İŞ İLİŞKİLERİ

Working Relationships



İşyerinde etkili ilişkiler kurmak, geliştirmek ve sürdürmek için bir dizi ipucu ve teknik

Fiona Elsa Dent

"İş dünyası haklı olarak dikkatini ilişkilere çevirdi. Hem kişisel hem de profesyonel olarak kişinin kendisi ve başkalarıyla olan ilişkisi arasındaki sağlıklı gerilim, tatmin edici bir hayatın merkezinde yer alır. Bu ilişkiler verimli olduğunda, dinamik bir hareket ve ilerleme olur. Zorluk ortaya çıktığında oluşan ikilemler, ihtiyaç duyulan değişiklikler için yol haritası sağlayabilir. Bu kitap, bu ilkelerden bir kısmına ilişkin değerli bir çalışma ve kesinlikle tavsiye ediyorum."

Philippa Morrison, Öğretim Üyesi ve Kıdemli Personel Geliştirme Danışmanı, Londra İşletme Okulu

Ne dediler:

"Bu seriden çok etkilendim. Yönetim konusunda yeni biri olarak, bu kitapları son derece sistematik, özlü ve güvenilir buluyorum."

İŞ İLİŞKİLERİ

Working Relationships

First published as the Working Relationships by Fiona Elsa Dent (c) Fiona Elsa Dent 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



GİRİŞ 5
Sosyal becerilerin geliştirilmesi, bu kitap kimler için, tipik sorun alanları, çalışma ilişkisinin tanımı



İLİŞKİ KURMAK 13
İlişkilerinizi anlayın, neden ilişki kurarız, ekibin parçası olmak, işlevsel ilişkiler, sosyal ilişkiler, ilişkileriniz nereye uyuyor, kategorize etmenin başka bir yolu, içgörü



İLİŞKİLERİ GELİŞTİRMEK VE SÜRDÜRMEK 23
Duygusal bağlantı, dörtlü kutu modeli, içgörü, model analizi, örnek olay – Jim



İLİŞKİ TARZI 37
Tarzları tanımlamak için bir model, dört tarz, tarzınızı belirlemek, tarzlara genel bakış, tarzların özellikleri, içgörü, başkalarıyla çalışmak, örnek olay – Sanjoy



BAŞARILI İLİŞKİLERİN ÖZELLİKLERİ 57
İlişki yönetimi yetkinlikleri, altı öz odaklanma özelliği, başkalarına odaklanmanın altı yolu, kişisel beceri kontrolü, örnek olay – Carmen ve James



İLİŞKİLERDE YAŞANAN SORUNLAR 95
Bir yol bulmak, yanlış anlama, 10 faktör, başa çıkma stratejileri geliştirmek, örnek olay– Jocelyn ve Amanda



İLİŞKİ ARAÇ SETİ 107
Araçlar, ustaca diyalog, izlenim yönetimi, takdir edici odaklanma, problem konuşmasından çözüm konuşmasına, geribildirim verme ve alma, gözlem

TEŞEKKÜR



Teşekkürlerimi sunmak istediklerim:

- İlişki konularının tartışıldığı birçok gelişim programına katılan, düşüncelerimi ve fikirlerimi formüle etmeme yardımcı olan tüm katılımcılar
- Araştırmamda yer alan ve bu kitapta ifade edilen fikirlere katkıda bulunmaya yardımcı olan tüm insanlar
- İş İlişkileri Oluşturma Programı'nda benimle birlikte çalışan Ashridge'deki meslektaşlarım
- Metinde yazım hataları ve anlamlandırma konusunda yardımcı olan Jan
- Bana en iyi "iş" ilişkimi sağlayan ailem



GİRİŞ

SOSYAL VARLIKLAR



Aşağıdakileri göz önünde bulundurun. Biz insanlar, sosyal varlıklarız. Başkalarının eylemlerinin bir sonucu olarak dünyaya geliyoruz. Burada başkalarına bağımlı olarak hayatta kalıyoruz. Hoşumuza gitsin ya da gitmesin, hayatımızın başkalarının faaliyetlerinden faydalanmadığımız anı neredeyse yok gibi. Bu nedenle, mutluluğumuzun çoğunun başkalarıyla olan ilişkilerimiz bağlamında ortaya çıkması da şaşırtıcı olmamalıdır.

Dalai Lama

GİRİŞ

SOSYAL BECERİLERİN GELİŞTİRİLMESİ



Yirmi birinci yüzyıl kurumları, bu yüzyılın beceri ve yeteneklerini gerektirir. Yaratıcı Liderlik Merkezinde devam eden araştırmalar, başarının yeni ortaya çıkan ayırt edici özelliklerinden birinin, "sosyal beceriler" hakkında daha fazla farkındalık ve gelişim olacağını göstermektedir. Sosyal becerileri gerektiren ve günümüzün lider ve yöneticileri için sürekli olarak bir zorluk olarak ortaya çıkan bir alan da iş temelli etkili ilişkiler geliştirmek ve yönetmektir.

Bunun farkında olmam, insanların nasıl ve neden ilişki kurduğunu, ilişkiyi sürdürmek için ne yaptığını, bu ilişkileri neyin başarılı kıldığını ve neyin yanlış gitmeye neden olduğunu daha iyi anlamama yardımcı olacak bir araştırma projesine başlamama vesile oldu. Verileri toplamak için anket, röportajlar ve odak grupları dahil olmak üzere çeşitli teknikler kullandım.

Kitap, kurumlardaki insanların bu karmaşık ve genellikle dağınık alanda başarılı olmak için neyin gerekli olduğunu daha iyi anlamasına yardımcı olacak fikirler, bilgiler, araç ve teknikler içeriyor.

BU KİTAP KİMLER İÇİN?



Kitabın odak noktası, işyerindeki ilişkilerde kendi yaklaşımınızı anlayıp tanımlamanıza yardımcı olmaktır. Bunu yaptığınızda, diğer insanların yaklaşımındaki farklılıkları daha iyi belirleyip anlayabilecek ve kendi davranışlarınızı buna göre değiştirebileceksiniz. İlişkilerinizi geliştirmenizi sağlayacak iletişim becerileriyle bağlantılı olan da bu değişikliktir.

Kitap şu kişiler için tasarlanmıştır:

- Bir kurumda çalışan ve iş temelli ilişkilerden en iyi şekilde nasıl yararlanılacağı hakkında daha fazla bilgi edinmek isteyenler
- İşyerindeki ilişkilerde kendi yaklaşımı hakkında daha fazla bilgi edinmek ve iletişim becerilerini geliştirmeye yardımcı olacak bazı ipuçları ve teknikler öğrenmek isteyenler

İster işte ister başka bir yerde olsun, bir ilişkide keşfetmek, kendini geliştirmek ve daha etkili olmak isteyenler de bu kitabı yararlı bulabilir.

KİTAP NELERİ KAPSIYOR?



Kitap, zorbalarla veya ciddi işyeri çatışmalarıyla başa çıkmak için kullanılabilecek bir rehber olarak **tasarlanmamıştır**. Etkili ilişki yönetimine katkıda bulunan kişiler arası iletişim becerileriyle **ilgilidir**. Bu çerçevede, bu zor ilişkilerin detaylarını anlamanıza yardımcı olabilir ve gelişim sağlamak için size fikir sağlayabilir.

Kitap, işe dayalı ilişkilerinizin çeşitliliği ve kalitesi üzerinde düşünmenizi teşvik edecek ve bunları geliştirmeniz ve iyileştirmenize yardımcı olacak ipuçları, teknikler ve fikirler sunacaktır.

Kitabın ilk yarısı içgörüye odaklanıyor ve sizden şunları düşünmenizi istiyor:

- Neden ilişki kurarsınız?
- İlişkilerinizi geliştirmenizi ve sürdürmenizi sağlayan nedir?
- İlişki tarzınız nedir?

Kitabın ikinci bölümü, ilişki yaklaşımınıza uygulayabileceğiniz teknik ve araçları inceliyor.

TİPİK SORUN ALANLARI

İnsanların ilişki yönetimi becerilerini geliştirmek ve iyileştirmek istemesinin tipik nedenlerinden bazıları şunlardır:

- İşyerinde sorunlarla başa çıkmaya yardımcı olmak
- Yönetici/iş arkadaşları/astlar ile ilişkilerin yönetilmesine yardımcı olmak
- "Zor" insanlarla daha etkili şekilde başa çıkmak
- Güven ve beceriyi artırmak
- İşlerin halledilmesine yardımcı olmak
- Kurum ve ofis politikalarına uyum sağlamak
- Daha etkili bir lider olmak
- Değişimi daha etkin yönetmek
- İyi insan ilişkileri için gereken beceri, teknik ve yaklaşımları anlamak



TİPİK SORUN ALANLARI



"*Raydan çıkmanın bir numaralı faktörü, zayıf iletişim becerileridir; yani insanlarla iyi geçinememiz.*"
John Alexander (Yaratıcı Liderlik Merkezi Başkanı)

İçgörü

Kendi iş temelli ilişkilerinizle ilgili olarak, aşağıdaki iki soru üzerine düşünün:

- İlişkide ne gibi zorluklarla karşılaşıyorum?
- Neden ilişki becerilerimi geliştirmek istiyorum?

İŞ İLİŞKİSİNİN TANIMI

"İş ilişkisi" terimi, iş ortamında geliştirdiğiniz, çalışma ortamındaki başarınız ve etkinliğinize katkıda bulunan ilişkileri ifade eder.

İş ilişkisi:
"Her iki tarafın da karşılıklı bir atmosferde katkıda bulunabileceğini hissettiği, üretken, açık ve dürüst bir ilişkidir."



İLİŞKİ KURMAK

İLİŞKİLERİNİZİ ANLAYIN

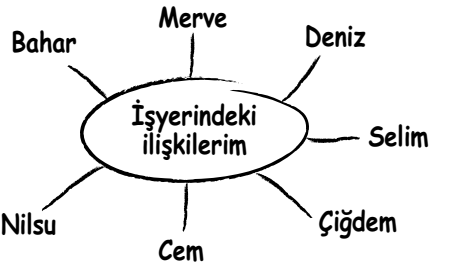


İşyerindeki ilişkilerinizi geliştirme arayışınızın ilk adımı, ilişkilerinizin mevcut boyutunu tam olarak anlamaktır. Aşağıdaki pratik alıştırma size bunu görsel olarak ifade ediyor.

Alıştırma: Ağınızın haritasını çıkarın

1. İşyerinde ilişki kurduğunuz kişileri gösteren bir ağ haritası oluşturun. Örneğe bakın; çoğu insan için yedi kişiden daha fazlası olacağı için haritanız biraz daha karmaşık olacaktır.

2. Haritanız üzerinde düşünün ve **sizin** işyerinde ilişki kurmanızın nedenlerini sorgulayın.



İLİŞKİLERE NEDEN BAŞLARIZ?



Araştırma literatürü ile meslektaşlarım ve eğitim katılımcılarıyla yapılan görüşmelerden elde ettiğim sonuçlar, insanların iş temelli ilişkilere başlamasında üç temel neden ortaya koyuyor:

1. Çalışma ekibinin bir parçası – insanlar bir araya getirildiği için bir tür ilişki kurmak zorundadırlar.
2. İşlevsel nedenlerden dolayı – işinizde daha fazla verimlilik için gerekli olduğundan ilişki geliştirirsiniz.
3. Sosyal nedenlerden dolayı – kişisel veya duygusal bir bağ geliştirirsiniz.



1. ÇALIŞMA EKİBİNİN BİR PARÇASI



Kim
- Yönetici
- Yönettiğiniz kişiler
- Ekip üyeleri/iş arkadaşları

Neden
- Ekip üyeleriyle ilişki geliştirmek iş tanımının bir parçasıdır
- Departman bazlı çalışmalar için gereklidir

Ekibinizdekiler genellikle en yakın çalıştığınız kişilerdir. Bu kişiler aynı zamanda en az seçme şansınız olanlardır. Kurslarımızdan birinde bir yönetici şunları söyledi:

"*Bu ilişkilerin hepsi yüzeyseldir ve çoğu zaman bırakılmaları kolaydır.*"

Durum böyle olsa da, iş arkadaşlarıyla iyi iş ilişkilerine sahip olmak tüm taraflar açısından her zaman en iyisidir. Kişileri tanımak ve etkili bir ilişki kurmak için zaman ayırmak, uzun vadede değer yaratır.

2. İŞLEVSEL İLİŞKİLER



Kim

- Çeşitli görevlerde, projelerde, komitelerde vb. birlikte çalıştığınız için ilişki kurmanız gereken kişiler
- Başka birimlerde çalışan ve sizin için yararlı olabilecek kişiler

Neden

- Tamamen birlikte çalışmaya dayalı
- Yaptığınız işe duyduğunuz saygı için
- İşleri halletmek için
- İnsanların uzmanlıklarından yararlanmak için
- Kurumdaki ağ kültürü nedeniyle

Bu ilişkiler, işin yapılması gerekliliğine dayalı olarak, işlevsel ve zamanla sınırlıdır. Bir yöneticinin belirttiği gibi:

> "*Bunlar tamamen işlevsel nedenlerle geliştirilen ilişkilerdir ve karşılıklı fayda ilişkisi sona erdiğinde kolayca unutulurlar.*"

Yine de gerekli olduğunda ve daha sonra geliştirilmeye değerse, etkili şekilde yürütülmesi gerekir; her ihtimale karşı!



3. SOSYAL İLİŞKİLER

Kim

- Hoşlandığınız ya da size benzeyen kişiler
- Anında yakınlık kurduğunuz kişiler

Neden

- Daha fazla sosyal ilişki geliştirme arzusu
- Ortak noktanız var
- İyi anlaşıyor ve bağ kuruyorsunuz

Bu ilişkiler, birlikte vakit geçirmeyi seçtiğiniz insanlarla yürütülür ve kendi departmanınız veya çalışma alanınızın dışından, daha kolay ilişki kurduğunuz kişilerle de olabilir. Bir katılımcıdan alıntı yapıyorum:

> "*Bu tür bir ilişkide seçim önemli bir rol oynar ve duygusal bir ilişki ya da bağ kurulur.*"



İLİŞKİLERİNİZ NEREYE UYUYOR?



Sosyal ağ haritanıza geri dönersek, iş tabanlı ilişkileri üç alanda kategorize edin:

Çalışma ekibinin bir parçası	İş veya işlevsel nedenlerle	Sosyal nedenlerle

İLİŞKİ KURMAK

BİR DİĞER GRUPLAMA YOLU



İş temelli ilişkilerin kategorizasyonuna biraz farklı bir yaklaşım da ilişkileri tanıdıklar, iş arkadaşları ve yakın çevre diye düşünmektir.

- **Tanıdıklar** – işyerinde tanıdığınız, bir dereceye kadar yakın olduğunuz, yüzeysel konular hakkında sohbet ettiğiniz, ancak günlük iş iletişiminizin çok az olduğu kişiler. Bu insanlar hakkında fazla bir şey bilmiyor olabilirsiniz; çok büyük ihtimalle de rolünüzdeki başarınızın merkezinde değildirler.
- **İş arkadaşları** - her gün birlikte zaman geçirdiğiniz, yaptığınız işe katılımı olan ve işinizdeki etkinliğiniz ve başarınız üzerinde bir dereceye kadar etkisi olan kişilerdir.
- **Yakın çevre** - hem duygusal olarak hem de iş temelinde güvendiğiniz, son derece yakın iş arkadaşlarıdır. Muhtemelen onlar hakkında çok şey bilip, aklınıza gelen yeni fikirleri de paylaşırsınız. İşinizdeki başarınız üzerinde doğrudan bir etkiye sahip olabilir veya olmayabilirler; ancak ilişkiniz ve kararlarına duyduğunuz güven ve saygı nedeniyle, kişisel olarak üzerinizde etkileri vardır.

İÇGÖRÜ



Önceki sayfada açıklanan grupları kullanarak, ilişkilerinizi aşağıdakine benzer bir grafik üzerine çizin:



Bu aşamada, bu grupların ilişki ağınızdaki farklı insanlar açısından size iletebileceği mesajlar üzerinde düşünün:

- İlişkilerinizin çoğu hangi kategoride?
- İlişkileriniz kategoriler arasında eşit olarak dağılmış mı?
- Örneğin, hangi kalıpları görüyorsunuz:
  – İş arkadaşlarınızı nereye yerleştiriyorsunuz?
  – Sizden kıdemli insanlar nerede?
  – Size bağlı çalışanlar nerede?

Hepimiz farklıyız, tipik bir model yoktur. Önemli olan, kendi modelinizin ve iş temelli ilişki modelinin size ne söylediğinin farkında olmaktır.

İÇGÖRÜ

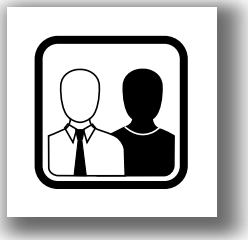


İş ilişkilerini gruplama yollarına baktığınızda, kendinize aşağıdakiler arasında bir kesişim olup olmadığını sorun:

- Tanıdıklar ve çalışma ekibinin bir parçası
- İş arkadaşları ve işlevsel ilişkiler
- Yakın çevre ve sosyal ilişkiler

Bu verilerden ne gibi içgörüler elde edebilirsiniz? Örneğin:

- İlişki ağınızdaki farklı insan gruplarının önemi hakkında, başkalarına ne gibi mesajlar iletiyor olabilirsiniz?
- Çalışma ekibiniz ve işlevsel iş arkadaşlarınızın çoğu yakın çevrenizde mi?
- Kiminle yakın çevre/sosyal ilişkiler geliştirme eğilimindesiniz?



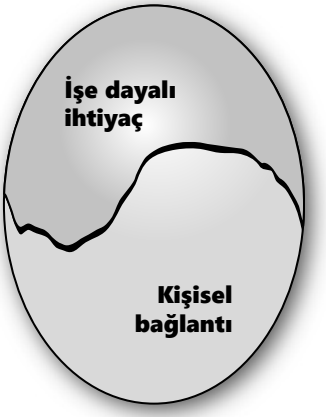
İLİŞKİLERİ GELİŞTİRMEK VE SÜRDÜRMEK

DUYGUSAL BAĞLANTI



Görünüşe göre işteki ilişkiler de diğer alanlarda geçerli olan kurallardan muaf değildir; ilişkilerin gelişmesi ve ilerlemesi için, genellikle, iş veya sosyal konularda **ortak bir şeye** sahip olarak, kişisel veya duygusal bir bağlantı kurulması gerekir.

Kişisel veya duygusal bağlanmanın, karşılıklı yarar sağlayan ve ödüllendirici olan kaliteli ilişkiler kurma açısından özel bir öneme sahip olduğu açıktır. Yalnızca iş temelli nedenlerle geliştirilen ilişkiler yararlı olabilse de, şaşırtıcı olmayan şekilde, bu tür ilişkiler daha geçici ve daha kısa olma eğilimindedir.



İLİŞKİLERİ GELİŞTİRMEK VE SÜRDÜRÜMEK

DÖRT KUTULU MODEL



Kişisel/duygusal yönün işe dayalı işlevsel ihtiyaçla birleştirilmesi, bizi, işteki ilişkilere dört temel yaklaşım öneren bir iş temelli ilişkiler modeline götürüyor:

- Sıradan
- İşlevsel
- Sosyal
- Karşılıklı bağımlı

Bu yaklaşımlar, ilişki kurma açısından farklı yollardır.



İLİŞKİLERİ GELİŞTİRMEK VE SÜRDÜRÜMEK

DÖRT KUTULU MODEL





DÖRT KUTULU MODELİN AÇIKLAMASI



Sıradan ilişkiler (düşük iş ihtiyacı, düşük sosyallik ihtiyacı) – bu ilişkiler temel faaliyetlerle ilgili olmadığı için çevresel ve yüzeyseldir.

Sosyal ilişkiler (düşük iş ihtiyacı, yüksek sosyallik ihtiyacı) – ilişkinin temel motivasyonu, samimiyete yol açan duygusal bağın varlığıdır.

İşlevsel ilişkiler (yüksek iş ihtiyacı, düşük sosyallik ihtiyacı) – bir işi yapmak için gerekli olan profesyonel ilişkilerdir.

Karşılıklı bağımlı ilişkiler (yüksek iş ihtiyacı, yüksek sosyallik ihtiyacı) – en üretken ve değerli iş ilişkileridir.



ÖRNEKLER

İşlevsel ilişki – İşi yapmak için birlikte çalışmanız gereken, ancak doğal bir arkadaşlık olmayan, daha sık olarak bir proje için bir araya geldiğiniz kişiler.

Karşılıklı bağımlı ilişki – Bu tür bir ilişkide saygı ve keyif önem taşır. Bu kişilerle çalışmayı ve sosyalleşmeyi siz seçersiniz; aynı dalga boyundasınızdır.

Sıradan ilişki – Düzenli olarak karşılaştığınız ve hoş sohbetler yaptığınız kişiler; örneğin resepsiyonist, güvenlik personeli, başka bir birimde üst düzey bir yönetici vb.

Sosyal ilişki – Zor zamanlarda başvurduğunuz kişiler: fikirlerinizi ve dertlerinizi paylaşır, dedikodu yapar ve aktif olarak birlikte sosyal zaman geçirmeyi seçersiniz.

İÇGÖRÜ



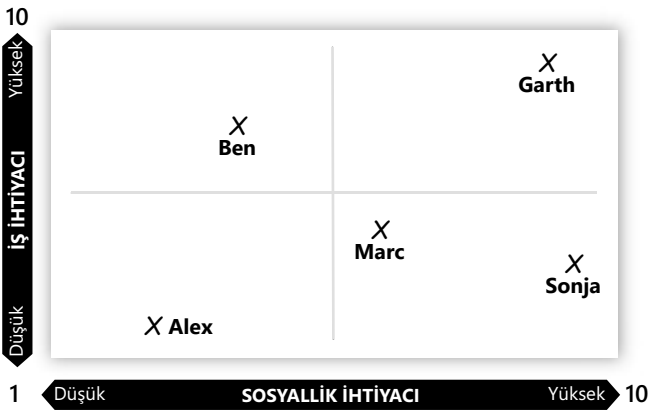
1. Aşama
Grafiğin bir kopyasını çizin (örneğimizdeki isimler/puanlar olmadan) ve mevcut ilişkilerinizin listesini yapın. Sonrasında onları analiz edin ve bu kişilerle ilgili iş ve sosyal ihtiyaç düzeyine karar verin.

İsim	İş ihtiyacı *1 en düşük, 10 en yüksek olmak üzere puan verin*	Sosyal ihtiyaç
Ben	**7**	**3**
Sonja	**3**	**9**
Garth	**9**	**8**
Marc	**4**	**6**
Alex	**1**	**2**

İÇGÖRÜ

2. Aşama
İlişkilerinizin model üzerinde çizimi:

- Bir kâğıda grafik çizin.
- Grafikteki ilişkileri işaretleyin (buradaki örneğe bakın).



GRAFİĞİN ANALİZİ

Tipik olarak, dört kutu boyunca bir ilişki dağılımı görmeyi bekleriz. Dağılım eşit olmasa da, çoğumuzun her kutuda da ilişkileri olmalıdır.

Bu bilgi size ne anlatıyor? Göz önünde bulundurmak isteyebileceğiniz sorular:

- İlişkilerin dağılımından memnun musunuz?
- Bir kutudan diğerine taşımak istediğiniz bir ilişki var mı? Bunu nasıl yapabilirsiniz? (Bu kitabın ilerleyen bölümlerinde yer alan tekniklerden bazılarını deneyin.)
- Genel model, işteki ilişkilere karşı tutumunuz hakkında size ne söylüyor?
- İnsanların da onlarla olan ilişkinizi aynı yerde konumlandıracağını düşünüyor musunuz? Değilse neden değil ve bu ilişkinizi nasıl etkileyebilir?



ÖRNEK OLAY 1 – JIM

ÖRNEK OLAY



Jim, yıllardır küçük bir imalat şirketinde mühendis olarak çalışıyor. Tasarım mühendisi olarak üstlendiği rolü, hayalindeki iş. Jim, kendi başına çalışmayı, iş yükünü yönetmeyi ve gerektiğinde yöneticisine rapor vermeyi seviyor. Yöneticisi, işini yapabilmesi için ona güveniyor ve Jim de bundan hoşlanıyor. Jim, başkalarına bağımlı olmayı sevmediğini ve hiç kimsenin de kendisine bağımlı olmasını istemediğini söylüyor. İşinin oldukça detaylı olduğunu, bu detaylara odaklanmayı, bağımsız çalışmayı sevdiğini belirtiyor. Verimli ve bağımsız çalışmasıyla her zaman gurur duydu. Ancak, bu durum yıllardır bu şekilde gitmiş olsa da işler artık değişiyor. Kurumu yakın zamanda çok farklı fikirleri olan yeni bir genel müdürü işe aldı.



ÖRNEK OLAY 1 – JIM

ÖRNEK OLAY

Yeni yönetici, insanların takımlar halinde çalışmasını, fikir paylaşmasını, performans değerlendirmesine ve eğitime katılmasını istiyor! Jim'le bir eğitim kursunda tanıştım. Yeni sisteme iyi uyum sağlayamadığı için eğitime katılması istenmişti. Bu durum işyerinde sorunlara neden oluyordu. Jim, işini sevdiğini, ancak işteki yeni kültürün her şeyi değiştirdiğini anlattı. Jim, eğitim sırasında, tercih ettiği ilişki tarzının oldukça pratik olduğunu, kendisinin görev odaklı ve çekingen bir kişi olduğunu belirtti. Bu tarzın tüm olumlu yönlerini öne çıkarmış olsa da bazı dezavantajlarının; özellikle duygusuz, resmi ve tutuk yaklaşımının, yeni sistemde kendisini geri tuttuğunu kabul etti.



ÖRNEK OLAY 1 – JIM

Ayrıca, işyerindeki çoğu ilişkilerinin yüzeysel olduğunu, az sayıda ilişkisinin de iş temelli olduğunu fark etti. İşte insanlara yakınlaşma gereği hiç hissetmemişti; tüm sosyal ilişkileri iş dışındaki insanlarlaydı. Jim, eğitime katılmanın kendi tercihi olmadığını kabul etse de durumu çözmek ve daha iyi uyum sağlamak istedi. İlişkilere daha fazla odaklanmak, gelecekte etkin olması ve işindeki başarısı açısından ihtiyaç duyduğu bir şeydi. Eğitim sırasında Jim ilişkilerinde yeni yaklaşımlar denedi (bunlar arasında toplantılarda daha fazla soru sormak, başkalarına görüş ve destek vermek, ara sıra başkalarıyla öğle yemeğine çıkmak vardı). Mevcut iş durumunu ve ilişkilerini gözden geçirmeye başladı. Jim'in yeni çalışma yöntemine uyum sağlamak için, gerekli bazı davranışları benimsemesine yardımcı olabilecek, küçük adımlara odaklanan bir eylem planı geliştirdik.

ÖRNEK OLAY



ÖRNEK OLAY 1 – JIM

JIM'İN FAALİYET PLANI

- Mevcut iş ilişkilerine ait ilişki ağı haritası oluşturarak, bunu analiz için kullanmak; bu şekilde hangi ilişkilerin en gerekli ve değerli olduğunu tanımlayarak, ilk aşamada nereye odaklaması gerektiğini belirlemek
- Mevcut ilişkilerin yanı sıra, daha iyi tanımak istediği kişileri de haritaya dahil etmek
- Haftada en az bir kez insanlarla öğle yemeğine çıkmak
- Yeni mühendis personelden bir kısmına koçluk yapmak
- Soru sorarak, düşüncelerini, görüşlerini ve fikirlerini sunarak, ekip toplantılarına daha fazla dahil olmak
- Tüm bunları doğrudan yöneticisiyle tartışmak, desteğini almak ve gelişimi hakkında geribildirim istemek

Araç setindeki (son bölüm), **izlenim yönetimi**, **ustaca diyalog** ve **geribildirimle** ilgili konular, Jim'in sürekli gelişimi için faydalı olacaktır.

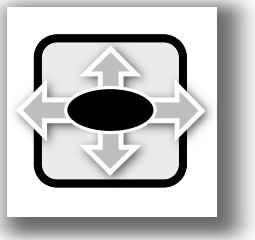
ÖRNEK OLAY

TEK TEMEL BİLEŞEN



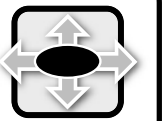
"Başarı formülündeki tek ve en önemli bileşen, insanlarla nasıl geçinileceğini bilmektir."

Theodore Roosevelt



İLİŞKİ TARZI

GİRİŞ



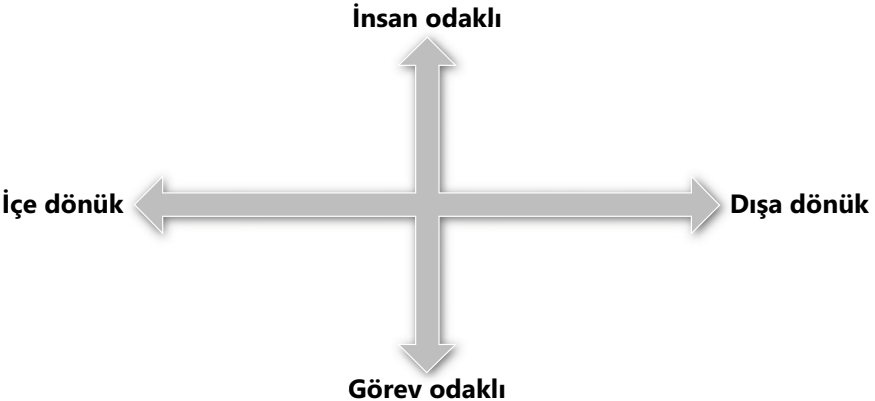
Şimdiye kadar, ilişki kurma, geliştirme ve sürdürme konusundaki yaklaşımınıza baktık. Bu aşamada, başkalarıyla nasıl ilişki kurduğunuza dair bir başka önemli faktör olan ilişki tarzını inceleyen bir modele geçiyoruz.

Çoğumuzun tercih ettiği bir ilişki tarzı vardır. Bunun anlamı; tipik olarak başkalarıyla etkileşim kurarken, bir dizi beceri ve davranışı benimsemiş olduğunuzdur. Bu davranış ve beceriler birlikte ele alındığında, ilişki tarzınızı tanımlar. Bazı insanlarla ilişki kurup bunu sürdürmenin neden diğerlerine göre daha kolay olduğunu görmeniz için kendi tarzınızı anlamanız yardımcı olabilir.

İlişki tarzını değerlendirmek için birçok yöntem vardır; bazı iyi bilinen modeller arasında şunlar yer alır: Myers-Briggs Tip Göstergesi®, İlişki Farkındalığı Teorisi® ve Sosyal Stil Modeli TM. Bir sonraki sayfadaki model, başkalarıyla ilişki kurma şeklimize katkıda bulunan iki yönelimi esas alıyor.

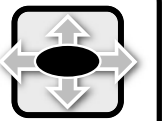
İLİŞKİ TARZI

MODEL



İLİŞKİ TARZI

MODEL AÇIKLAMASI



Bu ilişki tarzı modeli, iki yönelimi esas alıyor; insan/görev ve içe dönük/dışa dönük.

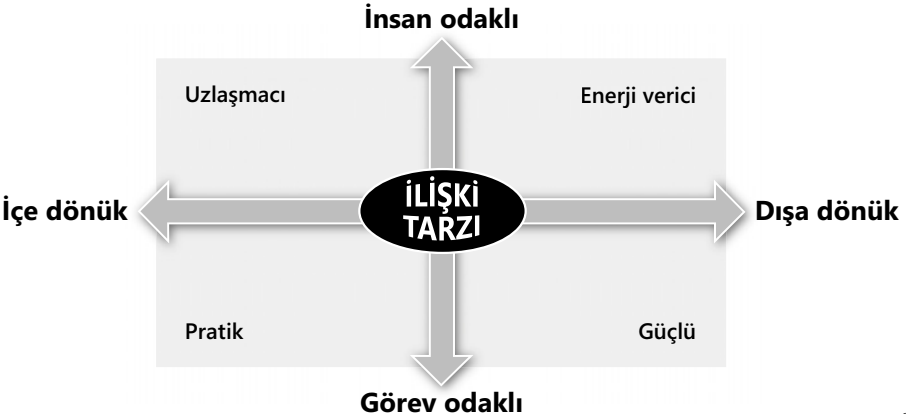
- İnsan/görev, odak noktanızın nerede olduğuyla ilgilidir; öncelikle insan odaklı mı yoksa görev odaklı mısınız?
- İçe dönük/dışa dönük, dış dünyayla nasıl ilişki kurduğunuzla ilgilidir; görece içe kapalı mı yoksa sosyal misiniz?

Her iki yönelim de başkalarıyla ilişki kurma şekliniz ve ilişki tarzınız açısından başkaları tarafından nasıl algılandığınızda rol oynar. Bu iki yönelim içinde dört farklı stil tanımlanabilir.

İLİŞKİ TARZI

DÖRT TARZ





İLİŞKİ TARZI

TARZINIZI BELİRLEMEK



Aşağıdaki ifadelere bakın ve ifadeleri 1'den 4'e kadar oylayın (1 size en yakın, 4 size en uzak ifadedir). Cevap konusunda şüpheniz varsa, özellikle işyerindeki davranışlarınızı düşünün.

☐ Başkalarına destek olmayı severim	☐ Mesafeli olmayı severim	☐ İnsanlara karşı yakınım	☐ Görüşlerimi açıkça ifade ederim
☐ Başkalarıyla arkadaş olmak istiyorum	☐ Başkalarını tanımak için zamana ihtiyacım var	☐ Heyecanlı konuşmaları severim	☐ İlişkilerde kontrolün bende olmasını severim
☐ İyi bir dinleyiciyim	☐ İlişkilerde daha resmi olma eğilimindeyim	☐ Kolayca ilişki kurarım	☐ İlişkilerde eylem odaklı olma eğilimindeyim
☐ Başkalarıyla işbirliğine dayalı ilişkiler için çalışıyorum	☐ İlişkileri başlatma konusunda çekingenim	☐ Neşeli olarak bilinirim	☐ İnsanları etkilerim
☐ Genel yaklaşımım başkalarına güvenmektir	☐ İlişkilerde güvenilirim	☐ Başkalarıyla çalışırken yapılabilecekler beni heyecanlandırır	☐ Görüşlerimi açıkça savunurum
☐ **Toplam - A**	☐ **Toplam - B**	☐ **Toplam - C**	☐ **Toplam - D**

TARZINIZI BELİRLEMEK

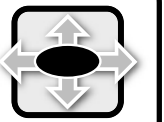


Aşağıdaki kelimeler üzerinde düşünün ve kelimeleri 1'den 4'e kadar oylayın (1 size en yakın, 4 size en uzak kelimedir). Daha önce olduğu gibi, dikkate alınması gereken işyeri kişiliğinizdir.

☐ Uzlaşmacı	☐ Pratik	☐ Enerjik	☐ Güçlü
☐ İşbirlikçi	☐ Gerçekçi	☐ Canlı	☐ Sert
☐ Açık	☐ Duyarlı	☐ Aktif	☐ Etkili
☐ Destekleyici	☐ Makul	☐ Hareketli	☐ İkna Edici
☐ İnce	☐ Akılcı	☐ Keyifli	☐ İnandırıcı
☐ Uyumlu	☐ Adil	☐ Şevkli	☐ Zorlayıcı
☐ Yardımcı	☐ Sağduyulu	☐ Tutkulu	☐ Baskın
☐ Sevecen	☐ Mantıklı	☐ Güler yüzlü	☐ Rekabetçi
☐ Nazik	☐ Tutarlı	☐ Dinamik	☐ Talepkâr
	☐ Güvenilir	☐ Coşkulu	☐ Zorlu
☐ **Toplam - A**	☐ **Toplam - B**	☐ **Toplam - C**	☐ **Toplam - D**

İLİŞKİ TARZI

YANITLARINIZIN ANALİZİ



42. ve 43. sayfalardaki toplamları aşağıdaki tabloya aktarın:

	Sütun A	Sütun B	Sütun C	Sütun D
Sayfa 42				
Sayfa 43				
Toplam				
Stil	**Uzlaşmacı**	**Pratik**	**Enerji verici**	**Güçlü**
En düşükten en yükseğe tercih sırası				

Tercih ettiğim stil (en düşük puana sahip olan)	
En az tercih ettiğim stil (en yüksek puana sahip olan)	

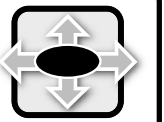
İLİŞKİ TARZI

TARZLARA GENEL BAKIŞ





TARZ ÖZELLİKLERİ



En iyi halinde, tarzların özellikleri şunlardır:



İLİŞKİ TARZI

STİL ÖZELLİKLERİ

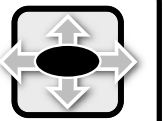


En kötü durumdayken, tarzlar şu şekilde görülebilir:



İLİŞKİ TARZI

İÇGÖRÜ



Tercih ettiğim ilişki tarzı .....

Dikkate alınması gereken sorular:

- Bu tarz, şu anki iş ilişkilerim için ne kadar uygun ve başarılı?
- Mevcut ilişkilerim için bu tarzı kullanmanın avantajları neler?
- Dezavantajları/zorlukları neler?
- Diğer tarzlardan ne öğrenebilirim?
- İlişkilerimi geliştirmek için hangi tarz daha başarılı olmama yardımcı olabilir?
- İlişkilerimde bu tarzı kullanma becerisini geliştirmek için ne yapabilirim?

İLİŞKİ TARZI

BAŞKALARIYLA ÇALIŞMAK



İlişki tarzınız, iş temelli ilişkilerinizi yönetmek için tercih ettiğiniz yaklaşımı belirler. Bu tarz, başkaları tarafından nasıl algılandığınız ve başkalarının sizinle olan ilişkisinde size nasıl davrandığını da etkiler.

Genellikle, insanlar başkalarına kendilerini rahat hissedecekleri şekilde tepki verir. Hayatta yaptığımız pek çok şey gibi, anlık doğal tepkimiz de alışkanlıklardan kaynaklanır ve önceliğimiz kendi rahatımızdır. Ne yazık ki bu durum herkese aynı şekilde davranmamıza yol açabilir ve birçok ilişkide yanlış anlaşılmalara ve sorunlara yol açabilir.

Kendinizi diğer kişinin yerine koyabilir ve onunla kendisine davranılmasını istediği şekilde ilişki kurabilirseniz, daha üretken ve daha kaliteli iş ilişkileriniz olabilir.

İLİŞKİ TARZI

BAŞKALARIYLA ÇALIŞMAK



Tarzınızı başkalarınınkiyle eşleşecek şekilde değiştirmek şunları gerektirir:

- Tercih ettikleri çalışma şeklini belirlemek için, davranışlarını ve ilişki kalıplarını; tercih ettikleri ilişki tarzını belirlemek
- Tarzına uygun olarak, kendilerini daha rahat hissedip daha üretken bir ilişki kurmalarını sağlamak açısından, hangi davranışları ve yaklaşımları kullanabileceğinizi belirlemek
- Yeni davranışlar benimserken özgün görünebilmeyi sağlamak

Kulağa kolay mı geliyor? Unutmayın ki eski alışkanlıklar zor kaybolur!

Başkalarıyla daha etkili ilişki kurmak için, olağan davranışlarınızı uyarlama ve esnetme yeteneğini geliştirmek; zaman, çaba ve pratik gerektirir. Araştırmalar, başkalarıyla eşleşmek ve ilişki kurmak için küçük davranış değişiklikleri yapmanın, ilişkilerde ve bir lider/yönetici olarak performansta büyük kazanımlar sağladığını göstermiştir.

İLİŞKİ TARZI

EŞLEŞEN TARZLAR

- İlişki ağınızda sizi rahatsız eden bir kişiyi düşünün
- Kişinin davranış kalıpları (örneğin beden dili, ses kullanımı, yarattığı izlenim) ve ilişki tarzına ilişkin algınız üzerinde düşünün ve notlar alın.
- İlişkiyi daha etkili hale getirmek için onunla ilişki kurma şeklinizde farklı neler yapabileceğinizi belirleyin.
- Şimdi deneyin.
- Size verdiği tepkilerdeki değişiklikleri düşünün.

Geribildirim isteyin.

Unutmayın ki başkalarıyla ilişki kurmak sadece tepki vermekle değil, uyum sağlamakla da ilgilidir.



ÖRNEK OLAY 2 – SANJOY



Sanjoy, eğitimlerimizden birine katıldı; başlangıçta orada olmasının nedenini merak ettik. Atölye ilerledikçe konu açıklığa kavuştu. Kısa bir koçluk seansı sırasında, Sanjoy genel olarak işyerinde iyi ilişkiler kurmasına rağmen, bazen insanların ona oldukça olumsuz tepki verdiğini açıkladı. Sanjoy iş arkadaşlarıyla açık ve dostça ilişkileri olmasını seviyor, kendisini neşeli, pozitif ve her zaman iyimser biri olarak tanımlıyordu. Tartışmadan hoşlanmıyor ve kaçınmak için elinden geleni yapıyordu. Örnek olarak, meslektaşı Sue ile yaptığı son konuşmayı verdi. Dokuz aydır birlikte çalışıyorlardı ve genellikle iyi anlaşıyorlardı. Ancak bu sefer Sue olumsuz tepki vermişti (ve aynı tepkiyi diğer erkek ve kadın arkadaşlarından da zaman zaman almıştı). Sıradan bir ofis sohbetinde, Sue kendisine yöneticisiyle yaşadığı bir sorunu anlatıyordu. *(Burada önemli olan sorunun kendisi değil; etkileşim sırasında Sanjoy'un Sue ile ilişkisi.)*

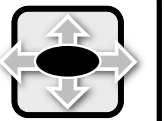
ÖRNEK OLAY

ÖRNEK OLAY 2 – SANJOY



ÖRNEK OLAY

Sanjoy, Sue ile empati kursa da bu tür sorunlara çözüm bulma ve tavsiye vermenin her zaman zor olduğunu düşündüğü için fazla karışmak istemedi. Bu nedenle konuyu hafife aldı, ona biraz takıldı ve problemi görmezden gelirse sorunun ortadan kalkacağını belirtti. Sue'nin tepkisi beklenmedik oldu; Sanjoy'a gerçekten empatiden yoksun olduğunu, problemini önemsemediği için kendini değersiz hissettiğini söyledi ve öfkelendi. Sanjoy, bize, bu durumu üzüntüyle karşıladığını, bunun daha önce de başına geldiğini açıkladı. Kendini dışa dönük ve dost canlısı biri olarak gördüğü için, bu durumu son derece rahatsız edici bulmuştu. İş arkadaşlarıyla sosyal ilişkiler kurmaktan keyif alıyordu ve çoğu ilişkisinin karşılıklı olduğunu düşünmüştü.



ÖRNEK OLAY 2 – SANJOY

ÖRNEK OLAY

Sue ile etkileşimini daha derinlemesine inceleyince, insanların ilişki sorunları hakkında yaptığı konuşmalarda, davranışında bir kalıp olduğunu fark etti. İlişki tavsiyesi vermekten hoşlanmıyor ve bu tür konuşmalardan kaçınmak istiyordu. Bu nedenle, insanları mutlu ettiğini düşündüğü, aynı zamanda dinlemiş ve arkadaşlık yapmış olmanın rahatlığını hissedeceği bir çözüm yolu geliştirmişti. Ancak olay bundan ibaret değildi.

Bu durum, enerji verici tarzı üzerine bir tartışmaya yol açtı. Sanjoy, insanlar kendisiyle "sorunları" hakkında sohbet ettiğinde, bazen onları alaycı şekilde geçiştirip hızlıca bir çözüm önerdiğini fark etti. Enerji verici kişiler bazen biraz kayıtsız ve dikkatsiz görünebilir; karşı tarafın ilişkideki ihtiyaçları ve tarzına bağlı olarak, bu davranış alaycı ve küçümseyici olarak görülebilir.

Sanjoy neyin yanlış gittiğini anlamaya başladı. Artık Sue ile durumu düzeltmek için nasıl bir plan yapması gerektiğini düşünüyordu. Ayrıca, benzer sorunları dinlerken fazla rahatsız hissetmeden veya küçümseyici görünmeden, nasıl bir yol bulması gerektiğini de düşünmesi gerekiyordu.

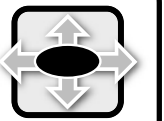


ÖRNEK OLAY 2 – SANJOY

SANJOY'UN FAALİYET PLANI

- Bazen insanların sadece dinlenilmek istediğini anlamak; çözümler sunmaktan ziyade, yalnızca dinlemek
- Diğer kişiyi dinlemeyi ve ardından konuyu kendisinin keşfetmesi için onu teşvik etmek amacıyla sorular sormayı içeren bir süreç geliştirmek
- Karşınızdakinin söylediklerini özetlemek veya o anda ne hissettiği ve/veya ne yapmayı düşündüğünü özetlemesini istemek
- Eğer konunun çok kişisel olduğunu düşünüyorsa, bu durumda ona yardım edecek doğru kişi olmadığını açıklamaya hazır olmak ve belki de daha iyi birisini önermek

ÖRNEK OLAY

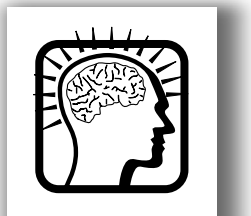


ÖRNEK OLAY 2 – SANJOY

SANJOY'UN FAALİYET PLANI

- Sue'dan özür dilemek ve nerede yanlış yaptığını açıklamak, onunla gelecekte daha empatik olma planını paylaşmak; belki de ondan gelişimi hakkında zaman zaman geribildirim vermesini istemek
- **Çözüm odaklı konuşma** tekniği ve **takdir etme odaklı** tekniği (son bölümde yer alan araç setine bakınız) uygulamanın, her ikisi açısından faydalı olabileceğini ve çatışmaktan kaçınma konusunda kendini biraz geliştirebileceğini düşündü.

Sanjoy, basit bir yanlış anlama gibi görünen bir sorunun, daha karmaşık bir duruma dönüşebileceğini ve bu durumun ilişkilerini zedeleyebileceğini kabul etmesi bakımından alışılmadık bir kişiydi. Hızlı hareket ederek ve kendine (eğitime katılarak) düşünme, tartışma ve eylem planı yapma fırsatı vererek, çok daha uzun sürebilecek bir sorunu önlemiş oldu.



BAŞARILI İLİŞKİLERİN ÖZELLİKLERİ

GİRİŞ



Bu aşamada ilişkilerde başarıya ve etkinliğe katkıda bulunan bileşenleri değerlendirmeye başlıyoruz.

Son zamanlarda yapılan bir dizi araştırma projesinden ve yöneticilerle yapılan görüşmelerden elde edilen verilere dayanarak, ilişkilerde başarı ve etkinlik için önemli bazı temel özellikler bir sonraki sayfada yer alıyor

Sunday Times'da yazan Steve Farrar şunları söyledi: "İnsanlarla iyi ilişki kurma yeteneği (iş arkadaşları, personel ve müşteriler) yetenekleri çekmek ve elde tutmak için gerekli olarak görülürken, bunun yokluğu da yüksek personel devir hızı ve yaratıcı fırsatların kaybedilmesine yol açıyor."

Aynı makalede şöyle diyor: "Microsoft, İngiltere'deki 500 iş liderine en çok aranan becerilerin neler olduğunu sordu. Listenin başında ekip çalışması ve kişiler arası beceriler yer aldı."

Farrar S (2008), Sunday Times, 16 Mart

BAŞARILI İLİŞKİLERİN ÖZELLİKLERİ

İLİŞKİ YÖNETİMİ YETKİNLİKLERİ



Kendine odaklı

- İddialı olmak
- İletişim becerileri
- Özen ve destek
- Dürüstlük ve içtenlik
- Dinleme ve sorgulama
- Farkındalık

İlişki özellikleri

Başkalarına odaklı

- Başkalarının farkındalığı
- Güven inşa etmek
- Uyum ve empati
- Duygusal farkındalık
- Duygusal yönetim
- Karşılıklı saygı



KENDİNE ODAKLI

İDDİALI OLMAK

Listedeki ilk özellik, insanların nereden geldiğinizi ve onlardan ne beklediğinizi bilmeleri açısından açık, samimi ve anlaşılır şekilde düşünüp davranmayı içerdiği için, iddialı olmaktır.

İddialı bir kişinin özellikleri şunlardır:

- Diyalogda özgüven
- Kendinden emin ve güvenli bir tavır ve yaklaşım
- Başkaları tarafından makul ve adil biri olarak görülmek
- Sorunlarla uygun şekilde, kişiselleştirmeden yüzleşmek
- Fikirleri enerjik şekilde ortaya koymak
- Düşünce ve eylemde netlik

"İddialı olmakla saldırgan olmak arasındaki temel fark, söz ve davranışlarımızın başkalarının haklarını ve refahını nasıl etkilediğidir."
Sharon Anthony Bower (Yazar)



KENDİNE ODAKLI

İDDİALI OLMAK

Bazen iddialı olmak kolaydır, özellikle de uzmanlık alanınıza giren bir konu hakkında konuşurken. Bununla birlikte, bazen bir ilişki fazla iddialı bir yaklaşımdan (ya da tam tersinden) olumsuz etkilenebilir. Bu çerçevede, doğru seviyeyi geliştirmeniz ve ortaya koymanıza yardımcı olacak bazı fikirler şunlardır:

- Ne istediğinizi net şekilde açıklayın.
- İletişim kurarken diğer kişinin dikkatini çektiğinizden emin olun.
- Ne istediğinizi söyleyin; kendinizi açıkça ifade edin, konuyla ilgili görüşlerinizi ve duygu derinliğinizi belirtin.
- Öneride bulunurken, olgular ve fikirler arasında ayrım yapın.
- Kullandığınız dilin farkında olun; örneğin, "olmalı" değil "olabilir" ifadesini kullanın.
- Fikir geliştirmek ve yeni şeyler keşfetmek için, başkalarıyla birlikte çalışmaya istekli olun.
- Doğruyu söyleyin, dürüst olun, düşünceleriniz, sözleriniz ve yaptıklarınızdan dolayı sorumluluk alın.

İddialı olmak her zaman kazanmak değil; amacınızı iletmek ve etkili sonuçlara ulaşmak için başkalarıyla birlikte çalışmak demektir. (Daha fazla ipucu için bu seriden Kararlılık kitabına bakabilirsiniz.)



KENDİNE ODAKLI

İLETİŞİM BECERİLERİ

İletişim çok geniş bir alandır ve yalnızca bu konuya adanmış birçok kitap vardır. İletişimin ilişkilerdeki yeri, fikir ve bilgileri hedef kitleye, açık ve uygun şekilde iletmektir.

İyi bir iletişimci, durumun gerektirdiği ve ilgili kişiler açısından doğru iletişim araçlarını seçip kullanır. En iyi kanalı seçme konusunda becerisi vardır; örneğin sözlü, yazılı, e-posta veya telefon yoluyla. Örneğin e-postanın daha da kötüleştirebileceği bir tartışmanın, kısa bir yüz yüze görüşme ile giderilebileceği zamanlar vardır.

Ayrıca, mesajı hedef kitlenin büyüklüğüyle eşleştirmeyi de düşünmeniz gerekir: Örneğin, kötü veya beklenmedik haberler bire bir şekilde daha iyi iletilir. İnsan her zaman çevredeki insanların ne düşündüğünden etkilenir. Bilerek ya da bilmeyerek, başka insanların düşündüğü gibi düşünür.

"*Akıllı biri gibi düşün, ama herkesin anlayacağı dille iletişim kur.*"
William Butler Yeats (İrlandalı drama yazarı ve şairi 1865-1939)



KENDİNE ODAKLI

İLETİŞİM BECERİLERİ

İletişim becerileri, başarılı ilişki yönetiminin merkezinde yer aldığı için, bu alandaki becerilerinizi geliştirmek, özgüven ve başarı için hayati önem taşır. Aşağıdaki ipuçları size bu konuda yardımcı olacaktır:

- Ne söylemek ve nasıl söylemek istediğinizi bilin.
- Kişiyi, durumu ve çevreyi dikkate alarak analiz yapın ve en uygun iletişim yöntemini seçin.
- Hem kulaklarınızla hem de gözlerinizle dinleyerek insanları gözlemleme pratiği yapın.
- Başkalarının size verdiği ipuçlarına dikkat edin.
- Kendinizi ve mesajınızı hazırlayın.
- Diğer kişinin dikkatini nasıl çekeceğinizi düşünün.
- Bir konuşma geliştirmek ve karşılıklı anlayış sağlamak için dinleyin ve sorgulayın.
- Kapanış stratejilerini uygulayın: özetleme, yapılması gerekeni isteme, bir sonraki aşamada anlaşma, teşekkür etme.



KENDİNE ODAKLI

BAKIM VE DESTEK

Birçok başarılı ilişki, tarafların birbirine karşı şefkatli ve destekleyici olmasını, aynı zamanda da etkileşimde bulunurken düşünceli, merhametli ve teşvik edici davranmasını gerektirir. Bu becerinin temel özelliklerinden bazıları şunlardır:

- Başkalarını dinlerken sabırlı ve yardım sever olmak
- Başkalarıyla çalışırken düşünceli olmak
- Diplomatik olmak
- İnsanların ihtiyaç ve isteklerini karşılamak
- Yeri geldiğinde şefkatli ve nazik olmak
- Hassasiyet ve sıcaklık göstermek

"Çoğu zaman bir dokunuşun, bir gülümsemenin, nazik bir sözün, dinleyen bir kulağın, samimi bir iltifatın veya birazcık ilgi göstermenin gücünü küçümsüyoruz; bunların hepsi bir hayatı değiştirme potansiyeline sahiptir."
Leo Buscaglia (Amerikalı yazar ve eğitmen, 1925-1998)

BAŞARILI İLİŞKİLERİN ÖZELLİKLERİ



KENDİNE ODAKLI

BAKIM VE DESTEK

Özenli ve destekleyici beceriler göstermek ve geliştirmek, büyük ölçüde duyarlılıkla ilgilidir; başkalarının ihtiyaçlarına karşı sizin duyarlılığınız. Aşağıdaki fikirler size yardımcı olabilir:

- **Samimiyet** – uygun beden dilini ve ses tonunu kullanarak, içten ve samimi şekilde önemsediğinizi gösterin.
- **Kendini açma** – kendi deneyimlerinizi, düşünce ve duygularınızı paylaşabilirseniz, insanlar bazen daha fazla önemsendiklerini hisseder.
- **Koçluk ve mentorluk** – uzmanlık alanınızdaki diğer kişilere yardımcı olun.
- **Dinleme becerileri** – cesaret verici jestler ve ses tonu kullanın (mmm..., evet, ah ha..).
- **Ulaşılabilir olmak** – yardım edebileceğinizden emin olmasanız bile, başkalarını dinlemek için zaman ayırın. Belki yapabilecek birini önerebilirsiniz.
- **Destek göstermek** – desteğinize ihtiyaç duyduklarında insanlar için harekete geçin.
- **Lafa değil icraata bakılır** - gösterdiğiniz özen ve desteği ifade etmekle kalmayın; gerektiğinde yardım etmeye istekli olun.



KENDİNE ODAKLI

DÜRÜSTLÜK VE İÇTENLİK

Dürüstlük ve içtenlik, kurduğunuz ilişkilerin kalitesini önemli ölçüde etkiler. İlişkilerde bu özellikleri göstermeyen bir kişinin çoğu ilişkisi derinliği olmayan, gündelik veya işlevsel ilişkilerden ibaret olacaktır.

Dürüstlük ve içtenlik, işte ve ilişkilerde etik ve ahlaki standartlara bağlı kalmanızı gerektirir. Yaptıklarınız söylediklerinizle tutarlı olmalı, her zaman insanların güvenini korumalı ve yaptığınız işte ilkeli olmalısınız.

İnsanlar genellikle dürüstlüğü ve içtenliği, biriyle ilişki geliştirip geliştirmeme konusunda bir ölçüt olarak kullanır. Dürüst olmadığını düşündükleri kişileri, belki de en yüzeysel seviye dışında, ilişki ağlarına dahil etmek istemezler.

"*Bilgelik kitabının ilk bölümü dürüstlüktür.*"
Thomas Jefferson (ABD'nin 3. başkanı, 1743-1826)

"*Dürüstlük bir buz sarkıtı gibidir; bir kez erirse artık yok olmuş demektir.*"
(Atasözü)

BAŞARILI İLİŞKİLERİN ÖZELLİKLERİ



KENDİNE ODAKLI

DÜRÜSTLÜK VE İÇTENLİK

İnsanların her zaman davranışlarınız hakkında yargıda bulunduklarının farkında olmalısınız. Dürüstlüğünüzü ve içtenliğinizi göstermek için yapılması gerekenler:

- Aklınızdan geçeni söylemek ve söylediklerinizin de gerçekte düşündükleriniz olması - doğru olduğuna inandığınız şey için harekete geçin
- Güvenilir olmanın önemini dikkate almak- insanları hayal kırıklığına uğratmayın
- Gizliliğin korunması - birisi sizinle bir şey paylaştığında, isteklerine saygı gösterin; zor geliyorsa da söyleyin
- Gerçekçi sözler vermek ve verilen sözleri tutmak
- İletişimin tamamında içten ve samimi olmak
- Dürüstlüğünüz ve içtenliğiniz hakkındaki algıları konusunda insanlardan geribildirim almak
- Hata yaptığınızda, bunu kabul etmek ve başkalarını da aynı şeyi yapmak için teşvik etmek
- Etik bir ikileminiz varsa, başa çıkmak için başkalarından rehberlik istemek



KENDİNE ODAKLI

DİNLEME VE SORGULAMA

Etkili dinleme ve sorgulama, önemli bir iletişim becerisidir ve etkili ilişkiler için hayati önem taşır. Sadece konuşulan kelimeleri duymak değil, kişinin iletiği mesajların da farkında olmaktır. Ayrıca mesajın tamamını dinlediğinizi de göstermeniz gerekir.

Teknikler:

- Dikkatli dinlemek; mesajın tamamını, kelimeleri ve sözsüz iletişimi, hem beden dilini hem de ses kullanımını
- İnsanları kendilerini ifade etmeye teşvik etmek
- Sorunu gerçekten araştıran ve anlamanızı sağlayacak sorular sormak
- Konuşmayı bölmemek
- Duyduklarınızı geri yansıtmak
- Test etmek ve anlaşılmasını sağlamak için konuyu özetlemek ve açıklığa kavuşturmak

"Gerçekten dinlemek ve kendi değer yargılarına saplanıp kalmamak, insanları anlamak için gereklidir... Bu da güven gerektiren ve güven inşa eden bir süreçtir."

Mary Field Belenky (Yazar ve kişisel gelişim danışmanı)

KENDİNE ODAKLI

DİNLEME VE SORGULAMA

İnsanlar genellikle dinlerken neler yaptığının farkında değildir. Aşağıdaki talimatları izleyerek kendinizi gözlemleyin ve sonrasında bulduklarınızı düşünün. Düşünce ve fikirlerinizi not edin ve becerilerinizin gelişmesi için kendinize bazı hedefler belirleyin.

1. Farklı insanları farklı durumlarda dinlerken davranışınıza odaklanmak için biraz zaman ayırın:

- İş arkadaşları
- Yöneticiler
- Farklı uluslardan insanlar
- Daha genç veya daha yaşlı kişiler
- Farklı cinsiyetler
- Resmi toplantılar
- Grup tartışmaları
- Sosyal görüşmeler
- Bire bir görüşmeler



KENDİNE ODAKLI

DİNLEME VE SORGULAMA

2. Konuya odaklanırken, davranışlarınız üzerinde düşünün ve aşağıdaki tuzaklara düşüp düşmediğinizi kontrol edin:

- Rahatsızlık
- Sabırsızlık
- Tam olarak anlamadan önce çözüm önermek
- Mesajı yanlış yorumlamak
- Dinlediğinizden daha fazla konuşmak
- Zihninizde konudan uzaklaşmak
- Dinlemeyi bırakmak ve yanıtınızı planlamak





KENDİNE ODAKLI

DİNLEME VE SORGULAMA

İyi dinlemek için gereken en önemli özellik, iyi sorular sormaktır. Bu, dikkatli şekilde dinlediğinizi, ayrıca tartışılan kişiye ve konuya ilgi duyduğunuzu gösterir.

- Karşı tarafı konuşmaya teşvik etmek için açık uçlu sorular sorun, örneğin: "Bana şunu anlatır mısın?", "Ne düşünüyorsun...?" , "Nasıl hissediyorsun...?"
- Daha fazla bilgi vermesini teşvik etmek ve ilgi göstermek için sorgulama sorularını kullanın, örneğin:
- "Başka bir şey var mı?", "Eklemek istediğin başka bir husus var mı?"
- Sorular arasındaki sessizlikten korkmayın.
- Cevaba karşılık vermeden önce bekleyin; daha fazlası da gelebilir.
- Anladığınızdan emin olmak için açıklığa kavuşturun, söyleneni özetleyerek ve şöyle bir şey söyleyerek test edin: "Öyleyse, bunu doğru anlayıp anlamadığımı görmeme izin ver..."
- Karşınızdaki kişiden, tartışmanın sonunda ne konuda uzlaştığınızı özetlemesini isteyin; bu yaklaşım, yanlış anlaşılmayı önlediği için, ilişkilerin bozulmasını önleme açısından önemli bir faktördür.

BAŞARILI İLİŞKİLERİN ÖZELLİKLERİ



KENDİNE ODAKLI

FARKINDALIK

İnsanlarla nasıl etkileşime geçtiğinizi ve davranışlarınızın üzerlerindeki etkisini anlamak, kontrolü elinizde tutmanızı sağlar. Burada anlatmaya çalıştığım konu, etkileşime girdiğinizde, ilişki ağınızdaki insanlara karşı hangi tarz, süreç ve becerileri kullanacağınız konusunda daha bilinçli kararlar vermenizdir.

Öz farkındalığı gelişmiş kişiler:

- Başkaları üzerindeki etkilerini anlar.
- Kendi güçlü ve zayıf yönlerini bilir.
- Başkalarından geribildirim ister.
- Olumlu bir izlenim yaratır.
- Geribildirimlere yapıcı şekilde yanıt verir.
- İçgörü ve uyum sağlama becerisi gösterir.
- Kendi yeteneklerinin farkında olur.

" *Şampiyon olma yolunda en önemli konunun öz farkındalık olduğunu düşünüyorum.*"
Billie Jean King (Tenis oyuncusu)

BAŞARILI İLİŞKİLERİN ÖZELLİKLERİ



KENDİNE ODAKLI

FARKINDALIK

Öz farkındalığınızı geliştirmek, büyük ölçüde başkalarından geribildirim almak ve anlamak, ardından da geribildirimi insanlar üzerindeki etkinizi anlamak için kullanmaktır.

- Geribildirim isteyin – güvendiğiniz, fikirlerine değer verdiğiniz insanlarla başlayın.
- Spesifik olun – ne hakkında geribildirim almak istediğinizi söyleyin, örneğin: "Bana vücut dilim ve bunun sizin üzerinizdeki etkisi hakkında geribildirimde bulunabilir misiniz?"
- Geribildirimi dinledikten sonra, netleştirmek ve anladığınızdan emin olmak için soru sorun.
- Geribildirim kendi algınızla tutarsız diye küçümsemeyin; farklı insanlara sorun.
- **Davranışınızı haklı çıkarmaya çalışmayın** - dinleyin ve anlayın. İnsanların söylediklerini göz ardı ederseniz, gelecekte size geribildirimde bulunma olasılıkları daha düşük olur.
- Eğitim kurslarına katılarak ve kendiniz hakkında daha fazla bilgi edinmenize yardımcı olacak öz değerlendirme envanterlerini tamamlayarak, becerilerinizi düzenli şekilde gözden geçirin.
- Sevdiklerinizi ve arkadaşlarınızı dinleyin - kişiliğinize bakış açıları, birlikte çalıştığınız insanlardan farklı olabilir.



BAŞKALARINA ODAKLI

BAŞKALARINA KARŞI FARKINDALIK

Buraya kadar odak noktası, kendi nitelikleriniz ve bunların başkaları üzerindeki etkileri üzerineydi. Diğer insanları gözlemlemek ve anlamaya çalışmak, size verdikleri yanıtları ve ilettikleri mesajları değerlendirmek, ilişki konusunda daha da anlayışlı olmanıza yardımcı olacaktır. İyi bir gözlem ve analiz gücü burada hayati önem taşır.

Başkaları hakkında iyi bir farkındalığa sahip kişi:

- Farklı geçmişe sahip insanlara ilgi gösterir ve onlarla iyi geçinir.
- Davranışlarını duruma ve kişiye uygun hale getirir.
- Kendini başkalarına açar.
- İstenildiğinde ulaşılabilir.
- Diğer insanlarla birlikteyken rahat ve kendinden emindir.
- Diğer insanların davranışlarını gözlemler ve anlar.

"*Bu armağan, bize, kendimizi başkalarının bizi gördüğü gibi görmemizi sağlayacak bir güç veriyor.!*"
Robert Burns, "To a Louse" (İskoç şair, 1759-1796)



BAŞKALARINA ODAKLI

BAŞKALARINA KARŞI FARKINDALIK

Diğer insanların davranışlarında ilettikleri mesajların farkında olmak ve bu mesajları nasıl yorumlayacağınızı bilmek, ilişki kurma şekliniz üzerinde büyük bir etkiye sahiptir. İnsanların size ruh hali, duygu ve düşünceleri hakkında verdiği ipuçlarını anlayıp bunlara yanıt vererek, onlarla fayda sağlayacak şekilde ilişki kurma olasılığınız daha yüksek olur. Bu açıdan yardımcı olacak bazı ipuçları aşağıda yer alıyor:

- İnsanlar hakkında gerçekten meraklı olun; gerçekte kim olduklarını anlamanıza yardımcı olacak sorular sorun.
- İlişki ağınızdakileri gözlemlerseniz davranışlarını tanır ve onları "okumaya" başlayabilirsiniz. Size verdikleri ipuçlarının farkında olun.
- İnsanların iyi niteliklerine odaklanın. Bunun anlamı onların eksikliklerini görmezden gelmek değildir, ancak bu, ilişkide olumsuz olmaktan ziyade pozitif olmanızı sağlar.
- Dışarı çıkın ve insanlarla çalışma alanlarında tanışın, personelin arasına karışın; bu şekilde onları daha iyi tanırsınız.



BAŞKALARINA ODAKLI

GÜVEN İNŞA ETMEK

Güven yoksa ilişki de oldukça kısırdır; ilişkinin gerçekte karşılıklı olarak faydalı olabilmesi için, tarafların birbirine güven duyması gerekir. Bir insana güvenebilmek ona inanmayı, gerektiğinde sorumluluk almayı ve ona sırtını dayayabilmeyi gerektirir. Güvenin gelişmesi zaman alır, ancak güven bir nefeste kaybolabilir.

Başkalarını size güvenmeye teşvik etmek için:

- Söylediklerinizi yaparak güvenilirliğinizi gösterin.
- Başkalarını gelişmelerden haberdar edin.
- Sözünüzü tutun.
- Yaptıklarınız ve sonuçları için sorumluluk alın.
- Yaptıklarınız ve davranışlarınız tutarlı olsun.
- İnsanlara adil davranın.

"*Uzun hayatımda öğrendiğim en önemli ders, bir insanı güvenilir biri yapmanın tek yolunun ona güvenmek olduğudur; onu güvenilmez yapmanın en kesin yolu ise güvenmemek ve bunu ona göstermektir.*"
Henry L. Stimson (ABD'li politikacı, 1867-1950)

BAŞARILI İLİŞKİLERİN ÖZELLİKLERİ



BAŞKALARINA ODAKLI

GÜVEN İNŞA ETMEK

Güven bir kez kırılırsa, ilişki sona erer, yeniden inşa edilmesi her iki taraf için de zor olur. Bu çerçevede:

YAPMANIZ GEREKENLER

- ✔ Samimi olun
- ✔ Sorumluluklarınızı yerine getirin
- ✔ Yanlışları hızlıca düzeltin
- ✔ Sağduyulu olun
- ✔ Başkalarından geribildirim isteyin
- ✔ İnsanlara "gerçek" ilgi gösterin
- ✔ Takdirinizi gösterin

YAPMAMANIZ GEREKENLER

- ✘ İnsanlar hakkında dedikodu
- ✘ Yalan söylemek
- ✘ Sahte samimiyet veya ilgi
- ✘ İnsanların beklentilerini önemsememek
- ✘ Özür dilemekten kaçınmak
- ✘ Tutamayacağınız sözler vermek

"*Gerçek dürüstlük, kimsenin haberi olmasa bile doğru olanı yapmaktır.*"
Oprah Winfrey (ABD'li TV sunucusu)



BAŞKALARINA ODAKLI

UYUM VE EMPATİ

Uyumlu olmak, insanlarla yakınlık, sıcaklık ve bağ kurmakla ilgilidir ve bunlar ilişki geliştirmeye yardımcı olur. Uyum olmadan, gündelik veya işlevsel bir ilişkinin ötesine geçmek zordur.

Uyum kurma ve empati gösterme konusunda iyi olan insanlar, başkalarını en başından itibaren rahatlatır ve onlarla kişisel ve gerçek şekilde bağlantı kurarlar. İnsanların duygularının farkındadırlar ve bu duygulara yanıt verirler; genellikle sözsüz sinyalleri de alırlar. Ayrıca sorunları ve durumları diğer kişinin bakış açısından görme yeteneğine de sahiptirler.

"Bazı insanlar sadece zekânın önemli olduğunu düşünür: sorunları nasıl çözeceğini bilmek, nasıl geçineceğini bilmek, nasıl bir avantaj yakalayacağını bilmek. Ancak cesaret, sevgi, dostluk, şefkat ve empati yoksa, zekâ yetersiz kalır."
Dean Koontz (Yazar)

BAŞARILI İLİŞKİLERİN ÖZELLİKLERİ

BAŞKALARINA ODAKLI

UYUM VE EMPATİ

Yakınlık göstermenize ve geliştirmenize yardımcı olmak için uygulaması kolay basit teknikler vardır. Bununla birlikte bunları aşırı bir özgüven duygusu ile yaparsanız samimiyetsiz görünmek de mümkündür. Bu çerçevede, aşağıdaki teknikleri deneyerek, nasıl bir izlenim bıraktığınız hakkında geribildirim isteyin.

- Kişinin adını kullanın.
- Kişinin her şeyine ilgi gösterin.
- Sesinizi ve beden dilinizi iletişim kurduğunuz kişiyle eşleştirin.
- Hızınızı, karşınızdaki kişiye uyacak şekilde ayarlayın. (örneğin, konuşma hızınızı)
- Ortak bir konu bulun.
- Karşınızdaki kişi hakkında bilgi edinmek için zaman harcayın.
- Konuşmasını sürdürmesi için sorular sorun.
- Göz temasını koruyun.





BAŞKALARINA ODAKLI

UYUM VE EMPATİ

Empati, sempati değildir; empati diğer kişinin durumunu anlamakla ilgilidir. Aynı zamanda şefkat duymayı da gerektirir. Her iki tarafın da eşit derecede değerli ve anlaşılmış hissettiği, olgun ve karşılıklı bağımlılığa dayanan ilişkiler kurmak istiyorsanız, empati yeteneğinizi geliştirmeniz gerekir.

- Başkalarını dinlemek ve onları bu şekilde hissettiren şeyin ne olduğunu anlamak için zaman ayırın.
- Nasıl hissettiklerini anladığınızı gösterin: "Üzgün olduğunuzu hissediyorum."
- Nedenini anlayıp anlamadığınızı kontrol edin; şu soruları sorun: "Sizi bu şekilde hissettiren nedir?" ya da düşüncelerinizi ortaya koyarak, "Kimse sizin bakış açınızı dinlemediği için mi?"
- Farklı duygusal durumları anlamayı, ayırt etmeyi ve bunlar hakkında konuşmayı öğrenin.
- Duygusal bir dille konuşmaya hazır olun; yani hem kendinizle hem de başkalarıyla ilgili duygularınızı açıklayın.
- Duygularını nasıl ortaya koyduklarını anlamak için insanları gözlemleyin; başkalarını okumak, uygun şekilde ve empatiyle yanıt vermenize yardımcı olur.



BAŞKALARINA ODAKLI

DUYGUSAL FARKINDALIK

Birçok insan duygularını fark etme konusunda zorlanır; onları adlandırmak ve paylaşmak daha da zordur. Kendi duygularınızı anlama ve onlar hakkında konuşma yeteneği, başkalarının duygularını fark etme ve bunlara tepki verme konusunda olduğu gibi, ilişki yönetiminde size kazanç sağlar. Bununla birlikte, diğer birçok ilişki becerisi gibi, bunun için de çalışmanız gerekir.

Duygusal farkındalık sahibi insanlar, kendi duyguları hakkında konuşmaya isteklidir. Başkalarıyla ilişki kurarken ne hissettiklerini hemen anlar ve aşırı duygusal bir tepkiyle hareket etmekten kaçınırlar. Duygusal olgunlukları, diğer insanlara karşı duyarlılıklarında kendini gösterir; kendilerini ortaya koyabilirler, ayrıca başkalarının duygularını yorumlama konusunda da iyidirler.

"İnsanlar benim sahnedeki en iyisi olduğumu söylediğinde kendimi suçlu hissediyorum. İyi ya da kötü olması benim için önemli değil; önemli olan hissetmek ya da hissetmemek. Keşke insanlar daha gerçekçi bir bakış açısına sahip olsalar ve duygular açısından düşünseler. Adın bir şey ifade etmez, önemli olan yeteneklerin ve duygularındır. Notaların teknik özelliklerinden çok daha fazlasını bilmelisin; notalar arasında neler olduğunu bilmelisin."
Jimi Hendrix (ABD'li rock müzisyeni ve şarkıcı, 1942-1970)

BAŞKALARINA ODAKLI

DUYGUSAL FARKINDALIK

Olaylar ya da durumlar duyguları tetikler ve bu alandaki becerinizi geliştirmek için yaşadığınız duyguyu adlandırabilmek gerekir. Aşağıda bununla ilgili bir liste yer alıyor (ayrıntılı değil):



Olumlu duygular –
Kendinden emin, kendinden geçmiş, mutlu, neşeli, memnun, iyimser, şaşırmış, sakin, şanslı, rahat, cesur, heyecanlı, tutkulu, hevesli, iyimser, etkilenmiş, sevilmiş, büyülenmiş, olumlu, heyecanlı, emin, huzurlu, rahat, işbirlikçi

Olumsuz duygular –
Sinirli, üzgün, kızgın, agresif, suçlu, şüpheci, kafası karışmış, utanmış, mutsuz, çaresiz, öfkeli, hayal kırıklığına uğramış, keyifsiz, tereddütlü, üzgün, terk edilmiş, korkmuş, gergin, küçümsenmiş, sinirlenmiş, umutsuz, sıkıntılı, yalnız, görmezden gelinmiş





BAŞKALARINA ODAKLI

DUYGUSAL FARKINDALIK

Duygu, anlaşılması gereken bir mesajdır; anlaşılması da neden böyle hissettiğinize dair farkındalığınızı artırır. Çeşitli durumlarda duygularınızı belirleme alıştırması yapın:

- Duyguya bir isim koyun.
- Durum hakkında size ne söylediğini anlayın.
- Kendinize neden böyle hissettiğinizi sorun.

Bu yaklaşım, duygularınızı başkalarına nasıl gösterdiğinizin farkında olmanıza yardımcı olur. Beden diliniz veya sesiniz değişiyor mu? Bu duyguyu sözlü olarak ifade ediyor musunuz? Duygusal ifadenizin başkalarını nasıl etkilediğini düşünün:

- Etkileşimde bulunurken diğer insanların duyguları hakkındaki kendi farkındalığınızı nasıl değerlendiriyorsunuz?
- Kolayca fark ediyor musunuz yoksa bu bir zorluk mu?
- Duygularını ifade eden insanlarda neler fark ediyorsunuz? Beden dilinde veya seste bir değişiklik var mı? Size nasıl hissettiklerini söylüyorlar mı, yani duyguyu adlandırıyorlar mı?
- Şunu sormayı deneyin: "Bu size nasıl hissettiriyor?" veya "Şu anda ne hissediyorsunuz?" Belki de sorduğunuz ve size anlatabildikleri için mutlu olacaklar.



BAŞKALARINA ODAKLI

DUYGULARI YÖNETMEK

Duygularınızı anlamanın ve onları ifade etmeyi öğrenmenin olumlu bir yaklaşım olduğunu anladıktan sonra, bir sonraki adım tepkilerinizi yönetebilmektir. Duygusal davranışınızı anlamak ve duygularınızı uygun şekilde nasıl kanalize edeceğinizi öğrenmek, ilişki becerilerinizi önemli ölçüde artırabilir.

Duyguları yönetmek şunları içerir:

- Kendi duygularınızın farkında olmak
- Başkalarına cevap verirken duygusal davranışlarınızı düzenlemek
- Gerektiğinde duygularınızı kontrol etmek
- Duygusal tepkilerinize uygun şekilde hareket etmek
- Davranışlarınızı diğer insanların ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde ayarlamak
- Duygularınızın başkaları üzerindeki etkisini değerlendirmek

"İnsanlar birçok sorunu; gerçekçilik, otorite, yasal standartlar, yargı kuralları veya yasalara göre değil nefret, sevgi, şehvet, öfke, üzüntü, sevinç, umut, korku, yanılsama veya başka bir duyguyla çözer."
Cicero (Romalı yazar, hatip ve siyasetçi, MÖ 106-MÖ 43)



BAŞKALARINA ODAKLI

DUYGULARI YÖNETMEK

Duyguları yönetmek ve bunu geliştirmek, içgörü ve analiz gerektirir; yalnızca gerçek hayattaki duygusal tepkilerinize odaklanırsanız başarılabilir.

- Farklı insanlara ve durumlara karşı duygusal tepkinize odaklanın ve yaşadığınız duyguları adlandırın.
- Ortaya çıkan kalıpları tanımlayın:
  – Kişiye göre
  – Duruma göre
  – Yaşadığınız duyguya göre
- Kendinize neden bu şekilde tepki verdiğinizi sorun. Buna ne sebep olabilir?
- Soğukkanlı, sakin ve makul şekilde, bu insanlara/durumlara karşı, daha etkili nasıl yanıt verebileceğinizi/onlarla nasıl başa çıkabileceğinizi anlamaya çalışın.



BAŞKALARINA ODAKLI

KARŞILIKLI SAYGI

Karşılıklı saygı, birçok etkili ilişkinin temelidir. Saygı olmadan, ilişkiler bocalar ve yavaş yavaş ortadan kaybolur. İyi ilişkiler açısından bu özellik çoğunlukla, temel görgü kurallarını ve sağduyuyu içerir; ne yazık ki her zaman istenildiği kadar yaygın değildir.

Saygı gösteren kişi:

- Başkalarıyla etkileşiminde kibar ve iyi huyludur.
- İletişim kurarken dikkatlidir.
- Uygun tavırlar sergiler.
- Başkalarının katkısını teşvik eder.
- Başkalarının görüşlerini memnuniyetle karşılar.
- Kendinin ve insanların itibarını önemser.
- Başkalarının ihtiyaçlarına uygun şekilde cevap verir.

"*Saygı görmek istiyorsan, önce sen kendine saygı göstermelisin.*"
(İspanyol atasözü)



BAŞKALARINA ODAKLI

KARŞILIKLI SAYGI

Karşılıklı saygı göstermek ve bunu geliştirmek için:

- Kendinize nasıl davranılmasını istiyorsanız, başkalarına da öyle davranın.
- Duyarlı olun; konuya bağlı kalın ve insanların söylediklerine net ve doğrudan yanıt verin.
- Onları etkileyecek kararlar vermeden önce, insanlara nasıl hissettiklerini sorun.
- Söz kesmeyin.
- Özellikle farklı bir bakış açısına sahip olduğunuzda, konuyu tam olarak anlamaya çalışın. Farkı kabul edin ve aynı fikirde olmasanız bile durumu anladığınızı gösterin.
- İnsanların bakış açısına saygı gösterin, karşınızdaki kişinin bakış açısını tam olarak anlamak için, ona sorular sorun ve durumunu anladığınızı gösterin.
- Yargılayıcı olmayın; insanları oldukları gibi kabul edin, onları değiştirmeye çalışmayın!
- İnsanlara değil, sorunlara karşı acımasız olun.

BAŞKALARINA ODAKLI

KARŞILIKLI SAYGI

İnsanlar aşağıdaki durumlarda kendilerine karşı saygısızlık yapıldığını hissetme eğilimindedir:

- Kendilerini yargılanmış ve reddedilmiş hissettiklerinde
- Dinlenmediklerinde
- Gülerseniz
- Ciddiye alınmazlarsa
- Mahrem konulara girilirse
- Kendileri için neyin uygun olduğu bir başka kişi tarafından söylendiğinde
- Fikirleri sorulmadığında
- Basmakalıp ifadeler duyduklarında



BAŞARILI İLİŞKİLERİN ÖZELLİKLERİ

KİŞİSEL BECERİ DENETİMİ



Önceki sayfalarda yer alan açıklamaları kullanarak, başarılı ilişkilerin özellikleriyle ilgili olarak, kendi ihtiyaç ve beceri seviyenizi değerlendirin. (1 = önemli değil, 5 = çok önemli)

İlişki Becerisi - Kendine odaklı	Benim için işyerindeki ilişkilerde önem düzeyi (seviye 1 – 5)	İşyerindeki ilişkilerimde şu anki beceri seviyem (seviye 1 – 5)
İddialı olmak		
İletişim becerileri		
Önemseme ve destekleme		
Dürüstlük ve içtenlik		
Dinleme ve sorgulama		
Öz farkındalık		

KİŞİSEL BECERİ DENETİMİ



İlişki Becerisi - Başkalarına odaklı	Benim için işyerindeki ilişkilerde önem düzeyi (seviye 1 – 5)	İşyerindeki ilişkilerimde şu anki beceri seviyem (seviye 1 – 5)
Başkalarına karşı farkındalık		
Güven inşa etmek		
Yakınlık ve empati		
Duygusal farkındalık		
Duyguları yönetmek		
Karşılıklı saygı		

KİŞİSEL BECERİ DENETİMİ

ANALİZ

Beceri denetimine verdiğiniz yanıtları analiz edin ve şunları belirleyin:

- Güçlü ve zayıf yönleriniz
- Neden bazı becerilerin diğerlerinden daha önemli olduğuna inandığınız
- Geliştirmek istediğiniz beceriler ve bunları nasıl geliştirmeyi düşündüğünüz



ÖRNEK OLAY 3 – CARMEN VE JAMES

ÖRNEK OLAY



Carmen ve James, dört yıldır aynı proje ekibindeydi. Her zaman birlikte iyi çalışmışlardı; dostane ancak zorlu bir ilişkileri vardı. Her ikisi de farklı güçlü ve zayıf yönlere sahipti. James daha yaratıcı ve yenilikçi olma eğilimindeyken, Carmen çok düzenli ve sistemli bir kişiydi.

James'in zayıf yönleri her şeyi son dakikaya bırakması ve tamamen dağınık görünmesiyken, Carmen de sabırsız ve aşırı kontrolcüydü. İkisi de istediklerini elde etmeyi seviyordu, ancak birlikte olduklarında tek başına olduklarından daha iyi olduklarını anlamışlardı. Yıllar içinde iyi bir sosyal ve iş temelli, karşılıklı bağımlı bir ilişki geliştirmişlerdi. Yeni fikirler paylaşmak, zorlukları ve sorunları tartışmak için birbirlerini arıyorlardı.

ÖRNEK OLAY 3 – CARMEN VE JAMES

ÖRNEK OLAY

Güven ve açıklık, ilişkilerinin temeliydi. Bu, birbirlerini sorgulamalarına ve bazen farklı görüşler geliştirmelerine imkân tanıyordu. Ancak, üç yılın ardından James'in proje lideri olarak terfi etmesiyle, ilişkilerinde sorunlar baş gösterdi. Carmen ona bağlı çalışmaya başladı. Bu durum başlangıçta ilişkilerinde hafif bir bozulmaya neden oldu. Carmen, daha hassas bir hale geldi ve daha önceki açık, dürüst ve samimi ilişkilerinin artık uygun olmadığını düşündü. Rol değişikliğinin, davranışlarını James'in saygısızlık olarak görmesine neden olabileceğinden ve bunun da nihayetinde kariyerini etkileyebileceğinden çekiniyordu. James, Carmen'in davranışındaki değişiklikleri fark etti ve hızlı şekilde resmi olmayan bir toplantı düzenlemeye karar verdi. Onu öğle yemeğine davet etti ve rolünün değişmesine rağmen kendisinin değişmediğini açıklamak için zaman harcadı. Kendisi onun yöneticisiydi ve belli durumlarda yönetici gibi davranması gerekebilirdi, ancak daha önce keyfini çıkardıkları karşılıklı ilişkiyi aynı şekilde sürdürmek istedi.



ÖRNEK OLAY 3 – CARMEN VE JAMES

CARMEN VE JAMES'İN FAALİYET PLANI

James'in terfi öncesi ilişki kalitesi, eski çalışma ortaklıklarının yeniden kurulması için yeterince güçlü bir temele sahipti.

Faaliyet planları:

- İlişkinin temelindeki değişimin, ilişkinin algılanma şeklinde de değişikliklere neden olduğunu kabul etmek
- Carmen'i rahatlatmak için, James'in düzenli olarak davranış modellemesi yapması
- James'in projedeki diğer ekip üyeleriyle bireysel olarak konuşarak, diğer üyelerin de yeni statüsüyle ilgili sorunlar yaşayıp yaşamadığını öğrenmesi
- Önceden başarılı olan ilişkilerinin aynı kalitede sürdürülmesini sağlamak için ustaca diyalog tekniğinden (son bölümde yer alan araç setine bakınız) ve olası bir değişikliği fark edip hızlı ve uygun bir şekilde yanıt vermek için gözlem tekniğinden yararlanmak.
- Bu yaklaşım, gelecekteki yanlış anlamaları veya ilişkide başka bir kopmayı önlemeye yardımcı olacaktır.

ÖRNEK OLAY



İLİŞKİLERDE YAŞANAN SORUNLAR



BİR YOL BULMAK

Bazı ilişkiler baştan ters gider; belki de hiç başlamadıkları söylenebilir! Bazı ilişkiler yavaş yavaş bozulur, bazılarıysa aniden sona erer.

Başarısız bir iş temelli ilişkinin nedeni ne olursa olsun, uzun vadeli etki her iki taraf için de sıkıcı, moral ve sinir bozucu olabilir.

Eski yöneticilerimden biri bana şöyle derdi: "*Onları sevmen gerekmiyor, sadece onlarla çalışsan bana yeter!*" Bu üzerinde düşünmeye değer bir kavramdır; birlikte çalıştığınız tüm insanları her zaman sevemezsiniz. Mesele, yapıcı şekilde birlikte çalışmanın bir yolunu bulmaktır.



İLİŞKİLERDE YAŞANAN SORUNLAR

YANLIŞ ANLAMALAR



Sorulduğunda, insanlar ilişkilerin yanlış gitmesi veya başarısız olması konusunda çeşitli nedenlerden bahseder (arkadaki modele bakınız). Bunların arasında en çok söz edilen, dolayısıyla özel olarak bahsetmemiz gereken iki neden vardır: **hayal kırıklığı** ve **yanlış anlaşılma**.

Açıklama istendiğinde, insanlar şöyle şeyler söyler:

- *Tutulmayan sözler*
- *Küçük şeyler hakkında bile hayal kırıklığı hissetmeleri*
- *İhtiyaç ve taleplerinin anlaşılmaması*
- *Söylenenler ve yapılanların farklı olması*
- *Vaat edilenlerin unutulması*

Bu iki nedenin ilişkilerde sorun yaratması elbette şaşırtıcı değildir ama bunların zorbalık, düşüncesizlik, dürüstlük dışı hareketler, manipülatif veya mesafeli olunması gibi nedenlerden bile önce, listenin en başında gelmesi şaşırtıcıdır. Düşününce, bunun nedeninin, sonraki konuların ilişkileri en baştan engellemesi olduğu görülebilir!

İLİŞKİLERDE YAŞANAN SORUNLAR

10 FAKTÖR





BAŞA ÇIKMA STRATEJİLERİ GELİŞTİRMEK



Listelenen 10 faktör oldukça açıklayıcıdır ve ilişkiler üzerindeki olumsuz etkilerinin daha fazla açıklamaya ihtiyacı yoktur. Sorun şu ki, çoğumuz doğal olarak bizi iyi hissettiren insanlarla ilişki kurmak ve çalışmak isteriz ama bu her zaman mümkün değildir. Bizi çok iyi hissettirmeyen insanlarla uğraşmak durumunda olduğumuz zamanlar da olacaktır; manipülatif, düşüncesiz, mesafeli veya kötü insanlarla.

Yapmamız gereken, bunlarla başa çıkma yolları geliştirerek ilişkinin mümkün olduğunca iyi olmasını sağlamaktır. Tek bir mükemmel cevap yoktur. **Buradaki zorluk, sizin için en uygun yolu bulmaktır.**





BAŞA ÇIKMA STRATEJİLERİ GELİŞTİRMEK

Olası yaklaşımlar arasında şunlar yer alıyor:

- Sizi rahatsız eden şeyleri görmezden gelmeyi öğrenin ve böyle devam edin; unutmayın ki tüm insanları her zaman sevemezsiniz.
- Cesaretiniz varsa, size nasıl hissettirdiği ve etkili sonuçlar elde etmek için en iyi şekilde nasıl çalışabileceğinizi onlarla konuşun.
- Davranışlarınızı uyarlayın, durumla/kişiyle başa çıkın ve yolunuza devam edin.
- Sürece yardımcı olabilecek bir üçüncü taraf aracılığıyla veya üçüncü bir tarafla birlikte çalışın.
- Etkileşimi bir gelişim fırsatı olarak görün!
- Kendi can sıkıcı huylarınız üzerine düşünün.

ÖRNEK OLAY 4 – JOCELYN ve AMANDA



Jocelyn, aylardır birkaç farklı projede, iş arkadaşı Amanda ile oldukça yakın şekilde çalışmıştı ve başlangıçtan itibaren bu ilişkiyi zorlayıcı ve sıkıntılı bulmuştu. 32 yaşındaki Jocelyn, yedi ay önce başka bir danışmanlık şirketinden gelmişti ve hızla ilerliyordu. 52 yaşındaki Amanda, sekiz yıldır bu kurumda çalışıyordu ve kariyeri şirketle birlikte gelişmişti. Şu anda kıdemli bir danışmanlık rolündeydi, yüksek bir itibara sahipti ve işinde son derece başarılıydı.

ÖRNEK OLAY



ÖRNEK OLAY 4 – JOCELYN ve AMANDA

ÖRNEK OLAY

Amanda'nın Jocelyn'e karşı bir hoşnutsuzluk duyduğu ortaya çıktı. Özellikle rahatsız edici bir şey olmamıştı, ancak sürekli küçük dışlamalar vardı. Görünüşe göre:

- Jocelyn'in fikirlerini dinlemiyor veya önemsemiyordu.
- Büyük toplantılarda onu yok sayıyordu.
- Tartışmalara dahil etmiyordu.
- Ara sıra alaycı yorumlar yapıyordu; "*Elbette hızlı şekilde ilerleme şansına sahip olanlardan değiliz*" ve "*Belki de yeni kızımızın paylaşmak istediği bazı düşünceleri vardır*" gibi...

ÖRNEK OLAY 4 – JOCELYN ve AMANDA



ÖRNEK OLAY

Başlangıçta Jocelyn, Amanda'nın neden onu sevmediğini anlamamıştı. Böyle bir tepkiye neden olacak bir şey yapmadığını düşünüyordu. Jocelyn'le Amanda'nın ilişki tarzına dair görüşünü tartıştık:

- Onun için ne önemliydi.
- Onu neler motive ediyordu.
- Neler onu demotive ediyordu.
- İşteki "arkadaşları" kimlerdi.

Amanda'nın oldukça içe dönük olduğu ve kendi halinde yaşadığı anlaşıldı. Kendi yeteneklerinden emin olsa da işte sosyal ilişkilere pek ihtiyaç duymuyordu. İlişki modeli kullanarak, insanların yanında genellikle günlük ve işlevsel ilişkiler kurma eğiliminde olduğunu belirledik. Öte yandan Jocelyn, daha sosyal ve karşılıklı bağımlı ilişkiler istiyordu. Belki sorunlardan biri buydu.



ÖRNEK OLAY 4 – JOCELYN ve AMANDA

ÖRNEK OLAY

Jocelyn, durumdan giderek daha fazla memnuniyetsizlik duymaya başlamıştı; neyi yanlış yaptığından emin değildi. Nihayetinde yardım almaya karar verdi ve eğitimimize katıldı. Program boyunca, durumu iyileştirmeye çalışmak için, daha önce attığı adımları gözden geçirdik. Bunlar:

- Amanda'ya projelerde birlikte çalışmayı teklif ederek ondan bir şeyler öğrenmek
- Kendi fikirlerini sunmadan önce Amanda'nın görüşünü sormak
- Amanda'nın fikir ve planlarını destekleyip bunlara bağlı kalarak çalışmak
- Çatışmadan kaçınmak için Amanda ile yapılan toplantılarda giderek daha fazla sessiz kalmak
- Mümkün olduğunca kendisiyle çalışmaktan kaçınmak (aynı iş grubunda çalıştıkları için bu pek kolay değildi)

Bunlar bir ilişkide nelerin yanlış gittiğini keşfetmeye çalışırken denenen sağlam stratejiler ve aynı zamanda durumu tekrar rayına oturtmaya yönelik hedeflerdir.



ÖRNEK OLAY 4 – JOCELYN ve AMANDA

ÖRNEK OLAY

Jocelyn, önceki işinden ve önceki deneyiminin bazı ortak projeleriyle olan ilgisinden fazlaca bahsettiği için Amanda'yı muhtemelen "üzdüğünü" de kabul etti. Bu da Amanda'nın Jocelyn'i nasıl algılayabileceği hakkında bir tartışmaya yol açtı. İlişkiyi veya en azından Jocelyn'in algısını etkileyebilecek birkaç konuyu belirleyip bazıları üzerinde anlaştık.

Konular:

- İşle ilgili ilişkilerin farklı algılanması
- Jocelyn'in aşırı kibir ve özgüveni (Amanda'nın gözünde)
- (Muhtemelen) Jocelyn'in gençliği ve kendine güvenen tavrı



ÖRNEK OLAY 4 – JOCELYN ve AMANDA

JOCELYN'İN FAALİYET PLANI

ÖRNEK OLAY

- İnsanların iş ilişkisinde farklı ihtiyaçları olduğunu kabul etmek
- Önceki deneyimini ve hızlı ilerlemesini önemsememeye devam etmek.
- Uygun olduğunda, projelerle ve süreçlerle ilgili konularda Amanda'nın görüşünü sormak
- Ortak projeleri üzerinde birlikte nasıl çalıştıklarını gözden geçirmek üzere, Amanda'dan resmi bir toplantı talep etmek; bu Jocelyn'e, bazı endişelerini ifade etme ve Amanda ile ilişkilerini, birlikte çalışabilecekleri bir hale getirmek için yollar keşfetme fırsatı verecektir
- Bazen öğle yemeği veya kahve için bir araya gelerek karşılıklı ve tatmin edici bir ilişki geliştirmeye çalışmak; Amanda'nın bu alandaki ihtiyaçlarının Jocelyn'den farklı olduğunu kabul etmek

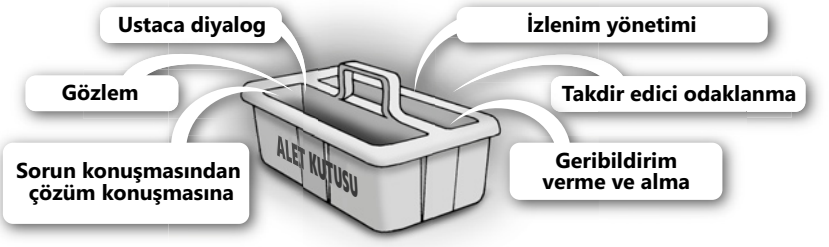
Araç setindeki **ustaca diyalog**, **takdir edici odaklanma** ve **geribildirim odağı** araçları; bu durumla başa çıkmasında faydalı olabilir. Jocelyn'le bunun asla karşılıklı bağımlı bir ilişki olmayacağını kabul etmesi gerektiği konusunda anlaştık. Bununla birlikte, üzerine çalışırsa mevcut durumu kesinlikle iyileştirebilir.



İLİŞKİ
ARAÇ SETİ

İLİŞKİ ARAÇ SETİ

ARAÇLAR



İlişki araç setinde, ilişki yönetimi ve gelişiminde sizin için yararlı olabilecek bazı fikirler yer alıyor. Bu fikirler tek başlarına veya her birinin belli unsurları birleştirilerek kullanılabilir.

Öncelikle kendi tarzınıza ve kişiliğinize en uygun fikirleri denemenizi ve diğerlerine geçmeden önce bunları kullanırken rahat ve kendinden emin olmaya çalışmanızı öneririm. Bir teknik ilk seferde işe yaramazsa, pes etmeyin; başka bir kişide veya farklı bir durumda tekrar deneyin.

İLİŞKİ ARAÇ SETİ

USTACA DİYALOG



İnsanlar arasında kaliteli diyalog, tüm ilişkilerin temelidir. Diyalog, düşünce ve görüşlerin değiş tokuşunu ve keşfini içeren bir konuşmadır. Kulağa basit gelse de neden bazı insanlarla daha zordur?

Diyalog zor olduğunda, bunun birkaç temel nedeni vardır:

- Kişilik sorunları
- Yanlış anlamalar
- Fikir ayrılıkları
- Tarz farklılıkları
- Zaman kısıtlamaları
- Kalıp düşünceler
- Konuya ya da kişiye ilişkin algı farklılıkları
- Taraflardan birinin oyun oynaması

"İnsanları söyledikleriyle değerlendirir ve söyledikleri neyse, o olduklarına inanırım."
Roddy Doyle (İrlandalı romancı, d. 1958)

İLİŞKİ ARAÇ SETİ

USTACA DİYALOG



Ustaca diyalog, başarılı ilişkilerin iki özelliğinin yani **iletişim ile dinleme ve sorgulamanın** birleşimidir ve bu özelliklerin sistemli şekilde kullanılmasını gerektirir. Bu süreci, ilişkiyi sürdürmek için diyaloğa girmek, sorunları objektif şekilde ele almak ve konuya odaklanmak için birçok zorlu durumda kullanabilirsiniz.

Diyaloğu sürdürmek için uyulması gereken birkaç basit kural vardır:

- Diğer kişiye tüm dikkatinizi verin; bu, hoşlandığınız ve saygı duyduğunuz insanlarla her zaman daha kolaydır.
- Dinlediğinizi şu şekilde gösterin:
  - İyi düzeyde göz teması kurmak
  - Takip ettiğinizi belirtmek için "mmm, evet" gibi ifadeler kullanmak ve baş sallamak
  - Tartışılan konuyu tam olarak anlamak için sorular sormak
  - Tam olarak anladığınızdan emin olmak ve diğer kişiye bakış açısını anladığınızı göstermek için konuyu özetlemek
  - Konuya bağlı kalmak

İLİŞKİ ARAÇ SETİ

USTACA DİYALOG



- Kendi görüşlerinizi, pozisyonunuzu veya fikirlerinizi açık ve net şekilde ifade edin.
- Diğer kişinin fikirleriyle bağlantılar kurmaya ve bunların üzerine yeni şeyler inşa etmeye çalışın.
- Aynı fikirde değilseniz söyleyin; nedenini açıklayın ve daha fazla tartışın.
- Tartışılan konuya odaklanın, kişiye ve onun hakkındaki görüşlerinize değil; özellikle de başa çıkmakta zorlandığınız biriyse.

Burada önemli olan açık fikirli olmak, iletişim kanallarını açık tutmak ve konuşmaya devam etmektir. Steven Covey, *Etkili İnsanların 7 Alışkanlığı* adlı kitabında şunu öneriyor:

"*Önce anlamaya, sonra anlaşılmaya çalışın.*"

Bu, uyulması gereken iyi bir kuraldır. Dinlendiğimize ve anlaşıldığımıza inandığımızda, biz de daha iyi hissetmiyor muyuz?

İLİŞKİ ARAÇ SETİ

İZLENİM YÖNETİMİ



İzlenim yönetimi nedir? Başkaları üzerinde sahip olduğunuz etkidir; bu da olumlu ve kalıcı bir izlenim yaratmak için, kendinize mümkün olan en iyi fırsatı verdiğinizden emin olmakla ilgilidir. Beğenin ya da beğenmeyin, izlenim genellikle yarattığınız ilk etkiye ve sonrasında bıraktığınız duyguya dayanır.

İlişkiler söz konusu olduğunda, izlenim yönetimi hayati önem taşır; hem yaratmak hem de sürdürmek açısından. Michael Shea, *Personal Impact* adlı kitabında şöyle diyor:

"*Birini ilk gördüğümüzde, ilk ses/görüntü "parçası" (görünüşü, kıyafeti, duruşu ve açılış konuşmasının tonu) zihnimize derinden kazınır ve ona karşı tutumumuzu etkiler!*"

İLİŞKİ ARAÇ SETİ

İZLENİM YÖNETİMİ



Olumlu ve kalıcı bir izlenim oluşturmak, aşağıda sayılanlarla gerçekleştirilebilen karmaşık bir süreçtir:



İLİŞKİ ARAÇ SETİ

İZLENİM YÖNETİMİ



İzlenim yönetimi, bir ilişkinin güven ve itibar kazanmanız gereken ilk günlerinde özellikle yararlıdır. Bununla birlikte, yarattığınız izlenimin farkında olmak, her ilişkide önemlidir.

İzlenim yönetiminin unsurları aşağıdakileri içerir:

- Beden dili – göz teması, jestler, duruş ve yüzdeki ifade
- Görsel izlenim – kıyafet, görünüm, ayırt edicilik, akılda kalıcılık
- Ses kullanımı – tonlama, tempo, perde, ritim, aksan
- Dil – kelimelerin kullanımı, jargon kullanmamak, açık ifade
- Uyum – ortak bir bağlantı bulmak, benzerlikler kurmak, güven oluşturmaya başlamak
- İlgi – uygun bilgiler paylaşmak ve dinleyicilerinizi meraklandırmak
- Beğeni – ilginizi göstermek, samimi olmak, SİZİNLE konuşmak istemelerini sağlamak
- Etki – yeni teknikler denemek, farklı ve akılda kalıcı olmak

Not: Bu alan hakkında daha fazla bilgi için bu seriden *Etki ve Duruş* kitabına bakınız.

İLİŞKİ ARAÇ SETİ

TAKDİR EDİCİ ODAKLANMA



Takdir Edici Sorgulama süreci, kurumsal gelişimde değişiklik yaratmak için uzun yıllardır başarıyla kullanılmaktadır. Bu yöntemin temel ilkelerinin uyarlanması, ilişki yönetimine ve gelişiminize takdir edici şekilde odaklanmanızı sağlar.

Yaklaşımın temeli, başarısızlığı değil başarıyı neyin getirdiğini keşfetmektir. İlişkileri geliştirirken, soru sormak, insanlardaki en iyiyi görmek, yeni potansiyel ve imkânları belirlemekle ilgilidir. Yöntem genellikle, daha önce başarılı olan bozulmuş ilişkileri onarmak veya bir grup insanın toplu olarak olumsuz bir ruh hali içinde olduğu ortamlarda ruh halini değiştirip ilerlemek ve insanları daha iyi zamanlar üzerinde düşünmeye teşvik etmek istediğinizde kullanılır.

Olumlu sorular sorarak, insanların içindeki en iyiyi keşfeder ve "*olumlu potansiyele ulaşarak bunu görebilir ve artırabilirsiniz*" (Cooperrider, 2003).

İLİŞKİ ARAÇ SETİ

TAKDİR EDİCİ ODAKLANMA



İlişki yönetme ve geliştirmede, Takdir Edici Sorgulama konusunda beş yaygın yöntem vardır:

1. Sorgulamada olumluya odaklanın; şu anda veya şimdiye kadar neyin işe yaradığını belirlemek için sorular sorun.
2. İnsanları, kendileri için nelerin fayda sağladığı konusunda ayrıntılı hikâyeler anlatmaya teşvik edin.
3. Ortaya çıkan olumlu konuları belirleyin ve bu temalar üzerine gelişim sağlayın.
4. Gelecekte olumlu bir çalışma şekli planlarken birlikte karar verin.
5. Pozitif olanın üzerine inşa etmek ve gerçekten takdir edici bir ortam geliştirmek için gelişimi sürekli olarak gözden geçirin.

İLİŞKİ ARAÇ SETİ

TAKDİR EDİCİ ODAKLANMA



Bu yaklaşımın bir örneği:

1. Sorular – Birbirimizle çalışırken nelerden keyif alıyoruz? Başka neler var?
2. Hikâye – En son ne zaman birlikte çalışmaktan keyif aldığımızı düşünerek, nelerin iyi gittiğini anlatalım.
3. Temalar – Zevk aldığımız şeyleri belirleyelim, üzerlerine neler inşa edebileceğimizi planlayalım.
4. Eylem Planı – Olumlu ve takdir edici şekilde birlikte çalışma yolları keşfetmek için ortak bir plan yapalım.
5. Gözden Geçirme – Geribildirim almak ve olumlu yönler üzerine inşa etmek için iki yönlü inceleme yapalım.



İLİŞKİ ARAÇ SETİ



SORUN KONUŞMASINDAN ÇÖZÜM KONUŞMASINA

Bu yaklaşım, sorunlara değil çözümlere odaklanarak, ilişki sorunlarıyla başa çıkma şeklimizi dönüştürmeyi amaçlıyor. 1980'lerde terapötik çalışmalarla ortaya çıktı ve o zamandan bugüne farklı yönetim ve liderlik alanlarında uygulandı.

İlişki araç setinin bir parçası olarak kullanıldığında, çözüm konuşması şunları içerir:

- İnsanların yapamadıkları şeylerle değil **yapabilecekleri** şeylerle ilgilenmek
- İnsanların neleri yararlı bulduğuna ve bunun üzerine neler inşa edilebileceklerine odaklanmak
- Yanıtlamak yerine soru sormak
- Olumlayıcı mesajlar oluşturmak için dinlemek
- Sorunların değil çözümlerin detaylarını konuşmak
- Başarı konusunda farkındalık yaratmak ve başarıya odaklanmak
- Çözüme doğru ilerlemeye yönelik kararlılığı ortaya koymak

Bu teknik, karşılıklı bir çıkmaza girdiyseniz ve ilişkiniz bozulma tehlikesiyle karşı karşıyaysa kullanışlıdır. Kendi kendinizle ya da başkalarıyla çözüm konuşması yaparak, neyin iyi gittiğine odaklanabilirsiniz. Bunu akılda tutarak, daha iyi sonuçlara doğru ilerlemek için hangi küçük adımlarla başlayabileceğinizi düşünün.

İLİŞKİ ARAÇ SETİ



SORUN KONUŞMASINDAN ÇÖZÜM KONUŞMASINA

İnsanlarla çözüm konuşması pratiği yaptıkça, bunu kendinize uygulamak daha kolay hale gelir. Bu fikirlerden bazıları aşağıda yer alıyor:

Başlangıçta karşınızdaki kişiyi destekleyin ve zor zamanlar geçirdiğini anladığınızı gösterin.

Benzer bir durumu başarıyla nasıl çözdüğü hakkında bir konuşma yapın.

Geçmişte benzer zorlukları çözmek için kullandığı güçlü yönler ve yaklaşımlar hakkında kanıt bulun ve bunu ona aktarın.

Problemi çözmek için neler yapmış olduğunu görün ve anlayın.

Gelecekte nelerin daha iyi olacağı hakkında konuşun.

Gerektiğinde problem konuşmasından uzaklaşıp, çözüm konuşmasına geçmek için durun.

Süreci ilerletmek için, fikirlerine destek veren olumlu geribildirimde bulunun.

Duygusal durumunu ve ifade ettiği hisleri fark ederek, aynı paralelde yanıtlar verin.

Daha iyi bir sonuca ulaşmasını sağlayacak küçük adımları belirlemeyi önerin.

İLİŞKİ ARAÇ SETİ

GERİBİLDİRİM VERME VE ALMA



Geribildirim, yeterince kullanılmayan ancak başarılı bir ilişki için temel bir beceridir. Açık, destekleyici ilişkiler, kişinin hem geribildirim verme hem de alma yeteneğine bağlıdır. Aşağıda bazı ipuçları yer alıyor:

Geribildirim vermek:

- Yaptıklarına ve davranışlarına odaklanın ve örnekler verin - "Sen ne zaman ... bana hissettirdikleri..."
- Davranışın veya yaptıklarının sizi neden bu şekilde etkilediğini, olumlu olup olmadığını yorumlayın.
- Övgü ve yapıcı eleştiriyi dengeleyin.
- Kişiye yanıt verme, soru sorma ve değerlendirme şansı verin.
- Yanıtlarını dinleyin ve tepkilerini anladığınızı gösterin; gerekirse daha derine inin.
- Zamanında geribildirim verin; bir olaydan/etkileşimden sonra, mümkün olan en kısa sürede.
- Ortamın uygun olduğundan emin olun, örneğin açık planlı bir ofisin ortasında geribildirim vermeyin.

İLİŞKİ ARAÇ SETİ

GERİBİLDİRİM VERME VE ALMA



Geribildirim almak:

- Belli bir konudaki davranışınız veya performansınız hakkında net bir soru sorun.
- Güvendiğiniz ve saygı duyduğunuz birine sorun: Geribildirime daha çok değer vereceksiniz!
- Anladığınızdan emin olmak için netleştirin.
- Geçerli noktaları kabul edin.
- Savunmaya geçmeyin (öyle hissetseniz bile); geribildirimi ve kişinin bunu neden verdiğini düşünün.
- Kişiye geribildirimi için teşekkür edin ve uygunsa bunu gelecekte nasıl kullanacağınızı belirtin.

Geribildirim vermek ve almak, birisi size zor anlar yaşattığında veya nispeten önemsiz bir şey yüzünden "bozuşma" tehlikesiyle karşı karşıya olduğunuzu bildiğinizde özellikle yararlı bir araçtır. Bu tekniği kullanırken başarının anahtarı, geribildirimi günlük ilişki yönetimi yaklaşımınıza dahil etmek ve bunun **iki yönlü bir süreç olduğunu hatırlamaktır**.

İLİŞKİ ARAÇ SETİ

GERİBİLDİRİM VERMEK VE ALMAK



Geribildirim hakkında hatırlamaya değer iki düşünce:

"Kendimizi niyetimize göre, başkalarını ise davranışına göre değerlendiririz."

ve

"Sana, senin ne olduğunu söyleyemem ve sen de bana ne gördüğümü söyleyemezsin."

Geribildirim sürecinin başarısı, geribildirim veren kişinin uygun davranışı benimsemesine; alıcının da geribildirimi anlamasına, üzerinde düşünmesine ve geribildirime uygun şekilde hareket etmesine bağlıdır.

İLİŞKİ ARAÇ SETİ

GÖZLEM



Durumu okuma yeteneği ile birlikte başkalarını gözlemleme sanatını geliştirmek ve bunda ustalaşmak, ilişkilerde çok faydalı olabilir. Araştırmalar, yüz yüze iletişimde, insanlar duygusal konuşmalar yaptığında, mesajın etkisinin yüzde 93'e kadarının sözlerden gelmediğini göstermiştir (Mehrabian, 1981). Bu konu anlaşılırsa, sosyal ve kişiler arası ilişkilerde insanların ortaya koyduğu işaretleri okuma ve tanıma alanındaki beceri, ilişkilerinizi yönetme konusunda daha etkili olmanıza yardımcı olacaktır.

Gözlem yapmak, insanları ve durumu izlemek için hem göz hem de kulakları kullanmayı içerir, örneğin:

- Yüz ifadelerini, göz temas düzeyini, vücut hareketlerini, duruşu ve jestleri izlemek
- İnsanları ve iletişim kurma biçimlerini dinlemek; ses tonları, perdeleri, hızları, sessizlik ve duraklama anları
- İnsanlar arasındaki etkileşimleri, kimin kiminle konuştuğunu ve kimin kimi görmezden geldiğini gözlemlemek
- İpuçları için durumu, çevreyi ve olup bitenleri gözlemlemek

İLİŞKİ ARAÇ SETİ

GÖZLEM



Gözlem, pratik ve sabır gerektirir. Becerilerinizi geliştirmek için birkaç ipucu:

- Yavaşlayın ve insanları izlemek için zaman ayırın.
- Fiziksel çevrenize çok dikkat edin: kim, ne, ne zaman, nerede ve nasıl.
- Tanıdık çevre, insanlar ve durumlarla pratik yaparak başlayın.
- Davranış tarzlarını izleyin.
- Toplantılarda, toplantı esnasında ve sonrasında insanların, daha iyi iletişim kurmanıza yardımcı olacak sözlü ve sözsüz davranışlarını, iletişim tarzlarını ve kendilerine özgü özelliklerini belirlemeye çalışın.
- İnsanların tepkilerini, duygularını ve motivasyon kaynaklarını izleyip not edin.
- Çevrenizdekileri gözlemleyerek pratik yapın: Örneğin, yürüyüşe çıktığınızda veya yoğun bir mekânda, bir alışveriş merkezi veya havaalanında, durun ve dikkat edin. O günün ilerleyen saatlerinde ne gördüğünüzü hatırlamaya çalışın.

Bir insan gözlemcisi olmak ve bu süreci kendi ilişki ağınıza uygulamak, insanların davranışlarını, alışkanlıklarını ve davranış kalıplarını tanıma konusunda size avantaj yaratır. Bu da her tür değişikliğin farkında olmanız ve uygun şekilde yanıt vermeniz konusunda daha becerikli olmanızı sağlar.

SON OLARAK



İşyerinde ilişkilerimi geliştirip sürdürürken akıllıca bir yatırım yaptığıma her zaman inandım. Bu nedenle, Margaret Wheatley'in *Leadership and the New Science* adlı kitabından yaptığım şu alıntıya tüm kalbimle katılıyorum:

> *"Kurumlarda gerçek güç ve enerji, ilişkilerle başlar."*

Umarım bu kısa kitap, iş ilişkilerinizden en iyi şekilde **yararlanmanıza** yardımcı olur.

DAHA FAZLA BİLGİ



REFERANSLAR

Myers-Briggs Type Indicator® (MBTI®) Oxford Psychologists Press.
Relationship Awareness Theory – Elias Porter ve Strength Deployment Inventory® (SDI®) Personal Strengths UK
Social Style ModelTM by Tracom GroupTM
7 Habits of Highly Effective People, Stephen R Covey, Simon & Schuster, 1989
Impact & Presence Pocketbook, Pam Jones ve Janie Van Hool, Management Pocketbooks Ltd, 2004
Silent Messages: Implicit Communication of Emotions and Attitudes, Albert Mehrabian, Wadsworth Publishing, 1981
Assertiveness Pocketbook, Max A Eggert, Management Pocketbooks Ltd, 1997
Communicator's Pocketbook, Seán Mistéil, Management Pocketbooks Ltd, 1997

OKUMA LİSTESİ

Appreciative Inquiry Handbook, David L. Cooperrider, Diana Whitney ve Jacqueline M. Stavros, Berrett-Koehler, 2008
Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ, Daniel Goleman, Bloomsbury Publishing, 1996
Peoplesmart: Developing Your Interpersonal Intelligence, Mel Silberman, Berrett-Koehler, 2000
People Styles At Work: Making Bad Relationships Good and Good Relationships Better, Robert Bolton ve Dorothy Grover Bolton, AMACOM, 1996
Social Intelligence: The New Science of Human Relationships, Daniel Goleman, Arrow Books Ltd, 2007
Social Intelligence: The New Science of Success, Karl Albrecht, Jossey Bass, 2006
The Solutions Focus: The Simple Way to Positive Change, Paul Z. Jackson ve Mark McKergow, Nicholas Brealey Publishing, 2002
Thin Book of Appreciative Inquiry, Sue Annis Hammond, St Luke's Innovative Resources, 1996
Working Relationships: The Simple Truth About Getting Along With Friends and Foes at Work, B. Wall, Davies Black, 1999

Yazar Hakkında



Fiona Dent
Fiona, Ashridge İşletme Fakültesinde yönetici eğitimi direktörüdür. Yirmi yılı aşkın deneyime sahiptir. Yönetim geliştirme işinde çalıştı ve Ashridge'e katılmadan önce finansal hizmet kurumlarında çeşitli yönetim geliştirme pozisyonlarında bulundu.

Fiona, etkileme, kişiler arası beceriler, liderlik, yaşam boyu öğrenme ve kişisel becerilerin geliştirilmesi alanlarında eğitim veriyor; koçluk, araştırma ve danışmanlık yapıyor. *The Leadership Pocketbook ve The Self-managed Development Pocketbook* da dahil olmak üzere birçok kitabın yazarıdır.

İletişim
Fiona, Ashridge'deki işine ek olarak kendi danışmanlık işini de yürütmektedir. Kendisiyle şu adresten iletişime geçebilirsiniz: Fiona.Dent@ashridge.org.uk