İTİRAZLARLA BAŞA ÇIKMAK

Handling Resistance



Fikirlerinizin reddedilmesine, değişime dirence ve tekliflerinize yapılan itirazların üstesinden gelmeye yönelik farklı teknikler

Mike Clayton

"Mike Clayton, zorlu ve önemli bir konuya açıklık getirme yeteneğini burada da ortaya koyuyor ve okuyucunun zihnini açacak örneklerle birlikte, işin tüm inceliklerini aktarmayı başarıyor. Değişimi yönetmek veya değişime öncülük etmek isteyenler, bu çalışmadan büyük fayda sağlayacaktır."

Nick Alcock, Kurumsal Eğitim ve Geliştirme Müdürü,
Royal Borough of Kensington & Chelsea

"Mike Clayton, zorlu ve önemli bir konuya açıklık getirme yeteneğini burada da ortaya koyuyor ve okuyucunun zihnini açacak örneklerle birlikte, işin tüm inceliklerini aktarmayı başarıyor. Değişimi yönetmek veya değişime öncülük etmek isteyenler, bu çalışmadan büyük fayda sağlayacaktır."

Nick Alcock, Kurumsal Eğitim ve Geliştirme Müdürü,
Royal Borough of Kensington & Chelsea

İTİRAZLARLA BAŞA ÇIKMAK

Handling Resistance

First published as the Handling Resistance by Mike Clayton (c) Mike Clayton 2010.
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



İTİRAZLARI ANLAMAK 5
İtiraz kaçınılmazdır, soğan modeli, her seferinde bir katman, altın kural, itirazlarla başa çıkmak için gümüş kurallar



SÜRECİN GÜCÜ 25
Cesaretiniz kırılmasın, itirazlara karşı DAKİK olmak, yardım istemek



UYUMLU OLUN 35
Uyum yöntemlerine giriş, odaklanma, kişisel güç, rahat olun, sessizliğin gücünden yararlanın, tartışın, küçük parçalara bölün, aynı dilde konuşun, ikna edici dört unsur, kenara çekilin



SORGULAMA, DİNLEME ve YENİDEN ÇERÇEVELEME 51
Sorular ve cevaplar, soru hunisi, soruların hazırlanması, soru türleri, tehlikeli sorular, dinleme - dört seviye, sığ ve derin dinleme, itirazların bir nedeni var, anlamı yeniden çerçevelemek, bağlamı yeniden çerçevelemek



DEĞİŞİME KARŞI DİRENÇ 69
Değişim hayatın değişmez bir parçasıdır, değişimde soğan modeli



SATIŞA İTİRAZ 79
İtirazlar iyidir, satışa itirazda soğan modeli



ÇATIŞMAYLA BAŞA ÇIKMAK 89
Çatışma kaçınılmaz değildir, çatışma bumerangı, artan gerginliğin anlaşılması, çatışma konusunda beş yaklaşım, yedi adım, yedi önemli ipucu



PSİKOLOJİK DİRENÇ 101
Bunu daha önce de yaşadık, Drama Üçgeni, oyunlar: şaibe, mağdur, evet ama, neden bunu yapmıyorsun, soğanın merkezi, "karşı çıkmak hoşuma gidiyor" konusunda çözüm

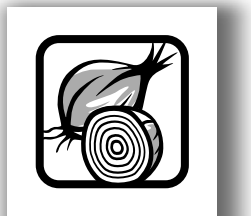
YAZARIN TANITIMI

KİTABIN KONUSU

İtiraz: Çoğumuzun korktuğu bir şey. Kişi bir fikir ortaya koymak, bir ürün satmak ya da bir değişiklik yapmak istediğinde onu geride tutan şey genellikle bir itirazla karşılaşma korkusudur. Bu hissi daha önce yaşadıysanız ya da itirazlarla başa çıkmak için ne yapılması gerektiğini merak ediyorsanız, bu kitapta pratik öneriler bulacaksınız.

İtirazlara gereken şekilde yaklaşmanıza yardımcı olacak İtirazlarla Başa Çıkmak kitabından dört şey alacaksınız:

1. Genel olarak itirazın ne olduğunun anlaşılması ve itirazlara nasıl yaklaşılması gerektiğine ilişkin temel ilkeler
2. Birçok farklı durumda işe yarayabilecek kapsamlı teknikler
3. Değişim ve satış konusundaki itirazlara ayrıntılı bir bakış
4. İtirazın ötesine geçildiğinde, çatışma ve manipülasyon karşısında ne yapılması gerektiği



İTİRAZLARI ANLAMAK

İTİRAZ KAÇINILMAZDIR



Yeni fikirler, bizi zorlayacak görüşler ya da mevcut durumda değişikliğe yol açacak öneriler, derin nefesler, zihinsel donma veya korku dolu gözler gibi irkilme tepkilerine neden olur.

Bu, **tehdide** karşı refleks tepkimizdir: Önce *korku*, sonra *savaş* ya da *kaç*. Beynin ilkel kısımları devreye girer ve bizi korumaya çalışır. Bu nedenle yeni bir fikir veya değişim ihtiyacıyla karşı karşıya kalan kişi duygular tarafından yönlendirilecek, vereceği tepki irrasyonel ve savunmaya yönelik olacaktır. Fikir, öneri veya değişiklik tehdit olarak görülüyorsa, bu duygu daha güçlü olabilir; öfke, üzüntü, acı, hayal kırıklığı veya korku gibi...

Ancak rasyonel varlıklar olarak, bir noktada duygularımız azalmaya başlar. Bazen hızlı bazen yavaş olsa da, mantığımız kaçınılmaz olarak devreye girer. İlk tepkimizi; fikir, öneri veya değişikliğin neden yanlış, gereksiz veya tehlikeli olduğuna dair onlarca makul neden bularak rasyonel bir hale getiririz. Bu **itirazdır**.

İtiraz kaçınılmazdır. Açlık, uyku ve cinsellik gibi doğamızın bir parçasıdır.



İTİRAZ KAÇINILMAZDIR

... bu nedenle, KARŞI KOYMAYIN

İtirazı olumsuz bir şey olarak algılamayın; hayatın bir parçası olarak kabul edin, sıcak şekilde karşılayın, kucaklayın ve onunla pozitif bir ilişki kurun.

> "*Sonuç kaçınılmaz olsa da direniriz.*"
>
> **Henry Miller**

Aksi takdirde, kendinizi bu doğal ama anlamsız tepkileri gösterirken bulabilirsiniz:

1. **Elçiyi öldürüyorsunuz** - itirazı kişisel bir saldırı olarak gördüğünüz için olaya intikamcı bir hisle yaklaşıyorsunuz
2. İtirazları dikkate almadan yolunuza devam ediyor, **önünüze çıkan her şeyi ezip geçiyorsunuz**
3. **Yüzünüz kıpkırmızı olana kadar tartışıyorsunuz** - bir fikre takılı kalıyor, siz ya da karşı tarafın enerjisi tükenene kadar görüşünüzü hiçbir şekilde değiştirmiyorsunuz



İTİRAZ KAÇINILMAZDIR

... bu nedenle, KARŞI KOYMAYIN (DEVAM EDİYOR)

4. Sizi sorgulayan herkesi düşmanınız gibi görüyor, **sadece ben varım yaklaşımını benimsiyorsunuz**
5. Söylediğinizi gizlemek ve iyi bir şey gibi görünmesini sağlamak için laf kalabalığı ve manipülasyon yaparak, **karşınızdakini kandırmaya çalışıyorsunuz**
6. **Sokakta tezgâh açan bir satıcı** gibi, ne olduğu belirsiz bir anlaşma yapmaya çalışıyorsunuz
7. Ya da tehdit ederek ve korkutarak ikna etmeye çalışan bir **sokak kabadayısı oluyorsunuz**
8. Bunların hiçbirini yapamıyorsanız da mücadele etmekten **vazgeçiyorsunuz**

Yukarıda sayılanların hiçbiri işe yarayabilecek çözümler değil, bu nedenle bunları artık bırakalım. Hiçbiri kontrolü size vermez ki ihtiyacınız olan şey de tam olarak budur. Siz de çok iyi biliyorsunuz ki, itirazı görmezden gelseniz de o kendiliğinden ortadan kalkmayacaktır. Bu nedenle, tek makul yaklaşıma dönmelisiniz.

 İtirazla başa çıkmalısınız.

İTİRAZLARI ANLAMAK

SOĞAN MODELİ



İtirazla gereken şekilde başa çıkmak ve onu etkili şekilde yönetmek istiyorsanız, önce itirazın ne olduğunu anlamalısınız.

İtiraz soğan gibidir

Ne zaman bir direnç katmanını ele alsanız, altında her zaman başka bir katman varmış gibi görünür. Sonraki katman her zaman daha sert ve bir öncekine göre daha uğraştırıcı olur. Katmanları soymaya devam ettikçe, soğanın sizi ağlatabileceği de söylenir.

Soğandaki katmanlar, iletişiminizi geliştirerek kolayca düzeltebileceğiniz, kafa karışıklığı ve yanlış anlamayla başlar. Aşağıya doğru indikçe seviyeler daha zorlaşır, çünkü daha kişisel ve içsel faktörler belirleyici olmaya başlar. İtirazın kapsamı, karşılıklı anlayış yerine, gerçek bir karşı koyuşa doğru genişler; önce korkudan kaynaklanan içgüdüsel bir tepki verilir, sonrasında tartışılan sorunun tamamen dışına çıkılarak geçmişe dayalı meseleler gündeme getirilir ve konu irrasyonel bir düşmanlığa doğru evrilir.



İTİRAZLARI ANLAMAK

SOĞAN MODELİ





© Mike Clayton

İTİRAZLARI ANLAMAK

SOĞAN MODELİ



Anlamak korkuyu ortadan kaldırır. Soğan Modeli, farklı direnç türlerini anlamanız için size güçlü bir yol sunuyor. Neyle uğraştığınızı anladığınızda korkunuz azalır ve itiraza karşı uygun araçları seçebilirsiniz.

1. En dıştaki katmanın nedeni, **kafa karışıklığı** ve bağlamın anlaşılmamış olmasıdır.
2. İkinci katman, belli ayrıntıları aktaramamış olduğunuz için fikrinizin **güven vermemesinden** kaynaklanır.
3. Üçüncü katman en önemlisidir. Önerinizin **içeriğine** yönelik asıl itiraz burada yatmaktadır.
4. Dördüncü katman, teklifinizin reddedildiği yerdir; haklı olmadığınız için değil; "haklı olman hoşuma gitmiyor" gibi daha derin bir psikolojik seviyededir. Bu katmanda belirleyici unsur **korkudur**.
5. En içteki katmansa tamamen irrasyoneldir. Durumdan bağımsız olarak, genellikle geçmişte yaşanmış ve öfkeye yol açan algılar tarafından yönlendirilir: **düşmanlık**.

Şimdi bu katmanlara teker teker bakalım, her bir direnç seviyesindeki sorunları ve bunlarla nasıl başa çıkılması gerektiğini anlamaya çalışalım.



NE DEDİĞİNİ ANLAMIYORUM

Sıklıkla duyduğunuz ilk tepki "*Ne dediğini anlamıyorum*" benzeri bir sözdür. Burada itiraz nedeni tamamen **kafa karışıklığı** ile ilgilidir.

Bu durumda en basit çözüm, konunun içeriğini değiştirmeden, niyetinizi daha açık şekilde tekrar açıklamak olacaktır. Bunun için de karşınızdaki kişinin bilgiyi en iyi nasıl işlediğini anlayarak (44. sayfa) mesajınızı bu şekilde iletmeniz gerekir.

Siz karşı tarafın ne demek istediğinizi anlamış olduğunu düşünseniz de bazen karşınızdaki farklı bir şey anlamış olabilir. Söylediklerinizden çıkarmış olduğu anlam, sizin söylemeye çalıştığınızdan farklıdır. Bunu fark etmek zor olsa da fark ettiğinizde "*aha*" anı yaşarsınız.

Küçükken kumbaram tamamen dolduğunda, bilge bir insan olan babam bankada bir tasarruf hesabı açmayı önerdi. *Faiz* kavramını açıkladı ve ben de akıllı bir çocuk olduğum için konuyu çabucak kavradım. Ama zeki olduğum için, bu dünyada hiçbir şeyin karşılıksız olmayacağını da biliyordum. Bu nedenle bankanın her ay benden biraz para alacağını düşündüm. Babamın neden böyle bir şey önerdiğini anlamıyordum: Kumbaram benden hiç para almamıştı.





NE DEDİĞİNİ ANLAMIYORUM

Nasıl ...
Bu ifadeden anlaşılabilecek bir başka direnç kaynağı da şudur: "*Söylediğin şeyin **nasıl** yapılacağını anlamıyorum*". Fikrinizin bir sonucu olacağını bilse de bu sonucun ne olacağını anlayamamıştır. Bu durum yetersizlik hissine yol açabilir. Yapılması gereken ortaya çıkabilecek sonuçları net ve anlaşılır şekilde ortaya koymaktır.

... ve neden
Dikkate alınması gereken son konu, "*Bunu neden söylemiş olduğunu anlamıyorum*" ifadesidir. Bildikleriyle sizin anlatmaya çalıştığınız şey arasındaki mantıksal bağı kuramamıştır. Sizin düşen de bu açığı belirleyerek aradaki bağlantıyı oluşturmaktır.

"*Çünkü ben öyle diyorum*" cevabı, çocuklarda işe yarasa da yetişkinlerde pek etkili olmaz."





BUNU NEDEN SÖYLEDİĞİNİ ANLAMIYORUM



Soğanın ikinci katmanı olan "*Bunu neden söylediğini anlamıyorum*", ele alınması daha zor bir konudur, çünkü tek neden iletişim eksikliği değildir. Modelin bu katmanı **güvenilirlikle** ilgilidir.

İlk endişeniz kendi güvenilirliğiniz olmalı; **sizden** şüphe mi ediliyor? Konuyu açıklama şekliniz, daha da önemlisi kendinizi sunma şekliniz, konu hakkında yetkin olduğunuzu göstermelidir.
Öncesinde gereken hazırlığı yaparak özgüveninizi yükseltin. Duruş, ifade ve kıyafet gibi ayrıntılara dikkat edin ki boş yere güven kaybetmeyin.

Ardından, elinizdeki **kanıtlar** üzerine düşünün. Karşınızdaki kişiyi ikna etmek için yeterli kanıtınız olmayabilir veya var olan kanıtlarınız hatalıdır. Aşağıdakilerle ilgili sorunları arayın:

- Veri ve gerçekler - ne boyutta, neler seçildi, güvenilirler mi
- Bunları nasıl yorumladınız - analizinizin mantığı



BUNU NEDEN SÖYLEDİĞİNİ ANLAMIYORUM

Ortaya koyduğunuz gerçekler ve yürüttüğünüz mantık, karşınızdaki tarafından kabul edilmiş olsa bile, sunum şekliniz ikna edici ve inandırıcı bulunmayabilir. Onun için neyin önemli olduğuna yeterince odaklandınız mı? Bazı kişiler gerçeklere ve rakamlara ihtiyaç duyarken, bazıları ikna edilmek kendisiyle konuşulmasına ihtiyaç duyar. Bazılarının olayı kendi gözleriyle görmesi gerekirken, bazılarının doğrudan deneyimlemesi ve kanıtları ilk elden test etmesi gerekir.

Kanıtlar tek başına yeterli olmuyor
Tamamen haklı olduğunuz, haklı olduğunuzdan emin olduğunuz ve haklı olduğunuzu ortaya koyan ikna edici ve mantıklı nedenleriniz olduğu halde, karşı tarafı ikna edemediğiniz durumlar oldu mu?

Tabii ki oldu. Bunun temel nedeni, büyük harfle, DUYGULAR... Bu nedenle, bu tür durumlarda daha çok uğraşmamız gerekiyor; bazen insanların ihtiyaç duyduğu şey kanıt değildir, söylediklerinize inanmak için zamana ve gerekçeye ihtiyaçları vardır.

Karşınızdaki kişi açısından en önemli soruya bir cevap bulmalısınız: ***"Benim çıkarım ne olacak?"***

İTİRAZLARI ANLAMAK

SÖYLEDİKLERİN HOŞUMA GİTMİYOR



Üçüncü katman olan "*Söylediklerin hoşuma gitmiyor*", direnç seviyelerinin tartışmasız şekilde en önemlisidir. İki şekilde ortaya çıkar ve her ikisi de karşı tarafın yapmış olduğu değerlendirmeyle ilgilidir; önerinizde gerçekte bir sorun vardır.

Bu benim açımdan iyi değil
Ortaya koymuş olduğunuz fikir veya önermiş olduğunuz değişiklik, herkes açısından uygun olmayabilir. Bazı insanlar için sonuçları ağırdır ve kayba yol açabilir. Bu nedenle, direnç gösterilmesi şaşırtıcı değildir.

Bu durumda, karşınızdakini ikna etmek için yapabileceğiniz bir şey yoktur. Fikriniz öngörülen değişiklik durumunu kötüleştirecekse ya da karşınızdaki için uygun değilse, yapabileceğiniz tek şey görüşüne saygı duymaktır.

Dürüst olmak adına yapılabilecek en doğru şey, gözlerinin içine bakıp şunları söylemektir: "*Haklısınız. Sizi anlıyorum.*"

SÖYLEDİKLERİN HOŞUMA GİTMİYOR

Benimle hiç ilgisi yok
Öte yandan, karşı çıkma nedeni, sizin karşı tarafı ikna edebilme becerinizle bir ilgisi olmayabilir: Çok, az ya da hiç etkilenmemiş olabilir. Belki de bunun başkaları için ne anlama geldiğiyle daha çok ilgileniyordur: iş arkadaşları, müşteriler veya kurum için.

Bir şeylerin yanlış olduğunu düşünüyordur. Size bu planı takip etmenin bir hata olacağını söylemeye çalışıyordur. Bu nedenle, kendisini dinlemeniz daha iyi olur.

Haklı da olabilir, haksız da. Sizin işiniz onu dinlemek ve bakış açısını objektif şekilde değerlendirmektir. Şimdi fikrinizi değiştirmek ve bu erken aşamada yüzünüze biraz yumurta yemek, karşı tarafın haklı çıkmasını bekleyip omlet karışımı içinde boğulmaktan çok daha iyidir.



BANA AKIL VERİLMESİNDEN HOŞLANMIYORUM

"*Bana akıl verilmesinden hoşlanmıyorum*" kişilikle ilgilidir. Burada, itirazda bulunan kişinin, fikirleri uygun şekilde değerlendirmek için belli bir sistemi vardır ve bu sistemde siz veya bir başkasının kendisine ne düşünmesi gerektiğini söylemesine yer yoktur. Bu bir güç meselesi, bir kontrol meselesi veya bir güven meselesi olabilir.



Hepimiz zaman zaman böyle olabiliriz, ancak bazı insanlar çoğu zaman böyledir. Ne mutlu ki bu tür insanlar nispeten nadir görülür. Bu kişiler güçlü, genellikle baskın kişiliğe sahip olma eğilimindedir. Ayrıca kontrolün kendilerinde olduğunu hissetmeleri gerekir.

Bu durum kendi yeteneklerine olan inançlarıyla birleştiğinde, diğer insanların fikirlerine karşı tahammülsüzlük ve başarısızlık için diğer insanları suçlama eğiliminde olurlar.



BANA AKIL VERİLMESİNDEN HOŞLANMIYORUM

KONTROLCÜ DAVRANIŞLARA KARŞI STRATEJİLER

Her şeyden önce, görüşünüzü agresif şekilde savunmaktan kaçının. En iyi ihtimal, karşı tarafın bundan hoşlanmayacak olmasıdır. En kötü ihtimalse, bir şekilde sizinle uzlaşması halinde en ufak bir sorunda sizi suçlaması olacaktır.

Bunun yerine, gerçekleri ve verileri önüne koyarak sonuca kendisinin ulaşmasını sağlayın. Daha ileri gitmeniz gereken yerde, yapılandırılmış, mantıklı argümanlar sunun ve ona karar vermesi için yeterli zamanı tanıyın. İşlerin kusursuz şekilde yürütülmesi için çaba harcayın. En küçük bir hatanız, güvenilirliğinizi zedeleyebilir.

Mümkünse, endişesinin ne olduğunu anlamaya çalışın. Bunu korku olarak etiketlemeden, pratik şekilde çözmeye çalışın. Korku veya kaygı yerine, risk yönetimi ve sağduyu gibi terimler kullanın.

Her şeyden önce sabırlı olun. Bu tür bir direniş genellikle karşı tarafın sizi yeterince dinlemediği ve küstahça tavırlar sergilediği bir yaklaşımla devam eder.

SENDEN HOŞLANMIYORUM



"*Senden hoşlanmıyorum*" kişisel olmayabilir. Çoğu zaman, itiraz eden kişi açısından neyi temsil ettiğinizle ilgilidir. İtiraz kaynağı geçmişle ilgilidir ve mevcut durumla ya hiç ilgisi yoktur ya da çok az ilgisi vardır.

Neden bu şekilde düşünüyor?
Gerçekte onun yapması gerektiğini düşündüğü bir işi yapan kendinden daha becerikli bir kişi ya da departman veya kurumu temsil ediyor olduğunuz için, sorunu size yansıtıyor olabilir. Sorun doğrudan siz de olabilirsiniz; çünkü şimdi önündeki kişi sizsiniz, belki bugün ters tarafından kalktı ve güne kötü başladı.

Kişisel algılamayın. Objektif olun ve bunun tamamen farklı bir nedeni saklayan bir davranış olabileceğini dikkate alın. İtiraf etmek istemediği başka bir "gizli itiraz" olabilir. Hatta korktuğu için böyle davranıyor da olabilir; genellikle başarısızlık korkusu nedeniyle...

İTİRAZLARI ANLAMAK

HER SEFERİNDE BİR KATMAN



İnsanlar genellikle söylemek istediğini doğru ifade etmekte başarısız olur; özellikle de gerçek direnç kaynağı derin bir yerlerdeyse... Bu nedenle, görünüşte yüksek seviyede direnerek, gerçek endişelerini gizlerler. İki basit kuralı izleyerek soğan modelini kullanın.

1. Kural: İtirazı her zaman ifade edildiği seviyede ele alın
İtirazı dinleyin ve önce bu seviyede ele alın. Daha derin bir şey olduğundan şüphelenseniz bile bunu yapın. Bunu yapmanızın iki nedeni var:

1. İnsanların sözlerine inanmak saygı göstergesidir.
2. Daha derinlerde bir şeyler dönüyor olabilir, ancak daha üst düzeyde endişeleri de olabilir.

2. Kural: Soğanı her seferinde bir kat soyun
İtirazı ifade edildiği seviyede değerlendirmek için bildiğiniz tüm teknikleri kullandıysanız ama sabırlı olmanıza rağmen ilerleme kaydedemiyorsanız, bu durumda daha derin bir şeyler olduğunu varsayabilirsiniz. Bir sonraki seviyeye geçin ve konuyu ele alın.

ALTIN KURAL



İtirazlarla başa çıkmak için, bundan daha önemli bir şey yoktur. Bu kitap birçok farklı araç ve teknikle dolu olsa da bu kurala bağlı kaldığınız sürece hata yapmazsınız.

Bunun iki anlam var:

1. İnsanlarla karşı her zaman dürüst olmalısınız. Bunun anlamı uygun olsun olmasın her şeyi söylemek değil, karşınızdaki kişi ikna olsun diye onu yanlış yönlendirmemek veya ona yanıltıcı bilgi vermemektir. **Dürüstlük sadece en iyi politika değil, aynı zamanda tek politikadır.**
2. İtirazda bulunan kişileri anlamaya çalışın. Onlar hakkında mümkün olduğunca çok şey öğrenin. Bu yaklaşım itirazla başa çıkmanıza da yardımcı olacaktır. Bunu yapmak için, sorgulama ve dinleme konusunda ilgili bölümdeki anlatılan becerileri uygulayın.



İTİRAZLARLA BAŞA ÇIKMAK İÇİN GÜMÜŞ KURALLAR

İtiraz eden kişilerle ilişkilerinizi yönetmek için gereken beş kural daha var.

1. **İtirazların gündeme gelmesini sağlayın**
   Ancak konu gündeme getirilirse konuyu analiz edebilir ve gerekeni yapabilirsiniz. Gündeme getirilmeyen konular giderek büyüyecek ve derinleşecektir.

2. **İtirazın iyi niyetle yapılmış olduğunu varsayın**
   Kötü davranışı, arkasındaki niyetten ayırın. İtirazımı ifade ediş şeklimi onaylamasanız da bana saygılı davranırsanız karşılığında ben de size saygı duymaya başlarım.

3. **İtirazın gerçekte ne hakkında olduğunu anlayın**
   İnsanların kafasında neler olup bittiğini anlamak için sık sık zihin okumaya çalışırız. Bu da genellikle kendi endişelerimizin karşı tarafa yansıtılmasıyla gerçekleşir. Bu yaklaşım, sorunun gerçek nedeninin anlaşılamamasına, farklı bir konunun ele alınmasına yol açabilir. Duygusal dil kullanımı da konu hakkındaki anlayışınızı olumsuz etkileyebilir. İtiraz eden kişinin endişelerini açıkça ifade edemiyor olması, konuyu farklı şekilde değerlendirmenize neden olmamalı.

İTİRAZLARLA BAŞA ÇIKMAK İÇİN GÜMÜŞ KURALLAR (DEVAM EDİYOR)

4. **İtiraz eden kişiyle yakınlık kurun**
   Samimiyet, ilişki kurmanın, dolayısıyla da karşılıklı anlayışın temelidir. İtiraz eden kişiyle etkileşim, her şeyden önce medeni şekilde olmalıdır. Bu, karşınızdaki kişinin bakış açısını daha iyi anlayıp, kendi anlatmak istediklerinizi daha etkin şekilde ortaya koymanıza yardımcı olur.

5. **Karşı tarafın görüşlerinden yararlanın**
   İtirazda bulunan kişi size ne öğretebilir? Zihninizi açmaya çalışıp ilgi gösterirseniz, yeni şeyler öğrenmenin yolunu açmış olursunuz. Böylece daha objektif olursunuz ve diyalog da daha yapıcı bir hal alabilir.





SÜRECİN GÜCÜ

SÜRECİN GÜCÜ

CESARETİNİZ KIRILMASIN

İtirazlar sizi yıpratabilir. Bazı durumlarda, bu kitaptaki teknikler hızlı şekilde işe yarayacak olsa da durum her zaman bu şekilde olmayabilir.

İtirazlarla başa çıkmayı, golf oynamak gibi düşünün.

- Şansınız olağanüstü iyi olabilir ve bir turda 18 deliğe topu sokabilirsiniz; bu oldukça büyük bir sürpriz olurdu
- Şansınız nispeten iyi gider; geliştikçe de daha çok şans bulursunuz
- Kumda takılı kaldığınızda da topu deliğe sokabilirsiniz
- Ama neticede üstesinden gelirsiniz



İtirazlarla baş edebilmenin sırrı:

- Azim
- Sürece güven; süreç işe yarayacak

SÜRECİN GÜCÜ

İTİRAZLARA KARŞI "DAKİK" OLUN

İtirazlarla baş edebilmek için kullanılan süreç, DAKİK olarak adlandırılır:

D ur

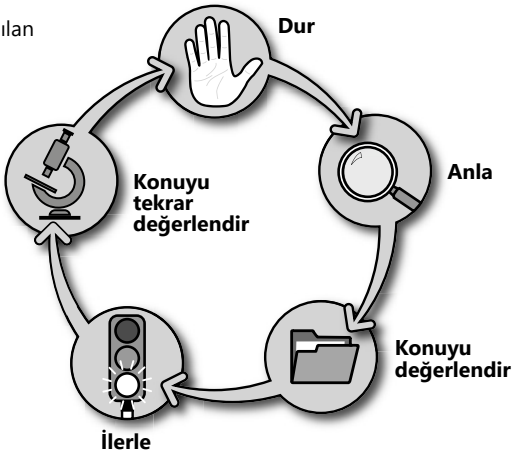
A nla

K onuyu değerlendir

İ lerle

K onuyu tekrar değerlendir

Sonraki sayfalarda, her adımı sırasıyla inceleyeceğiz.





İTİRAZLARA KARŞI "DAKİK" OLUN

DUR

İtiraz sizi şoke edebilir; bazen kelimenin tam anlamıyla.

Bu nedenle ilk tepkiniz, fikir veya önerilerinizin sorgulanması nedeniyle ortaya çıkan refleksif bir tavır olabilir. Saldırıya uğramış gibi hissedebilirsiniz.

Ancak bu kişisel bir saldırı değildir ve yapılacak ilk şey durmaktır. Zihinsel olarak durun, derin bir nefes alın ve kendinizi sakinleştirmek için bir dakikanızı ayırın. Kişisel gücünüzün farkına varın:

- İtiraz saygısız ve uygun olmayan şekilde ifade edilmişse çatışmaya girmeyi reddetme, hatta ortamdan uzaklaşma gücünüz
- Yeni öneriler geliştirmek ve karşı tarafı anlamış olmanızdan elde ettiğiniz güç
- Durumu objektif şekilde inceleyerek saygılı şekilde yanıt verme gücünüz
- Sizi destekleyen insanlardan aldığınız güç



İTİRAZLARA KARŞI "DAKİK" OLUN

ANLA

Bu aşamada, itirazı anlamaya çalışmak için zaman ayırın. Bu bir soru, alaycı veya küçümseyici bir yorum veya doğrudan bir karşı çıkış şeklinde olabilir. Anladığınızdan emin olun.

Temel aracınız belli sorular sormak olacak ve bunu sonraki bölümlerde ele alacağız. Ancak, konuyu açıklığa kavuşturabilecek sorular sorma açısından bir başlangıç olarak:

1. **Kabul edin ve teşekkür edin**
   İtirazlar ve sorular gerçekte birer hediyedir. Görüşlerinizden başkalarının ne şekilde etkilenmiş olduğunu, konuyu bu çerçevede nasıl ele almanız gerektiğini anlamanıza yardımcı olurlar.
2. **İtirazı tekrarlayın**
   İtiraz eden kişinin kullandığı anahtar kelimelerin aynısını kullanın. Bu şekilde, kendisini anladığınızı fark edecektir. Kullanmış olduğu kelimeler yerine farklı kelimeler kullanmaya çalışmayın: Kulağa manipülatif gelebilir ve daha fazla sorun yaratma riski taşır. Örneğin karşı taraf "*Hayır, söylediklerinize üzüldüğümü söylemedim; kızgın olduğumu söyledim*" diyebilir.
3. **Sorgulayın**
   Burada da itiraz eden kişinin endişesinin tam olarak ne olduğunu açıklığa kavuşturmak üzere sorular sorun.

İTİRAZLARA KARŞI "DAKİK" OLUN

KONUYU DEĞERLENDİR

Bir iki dakika sessiz kalmanın bir sakıncası yoktur. Bu zamanı, duyduklarınız üzerine düşünmek ve Soğan Modeli çerçevesine yerleştirmek için kullanın. Pot kırmamak için, devam etmeden önce konuyu değerlendirip düşüncelerinizi netleştirin.

- İtiraz hangi seviyede?
- Özellikle neyi dikkate almam gerekiyor?
- En önemli konu hangisi?
- Hangi teknikler uygun?
- Hangilerinin etkili olması daha mümkün?
- Hangisini kullanacağım?
- Nasıl uygulamalıyım?
- Sonrasında ne söylemeliyim?

Artık hazırsınız.



İTİRAZLARA KARŞI "DAKİK" OLUN

İLERLE



Şimdi altın kuralı hatırlayarak itiraza yanıt verin: Saygılı olun. Şüpheniz varsa, daha fazla bilgi almak için bir soru daha sorup verilen cevabı dinleyin. Böylece hata yapma ihtimaliniz sıfıra yakın olacaktır.



İTİRAZLARA KARŞI "DAKİK" OLUN

İLERLE

Asla geri adım atmadan ve ne yaptığınızı incelemeden çok uzun süre durmayın. Bu itirazları çürütme konuşması ne kadar uzun sürerse etkisi de o kadar azalır. Bu nedenle, her seferinde bir konu ortaya koyup karşınızdaki kişinin tepkisini değerlendirin. Bunu çok basit iki yöntemle yapabilirsiniz:

1. **İtirazda bulunan kişiyi gözlemlemek**
   Çoğu zaman ifade, duruş ve baş sallama gibi jestler, ilerleme kaydedip etmediğinizi, kafa karıştırıp karıştırmadığınızı veya itirazın şiddetlenip şiddetlenmediğini ortaya koyar.

2. **Soru sormak**
   Daha fazla bilgi edinmek için en uygun yöntem, son derece basit bir soru sormaktır: "*Endişeleriniz azalmaya başladı mı?*"

Ne öğrenirseniz öğrenin, bu aşamada devam etmeden önce durun, öğrenmiş olduklarınızı netleştirin ve konuyu tekrar değerlendirin. Bu kısa bir an veya uzun bir duraklama olabilir.



İTİRAZLARA KARŞI "DAKİK" OLUN

KONUYU TEKRAR DEĞERLENDİR

DAKİK işlemi bir döngüdür. İlerlemeyi değerlendirdikten sonra durun ve daha fazla direnç olmadığını görene kadar döngüye devam edin.

Buna "huniyi boşaltmak" denir. Daha fazla direnç kalmadığını düşünüyorsanız, doğru olup olmadığını da test edin.

Eğer hiçbir direnç kalmamışsa, artık huni boştur. Şimdi anlaşmayı imzalayın. Karşınızdaki kişinin endişelerini gidermiş olduğunuzu teyit edin ve bir yol haritası çıkarın. Bu bir sunum veya satış konuşmasını sürdürmek ya da proje planınızdaki bir göreve başlamak olabilir.

Sunum veya satış görüşmesi sırasında, itirazı ele alma süreci birkaç dakikadan fazla sürdüyse, itirazdan önce anlatmış olduklarınızı kısaca özetleyerek devam etmek faydalı olabilir.

SÜRECİN GÜCÜ

YARDIM İSTEMEK



Satış, eğitim, sunum veya değişim yönetiminde, itirazla başa çıkma konusunda meslektaşlarınız da size yardımcı olabilir.

Bir itirazla, size destek veren bir meslektaşınızla birlikte yüzleşmek, size hem güven verecek hem de çıkış yolu gösterecektir. Ancak, nasıl başa çıkacağınızı bilmediğiniz bir zorlukla karşılaştığınızda, konuyu hemen o an hazırlıksız olabilecek iş arkadaşınıza yönlendirmeyin.

Önce her zamanki gibi durun, konuyu netleştirin, kafanızı toparlayın ve ardından şu ifadeyle devam edin: "*Teşekkür ederim. Görüşlerimi size aktardıktan sonra, meslektaşıma da eklemek istediği bir şey olup olmadığını soracağım.*"

Bu açıklamanız, meslektaşınızı yardım isteği konusunda önceden uyarmış olur. O da iyi bir yanıt veremezse, itiraz eden kişiye belli bir süre içinde doyurucu bir yanıtla geri dönmeyi önerin ve bunu yapın.



UYUMLU OLUN

UYUM TEKNİKLERİNE GİRİŞ



Aikido gibi dövüş sanatları, çatışmanın her iki taraf açısından da zararlı olduğunu savunur. Eğer karşınızdaki sizden üstünse, incinirsiniz. Bu tür dövüş sanatları, Aikido'daki "ai" uyumuna odaklanır.

Aynı şey itirazlarla başa çıkmaya çalışırken de geçerlidir. Hiçbir esnekliğiniz yoksa, karşı tarafın fikrini değiştirmeniz pek olası değildir. Hatta bu, daha ağır bir sorun yaşanmasına neden olabilir.

Bu bölümdeki temel teknikler, itirazla gereken şekilde nasıl ilgilenebileceğiniz ve itiraz eden kişi ile karşılıklı uyumu nasıl sağlayabileceğinizi içeriyor.



UYUMLU OLUN

ODAK



İtirazla başa çıkmaya çalışırken, ana kapılmak ve ulaşmaya çalıştığınız asıl amacı gözden kaçırmak çok kolaydır. Bu nedenle DAKİK sürecinin "Dur" aşaması çok önemlidir. İstediğiniz sonuca odaklanmak için bu duraklama anını kullanın (Bu süreç, itiraza nasıl karşı koyacağınızla çok ilgili değildir). Bunu yaparsanız, önünüzdeki soruna daha esnek şekilde tepki vermek açısından en iyi konumda olursunuz.

İtirazın genelde kişisel olmadığını unutmayın. İtiraz eden kişi duygusal bir tepki veriyorsa, bu size karşı bir saldırıymış gibi gelebilir. Duygular da rasyonel ve saygı çerçevesinde tepki verme becerimizi azaltır.

Zihinsel kontrol listesi:

- Ben kimim?
- Nihai sonuç olarak istediğim nedir ?
- Elimde ne tür kaynaklar var?

UYUMLU OLUN

KİŞİSEL GÜÇ



Kendinizi nasıl yansıttığınız, itiraz eden kişi üzerinde büyük etki yaratır. Kendinize ve fikirlerinize olan güven seviyenizi ortaya koyar. Kişisel gücünüzü, tutumunuzla ve beden dilinizle de yansıtırsanız, süreç üzerinde olumlu bir etki yaratmış olursunuz.

Tutum:	**Beden Dili**
• Emin	• Dürüst
• Makul	• Açık
• Esnek	• Güler yüzlü
• İyimser	• Neşeli
• Kararlı	• İtiraz eden kişiyle göz teması kuran
• Azimli	• Rahat



UYUMLU OLUN

RAHAT OLUN



Burada bahsedilen rahatlık, bir uyuşukluk hali veya karşınızdakine ilgi eksikliği değildir. Karşınıza çıkan zorlukları kabul etmenizi, enerji seviyenizi korumanızı sağlayan pozitif, enerjik bir rahatlamadır.

Rahatlamak, sakin ve objektif kalmanıza, dolayısıyla itiraz konusu olayı gereken şekilde gözlemlemenize, doğru şekilde analiz etmenize ve esnek şekilde yanıt vermenize yardımcı olacaktır. DAKİK süreci, bir kez daha size yardımcı olacaktır.

Ayrıca, rahat olduğunuzda, duygularınızı mantığınızdan ayrı tutabilmek daha kolay olur. İtiraz eden kişi duygusal bir anındaysa, duygusal durumundan etkilenmemeniz önem taşır.

Zihinsel kontrol listesi:

- Neler olup bitiyor?
- DAKİK sürecinin neresindeyim?
- Derin bir nefes alın ve rahatlayın

UYUMLU OLUN

SESSİZLİĞİN GÜCÜNDEN YARARLANIN



İtiraz eden için sessiz olun
Çoğu zaman sessizliğiniz, itirazda bulunan kişinin düşünce sürecini tamamlaması için ona bir alan yaratacaktır. Sessizlik konusunda rahat olduğunuzda, daha fazla kontrole sahip olursunuz. Karşı taraf konuşmasını bitirdiğinde hiçbir şey söylemezseniz, karşınızdaki kişi sessizliği gidermek için güçlü bir dürtü hissedecektir. Sonrasında, konuşmalarında mantıktan giderek uzaklaşarak size daha değerli bilgiler verebilecektir. Hatta kendi söyledikleriyle çelişmeye başlayabilir.

Kendiniz için sessiz olun
Aralarda, önemsiz konularda, tartışmayı karşı tarafın kazanmasına izin verin. Bir şeyin 12 nedeni varsa, sıra yedinciye geldiğinizde, daha önceki önemsiz nedenler unutulur ve göz ardı edilir. Daha küçük nedenler önemsiz görünür ve sonradan daha makul nedenler ortaya çıktıkça bunların da gerçekte zayıf olduğu sonucuna ulaşılır. Bir, iki veya en fazla üç önemli neden seçin ve gerisini bırakın. Açıklamak istediğiniz önemli konuları ortaya koyduğunuzda durun. Açıklamalarınızı yinelemek, argümanınızı zayıflatabilir; kendi kendinizi ikna etmeye çalışıyor gibi görünürsünüz.

TARTIŞIN



Eğer yeterli derecede hazırlanmışsanız, itiraz eden kişiyle tartışmaya hazır olabilirsiniz. Tartışmak, riskleri olsa da, bazen gereklidir.

İtiraz eden kişinin argümanlarını dikkatle dinleyin ve aşağıdakiler için fırsat arayın:

- Mantık hatalarını veya yanlış varsayımları belirleyin
- Tutarsızlıkları ve kendi içinde çelişik olan açıklamaları ortaya çıkarın
- Yürütmüş olduğu mantıktaki yanlışları ortaya koyun
- Amacınızı ampirik şekilde ortaya koyarak kanıtlayın

Her şeyden önce, insanların itibar kaybetmekten hiç hoşlanmadığını ve birçok kişi için fikir değiştirmenin tam olarak bu anlama gelebileceğini unutmayın. Bu nedenle, karşınızdakine **güvenli bir kaçış yolu bırakın**. Farkında varmamış olabileceği bir gerçeği, fikri veya bir mantık hatasını ortaya koyun ki sonrasında şunu diyebilsin: "*Ah, keşke bunu önceden biliyor olsaydım...*"

Böylece fikir değiştirmiş olmaz; yeni bir bilgiye göre konum değiştirmiş olur.



KÜÇÜK PARÇALARA BÖLÜN

ANLAŞMA ÜZERİNE ANLAŞMA

Sizinle aynı fikirde olmayan biriyle anlaşma sağlamaya çalışmak oldukça umutsuz bir çabadır. Kısmi bir anlaşma temelinden başlamaksa çok daha kolaydır. Bu nedenle, sorunu bölmeye başlayın. Tartıştığınız konuyu parçalara ayırın ve hangileri üzerinde anlaşabileceğinizi sorun.

"*Katılmadığınız bulgular mı yoksa bulguları yorumlama şeklim mi?*"

"*Bulgularda sorun yok. Analiziniz yanlış*"

Artık bulgular üzerinde anlaştınız. Şimdi analiz üzerine konuşabilirsiniz:

"*Katılmadığınız metodolojim mi, yoksa yaptığım değerlendirme mi?*"

"*İyi iş çıkarmışsınız, ama bu yaklaşımı benimsememeliydiniz.*"

"*Peki o zaman, başka ne tür bir yaklaşım geliştirebileceğimi tartışalım.*"



UYUMLU OLUN



KÜÇÜK PARÇALARA BÖLÜN

SÜREÇ

Anlaşmazlığın kapsamını sürekli olarak iki veya üç parçaya bölmeye çalışın ve hangi parça veya parçalar üzerinde anlaşabileceğinizi belirleyin. Bu, yakınlık oluşturur; hem size hem de itiraz eden kişiye ortak noktalarınızı gösterir, farklılıklarınız üzerinde çalışabileceğiniz ortak bir temel sağlar. İtiraz eden kişiye, anlaşmazlığın konunun tamamı üzerinde olmadığını gösterir.

Ya itiraz eden kişi sizin **hiçbir** bulgunuza katılmadığını söylerse? Varsayalım ki "gizli" bir itiraz yok ve sunduğunuz hiçbir şeyi kabul etmiyor. Bu durumda, üzerinde anlaşmak için pastadan küçük bir dilim bulmanız gerekiyor. Şunu deneyin:

"*Bu konuda bakış açılarımız kesinlikle farklı. En azından bunun önemli bir konu olduğu konusunda mutabakat sağlayıp, birlikte üzerinde çalışmak için biraz zaman ayırabilir miyiz?*"

Kabul ederse, anlaşmanın başlangıcında, ileriye dönük bir yolunuz olur. Yapmazsa, o zaman meselenin kendisi için önemli olmadığını ortaya koymuş olduğu için, belki de konuya onsuz devam etmek için izin alabilirsiniz.

UYUMLU OLUN



AYNI DİLDE KONUŞUN

BÜYÜK RESİM VEYA DETAY KONULAR

Bazı kişiler "büyük resme" odaklanır. Söylediğinizi en geniş bağlamda anlamak isterler. Bütün mesele kendi endişeleridir ve belli detaylar üzerine odaklanırsanız sizi dar görüşlü bulurlar. Onlar için "neden?" sorusu önemlidir.

Diğerleri konu ve veride ayrıntılara odaklanır. Genel konuşursanız, ayrıntılara inme konusundaki isteksizliğiniz yüzünden hayal kırıklığına uğrarlar. "Nasıl?" kısmını bilmek isterler.

Ayrıca itiraz eden kişinin endişelerini ifade etmek için kullandığı kelimeleri de dinleyin. G, İ, K veya D kullanarak, en etkin nasıl iletişim kuracağınızı anlamanız mümkün olabilir

•	Resim	(**Görsel** – "*Burada bir çıkış yolu **göremiyorum***")
•	Kelime	(**İşitsel** – "***Duyduklarım** makul gelmiyor*".)
•	Somut örnek	(**Kinestetik** – "*Bunu **kavramakta** zorlanıyorum*".)
•	Veri	("**Dijital**" – "*Bana daha fazla **kanıt** vermeniz gerekiyor*")

UYUMLU OLUN



AYNI DİLDE KONUŞUN

MANTIK VEYA DUYGU

İtiraz eden kişi açısından, mantık mı yoksa duygu mu ön planda? Kararlarını nasıl alıyor?

Kişiselleştirmeden mantığa odaklanıp aklıyla mı karar alıyor?
Eğer bu şekildeyse, kendisi için en çok kıymet taşıyan şey gerçeklerdir; duygular oldukça geri plandadır. Mantıklı şekilde ifade edilmemiş olan konular, onun için bir anlam ifade etmez.

İnsanlara ve değerlere odaklanıp kalbiyle mi karar veriyor?
Eğer bu şekildeyse, karşılıklı uyum, bazı soyut "gerçekler"den daha önemlidir. İnsanlara yakınlık gösterir ve gerçekler kadar duygulara da değer verir.

Kavrama süresi
Bazı insanlar, anlatmak istediğiniz noktayı anlar ve otomatik olarak "bir sonuca ulaşır". Diğerleri konuyu bir süre değerlendirmeye ihtiyaç duyar. Hatta bazılarının kendini ikna etmek için konuyu tekrar tekrar gözden geçirmesi gerekir. Son olarak, bazılarının belli açılardan sürekli takviyeye ihtiyacı olur. Bu ihtiyaçlara karşı duyarlı olun.



İKNA EDİCİ DÖRT UNSUR

SİZ

Etki psikolojisinde, dört temel ikna kaynağı vardır. Bunlar belli bir bütünlük içinde kullanıldığında son derece güçlüdür ve itiraz eden kişi ile uyum içinde hareket edebilmenizi sağlar. Bunlardan ilki **sizsiniz**. İnsanları siz ikna edeceksiniz; kişisel gücünüz ve tartışmaya getirdiklerinizle. Psikologlar bunun iki boyutu olduğunu ortaya koyuyor:

Güvenilirlik
Hakkında konuştuğunuz konuda yetkinliğiniz varsa ve bunu yansıtabiliyorsanız, insanların size inanma olasılığı daha yüksektir.

Hoşlanma
Sevdiğimiz insanlar bizi daha kolay ikna eder. Bu nedenle, uyum çok önemlidir.



UYUMLU OLUN



İKNA EDİCİ DÖRT UNSUR

BAŞKALARI – TOPLUM

İnsanlar, sıkıcı şekilde, topluma uyum sağlama eğilimindedir. Bu nedenle, 10 kedi sahibinden sekizinin kedisini ne ile beslediği insanlar için önemlidir (iyi bilinen bir reklamda olduğu gibi). En iyi kedi mamasının hangisi olduğunu bilmiyorsam, diğerlerinin en çok seçtiği kedi mamasını seçer ve kendimi güvende hissederim. İnsanlar itiraz ettiğinde, bu prensibi iki şekilde kullanabilirsiniz:

Meslektaş baskısı
Açık ara daha güçlü olanı, sizin adınıza **onların** ikna etmesini sağlamaktır. Bu durumda, itiraz eden kişi kendini yalnız ve izole hissedebilir. Kendi meslektaşları konuyu sizin adınıza açıklarsa, bu çok daha ikna edici olur.

Sosyal kanıt
Bazılarımız, bize benzer başkaları da benimsemişse, ürün veya fikre daha kolay ikna oluruz. Bunun geçerli olduğu durumlarda, görüşünüzü desteklemek için referansları kullanın; doğrudan temas sağlayın ya da sadece isim veya numaralarını verin.

Dikkat: Bu yöntem "**işlerime karışılmasından** hoşlanmıyorum" durumunda işe yaramayabilir; malum sebeple.



İKNA EDİCİ DÖRT UNSUR

BEN

Ödevinizi iyi yaptıysanız, haklı olduğunuza ikna etmek için en belirleyici faktör olarak "ben"i de kullanabilirsiniz.

Kişisel çıkar
Başka hiçbir yaklaşım, kişisel çıkarlara hitap etmekten daha etkili olamaz. "*Benim ne çıkarım olacak*" konusunu anlayabildiğiniz zaman, itiraza karşı hızlı ve etkili şekilde başa çıkacak araçlara da sahipsiniz demektir.

Vicdan
Benim vicdanım aynı zamanda sizin müttefikinizdir. Önceden, görüşünüzü desteklemiş bir açıklama yaptıysam ve siz de bunu bana gösterebiliyorsanız, direnmeye devam etmek kendimle çelişmek olacaktır. Sonuçta başımda hissettiğim ağrı da psikologların bilişsel uyumsuzluk dediği şeydir. Herkesin önünde açık bir taahhütte bulunduğumda, vicdanıma göre hareket eder; kişisel çıkarlar, yeni kanıtlar (sayfa 41'deki kaçış yoluna bakabilirsiniz) veya dürüstlük eksikliği gibi çok güçlü bir neden olmadıkça, yapmış olduğum açıklamayla tutarlı şekilde davranırım.



İKNA EDİCİ DÖRT UNSUR

KORKU

İkna edici son unsur **korkudur**. Son derece dikkatli kullanılması gerekir. Zorbalık, yıldırmaya çalışma ve tehditten kaçının. Kişi, önemli bir nedenden dolayı bir fırsatı kaybetmek üzere olduğunu hissettiğinde, zihnini daha çok odaklar.

İndirimler Cuma günü sona eriyor
Eğer daha önce gitmeyi ertelediysem, bu beni Cuma günü alışveriş merkezine götürür. Ancak bu strateji çok kullanılırsa, zihnimiz bu cümleyi şöyle tamamlar "... *ve pazartesi günü tekrar başlıyor.*"

Nadirlik değer katar
İstediğimiz şey çok çaba göstermeyi gerektiriyorsa, itiraz eden kişiye elde edilmesi her zaman mümkün olmayan, gerçek değer sunan fırsatlar yaratın. Aynı şekilde, direnen tek kişi olmanın, bazıları için statü açısından olumsuz etki yaratacağını gözden kaçırmayın; kişi kendisini izole hissedecek, diğerleri de bundan hoşlanmayacaktır. İtirazda bulunan kişinin motivasyon sebebini anlamaya çalışın.

UYUMLU OLUN

KENARA ÇEKİLİN



Bazen direnç çok büyüktür ve karşı çıkmak çok risklidir. Yapılacak en iyi şey, yoldan çekilmek ve ortalık sakinleşene kadar konunun dışında kalmaktır. Bu durumun görülebileceği iki yaygın neden var:

Hazırlıksız olmak
Yeterince hazırlanmadıysanız, hazırlanana kadar sürece dahil olmamak daha iyidir. Konu hakkında endişeleri tam olarak ne zaman değerlendireceğinize dair bir taahhütte bulunun ve buna bağlı kalın.

Çok fazla duygu
Kişi çok duygusal olduğunda argümanlarınızı işleyemez; çünkü beynin mantık kısmı duygusal kısımla rekabet edemez. Ne söylediğinizi anlayacağı zamana kadar, yani mantıklı düşünene kadar beklemek en iyisidir.

"*Bir kahraman için en önemlisi sağduyudur.*"
Falstaff, Henry IV, Bölüm 1,
William Shakespeare

Siyah kuşak sahibi biri, yıllar süren judo eğitiminin onu saldırılara karşı nasıl koruduğu sorulduğunda şöyle cevap vermişti: "*Formdayım; hızlı koşabiliyorum.*" Kavgalardan kaçının; kaçınamayacağınız kavgalara karşı ise hazırlıklı olun.



SORGULAMA, DİNLEME ve YENİDEN ÇERÇEVELEME



SORULAR ve CEVAPLAR

İtirazlarla başa çıkma konusunda en güçlü araçlarınızdan biri soru ve cevaplardır.

- Soru sorma ve ardından cevabını dinleme süreci karşılıklı saygı yaratır
- Siz ve itiraz eden kişi arasında bir diyalog oluşturur
- Sorularınız, itiraz eden kişiyi konumumu yeniden değerlendirmeye sevk edebilir
- İtiraz eden kişinin cevapları, hem itirazlar hem de kendi düşüncelerinizdeki olası hatalar hakkında size değerli bilgiler sağlayabilir

İtirazlarla başa çıkmak için gümüş kurallarımızın beşincisi de "Kendi içgörülerine bakmak." Sorular bu işlevi görür; aynı zamanda altın kuralı ve diğer üç gümüş kuralı da ele alır.

Bu nedenle, meraklı olun ve merakınızın azalmasına asla izin vermeyin.

Bu bölüm, etkili bir sorgulama sürecini ve aynı derecede önemli ve tamamlayıcı bir beceri olan etkin dinlemeyi ele alıyor.

SORU SORMA HUNİSİ



İyi bir sorgulama, bağlamı belirlemek için konumlandırma ifadesiyle başlar, ardından yanıtları daraltmak için bir dizi soruyla huni sürecini takip eder ve gereken ayrıntılara odaklanmanıza imkân tanır.

İtirazları ele alırken, bu süreci anlamanız ve esnek şekilde uygulayabilmeniz gerekir.

Ayrıca, tehlike içeren dört tür sorunun da farkında olmanız gerekir.



SORUNUZUN HAZIRLANMASI

KONUMLANDIRMA İFADESİ

Konumlandırma ifadeniz, sormayı düşündüğünüz sorunun bağlamını oluşturur. Haklı olduğunuzu göstermeden önce, itiraz eden kişiyle ortak bir zemin oluşturmak ve yakınlık kurmak için bunu kullanın. Örneğin:

"*Sunduğum bilgiler karmaşık ve içinde sizi oldukça endişelendiren konular olduğunu biliyorum.*"

Sorunuza bir "çerçeve oluşturmak" için de konumlandırma ifadenizi kullanabilirsiniz. Bu şekilde, soru ve cevabın hangi konular üzerine olduğu ortaya konularak, almak istediğiniz cevabın sınırları belirlenir. Çerçeve örnekleri şunları içerir:

- **Bağlam** çerçevesi – *Sorduğum bağlam ...*
- **İlgi** çerçevesi – *Sorma sebebim...*
- **Sonuç** çerçevesi – *Cevaplarınızdan almak istediğim şey...*
- **Miş gibi** çerçevesi – *Varsaymanızı istediğim şey...*
- **Kanıt** çerçevesi – *Cevabınızın kanıtlar üzerine olmasını istiyorum*
- **Eğer\ne olur** çerçevesi – *Üzerine düşünmenizi istediğim senaryo...*



AÇIK UÇLU SORULAR

Açık uçlu soru, mümkün olan en geniş yanıt yelpazesine sahiptir. Yanıt veren kişinin sorunuzu istediği şekilde yorumlamasına, geniş veya dar şekilde yanıt vermesine imkân tanır.

Tek seferde çok fazla bilgi toplamak için mükemmel bir yoldur ve yanıt veren kişi hakkında çok şey ortaya çıkarır. Açık uçlu sorunuz herhangi bir kısıtlama içermediğinden, yanıt veren kişinin düşünce tarzının nasıl olduğunu da gösterir (*bkz*. sayfa 44: Aynı dilde konuşun).

Büyük resme mi yoksa ayrıntılara mı odaklanmayı seçtiği; mantık ve gerçeklerin, insanlardan ve değerlerden daha az mı yoksa daha fazla mı öne çıktığına dair net bir gösterge olacaktır. Tehlike şu ki, açık uçlu sorunuz yeterince kısıtlama getirmediği için, yanıt veren kişi konuyu yönlendirebilir; size yardımcı olmayan bir yöne doğru. Bu nedenle, açık uçlu soru öncesinde bir konumlandırma ifadesine ihtiyacınız vardır; son derece önem taşıyan açık uçlu soruyu sorabilmek ve cevabı sınırlandırabilmek için.



SONDAJ SORUSU

Bir veya daha fazla açık uçlu sorudan sonra, ilginizi çeken alanlara odaklanma zamanı gelecektir. Sondaj soruları da bunu yapar. Açık uçlu sorularınıza almış olduğunuz cevapların belli kısımlarını inceler. Sondaj sorusu genelde şu şekilde başlar:

"Bana şu konuda daha fazla bilgi..."

Sondaj soruları, itiraz eden kişiyi aşağıdaki konularda ayrıntılı şekilde test etmek için bir fırsattır:

- Önerinizden ne anlamış olduğu
- Öneriniz hakkında görüşleri
- Önerinizle ilgili endişeleri

Bunlar soğanın ilk üç katmanıdır. Direncin nerede olduğunu anlamaya başladıktan sonra, itirazı gereken şekilde ele alabiliriz.



KAPALI UÇLU ve ÇOK SEÇENEKLİ SORU



Kapalı uçlu soru, yanıt veren kişiye soruyu nasıl yanıtlayacağı konusunda hiçbir seçenek bırakmaz. Cevabı "*evet*" veya "*hayır*" olan soruların yanı sıra, "*Saat kaç?*" gibi sorular da kapalı uçludur. Yanıt veren kişi dilin kurallarına göre hareket ederse, yanıtları kısıtlanır. Gerçekleri öğrenmek veya yorumları doğrulatmak için kapalı uçlu sorular kullanabilirsiniz.

Teknik olarak, **çok seçenekli soru**, birden fazla cevabı olan kapalı uçlu sorudur. "*Evet mi, hayır mı*" sorusu da çok seçeneklidir. Birden fazla seçenek verirken, seçeneklerin eksiksiz olduğundan ve hiçbir alternatifin gözden kaçırılmadığından emin olun. Bunu yapmak için bir yöntem de "*diğer*" seçeneği vermektir.

Bir alternatifi de yanıt veren kişinin birden fazla yanıt seçmesine olanak tanıyan **çok yanıtlı** sorudur. Anketlerde sıkça rastlanan "*uygun olan tüm seçenekleri işaretleyin*" ifadesi buna örnektir.



TEHLİKELİ SORULAR

Bir soru diğerlerinden daha fazla güce sahiptir. Çizgi film kahramanı gibi, gücünü iyi ya da kötü bir amaç için kullanabilirsiniz. Bu soru, mütevazı görünen "Neden" sorusudur.

İyilik
"*Neden*" sebepleri arar. Bilim insanlarının hayatını harcadığı, çocukların doğal olarak sorduğu sorudur; derin bir merakla hareket eder ve "*çünkü ben öyle söylüyorum*" ile asla tatmin olmazlar. Problem çözerken, Beş Neden yöntemi sizi hızlı şekilde temeldeki nedene götürür.

Karanlık taraf
"*Neden*" anlam arar. Tehlikesi de bunu bir insana sorduğunuz zaman başlar. Bana bir şeyi neden yaptığımı sorarsanız, kendimi rahatsız hissederim. Kararımı ve bu kararı alırken önemli olduğunu düşündüğüm şeyi sorguluyorsunuzdur. Bu da kendi değerlerime yönelik algımı tehdit ettiği için, ilk tepkim kendimi korumak olur. "*Neden*" sorusu genellikle yapıcı olmayan ve savunmacı cevaplar alır. Bunun yerine süreç hakkında sorular sorarak "*Neden*" sorusunu "*Nasıl*" sorusuna dönüştürün. "*Neden yaptınız ki?*" yerine, "*Kararınızı nasıl aldınız?*" veya "*Gerekçeleriniz neydi?*" diye sorun.

TEHLİKELİ SORULAR



Dikkatli şekilde kullanılması gereken üç soru türü daha var:

Yönlendirici sorular
Yönlendirici sorular, yanıt veren kişiyi belli bir bakış açısını onaylamaya teşvik etmek için belli bir yanıta doğru yönlendirir. Tuzağa doğru sürükleyen bir soru olduğu için, yeni bilgi elde etmek için yetersizdir ve saygısızcadır.

Varsayımsal sorular
Yaratıcı problem çözme için çok yararlı olan varsayımsal sorular, bir fikri değerlendirirken, bir aynı zamanda başka şeyin de doğru olduğunu varsayar. İnançları test etmek için faydalı olsalar da gerçeklere dayalı bilgi edinme açısından zayıftırlar.

Birden fazla soru
Bir cümlede birkaç soru sormak kulağa hoş gelse de yanıt veren kişinin (veya sizin) bir veya daha fazla soruyu unutma veya daha kötüsü sorudan kaçınma riski vardır.
Politikacılar bu soruları çok sever, çünkü bu sayede istedikleri konu hakkında konuşabilirler! Konumlandırma ifadelerini etkin şekilde kullanırsanız, bu sorulara ihtiyacınız olmaz.



DİNLEME – DÖRT SEVİYE

Sorularınız, ancak cevabı dikkatle dinlediğinizde gerçek bir değer taşır. Bununla birlikte, birçok insan yalnızca yarım kulak dinler. Bu da hem saygısız hem de önemli bilgileri kaçırma riski taşıyan bir davranıştır.

Giderek daha derin ve daha güçlü hale gelen dört seviyede dinleyebiliriz.



Dinliyormuş gibi

Seçici

Katılımcı

Empatik



SIĞ DİNLEME

Dinliyormuş gibi yapmak

Hepimiz yaptık: Kendimize ait bir konuya odaklanarak, karşı tarafı dinliyormuş gibi yaptık. Karşı tarafın durumu fark edebileceğini biliyorsak bunu neden yapıyoruz? Bu saygısızca olduğu kadar kaba da bir davranıştır.

Seçici dinleme

Bazen birini dinlerken, aynı zamanda bir diğer konuşmaya, radyoya veya bir başka şeye de odaklanırız. Beyniniz, ilginç bir şey duyduğunda, iki kaynak arasında hızla geçiş yapabilir.

En yaygın ikinci neden de kafamızda bir sonraki soruyu hazırlıyor olmamız veya bir sonraki turda itiraz eden kişinin söylediğine nasıl karşı çıkacağımızı bulmak üzere yürüttüğünüz kendi iç diyaloğumuzdur. Sorun şu ki, tam olarak ne dediğini duymayız. Bu nedenle, hazırlığı kişinin ne söylediğine değil, söyleyeceğini düşündüğümüz şeye göre yapmış oluruz. Dinleyin ve karşı taraf bitirdiği zaman hazırlık yapın. Sessizlikten korkmayın; bu, dinlediğinizi ortaya koyar.



DERİN DİNLEME

Katılımcı dinleme

Katılımcı dinleme, dikkat vererek dinlemektir. Ne söylendiğini anlarsınız, çünkü konuşmanın içindesinizdir. Bu süreci başınızı sallayarak, kısa yanıtlarla, göz teması kurarak ve not alarak destekleyin. Katılım, gerçekleri ve bilgileri ortaya koymak açısından mükemmel bir yöntemdir.

Empatik dinleme

Empatik dinleme, en etkin dinleme yöntemidir. Bu aşamada, sadece **ne** söylendiğini değil, **nasıl** söylendiğini de anlarsınız. "Satır aralarını dinliyorsunuz" ve söylenmemiş olan konulara karşı da aynı derecede hassassınız. Bunun için tüm vücudunuzla dinlemelisiniz.

Empati, karşılıklı derin bir uyumdan gelir ve kelimelerin altında yatan duygulara ulaşmanızı sağlar. Soğanın güvenilirlikten düşmanlığa kadar olan seviyelerinde yatan inançları, endişe veya korkuları ortaya çıkarmak için bu dinleme yöntemini kullanın. Ayrıca empatik dinleme, itirazda bulunan kişinin ifade etmiş olduğundan daha derin bir seviyede olduğunu gösterebilecek uyumsuz sinyalleri fark etmenize de yardımcı olur. İtiraz eden kişinin beden dili ile açıklamaları arasında tutarsızlık olduğunda, beden diline inanın.

SORGULAMA, DİNLEME ve YENİDEN ÇERÇEVELEME

İTİRAZLARIN BİR NEDENİ VAR



İtiraz birdenbire ortaya çıkmaz: Karşınızdaki kişinin hayat deneyimleriyle ve sizin kendisine teklif etmiş olduğunuz şeyle ilgilidir. Kendi açısından haklıdır. Önce kendi değerlendirmenizi kontrol edin.

İtiraza karşı koymak için, bunun yanlış bir tepki olduğunu göstermeniz gerekir, çünkü:

- Teklifiniz yanlış anlaşılmıştır (anlam)
- Hayata ilişkin yanlış bir yorumlamadan kaynaklanmıştır (bağlam)

Yeniden çerçeveleme, duymuş olduğunuz şeylerin anlam veya bağlamına ilişkin alternatif açıklamaları test etme sürecidir. Bunu yaparken amacınız, sadece bir "aha anı" yaratmak ve itirazı tamamen ortadan kaldırmak değildir. Bu daha çok, itiraz eden kişinin farklı düşünmesini, olayları farklı bir bakış açısından değerlendirebilmesini sağlamakla ilgilidir.





ANLAMI YENİDEN ÇERÇEVELEMEK

"Bu görev, benim iş tanımımda yok."

İtiraza daha geniş bir perspektiften bakın
"Kısa vadede öyle görünse de bunu yaptıktan sonra elde edeceğiniz deneyimin CV'nize nasıl katkıda bulunabileceğini düşünün."

Daha önemli bir amaca odaklanın
"Bunun sizin rolünüzün bir parçası olmadığını biliyorum, ancak kurumumuzun iyiliği için yapılması gerekiyor."

Farklı bir sonucu test edin
"Bu işi başka biri yapar ve başarısız olursa, hepimizin bundan nasıl etkileneceğini düşünün... Ya da başarılı olur ve teşekkürü hak ederse, sizin nasıl hissedeceğinizi bir düşünün."

Kendi ifadesinin arkasında yatan olumlu düşünceleri ortaya çıkarın
"Asıl işinizi yapmak için zaman kalmasını istediğinizi biliyorum. Ancak bu da aynı derecede önemli ve uzun vadede yapmış olduğunuz işi daha iyi yapmanıza da yardımcı olacak."



ANLAMI YENİDEN ÇERÇEVELEMEK

"Sanıyorum ki bu eğitim zamanımı boşa harcayacak ve bana hiçbir şey öğretmeyecek."

Yorumu, itirazda bulunan kişi üzerinden değerlendirin
"Sizin dışınızda hiçbir şey öğrenmenize yardımcı olamaz. Öğrenmeye karar verirseniz, kurs size belli konularda yeni bilgi ve fikirler verecektir."

Kanıtlarını test edin
"Bu kursun ayrıntılı içeriği hakkında ne derecede bilgiye sahipsiniz?"

Özel bir durum veya karşı bir örnek arayın
"Size yardımcı olabilecek birkaç fikir belirleyebilmek mümkün mü?"

Anahtar kelimelerden birini sorgulayın
*"Bu kurs size bir şeyler **öğretmek** için değil, sizi düşündürmek ve size bazı pratik araçlar sağlamak için tasarlandı. Bunu yapmış olmak, size çok büyük fayda sağlayacaktır!"*

Amacınızı farklı şekilde yeniden açıklayın
"Eğitime gidip yeni bir şeyler öğrenmenizi önermiyorum; bunu günlük işlerinize ara vermek ve yeni fikirlerle işe geri dönmek üzere bir fırsat olarak kullanın."



ANLAMI YENİDEN ÇERÇEVELEMEK

"Daha düşük statüde uzmanlık gerektiren bu işi üstlenmeyi reddediyorum."

İtiraz eden kişi açısından istenmeyen sonuçları ortaya çıkarmaya çalışın
"Bu yeni rolü reddederseniz, başvuru ve mülakat süreci gerektirmeyen başka bir uygun pozisyon olmayacak."

Karşınızdaki kişinin fikirlerin temelini sorgulayın
"Bu rolün daha düşük bir statüde olduğunu düşündüren nedir?"

Görüşünün kaynağını sorgulayın
"Bu rolün uzmanlık seviyesinin daha düşük statüde olduğunu size kim söyledi?"

Deneyimlerinin tek bir örnekle sınırlı olup olmadığını test edin
"Uzmanların kaç tanesi daha düşük statüde?"



BAĞLAMI YENİDEN ÇERÇEVELEMEK

"Bu ürünün kurumumuza hiçbir faydası yok."

Çevreyi veya ilgili kişileri değiştirin
"Kurumunuzda bu ürünün gerçekten işe yaradığı bazı alanlar olduğunu görebilirsiniz; size bu konuda bazı örnekler vereyim."

Zamanı değiştirin
"Bu geçmişte doğru bir ürün olmayabilir, ancak önümüzdeki birkaç yıl içinde ortaya çıkabilecek değişiklikler neticesinde, bundan sonra artık sizin için uygun bir ürün olabilir."

İfadeyi genelleştirin
*"Bu ürün hiçbir bağlamda **hiçbir** şekilde kullanılamaz mı?"*

Belli bir öğeye odaklanın
"İşlevsellik açısından sizi en çok hangi konular rahatsız ediyor?"





BAĞLAMI YENİDEN ÇERÇEVELEMEK

"Bu değişiklikler müşterilerimize verdiğimiz hizmete zarar verecek."

Akıl yürütmedeki zayıf noktaları ortaya çıkarmak için bir benzetme kullanın
"Rahipler de matbaanın bulunmasından sonra İncil'in çok fazla insanın eline geçeceği için eskisi kadar kıymetli olmayacağını düşünmüştü."

Dikkate alınan konunun, bağlama uygun olup olmadığını kontrol edin
"Belli ki müşterilerimize verdiğimiz hizmete çok değer veriyorsunuz. Ancak hizmet standartlarını düşürmezsek, en düşük fiyatı isteyen müşterilerin ihtiyaçlarını karşılayamayız."

İşlerin nasıl yürüdüğüne dair temel varsayımı sorgulayın
"Bu değişiklikleri belli bir plan dahilinde uygulamaya koyarak hizmet standartlarını korumuş oluyoruz."

Varsayımın içeriğini genişletin
"Hizmet kalitemiz, yürüttüğümüz süreç neticesinde belirlenmiyor; müşterilerimizi ne kadar önemsediğimizi herkes biliyor ve hizmet kalitemiz de bu şekilde ortaya çıkıyor."



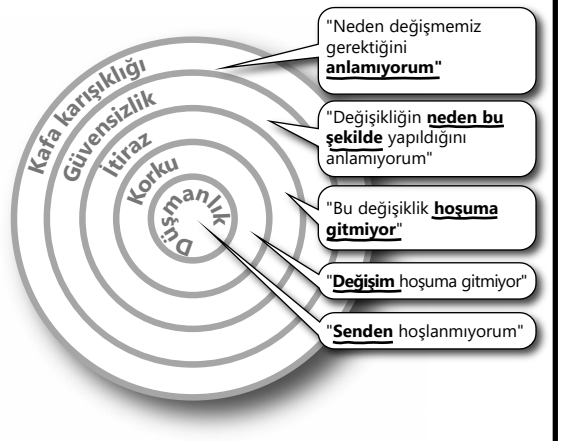
DEĞİŞİME KARŞI DİRENÇ

DEĞİŞİME KARŞI DİRENÇ

DEĞİŞİM HAYATIN DEĞİŞMEZ BİR PARÇASIDIR

Değişim, günümüzde iş hayatının değişmez bir parçasıdır. Bununla birlikte değişim sürecinin genellikle kötü şekilde yürütülmesi, yöneticilerin de ortaya çıkan itirazlardan korkması şaşırtıcıdır. Bu korku sıklıkla, ilk bölümde görmüş olduğumuz standart (ve yetersiz) tepkiler şeklinde ortaya çıkar.

Soğan modelini, kurumsal değişime direnç göstermenize yardımcı olacak şekilde uyarlamanız gerekir. Seviyelerin özellikleri biraz daha farklıdır ve araç kutunuza eklemeniz gereken birkaç yeni strateji gerektirir.



© Mayk Kleyton

NEDEN DEĞİŞMEMİZ GEREKTİĞİNİ ANLAMIYORUM

GERÇEĞE DÖNÜŞTÜRÜN

"*Bozuk değilse değiştirme*", eski bir deyiş ve muhtemelen sizin de zaman zaman kullandığınız bir sözdür. Bu son derece saygı gösterilmesi gereken bir görüştür. Sorun şu ki, bir kurumda çalışanlar her zaman değişimin neden zorunlu olduğunu anlayacak durumda değildir. Bu nedenle, "*Neden değişmemiz gerektiğini anlamıyorum*" denildiğinde, gerçekte söyledikleri şey, değişim ihtiyacının biz zorunluluk olduğunun farkında olmadıklarıdır.

Bu durumda, değişim olmazsa ortaya çıkacak olan sorunların çok daha ağır olacağını kendilerine anlatmalısınız. Değişimin hayatın bir gerçeği ve bir zorunluluk olduğunu göstermelisiniz.

Değişime dış baskılar nedeniyle gerek duyulduğunu gösterebilecek güçlü ve net kanıtlar sunun. Kanıtlarınızı ikna edici şekilde ortaya koymak için, aynı dilde konuşma becerinizden yararlanın (sayfa 44).

Bunun anlamı, bilgi verirken uygun GİKD formatını kullanmaktır; konuşulması gereken insanlar, üzerine düşünebilecek örnekler, bakmak için grafikler ve diyagramlar, değerlendirme yapmak için veriler.



NEDEN DEĞİŞMEMİZ GEREKTİĞİNİ ANLAMIYORUM

SÜRECİN BAŞLADIĞINI VE KİŞİ ÜZERİNDEKİ SONUÇLARINI GÜNDEME GETİRİN

Çoğu zaman, insanlar kafasını kuma sokar ve şuna benzer cümleler kurarlar: "*Şu an bir şey yapmanın gereği yok; bunu yıllardır konuşuyorlar, muhtemelen hiçbir zaman da olmayacak.*"

İnsanların değişimin bir gereklilik olduğunu anlaması için, değişim ihtiyacının **neden** acil olduğunu ortaya koymalısınız. Değişikliklerin gelecekte değil, **bugün** başlayacağı konusunda onları bilgilendirin.

İnsanların sıkça söylediği bir sonraki gerekçe de şudur:
"*Endişelenmeme gerek yok. Ekibimi/grubumu/bölümümü etkilemeyecek: Biz özeliz. Bizi içeriyor olsa da endişelenmeme gerek yok; her zamanki şekilde devam edebilirim.*"

Buna karşı koymak için, değişikliğe itiraz eden kişi ve değer verdiği insanlar üzerindeki olumsuz etkileri göstermeniz gerekir.

DEĞİŞİKLİĞİN NEDEN BU ŞEKİLDE YAPILDIĞINI ANLAMIYORUM

İtiraz eden kişinin söylediği şey şudur:
"*Tamam, değişmemiz gerektiğini anlıyorum. Ama bunu neden bu şekilde yapmamız gerektiğini anlamıyorum.*"

Bunun iki nedeni olabilir:

Seni anlamıyorum
Bunun en basit nedeni, mesajınızı iletememiş olmanızdır. İtiraz eden kişiye, onun için uygun dili kullanarak, konuyu kapsamlı şekilde açıklamak için zaman ayırın.

Seni anlıyorum ama görüşüm seninkinden farklı
Bu durumda itiraz eden kişi mesajı yanlış yorumluyor. Kafası karışık ve hiç gereği olmayan bir değişikliği neden desteklediğinizi anlamıyor. Yanlış anlaşılmanın nerden kaynaklandığını tespit etmek, genellikle konunun hızlı şekilde netleştirilebilmesine imkân tanır.



DEĞİŞİME KARŞI DİRENÇ

BU DEĞİŞİKLİK HOŞUMA GİTMİYOR

Soğan Modelinde "*Söylediğin şeyden hoşlanmadım*" örneğinde olduğu üzere, değişime karşı en önemli direnç seviyesidir.

Bu benim için iyi değil
Kurumlar, değişim sürecinde çok çeşitli paydaşların ihtiyaç ve tercihlerini dengelemek zorundadır. Kaçınılmaz olarak, süreçte bazen kaybedenler de olur.

İtiraz eden kişi değişiminden dolayı daha kötü durumdaysa, söyleyebileceğiniz hiçbir şey onu daha iyi hale getiremez; bu nedenle, bunu hiç denemeyin. Düşüncelerinde haklı olduğunu doğrulayın. Gerçekten kötü bir durumdaysa, dürüst olmak adına yapabileceğiniz tek şey görüşlerine saygı duymak ve sonuçların üstesinden gelmesine yardımcı olmak için kurumun ne tür imkânlar sunabileceğini düşünmektir.



BU DEĞİŞİKLİK HOŞUMA GİTMİYOR

Bu senin için iyi değil

Soğan Modelinde olduğu gibi, kişinin itiraz gerekçesi kendisiyle ilgili olmayabilir: Daha iyi durumda, daha kötü durumda veya etkilenmemiş olabilir. Değişimin başkaları açısından etkilerini değerlendiriyor olabilir: iş arkadaşları, müşteriler veya kurum.

Önerdiğiniz değişiklik ya da bu konuda yapmış olduğunuz planın yanlış olduğunu düşünüyordur. Bu şekilde harekete geçmenin olumsuz sonuçlar verebileceğini söylemeye çalışıyordur. Bu durumda, kendisini dinlemeniz daha iyi olur. Bu kişi, yaban faresi kabilesinde arkada yürüyen yaban faresi gibidir. Elinde harita olan tek kişinin kendisi olduğunu düşünerek size seslenir: "Bence bu yöne gitmemeliyiz." Haklı da olabilir, haksız da. Bununla birlikte en öndeki lemming sizseniz ve onu dinlemiyorsanız, kabilenizi uçurumdan aşağı atmış sürükleyebilirsiniz.

Bu durumda suçlu kim olur? Bazı durumlarda karşılaştığınız itirazlar çok önemli şeyler söyleyebilir.





DEĞİŞİM HOŞUMA GİTMİYOR



"*Değişim hoşuma gitmiyor*" ifadesi iki farklı şekilde ortaya çıksa da her ikisi de **korkuyla** ilgilidir. Değişimle başa çıkamama korkusuyla ilgilidir.

Birincisi: "**Nasıl değişeceğimi bilmiyorum.**"

Bu durumu ele almak daha kolaydır. Bu gerçekte bir yardım talebidir. Kurumlar talebi yanlış düzeyde ele aldığında sorunlar ortaya çıkar. Gerçekte kişi, "*Yeni sistem, süreç ve teknoloji konusunda beni eğitin*" demeye çalışılıyor.

Bunun yapılması kolaydır ve bu, değişim yönetimi süreçlerinin standart ve çok önemli bir parçasıdır. Ne yazık ki, birçok kişi bunu öğrenmek istese de yine de tüm endişeler ortadan kalkmayacaktır. Gerçek endişe genellikle şudur: "*Yeni sistem, süreç ve teknolojileri kullandığımız bir ortamda nasıl çalışacağımı bilmiyorum.*"

Özenli ve sofistike bir desteğe ihtiyaçları var. Bunu yaptığınız zaman itirazlar da ortadan kaybolur.

DEĞİŞİM HOŞUMA GİTMİYOR

Başa çıkması çok daha zor olan ikinci tür: "**Değişebileceğime inanmıyorum.**"

Bazı insanlar, her zaman sabit olduğuna, ne kadar destek verip zaman tanısanız da asla değişemeyeceğine inanır. Bu son derece yanlış bir düşüncedir. Ne var ki bu, inanılır ve sorgulanmadan devam ettirilirse, kendi kendini gerçekleştiren bir kehanete dönüşebilir. Henry Ford'un sık sık söylediği gibi: "*Yapabileceğinize inansanız da haklısınız, inanmasanız da.*"

Yeniden çerçeveleme becerilerinizi kullanarak yapmış olduğu varsayımı sorgulayın, örneğin:

- "*Pek çok değişim yaşadınız; 10 yıl öncesindeki halinizle aynı mısınız?*"
- "*Bazı insanlar bu değişikliği zaten yaptı ve diğerleri de (sizin durumunuzdakiler) bunu dört gözle bekliyor. Onlar sizden daha mı yetenekli?*"

Bu ifadelerinizi desteklemek için, konuyla ilgili örnekler vermek çok yardımcı olabilir.

SENDEN HOŞLANMIYORUM

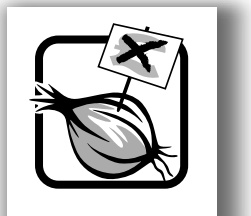
Soğan Modelinde olduğu gibi, "*Senden hoşlanmıyorum*" ifadesi her zaman kişisel değildir. Bu geçmişle ilgilidir ve değişimle hiçbir alakası yoktur ya da çok az alakalıdır.

Bu durum önceki bir kurumsal değişim sonrasında yaşanan geçmiş deneyimle bağlantılı olabilir. Bu süreç kötü ve yetersiz şekilde ele alınmışsa, kaçınılmaz olarak kötü bir iz bırakır. Birileri, işlerin nasıl sonuçlanacağı konusunda direnen kişiye yalan söylediyse, bu durumda şüpheci ve düşmanca davranılması şaşırtıcı değildir.

Bu konu, kendi itibarınızı korumak adına her zaman dürüst olunması gerektiğini ortaya koyuyor.

İnsanlar değişime direnir. Örneğin, değişim yaşanan dönemlerde, işyerinde sorunlar çıkarır, insanlara kötü davranır ve "*Neden değişmemiz gerektiğini anlamıyorum*" diyebiliriz.

Ancak bu durum yanlış davranışlar için bir kalkan olarak kullanılıyorsa, bu durumda ilgili kişiyi uyarmanız ve onunla kurumun kuralları çerçevesinde ilgilenmeniz gerekir.



SATIŞA İTİRAZ

SATIŞA İTİRAZ

İTİRAZLAR İYİDİR



Aracınızı satılığa çıkardınız; iki kişi görmeye geldi, ertesi gün hangisinin size ciddi bir teklifte bulunma olasılığı daha yüksektir?

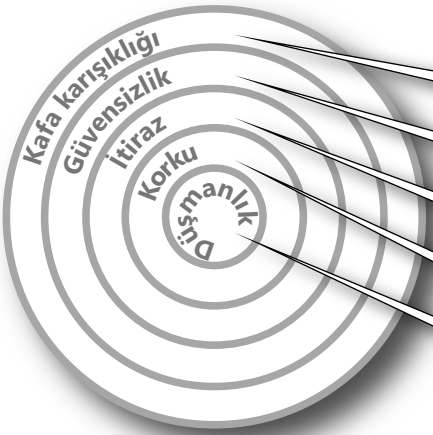
A Kişisi: Aracınıza baktı, "*Harika görünüyor, bir düşüneyim*" derdi ve yarın sizi arayacağına söz verdi.

B Kişisi: Aracınıza baktı, "*Bu lastikler eski, bana ilk aşamada masraf çıkarabilir, emin değilim*" dedi ve yarın sizi arayacağına söz verdi.

B kişisi itirazda bulunacak kadar ciddidir. Bu, ciddi bir endişe veya müzakere hilesi olabilir. A kişisi muhtemelen ilgilenmiyor, bu nedenle onunla zaman kaybetmenin bir anlamı yok.

Ana fikir: İtiraz sonrasında kendinizi tehdit altında hissetmeyin.

SATIŞA İTİRAZDA SOĞAN MODELİ



"**Teklifinizi** anlamadım "

"**Neden** bu teklifi yaptığınızı anlamadım"

"Teklifinizi **inandırıcı bulmadım**"

"**Teklifinizden** hoşlanmadım"

"**Sizden** hoşlanmadım"

© Mayk Kleyton

SATIŞA İTİRAZ

TEKLİFİNİZİ ANLAMADIM



En basit direnç seviyesi açısından, kötü bir sunum yapmış olabilirsiniz.
Satış departmanı, performans göstermek için son derece yüksek baskı hissettiğiniz oldukça gergin bir ortam yaratabilir. Sonuç olarak, duygularınız ve vücudunuzdaki adrenalin aklınıza karşı savaşır. Kendinizi net şekilde ifade etmek zor olabilir. İletişimi daha açık hale getirmek için gereken üç adım:

1. **Zaman kontrolü**: Satış toplantısının başında, potansiyel müşterinizin ne kadar zamanı olduğunu belirleyin ve satış konuşmanızı buna göre planlayın.
2. **Yavaşlayın**: Acele etmeyin. Acele edip sonra tekrar gözden geçirmek zorunda kalırsanız, daha fazla zaman kaybedersiniz.
3. **Basit tutun**: Jargondan kaçının, sade bir dil ve basit cümleler kullanın. Yaşlı bir kişiye, ondan daha zeki görünerek satış yapmaya çalışmayın. İçgüdüleri, konuyu anlamıyorsa, satın almanın çok büyük risk olduğunu söyler. Bu nedenle, teklifinizi net şekilde açıklayarak kendisini akıllı hissetmesini sağlayın.

SATIŞA İTİRAZ

NEDEN BU TEKLİFİ YAPTIĞINIZI ANLAMADIM



Bazen potansiyel müşteriniz satış konuşmanızı anlar ama sunduğunuz ürün veya hizmetin onun için neden uygun olduğunu anlamaz.

Kendinizi bir doktor olarak düşünün. Göreviniz:

1. Ağrıya teşhis koymak

2. Ağrının giderilmesi için çözüm bulmak

"Neden bu teklifi yaptığınızı anlamadım" itirazıyla karşılaşırsanız, o zaman ya sorunu anlamadınız (teşhis) ya da teklifinizin bu sorunu nasıl giderebileceğini ortaya koyamadınız (çözüm) demektir.

Örneğin, potansiyel müşteriniz faturaları hızlı tahsil etme konusunda zorlanıyor. Personelinin IT sistemi konusunda yetersiz eğitim aldığına inanıyor. Siz ise sorunun, personelin müşteriyle iletişim şeklinden kaynaklandığını anladınız. Sorununun ne olduğunu biliyorsunuz; şimdi onu teşhisinizin doğru olduğuna ikna etmeniz gerekiyor.

SATIŞA İTİRAZ

TEKLİFİNİZİ İNANDIRICI BULMADIM



Doktor net bir teşhis ve tedavi planı belirlenmiş olsa da aklınızda bir şüphe kaldığı oldu mu? Doktorun tavrındaki bir şey sizi ikna etmedi. Bu muhtemelen en önemli seviyedir ve bu direnç seviyesiyle karşılaştığınızda, başa çıkması giderek zorlaşan üç olasılık bulunur:

1. **İkna edici bir argüman ortaya koyamadınız**
   Bu durumda, potansiyel müşterinizi ikna etmek için ne gerektiğini düşünmeniz ve daha fazla veya daha iyi kanıtlar sağlamanız gerekir.
2. **İnandırıcı olamadınız**
   Argümanınız iyi olsa da potansiyel müşteriniz henüz buna inanmıyor. Argümanınızı daha etkin ve ikna edici şekilde ortaya koymak için bir yol bulmanız gerekir.
3. **Potansiyel müşteriniz inanmaya baştan yatkın değildi**
   Bazı kişiler doktorlara güvenmez. Bazı kişiler de pazarlamacılara güvenmez. Onlara önyargılarının yanlış olduğunu göstermelisiniz: Siz güvenilmeyecek bir satış elemanı değilsiniz; siz **kendinizsiniz**.

SATIŞA İTİRAZ

TEKLİFİNİZDEN HOŞLANMADIM



Potansiyel müşteriniz artık önündeki kanıtları kabul etse de içinden geçenler öyle demiyor ve teklifinizi reddediyor. Neyin yanlış hissettirdiğini bulmanız gerekir; itiraz eden kişinin endişelerini ancak bu şekilde giderebilirsiniz. İtirazının başka bir dışsal nedenle bağlantısı olabilir veya geçmişteki olaydan dolayı bu şekilde davranıyor olabilir.

Yapabilecek durumda olsanız bile, asla hızlı bir cevapla başlamayın. Endişelerini küçümsüyor olduğunuz düşünülebilir, saygısız bir tavır gibi görünebilir. Bunun yerine, şu dört adımı izleyin:

1. **İtiraza karşı "DAKİK" olun**
   İtirazı anlayıp makul olduğunu kabul ettikten sonra, gereken yanıtı verin. Gelişim olup olmadığını görmek için ne düşündüğünü sorun.
2. **Onay isteyin**
   İtiraz eden kişiden endişelerini giderdiğinizi onaylamasını isteyin.
3. **Huniyi boşaltın**
   Daha fazla itirazda bulunmasını isteyin ve başka itiraz kalmayana kadar bunu tekrarlayın.
4. **Onay isteyin**
   İtiraz eden kişiden tüm endişelerini gidermiş olduğunuzu onaylamasını isteyin.

SATIŞA İTİRAZ

TEKLİFİNİZDEN HOŞLANMADIM



ÖRNEK

Peter, Marangoz
Peter, ticaret fuarında bütün testerelere bakmış ve bir saatten fazla zaman geçirmişti. Babasından kalan eski testere artık yenilenemeyecek durumdaydı; yenisini almanın vakti gelmişti. Pazarlamacı Sally, Peter'a bütün testereleri göstermiş, ona zaman kazandıracak ve omuz kaslarını rahatlatacak elektrikli bir testere alması için makul gerekçeler sunmuştu. Peter, Sally'nin mantığını anladı; hatta kendisi de onunla aynı fikirdeydi. Fiyat uygundu, Sally'nin önerdiği testere mükemmeldi ve Peter da giderek gençleşmiyordu. Fakat Peter yine de direndi. Neden? Sally'nin bilmediği şey, Peter'ın babasının manuel aletleri kullanmış olduğuydu. Peter babasını seviyor ve ona saygı duyuyordu; elektrikli aletler konusunda da kendini hiçbir zaman rahat hissetmemişti. Bu aletler yüksek kaliteli işler için "doğru" görünmüyordu. Sally, "Günlük işlerinizin çoğu için elektrikli testere ve ince detaylar için küçük bir el aletine ne dersiniz?" diye sorduğunda, Peter bu fikirden çok hoşlandı, hemen seçimini yaptı ve her ikisini de satın aldı.



TEKLİFİNİZDEN HOŞLANMADIM

ÖRNEK

Paula, Finans Direktörü
ICM'de satış görevlisi olan Sam, Paula'nın şirketi için kusursuz bir IT sistemi tasarlamak üzere, Paula ile birlikte aylarca çalışmış, sözleşme hazırlanmıştı; fiyat rekabetçi ve oldukça uygundu. Sam, satışın önünde artık hiçbir engel kalmadığını düşünüyordu. Ancak Paula kararına katılmadı ve birbiri ardına itirazlarda bulundu. Sam bu itirazlarla uğraşırken, gerçekte daha derin bir şeyler olduğunu fark etti.

Olup bitenleri anlamak için, Paula'yı kahve içmeye çıkardı ve kısa bir sohbetten sonra şunu sordu: "*Sorun gerçekte nedir?*"

Paula, Sam'e yakında başka bir şirkete gideceğini söyledi. Kırk yıldır şirkette çalışan baş muhasebecinin yeni teknolojiyle baş edememesinden endişeleniyordu. Onu korumak için yanında olamayacağından, muhasebecinin tazminatsız şekilde işten çıkarılacağından korkuyordu. Sam için iş artık kolaydı. Muhasebecinin, benzer bir sistem kullanan başka bir şirketteki bir muhasebeciyle zaman geçirmesini sağladı. Muhasebeci uyum sağlayabilecek seviyeye geldiğinde, Paula da sözleşmeyi hemen imzaladı.

SATIŞA İTİRAZ

SİZDEN HOŞLANMADIM



Bu durumun kişisel olması pek olası değildir: İtiraz eden kişi muhtemelen temsil ettiğiniz bir şeyden hoşlanmıyordur. Bu duruma, şirketiniz, diğer satış görevlileriniz veya siz oradayken ortaya çıkan ve aciliyet gerektiren bir konu da sebep olmuş olabilir.

Mümkün olduğunca kibar şekilde, sorunun ne olduğunu öğrenin.

- Sebep **şirketinizse**, şirketin itibarını, güvenilirliğini ve ticari ahlakını korumak adına, gereken açıklamayı yapmanız gerekir. Ürün veya hizmet satmak için atılması gereken ilk adım, şirketinizin adını korumaktır
- Sorunun kaynağı hoşlanmadığı **satış görevlileri** ise, önceliğiniz güven oluşturmaktır. Sizi önce insan, sonra bir satış elemanı olarak görmesini sağlayın
- Acil bir **öncelik** ortaya çıkmışsa, yeni bir görüşme istemeniz yeterli gelir. Sizi görmek için ne kadar hevesli olursa olsun, öngörülemeyen bir durum söz konusu olmuş olabilir
- Tabii, sorun tamamen siz de olabilirsiniz. Bu durumda, bir satış ekibinin parçasıysanız veya arayabileceğiniz başka iş arkadaşlarınız varsa, en uygun yaklaşım ortamdan uzaklaşıp işi devretmek olacaktır



ÇATIŞMAYLA BAŞA ÇIKMAK

ÇATIŞMA KAÇINILMAZ DEĞİLDİR



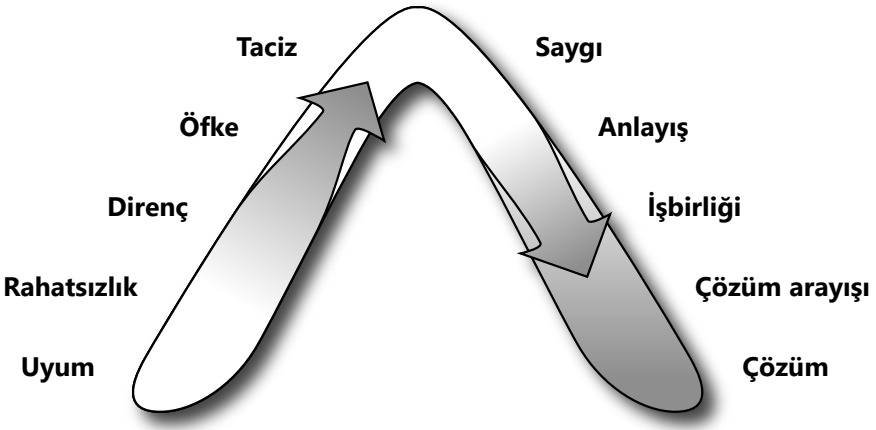
İtirazla karşılaştığınız her yerde, bunun bir çatışmaya dönüşme olasılığı da vardır. Şimdiye kadar bu kitapta okuduğunuz teknikler, size bu olasılığı en aza indirecek araçları sağlıyor olsa da, konunun ciddileşmekte olduğuna dair uyarı işaretlerini anlamak için hazırlıklı olmanız gerekir. Bu bölüm, çatışma çıkabilecek durumları önceden tespit edip bu olasılığı minimize etmek için size bazı araçlar sağlayacaktır.

Bir sonraki sayfada yer alan illüstrasyon, bir konu hakkındaki ortaya çıkan rahatsızlık ve direncin, çatışmaya ne şekilde zemin hazırladığını gösteriyor. Aklın yerini duygular devraldıkça, bu direnç de öfkeye dönüşebilir ve bir noktada kontrolü kaybedebiliriz. Sözlü, hatta fiziksel taciz de ortaya çıkabilir.

Gerginliğin azaltılması, iki taraf arasında karşılıklı saygıyla başlar; bunun için de birinizin bu kalıbı yıkması ve karşı tarafa saygı göstermesi gerekir. Belli bir yakınlık kurduktan sonra, taraflar empati ve işbirliği yapmaya başlayabilir. Bu aşamadan sonra, çözüme yönelik olasılıklar üzerine düşünmeye başlayabilirsiniz.

ÇATIŞMA BUMERANGI





ARTAN GERGİNLİĞİ ANLAMAK



Dikkat edilmezse, çatışmanın her zaman kontrolden çıkması mümkündür. Amacınız sorunu mümkün olan en erken aşamada gidermek olmalı; güvenli ve uygun bir çözüm bularak.

Çatışmayı gidermek için gereken ilk beceri, karşı tarafı gözlemlemektir, çünkü ...

> "*İnsan doğasındaki en temel ihtiyaç anlaşılmaktır.*"
> **William James**

Karşınızdaki kişinin ne dediğini anlayabilmek ve huzursuzluğun arttığını ortaya koyan mesajları görebilmek için empatik dinleme becerinizden yararlanın.

Ayrıca karşınızdaki kişinin, beynindeki duygusal merkezlerin uyarılması ile ortaya çıkan endişeyi yatıştırmaya çalıştığını gösteren bazı bilinçdışı hareketlerini de görebilirsiniz.



ARTAN GERGİNLİĞİ ANLAMAK

İŞARETLERİ TESPİT ETMEK

Bir kişinin yaptığınız açıklamalardan rahatsız olduğunu gösteren işaretlerden bazıları:

1. **Geriye doğru çekilmek**
   Birinden rahatsızlık hissettiğimizde ondan uzaklaşmaya başlarız.
2. **Boyuna dokunmak**
   Güvensizliği, şüpheyi veya küçük duygusal rahatsızlıkları gidermek için boynumuza dokunuruz. Erkekler genellikle kravatlarını veya yakalarını düzeltirken, kadınlar da sıklıkla kolyeleriyle oynar.
3. **Gözleri bloke etme**
   Gözleri kapatmak veya ovuşturmak, inanmamak veya karşıt görüşte olmak anlamına gelir.
4. **Alnın çatılması**
   Çatılmış kaşlar stresi; alnı ovuşturmak da kişinin fikre ikna olmakta zorlandığını gösterebilir.
5. **Avuç içini ovuşturmak**
   Ellerimizi uyluklarımızdan aşağı kaydırmak, kaygımızı yatıştırmaya yardımcı olabilir.



ÇATIŞMA KONUSUNDA BEŞ YAKLAŞIM



Çatışma oldukça derin ve büyük bir konu olduğu için, burada sadece bazı temel noktaları ele alıyoruz. (Daha ayrıntılı bilgi için bu seriden *Çatışmaları Çözme* kitabına bakabilirsiniz.) Çatışma durumlarında uygulayabileceğiniz beş temel yaklaşım bulunuyor.

1. Uzaklaşmak
Bazen konu üzerinde savaşmaya değmez. En makul yaklaşım, çatışmadan tamamen kaçınmak, ortamdan uzaklaşmak; öfkenin soğumasına ve sorunun ortadan kalkmasına izin vermektir. Uzaklaşmanın bir diğer nedeni, kazanma şansınızın olmadığını hissetmiş olmanızdır. Bu, daha sonra geri dönmek üzere taktik bir geri çekilme ya da karşınızdaki kişinin çok fazla güce sahip olduğunu ve bu şekilde devam edeceğini bildiğiniz için tam bir geri çekilme olabilir.

Durum gerçekten önem taşıyorsa, sorunla tekrar ilgilenmelisiniz; doğru zaman geldiğinde. Çok içe dönük bir kişiliğiniz varsa, bu tür durumlarda uzaklaşmak size daha rahat geliyor olabilir. Bu nedenle, çözmeniz gereken bir çatışmada gerilimin artmasını engellemek için kaçınma eğilimine girdiğinizi göz ardı etmeyin.

ÇATIŞMA KONUSUNDA BEŞ YAKLAŞIM



2. Taviz vermek
Bazen önceliğiniz *kazanmak* değildir. İlişkinizi sürdürmek sizin için daha önemli olabilir veya fikrinizin, uğruna savaşmaya değmeyecek kadar zayıf olduğunu görmüş ya da yanılıyor olduğunuzu anlamış olabilirsiniz.

Fikrinizde ısrar etmek yerine, karşınızdaki kişinin görüşünü kabul etmeyi tercih edebilirsiniz. Bu yaklaşımın avantajı, karşınızdaki kişinin size borçlu olduğu bir "alacak" yaratmaktır. Taviz verdiğiniz için, daha sonra kendisinin karşılık verme içgüdüsünden faydalanabilirsiniz.

Uyuma değer veren ve kararları mantığından çok duyguları tarafından yönlendirilen insanlar bu tarzı tercih etme eğilimindedir. Bu durum karşı tarafa gereğinden fazla saygı göstermenize, görüşlerinizi başkalarınınkilere tabi kılmanıza yol açabilir. En uç noktada ise, kararlı olmak yerine pasif kalmanıza neden olabilir.



ÇATIŞMA KONUSUNDA BEŞ YAKLAŞIM

3. Kazanmak için oynamak
Haklı olduğunuza ve konunun gerçekten önemli olduğuna inanıyor ve uzun vadeli ilişkiniz hakkında daha az endişeleniyorsanız, tartışmayı "kazanmak" için elinizdeki tüm gücü ortaya koymak istersiniz.

Kazanmak için oynamak şu durumlarda uygun olabilir:

- Örneğin, acil bir durumda hızlı karar alınmasına ihtiyaç varsa
- İki taraf açısından da olumlu bir sonuç elde edilmesinin mümkün olmadığı durumlarda; örneğin, şirketin küçüldüğü ve personel çıkardığı bir dönemde

Etkili olmaya çalışırken zorbalığa yönlenme riskine karşı dikkat edin. Rasyonel karar vermeye eğilimli kişi, özellikle de belli bir güce sahipse, bu yaklaşımı çok fazla kullanabilir. Ancak bu sürdürülebilir değildir ve uzun vadede kendisine duyulan saygıyı azaltır.



ÇATIŞMA KONUSUNDA BEŞ YAKLAŞIM



4. Ver ve al
Eşitlikçi bir yaklaşım, karşılığında tavizler sunarken diğer kişiden makul tavizler almanız için pazarlık yapmanızı sağlar. Hızlı çözüm elde etmek için etkili bir yol olsa da gerçekte ne sizi ne de itiraz eden kişiyi mutlu eder.

İkiniz de elinize geçenlerden memnun olmak yerine, vazgeçtiklerinizi düşünürsünüz. Bu nedenle, bu yaklaşımı, ortada çok önemli bir sorun olmadığı, elde edeceğiniz şey için çok fazla çabaya değmeyeceği zamanlar için saklayın.

Bu yaklaşımı çok yoğun kullanıyorsanız, sonuca odaklılık yerine pazarlık bağımlısı olmuşsunuz demektir. İyi bir sonuç olmasa da bir sonuç elde etmiş olduğunuz için, kazandığınız tavizler sizi zafere ulaşmış gibi hissettir.

ÇATIŞMA KONUSUNDA BEŞ YAKLAŞIM



5. "Kazan-kazan" için çabalamak
Önemli bir kazanç söz konusu olduğunda, mümkün olan en iyi sonucu elde etmek için itirazda bulunan kişiyle yakın şekilde çalışmak için zaman ayırmak gerekir. Bu düzeyde bir işbirliği, karşılıklı saygı ve sıkı bir çalışma gerektirir. Aralarda sorunlar yaşansa da nihayetinde daha güçlü bir ilişki ve muhtemelen ikinizin de beklediğinden daha iyi bir sonuç ortaya çıkar.

Taviz gerektiren "al ve ver" yaklaşımının aksine, kazan-kazan yaklaşımı, her iki tarafın da süreçte bir şeyler kaybetmesi yerine, sürece katkıda bulunacak konular aramasıyla ilgilidir.

Bu yaklaşım bazıları için o kadar çekici bir çalışma şeklidir ki, önemsiz sorunlara kazan-kazan çözümü aramak için de çok fazla zaman harcayabilirler. Ayrıca sürece hiçbir şey sunma niyetinde olmayan kişilerle de işbirliği arayışına girip olumsuz sonuçla karşılaşabilirler.



UZLAŞI SAĞLAMA

YEDİ ADIM

Çatışmalara çözüm bulmak için tek bir süreç yoktur. Bununla birlikte, gerilimi azaltmak ve uzlaşı sağlamak için yürütülebilecek süreç aşağıda açıklanıyor.

1. Pozitif şekilde etkileşim kurmayı düşünün.
2. İletişime geçin.
3. İtiraz eden kişiye gösterdiği cesaretten dolayı müteşekkir olun: Empati kurun ve durumunu anlıyor olduğunuzu gösterin.
4. Birbirinizin bakış açısını anlayın: Olumlu bir ilişki kurabilmek için birbirinizin gerçeklerini, duygularını, bakış açısını, endişelerini ve ilkelerini anlamaya çalışın.
5. Çözüm için belli kriterler üzerinde anlaşın: Çözüm için iki tarafın ihtiyaçları neler?
6. Farklı alternatifler ve olası çözümleri değerlendirin.
7. Bir çözüm sunun: Bir karara varın ve sonrasında yapılması gereken işler üzerinde anlaşın.





ÇATIŞMANIN ÇÖZÜLMESİ

YEDİ ÖNEMLİ İPUCU

1. **Her ikinizin de hemfikir olabileceği ortak bir zemin bulun**: İnsanlar "evet" demeyi tercih etsin.
2. **Konuştuğunuzdan daha fazla dinleyin**: İtiraz eden kişinin fikirlerini dinleyin ve kullanın.
3. **Anlatılanlara saygı gösterin**: Size zor gelen mesajları daha da dikkatli dinleyin.
4. **Yanıldığınızda, kabul edin, özür dileyin ve devam edin**: Gururunuzdan önce, gelişim sağlamayı düşünün.
5. **Esnek olun ve farklı kaynaklardan gelen fikirleri de sürece entegre edin**: Fikirlerinizi başkalarınınkilerle birleştirme konusunda uzmanlaşın.
6. **Farklı fikirlere olumlu yaklaşın**: Dikkate almasanız da saygı duyun; önemli olan çözüme ulaşmak.
7. **İnsanları ve sorunu birbirinden ayırın**: İtiraz eden kişinin davranışı, sorundan ayrı tutulması gereken bir konudur.



PSİKOLOJİK DİRENÇ

PSİKOLOJİK DİRENÇ

BUNU DAHA ÖNCE DE YAŞADIK



Bazı durumlarda, itiraz eden kişinin daha öncesinde de yapmış olduğu bir itiraz modeliyle karşınıza çıktığını görürsünüz. Süreç kendinizi kötü hissetmenize neden olur çünkü itiraz eden kişi hiçbir konuda taviz vermek istemiyordur.

Bu tekrarlayan kalıplar oyun olarak adlandırılır: İlerleme kaydetmek üzere olduğunuzu düşündüğünüz noktada, itiraz eden kişi aniden bir başka role girer.

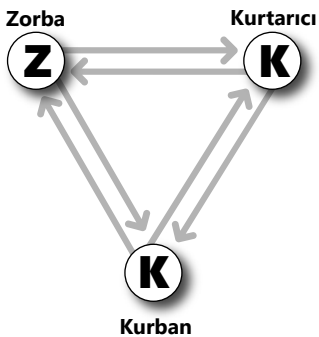
Bu rollerden üç tane var ve üçü birlikte "Drama Üçgeni"ni oluşturuyor. İtiraz eden kişi bir rolde başlar ve sizi başka bir role getirir. Boş role geçiş yaptığında, her iki taraf da anlık bir kafa karışıklığı yaşar. Bu durumu anlamaya çalışırken kendinizi, tarafların ya kendini ya da karşı tarafı suçladığı bir rolde bulursunuz.

Suçlama kişiye duygusal bir rahatlama verir ve hesaplaşma olarak adlandırılır:

- "*Bu benim hatam değil; ben böyleyim*" *veya*
- "*Bu benim değil; senin hatan*"

PSİKOLOJİK DİRENÇ

DRAMA ÜÇGENİ



Zorba
Zorbalık eden kişi saldırıyordur; kendini üstün hisseder

Kurban
Kurban savunmadadır; yakalanacağını hisseder

Kurtarıcı
Kurtarıcı, yardım etmek zorunda olduğunu hisseder

PSİKOLOJİK DİRENÇ

ŞAİBE



İtiraz eden kişinin zorba rolünde başladığı, öne sürdüğünüz fikir veya önerilerde hiç durmadan hata bulduğu bir oyundur. İlk aşamada, kurban rolünde olduğunuzu hissedersiniz. Ancak, itiraz eden kişinin fikirlerinde haksız olduğunu ortaya koyup tartışmayı kazanmaya başladığınız anda, rolleri değişirsiniz. Sizden bunu hiç beklemediği için, karşı taraf kurban moduna geçer ve sizi zorba rolüne getirir.

Az önce karşı tarafı ikna ediyor olduğunuzu düşünürken, şu an kendinizi bir zorba gibi hissediyorsunuz. İtiraz eden kişi kazandı. Artık "mağdur benim" rolüne geçerek galibiyetini daha da pekiştirebilir.

Sizin hatanız eleştiriyi ciddiye almak ve kendinizi savunmaktı. Bu tür durumlarda, ilk yapmanız gereken, itiraz eden kişiyi eleştirisinin temeli hakkında sorgulamak olmalı. Bu şekilde, karşı tarafı lekelemeye yönelik bir oyun yerine, içinde somut gerçeklerin olduğu uygun bir konuşma yapabilirsiniz.

Bunu yapamıyorsanız ve karşınızda bu oyunu oynamaya kararlı bir oyuncu varsa, bu durumda en azından bir oyun içinde olduğunuzu fark eder, itiraz eden kişi sizi zorba olarak göstermeye çalıştığında suçluluk duymazsınız.

PSİKOLOJİK DİRENÇ

MAĞDUR BENİM



Bu oyun şaibe oyununun tam tersidir. İtiraz eden kişi kurban rolünde başlar ve sizi de kendisine zorbalık yapan kişi rolüne getirir. "*Mağdur olan taraf benim*" der; "*Fikirleriniz/yaptığınız değişiklikler/önerileriniz yüzünden çektiklerime bakın.*"

Kendinizi rahat hissetmek için kurtarıcı rolüne geçer, yardım etmeye ve destek olmaya çalışırsınız. Ancak siz ne kadar yardımcı olursanız olun, bu süreçte kişi kendini mağdur olarak göstermeye devam eder. Onun için gereken her şeyi yapmış olsanız da mağdur rolünü oynamaktan, sizden taleplerde bulunmaktan vazgeçmez. Bu durumu fark edip artık daha fazla yardım etmeyi bıraktığınızda, karşınızdaki zorba rolüne geçer. Sorunlarını çözemediğiniz için öfkeyle sizi suçlar.

Burada yapmış olduğunuz hata, ilk etapta yardım teklif etmiş olmaktı. Bunun yerine, kişiyi sorumluluk almaya davet edin: "*Bir sorununuz olduğunu görüyorum; bu sorunu sizin çözebilmeniz için ne tür bir destek vermemi istersiniz?*"

Kendinizi bu oyunda sıkışıp kalmış hissederseniz, oyunu durdurmanız gerekir. Kaçınılmaz olan rol değişimi sürecinin, ne şekilde geliştiğini anlamaya çalışın. Burada hatalı olan siz değildiniz, karşı taraf da değil.



EVET AMA

İtiraz eden kişinin kurbandan zorba rolüne geçeceği bir başka oyun da "***Evet ama***"dır. Oyuna kurtarıcı olarak girdiğinizde, şikâyeti giderebilmek için göstermiş olduğunuz her çaba aynı yanıtla karşılanacaktır: "*Evet ama...*"

Seçeneklerinizin tükendiğini, daha fazla yardım edemeyeceğinizi anladığınız an, kurban da zorba rolüne girerek üzerinize gelmeye başlar. Sizi suçlu gösterir, gereken desteği vermemiş olduğunuz için kendi başarısızlığı konusunda suçu size atar. Vermiş olduğunuz fikrin bu konuda hiçbir işe yaramadığını iddia eder; gerçekte o sizden çok daha yetkindir ve yanılıyor olduğunuzu kanıtlamıştır.



Bu tür durumlarda hiçbir yaklaşım sorunu çözemeyecek olsa da siz yardım etmeye çalıştınız. Bu tuzağa düştükten sonra da oyun maalesef hep aynı şekilde sonuçlanır.

PSİKOLOJİK DİRENÇ

NEDEN BUNU YAPMIYORSUN?



Bu oyun "Evet ama"nın tamamlayıcısıdır. Fikrinizi savunurken içine çekilmiş olabilirsiniz. Bu tür oyunlar asla yapıcı olmadığı için, bu tür bir duruma sürüklendiğinizi fark ettiğiniz an, durun ve DAKİK süreci ile devam edin.

İtiraz eden kişi, "*Neden ... yapmıyorsun*" ifadesiyle fikriniz veya öngördüğünüz değişikliği daha iyi hale getirmek için ne yapmanız gerektiğine dair bir öneri sunar. Oyunun içine dahil olduğunuz an, kurtarıcı rolündeki kişi sizi kurban rolünde getirir; kendinizi giderek daha yetersiz hissetmeye başlarsınız.

Kendinizi makul şekilde savunup önerisinin geçersiz olduğunu ortaya koyduğunuz an öfkelenir ve kurban rolüne geçer. Siz de onun belirlemiş olduğu zorba rolüne geçersiniz. "*Ben sadece yardımcı olmaya çalışıyordum*" diyerek işin içinden çıkıverir.

Bu oyundan kaçınmak için "*Neden bunu yapmıyorsun*" tuzağının farkında olmak ve bu öneriyi reddetmek gerekir: "*Öneriniz için teşekkür ederim; teklifim üzerinde konuşmaya devam edelim*". Yakalandıysanız, onu kurtarmaya çalışıp mağduru oynamasına izin vermeyin. Kurban rolüne de geçmemelisiniz. Yardım etmeye çalıştığı için kendisine teşekkür edip işinize devam edin.

PSİKOLOJİK DİRENÇ



SOĞANIN MERKEZİ

"KARŞI ÇIKMAK HOŞUMA GİDİYOR"

Gördüğümüz tüm soğan modellerinde henüz keşfetmediğimiz bir katman daha var. En derin ve başa çıkılması en zor olan katman: soğanın merkezi.

Birçok davranışın kökeni, çocukluk dönemine kadar uzanır. Kontrolcü ebeveyne karşı bir tepki olarak bu tür asi davranışların ortaya çıkması mümkündür. Kişinin varoluşunun temeli, her şeye itiraz etmek olmuştur. Bununla birlikte itirazları bir mantığa dayanmaz: Ne söylerseniz itiraz eder, çünkü bu şekilde kendisine saygı gösterileceğini düşünür. Derinlerde, kendini güvensiz hisseder. Her şeye meydan okuyarak da çevresine karşı güçlü görünmek ister.

İyi yönetilen bir kurumda, personel seçimi ve performans yönetimi süreçleri bu konuyu da dikkate aldığı için , nadir görülür. Nüfus genelindeyse daha yaygındır.





"KARŞI ÇIKMAK HOŞUMA GİDİYOR" KONUSUNDA ÇÖZÜM

Bu davranışa karşı kesin biz çözüm bulabilmek bu kitabın kapsamı dışında olsa da bu durumla karşılaşırsanız deneyebileceğiniz gereken üç strateji var.

1. **Dikkat çekme davranışı olarak kabul edin**: Bu bir dikkat çekme davranışıdır. Bu nedenle, dikkatinizi yalnızca rasyonel davranışlar üzerine odaklayın ve bu tavrı görmezden gelmeye çalışın. Beklediği eleştirel tepkiden ziyade esprili bir yaklaşım benimseyerek itirazın önüne geçmeye çalışın.
2. **Davranışı pekiştirmek yerine köreltin**: Bu davranış, karşı çıkan kişinin kendine ve muhtemelen size saygı duymamasından kaynaklanır. Bu nedenle, ilişkinizin karşılıklı saygı çerçevesinde olması gerektiğini, bu pozisyonunuzu da asla bozmayacağını vurgulayın.
3. **Uygun olmayan davranışlara karşı gereken tepkiyi verin**: Bu model işyerinizde kabul edilemez davranışlara yol açıyorsa yardıma ihtiyacınız olacaktır. Olumsuz davranış devam ederse, işyerindeki disiplin sürecini işletmeniz gerekebilir.

SON DÜŞÜNCELER



İtiraz hoş olmayan, istenmeyen bir zorluk olabilir. Önerinize yönelik hafif bir eleştiriden doğrudan çatışmaya; aklınızdan geçenlerle ilgili şüphelerden tekrarlayan yararsız bir davranış modeline kadar, her şekilde olabilir.

Savaş ya da kaç refleksiniz devreye girerse, itiraza karşı koyup savaşır ya da kaçıp saklanırsınız. Ancak her iki yaklaşım da olumlu sonuç vermez. Bunun yerine pozitif, saygılı ve ilgili bir yaklaşım sergileyin; bu kitaptaki araç ve tekniklerin size yardımcı olacağına güvenin.

Son bir konu: İtirazda bulunan kişinin haklı olabileceğini de hiçbir zaman unutmayın. Siyasi partiler, davalar, tartışmalar; farklı fikirlerin tamamı farklı kutuplar nedeniyle ortaya çıkar. İyi ya da kötü, doğru ya da yanlış, biz ya da onlar. Hayat nadiren kusursuz bir uyum içindedir.

Bu kitap, kitabın hazırlanışı sırasında kaybettiğim ebeveynim Jeanne ve Gerald"a adanmıştır.

Yazar Hakkında



Dr. Mike Clayton
Mike serbest konuşmacı, danışman ve eğitmendir. Özel, kamu ve kâr amacı gütmeyen sektörlerde farklı kurumlarda çalışarak yöneticilerin iletişim, liderlik ve yönetim becerilerini geliştirmesine yardımcı oldu. Proje ve değişim yönetimi, etkili iletişim kurma konusunda uzmanlaşmıştır. *İtirazlarla Başa Çıkmak*, bu serideki ikinci kitabıdır.

Mike, 20 yıllık profesyonel hayatının büyük bir bölümünü değişime karşı dirençle ilgilenerek; danışmanlık, eğitim ve koçluk yaparak geçirdi. Bir konuşmacı ve yazar olarak, genellikle bu şekilde öğrendiğimize inandığı için fikirlerinin tartışılmasından büyük memnuniyet duyuyor. Mike, Deloitte'ta kıdemli müdür olarak çalıştı. Hâlen de Kent Trainers'de direktör olarak görev yapmaktadır.

İletişim:
Mike ile iletişim için:
The Old Chapel House, 20A Pound Hill, Alresford, Hampshire, SO24 9BW.
Tel: 08456 441349 E-posta: mike@mikeclayton.co.uk veya www.handlingresistance.com