. Bu da karşımızdaki için aşırı tepki gibi görünecek şekilde hareket etmemize yol açar.





KENDİ DUYGULARINIZI NETLEŞTİRMEK

"BUNUN NE KADARI DİĞER KİŞİYLE İLGİLİ?"

Kişisel geçmişinizi ve bu geçmişin sizde bıraktığı izleri düşündüğünüzde, duygularınızın ne ölçüde karşınızdaki insanın yaptıklarından kaynaklandığını açıklığa kavuşturabilirsiniz.

Yöneticinizin beklentilerinin can sıkıcı olduğunu düşünseniz de bu kadar öfkeli olmanızın nedeni hafife alınmış olma konusundaki hassasiyetinizden kaynaklanabilir. Bu farkındalık, yöneticinizin davranışını belli bir perspektife oturtmaya yardımcı olabilir. Şunlara karar verebilirsiniz:

Öfkenizin sebebi yüzde 20 oranında geç saatlere kadar çalışmaktan hoşlanmamanızdır.

Öfkenizin sebebi yüzde 40 oranında yöneticinizin sizi çoğu zaman hafife aldığını hissetmenizdir.

Öfkenizin sebebi yüzde 40 oranında çocukluk anılarınızın tetiklenmesidir.

"Son dakikada bir iş vererek geç saatlere kadar çalışmamı istemenizden bıktım" demek yerine, "Son dakikada geç saatlere kadar çalışmamı istemeniz bana zor geliyor çünkü çoğu zaman benim için uygun olmuyor" diyebilirsiniz.

KENDİ İŞİNİZE BAKIN



Zor bir konuşmayı yürütmenin prensiplerinden biri de kendi işinize odaklanmaktır. Bu da, **tutum veya niyet hakkında spekülasyona girmeden**, hislerinizden ve karşınızdaki kişinin davranışlarının sizi nasıl etkilediğinden konuşmak anlamına gelir.
Konuşmanızı karşınızdakinin ne yaptığı veya yapmadığı ile sınırlarsanız, onun hisleri veya niyeti hakkında bir tartışmaya girmekten çok daha akıllıca olur. Çünkü karşınızdaki kişi kendi düşünce ve hisleri konusunda sizden çok daha yetkindir; siz ise sadece tanık olduğunuz eylemlere dayanarak spekülasyon yapıyorsunuzdur.

İlkel beyni hedef almayın
Kitabın daha önceki kısımlarında verilen belli bir açıda durma veya oturma ipuçlarını ve aşırı göz temasından kaçınmayı unutmayın.

YOĞUN DUYGULARI İFADE ETMEK

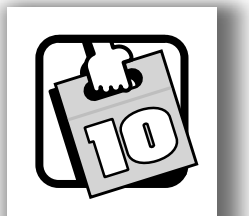
KONUŞUN, "DIŞA VURMAYIN"!



Deneyimli müzakereciler duygularını **dışa vurmak** yerine onlar hakkında **konuşur**. (Duyguları dışa vurmak, masaya yumruğunu vurmak veya müzakereden çekilmek olabilir.) Konuşmak, birçok durumda işe yarayabilir.

Karşınızdaki kişiye dik dik bakmak ve daha yüksek sesle konuşmak yerine, sakin ama net şekilde şunu söyleyebilirsiniz: "Beni bu şekilde küçümsediğiniz için öfkeleniyorum."

Karşınızdakinin sizi manipüle etmeye çalıştığını veya "kazıklamaya çalıştığını" hisseder ve bunu ortaya çıkarmak için soru sormaya başlarsanız, muhtemelen karşı taraf da savunmaya geçer. Daha uygun yaklaşım; "Öneriniz konusunda kafam karıştı ve biraz endişelendim. Daha fazla açıklama yapabilir misiniz?" demektir.



HER ZAMAN YARARLANABİLECEĞİNİZ 10 İPUCU

HER ZAMAN YARARLANABİLECEĞİNİZ 10 İPUCU



1. **Zihniyetinizi gözden geçirin ve yararsız inançlarınızı değiştirin.**

2. **Hedefinizi netleştirmek de dahil olmak üzere, gereken şekilde hazırlanın.**

3. **Konuşmayı etkileyebilen savaş/kaç ve ebeveyn/çocuk dinamikleri gibi bilinçaltı faktörlerin farkında olun.**

4. **Konuşmanın başında doğru atmosferi yaratmak için zaman ayırın.**

5. **Etki yaratmak için beden dili, bilinçli sorular ve özelleştirilmiş bir dil kullanın.**

HER ZAMAN YARARLANABİLECEĞİNİZ 10 İPUCU



6. **Hayır deme hakkınız olduğunu unutmayın. Mesajınızı iletmek için bozuk plak, empati ve önleyici "hayır" kullanın.**

7. **Suçlama oyunundan kaçının- zorlu konuşmalarınızı "geleceğe odaklı" tutun.**

8. **Kötü haberleri nazikçe ama net şekilde verin.**

9. **Karşınızdaki kişi yoğun duygular gösterirse işi ertelemeyin.**

10. **Kendi duygularınızı inceleyip kendinizle ve karşınızdaki kişiyle ilgili olanları belirleyin.**

DAHA FAZLA BİLGİ

OKUMA LİSTESİ



Influence Science & Practice,
Robert Cialdini, Allyn & Bacon, 2001

Influencing with Integrity:
Management Skills for
Communication and Negotiation,
Genie Z. Laborde, Crown House

Words that Change Minds: Mastering the Language of Influence,
Shelle Rose Charvet, Kendall/Hunt, 1997

Assertiveness at Work: A Practical Guide to Handling Awkward Situations,
Ken Back and Kate Back,
McGraw-Hill, 2005

Working It Out At Work,
Julie Hay, Sherwood, 1993

Improve Your People Skills,
Peter Honey, Chartered Institute of Personnel & Development, 2001

The Seven Habits of Highly Effective People,
Stephen R. Covey,
Simon & Schuster, 2004

Yazar Hakkında



Peter English
Peter English, binlerce yönetici ve profesyonelin kişiler arası etkinliğini geliştirmesine yardımcı olma konusunda 16 yılı aşkın deneyime sahiptir. Özellikle, tüm seviyedeki çalışanların zorlu konuşmaları ele alırken daha iddialı ve kendinden emin olmasına yardımcı olmaya ilgi duymaktadır.

İletişim:
Peter'a pete@peterenglish.co.uk adresinden
e-posta yoluyla ulaşılabilir.