



MÜQAVİMƏTİN İDARƏ EDİLMƏSİ

İdeyalarınızdan imtina,
dəyişikliklərə müqavimət
və təkliflərinizə etirazların
öhdəsindən gəlmək
üçün üsullar

Mayk Kleyton

"Mayk Kleyton nümunələr və dərin fikirlərlə dəstəklənən düşündürücü modellərdən istifadə etməklə öz istedadından qəliz və vacib bir mövzuya aydınlıq gətirmək üçün istifadə edir. Dəyişikliyə təsir göstərmək və ya rəhbərlik etmək istəyən hər kəs bu işdən böyük fayda əldə edəcək".

Nik Alkok, "Royal Borough of Kensington & Chelsea" şirkətində korporativ öyrənmə və müəssisənin inkişafı üzrə rəhbər

"İş həyatının, demək olar ki, bütün aspektlərinə uyğun alət və məsləhətlərlə dolu faydalı bir resurs və praktiki bir vəsaitdir".

Mark Holms, BK Biznes, innovasiya və Bacarıqlar İdarəsinin direktor müavini

MÜQAVİMƏTİN İDARƏ EDİLMƏSİ



**COPYRIGHT
NOTICE**
Please Read

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.



**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

MÜNDƏRİCAT



MÜQAVİMƏT ANLAYIŞI

5

Müqavimət qaçılmazdır; soğan modeli; birdəfəyə bir qat; qızıl qayda; müqavimətin idarə edilməsinin gümüş qaydaları



PROSESİN GÜCÜ

25

Cəsarətinizi itirməyin; müqavimətin həddini müəyyən edin; yardım xahişi



HARMONİYADA QALIN

35

Harmoniya metodlarına giriş; fokuslanma; şəxsi güc; sakitliyinizi qoruyun; səssizliyin gücündən istifadə edin; onlarla mübahisə edin; piroqu hissələrə bölün; onların dilində danışın; inandırmaq üçün dörd prinsip; kənara çəkilin



SUAL-CAVAB, DİNLƏMƏ, YENİDƏN MƏNALANDIRMA

51

Suallar və cavablar; sual qıfı; sualınızın hazırlanılması; sual növləri; təhlükəli suallar; dinləmə – dörd səviyyə; dayaz və dərin dinləmə; müqavimət haradansa qaynaqlanır; mənanın yenidən müəyyən edilməsi; kontekstin yenidən mənalandırılması



DƏYİŞİKLİYƏ MÜQAVİMƏT

69

Dəyişikliklər baş verir; dəyişikliyin soğan modeli



SATIŞLARA ETİRAZ

79

Etiraz yaxşıdır; satışı etirazın soğan modeli



MÜNAQIŞƏNİN İDARƏ EDİLMƏSİ

89

Münaqişə qaçılmaz deyil; münaqişə bumeranqı; gərginliyin aradan qaldırılması; münaqişəyə beş yanaşma; yeddi addım; yeddi vacib məsləhət



PSIXOLOJİ MÜQAVİMƏT

101

Bu bizə tanışdır; dram üçbucağı; oyunlar: Nöqsanın tapılması, Yazıq mən, Hə, amma, Niyə siz etməyəsiniz?; soğanın ortası, "Müqavimət göstərməyi sevirəm" yanaşmasının idarə edilməsi

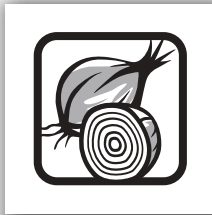
MÜƏLLİFİN ÖN SÖZÜ

BU KİTAB NƏ HAQQINDADIR?

Müqavimət elə bir nəsnədir ki, çoxumuzu qorxuya salır. İnsanlar ideya irəli sürmək, məhsul satmaq və ya dəyişiklik təqdim etmək istədikdə onları çox vaxt çəkindirən şey müqavimət qorxusu olur. Nə vaxtsa əvvəlcədən belə bir hiss keçirmisinizsə və ya kiminsə müqavimətinin öhdəsindən gəlməyin başqa üsullarının olub-olmadığı ilə maraqlanmışınızsa, o zaman bu kitabda çox sayda praktiki məsləhət tapacaqsınız.

Müqavimətin öhdəsindən pozitivliklə gələ bilmək üçün "Müqavimətin idarə edilməsi" kitabından aşağıdakıları əldə edəcəksiniz:

1. Ümumilikdə, müqavimətin mahiyyəti və onun idarə edilməsi üçün bir neçə güclü prinsip anlayışı.
2. Çoxsaylı vəziyyətlərdə fayda gətirə biləcək bir sıra üsullar.
3. Konkret dəyişiklik və satış vəziyyətlərində müqavimətə ətraflı baxış.
4. Müqavimət münaqişəyə və ya oyunların oynanılmasına gətirib çıxardıqda nə edə biləcəyinizin araşdırılması.



MÜQAVİMƏT ANLAYIŞI

MÜQAVİMƏT ANLAYIŞI

MÜQAVİMƏT QAÇILMAZDIR



Yeni ideyalar, keçmişə meydan oxuyan təkliflər, irəli sürülən şərait dəyişiklikləri dərin nəfəsalma, beyin donması və ya qorxu dolu baxış kimi ürkmə reaksiyalarına səbəb olur.

Bu, **təhdid** qarşısında verdiyimiz ilk refleksiv reaksiyadır: ilk *qorxu*, sonra *döyüş* və ya *qaçış*. Beyinin qeyri-aktiv hissələri fəallaşır və bizi qorumağa çalışır, ona görə də yeni ideya və ya dəyişiklik ehtiyacı ilə üzləşən insanda müşahidə edəcəyiniz növbəti reaksiya emosiyaların təsiri ilə qeyri-rasional olub özünümüdafiə xarakteri daşıyacaq. Fikir, yeni ideya və dəyişiklik təhdidedici hesab edilərsə, emosiya güclü ola bilər, yəni qəzəb, kədər, kin, məyusluq və ya qorxu ilə qarşılaşa bilərsiniz.

Lakin rasional varlıqlar olduğumuza görə emosiyalarımız sakitləşir. Bəzilərində bu, sürətlə baş verə, bəzilərində isə uzun müddət tələb edə bilər, sonda qaçılmaz olaraq, səhnəyə məntiq çıxacaq. İlk reaksiyamızı ideya, təklif və ya dəyişikliyin nəyə görə yanlışı, axmaqcasına və birbaşa təhlükəli olduğunu izah edən onlarla yaxşı səbəblə rasionallaşdıracağıq. Bu, **müqavimətdir**.

Müqavimət qaçılmazdır. O, aclıq, yuxu və seks kimi, bizim bir hissəmizdir.

MÜQAVİMƏT ANLAYIŞI

MÜQAVİMƏT QAÇILMAZDIR

...ELƏ İSƏ ONU QƏBUL EDİN



Müqaviməti neqativ bir şey kimi deyil, prosesin bir hissəsi kimi qəbul edin, onu xoş qarşıləyin və ona pozitiv yanaşın.

"Yalnız qaçılmaz olana müqavimət göstəririk".

Henri Miller

Əks halda, təbii olsa da, mənasız cavabların ardınca düşməli olacaqsınız:

1. **Carçını oldürürsünüz** – müqaviməti şəxsinizə qarşı hücum kimi gördükdə qisasçı davranış nümayiş etdirirsiniz.
2. Müqavimətə laqeyd qalmaqla "**supertanker**" yanaşmasını tətbiq edirsiniz, belə ki, irəliləməyə davam edir, yolunuzdakı hər şeyi silib-süpürürsünüz.
3. **Əldən düşənə** qədər mübahisə edirsiniz, yəni bir arqumenti seçir və ondan ehtiyaqlara uyğunlaşmağa çalışmadan yararlanır, buna siz və ya müqavimət göstərən şəxs təqətdən düşənədək davam edirsiniz.

MÜQAVİMƏT ANLAYIŞI

MÜQAVİMƏT QAÇILMAZDIR

...ELƏ İSƏ ONU QƏBUL EDİN (DAVAMI)



4. **Sadəcə, mənim üçün** yaşamasını seçərək "sarı sim"ə toxunur, köhnə loyallıqlara xitab edirsiniz.
5. Dediklərinizi gizlətmək və onların daha cəlbedici görünməsini təmin etmək üçün əl çevikliyi və manipulyasiyadan yararlanaraq **yalan** danışmağı sınayırsınız.
6. Qaydalara riayətin əvəzində yaxşılıq etmək təklifini irəli sürərək sövdələşmə aparmağa çalışır, **küçə tacirinə** çevrilirsiniz.
7. Yaxud təhdid və qorxutma yoluna əl ataraq **küçə qulduruna** çevrilirsiniz.
8. Ya da bütün bunlar çox çətin görünərsə, arxanızı çevirir, özünüzü **ölü kimi göstərirsiniz**.

Bu, bacarıqdan xəbər verən üsullar dəsti deyil, ona görə də geridə qoyaq. Onlardan heç biri sizə nəzarət qazandırmır, halbuki istədiyiniz məhz nəzarəti ələ keçirməkdir. Həm də yaxşı bilirsiniz ki, laqeyd qalmaqla müqavimət yox olmayacaq. Odur ki, yeganə məqbul yanaşmanı seçməlisiniz.

MÜQAVİMƏT ANLAYIŞI

SOĞAN MODELİ



Müqavimətin öhdəsindən pozitiv yanaşma ilə gəlmək, onu effektiv şəkildə idarə etmək istəyirsinizsə, əvvəlcə onu başa düşməlisiniz.

Müqavimət soğan kimidir

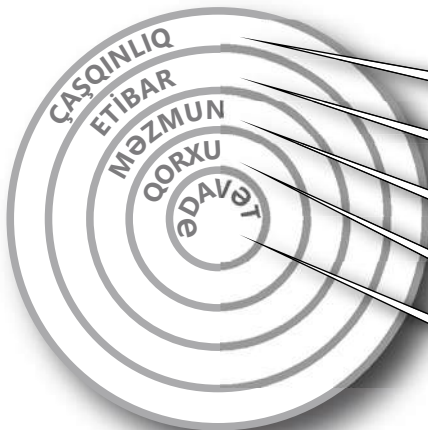
Bir müqavimət qatını aşdıqdan sonra hər zaman altında daha bir qatın olduğunu görürsən. Üstəlik, sonrakı qat hər zaman əvvəlkindən daha acı, daha qəliz təsir bağışlayır. Bəzilərinin fikrincə, hətta soymağa davam etdikcə soğan sizi ağlamağa da vadar edə bilər.

Soğanın qatları sadə şəkildə – çəşqinlik və anlaşmazlıqla başlayır ki, bunlar da ünsiyyətin yaxşılaşdırılması ilə aradan qaldırıla bilər. Dərinə getdikcə qatlar acılaşır, çünki müqavimət daha şəxsi xarakter alır və daha dərindeki məsələlərdən irəli gəlir. Müqavimətin həddi qorxu ilə əlaqəli, dərin qatlardan gələn reaksiyadan başlayaraq sonda keçmiş təcrübə ilə əlaqəli qeyri-rasional ədavətdən keçərək başa düşülməkdən real müqavimətə qədər uzanır.



MÜQAVİMƏT ANLAYIŞI

SOĞAN MODELİ



"Nə dediyinizi başə düşmürəm".

"Niyə belə dediyinizi başə düşmürəm".

"Dedikləriniz xoşuma gəlmir".

"Mənə nəyinsə deyilməsi xoşuma gəlmir".

"Sizdən xoşum gəlmir".

MÜQAVİMƏT ANLAYIŞI

SOĞAN MODELİ



Başa düşmək qorxunu aradan qaldırır. Soğan modeli sizə müqavimətin müxtəlif növlərini anlamaq üçün güclü üsul təklif edir. Nə ilə üz-üzə gəldiyinizi anladıqdan sonra qorxu hissi azalmalıdır və siz müqaviməti effektiv idarə etmək üçün düzgün alətləri seçə bilməlisiniz.

1. Ən üst qat **çaşqınlıq** və kontekstin başa düşülməməsi ilə əlaqəlidir.
2. İkinci qat konkret təfərrüatların çatdırıla bilməməsi, buna görə də fikrinizin **etibarlılığının** nümayiş etdirilə bilməməsi ilə əlaqədardır.
3. Üçüncü qat ən vacib qatdır. Təklifinizin **məzmununa** real etiraz bu qatda özünə yer tapır.
4. Dördüncü qat təklifinizin rədd edildiyi qatdır. Bunun səbəbi haqsız olmağınız deyil. Daha dərin psixoloji səviyyədə bu fikir yatır: "Haqlı olmağın məni narahat edir". Bu qat **qorxu** ilə əlaqədardır.
5. Ən dərin qat qeyri-rasionaldır. O, real vəziyyətə deyil, təsəvvürə əsaslanır, çox vaxt **ədavət**, düşmənlilik hissi yaratmış keçmiş təcrübə ilə əlaqəli olur.

Qatlara növbə ilə baxıb hər bir müqavimət səviyyəsinin əhatə etdiyi məsələlərə, onların həlli üçün bəzi başlanğıc fikirlərə nəzər salaq.

MÜQAVİMƏT ANLAYIŞI

NƏ DEDİYİNİZİ BAŞA DÜŞMÜRƏM



Çox vaxt eşitdiyiniz ilk cavab təxminən belə olur: "*Nə dediyinizi başa düşmürəm*". Bu müqavimət forması **çaşqınlıqla** əlaqəlidir.

Bunun ən sadə yozumu fikri birbaşa qəbul edib mövqeyinizi bir daha və nisbətən aydın izah etməkdir. Bu, qarşınızdakı şəxsin məlumatı hansı üsulla daha yaxşı qəbul etdiyini anlamağı və o üsuldən yararlanmağı nəzərdə tutur (bax: [səh. 44](#)).

Sonra o, yenə də düşünə bilər ki, sizin nə demək istədiyinizi başa düşüb, lakin yozumu sizin nəzərdə tutduğunuzdan fərqlənə bilər. Belə ki, onun sizin dediyinizdən anladığı sizin düşüncənlə eynilik təşkil etməyə bilər. Bunu təsbit etmək, bəlkə də, çətindir, amma bunu bacardıqda o "kəşf" anını yaşayacaqsınız.

Uşaq ikən mənim daxılım dolduqdan sonra müdrik insan olan atam poçt idarəsində əmanət hesabı açmağı təklif etdi. O mənə faizi izah etdi və ağıllı uşaq olduğuma görə bunu cəld anladım. Lakin ağıllı olduğuma görə bilirdim ki, bu dünyada heç nə əvəzsiz edilmir. Ona görə də poçt idarəsinin hər ay pulumdan bir qədər tutacağını düşünürdüm. Başa düşə bilmirdim ki, atam bunu niyə təklif edib: axı daxılım heç vaxt məndən pul tutmurdu.



MÜQAVİMƏT ANLAYIŞI



NƏ DEDİYİNİZİ BAŞA DÜŞMÜRƏM

Necə ...

Bu cümlənin işarə edə biləcəyi daha bir müqavimət mənbəyi budur: "Dediklərinizi **necə** etməli olduğumu başa düşmürəm". İnsanlar ideyanızın nəticə verəcəyini bilirlər, lakin bundan sonra nələrin olacağını anlaya bilmirlər. Bu, acizlik hissinə gətirib çıxara bilər ki, onu da təklifinizin nəticələrini asan anlaşılacaq sadə addımlarla izah edərək aradan qaldıra bilərsiniz.

...və niyə

Nəzərə alınmalı olduğunuz son forma budur: "Bunu **niyə** dediyinizi başa düşmürəm". Bu o deməkdir ki, insanların artıq bildikləri ilə sizin deməyə çalışdığınız arasında məntiqi uyğunsuzluq var. Vəzifəniz bu uyğunsuzluğu müəyyən edib tam aradan qaldırmaqdır.

"Çünki mən belə deyirəm" cavabı böyüklərdə də, eynilə uşaqlarda olduğu kimi, heç bir nəticə vermir.



MÜQAVİMƏT ANLAYIŞI



NİYƏ BELƏ DEDİYİNİZİ BAŞA DÜŞMÜRƏM

Soğanın ikinci qatını – "*Niyə belə dediyinizi başa düşmürəm*" arqumentinin öhdəsindən gəlmək daha çətindir, çünki onun səbəbi, sadəcə, uğursuz kommunikasiya deyil. Modelin bu qatı **etibarlılıqla** əlaqəlidir.

Əvvəl öz etibarlılığınız haqqında düşünməlisiniz: **size** şübhə ilə yanaşılırmı? Arqumentinizi və elə özünüzü də özgüvənlə təqdim etməlisiniz. İnsanlara ilham vermək məqsədilə zəruri özünəinamə sahib olmaq üçün yaxşı hazırlaşın, qamət, üz ifadəsi, geyim kimi təfərrüatlara düşüncəsizcəsinə laqeyd qalıb gücünüzü itirməyin.

Sonra **dəlilinizi** götür-qoy edin. O, inandırıcı olmaya bilər. İnandırıcılıq üçün yetərli dəlil olmaya və ya mövcud dəlil qüsurly ola bilər. Aşağıdakılarla əlaqədar problemlərə diqqət yetirin:

- Məlumat və faktlar – nə qədər, hansı seçim, etibarlılıq.
- Onları necə şərh etmişiniz – təhlilinizin əsaslandığı məntiq.

MÜQAVİMƏT ANLAYIŞI



NİYƏ BELƏ DEDİYİNİZİ BAŞA DÜŞMÜRƏM

Faktlar və məntiqi əsaslandırmanız müqavimət göstərən şəxs üçün doğru olsa da, arqumenti təqdim etmək üçün istifadə etdiyiniz üsul ona cəlbedici və inandırıcı gəlməyə bilər. Onun üçün vacib olan məqamları yetərinə önə çəkmişinizmi? Bəzi insanlara fakt və rəqəmlər lazımdır, bəziləri isə inanmaq üçün insanlarla danışmağa ehtiyac duyurlar. Bəziləri öz gözləri ilə görmək, bəziləri hansısa təcrübəni şəxsən yaşamaq, bəziləri isə dəlili şəxsən sınaqdan keçirmək istəyirlər.

Dəlil yetərli deyil

Heç olubmu ki, haqlı olarsınız, haqlı olduğunuzu biləsiniz, həqiqətən, inandırıcı məntiqi əsaslanarsınız, amma mübahisəni yenə də uzadasınız?

Əlbəttə, olub. Səbəb isə böyük "E" hərfi, yəni emosiyadır. Biz ona əsasən hərəkət edirik. Bəzən insanların ehtiyac duyduğu nəsnə dəlil olmur. Onlar dediklərinizə inanmaq üçün vaxt və motivə ehtiyac duyur.

Onların fikrincə, siz ən vacib suala cavab tapmalısınız: "**Mənim mənfəətim nədir?**"

MÜQAVİMƏT ANLAYIŞI



DEDİKLƏRİNİZ XOŞUMA GƏLMİR

3-cü qat – "*Dedikləriniz xoşuma gəlmir*", yəqin ki, müqavimət səviyyələri arasında ən vacibidir və onun iki forması mövcuddur. Hər ikisi də qiymətləndirmə ilə əlaqəlidir. Təklifinizdə, həqiqətən də, yanlış olan bir şey var.

Mənim üçün yaxşı deyil

Təqdim etdiyiniz ideya və ya önə sürdüyünüz dəyişiklik hər kəsi qane etməyə bilər. Bəzilərində görə, bu nəticələr onlar üçün çətinlik yarada bilər. Təklifiniz nəticəsində uduzacaqlar, odur ki, onların müqavimət göstərməsi təəccüblü deyil.

Onları bunun əksinə inandırmaq üçün heç nə edə bilməzsiniz və etməməlisiniz. Düşüncələrini öyrənmisinizsə və dəyişiklik, doğrudan da, onların vəziyyətini pisləşdirəcəksə və ya ideya onlar üçün əlverişli deyilsə, bunu qəbul etməkdən başqa, yolunuz yoxdur.

Yeganə dürüst yol budur. Gözlərinin içində baxın və deyin: "*Haqlısınız, sizi başa düşürəm*".

MÜQAVİMƏT ANLAYIŞI



DEDİKLƏRİNİZ XOŞUMA GƏLMİR

Mənə heç bir aidiyyəti yoxdur

Digər tərəfdən, onların müqavimətinin, bəlkə də, sizin təklifinizin onlara təsiri ilə heç bir əlaqəsi yoxdur. Belə ki, onların vəziyyəti yaxşılaşa və ya pisləşə, ya da təklifin onlara heç bir təsiri olmaya bilər. Onları daha çox təklifin başqaları – iş yoldaşları, müştərilər və ya müəssisə üçün daşdığı məna maraqlandırır.

Onlar nəyinsə yanlış olduğunu düşünürlər. Sözügedən plana əməl etməyin səhv olacağını söyləməyə çalışırlar, odur ki, onlara qulaq asmağınız doğru olar.

Onlar haqlı ola və ya səhv edə bilərlər. Sizin vəzifəniz onlara qulaq asmaq və baxış bucaqlarını obyektivliklə dəyərləndirməkdir. İndi, yəni erkən mərhələdə fikrinizi dəyişib üstünüzə kiçik bir yumurtanın atılması ilə barışmaq daha yaxşıdır, nəinki onların sonradan haqlı çıxması və sizin başdan-ayağa yumurtaya bulaşmağınız.



MÜQAVİMƏT ANLAYIŞI



MƏNƏ NƏYİNSƏ DEYİLMƏSİ XOŞUMA GƏLMİR

"Mənə nəyinsə deyilməsi xoşuma gəlmir" arqumenti sahiblik hissi ilə əlaqəlidir. Müqavimət göstərən şəxsin ideyaları özünəməxsus dəyərləndirmə prosesi mövcuddur və orada sizin və ya başqa kiminsə ona nə düşünməli olduğunu söyləməsi nəzərdə tutulmur. Bu, güc, nəzarət və ya etimadla əlaqəli məsələ ola bilər.

Hamımız vaxtaşırı belə hərəkət edə bilirik, lakin bəzi insanlar əksərən belə davranırlar. Xoşbəxtlikdən, onlarla nisbətən nadir hallarda qarşılaşırıq. Adətən, onlar güclü və çox vaxt dominant xarakterə malik olurlar. Həmçinin nəzarəti əllərində saxlamağa ehtiyac duyurlar.

Bu, qeyri-müəyyənlik və risk qarşısında duyulan Qorxudan qaynaqlanır. Bu, bacarıqlarına olan inamla birləşdikdə onlarda başqalarının fikirlərinə qarşı dözümsüzlük, həmçinin uğursuzluqlara görə başqalarını təqsirləndirməyə meyillilik müşahidə edirik.



MÜQAVİMƏT ANLAYIŞI



MƏNƏ NƏYİNSƏ DEYİLMƏSİ XOŞUMA GƏLMİR

NƏZARƏT DAVRANIŞININ İDARƏ EDİLMƏSİ ÜÇÜN STRATEGİYALAR

Əvvəla və ən əsası, aqressiv təşviqatdan istifadə etməyin. Ən yaxşı halda, bu, insanların ürəyinə yatmayacaq. Ən pis halda, hətta sonradan sizinlə razılaşsalar belə, yenə də ən kiçik problem zamanı zehinlərinizdə məhz sizi zərbə altında qoyacaqlar.

Əvəzində, onlara öz qənaətlərini formalaşdırması üçün fakt və məlumatlar təmin edin. Daha irəli getmək istədiyiniz hallarda, strukturlaşdırılmış, məntiqli arqumentlər irəli sürün və öz qərarlarınızı qəbul etmək üçün onlara kifayət qədər vaxt verin. İşləri düzgün görmək üçün vaxt ayırın. Ən kiçik səhv sizin onların gözündəki etibarlılığınıza zərər verə bilər.

Mümkün olduqda onların qorxularını müəyyən etməyə çalışın. Qorxu yarlıqı yapışdırmadan praqmatik tədbir tökərək həll yolları tapmağa çalışın. Qorxu və ya narahatlıq əvəzinə, riskin idarə edilməsi və tədbirlilik kimi ifadələrdən yararlanın.

Hər şeydən vacibi, səbirli olun. Bu növ müqavimət çox vaxt zəif dinləmə və amirana davranışla müşayiət olunur.

MÜQAVİMƏT ANLAYIŞI



SİZDƏN XOŞUM GƏLMİR

"Sizdən xoşum gəlmir" arqumenti şəxsi xarakter daşımaya bilər. Çox vaxt məsələ müqavimət göstərən şəxsin nəzərində nəyi təmsil etməyinizdədir. Bu müqavimət keçmişlə bağlıdır və sözügedən məsələ ilə heç bir aidiyyəti yoxdur və ya aradakı əlaqə çox cüzdür.

Bu düşüncənin səbəbi nə ola bilər?

Səbəb siz, yaxud özünün etməli olduğunu düşündüyü işi görən intellektual şəxsi sizin təmsil etməyiniz, yaxud da şöbə və ya müəssisənin siması qismində siz ola bilərsiniz. Səbəb, sadəcə, hazırda qarşısına çıxdığınıza görə və ya səhəri yaxşı açılmadığı, yaxud günü çox pis keçdiyinə görə siz ola bilərsiniz.

Ürəyinizə salmayın. Obyektivliyinizi qoruyun və məsələnin, sadəcə, başqa gündəmlə əlaqəli ola biləcəyini qəbul edin. Söhbət qarşı tərəfin etiraf etmək istəmədiyi "gizli müqavimət"dən də gedə bilər. Bu həm də qorxudan, əsasən də, uğursuzluq qorxusundan irəli gələ bilər.

MÜQAVİMƏT ANLAYIŞI

HƏR DƏFƏ BİR QAT



İnsanlar çox vaxt, xüsusilə müqavimətin əsl mənbəyi dərinlikdə olduqda demək istədiklərini dəqiq ifadə edə bilmirlər. Ona görə də daha yüksək səviyyədə açıq-aşkar müqavimət göstərərək əsl narahatlıqlarını gizlədə bilirlər. İki sadə qaydaya əməl etməklə soğan modelindən yararlanın.

Qayda 1: Müqavimətə hər zaman onun ifadə edildiyi səviyyədə cavab verin

Qarşılaşdığınız müqavimətə dinləmə ilə başlayın və müvafiq səviyyədə cavab verin. Dərinlikdə nəyinsə gizləndiyindən şübhələnə bilərsiniz, lakin bu yanaşmanın tövsiyə edilməsinin iki səbəbi var:

1. İnsanın sözüne etibar etmək hörmət əlaməti sayılır.
2. Dərinlikdə başqa səbəb ola bilər, lakin bu, daha səthi səviyyədə narahatlıqların mövcudluğunu istisna etmir.

Qayda 2: Hər dəfə soğanın bir qatını soyun

Müqavimətin idarə edilməsi üçün bildiyiniz hər üsuldən istifadə etmisiniz, səbir göstərmisiniz, yenə də irəliləyiş əldə edə bilməmişsinizsə, onda dərinlikdə başqa səbəbin olduğu qənaətinə gələ bilərsiniz. Növbəti səviyyəyə keçin və onunla məşğul olun.

MÜQAVİMƏT ANLAYIŞI

QIZIL QAYDA



Müqavimətin
idarə edilməsi
üçün qızıl qayda:

Mənə
müqavimət
göstərənlərə hər
zaman hörmətlə
yanaşacağam.



Müqavimətin idarə edilməsi zamanı bundan vacib heç nə yoxdur. Bu kitab alət və üsullarla doludur, lakin bu qaydaya sadıq qalsanız, yanılmayacaqsınız.

Bu, iki mənanı ifadə edir:

1. İnsanlarla hər zaman tamamilə dürüstlüklə davranmalısınız. Burada söhbət bütün məlumatların, bunun məqsədəuyğun olmadığı halda, açıqlanmasından deyil, qarşınızdakı şəxsi inandırmaq üçün bilərəkdən yanlışlıq və ya saxta məlumatın verilməməsindən gedir.
Düzlük ən böyük bəclik deyil... yeganə yoldur.
2. Müqavimət göstərən insanları tanıyın. Onlar haqqında mümkün qədər çox şey öyrənin. Bu sizə onların müqavimətini idarə etməkdə yardım göstərəcək. Bunun üçün sual-cavab və dinləməyə həsr olunmuş fəsildə yer verilən bacarıqları məşq edin.

MÜQAVİMƏT ANLAYIŞI

MÜQAVİMƏTİN İDARƏ EDİLMƏSİNİN GÜMÜŞ QAYDALARI



Müqavimət göstərən insanlarla işinizi tənzimləyəcək daha beş qayda mövcuddur.

1. Müqaviməti üzə çıxarın

Gün işığında onu təhlil edə və öhdəsindən gələ bilərsiniz. Qaranlıqda isə o çoxalacaq və böyüyəcək.

2. Müqavimətin pozitiv niyyətlərdən irəli gəldiyini fərz edin

Pis davranışı onun ardındakı niyyətdən ayrı tutun. Müqavimətimi ifadə şəklimi təqdir etmək məcburiyyətində olmasanız da, mənimlə hörmətlə rəftar etməlisiniz, bu halda, mən də sizə hörmət bəsləməyə başlayacağam.

3. Müqavimətin, əslində nə ilə əlaqədar olduğunu öyrənin

Çox vaxt başqalarının ağılından nə keçdiyini oxumağa çalışırıq. Adətən, öz narahatlıqlarımızı onlara proyeksiya edirik. Beləliklə, məsələnin əsl mahiyyətini nəzərdən qaçır və səhv məqama yönələ bilərik. Emosional dil də anlamağımıza mane ola bilər, ona görə də müqavimət göstərən şəxsin fikirlərini aydın ifadə edə bilməməyinin yozumunuza təsir göstərməsinə imkan verməyin.

MÜQAVİMƏT ANLAYIŞI

MÜQAVİMƏTİN İDARƏ EDİLMƏSİNİN GÜMÜŞ QAYDALARI (DAVAMI)



4. Müqavimət göstərənlərlə etibarlı münasibət qurun

Etibar münasibətlərin və beləliklə, qarşılıqlı anlayışın formalaşmasının əsasını təşkil edir. Müqavimət göstərən şəxslərlə hər bir qarşılıqlı əlaqəniz, ilk növbədə, insani xarakter daşıyır. Etibarlı münasibət onların baxış bucağını başa düşməkdə və daha sonra öz fikirlərinizi effektiv şəkildə bürüzə verməkdə yardım edə bilər.

5. Onların fikirlərini öyrənməyə çalışın

Müqavimət göstərən şəxslər sizə nə öyrədə bilərlər? Zehninizi açsanız və hər şeyə maraq göstərsəniz, öyrənmək üçün ən münasib vəziyyətə nail olacaqsınız. Bu halda, suallarınız daha obyektiv, dialoqunuz daha konstruktiv ola bilər.





PROSESİN GÜCÜ

PROSESİN GÜCÜ

CƏSARƏTİNİZİ İTİRMƏYİN



Müqavimət sizi təqətdən sala bilər. Bu kitabda təqdim edilən üsullar bəzi vəziyyətlərdə sürətli nəticə versə də, bu hər zaman belə olmaya bilər.

Müqavimətin idarə edilməsini qolf matçı kimi təsəvvür edin.

- Bəxtiniz gətirə və bir zərbə ilə 18 dəliyi tamamlamağınız mümkün ola bilər – bu inanılmaz olardı!
- Dəlikləri müvafiq vuruş sayı ilə tamamlaya bilərsiniz. Oyunda ustalaşdıqca işinizin də asanlaşdığını görəcəksiniz.
- Quma batdığınız yerlərdə bəzi dəliklər tapa bilərsiniz.
- Lakin gec-tez öhdəsindən gələcəksiniz.

Müqavimətin idarə edilməsinin əsl sirləri:

- əzmkarlıq;
- prosesə etibar olunması – bu, nəticə verəcək!



PROSESİN GÜCÜ

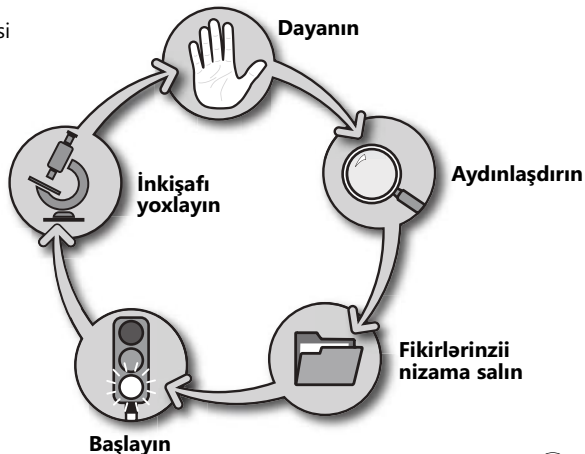
MÜQAVİMƏT HƏDDİNİ MÜƏYYƏN EDİN



Müqavimətin idarə edilməsi prosesi
"SCOPE" (HƏDD) adlanır:

- S** "Stop" (Dayanın)
- C** "Clarify" (Aydınlaşdırın)
- O** "Organise your ideas"
(Fikirlərinizi nizama salın)
- P** "Proceed" (Başlayın)
- E** "Examine progress"
(İrəliləyişi təhlil edin)

Növbəti səhifələrdə hər bir
addıma nəzər salacağıq.



PROSESİN GÜCÜ



MÜQAVİMƏT HƏDDİNİ MÜƏYYƏN EDİN



DAYAN

Müqavimət bəzən sizi, sözün əsl mənasında, şoka sala bilər.

Ona görə də ilk anda fikir və ya təkliflərinizə edilən etirazın emosional təsirindən irəli gələn refleksiv reaksiya verə, şəxsinizə hücum olduğunu hiss edə bilərsiniz.

Hücum şəxsinizə yönəlməyib, odur ki, ilk növbədə, DAYANIN. Zehni cəhətdən fasilə verin, dərinə nəfəs alın, özünüzü bir anlıq sakitləşdirin və şəxsi gücünüzün fərqi varın:

- müqavimət hörmətsizcəsinə və qeydi-adekvat şəkildə ifadə olunduqda ünsiyyətdən imtina etmək, hətta çıxıb getmək gücü;
- təklifinizi hazırlamağın və başa düşməyin verdiyi güc;
- vəziyyəti obyektiv qiymətləndirmək və hörmətlə cavab vermək üçün malik olduğunuz güc;
- sizi dəstəkləyən insanlardan qaynaqlanan güc.

PROSESİN GÜCÜ



MÜQAVİMƏTİN HƏDDİNİ MÜƏYYƏN EDİN

AYDINLAŞDIRIN



İndi isə müqaviməti başa düşməyin vaxtı çatıb. Müqavimət özünü sual, kinayəli və ya pisniyyətli şərh, yaxud birbaşa etiraz formasında büruzə verə bilər. Onu başa düşdüyünüzə əmin olun.

Əsas alətiniz sual vermək ola bilər və bu mövzu sonrakı fəsillərdən birində əhatə olunacaq. Lakin aydınlaşdırma məqsədilə sual vermədən əvvəl bu addımları atın:

1. Təşəkkür edin

Müqavimət və suallar sizin üçün bir töhfədir. Onlar sizə başqalarının ideyalarınızla əlaqədar problemlərini və onların necə həll edə biləcəyinizi başa düşməkdə yardım edir.

2. Etirazı təkrar edin

Müqavimət göstərən şəxslə eyni açar sözlərdən istifadə edin. Beləliklə, onu başa düşdüyünüzü anlayacaq. Onun sözlərini öz sözlərinizlə əvəzləməyə çalışmayın: bu, manipulyativ səslənə, eyni zamanda münaqişəni daha da artırma bilər: "Xeyr, söylədiklərinizə görə məyus olduğumu demədim. Dedim ki, qəzəbliyəm".

3. Sual verin

İndi isə müqavimət göstərən şəxsin narahatlığının nədən ibarət olduğunu büsbütün aydınlaşdırmaq üçün sual verin.

PROSESİN GÜCÜ



MÜQAVİMƏT HƏDDİNİ MÜƏYYƏN EDİN

FİKİRLƏRİNİZİ NİZAMA SALIN

Bir-iki saniyə səssiz qalmaq normaldır. Bu zaman dilimdən eşitdikləriniz haqqında düşünmək və onları soğan modelinə tətbiq etmək üçün yararlanın. Davam etmədən əvvəl fikirlərinizin nizama salınması qorxunc "boşboğazlıq" xəstəliyinin qarşısını alır.

- Bu müqavimət hansı səviyyədədir?
- Konkret olaraq nəyi həll etməliyəm?
- Ən vacib olan nədir?
- Hansı üsullardan istifadə edə bilərəm?
- Hansılarının yaxşı nəticə vermək ehtimalı yüksəkdir?
- Hansından istifadə edəcəyəm?
- Onu necə tətbiq edəcəyəm?
- Bundan sonra nə deməliyəm?



PROSESİN GÜCÜ



MÜQAVİMƏT HƏDDİNİ MÜƏYYƏN EDİN

BAŞLAYIN



İndi isə qızıl qaydanı (hörmətlə yanaşmaq) yaddan çıxarmadan müqavimətə cavab verməyə başlayın. Tərəddüd etdikdə daha çox məlumat almaq üçün müvafiq sualı verib cavabını dinləsəniz, nadir hallarda səhvə yol verəcəksiniz.



PROSESİN GÜCÜ



MÜQAVİMƏT HƏDDİNİ MÜƏYYƏN EDİN

İNKİŞAFI YOXLAYIN



Heç vaxt geri addım atıb işlərin necə getdiyini yoxlamadan xeyli məsafə qət etməyin. Daimi müqavimət bombardmanı nə qədər çox davam edərsə, gücü bir o qədər azalar. Ona görə də hər dəfə bir məqama toxunaraq təsiri qiymətləndirin. Buna iki sadə üsulla nail ola bilərsiniz:

1. Sizə müqavimət göstərən şəxsi müşahidə etmək

Çox vaxt üz ifadəsi, qamət, başın yırğalanması və ya razılıq mənasında tərpədilməsi kimi jestlər irəliləyiş əldə etdiyinizə, qarşınızdakı şəxsi çaşdırdığınıza və ya müqaviməti daha da dərinləşdirdiyinizə dair ipucları verir.

2. Sual vermək

Daha çox öyrənməyin ən yaxşı üsulu sual verməkdir, hətta sual bu qədər sadə olsa belə:
"Bunlar sizi narahat edən məsələnin aydınlaşdırılmasına yönəlməyə başlayıbmı?"

Nə öyrəndiyinizdən asılı olmayaraq, **dayanmaq**, öyrəndiklərinizi **aydınlaşdırmaq**, davam etmədən əvvəl **fikirlərinizi nizama salmaq** üçün əsl məqamdır. Buna bircə an, ya da uzunmüddətli fasilə lazım gələ bilər.

PROSESİN GÜCÜ

MÜQAVİMƏTİN HƏDDİNİ MÜƏYYƏN EDİN

BÜTÜN EHTİMALLARIN ARADAN QALDIRILMASI



"SCOPE" dövrü prosesdir. İnkişafı yoxladıqdan sonra dayanın və dövrəni təkrar tamamlayın, ta ki, heç bir müqavimətin olmadığını görəndə qədər.

Bu, "bütün ehtimalların aradan qaldırılması" adlanır. Artıq heç bir müqavimətin olmadığını düşündükdə bu fikrinizin doğruluğunu sınaqdan keçirin.

Doğrudursa, ehtimallar siyahısı boş olmalıdır. İndi də sövdələşməni tamamlayın. Qarşı tərəfə onun narahatlıqlarını həll etdiyinizi bildirin və atmaq istədiyiniz növbəti addımı təsvir edin. Bu, təqdimatı və ya marketinq təklifini bərpa etmək və ya layihə planınızda nəzərdə tutulan hər hansı tapşırığın yerinə yetirilməsinə başlamaq ola bilər.

Təqdimat və ya marketinq təklifi zamanı müqavimətin idarə edilməsi prosesi bir neçə dəqiqədən çox davam edibsə, narahatlıq ifadə olunmadan əvvəl dediklərinizin qısa icmalını verib sözlünüzə davam edə bilərsiniz.

PROSESİN GÜCÜ

YARDIM İSTƏMƏK



Satış, təlim, təqdimat və ya dəyişikliyin idarə edilməsi kontekstində müqavimətin idarə edilməsində ən böyük dəyərlərdən biri iş yoldaşınızdır.

Müqavimətlə üzləşərkən hansısa iş yoldaşınızın dəstək göstərməsi sizə özünəinam və çıxış yolu qazandıracaq. Necə idarə edəcəyinizi bilmədiyiniz bir etirazla qarşılaşdıqda onu, sadəcə, hazırlıqsız ola biləcək iş yoldaşınıza birbaşa ötürməyin.

Əvvəla, həmişə olduğu kimi, dayanın, vəziyyəti aydınlaşdırın və düşüncələrinizi nizama salın, sonra belə bir fikirlə davam edin: *"Təşəkkür edirəm. Sizə fikirlərimi bildirəcək, daha sonra iş yoldaşımdan əlavəsinin olub-olmadığını soruşacağam"*.

Beləcə, iş yoldaşınızı işin içinə çəkmədən yardıma ehtiyacınızın olduğu haqqında xəbərdar edə biləcəksiniz. İş yoldaşınızın hazırda yaxşı cavabı yoxdursa, onda müqavimət göstərən şəxsə müəyyən müddət ərzində hərtərəfli cavab verməyi təklif edin. Sonra sözlünüzü yerinə yetirin.



HARMONİYADA QALIN

HARMONİYADA QALIN

HARMONİYA METODLARINA GİRİŞ



Aykidoda olduğu kimi, çoxsaylı döyüş sənətləri əks qüvvə ilə toqquşmağın hər iki tərəf üçün də zərərli olduğunu öyrədir. Həmin əks qüvvə sizdən daha üstün olarsa, yaralanacaqsınız. Əvəzində, aykido sözünün "harmoniya" mənasını verən "ay" hissəsinə diqqət çəkilir.

Bu, müqavimətin idarə edilməsi üçün də keçərlidir. Ona etiraz edərək əks düşüncədə ilişib qalsanız, fikirləri dəyişmək ehtimalınız azalacaq. Bu zaman münaqişənin yaranması ehtimalı daha yüksəkdir.

Bu fəsildəki fundamental üsullar sizə müqavimətə pozitivliklə sinə gərməyin, müqavimət göstərənlərlə harmoniyada qalmağın yollarını öyrədir.



HARMONİYADA QALIN

FOKUSLANMA



Müqavimətlə iş zamanı məqama təslim ola və nəyə nail olmaq istədiyinizi asanlıqla unuda bilərsiniz. Ona görə də "SCOPE" prosesinin "Dayanın" mərhələsi bu qədər vacibdir. Bu fasilədən istifadə edərək (söhbət yalnız müqavimətə qarşı çıxmaqdan getmir) nail olmaq istədiyiniz nəticəyə fokuslanın. Bunu yerinə yetirsəniz, qarşınıza çıxanlara çevik reaksiya vermək üçün tam hazır vəziyyətdə olacaqsınız.

Həmçinin yadda saxlayın ki, müqavimət nadir hallarda şəxsi xarakter daşıyır. Hərçənd sizə elə gələ bilər ki, şəxsinizə qarşı hücum olunub. Xüsusilə də müqavimət göstərən şəxs emosional reaksiya verdikdə belə bir hissə qapılmaq mümkündür. Emosiyalar rəasional və hörmətlə reaksiya vermək qabiliyyətimizi zəiflədir.

Zehni yoxlama siyahısı:

- Mən kiməm?
- Yekun nəticənin nə olmasını istəyirəm?
- Hansı resurslara malikəm?

HARMONİYADA QALIN

ŞƏXSİ GÜC



Özünü necə təqdim etməyiniz müqavimət göstərən şəxsə böyük təsir göstərəcək, mövqeyinizə əminlik səviyyənizi nümayiş etdirəcək. Yanaşmanız və bədən diliniz vasitəsilə şəxsi gücünüzü əks etdirə bilsəniz, vəziyyət üzərində müsbət təsirə malik olacaqsınız.

Yanaşma:

- özünəəmin;
- dözümlü;
- şəraitə uyğunlaşan;
- nikbin;
- əqidəsinə sadıq;
- əzmlı.

Bədən dili:

- düzqamətli;
- açıq;
- gülümsər;
- canlı;
- müqavimət göstərən şəxslə üz-üzə;
- rahat və sakit.



HARMONİYADA QALIN

SAKİTLİYİNİZİ QORUYUN



Sakitlik süstlük və ya qayğısızlıq demək deyil. Bu elə bir pozitiv, enerjili sakitlikdir ki, sizə qarşınıza çıxan çətinlikləri qəbul etmək və enerji səviyyənizi qoruyub saxlamaq imkanını verir.

Sakitləşmək sizə soyuqqanlı və obyektiv qalmağa yardım edəcək, beləliklə, siz müqaviməti dəqiqliklə müşahidə edə, düzgün təhlil edə və çevik reaksiya verə biləcəksiniz. Yenə də köməyinizə "SCOPE" prosesi gələcək.

Bundan əlavə, sakit vəziyyətdə ikən məntiqinizi emosiyalarınızdan uzaq tutduqda buna daha yaxşı nail olacaqsınız. Sizə müqavimət göstərən şəxs emosionaldırsa, onun emosional vəziyyətinə təslim olmamağınız böyük əhəmiyyət daşıyır.

Zehni yoxlama siyahısı:

- Nə baş verir?
- "SCOPE" prosesinin hansı mərhələsindəyəm?
- Dərindən nəfəs alın və sakitləsin.

HARMONİYADA QALIN

SƏSSİZLİYİN GÜCÜNDƏN İSTİFADƏ EDİN



Onlar üçün səssiz qalın

Səssiz qalmağınız müqavimət göstərən şəxslərə çox vaxt düşüncə proseslərini tamamlamağa imkan yaradır. Səssizliyə qarşınızdakı şəxslə müqayisədə daha rahat yanaşsanız, nəzarət daha çox sizin əlinizə keçəcək. Onlar danışdıqdan sonra susub heç nə deməsəniz, səssizliyi doldurmaq ehtiyacı hiss edəcəklər və daha çox ehtiyatsızlığa yol verəcəklər. Beləcə, dəyərli məlumatı ağızdan qaçıracaqlar. Hətta sözləri özləri ilə ziddiyyət təşkil etməyə başlaya bilər.

Özünüz üçün səssiz qalın

Günü bir arqumentlə tamamlayın. Nəyinsə lehinə 12 səbəb mövcuddursa, siz yeddinciyə çatana qədər əvvəlkilər unudulacaq və çıxdaş ediləcək. Daha az arqument zəif görünür və bu qənaətə gəlirik ki, əvvəlki arqumentlər dəstəyə ehtiyac duyursa, deməli, onlar da zəifdir. Bir, iki və ya ən çox üç yaxşı səbəb seçin, qalanlarını saxlayın. Öz fikrinizi ifadə etdikdən sonra dayanın. Onu təkrar söyləməyiniz arqumentinizi zəiflədə bilər: belə təəssürat yarana bilər ki, öz-özünüzü inandırmağa çalışırsınız.

HARMONİYADA QALIN

ONLARLA MÜBAHİSƏ



Həddən artıq yaxşı hazırlaşmışınızsa, müqavimət göstərən şəxslə debata hazır ola bilərsiniz. Bu, risklərə baxmayaraq, zəruri ola bilər.

Müqavimət göstərən şəxsə diqqətlə qulaq asın və aşağıdakılar üçün fürsət axtarın:

- məntiq səhvlərini və ya yanlış fərziyyələri müəyyən etmək;
- təzad və özünüinkar hallarını aşkarlamaq;
- absurd vəziyyətləri öz məntiqi sonluğuna çatdırmaq;
- mövqeyinizi sübuta yetirmək üçün empirik izahata müraciət etmək.

Hər şeydən əvvəl yadda saxlayın ki, insanlar öz simasını itirməkdən nifrət edirlər və fikrini dəyişmək çoxları üçün məhz bunu ifadə edir. Buna görə də onlara **təhlükəsiz qaçış yolu** təmin edin. Onlara məlum olmaya biləcək bir fakt, ideya və ya bir məntiq aspektini müəyyən edin. Bu halda, onlar belə deyə bilərlər: "Kaş bunu əvvəldən biləydim..."

Beləliklə, onlar öz fikrini dəyişmiş olmur, sadəcə, yeni məlumata cavab verirlər.

HARMONİYADA QALIN

PIROQU HİSSƏLƏRƏ BÖLÜN

RAZILIQ HAQQINDA RAZILIQ ƏLDƏ EDİN



Sizinlə razı olmayan şəxsə razılıq əldə etməyə çalışmaq naşükür işdir. Ümumi razılaşıma məxrəcindən başlamaq daha asandır. Odur ki, problemi hissələrə bölün. Müzakirə predmetini hissələrindən ibarət siyahı hazırlayın və nədə razılaşa biləcəyinizi soruşun.

"Aşkara çıxarılanlarla, yoxsa onlar haqqında şərhlərimlə razı deyilsiniz?"

"Aşkara çıxarılanlar məqbuldur, sizin təhliliniz isə yanlış".

Beləliklə, aşkara çıxarılan məlumatlar barəsində razılıq əldə etdiniz. Bundan sonra təhlil məsələsinə keçə bilərsiniz:

"Metodologiyamla razı deyilsiniz, yoxsa onu tətbiq üsulumla?"

"Metodologiyanı yaxşı işləmişiniz, lakin bu yanaşmanı seçməməli idiniz".

"Çox yaxşı, onda gəlin seçə biləcəyim başqa yanaşmaları müzakirə edək".



HARMONİYADA QALIN

PIROQU HİSSƏLƏRƏ BÖLÜN

PROSES



Fikir ayrılığınızı iki və ya üç hissəyə bölməyə davamlı şəkildə çalışın və hansı hissə və ya hissələrdə razılıq əldə edə biləcəyinizi müəyyənləşdirin. Bu, etibarlı münasibət formalaşdırır – həm sizə, həm də müqavimət göstərən şəxsə ortağ nöqtələrinizin nə olduğunu göstərir, fərqlilikləriniz üzərində çalışmaq üçün bünövrə təmin edir. Eyni zamanda müqavimət göstərən şəxsə sizinlə fikir ayrılığının hər şeyi əhatələmədiyini nümayiş etdirir.

Bəs müqavimət göstərən şəxs **bütün** qənaətlərinizlə razılaşmadığını söyləsə? Güman edək ki, heç bir "gizli" müqavimət yoxdur və müqavimət göstərən şəxs təqdim etdiyiniz hər şeydən, doğrudan da, imtina edir. Razılıq əldə etmək üçün piroqun nazik bir dilimini tapmalısınız. Belə deməyi sınayın:

"Açıq-aşkardır ki, məsələyə fərqli perspektivdən baxırıq. Bəs biz, heç olmasa, mövzunun əhəmiyyət kəsb etdiyi haqda razılığa gələ, onun üzərində işləmək üçün bir qədər vaxt ayra bilərikmi?"

Müqavimət götdərən tərəf razılaşarsa, deməli, razılaşmanın ilk addımını atmısınız və irəli getmək üçün yolunuz var. Razılaşmazsa, bu o deməkdir ki, məsələ onun üçün əhəmiyyət kəsb etmir və yaqin ki, yola onsuz davam etməyinizə icazə veriləcək.

HARMONİYADA QALIN

ONLARIN DİLİNDƏ DANIŞIN

BÖYÜK MƏNZƏRƏ, YOXSƏ KİÇİK TƏFƏRRÜAT



Bəzi insanlar "böyük mənzərə"ni diqqətdə saxlayırlar. Dediklərinizin mənasını geniş kontekstdə başa düşmək istəyirlər. Məsələ onları bütövlükdə narahat etdiyindən siz yalnız müəyyən təfərrüatları diqqətdə saxlasanız, onlar sizi dardüşüncəli hesab edəcəklər. Onlar üçün "niyə" sualı əhəmiyyətlidir.

Başqaları isə fakt və məlumatların təfərrüatlarını diqqət mərkəzində saxlayırlar. Ümumi danışsanız, konkret məqamlara keçmək istəməməyiniz onları məyus edəcək. Onlar "necə" sualına cavab axtarırlar.

Müqavimət göstərən şəxsin narahatlıqlarını ifadə etmək üçün hansı sözlərdən istifadə etdiyinə də fikir verin. Beləcə, "VAKD" vasitəsilə ünsiyyətin effektiv olacağına dair işarələr tapa bilərsiniz:

- Şəkillər (Vizual – "Söhbəti hara apardığınızı **görə** bilmirəm".)
- Sözlər (Audio – "Mənə görə, bu, düzgün **səslənmir**".)
- Konkret nümunələr (Kinestetik – "**Qavramaqda** çətinlik çəkirəm".)
- Məlumat ("Digital" (Rəqəmsal) – "Mənə daha çox **dəlil** göstərməli olacaqsınız".)

HARMONİYADA QALIN

ONLARIN DİLİNDƏ DANIŞIN

MƏNTİQ, YOXSƏ EMOSİYA



Sizə müqavimət göstərən şəxs üçün hansı vacibdir: məntiq, yoxsa emosiya? O, qərarlarını necə qəbul edir?

Obyektiv məntiqə əsaslanır və qərarları başı ilə qəbul edirmi?

Əgər belədirsə, o zaman onun üçün həqiqət həтта mədəni davranmaqdan daha artıq dərəcədə üstündür. Məntiqli şəkildə ifadə olunmayan bir şey onun üçün sözün əsl mənasında, məna ifadə etmir.

İnsan və dəyər amilinə diqqət yetirir və qərarları ürəyi ilə qəbul edirmi?

Əgər belədirsə, o zaman onun üçün harmoniya hansısa mücərrəd bir "həqiqət"dən daha çox əhəmiyyət kəsb edir. O, insanlarla canıyananlıqla rəftara can atır və hisslərə məhız faktlar qədər dəyər verir.

Təkid ehtiyacı

Bəzi insanların avtomatik olaraq "başə düşməsi" üçün sizin vurğuladığınız məqamı anlaması kifayət edir. Bəziləri hansısa fikir ilə bağlı çək-çevir üçün müəyyən vaxta ehtiyac duyur. Bir qisim isə özünü düzgün mövqedə olduğunu inandırmaqdan ötrü eyni şeyi dəfələrlə təkrar etməli olur. Nəhayət, bəziləri mütəmadi dəstəyə ehtiyac duyur. Bu ehtiyaqlara həssaslıqla yanaşın.

HARMONİYADA QALIN

İNANDIRMAQ ÜÇÜN DÖRD PRİNSİP SİZ



Təsir psixologiyasına görə, inandırmaq qabiliyyətinin dörd əsas prinsipi mövcuddur. Dürüslüklə istifadə edildiyi halda, onlar yüksək təsir göstərir, müqavimət göstərən şəxslə aranızda harmoniyanı qoruyur. Bunlardan birincisi **sizsiniz**. İnsanları özünüz, şəxsi gücünüz və müzakirəyə çıxardıqlarınızla inandıra bilərsiniz. Psixoloqlar bunun iki aspektini müəyyən ediblər:

Etibarlılıq

Nə haqqında danışdığınızı biləcək yetkinliyə maliksinizsə və bunu əks etdirə bilərsinizsə, insanların sizə inanmaq ehtimalı artır.

Xoşgəlimlilik

Xoşladığımız insanlar bizi daha asanlıqla inandıra bilərlər. Məhz bu səbəbdən etibarlı münasibət bu qədər vacibdir.



HARMONİYADA QALIN

İNANDIRMAQ ÜÇÜN DÖRD PRİNSİP

ONLAR – KÜTLƏ



Hamımız cəmiyyətə uyğunlaşmağa hədsiz dərəcədə can atırıq. Ona görə də 10 pişik sahibindən 8-nin hansı pişik yemindən istifadə etdiyi əhəmiyyət daşıyır (məşhur reklamda deyildiyi kimi). Ən yaxşı pişik qidasının hansı olduğunu bilmirəmsə, başqalarının seçdiyini seçdikdə özümü arxayın hiss edirəm. İnsanlar müqavimət göstərdikdə bu prinsipdən iki yolla istifadə edə bilərsiniz:

Həmkarların təzyiqi

Ən güclü üsul sizin əvəzinizə, **onların** müqavimət göstərən şəxsi inandırmasına imkan verməkdir. Bu zaman müqavimət göstərən şəxs özünü tənha və təcrid olunmuş hiss edə bilər. Əgər onun həmkarları mövqeyinizi sizin əvəzinə ifadə edərlərsə, onlar sizdən qat-qat inandırıcı ola bilərlər.

Sosial dəlil

Bəzilərimiz yalnız başqalarının da istifadə etdiyini gördükdə hansısa məhsul və ya ideyanı mənimsəməkdən qorxmuruq. Belə hallarda, tövsiyələrdən istifadə edin, birbaşa çıxışa icazə verin və ya arqumentinizi gücləndirmək üçün bəzi ad və ya rəqəmləri, sadəcə, sadalayın.

Diqqət: Bu, "Mənə yol göstərilməsi xoşuma gəlmir" ilə ifadə olunan müqavimətdə yaxşı nəticə vermir ki, bunun da səbəbi açaq-aşkardır.

HARMONİYADA QALIN

İNANDIRMAQ ÜÇÜN DÖRD PRİNSİP

MƏN



Ev tapşırığınızı yerinə yetirmisinizsə, məni haqlı olduğunuza inandırmaq məqsədilə, ən güclü təsir mənbəyi kimi, elə məndən istifadə edə bilərsiniz.

Şəxsi mənfəət

Başqa heç bir təsir forması şəxsi marağa xitab etməklə müqayisə oluna bilməz. "Mənim mənfəətim" in nə olduğunu başa düşə bilərsinizsə, deməli, müqavimətimi sürətlə və effektiv şəkildə idarə etmək üçün vasitələrə maliksiniz.

Vicdan

Mənim vicdanım da sizin mütəffiqinizdir. İctimaiyyətə hər hansı açıqlama vermişəmsə və bu açıqlama sizin mövqeyinizi hansısa cəhətdən dəstəkləyibsə, siz də bunu mənə bildirirsinizsə, o zaman müqavimət göstərərək öz-özümü inkar etmiş oluram. Bunun nəticəsi olaraq, beynimdə yaranan ağrını psixoloqlar koqnitiv dissonans adlandırırlar. Bir halda ki, insanlar qarşısında öhdəlik götürmüşəm, vicdanım məni vadar edəcək ki, şəxsi mənfəət, yeni sübut (bax: səh. 41-də qaçış yolu), yaxud kifayət qədər dürüst davranmamağım kimi qarşısızlığa bir səbəb olmadığı təqdirdə, bu öhdəliyə uyğun hərəkət edim.

HARMONİYADA QALIN

İNANDIRMAQ ÜÇÜN DÖRD PRİNSİP

QORXU



Son prinsip **qorxudur**. Ondan son dərəcə ehtiyatla istifadə edilməlidir. Psixoloji təzyiç, qorxutma və təhdidlərdən yayının. Hərçənd insanlar həqiqi bir səbəbdən hansısa fürsəti əldən verdiklərini hiss etdikdə bu onlara fikrini toplamaq üçün təkan verir.

Endirim cümə günü bitir

Bir müddətdir ki, oraya getməyi təxirə salırsansa, bu cümlə məni mərkəzi küçəyə çıxmağa vadar edəcək gücə malikdir. Bir şərtlə ki, bu fənddən hədsiz çox istifadə olunmasın. Çünki onda bu cümləni fikrimdə bu şəkildə tamamlayıram: "...və bazar ertəsi yenidən başlayacaq".

Nadirlik dəyər qazandırır

Hamımız çətin əldə ediləni istəyirik, ona görə də sizə müqavimət göstərən şəxsə çətin nail olunan real dəyər təklif etmək fürsətlərini axtarın. Nəzərə alın ki, kənarında dayanan yeganə şəxs olmaq bəzilərinin xüsusi status kimi xoşuna gələ bilər, bəziləri isə özünü təcrid olunmuş hiss etdiyinə görə buna nifrətlə yanaşa bilərlər. Odur ki, müqavimət göstərən şəxsin motivasiyasını başa düşməyə çalışın.

HARMONİYADA QALIN

KƏNARA ÇƏKİLİN



Göstərilən müqavimət bəzən həddən artıq güclü olur, onun önündə dayanmaq isə həddən artıq riskli hal alır. Ən yaxşısı, yoldan çəkilmək və təhlükəsiz vəziyyət yaranana qədər bu məsələdən uzaq durmaqdır. Bu halın, adətən, iki səbəbi ola bilər:

Hazır olmamaq

Kifayət qədər hazırlaşmamasınızsa, hazır olana qədər gözləmək daha yaxşıdır. Bütün məsələlərlə nə vaxt tam şəkildə məşğul olacağınızı planlaşdırın və plana sadıq qalın.

Həddən çox emosiya

Emosiyaya hədsiz qapılmış insanlar arqumentlərinizi anlamaqda çətinlik çəkə bilərlər, çünki beyinin məntiqə cavabdeh hissəsi emosional hissəsi ilə yarışa bilmir. Ən yaxşısı, qarşı tərəfin öz rəşional düşüncəsinə sizin dediklərinizi anlayacaq qədər qayıtmasını gözləməkdir.

İllərini sərf etdiyi cüdo təliminin onu hücum ehtimalına necə hazırladığı soruşulan bir qara kəmər sahibi bu şəkildə cavab vermişdi: "*Yaxşı formadayam, sürətlə qaça bilərəm*". Beləliklə, yayına bildiyiniz döyüslərdən yayının, yayına bilmədiklərinizə isə hazırlıqlı olun.

*"Cəsarətin böyük hissəsi mühakimə qabiliyyətindən ibarətdir".
"IV Henri, 1-ci hissə"
pyesi, Falstaf obrazı*

Vilyam Şekspir



**SUAL-CAVAB,
DİNLƏMƏ VƏ YENİDƏN
MƏNALANDIRMA**

SUAL-CAVAB, DİNLƏMƏ VƏ YENİDƏN MƏNALANDIRMA

SUALLAR VƏ CAVABLAR



Suallar və cavablar müqavimətin idarə edilməsi zamanı yararlanıla biləcəyiniz ən güclü alətlər arasındadır.

- Sual vermək, sonra cavaba qulaq asmaq prosesi dərin hörmət göstəricisidir.
- Onlar sizinlə müqavimət göstərən şəxs arasına dialoq yaradır.
- Suallarınız müqavimət göstərən şəxsləri öz mövqelərini yenidən dəyərləndirməyə təşviq edə bilər.
- Müqavimət göstərən şəxsin cavabları həm müqavimət, həm də ola bilsin, öz düşüncənizdəki xətlər haqqında dəyərli məlumat təqdim edə bilər.

Müqavimətin idarə edilməsi üçün gümüş qaydalarımızın beşincisi "onların fikirlərini öyrənmək"dir. Sual vermək həm də qızıl qayda və digər üç gümüş qaydaya da xitab edir.

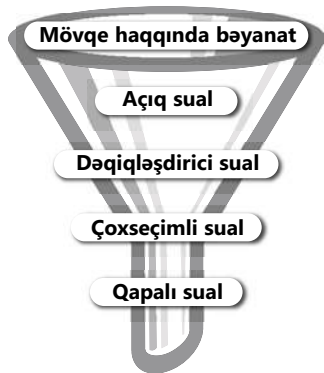
Odur ki, maraq göstərin və maraq hissinizin azalmasına heç vaxt imkan verməyin.

Bu fəsilə sualların effektiv verilməsi prosesinə və eyni dərəcədə vacib sayılan tamamlayıcı dinləmə bacarıqlarına nəzər salınır.

SUAL-CAVAB, DİNLƏMƏ VƏ YENİDƏN MƏNALANDIRMA



SUAL QIFI



Yaxşı sual-cavab qıf prosesinə uyğun gəlir, belə ki, kontekstin müəyyən edilməsi məqsədilə mövqe haqqında bəyanatla başlayır, daha sonra cavab dairəsini azaltmaq üçün bir sıra suallar verilir ki, bu da müvafiq təfərrüatları diqqət mərkəzində saxlamağınıza şərait yaradır.

Müqavimətin idarə edilməsi zamanı bu prosesi başa düşməli və onu vəziyyətə uyğunlaşdıraraq tətbiq etməyi bacarmalısınız.

Təhlükələrlə dolu dörd sual növündən də xəbərdar olmalısınız.

SUAL-CAVAB, DİNLƏMƏ VƏ YENİDƏN MƏNALANDIRMA



SUALINIZIN HAZIRLANMASI

MÖVQEYİNİZ HAQQINDA BƏYANAT

Mövqe haqqında bəyanatınız vermək istədiyiniz sual üçün kontekst hazırlayır. Müqavimət göstərən şəxsə sual verməmişdən əvvəl ondan ümumi müstəvinin müəyyənləşdirilməsində və beləliklə, etibarlı münasibətin formalaşdırılmasında istifadə edin. Məsələn:

"Təqdim etdiyim məlumat mürəkkəbdir və bilirəm ki, onun bəzi aspektləri sizi çox narahat edir".

Həmçinin sualınız üçün "çərçivə müəyyən etmək" məqsədilə mövqe haqqında bəyanatdan yararlanıla bilərsiniz. Bununla da, sual və cavabın çərçivəsi, cavabın tabe olmasını istədiyiniz sərhədlər müəyyən edilir. Çərçivə nümunələrinə daxildir:

- **Kontekst** çərçivəsi – Bu kontekstdə soruşuram ki...
- **Müvafiqlik** çərçivəsi – Sual verməyimin səbəbi budur ki...
- **Nəticə** çərçivəsi – Cavabınızdan əldə etmək istədiyim budur ki...
- **Fərz** çərçivəsi – Fərz etməyinizi istədiyim budur ki...
- **Dəlil** çərçivəsi – Cavabınızın dəlilə fokuslanmasını istədim
- **"Bəs əgər"** çərçivəsi – Araşdırmağınızı istədiyim ssenari budur ki...

SUAL-CAVAB, DİNLƏMƏ VƏ YENİDƏN MƏNALANDIRMA



AÇIQ SUALLAR

Açıq sual mümkün olan ən geniş cavab diapazonuna yol açır. Respondentə şərait yaradır ki, sualınızı öz seçdiyi yolla şərh etsin, ona istədiyi qədər geniş və ya məhdud cavab versin.

Bu, birdəfəyə çox məlumat toplamaq üçün mükəmməl üsuldur, eyni zamanda respondent haqqında xeyli məlumatı üzə çıxarır. Açıq sualınız heç bir məhdudiyyət müəyyən etmədiyindən həmsöhbətinizin düşüncə tərzini haqqında nələrisə aşkar edirsiniz (bax: səh. 44: "Onların dilində danışın").

Sözsüz ki, qarşı tərəfin böyük mənzərəni, yoxsa təfərrüatları diqqət mərkəzində saxladığına, məntiq və faktlara, yoxsa insan və dəyərlərə üstünlük verdiyinə dair işarə tapacaqsınız. Təhlükə bundan ibarətdir ki, açıq sual kifayət qədər sərhəd təmin etmir və həmsöhbətiniz söhbəti istədiyi, sizin üçün faydalı olmayan istiqamətə yönəldə bilər. Məhz buna görə də açılış sualından əvvəl cavaba sərhəd qoymaq üçün mövqeyiniz haqqında bəyanata ehtiyacınız olacaq və eyni zamanda yüksək hörmət çərçivəsində açıq suallar verə biləcəksiniz.

SUAL-CAVAB, DİNLƏMƏ VƏ YENİDƏN MƏNALANDIRMA

DƏQİQLƏŞDİRİCİ SUALLAR



Bir və ya bir neçə açıq sualdan sonra diqqəti sizi maraqlandıran sahələr üzərində cəmləşdirmək vaxtı çatacaq. Dəqiqləşdirici suallar bu məqsədə xidmət edir. Onlar açıq suallarınıza verilən cavabların konkret hissələrini araşdırır. Dəqiqləşdirici sualların arxetipi bu sözlərlə başlayır:

"...haqqında başqa nə deyə bilərsiniz?"

Dəqiqləşdirici suallar müqavimət göstərən şəxslə əlaqədar aşağıdakı məlumatları yoxlamağa yardım edir:

- təklifinizin başa düşülməsi;
- təklifiniz haqqında inanclar;
- təklifinizlə bağlı narahatlıqlar.

Bunlar soğanın ilk üç qatıdır. Müqavimətin mahiyyətini daha yaxşı başa düşdükdə onu həll etməyə çalışmağa başlaya bilərik.



SUAL-CAVAB, DİNLƏMƏ VƏ YENİDƏN MƏNALANDIRMA



QAPALI VƏ ÇOXSEÇİMLİ SUALLAR

Qapalı suallar həmsöhbətinizə sualı cavablandırmaq üçün sərbəstlik vermir. Yalnız "bəli" və ya "xeyr" cavabı tələb edən, eləcə də "Saat neçədir?" kimi suallar qapalı suallardır. Dil qaydalarına riayət etdiyi halda, həmsöhbətinizin cavab imkanı çox məhdud olacaq. Konkret fakt və ya şərtləri toplamaq və ya təsdiq etmək üçün qapalı suallardan yararlanın.

Texniki olaraq, **çoxseçimli suallar** qapalı sualların birdən çox cavabı olan formasıdır. "Bəli" və ya "xeyr" cavablı suallar çoxvariantlıdır. Çoxvariantlı sualları yönləndirərkən təklif etdiyiniz seçimlərin tam olmasını, heç bir variantın nəzərdən qaçırılmamasını təmin edin. Buna nail olmağın yollarından biri də "başqa" variantını təklif etməkdir.

Seçimlərdən biri **cavab variantı çox olan**, birdən çox cavabı seçməyə imkan verən suallardır. Anketlərdə çox istifadə edilən, "uyğun gələn bütün cavabları işarələyin" təklifini irəli sürən suallar buna nümunədir.

SUAL-CAVAB, DİNLƏMƏ VƏ YENİDƏN MƏNALANDIRMA

TƏHLÜKƏLİ SUALLAR



Bir sual hər hansı başqa sualla müqayisədə daha yüksək gücə malikdir. Karikatura qəhrəmanı kimi, onun gücündən yaxşılıq və ya pislilik üçün istifadə edə bilərsiniz. Bu sual təvazökar görünən "**Niyə?**" sualıdır.

Yaxşı tərəf

"Niyə?" səbəb axtarır. Alimlər bu suala həyatını sərf edir, uşaqlar isə onu təbii olaraq verirlər. O, dərin maraqdan irəli gəlir və "*çünki mən belə deyirəm*" cavabı ilə heç vaxt qane olmur. Problemin həlli üçün "5 niyə" metodu sizi məsələnin kökündə dayanan səbəbə sürətlə aparır.

Qaranlıq tərəf

"Niyə" məna axtarır. Təhlükə onu bir şəxsə yönəltdikdə yaranır. Nəyisə niyə etdiyim soruşulduqda özümü narahət hiss edirəm. Qərarıma, eyni zamanda qərarı qəbul edərkən mənim üçün əhəmiyyət daşıyan məqamlara meydan oxuyursunuz. Bu mənim dəyər anlayışımı təhdid edir, odur ki, standart reaksiyam özümümüdafiə xarakterli olacaq. "**Niyə?**" çox vaxt qeyri-konstruktiv və özünümüdafiə xarakterli cavablara təkan verir. Ona görə də bunun əvəzinə, proses haqqında sual verin, "*niyə*"ni "*necə*"yə çevirin. "*Bəs niyə...?*" yerinə, "*Qərarınızı necə qəbul etdiniz?*" və ya "*...üçün səbəbləriniz nə idi?*" suallarını verin.

SUAL-CAVAB, DİNLƏMƏ VƏ YENİDƏN MƏNALANDIRMA

TƏHLÜKƏLİ SUALLAR



Ehtiyatla istifadə edilməli olan daha üç sual növü mövcuddur:

İstiqamətləndirici suallar

İstiqamətləndirici suallar qarşı tərəfin müəyyən baxış bucağını təsdiqləməsi üçün onu təşviq etməyə yönəlmiş, bir cavabı nəzərdə tutan suallardır. Onlar tələ qurur, buna görə də yeni məlumatın toplanılması üçün münasib deyil, həmçinin hörmətsizlik ehtiva edir.

Nəzəri suallar

Problemlərin yaradıcı həlli üçün çox faydalı olan nəzəri suallar bir fikrin araşdırılması zamanı nəyinsə doğru fərz olunmasını tələb edir. Onlar inanclarımızın test edilməsində faydalı olsalar da, faktların toplanılması baxımından çox da yararlı deyil.

Birdəfəyə çox sayda sual

Bir cümlədə bir neçə sual vermək yaxşı səslənsə də, həmsöhbətinizin (və ya sizin) bir və ya daha çox sualı unutması (daha da pisi, onlardan yayınması) riski ilə müşayiət olunur. Siyasətçilər onları çox sevirlər, bu işə belə suallar əleyhinə irəli sürülən daha bir arqumentdir! Mövqə haqqında bəyanatlardan effektiv istifadə etsəniz, onlara ehtiyac duymayacaqsınız.

SUAL-CAVAB, DİNLƏMƏ VƏ YENİDƏN MƏNALANDIRMA

DİNLƏMƏ – DÖRD SƏVİYYƏ



Yalnız o zaman gerçək dəyər əldə edə bilərsiniz ki, sualınıza verilən cavaba diqqətlə qulaq asasınız. Hərçənd əksəriyyət zehninin ancaq bir tərəfi ilə dinləyir. Bu, nəinki hörmətsizlikdir, həm də vacib məlumatları nəzərdən qaçıрмаğınıza səbəb ola biləcək amildir.

Biz dərinlik və gücü get-gedə artan dörd səviyyədə qulaq asa bilərik.



Qulaq asırmışcasına

Seçərək

İştirak edərək

Empatiya quraraq

SUAL-CAVAB, DİNLƏMƏ VƏ YENİDƏN MƏNALANDIRMA

DAYAZ DİNLƏMƏ



Qulaq asırmışcasına

Hamımız belə etmişik, yəni diqqətimiz öz düşüncələrimizə yönəlmiş və özümüzü qarşımızdakına qulaq asırmışcasına göstərmişik. Bilirik ki, həmsöhbətimiz bunu anlayır, elə isə belə etmək nəyə lazımdır? Bu, sadəcə, hörmətsizlik deyil, birbaşa kobudluqdur.

Seçərək

Bəzən qulaq asırıq, lakin eyni zamanda ikinci bir söhbəti, radionu və ya başqa nəyisə dinləyirik. Beyniniz maraqlı nəsə eşitdikdə bir mənbədən digərinə sürətlə keçə bilir.

Ən çox rast gəlinən ikinci mənbə öz daxili dialoqunuzdur ki, bu zaman növbəti sualınızı hazırlaya və ya növbəti argument kimi, müqavimət göstərən şəxsin dediklərinə necə cavab verəcəyinizi düşünə bilərsiniz. Problem bundadır ki, həmin şəxsin dediklərini dəqiqliklə eşitmirsiniz. Odur ki, cavabınız onun dediklərinə deyil, deyəcəklərini **düşündüyünü** əsaslanır. Dinləyin və onlar öz sözünü bitirdikdən sonra fikrinizi bildirməyə hazırlaşın. Səssizlikdən qorxmayın, dinlədiyinizi göstərin.

SUAL-CAVAB, DİNLƏMƏ VƏ YENİDƏN MƏNALANDIRMA

DƏRİN DİNLƏMƏ



İştirak edərək

İştirak yaxşı, sağlam dinləmədir. Tam diqqət verdiyinizə görə deyiləni eşidirsiniz. Bunu başınızı təsdiq mənasında tərpətməklə, göz təması qurmaqla və qeydlər götürməklə dəstəkləyin. İştirak edərək dinləmə fakt və məlumatların toplanılması üçün əladır.

Empatiya quraraq

Empatiya daha da dərinləndirən dinləmədir. İndi təkcə **nə** deyildiyini deyil, **necə** deyildiyini də anlayırsınız. "Sətiraltı mənanı duyursunuz" və deyilməyənlərə də eyni dərəcədə həssaslıqla yanaşırsınız. Bunun üçün bütün bədəninizlə dinləməlisiniz.

Empatiya dərin etibarlı münasibətdən qaynaqlanır və sizə sözlərin kölgəsində yatan emosiyalara çıxış təmin edir. Ondan etibarlılıqdan tutmuş ədavətə qədər soğanın bütün qatlarında yerləşən inanc, narahatlıq və ya qorxuları üzə çıxarmaq üçün istifadə edə bilərsiniz. O sizə həmçinin müqavimətin ifadə ediləndən daha dərin səviyyədə olduğunu göstərən uyğunsuz siqnalı aşkarlamaqda köməklik göstərə bilər. Müqavimət göstərən şəxsin bədən dili sözləri ilə uyğunluq təşkil etmirsə, onun bədənini inanın.

SUAL-CAVAB, DİNLƏMƏ VƏ YENİDƏN MƏNALANDIRMA MÜQAVİMƏT HARADANSA QAYNAQLANIR



Müqavimət heç nədən yaranan bir şey deyil. Bu elə bir davranışdır ki, başqa şəxsin dünya təcrübəsi və sizin onun üçün nəyi təmsil etdiyinizə əsaslanır. Müqavimət göstərən şəxs üçün bu davranış adekvatdır. Odur ki, birinci növbədə, özünüzdən verdiyiniz şərhə nəzərdən keçirin.

Müqavimətə qarşı gəlmək üçün göstərməlisiniz ki, reaksiya məqsədəuyğun deyil, çünki o:

- ya təklifin yanlış başa düşülməsinə əsaslanır (məna);
- ya da dünyanın səhv yozumuna əsaslanır (kontekst).

Yenidən mənalandırma eşitdiyiniz məna və ya kontekstin alternativ təsvirlərinin test edilməsi prosesidir. Bunu etməkdə niyyətiniz mütləq surətdə "kəşf anı" yaratmaq və bütün müqaviməti aradan qaldırmaq deyil. Məqsəd, sadəcə, müqavimət göstərən şəxsi fərqli düşünməyə, başqa üsulun mümkünlüyünü nəzərə almağa sövq etməkdir.



SUAL-CAVAB, DİNLƏMƏ VƏ YENİDƏN MƏNALANDIRMA MƏNANIN YENİDƏN MÜƏYYƏN EDİLMƏSİ



"Bu iş mənim vəzifə öhdəliyimə daxil deyil".

Müqavimətə daha geniş perspektivdən baxın

"Qısamüddətli perspektivdə belə görünə bilər, amma bu təcrübənin tərcümeyi-halınıza necə töhfə verə biləcəyini heç düşünmüsünüzmü?"

Daha yüksək məqsədi diqqət mərkəzinə çəkin

"Vəzifə öhdəliyinizə daxil olmadığını bilirəm, lakin bu iş müəssisəmizin maraqları naminə görülməlidir".

Fərqli nəticəni sınayın

"Başqasından xahiş etsəm və o, uğursuzluğa düşər olsa, bunun bizə necə təsir göstərəcəyini təsəvvürünüze gətirin... ya da başqası işi uğurla yerinə yetirib yüksək təqdir görsə, özünüzü necə hiss edəcəyinizi düşünün".

Söylədiyinizin arxasında duran pozitiv niyyəti önə çəkin

"Bilirəm ki, əsas işinizi görmək üçün vaxtınızın olacağına əmin olmaq istəyirsiniz, lakin bu da eyni dərəcədə vacibdir və uzunmüddətli perspektivdə işinizin görülməsinə töhfə verəcək".

SUAL-CAVAB, DİNLƏMƏ VƏ YENİDƏN MƏNALANDIRMA

MƏNANIN YENİDƏN MÜƏYYƏN EDİLMƏSİ



"Düşünürəm ki, bu təlim kursu vaxt itkisi olacaq və mənə heç nə öyrətməyəcək".

Şərhi müqavimət göstərən şəxsin özünə qaytarın

"Özünüzdən başqa, heç nə sizə öyrənməyə kömək edə bilməz. Öyrənməkdə qətiyyətli olsanız, kurs sizə yeni bilik və ideyalar qazandıracaq".

Sübutları yoxlayın

"Bu kursun ətraflı məzmunu haqqında artıq nə qədər məlumatlısınız?"

İstisna və ya əks-argument axtarın

"Sizə faydalı ola biləcək bir, ya iki qənaətin varlığı mümkündürmü?"

Açar sözlərdən birinə etiraz edin

*"Bu təlim sizi **öyrətmək** üçün deyil, düşünməyə sövq etmək, bəzi praktiki alətlər təmin etmək üçün nəzərdə tutulub. Nəyə öyrənsəniz, bu, əlavə bonus sayılacaq!"*

Niyyətinizi yenidən müəyyənləşdirin

"Öyrənmək üçün gətməyinizi təklif etmərəm. Bu təklifdən gündəlik işinizdən fasilə götürmək üçün istifadə edin ki, işə bir neçə yeni ideya ilə qayıda bilərsiniz".

SUAL-CAVAB, DİNLƏMƏ VƏ YENİDƏN MƏNALANDIRMA

MƏNANIN YENİDƏN MÜƏYYƏN EDİLMƏSİ



"Aşağı statusla mütəxəssis vəzifəsindən imtina edirəm".

Müqavimət göstərən şəxsin mövqeyinin səbəb olduğu təsadüfi nəticələri araşdırın

"Bu yeni vəzifədən imtina etsəniz, müraciət və müsahibə prosesini keçmədən başqa münasib vakansiyadan yararlanma bilməyəcəksiniz".

İnancın nəyə əsaslandığını soröulayın

"Sizi bu vəzifənin daha aşağı statuslu olduğunu düşünməyə vadar edən nədir?"

İnancın nədən qaynaqlandığını soruşun

"Mütəxəssis vəzifələrinin statusunun daha aşağı olduğunu sizə kim deyib?"

Vəziyyətin müstəsna xarakter daşıyıb-daşmadığını yoxlayın

"Neçə mütəxəssis daha aşağı statusa malikdir?"

SUAL-CAVAB, DİNLƏMƏ VƏ YENİDƏN MƏNALANDIRMA

KONTEKSTİN YENİDƏN MÜƏYYƏN EDİLMƏSİ



"Bu məhsul müəssisəmiz üçün faydasızdır".

Sözügedən mühit və ya insanları dəyişin

"Məhsulun müəssisənizin bəzi ixtisaslaşmış sahələrində faydalı olduğunu görə bilərsiniz. İzninizlə, sizə bir neçə nümunə göstərim".

Müvafiq vaxtı dəyişin

"Bu məhsul keçmişdə, bəlkə də, düzgün məhsul olmayıb, lakin növbəti bir neçə ildə baş verən bütün dəyişikliklər nəzərə alınarsa, hazırda faydalı ola bilər".

Fikri ümumiləşdirin

"Sizcə, bu məhsul heç vaxt **hər hansı** vəziyyətdə **hər hansı** faydalı cəhətə malik olmayacaq?"

Konkret elementi diqqət mərkəzinə çəkin

"Sizi funksionallığın ən çox hansı aspektləri narahat edir?"



SUAL-CAVAB, DİNLƏMƏ VƏ YENİDƏN MƏNALANDIRMA

KONTEKSTİN YENİDƏN MÜƏYYƏN EDİLMƏSİ



"Bu dəyişikliklər müştərilərimizə verdiyimiz xidmətə zərər yetirə bilər".

Əsaslandırılmadağı zəiflikləri üzə çıxarmaq üçün analogiyadan istifadə edin

"Rahiblər məkində yazının həddən çox insanın kitabla təmasına səbəb olacağını, onların da öz xüsusi statusunu itirəcəyini düşünürdülər".

Təməl dəyərin kontekstə uyğun olub-olmadığını yoxlayın

"Sözsüz ki, müştərilərə göstərdiyimiz xidməti vacib hesab edirsiniz, lakin xidmət standartlarımızı azaltmasa, ən aşağı qiyməti istəyən müştərilərimizin ehtiyaclarına cavab verə bilməyəcəyik".

İşin necə görülməyi ilə bağlı təsəvvürləri hədəfə alın

"Bu dəyişiklikləri həyata keçirmək üçün planlaşdırdığımız üsulla xidmət standartımızı qoruyuruq".

Fərziyyəni genişləndirin

"Əməl etdiyimiz proses xidmətimizin keyfiyyətini diktə edə bilməz – əsas məsələ sizin kimi əməkdaşların müştərilərə nə dərəcədə önəm verməsidir".



DƏYİŞİKLİYƏ MÜQAVİMƏT

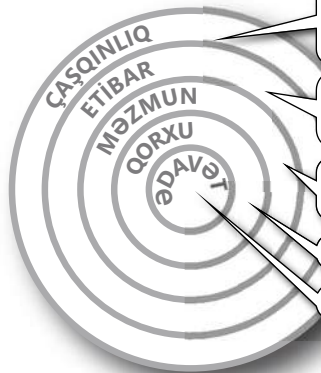
DƏYİŞİKLİYƏ MÜQAVİMƏT

DƏYİŞİKLİKLƏR BAŞ VERİR



Dəyişiklik müasir iş yerinin daimi xüsusiyyətidir. Buna görə də onun çox zəif idarə edilməsi, rəhbərlərin qaçılmaz olaraq üz-üzə qalacağı müqavimətdən qorxması təəccüb doğurur. Bu qorxu çox vaxt ilk fəsilə gördüyümüz bəzi standart və qeyri-adekvat cavablarla nəticələnir.

Müəssisədə baş verən dəyişikliyə qarşı müqaviməti idarə etməyinizə yardım üçün soğan modeli haqqında anlayışınızı uyğunlaşdırmalısınız. Səviyələrin təfərrüatları bir qədər fərqlidir və alətlər qutunuza əlavə etmək üçün bir neçə yeni strategiya mövcuddur.



"Dəyişikliyə niyə ehtiyacımızın olduğunu **baş** **düşmürəm**".

"**Niyə** məhz bu dəyişikliyə ehtiyac olduğunu başa düşmürəm".

"Bu dəyişiklik **xoşuma gəlmir**".

"**Dəyişiklik** xoşuma gəlmir".

"**Sizdən** xoşum gəlmir".

DƏYİŞİKLİYƏ MÜQAVİMƏT



DƏYİŞİKLİYƏ NİYƏ EHTİYACIMIZIN OLDUĞUNU BAŞA DÜŞMÜRƏM

GERÇƏYƏ ÇEVİRİN

"Sınmayıbsa, təmir etməyin" – bu qədim deyimi, gərək ki, özünüzdə dediyiniz hallar vaxtaşırı olur. Bu, son dərəcə hörmətəlayiq mülahizədir. Məsələn burasındadır ki, müəssisələrdə insanlar məcburi dəyişiklik ehtiyacından heç də hər zaman xəbərdar olmurlar. Beləliklə, "Dəyişikliyə niyə ehtiyac olduğunu başa düşmürəm" dedikdə onlar, sadəcə, zərurətdən bixəbər olduqlarını söyləyirlər.

Buna görə də onlara dəyişməməyin daha ağırlı olacağını göstərməlisiniz. Dəyişikliyə olan ehtiyacı gerçək və cəlbedici etməlisiniz.

Xarici təzyiqlərin dəyişiklikləri zəruri hala gətirdiyini göstərən güclü, aydın dəlillər təqdim edin. Dəlilinizi inandırıcı formada təqdim etmək üçün işlədilən dil (səh. 44) haqqında biliklərinizdən yararlanın.

Bu o deməkdir ki, məlumat üçün düzgün "VAKD" formatını – danışmaq üçün insanlar, məşğul olmaq üçün nümayiş materialları, baxmaq üçün qrafik və diaqramlar, oxumaq üçün məlumatlar tapmalısınız.

DƏYİŞİKLİYƏ MÜQAVİMƏT



DƏYİŞİKLİYƏ NİYƏ EHTİYACIMIZIN OLDUĞUNU BAŞA DÜŞMÜRƏM

DƏYİŞİKLİYİ QAÇILMAZ EDİN VƏ ŞƏXSİLƏŞDİRİN

Çox vaxt insanlar başını qumda gizlədərək belə bir fikir söyləyirlər:

"İndi heç nə etməyin mənası yoxdur. İllərdir, bu haqda danışılsa da, yəqin ki, heç vaxt həyata keçməyəcək".

İnsanlara dəyişikliyə **niyə** ehtiyac duyulduğunu izah etməyə hazırlaşırsınızsa, dəyişiklik vaxtının çatdığını nümayiş etdirməlisiniz. Onlara nələrinə **artıq** baş verdiyini, söhbətin uzaq gələcəkdən getmədiyini göstərin.

İnsanların söylədiyi növbəti fikir çox vaxt belə olur:

"Mənim narahat olmağıma ehtiyac yoxdur. Bu, komandama/qrupuma/şöbəmə təsir etməyəcək, çünki biz xüsusi insanlarıq. Hətta bizə təsir etsə də, mənim narahat olmağıma ehtiyac yoxdur. İşə elə hər zamankı kimi davam edə bilərəm".

Bunu inkar etmək üçün dəyişikliklərin həyata keçirilməsinin müqavimət göstərən şəxsə və onun üçün vacib olan insanlara birbaşa təsirini nümayiş etdirməlisiniz.

DƏYİŞİKLİYƏ MÜQAVİMƏT



NIYƏ MƏHZ BU DƏYİŞİKLİYƏ EHTİYAC OLDUĞUNU BAŞA DÜŞMÜRƏM

Müqavimət göstərən şəxsin dediyi budur:

"Yaxşı, dəyişməli olduğumuzu başa düşürəm. Amma niyə məhz bu cür etməli olduğumuzu başa düşmürəm".

Bunun iki səbəbi ola bilər:

Sadəcə, sizi başa düşmürəm

Ən adi səbəb bu ola bilər ki, fikrinizi uğurla çatdırma bilmirsiniz. Buna vaxt ayırın və müqavimət göstərən tərəfin başa düşəcəyi ən yaxşı şəkildə izah edin.

Sizi başa düşürəm (lakin mənim mövqeyim sizinkindən fərqlidir)

Bu zaman müqavimət göstərən şəxs mesajınızı yanlış şərh edir. O, çətinliyə qapılır və bu qədər axmaqcasına bir dəyişikliyi nəyə görə dəstəklədiyinizi anlamır. Səhv anlaşıldığının təsbit edilməsi, adətən, mövqeyinizi sürətlə aydınlaşdırmağınızla nəticələnir.



DƏYİŞİKLİYƏ MÜQAVİMƏT

BU DƏYİŞİKLİK XOŞUMA GƏLMİR



Baza soğan modelindəki "*Dedikləriniz xoşuma gəlmir*" fikrində olduğu kimi, bu da dəyişikliyə müqavimətin ən vacib səviyyəsidir.

Mənim üçün yaxşı deyil

Müəssisələr dəyişiklik yaratdıqda çox sayda maraqlı tərəfin ehtiyacını və nəyə üstünlük verdiyini balanslaşdırmalı olurlar. Bəzilərinin bu prosesdə uduzacağı hallarının ara-sıra baş verməsi qaçılmazdır.

Müqavimət göstərən şəxsin vəziyyəti dəyişiklik nəticəsində, həqiqətən, pisləşəcəksə, o halda, deyəcəyiniz heç nə vəziyyəti yaxşılaşdırmayacaq, odur ki, cəhd etməyin. Onların fikirlərini təsdiq edin, doğrudan da, vəziyyət pisləşəcəksə, yalnız dürüstcə razılaşa, nəticələrin öhdəsindən gəlməkdə yardım üçün resurslar axtara bilərsiniz.



DƏYİŞİKLİYƏ MÜQAVİMƏT



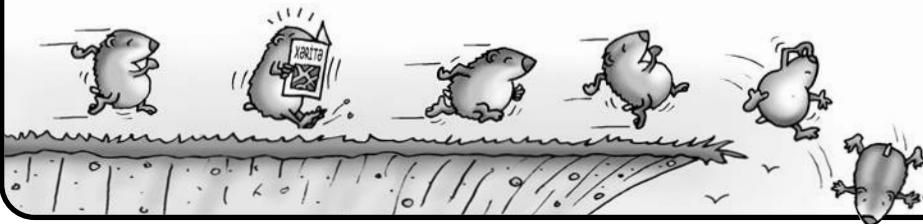
BU DƏYİŞİKLİK XOŞUMA GƏLMİR

Sizin üçün yaxşı deyil

Baza soğan modelində olduğu kimi, müqavimətin təklifinizin müqavimət göstərən şəxsə təsiri ilə əlaqəsi olmaya bilər: onun vəziyyəti yaxşılaşa və ya pisləşə bilər və ya təklifin ona heç bir təsir göstərməyə bilər. Onu təklifin başqaları üçün daşdığı məna daha çox maraqlandırır: iş yoldaşları, müştərilər və ya müəssisə üçün.

Sadəcə, təklif etdiyiniz dəyişikliyin və ya onu tətbiq etmək üçün seçdiyiniz üsulun səhv olduğunu düşünür. Bu yola davam etməyin səhv olacağını söyləməyə çalışır. Müqavimət göstərən şəxsin fikrincə, ona qulaq assanız, daha yaxşı olar. O, lemminq sürüsünün son sıralarında gələn lemminq kimidir. Ona elə gəlir ki, xəritəsi olan yeganə sürü üzvüdür, ona görə də qışqırır: "Məncə, düz getmirik". O, haqlı ola, ya da yanlış bilər. Lakin öndə gedən lemminq sizsinizsə və ona qulaq asmırsınızsa, o zaman sürünü uçuruma aparacaqsınız.

Bunda kim təqsirkardır? Bəzən müqavimət sizə vacib nəyisə göstərə bilər.



DƏYİŞİKLİYƏ MÜQAVİMƏT

DƏYİŞİKLİK XOŞUMA GƏLMİR



"*Dəyişiklik xoşuma gəlmir*" səviyyəsinin iki rəyihəsi mövcuddur, lakin hər ikisi **qorxu** ilə əlaqəlidir. Onların səbəbi dəyişikliyin öhdəsindən gələ bilməmək qorxusudur.

Birincisi budur: "**Necə dəyişəcəyimi bilmirəm**".

Bu asan bilinən rəyihə yardım xahişidir. Müəssisələr bu xahişə yanlış səviyyədə cavab verdikdə problemlər meydana gəlir. Səthi olaraq, bu, "*yeni sistem, proses və texnologiyalar haqqında təlimdən keçmək istəyirəm*" kimi səslənir.

Həyata keçirilməsi asan olduğundan bu, dəyişikliyin idarə edilməsi prosesinin standart hissəsini təşkil edir və çox önəmlidir. Təəssüf ki, çox sayda insan bunu öyrənmək istəsə də, bununla onların bütün narahatlıqları aradan qalxmayacaq. Onların əsl narahatlığı çox vaxt bu şəkildə olur: "*Yeni sistem, proses və texnologiyalardan istifadə etdiyimiz mühitdə necə işləyəcəyimi bilmirəm*".

Onlar daha incə və inkişaf etdirilmiş dəstəyə ehtiyac duyurlar. Bunu təklif edə bilsəniz, müqavimət əriyib yox olacaq.

DƏYİŞİKLİYƏ MÜQAVİMƏT



DƏYİŞİKLİK XOŞUMA GƏLMİR

İdarə edilməsi daha çətin olan məhz ikinci növdür: "**Dəyişə biləcəyimə inanmıram**".

Bəzi insanlar öz tutduqları yolda ilişib qaldıqlarına və nə qədər dəstək verilsə də, nə qədər vaxtları olsa da, heç vaxt dəyişə bilməyəcəklərinə inanırlar. Onlar tamamilə yanılırlar. Lakin bu inam mübahisələndirilmədikdə öz-özünü gerçəkləşdirən proqnoza çevrilə bilər. Henri Fordun tez-tez dediyi kimi, "Bacaramadığınıza inanırsınızsa, haqlısınız, bacarmayacağınıza inanırsınızsa, yenə də haqlısınız".

Baxış bucağını dəyişdirmək bacarıqlarınızdan istifadə edərək bu fərziyyəyə meydan oxuyun, məsələn:

- "*Çox dəyişikliklərdən keçmişiniz. Bəs on il əvvəlki ilə eyni insansınız?*"
- "*Bəzi insanlar bu dəyişikliyi artıq ediblər və başqaları, eynilə sizin kimi, bunu səbirsizliklə gözləyirlər. Bəs onlar sizdən daha bacarıqlıdırlar?*"

Bu baxış bucaqlarını dəstəkləmək üçün müvafiq nümunələr onları əhəmiyyətli dərəcədə möhkəmləndirə bilər.

DƏYİŞİKLİYƏ MÜQAVİMƏT

SİZDƏN XOŞUM GƏLMİR



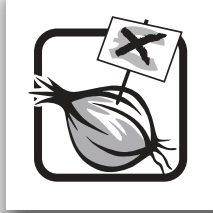
Baza soğan modelində olduğu kimi, "**Sizdən** xoşum gəlmir" hər zaman şəxsi xarakter daşıyaya bilər. O, keçmişlə bağlıdır və dəyişikliklə əlaqəsi ya yoxdur, ya da çox azdır.

O, keçmiş təşkilati dəyişiklik təcrübəsi ilə əlaqədar ola bilər. Dürüstcəsinə və yaxşı idarə edilməmiş dəyişiklik qaçılmaz olaraq iz qoyur. Kimsə müqavimət göstərən şəxsə vəziyyətin necə dəyişəcəyi haqqında yalan danışbsa, indi onun şübhəcil və düşməncəsinə davranış nümayiş etdirməsi təəccüb doğurmamalıdır.

Bu da dürüstlüyünüzü nümayiş etdirməyinizin, öz nüfuzunuzu formalaşdırmağınızın əhəmiyyətini davamlı olaraq önə çəkir.

Dəyişiklik məqamı çatdıqda insanlar müqavimət göstərirlər. Ona görə də iş yerində özümü əziyyətə salmaq, yaxşı davranış nümayiş etdirmək istəmirəmsə, dəyişiklik dövründə bunu fürsət bilib deyəcəyəm: "*Niyə dəyişməli olduğumuzu başa düşmürəm*".

Bu, pis davranış üçün bəsit bir bəraətdir. O halda, bunu öz adı ilə çağırmaq və buna münasibətdə müəssisənin prosedurlarına uyğun addım atmaq lazımdır.



SATIŞLARA ETİRAZ

SATIŞLARA ETİRAZ

ETİRAZLAR YAXŞIDIR



Köhnə avtomobilinizi şatırsınızsa və ona baxmağa iki nəfər gəlibsə, kimin növbəti gün sizə ciddi təklif vermək ehtimalı daha yüksək olar?

Şəxs A: Avtomobilinizə baxıb deyir: "*Əla görünür, qoyun bir az düşünüm*" və növbəti gün sizə zəng vurmağı vəd edir.

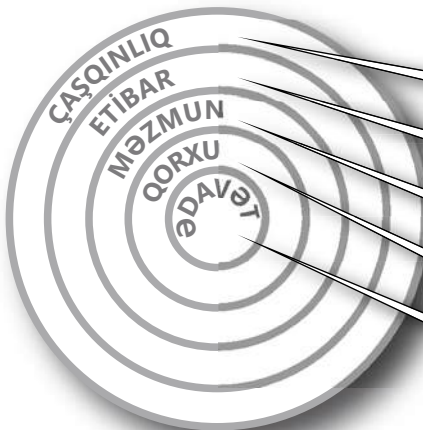
Şəxs B: Avtomobilinizə baxıb deyir: "*Maşını alsam, təkərləri dərhal dəyişməli olacağam, ona görə də əmin deyiləm*" və növbəti gün sizə zəng vurmağı vəd edir.

Şəxs B məsələyə irad bildirəcək qədər ciddi yanaşır. Bu, ciddi narahatlıq və ya qiyməti müzakirə etmək üçün ssenari ola bilər. Şəxs A, gərək ki, avtomobilə maraq duymadığını bilir, odur ki, vaxt itirməyin mənası yoxdur.

Çıxarılmalı olan dərs: zahiri müqavimətə görə özünüzü təhdid olunmuş hiss etməyin.

SATIŞLARA ETİRAZ

SATIŞLARA ETİRAZLARIN SOĞAN MODELİ



"Təklifinizi başa düşmürəm".

"Niyə bu təklifi verdiyinizi başa düşmürəm".

"Təklifinizə inanmıram".

"Təklifiniz xoşuma gəlmir".

"Sizdən xoşum gəlmir".

SATIŞLARA ETİRAZ



TƏKLİFİNİZİ BASA DÜŞMÜRƏM

Müqavimətin ən bəsit səviyyəsində, ola bilsin, sadəcə, zəif təqdimat etmişiniz. Satış sizi yüksək performans zərurətinin üzərinizdə böyük təzyiq yaratdığı çox gərgin mühitə sala bilər. Nəticədə, emosianız və orqanizminizdəki adrenalin rəsonal düşüncə ilə savaşımağa başlayır və özünüzü aydın ifadə etməyiniz çətinləşir. Aydın ünsiyyət üçün bu üç addımı sınıya bilərsiniz:

1. **Vaxtın dəqiqləşdirilməsi:** Satış toplantısının əvvəlində nə qədər vaxtınızın olduğunu bir daha dəqiqləşdirin və çıxışınızı buna uyğun planlaşdırın.
2. **Sürətinizi azaldın:** Çıxışınızı yekunlaşdırmağa tələsməyin. Tələsik danışib sonra hər bəndin üstündən bir daha keçməli olsanız, qənaət etdiyinizdən daha çox vaxt itirmiş olacaqsınız.
3. **Sadə dildən istifadə edin:** Jarqondan istifadə etməyin, sadə dil və cümlələrdən yararlanın. Yüksək vəzifəli şəxsə ondan ağıllı görünməklə satış edə bilməzsiniz. Onların özünənamı bunu dikte edəcək ki, başa düşmədikləri nəyisə almaq həddən artıq riskli ola bilər. Ona görə də təklifinizi aydın izah etməklə onların özünü ağıllı hiss etməsini təmin edin.

SATIŞLARA ETİRAZ

NIYƏ BU TƏKLİFİ VERDİYİNİZİ BAŞA DÜŞMÜRƏM



Bəzən potensial müştəri satış nitqinizi başa düşür, lakin təklif etdiyiniz məhsul və ya xidmətlərin onun üçün niyə əlverişli olduğunu anlamır.

Özünüzü həkim kimi təsəvvür edin. İşiniz bunlardan ibarətdir:

1. Pasiyentin ağrısını müəyyən etmək.
2. Ağrının nə ilə kəsəcəyinə dair diaqnoz qoymaq.

Qarşılaşdığınız müqavimət "**Niyə bu** təklifi verdiyinizi başa düşmürəm" kimi səslənirsə, o halda, ya problemi (ağrını) düzgün başa düşə, ya da ya da təklifinizi (diaqnozunuzu) uğurla nümayiş etdirə bilməmişiniz.

Məsələn, potensial müştəriniz hesab-fakturalar əsasında sürətli ödənişləri təmin etməkdə çətinlik çəkir və işçi heyətinin istifadə etdiyi İT sistemi üzrə kifayət qədər təlim almadığını düşünür. Siz elə güman edirsiniz ki, problem işçi heyətin müştərilərlə ünsiyyətindədir. Ağrının mənbəyini başa düşmüsünüz, indi isə müştərini düzgün diaqnoz qoyduğunuza inandırmalısınız.

SATIŞLARA ETİRAZ



TƏKLİFİNİZƏ İNANMIRAM

Həkim qəbulunda olub aydın diaqnoz və müalicə rejimi tövsiyəsi aldıqdan sonra yenə də sağalacağınızdan şübhə etmisinizmi? Həkimin davranışında nəyə sizi inandıрмаğa mane olub. Bu, yəqin ki, ən vacib səviyyədir və müqavimətin bu səviyyəsi ilə qarşılaşdıqda həlli getdikcə çətinləşən üç ehtimaldan söhbət gedə bilər:

1. İnandırıcı arqument irəli sürə bilməmişiniz

Bu halda, potensial müştərini inandıрмаq üçün nəyə ehtiyac duyduğunuzu düşünün və daha çox, ya da daha yaxşı sübutlar təqdim edin.

2. İnandırıcı ola bilməmişiniz

Arqumentiniz yaxşı olsa da, potensial müştəri ona inanmır. Arqumentinizi daha inandırıcı formada çatdırmağın yolunu tapmalısınız.

3. Potensial müştəriniz əvvəlcədən sizə inanmamağa köklənib

Bəzi insanlar həkimlərə, sadəcə, etibar etmirlər. Bəziləri satış mütəxəssislərinə də etibar hissi duymurlar. Potensial müştəriyə nümayiş etdirməlisiniz ki, onların önhökmü yanlışdır, yəni etibar ediməyəcək şəxs satış mütəxəssisi deyil, məhz elə **özüdür**.

SATIŞLARA ETİRAZ



TƏKLİFİNİZ XOŞUMA GƏLMİR

İndi potensial müştəriniz qarşısındakı dəlili qəbul edir, lakin nəyinsə düz olmadığını hissinə qapılır və təklifinizi rədd edir. Müqavimət göstərən şəxsin narahatlıqlarına xitab edə bilmək üçün nəyin yaxşı təəssürat yaratmadığını öyrənməlisiniz. Bu, mühitlə əlaqəli qorxudan və ya köhnə qaydalara sadıqlıqdan irəli gələ bilər.

Cavabınız olsa da, cavab verməyə heç vaxt tələsməyin. Narahatlıqları kiçiltiyiniz və hörmətsizlik etdiyiniz təəssüratı yarana bilər. Əvəzində, aşağıdakı dörd addıma əməl edin:

1. Müqavimət həddini müəyyən edin

Etirazı başa düşdüyünüzə əmin olun, etirazın əsaslı olduğunu təsdiq edin, sonra da cavab verin. İnkişafı yoxlamaq üçün başa düşülmədiyinizi öyrənin.

2. Təsdiqləmə istəyin

Müqavimət göstərən şəxsdən narahatlığını aradan qaldırdığınızı təsdiqləməsini xahiş edin.

3. Bütün ehtimalları aradan qaldırın

Daha çox etirazın ifadə olunmasını xahiş edin, heç bir etiraz qalmayana qədər prosesi təkrar edin.

4. Təsdiqləmə istəyin

Müqavimət göstərən şəxsdən bütün narahatlıqlarını aradan qaldırdığınızı təsdiqləməsini xahiş edin.

SATIŞLARA ETİRAZ



TƏKLİFİNİZ XOŞUMA GƏLMİR

NÜMUNƏ

Dülgər Piter

Piter inşaat malları mağazasında rəndələrə baxaraq bir saatdan artıq vaxt keçirdi. Atasının verdiyi köhnə rəndə artıq təmirə yaramırdı, ona görə də yeni rəndə almaq vaxtı çatmışdı.

Satış mütəxəssisi Salli bütün rəndələri Piterə göstərdi, vaxta qənaət etmək və çiyin əzələlərinin tutulmasının qarşısını almaq üçün elektrik rəndəni təkidlə tövsiyə etdi. Piter onun sadaladığı səbəbləri anlayır, hətta onunla razılaşırdı. Qiymət münasib idi, Sallinin tövsiyə etdiyi rəndə mükəmməl idi və düzü, Piter də əvvəlki qədər cavan deyildi.

Amma Piter yenə də müqavimət göstərirdi. Niyə? Sallinin bilmədiyi bu idi ki, Piterin atası yalnız mexaniki alətlərdən istifadə etmişdi. Atasını sevmiş, ona hörmət bəsləmiş Piter heç vaxt özünü elektrik alətlərlə rahat hiss etmirdi. Düşünürdü ki, onlar yüksək keyfiyyətli iş üçün yaxşı deyil. Sonda Salli bu təklifi edir: "*Gündəlik işiniz üçün elektrik rəndə, son vacib detallar üçün kiçik mexaniki rəndə almağa nə deyirsiniz?*" Bu fikir Piterin ürəyinə yatır və o, seçimini dərhal edib hər iki rəndəni alır.

SATIŞLARA ETİRAZ



TƏKLİFİNİZ XOŞUMA GƏLMİR

NÜMUNƏ

Maliyyə direktoru Paula

"ICM" şirkətinin satış mütəxəssisi Sem Paulanın şirkəti üçün mükəmməl İT sistemi hazırlamaq məqsədilə aylarla onunla ilə birlikdə işləmişdi. Paula şərtnaməni imzalamışdı, belə ki, qiymət rəqabətədavamlı və münasib idi. Sem heç nəyin satış qarşısında dayanmayacağını düşünürdü. Lakin Paula yenə müqavimət göstərir, bir-birinin ardınca etirazlar edirdi. Sem bu etirazların hər birinə cavab verdikcə başa düşürdü ki, daha dərinlərdə başqa səbəbin var.

Ehtimallar siyahısını tamamilə aradan qaldırmaq üçün Sem Paulanı qəhvə içməyə dəvət edir və hal-əhval tutduqdan sonra soruşur: "*Əslində, problem nədədir?*"

Paula Semə tezliklə başqa şirkətə keçəcəyini etiraf edir. O qorxurdu ki, şirkətdə 40 illik iş təcrübəsi olan baş mühasib onun müdafiəsi və dəstəyi olmadıqda yeni texnologiyanı istifadə edə bilməyəcək və ixtisara düşəcək. Bu etiraf Semin işini asanlaşdırdı. O, mühasibin eyni sistemi tətbiq edən başqa bir şirkətin baş mühasibi ilə vaxt keçirməsini təmin edir. Baş mühasib görüşdən uyğunlaşa biləcəyinə əmin halda qayıtdıqdan sonra Paula müqaviləni dərhal imzalayır.

SATIŞLARA ETİRAZ



SİZDƏN XOŞUM GƏLMİR

Məsələnin şəxsi zəmində olması mütləq deyil: ola bilsin, müqavimət göstərən şəxs təmsil etdiyiniz nəyisə bəyənmir. Səbəb şirkətiniz və ya ümumilikdə, satış mütəxəssisləri və ya başqa təcili priotetin meydana gəldiyi anda sizin onun qarşısında olmağınız ola bilər.

Problemin nə olduğunu mümkün qədər nəzakətlə öyrənməyə çalışın.

- Məsələ **şirkətinizlə** bağlıdırsa, onun etibarlılığı, nüfuzu və dürüstlüyünü nümayiş etdirməlisiniz. Məhsul və ya xidmətinizi satmaq üçün əvvəl şirkətinizi satmağı bacarmalısınız.
- Xoşagəlməyən, ümumiyyətlə, **satış mütəxəssisləridirsə**, prioritetiniz etibarlı münasibət formalaşdırmaq olmalıdır. Qarşı tərəfin sizə satış mütəxəssisindən daha çox, insan kimi baxmasını təmin edin.
- **Təcili bir iş** ortaya çıxıbsa, sadəcə, görüşü başqa vaxta keçirməyi xahiş edin. Sizinlə görüşə nə qədər həvəsli olsalar da, bəzən hadisələr hər şeyi qabaqlaya bilər.
- Əlbəttə, səbəb **siz** də ola bilərsiniz. Bu halda, satış komandasının üzvüsünüzsə və müraciət edə biləcəyiniz iş yoldaşlarınız varsa, geri çəkilib fürsəti onlara ötürə bilərsiniz.



MÜNAQIŞƏNİN İDARƏ EDİLMƏSİ

MÜNAQİŞƏNİN İDARƏ EDİLMƏSİ

MÜNAQİŞƏ QAÇILMAZ DEYİL



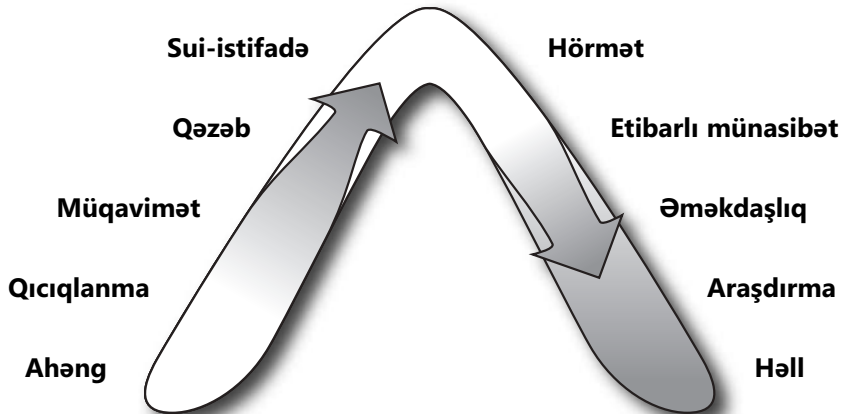
Müqavimət varsa, onun münaqişəyə çevrilmək ehtimalı da mövcuddur. Bu kitabda bu ana qədər oxuduğunuz üsullar münaqişə ehtimalını minimum səviyyəyə endirmək üçün alətlər təmin edəcək. Lakin gərginliyi göstərən xəbərdarlıq siqnallarını təsbit etməyə hazır olmalısınız. Bu fəsildə yüksələn gərginliyin təsbit edilməsi və azaldılması üçün alətlər təqdim olunacaq.

İllüstrasiyadan göründüyü kimi, münaqişə qıcıqlanmanın yaranmasından və onun ardınca müqavimətin ortaya çıxmasından törəyir. Emosiyalarımız nəzarəti ələ keçirdikcə bu müqavimət qəzəbə çevrilə bilər və biz hansısa məqamda nəzarəti itirə bilərik. Verbal və ya hətta fiziki zorakılıq müşahidə oluna bilər.

Gərginliyin azaldılması iki tərəf arasında hörmətdən başlayır. Bu o deməkdir ki, iki tərəfdən biri zənciri qırmalı və qarşı tərəfə hörmət nümayiş etdirməlidir. Etibarlı münasibətin qurulması ilə tərəflər bir-birinə empatiya duymağa başlaya bilərlər, bununla da, əməkdaşlıq yarana bilər. Bundan sonra münaqişənin həllinə apara biləcək mümkün həll yollarını araşdırmağa başlaya bilərsiniz.

MÜNAQIŞƏNİN İDARƏ EDİLMƏSİ

MÜNAQIŞƏ BUMERANQI



MÜNAQIŞƏNİN İDARƏ EDİLMƏSİ

GƏRGİNLİYİN ARADAN QALDIRILMASI



Münaqişənin nəzarətdən çıxmaq ehtimalı mövcuddur. Sizin məqsədiniz onu mümkün olan ən tez mərhələdə həll etməkdir. Beləliklə, münaqişə daha asan və daha təhlükəsiz yolla həll edilmiş olacaq.

Münaqişənin həlli üçün tələb olunan birinci bacarıq müşahidədir, çünki...

"İnsan ruhunun ən vacib ehtiyacı başa düşülməkdir".

Vilyam Ceyms

Empatiyalı dinləmə bacarıqlarından istifadə edərək qarşınızdakı şəxsin nə dediyinə qulaq asın və artan narahatlığını ələ verən deyilməmiş mesajları anlayın.

Həmçinin qarşınızdakı şəxsin beynində emosional mərkəzlərin onun qeyri-ixtiyari hərəkətlərinə nəzarət etməyə başladığını, narahatlığını azaltmağa çalışdığını göstərən aydın işarələri təsbit edə bilərsiniz.

MÜNAQİŞƏNİN İDARƏ EDİLMƏSİ

GƏRGİNLİYİN ARADAN QALDIRILMASI

İŞARƏLƏRİN TƏSBİT EDİLMƏSİ



Mesajınızın kimisə narahat etdiyini göstərən bəzi əlamətlər bunlardır:

1. Geri çəkilmək

Kiminsə yanında özümüzü narahat hiss etdikdə geri çəkilməyə meyil edirik.

2. Boyuna toxunmaq

Özünəinamsızlıq, şübhə və ya kiçik emosional diskomfortdan xilas olmaq üçün boynumuza toxunuruq. Kişilər çox vaxt qalstuk və ya yaxalıqlarını səliqəyə salırlar. Qadınlar isə adətən, boyunbağı ilə oynayırlar.

3. Gözün önünü qapamaq

Gözlərin önünü qapamaq və ya ovuşdurmaq inamsızlıq və fikir ayrılığını göstərir.

4. Qaşları çatmaq

Çatılmış qaş stressə işarə edir, onu ovuşdurmaq isə hansısa ideya ilə mübarizədə olduğunuzu göstərə bilər.

5. Ovuclarını təmizləmək

Ovuclarımızı budlarımıza sürtməklə özümüzü sakitləşdirməyə çalışırıq.



MÜNAQİŞƏNİN İDARƏ EDİLMƏSİ

MÜNAQİŞƏYƏ BEŞ YANAŞMA



Münaqişələrin həlli geniş mövzu olduğundan burada yalnız əsas məqamları əhatə edə bilərik (mövzunu daha dərinəndən öyrənmək üçün bax: "*Münaqişələrin həlli*" kitabı). Münaqişə zamanı qəbul edə biləcəyiniz, hər biri müəyyən vəziyyətlərə müvafiq gələn beş əsas yanaşma mövcuddur.

1. Geri addım atmaq

Bəzən məsələ uğrunda mübarizə aparmağa dəymir. Ən yaxşısı, münaqişədən tamamilə yayınmaq, emosiyaların yatışmağını, problemin öz-özünə aradan qalxmağını gözləməkdir. Geri addım atmaq üçün başqa bir səbəb qalib gəlmək şansınızın olmadığını hiss etməkdir. Bu, məsələyə daha sonra qayıtmaq üçün taktiki çəkilmə ola və ya qarşıdakı şəxsin həddən artıq güclü olduğunu və olacağını bildiyinizdən tam çəkilmə ola bilər.

Həll etməli olduğunuz vacib bir məsələ varsa, vaxtı çatdıqda onunla məşğul olmalısınız. Yüksək dərəcədə introvert xarakterə maliksinizsə, geri addım atmaq fikri sizi rahatladır, ona görə də həll etməli olduğunuz münaqişələrdən yayınmaq meylinizi nəzərə alın.

MÜNAQIŞƏNİN İDARƏ EDİLMƏSİ

MÜNAQIŞƏYƏ BEŞ YANAŞMA



2. Güzəştə getmək

Qalibiyyət bəzən əsas məsələ olmur. Ola bilsin, münasibətinizi qoruyub saxlamaq sizin üçün daha əhəmiyyətlidir və ya mövqeyinizin onun uğrunda savaşıacaq qədər əhəmiyyət kəsb etmədiyini düşünürsünüz. Hətta ola bilər ki, səhv etdiyinizi anlayasınız.

Öz nöqteyi-nəzərinizdə təkid etmək əvəzinə, qarşınızdakı şəxsə meydan verə bilərsiniz. Bunun üstünlüyü müqavimət göstərən şəxsi öz qarşınızda "borclu" etməkdir. Güzəştə getmisiniz və daha sonra qarşılıq vermək instinktindən faydalana bilərsiniz.

Harmoniyaya dəyər verən, qərarları məntiqdən daha çox, hisslərə əsaslanan insanlar bu tərzə üstünlük verirlər. Bu, gərəksiz təslimiyyətə, öz fikirlərinizi başqalarına uyğunlaşdırmağınıza gətirib çıxara bilər. İfrat hal aldıqda sizi qətiyyətli davranışlar əvəzinə, passivliyə yönəldə bilər.

MÜNAQİŞƏNİN İDARƏ EDİLMƏSİ

MÜNAQİŞƏYƏ BEŞ YANAŞMA



3. Qalib gəlmək üçün oynamaq

Haqlı olduğunuza inanırsınızsa, məsələn sizin üçün, həqiqətən, əhəmiyyət kəsb edirsə və uzunmüddətli münasibətlərə görə daha az narahatsınızsa, o zaman mübahisəni "qazanmaq" üçün bütün gücünüzü tətbiq etmək istəyəcəksiniz.

Qalib gəlmək üçün oynamaq aşağıdakı hallarda məqsədəuyğun ola bilər:

- sürətli qərara ehtiyac yarandıqda, məsələn, fəvqəladə hallarda;
- daha çox harmoniya ilə nəticə əldə etməyin mümkün olmadığı hallarda, məsələn, ixtisarlara zamanı.

Qətiyyətliliyin psixoloji təzyiqlə keçməməsi üçün ehtiyatı əldən verməyin. Rəşional qərar qəbuluna güclü meyli olan insanlar, xüsusilə də bu gücə malik olduqda, bu tərzdən ifrat dərəcədə istifadə edirlər. Bu halda, yanaşma həm hörmətsizlik ehtiva edəcək, həm də uzunmüddətli perspektivdə dayanıqsız olacaq.



MÜNAQİŞƏNİN İDARƏ EDİLMƏSİ

MÜNAQİŞƏYƏ BEŞ YANAŞMA



4. Ver və al

Bərabərhüquqlu yanaşma qarşınızdakı şəxsdən ədalətli güzəştlər əldə etmək və müqabilində güzəştlər təklif etmək üçün danışıqlar aparmağa imkan verəcək. Bu, sürətli həll yolu üçün effektiv üsul olsa da, nə sizi, nə də müqavimət göstərən şəxsi qane edəcək.

Nail olduqlarınızdan məmnun olmaq yerinə, nələrisə əldən verdiyinizi hiss edəcəksiniz. Ona görə də by yanaşmanı problemin kifayət qədər vacib olmadığı, yaxşı nəticələrin, həqiqətən, o qədər də əhəmiyyət kəsb etmədiyi hallara saxlayın.

Bu yanaşmadan hədsiz istifadə etsəniz, onda diqqətinizi nəticə üzərində cəmləşdirmək əvəzinə, yəqin ki, sövdələşmə oyununun içində ilişib qalacaqsınız. Nail olduğunuz bəzi güzəştlər yaxşı nəticə deyil, müəyyən bir nəticə əldə etdiyinizə görə sizə qələbə kimi görünəcək.

MÜNAQİŞƏNİN İDARƏ EDİLMƏSİ

MÜNAQİŞƏYƏ BEŞ YANAŞMA



5. "Qarşılıqlı mənfəət" yanaşması

Nəticə, həqiqətən, vacib olduqda mümkün ən yaxşı nəticəni əldə etmək üçün müqavimət göstərən şəxslə yaxından iş aparılmasına vaxt ayırmağa dəyər. Bu səviyyədəki əməkdaşlıq qarşılıqlı hörmət və böyük zəhmət tələb edir. Bunun öz mənfi cəhətləri olsa da, yekunda münasibətlərin güclənməsi və bəlkə də, hər ikinizin gözlədiyindən daha yaxşı nəticə ortaya çıxacaq.

Güzəştlər tələb edən "ver və al" yanaşmasından fərqli olaraq, "qarşılıqlı mənfəət" yanaşması zamanı tərəflər nədənsə imtina etməyin deyil, prosesə əlavə töhfələr verməyin yollarını axtarırlar.

Bu o qədər cəlbedici iş üsuludur ki, insanlar əhəmiyyətsiz məsələlərdə də "qarşılıqlı mənfəət" axtarmağa həddən artıq vaxt sərf edirlər. Ondan prosesə heç bir töhfə vermək niyyəti güdməyən, buna görə də uzuzacaq olan müqavimət göstərən şəxslərlə əməkdaşlıq qurmağa çalışmaq üçün də istifadə edilə bilər.

MÜNAQIŞƏNİN İDARƏ EDİLMƏSİ

RAZILIĞIN ƏLDƏ EDİLMƏSİ

YEDDİ ADDIM



Münaqişənin həlli üçün vahid proses mövcud deyil. Lakin ümumi xüsusiyyətlər gərginliyin azaldılması və razılaşmanın əldə edilməsi üçün bir sıra addımlardan ibarətdir.

1. Pozitiv yanaşma seçimini edin.
2. Əlaqə yaradın.
3. Müqavimət göstərən şəxsin göstərdiyi cəsarəti təqdir edin: empatiya nümayiş etdirin və onun mövqeyini başa düşdüyünüzü göstərin.
4. Bir-birinizin baxış bucağını anlayın, etibarlı münasibət qurmaq üçün fakt, hiss, perspektiv, narahatlıq və anlayışları bölüşün.
5. Münaqişənin həlli üçün meyarları razılaşdırın: münaqişənin həlli üçün müvafiq tələbləriniz nələrdir?
6. Variantları və mümkün həll yollarını araşdırın.
7. Həll yolu təklif edin: qərara gəlin və növbəti addımları razılaşdırın.



MÜNAQİŞƏNİN İDARƏ EDİLMƏSİ

MÜNAQİŞƏNİN HƏLLİ

YEDDİ ƏSAS MƏSLƏHƏT



1. **Hər ikinizin razılaşa biləcəyiniz ortaq məxrəci tapın:** insanlar "hə" deməyə üstünlük verirlər.
2. **Danışmaqdan daha çox, qulaq asın:** müqavimət göstərən şəxsin fikirlərini toplayın və onlardan istifadə edin.
3. **Əşitdiklərinizə hörmətlə yanaşın:** mesaj sərt olduqda daha diqqətlə qulaq asın.
4. **Mövqeyiniz səhv olduqda bunu qəbul edin, üzr istəyin və yolunuza davam edin:** irəliləyişi qürurunuzdan üstün tutun.
5. **Açıqfikirli olun, çoxsaylı mənbələrdən fikirləri inteqrə edin:** öz fikirlərinizi başqalarının fikirləri ilə birləşdirməkdə ixtisaslaşın.
6. **Fikirləri təqdir etməkdə səxavətli olun:** qətiyyət təqdirdən daha vacibdir.
7. **İnsanları problemdən ayrı tutun:** müqavimət göstərən şəxsin davranışının probleme aidiyyəti yoxdur.



PSIXOLOJİ MÜQAVİMƏT

PSIXOLOJİ MÜQAVİMƏT

BU BİZƏ TANIŞDIR



Bəzən müqavimət göstərən şəxsdə daha əvvəl qarşılaşdığınız davranış qəlibinin fərqiinə vara bilərsiniz. Həmin təcrübə özünüzü pis hiss etməyinizə səbəb olub və müqavimət göstərən şəxs heç vaxtlə güzəştə getməyib.

Bu təkrarlanan qəlib oyunlar adlandırılır. Bu oyunlar çərçivəsində müqavimət göstərən şəxs bir rolü üzərinə götürür, sonra onu qəfildən dəyişir. Bəzən bu elə bir anda baş verir ki, məhz onda müəyyən irəliləyişə nail olduğunuzu düşünürsünüz.

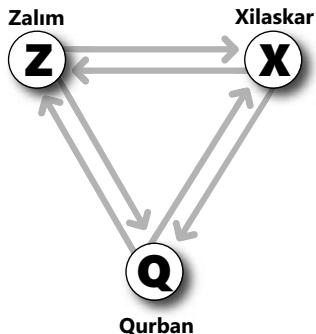
Bu rolların üç növü mövcuddur və birlikdə dram üçbucağı adlandırılırlar. Müqavimət göstərən şəxs bir rolla başlayır, sizi isə başqa rola cəlb edir. Boş qalan rola keçdiyi zaman isə hər ikiniz bir anlıq çaşqınlıq hissi keçirirsiniz. Vəziyyəti rasionallaşdırmağa çalışdıqda hər ikiniz özünüzü və ya qarşı tərəfi günahlandırdığınız adəti davranış qəlibinə qayıdırırsınız.

Bu təqsirləndirmə sizi günah hissindən bir qədər xilas edir, bu isə əvəzin ödənməsi adlanır. Aşağıdakılardan biri baş verir:

- *"mənim təqsirim deyil; sadəcə, beləyəm";*
- *"mənim deyil, sənin təqsirindir".*

PSIXOLOJİ MÜQAVİMƏT

DRAM ÜÇBUCAĞI



Zalım

Zalım hücumdadır, özünü üstün hiss edir.

Qurban

Qurban müdafiədədir, özünü hücumə məruz qalmış hiss edir.

Xilaskar

Xilaskar yardım etməli olduğunu hiss edir.

PSIXOLOJİ MÜQAVİMƏT

NÖQSANIN TAPILMASI



Nöqsanın tapılması oyununda müqavimət göstərən şəxs irəli sürdüyünüz ideya və təkliflərdə daim nöqsan tapmaqla oyuna zalım rolunu ilə başlayır. Həmin vaxt özünü qurban kimi hiss edirsiniz. Qurban roluna keçid sizin müqavimət göstərən şəxsin fikirlərinə qarşı çıxıb arqumentinizi xilas etməyə çalışdığınız an başlayır. Qarşı tərəf bunu gözləmədiyinə görə qurban rejiminə keçir və **sizi** zalım roluna çəkir.

Sadəcə, qətiyyət göstərdiyinizi zənn edirsiniz, indi isə hissiyyatınız elədir, sanki psixoloji təzyiqli göstərmişsiniz. Deməli, müqavimət göstərən şəxs qalib gəlir. Hətta qələbəsini "yazıq mən" oyununa keçərək möhkəmləndirməsi mümkündür.

Sizin səhviniz tənqidi qəbul edib özünü müdafiəyə keçməyiniz idi. Müqavimət göstərən şəxsə tənqidinin nəyə əsaslandığı haqqında sual verməyə daha çox vaxt sərf edin, sonra isə dialoqu təqsirlər haqqında oyundan faktlar barədə müzakirəyə çevirin.

Bu mümkün olmasa – qətiyyətli oyunçuların başına belə bir iş gəlmir – ən azı, oyunu başa düşəcək və müqavimət göstərən şəxs sizi zalım roluna çəkəndə günah hissindən yayına biləcəksiniz.

PSIXOLOJİ MÜQAVİMƏT

YAZIQ MƏN



Bu oyun "nöqşanın tapılması" oyununun, demək olar, tam əksidir. Müqavimət göstərən şəxs qurban rolunu oynamağa başlayır, sizə isə zalım rolunu verir. O deyir: "*Yazıq mən. Görürsünüzmü, ideyalarınız/dəyişiklikləriniz/təklifləriniz mənə necə zərər verir?*"

Özünüzü daha rahat hiss etmək üçün xilaskar rolunu oynamaq, yardım və ya dəstək təklif etmək üçün irəli atılacaqsınız. Siz yardım etməyə çalışdıqca o, aciz rolunu oynamağa davam edəcək, çünki bu yolla onun nəzarətin öz əlində olmadığına diyar inancını möhkəmləndirirsiniz. Buna etiraz edib dəstəyinizi geri çəksəniz, o, zalım rejiminə keçəcək, sizi problemi həll edə bilməməkdə qəzəblə təqsirləndirəcək.

Yol verdiyiniz səhv, birinci növbədə, yardım təklifini etmək idi. Bunun yerinə, onu öz üzərinə məsuliyyət götürməyə təşviq edin: "*Görürəm, probleminiz var. Həll etməyinizə yardım üçün nə etməyimi istərdiniz?*"

Oyunun içində ilişib qaldığınızı hiss edirsinizsə, deməli, hansısa məqamda ona son verməli olacaqsınız. Qarşısızalmaz rol dəyişikliyi baş verdikdə isə bunun səbəbini anlayacaqsınız. Bunda sizin və ya başqasının təqsiri yoxdur.

PSIXOLOJİ MÜQAVİMƏT

BƏLİ, AMMA



Sizə müqavimət göstərən şəxsin qurbandan zalıma çevrildiyi daha bir oyun "**bəli, amma**" oyunudur. Oyuna qurbanın xilaskarı kimi daxil olduğunuz zaman şikayətlərini həll etmək cəhdlərinizi hər biri eyni cavabla qarşılanaçaq: "bəli, amma..."

Nəhayət, variantlarınız bitdikdə, ona yardım göstərə bilmədiyinizi qəbul etdikdə qurban zalıma çevrilir, sizi uğursuzluğa görə məzəmmət edir. O, hətta ideyanızın nəticəsiz qalacağını əvvəldən göstərdiyini iddia edə bilər. Özünü elə apara bilər, sanki sizdən açıq-aşkar üstündür və səhvinizi aşkarlayıb.

Yenə də effektiv olmayacağı halda, yardım təklif etsəniz və bir daha tələyə düşsəniz, oyunun sonu qaçılmaz olacaq.



PSIXOLOJİ MÜQAVİMƏT

NİYƏ SİZ ETMƏYƏSİNİZ?



Bu oyun "bəli, amma" oyununu tamamlayır. Hətta ideyanızı müdafiə etmək üçün bu oyunu özünüzdən oynadığınızı aşkarlaya bilərsiniz. Oyun oynamaq heç vaxt konstruktiv xarakter daşımır, odur ki, buna son vermək ehtiyacını hiss edirsinizsə, dayanın və müqavimətin həddini məntiqlə və "SCOPE" ilə müəyyən edin.

Müqavimət göstərən şəxsin əlində «*Niyə siz etməyəsiniz?*» arqumenti sizə təklifinizi, ideyanızı və ya dəyişikliyi daha yaxşı etmək üçün tənzimləmə təklifi ilə başlayır. Oyuna tabe olsanız, onun xilaskar rolunu oynamaq cəhdi sizi qurban roluna çəkəcək, beləcə, özünüzdə get-gedə daha az bacarıqlı hiss edəcəksiniz.

Öz mövqeyinizi təsdiqləyib təklifdən imtina etdikdə isə o qəzəblənəcək və qurban roluna keçib sizi zalım mövqeyinə çəkəcək. "*Sadəcə, kömək etməyə çalışırdım*", _ o deyəcək.

Bu oyundan yayınmaq üçün onun "*Niyə siz etməyiniz?*" tələsinə düşməməli, ondan imtina etməlisiniz: "*Təklifinizə görə təşəkkür edirəm. Gəlin təklifimin aydınlaşdırılmasına qayıdaq*". Bununla belə, tələyə düşməyinizsə, onu xilas etməyə çalışaraq qurban rolunu öz üzərinə götürməsinə imkan verməyin. Qurban roluna da keçməli deyilsiniz. Yardım etməyə çalışdığına görə təşəkkür edin və yolunuza davam edin.

PSIXOLOJİ MÜQAVİMƏT

SOĞANIN ORTASI

MÜQAVİMƏT GÖSTƏRMƏK XOŞUMA GƏLİR

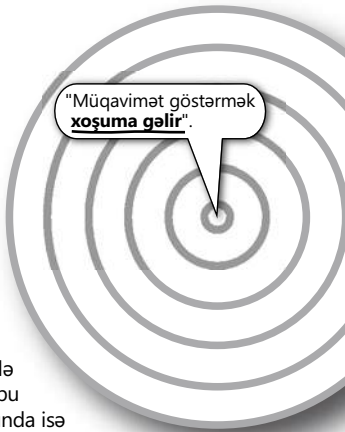
Gördüyümüz bütün soğan modellərində bir qat araşdırılmamış qalırdı. Bütün qatların ən acısı, ən çətini – soğanın ortası.

Əksər davranışların kökü gedib uşaqlığa çıxır. Hədsiz nəzarətçil valideynlərə verilən cavab üsyankar davranışı doğurur, buna görə də müqavimət dünyada fəaliyyət göstərmək üçün öyrənilmiş üsuldur. Bu, əsaslandırılmış hərəkət deyil, təmsil etdiklərinizə reaksiyadır, təqdir və ya hörmət qazanmaq üçün müqavimət göstərmək ehtiyacından irəli gələn inandır. Belə insanlar ürəyinin dərinliklərində özlərini kövrək hiss edirlər. Hər şeyə etiraz etmələri onlara ətraflarındakı insanlar üzərində güc qazandırır.

Yaxşı idarə edilən müəssisələrdə bu hala az rast gəlinməlidir, belə ki, kadr seçimi və performansın idarə edilməsi prosesləri məhz bu şəkildə davranan insanları əhatə edir. Daha geniş cəmiyyət arasında isə buna çox rast gəlinir.



"Müqavimət göstərmək
xoşuma gəlir".





"MÜQAVİMƏT GÖSTƏRMƏYİ SEVİRƏM" DAVRANIŞININ İDARƏ EDİLMƏSİ

Bu davranışın tam idarə edilməsi kitabın mövzusunda daxil olmasa da, onunla qarşılaşma biləcəyinizə görə sınağa biləcəyiniz üç strategiya var:

1. **Davranışın məqsədinin diqqət çəkmək olduğunu yadda saxlayın:** Məqsəd diqqət çəkməkdir, elə isə diqqət göstərin, amma bu davranışa deyil. Əvəzində, diqqətinizi yalnız rəşional davranışlara yönəldin. Həmçinin müqaviməti qarşı tərəfin gözlədiyi tənqidi cavab yerinə, oyunbaz yanaşmadan istifadə edərək sındıra bilərsiniz.
2. **Davranışı möhkəmləndirməkdənsə, zəiflədin:** Bu davranış müqavimət göstərən şəxsin özünəhörmət əskikliyindən və yaqın ki, sizə hörmətinin olmamasından irəli gəlir. Buna görə müqavimət göstərən şəxslə hər ünsiyyət zamanı ona hörmət etdiyinizi və öz mövqeyinizi əmin olduğunuzu vurğulayın.
3. **Qeyri-adekvat hərəkətlərə qarşı qətiyyət göstərin:** Təkrar olunan bu hərəkətlər iş yerində qəbuledilməz davranışlara gətirib çıxarırsa, o halda, yardıma ehtiyacınız olacaq. Davranış davam edərsə, iş yerində müəyyən edilən hər hansı inzibati tədbir yolunu seçə bilərsiniz.

YEKUN FİKİRLƏR



Müqavimət xoşagəlməz, arzu edilməz bir çətinlik ola bilər. O, yüngül tənqiddən birbaşa münafiqşəyə, yaxud motivləriniz barədə şübhədən faydasız davranışın təkrar-təkrar nümayiş etdirilməsinə qədər geniş spektri əhatə edə bilər.

"Döyüş və ya qaçış" refleksiniz mübahisə etmək, müqavimətlə savaşımaq və ya qaçıb gizlənmək istədiyinizi bildirəcək. Heç biri faydalı deyil, bunun yerinə, işə pozitiv yanaşın, hörmət çərçivəsində maraqlı nümayiş etdirin və bu kitabda yer verilən alət və üsulların yardımınıza gələcəyinə etibar edin.

Nəhayət, heç vaxt unutmayın ki, sizə müqavimət göstərən şəxs haqlı ola bilər. Siyasi partiyalar, məhkəmələr, debat və arqumentlər əks qütblər (yaxşı və ya pis, düz və ya səhv, biz və onlar) ətrafında qurulub. Həyat nadir hallarda bu qədər sadə olur.

Bu kitab onun hazırlandığı müddətdə, təəssüf ki, dünyasını dəyişən valideynlərim Janna və Ceralda həsr olunur.

Müəllif haqqında

Prof. Mayk Kleyton

Mayk müstəqil fəaliyyət göstərən natiq, məsləhətçi və təlimçidir. O, özəl, dövlət və könüllülük sektorlarında müxtəlif çoxsaylı təşkilatlarla əməkdaşlıq edib, rəhbərlərə liderlik və idarəetmə bacarıqlarını inkişaf etdirməkdə yardım göstərib. O, layihələrin və dəyişikliklərin idarə edilməsi sahəsindəki, eləcə də təsir göstərmə üzrə ünsiyyət qurmaqda ixtisaslaşmış. "Müqavimətin idarə edilməsi" onun "İdarəetmə kitabları" seriyasından ikinci kitabıdır.



Mayk peşəkar həyatının böyük qismini dəyişikliyə müqavimətə həsr etmiş və 20 illik konsultasiya, təlim və kouçinq fəaliyyəti ərzində öz xidmətlərini təqdim etmişdir. Bir natiq və müəllif olaraq, o, fikirlərinin müzakirəsi fürsətini sevinclə qarşılayır və inanır ki, insanlar məhz bu yolla öyrənir. O, "Deloitte" şirkətində üst rəhbərliyin üzvü, "Kent Trainers" şirkətində isə direktor kimi çalışıb.

Əlaqə

Maykla aşağıdakı ünvan vasitəsilə əlaqə saxlaya bilərsiniz:

The Old Chapel House, 20A Pound Hill, Alresford, Hampshire, SO24 9BW.

Tel: 08456 441349 E-poçt: mike@mikeclayton.co.uk və ya www.handlingresistance.com