

# DİNLƏMƏ BACARIQLARI



Tez-tez yol verilən  
səhvləri müəyyən  
etməkdə, məqsədyönlü  
bir dinləyici kimi  
formalaşmaqda sizə  
kömək edəcək  
faydalı məsləhət,  
alət və üsullar

**Mayk Pezet**

"Dinləmə mövzusunda indiyədək çox yazılıb, lakin bu kitab nəşr olunduğu gündən bəri tamam fərqli təsir bağışladı: praktiki və düşündürücü bir vəsait, həmçinin gündəlik həyatınızda əməl edə biləcəyiniz möhtəşəm bir təlimatdır. Kitabın məzmunu effektiv dinləmənin mahiyyətini hərtərəfli əhatə edir və oxucuya mükəmməl şəkildə çatdırır. Sizə də çox faydalı olacağına əminəm".

**Keyn Deyvidson, "Veolia UK & Ireland" şirkətinin İR-nın inkişafı və təşkilatı inkişaf üzrə meneceri**

**Kitablar seriyası barədə deyilən xoş sözlər:**

"İdarəetmə kitabları" seriyasını çox bəyəniyəm. İdarəetmə mövzusu ilə yeni tanış olan biri kimi deyə bilərəm ki, kitablar mükəmməl tərtib olunmuş və əsaslandırılmışdır, mətnləri isə yığcam və konkretidir".

First published as the  
Presentations Pocketbook by  
Mike Pezet. (c) Mike Pezet 2018.  
Azerbaijani translation published  
by arrangement with Management  
Pocketbooks Ltd.

# DİNLƏMƏ BACARIQLARI



**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



## GİRİŞ

5

Tez-tez qarşılaşdığımız situasiyalar; dinləməyin faydaları; yanlış yanaşma; dinləməyə həvəsləndirən amillər; kitab kimlər üçün nəzərdə tutulub; kitab nəyi öyrədir.



## MÜDAXİLƏLƏR

17

Xarici mühit amilləri; mədəniyyət; güc; güc fərqi; siz özünüz; öz tənqidçiniz olmağa çalışın; qavrayış; obyekt deyil, subyekt; gərginlik yaradan məlumatlara reaksiya; təmkinli dinləmə; idarə edilən dinləmə.



## YAXŞI DİNLƏMƏK NƏ DEMƏKDİR?

35

Dinləmənin mərhələləri; özünüzdən və xarici mühitin fərqi varın; dinləməyin səviyyələri; psixoloji cəhətdən hazır olmaq; məqsədyönlü dinləmə prinsipləri, hekayə: proses və məzmun; təfərrüatlara qapılmayın; hekayənin necə nəql edilməsinə qulaq asın; bütün qaydalara əməl edilərsə; dinləmə səviyyələri praktikada; bacarıqlarınızı gücləndirin.



## DƏQIQ ANLAMAĞA MANE OLAN ƏNGƏLLƏR

57

Məsləhət vermək; haqlı çıxmaq; müqayisə etmək; mətləbdən uzaqlaşmaq; saxta diqqət göstərmək; "qaç və ya qov"; süzgəcdən keçirmək; eyniləşdirmək; mühakimə etmək; sakitləşdirmək; məşq etmək; mübahisə etmək.



## CAVABLANDIRMA

85

Suallar: açıq, qapalı və istiqamətləndirici; susma; ümumiləşdirmə; aydınlaşdırma; diqqəti cəmləşdirmə; "FEN", fərziyyələrin yoxlanılması və icazələr; etiraz; nə deyəcəyini bilməyəndə.



## DİNLƏMƏ BACARIQLARINIZIN TƏKMİLLƏŞDİRİLMƏSİ

103

Köhnə vərdisləri tərgitmək çətindir; komfort zonası; dəyişiklik və ya uğursuzluq; dəyişiklik və irəliləyiş; son söz.

Cess, Luis və Erinə ithaf edirəm.  
Hər biriniz mənə özünəməxsus şəkildə ilham verirsiniz.





**GİRİŞ**

## GİRİŞ

# TEZ-TEZ QARŞILAŞDIĞIMIZ SITUASİYALAR



Aşağıdakı situasiya ilə tez-tezmi qarşılaşırsınız?

Rəhbəriniz, həmkarınız və ya dostunuzla danışırırsınız, eyni anda kiçik bir işıq yanıb-sönür. Həmsöhbətinizin başının işığa tərəf meyilləndiyini, nəzərlərinin başqa səmtə yönəldiyini, bədəninin telefona doğru əyildiyini görürsünüz. Diqqətin başqa yerə yayındığı aydın sezilir.

Ola bilər ki, həmsöhbətinizin bu hərəkəti sizə o qədər də təsir etməsin, çünki belə hallar hər zaman baş verir. Amma ola da bilər ki, vacib bir məsələyə toxunmaq üzrə idiniz və söhbətinizi dayandırmalı oldunuz: belə olan halda, yəqin ki, özünüzü dəyərsiz hiss etdiniz, otaqdakı mebdən bir fərqliniz olmadığını düşündünüz.

Bəs həmsöhbətiniz həmin "anı idarə etsəydi", telefona məhəl qoymayıb diqqətini sizdən ayırmasaydı, onda necə? Sizdə hansı təəssürat yaranardı?

GİRİŞ



## TEZ-TEZ QARŞILAŞDIĞIMIZ SİTUASİYALAR

Bəs bu situasiya haqqında nə düşünürsünüz: potensial bir problem, vacib hesab etdiyiniz bir məsələ, deyək ki, möhlətin yaxınlaşmaqda olan son tarixi və ya ziddiyətli prioritetlər barədə birbaşa (xətti) rəhbərinizə məlumat verirsiniz.

Amma qəfildən söhbətin artıq sizin probleminizdən getmədiyinin fərqi nə varırsınız. Hansısa səbəbdən söhbətin məcrası rəhbərinizin dərdlərinə yönəlir və giley-güzar dolu cümlələr eşidirsiniz: "Sənin hələ mənim problemlərimdən xəbər yoxdur..." yaxud "*Heç bilirsən mənim iş yüküm nə qədərdir?*" və s.

Bəlkə, onun işləri, doğrudan da, daha vacib idi, bəlkə, sizin məsələni də diqqət ayırmağa o qədər də gərək yox idi, amma bəlkə də, qısaca bir söhbət aparmaqla bu məsələni yerində həll etmək olardı.

Bəlkə də, söhbətin mövzusunun birdən-birə necə dəyişdiyinə təəccüblənərək çaşbaş qalmısınız. Ya da rəhbərinizin xudbin olduğunu, yalnız öz işləri ilə maraqlandığını düşünürsünüz. Ola bilsin ki, növbəti dəfə problem yarananda onunla danışmağa təəddüd edərək "*Nə mənası var ki?*" deyə fikirləşəsiniz. Hətta sizdə elə bir təsəvvür yarana bilər ki, rəhbərliyiniz, ümumiyyətlə, işçilərinə laqeyd yanaşır.



## GİRİŞ

# TEZ-TEZ QARŞILAŞDIĞIMIZ SİTUASİYALAR



Hər gün qarşılaşdığımız belə kiçik situasiyalara məhəl qoymayıb "üzərindən keçmək" asan məsələdir: təbii ki, əgər uğur qazanmaq üçün başqaları ilə işləməyə ehtiyac duymursunuzsa. İstər özünüzdən yüksək, istər aşağı, istərsə də bərabər vəzifəli həmkarlarınıza konstruktiv təsir göstərməyə ehtiyacınız yoxdursa, belə hallara rahatca fikir verməyə bilərsiniz.

Digər tərəfdən, əgər işdəki uğurun sizin öz həmkarlarınızla məhsuldar münasibətlərinizdən irəli gəldiyini düşünürsünüzsə, onda bilməlisiniz ki, dinləmə uğurlu münasibətlərin yaradılmasında böyük rol oynayır. **Dinləmə – bu münasibətlərin təməli daşdır.** Təsir gücünün başqalarının ehtiyac və istəklərini başa düşməkdən asılı olduğunu düşünürsünüzsə, onda dinləmə sizə həmin ehtiyacları təxmin etmək deyil, dəqiq öyrənmək imkanı yaradır. Dinləmə – ani prosesdir, nəticələri isə daimidir.

Dinləmənin sizin üçün, həmçinin birgə çalışdığınız insanlar və müəssisəniz üçün qısa və uzunmüddətli faydaları var. Növbəti səhifədə onlardan bəzilərinə nəzər salacağıq.

## GİRİŞ

# DİNLƏMƏNİN FAYDALARI



### Ayrı-ayrı fərdlər və ikitərəfli münasibətlər üçün faydaları

#### **Etimad**

Dinləmə – etimadın formalaşdırılması və qorunub saxlanılmasını təmin edir.

#### **Əks-əlaqə – rəy və münasibətin bildirilməsi**

Dinləndiklərini hiss edən insanların əks-əlaqədən imtina etmək ehtimalı daha az olur, həmçinin təhlükə hiss etməyənlər özünümüdafiyyə o qədər də meyl göstərmirlər.

#### **Münasibətlər**

Dinləmə münasibətlərin xarakterinə və keyfiyyətinə təsir edir.

### Müəssisə üçün faydaları

Dinləndiklərini hiss edən insanlar öz liderləri ilə daha səmimi olur, daha çox şey paylaşır, işlərin gedişatı ilə bağlı onlara daha aydın və dəqiq məlumat verirlər.

Aktiv əks-əlaqə – rəy, fikir və münasibətlərin bildirilməsi həm fərdlərin, həm də müəssisənin inkişafı üçün önəmlidir.

Rəhbər və işçi arasındakı münasibətlərin keyfiyyəti bir sıra əsaslı nəticələrə təsir edir, məsələn: tapşırıq və ya layihələrə cəlbədmə, dəyişikliyə uyğunlaşma, müəssisədə işləməyə davam etmək və işdən çıxmaq istəyi və s.

# GİRİŞ

## DİNLƏMƏNİN FAYDALARI



### Ayrı-ayrı fərdlər və ikitərəfli münasibətlər üçün faydaları

#### **Fərqlilik**

Dinləmə sizə fərqli tərz və subyektiv fikirləri eşitmək və başa düşmək, hətta qiymətləndirmək imkanı verir.

#### **Səmimilik və dürüstlük**

Dinləmə insanların konkret bir mövqedə "möhkəmlənmək və kənara çıxmaq" potensialını azaldır.

#### **Münasibətlər**

Dinləmə insanların dəyişikliklərin öhdəsindən gələ bilməsində önəmli rol oynayır. Rəhbər öz işçisinin dəyişikliyin hansı mərhələsində (məs.: "ilkin düşünmə", yəni dəyişikliyin hələ dərk edilmədiyi mərhələ və s.) olduğunu başa düşə bilər.

### Müəssisə üçün faydaları

Fərqli yanaşmalar yeniliklərin tətbiqini sürətləndirə bilər. İnsanlar həmkarları tərəfindən dinlənilmədiklərini düşünəndə onların yaradıcı həvəsi sönür və ruhdan düşürlər.

Liderlər dəyişikliyə müqavimətin səbəblərini daha dərinəndən anlaya bilərlər.

Dəyişikliyin müsbət qarşılanması işçinin rəhbərliklə ünsiyyətdən məmnun qalmasına dəlalət edir.

## GİRİŞ

# DİNLƏMƏNİN FAYDALARI



### Ayrı-ayrı fərdlər və ikitərəfli münasibətlər üçün faydaları

#### Münaqişə

Dinləmə münaqişəni yatırmaq və həll yolları tapmaqda işçilərə kömək edə bilər.

#### Yaradıcı yanaşma

Dinləmə işçilərin könüllü olaraq ideyalar, həll yolları və s. irəli sürməsi üçün əlverişli şərait yarada bilər.

#### Ünsiyyət

Effektiv dinləmə yanlış anlama ehtimalını azalda bilər.

#### Hörmət

Effektiv dinləmə sayəsində işçilər özlərini hörmətəlayiq və dəyərli hiss edirlər.

### Müəssisə üçün faydaları

Konstruktiv münaqişə - həll yollarının tapılması və yeniliklərin tətbiqini məhsuldar şəkildə sürətləndirə bilər.

İşçilərin strategiyaların hazırlanmasına cəlb edilməsi yeni seçimlər və öhdəliklər yaradır.

Anlaşılmazlıqlar layihədə gözlənilməz və əlavə xərclərin yaranmasına, fürsətlərin itirilməsinə gətirib çıxara bilər.

Müəssisənin qoyduğu hörməti və verdiyi dəyəri hiss edən işçilərin pozitiv əhvalı onların müştərilərlə münasibətlərinə də təsir edə bilər.

Bu qədər çox faydası olmasına baxmayaraq, dinləmə kimi sadə bir bacarıqdan əksər insanların yararlanma bilməməsi və yanlış yanaşması sizi təəccübləndirirmi?

## GİRİŞ

# YANLIŞ YANAŞMA



Pis dinləyicini asanlıqla müəyyən edə bilsəniz də, özünüzün pis dinləyici olduğunuzu müəyyən etməkdə o qədər də mahir olmaya bilərsiniz. Niyə? Səbəblərdən bəziləri aşağıda sıralanır:

### Şəxsi amillər

- Dinləmə vərdiş və ya təbii hal olaraq qəbul edilən və şüurumuzun periferiyasında baş tutan bir prosesdir, buna görə də *həmin anda* özünü nəzarət etmək çətin olur.
- Deyilənlərə axıradək qulaq asmamış problemin həll yollarını təklif etməyə can atmaq insanların anadangəlmə xüsusiyyətidir.
- Bir çoxları səssizlikdən narahat olur və susmaq daha effektiv olacağı halda, özlərini danışmaq məcburiyyətində hiss edirlər.
- Əksər insanlar öz fikirlərinin doğru olduğuna əmindirlər, təbii ki, əgər *qarşı tərəf* onları dinləyərsə.

### Konstruktiv amillər

- İnsanlar malik olduqları zaman və diqqət nöqtəyi-nəzərindən fərqli hədəfləri olan tələblər irəli sürürlər.
- Güc daha az gücü olan insanı dinləməyə verilən dəyəərə təsir edir.

Necə düşünürsünüz, həmkarlarınız sizin necə bir dinləyici olduğunuzu söyləyərdilər?

## GİRİŞ



# DİNLƏMƏYƏ HƏVƏSLƏNDİRƏN AMİLLƏR

Dinləmə bacarıqlarınızı inkişaf etdirməyə sizi nə həvəsləndirir? Bəziləri təbiətən yaxşı dinləyici olurlar, amma əksər insanlar bu bacarıqları təkmilləşdirməyi öyrənməlidirlər. Məsləhət xidməti, psixologiya və ya kouçinq sahəsi üzrə çalışan hər kəs peşəsinin ayrılmaz tərkib hissəsi olan dinləmə bacarıqlarını idarə etməyi öyrənməlidir, xüsusilə də ona görə ki, bu peşə sahiblərinin əsas işi insanlara kömək etməkdən ibarətdir.

Bəs siz? Belə bir peşə sahibi deyilsinizsə və dinləmə bacarıqlarınız kifayət qədər yaxşıdırsa, onları inkişaf etdirməyə çalışmaq üçün əziyyət çəkməyə dəyərmisiz? Ola bilsin ki, siz:

- başqalarını işə/tapşırıqə/prosesə cəlb etməklə bağlı rolunuzu/vəzifənizi uğurla icra etmək;
- dinləmə və başqalarına təsiretmə bacarıqlarınızla bağlı öyrəndiyiniz rəylərə cavab vermək;
- başqalarına öz bacarıqlarını inkişaf etdirməkdə kömək etmək;
- başqalarını həvəsləndirən amilləri və ya onların prioritetlərini daha yaxşı başa düşmək;
- rəhbərinizin prioritetlərini daha yaxşı başa düşərək üst səviyyədəki heyəti daha effektiv idarə etmək;
- həmkarlarınız, dostlarınız və ya ailənizlə əlaqələrinizi daha da gücləndirmək istəyirsiniz.

Yəqin ki, yuxarıdakı bəndlərdən biri və ya bir neçəsi diqqətinizi cəlb etdi. Bəlkə də, daha yaxşı dinləyici olmağın faydaları sizi daha da həvəsləndirir. Elə isə kitabı oxumağa davam edin.

## GİRİŞ

# BU KİTAB KİMLƏR ÜÇÜN NƏZƏRDƏ TUTULUB?



**Rəhbərlər** – başqalarının (işçilərin) vasitəsilə uğur qazanmalı olan hər kəs. Dinləmə bacarıqlarınızı inkişaf etdirməklə insanların performansına mane olan və imkan yaradan amilləri başa düşə bilərsiniz.

**Liderlər** – liderlik emosiyaların "işə düşməsi" deməkdir, insanları necə dinləməyinizdən asılı olaraq, onlar fərqli emosional səviyyələrə məruz qalırlar.

**KOB/sahibkarlar** – biznesini inkişaf etdirən sahibkar-idarəçilər həm öz ideyalarına aludə ola, həm də eyni anda bir neçə işi idarə etməli ola bilərlər. Belə anlarda ən dəyərli aktivinizin malik olduqlarını: işçi heyətini, onların biliklərini və bu biliklərdən istifadəyə göstərdikləri həvəsi gözdən qaçıra bilərsiniz.

**İdarəçi-kouçlar və ya ümumiyyətlə, kouçlar** – kouçinq "yoluna qədəm qoymuş" hər kəs üçün dinləmə bacarığı – bir təməl daşdır. Dinləməyi yaxşı bacarmırsınızsa, yaxşı sualları da əldən qaçırmış, yaxud təsadüfün ümidinə buraxmış olursunuz.

**Təlimçilər** – effektiv dinləməyə mane olan və imkan yaradan amilləri öyrənəcək və başa düşəcəksiniz.

**Effektiv qarşılıqlı münasibətlər qurmağa maraq göstərən hər kəs** – dinləmə həmkarlar, həmçinin ailə və dostlarla qarşılıqlı münasibətlərə incə, amma dərin təsir göstərir. Kiçik dəyişiklik böyük fərq yarada bilər.

# GİRİŞ

## KİTAB SİZƏ NƏYİ ÖYRƏDİR?



Yaxşı dinləmə bacarığı heç də hər situasiyada tələb olunmur. Hər şeydən əvvəl, vaxt məhdudiyəti buna imkan verməz və siz həddən artıq yüklənərsiniz, ona görə də bu kitab "hər zaman hər situasiyada hər kəsi dinləmək" fikrini dəstəkləmir.

Məqsədyönlü dinləmə sizin rolunuzdan/ vəzifənizdən və mövcud şəraitdən asılı olaraq **dəyişir**. Məsələn, müştəri xidmətlərində çalışan əməkdaş fokus qrup moderatorunun və ya müəllimin dinlədiklərindən fərqli mövzulara qulaq asmalı olur.

Bu kitabda hər bir şərait və ya hər bir situasiyada tələb olunan ayrı-ayrı dinləmə qaydalarını müzakirə etməyəcəyik, bunun üçün kifayət qədər yer yoxdur. Əsas dərsemiz ondan ibarətdir ki, istənilən situasiyada siz şərtlərdən asılı olaraq, dinləmə effektivliyinizi artırmalı və ya dinləmə tərzinizi dəyişdirməli olacağınızın fərqiə varasınız.



15



# GİRİŞ

## KİTAB SİZƏ NƏYİ ÖYRƏDİR?



Odur ki, məqsəd sizi dinləmənin "sürücü oturaçağı"na əyləşdirmək, daha dəqiq desək, elə vasitə və ya alətlərlə təmin etməkdən ibarətdir ki, yüksək səviyyəli dinləmədən nə vaxt və necə faydalanmağın yollarını və bunu gerçəkləşdirə bilmək üçün atacağınız addımları müəyyən edə bilərsiniz.

"Oturmuş" vərdisləri dəyişməyin çətinliklərinə barmaqarası yanaşmaq olmaz. Bu işdə sizə kömək etmək üçün kitabda dinləmə kimi sadə və effektiv bir prosesi çətinləşdirən maneələr haqqında məlumat verilmişdir: növbəti səhifələrdə həyatımız boyunca qazandığımız vərdislərin qavrayışımızı necə formalaşdırması, qavrayışımızın da öz növbəsində kimi dinləməyimizə və necə dinləməyimizə təsiri barədə öyrənəcəksiniz.

Dinləmə bacarıqlarınızın inkişafına kömək edən sadə və istifadəsi asan alətlərlə tanış olacaqsınız; bunlar elə alətlərdir ki, müxtəlif situasiyalarda, məsələn, münaqişələr, təsiretmə tədbirləri və gündəlik fəaliyyətlərdə onların sizə çox faydası toxunacaq. Dinləmə tənəsübün yalnız bir tərəfidir, belə ki, nə dərəcədə yaxşı dinləyici olmağınız özünü verdiyiniz cavabda (və ya reaksiyada) büruzə verir. Cavab və ya reaksiya verməklə bağlı bəzi strukturları araşdıracağıq.

Beləliklə, bu kitabdan öyrəndiklərinizin nəticəsi olaraq, necə dinləməyinizə və cavab (reaksiya) verməyinizə nəzarət etməklə **effektiv** və **təsirli** dinləmə bacarıqlarına sahib olacaqsınız.



# MÜDAXİLƏLƏR

## MÜDAXİLƏLƏR

### ÜMUMİ TƏSƏVVÜR



Peyk texnologiyası və mobil texnologiyadan əvvəl bütün dünyada ünsiyyət radioəlaqə üzərində qurulmuşdu. Məlumat radioötürücüdən qəbulediciyə çatanadək çox təsirlərə məruz qalırdı. Tufanlar siqnalları kəsir, atmosfer mənşəli maneələr məlumatları təhrif edir, nəticədə ötürülmə zəifləyirdi. Yayımın mənbəyində də xətlər baş verir və ya qüsurlu avadanlıqlardan istifadə, yaxud operatorun təcrübəsizliyi səbəbindən siqnallar itirdi.

İnsanlar arasındakı ünsiyyət də belədir. Deyilənləri eşitməyə hər şey təsir edə bilər, çünki rəqəmsal dünyada yaşasaq da, əsrlər öncə olduğu kimi, hələ də ünsiyyət zamanı şifahi nitqdən istifadə edirik.

Bu fəsilə də bəzi əsas müdaxilələri və onların təsirinə məruz qalmamağın yollarını araşdıracağıq. Belə müdaxilələrə bir sıra hal və amillər aiddir, məsələn: birbaşa sizi əhatə edən mühit kimi bariz amillər, gücün təsiri, həmçinin qavrayışınızın və dinləmə vərdişinizin diqqət yetirdikləriniz və eşitdikləriniz təsiretmə forması kimi konstruktiv amillər və s.



## MÜDAXİLƏLƏR

### XARİCİ MÜHİT AMİLLƏRİ



Bizi əhatə edən mühit dinləmə prosesinə ən bariz müdaxilədir. Xarici mühitdə diqqəti yayındıran amillərin sayı çoxdur; bəziləri aşkar və göz qabağında olduğu üçün onları idarə etmək mümkündür, bəziləri isə gizli olsa da, böyük təsirə malikdir.

Danışıq səsləri, açıq ofis sahəsindəki uğultu və ya avtomobillərin və tikinti sahələrinin səs-küyü kimi ətrafdan gələn səslər bariz müdaxilələrdir. Belə bir mühitdə siz deyilənləri yalnız qismən başa düşə bilərsiniz. Təəccüblüdür ki, əksər insanlar bu səslərə dözü, vəziyyəti dəyişdirmir və deyilənləri tam eşitmədiyi üçün onların müəyyən, bəlkə də, ən vacib hissəsini dinləyə bilmir.

Amma çıxış yolu sadədir. Əvvəlcə müdaxilənin fərqi nə varın, sonra vəziyyəti dəyişdirmək cavabdehliyini öz üzərinizə götürün. Söhbəti dayandırmaq normal haldır. Yerinizi dəyişdirsəniz, eşitmə dərəcəsini də dəyişdirə bilərsiniz.

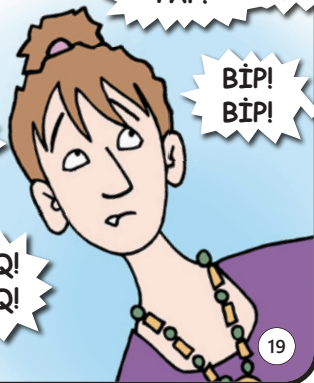
HMMMM!

TAP!

BİP!  
BİP!

DANQ!

ZINQ!  
ZINQ!



## MÜDAXİLƏLƏR

# XARİCİ MÜHİT AMİLLƏRİ



Başqa bir müdaxilə isə ünsiyyət tərzindən irəli gəlir. Həmsöhbətinizin tempi, səs tonu, sözləri və müşahidələri sürətli, yavaş, rabitəsiz, məntiqli ola və ya o, mükəmməl bilmədiyi ikinci dildə danışa bilər. Söhbəti izləməkdə, başa düşməkdə çətinlik çəksəniz də, ola bilsin ki, başınızı tərpədiyiniz gülümsəməklə, göz təması ilə özünüzü qulaq asırmış kimi göstərsiniz.

Hörmətsizlik etməmək naminə "görünüş yaratmaq" söhbəti dayandıraraq situasiyanı idarə etməkdən daha asan və ya münasib görünə bilər. Əksər insanlar bu problemi qarşı tərəfə bildirməkdən çəkinir və ya çox utanırlar. Görünür, onlar başqasının səhvini və ya qüsurlarını aşkar etməyin sahib olduqları etibara xələl gətirəcəyindən narahat olur, yaxud qarşı tərəfi dilxor etmək istəyirlər. Hansı variant daha dürüst və hörmətəlayiq davranışdır? "Görünüş yaratmaq", yoxsa vəziyyəti düzəltmək üçün bir çarə tapmaq?

Bu vəziyyətdən də çıxış yolu sadədir: cavabdehliyi öz üzərinizə götürün və həmin anı idarə edin. Yaranmış vəziyyətin heç kimin günahı olmadığını qəbul etməyə çalışın. Qarşınızdakı şəxsə onu tam eşitmək istədiyinizi, problemin onda deyil, sizdə olduğunu söyləməyə çalışın. Həmsöhbətinizi istiqamətləndirin ki, sizə kömək edə bilsin, məsələn: "*Dediyiniz hər şeyi eşitmək istəyirəm, zəhmət olmasa, bir az asta tempdə danışa bilərsinizmi?*" yaxud "*Fikrinizi tam başa düşmək istəyirəm, zəhmət olmasa, bir az sadə dildə danışa bilərsinizmi?*" və ya "*Xahiş etsəm, dediklərinizi bir də təkrar edə bilərsinizmi?*" və s.

## MÜDAXİLƏLƏR

## MƏDƏNİYYƏT



Sizi əhatə edən mədəni normalar böyük təsirə malik olan, lakin çətin sezilən amillər hesab olunur. Məsələn, cəmiyyətin dinləməyə verdiyi dəyər hər mədəniyyətdə fərqli olur. Qərb mədəniyyətlərində dinləmə passivlik, aşağı status göstəricisi hesab edilir, yaxud danışanın dinləyəndən daha güclü, nüfuzlu olduğu zənn edilir. Fikrini müdafiə etmək, yaxud qəti fikirlər irəli sürmək insanın güc və nüfuz sahibi olmasına işarə edir. Avtoritet danışır – siz isə dinləməlisiniz.

Halbuki bir sıra başqa mədəniyyətlərdə dinləmə daha böyük "hörmətə" malikdir. Dinləmə danışanın çatdırdığı önəmli məlumatı "zərrə-zərrə çəkmək" imkanı verir, danışanın dediklərini eşitmək və həmin sözlərə şahid olmaq dinləyəne özünü daha güclü hiss etdirir. Dinləmə prosesi deyilənlərin dəqiqliyi ilə bağlı sual və ya şərhlərin formalaşmasına imkan verir ki, bu da dinləyənin danışanı başa düşməsinə, həmçinin mövzu ilə bağlı konkret fikrə sahib olmasını təmin edir.

Gözlə görülməsi və ya hiss edilməsi çətin olan mədəniyyət insanların cəmiyyət, müəssisə və komandalar daxilində davranışlarını formalaşdırır. Davranış qəliblərini dəyişdirmək üçün isə siz onları müəyyən etməli və soruşmalısınız: *"Mütləqdir ki, həmişə belə olsun? Daha effektiv nəticə verə biləcək alternativ yollar yoxdurmu?"*

## MÜDAXİLƏLƏR

### GÜC



Dinləmə nöqteyi-nəzərindən güc, xüsusilə də gücün dinamikası və hərəkətverici amilləri maraq kəsb edir.

Güc – insanları, yaxud hadisələrin gedişatını istiqamətləndirmək və ya onlara təsir edə bilmək deməkdir. Güc – məlumat və resursların əldə edilməsi, əməkdaşlıq əlaqələrinin yaradılması imkanında özünü göstərir. Gücünüzü sahib olduğunuz zənn edilən ixtiyarın bir qismi və ya hamısı ilə birləşdirərək istifadə edirsiniz: insanlar tərəfindən sahib olduğunuz zənn edilən mükafatlandırma və ya cəzalandırma ixtiyarı, peşəkar təcrübəniz və ya kimliyiniz, başqa sözlə desək, xarizma və s.

Gücün hərəkətverici amillərindən biri bacarıqlarınızı həddən artıq şişirtmək və ya əhəmiyyətini azaltmaqdır. Güc artdıqca az bildiyiniz sahələr üzrə səriştənizi, biliklərinizi, hadisələr üzərində nəzarətinizi və peşəkar təcrübənizi şişirtmək asanlaşır.

Əksinə, gücünüzün az olduğunu düşünürsünüzsə, başqalarına təsir etmək və "sözünüzü keçirmək" bacarığınızı real səviyyəsindən aşağı qiymətləndirə bilərsiniz. Mükafatlardan və ya təsiretmə imkanından məhrum olmaq kimi nəticələrdən ehtiyat etdiyinizə görə nə sual verməyə, nə də etiraz və ya mübahisə etməyə maraq göstərirsiniz.

Adətən, hər kəs özününkünə bənzər statusa malik insanlarla ünsiyyət qurduğu üçün bu dinamika öz-özünü güvvətləndirir, müvafiq fikir və təsəvvürləri insanların beyninə daha da dərindən həkk edir.

## MÜDAXİLƏLƏR

### GÜC FƏRQİ



Beləliklə, gücün dinləmə ilə nə əlaqəsi var? Bununla bağlı bir sıra mülahizələr mövcuddur:

- Dinamikanın özünüqüvvələndirmə xüsusiyyətinə malik olması ayrı-ayrı insanların sahib olduğu güc səviyyələri arasındakı fərqi artırır. Kifayət qədər gücə sahib olanlar getdikcə özlərini daha çox "haqlı bilir" və yalnız eşitmək istədiklərini eşidirlər.
- Gücü nisbətən az olanlar isə zəif olduqlarına getdikcə daha çox inanır və susmağa üstünlük verirlər.
- İnsanlar daha aşağı vəzifələrdə çalışarkən, əsasən, başqalarını dinləyirlər. Vəzifələri yüksəldikcə və güc sahibi olduqca isə, əsasən, başqaları onları dinləyir.
- Öz üstünlüyünə olan əminlik və bu əminliyin daha da möhkəmlənməsi insanın başqalarının fikirlərinə əhəmiyyət verməməsinə gətirib çıxara bilər, xüsusilə də həmin fikirlər onunkuna ziddirsə.
- Güc səviyyələri arasında böyük fərqi olması heç də yaxşı hal deyil. "IBM", "RBS", nəzarət edilməyən film maqnatları və ulduzları və s. kimi nümunələrdə (bu hələ mümkün nümunələrdən cəmi bir neçəsidir) özünəvərgünlük və ya şəxsi dəyər hissini şişirdən nəzarətsiz gücün səbəb olduğu bəzi problemləri görmək mümkündür.

Bəs cavab nədir? Gücün təsirlərinin fərqi var. Özünəinamın, xüsusilə də şəxsi dəyərinizə və ya başqalarından üstünlüyünüzlə olan arxayınlığınızın digərlərini necə eşitməyinizə və onların sizi necə eşitməsinə təsir göstərdiyini unutmayın. Başqalarının hər hansı mövzu ilə bağlı fikir və münasibətini düzgün qiymətləndirin; qərəzsiz və obyektiv yanaşmağı bacarın.



## MÜDAXİLƏLƏR

# SİZ ÖZÜNÜZ



Başqalarını dinləməyinizə ən ciddi müdaxilə elə siz özünüzsünüz.

Səbəblərdən biri budur ki, avtomatik olaraq dinləyirsiniz. Minimum səy və təlaşla dinləmək, **necə** dinləməyi götür-qoy etmək və formalaşdırmaq vərdişləri qazanaraq böyümüsünüz. Bu vərdişləri avtopilot olaraq təsəvvür edin.

Digər bir səbəb də bundan ibarətdir ki, sizə dinləməyi öyrətməyiblər. Məktəb sizə dinləməyin vacib olduğunu deyir, amma necə dinləməyi öyrətmir. Karyeranız boyunca isə yaxşı və pis avtopilotlar daha da dərinləşir.

Lakin bəzi vəzifələr köhnə vərdişləri tərgitməyi tələb edir: məsələn, kouç, məsləhətçi və polis kimi peşə sahiblərinə dinləməyi öyrədirlər. Onlar başa düşürlər ki, effektiv dinləmə öz-özünə yaranmır, bunun üçün şüurlu seçim etməli, avtopilotu "söndürməli"dirlər.

Onlar anlayırlar ki, eşitməyi bacarmaq heç də dinləmək demək deyil.

## MÜDAXİLƏLƏR

# ÖZ TƏNQİDÇİNİZ OLMAĞA ÇALIŞIN



Nəyi necə eşitdiyinizə müdaxilə edib-etmədiyinizi müəyyən etmək heç də asan deyil, çünki siz "aşkar müdaxilə" olmadığınız üçün effektiv şəkildə dinləmədiyinizin fərqi nə var bilmirsiniz. Diqqətiniz eşitdiklərinizdən daha çox, öz fikir və düşüncələrinizə yönəlmiş ola bilər.

Faktiki olaraq, qarşı tərəf "Mənə qulaq asmırsan" deyənə qədər necə dinlədiyinizin fərqi nə varmırsınız. Yanlış anlama halları yarandıqda isə, bir qayda olaraq, qarşı tərəfi günahlandırırırsınız. Bundan yaxşı nə ola bilər ki! Çünki belə davranmaq işinizə yararır: səhv sizdə deyil və dəyişməyinizə ehtiyac yoxdur.

Yaxşı dinləyicilər anlayırlar ki, effektiv dinləmə üçün səy göstərmək lazımdır və nə dərəcədə effektiv dinləyirlərsə, bu, nəticələrə və münasibətlərin inkişafına da bir o qədər yaxşı təsir edir.



## MÜDAXİLƏLƏR

# QAVRAYIŞ – FORMALAŞMIŞ TƏSƏVVÜRLƏR



Başqaları barədə sizdə formalaşmış təsəvvürlər onları dinləməyinizə müdaxilə edən amillərdən biridir. Arbinger İnstitutunun "*Liderlik və özünüaldatma*" kitabı başqaları barədə formalaşdırdığınızı təsəvvürlərin onlarla rəftarınız və münasibətlərinizi necə "qanuniləşdirdiyini" araşdırır.

Geniş mənada, sizin insanlar barədə təsəvvürləriniz onları aşağıdakı şəkildə qruplaşdırır:

- **Obyektlər** – insanların ehtiyaclarını, ideyalarını, keyfiyyətlərini, emosiyalarını minimallaşdırırsınız. **Sizin** ehtiyaclarınız daha vacib və əhəmiyyətlidir, öz davranışınıza haqq qazandıra bilərsiniz. Qatarlarda bunu əyani şəkildə görmək mümkündür: hər cür ehtiyacı ola bilən insanların yan oturmaqda əyləşməsinə mane olmaq üçün çantalarının "statusunu artıran" sənişinləri, yəqin ki, görmüsünüz.
- **Subyektlər** – başqalarının ehtiyaclarına, arzularına, ideya və hisslərinə dəyər verir, onları özünüzkülərlə bərabər tutursunuz. Başa düşürsünüz ki, danışıqlar və güzəştlər məhsuldar münasibətlərin qurulmasında əhəmiyyət kəsb edir.

Güc sahibi olmağın nəticəsi – bu gücə sahib olmayanları, yəni əks qütbdəki insanları obyekt kimi görmək, yaradıcılıq və yenilik mənbəyini itirməkdən ibarətdir. Bir qavrayış növü minimum səy, digəri isə cidd-cəhd və maraq göstərməyi tələb edir. İnsanlara obyekt kimi baxırsınızsa, deməli, onları deyil, stereotipləri dinləyirsiniz.

## MÜDAXİLƏLƏR

### OBJEKT DEYİL, SUBYEKT



Liderlik üzrə əyani modul təlimi proqramının meneceri Coşun nümunəsinə nəzər salaq.

Proqramın əvvəlində iştirakçılar liderlik üzrə təkmilləşmə məqsədlərini bölüşürlər. Coş qətiyyətlə deyir: *"Komandamın ən pis performans göstərən və ən çox vaxt aparan üzvündən xilas olmağın yolunu öyrənmək istəyirəm. Skotu idarə etməyə çalışaraq həddən çox vaxt itirirəm"*.

Kurs müddətində həmkarları Coşa hər cür məsləhət versələr də, o, qərarından dönmür: bu adam onun üçün *"vaxt itkisi"*ndən başqa bir şey ifadə etmirdi və komandanı tərk etməli idi. Təlim proqramı qavrayış (təsəvvürlərin formalaşması) və kouçinq bacarıqları (sualvermə və dinləmə) üzrə seminarla yekunlaşır.

Təlimdən sonrakı üçaylıq dövrün qiymətləndirilməsi zamanı hamı Coşun məsələsi ilə maraqlanır. Təkmilləşmə ilə bağlı hesabat verən zaman o, təvazökarlıqla deyir: *"Bilirsiniz... əslində, Skot indi komandamın öndə gedən üzvüdür və əsla onu itirmək istəməyəm. Fərqli bir yanaşma tətbiq edərək qərara aldım ki, onun istəklərini dinləyim. Skotun özünü də, nə istədiyini də daha yaxşı başa düşdüm. İndi onunla fərqli qaydada işləyirəm və deməliyəm ki, Skot heyrətəməz performans göstərir"*.

Coşun Skotu obyekt kimi deyil, insan (subyekt) kimi görməyə başlaması onun başqalarını necə dinləməsinə təsir etdi, bu isə öz növbəsində subyektin gizli keyfiyyətlərini ortaya çıxardı.

## MÜDAXİLƏLƏR

### GƏRGİNLİK YARADAN MƏLUMATLARA REAKSIYA



Başqalarını eşitməyə mane olan amillərdən biri də sizi gərginləşdirən məlumatlara verdiyiniz reaksiyadır. Bu məlumat pis bir xəbərdən ibarət ola və ya dəyərləriniz, yaxud gözləntilərinizlə ziddiyyət təşkil edə bilər. Sizi sarsıdan bir məlumat eşidərkən verdiyiniz reaksiya bu məlumatın məzmununu mənimsəmək qabiliyyətinizi "iflic edir".

Bir qayda olaraq, bu reaksiya aşağıdakı ardıcılığa uyğun baş verir:

- təəccüb, şok və ya inamsızlıq;
- müqavimət, inkar, böhtan;
- ikinci dəfə düşünmə, öyrəşmə;
- qəbul etmə, danışıqlar və dəyişiklik.



## MÜDAXİLƏLƏR

# GƏRGİNLİK YARADAN MƏLUMATLARA REAKSIYA



### **Təəccüb, şok və ya inamsızlıq**

Məlumat gözlənilməzdir, reaksiyanız orta dərəcəli təəccübdən inamsızlığa qədər dəyişə bilər. Eşitdiklərinizi həzm etməyə çalışırsınız, odur ki, səmimi şəkildə dinləmək çətin olur.

### **Müqavimət, inkar, böhtan**

Məlumat dəyərləriniz və ya gözləntilərinizlə ziddiyyət təşkil edir və ya sizin üçün əhəmiyyət kəsb etmir. Bu məlumatla razılaşımaq, ona öyrəşmək, demək olar ki, qeyri-mümkündür. Həmin məlumatı rədd edə və ya yalan olduğunu söyləyə, həmçinin bu məlumatı verən insana da böhtan ata bilərsiniz. Demək olar ki, heç nə görmür və eşitmirsiniz.

### **İkinci dəfə düşünmə, öyrəşmə**

Məlumatla "işləməyə" başlayırsınız, üzərində düşünürsünüz və ya həmin məlumatı verən şəxslə müzakirə edirsiniz. Cəld və ya yavaş reaksiya verə bilərsiniz. Məlumatı yavaş-yavaş öyrəşməyə başlayırsınız. Eşitmək hələ də çətindir, lakin başqa fikirləri dinləməyə hazırsınız.

### **Qəbuletmə, danışıqlar və dəyişiklik**

Məlumatı və onun nəticələrinə müqavimət göstərmək əvəzinə, onu qəbul etməyə başlayırsınız. Artıq qulaq asmaq, danışıqlara başlamaq, uzlaşmaq, düşüncənizi müxtəlif imkanlara uyğunlaşdırmaq iqtidarındasınız.

## MÜDAXİLƏLƏR

# TƏMKİNLƏ DİNLƏMƏYƏ ÇALIŞIN



Avtopilot, mədəniyyət, güc və qavrayış amillərinin kombinasiyası nəticəsində formalaşan aşağıdakı dinləmə nümunəsinə nəzər salın.

Vaxtilə Britaniyanın Midlends bölgəsində fəaliyyət göstərmiş bir istehsal müəssisəsi 2000-ci illərin əvvəllərində qlobal rəqabətin artması nəticəsində xərclərə davam gətirə bilmirdi.

Həmin müəssisənin istehsal xəttinin operatorlarından biri Semmi rəhbərinə zəng vuraraq bildirir ki, detallarda (ehtiyat hissələrdə) aşkar edilən qüsuru aradan qaldırmaq üçün istehsal prosesini müvəqqəti olaraq dayandırmaq lazımdır. Lakin istehsal həcmi qorumaq tələbinin gərginliyi altında olan rəhbər Semmi subyekt deyil, obyekt kateqoriyası üzrə qiymətləndirir: istehsal xəttinin bütün işçiləri kimi Semmi də tənbəldir və işə ara vermək üçün bəhanə axtarır. Rəhbər onun işin müsbət nəticəsi ilə maraqlanmadığını və yaxşı performans göstərməyə qadir olmadığını hesab edir.

Rəhbər formalaşmış təsəvvür, qəti fikir və gərginliyin təsiri altında Semmi *yalan danışmaqda ittiham edir*, onun söylədiklərini *cəfəngiyyat adlandıraraq* işə davam etmək göstərişi verir. Göstərişə əməl edilir və iş gününün sonunda rəhbər gəlib hər şeyi öz gözləri ilə görəndə qədər qüsurlu malların istehsalı davam edir.

## MÜDAXİLƏLƏR

# TƏMKİNLƏ DİNLƏMƏYƏ ÇALIŞIN



Sizcə, rəhbər bu gözlənilməz məlumatı alan zaman harada idi? Gözlənilməz məlumat insanı çətin vəziyyətə sala bilər, odur ki, olduqca böyük təmkin tələb edir. Məlumat həyatınızı nə qədər dəyişirsə, reaksiya da bir o qədər kəskin olur. Hətta orta dərəcəli gözlənilməz məlumat da sizi çətinə sala və istəmədiyiniz reaksiyalar verməyə təhrik edə bilər.

Gözlənilməz məlumat alan zaman aşağıdakı məqamlara diqqət yetirməyə çalışın:

**Fərqiyyə varmaq** – məlumata verdiyiniz reaksiyanın fərqiyyə varın. Hansı emosiyaları yaşayırsınız? Qorxu? Tələş? İtki? Onların "adını qoya", yəni hansı emosiyaları yaşadığınızı müəyyən edə bilərsiniz, bu emosiyaları idarə etməyi də bacaracaqsınız.

**Götür-qoy etmək** – bu emosiyaların yaranmasına təkan verən nədir? Gözlənilməzləriniz? Dəyərləriniz? Sözügedən məlumat, doğrudanmı, göründüyü qədər böyük təhlükədir? Bu təhlükə daimi, yoxsa müvəqqəti xarakter daşıyır? Müzakirə edilə bilərmi?

**Nəzərə almaq** – məlumatı verən şəxs, onun həmin andakı ehtiyacları haqqında düşünün. Hansı cavab/reaksiyanı vermək məqsədəuyğun olar?



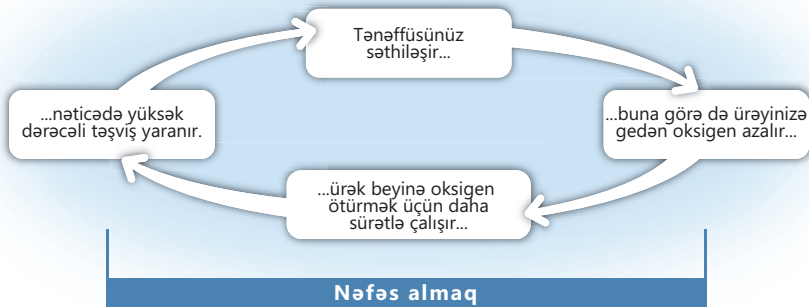
## MÜDAXİLƏLƏR

# TƏMKİNLƏ DİNLƏMƏYƏ ÇALIŞIN



Gözlənilməz məlumatı "həzm etmək"də çətinlik çəkirsinizsə, növbəti addımı atmamışdan əvvəl: **nəfəs alın!**

Gözlənilməz məlumata verilən reaksiyalar neqativ psixoloji dövrə yaradır.



## MÜDAXİLƏLƏR

# İDARƏ EDİLƏN DİNLƏMƏ



Səh. 30-da təsvir edilən hadisə istehsal müəssisəsinin bağlanması səbəb olmasa da, mövcud mədəniyyətin bariz əlaməti idi. Bu misal həmçinin gücün özünü cilovlaya bilmədiyini göstərir, çünki rəhbər öz işçilərinə "rəhbərini aldatmağa çalışan fırıldaqçı" gözü ilə baxdı və düşündü ki, belə fırıldaqçıları dinləməyə dəyməz. İndi isə, əksinə, elə bir nümunəyə baxacağıq ki, burada müəssisə rəhbərləri "qəfil və çətin" xəbərlərə verdikləri reaksiyanı idarə edə bilir, təmkinlə davranır və işçiləri lazımınca qiymətləndirirlər.

Böyük layihələrdən birinin icrası zamanı Cenet adlı işçi memarların hazırladığı "texniki məlumatlar vərəqəsi"ndə gözdən qaçan məqamları aşkar edir: şirkətin təchizatçıları üçmetrlik iş dəzgahları tədarük etmişdilər, lakin memarların çəkdiyi bina çertyojlarında dördmetrlik iş dəzgahları qeyd edilmişdi. Cenet bu diqqətsizliyin xərc və itkiyə səbəb olacağını əvvəlcədən görür, belə ki, onlara lazım olan daha uzun iş dəzgahı üçün əlavə iki dəzgah alınmalı və bir-birinə uyğunlaşdırılaraq quraşdırılmalı idi. İş dəzgahlarının sayının 100-dən çox olduğunu nəzərə aldıqda isə təkcə əlavə əmək xərclərinin mənfəət marjasını heçə endirəcəyi (və ya kəskin şəkildə aşağı salacağı) aydın görünürdü.

Müəssisə mədəniyyəti danışmaq qədər dinləməyə də dəyər verirdi. Odur ki, Cenet rəhbərliyə yaxınlaşır və məsələni bildirir. Rəhbərlər Cenetə etibar etdikləri və ümumilikdə işçiləri "subyekt kateqoriyası" üzrə qiymətləndirdikləri üçün onu dinləyirlər. Onlar, həqiqətən də, inanırdılar ki, müəssisənin işçiləri bacarıqlı, istedadlıdır və uğurlu nəticə naminə çalışırlar.

## MÜDAXİLƏLƏR

### XÜLASƏ



Bu fəsildə xarici mühit, mədəniyyət və güc kimi kənar təsirlər də daxil olmaqla, effektiv dinləməyə müdaxilə edən bir sıra amillərlə tanış oldunuz.

Növbəti fəsillərdə eşitdiklərinizi necə başa düşəcəyinizə, bunun əsasında verəcəyiniz reaksiyalara təsir edən konkret müdaxilələri daha ətraflı araşdıracağıq.

Bu fəslin əsas məğzi sizin özünüzdün başqalarını dinləmə prosesindəki rolunuzun aydınlaşdırılmasından ibarətdir. Dinləməni təbii bir proses olaraq qəbul edib onu öz axarına buraxmayın, təkcə **nəyi** dinlədiyinizi deyil, həm də **necə** dinlədiyinizi müəyyənləşdirin.

Effektiv dinləmək üçün "ayaq saxlamalı", necə qulaq asdığınız haqda düşünməli, aktiv, yoxsa passiv dinləyici rolunu seçəcəyinizi dəqiqləşdirməlisiniz.





# YAXŞI DİNLƏMƏK NƏ DEMƏKDİR?

## YAXŞI DİNLƏMƏK NƏ DEMƏKDİR?

### ÜMUMİ TƏSƏVVÜR



Dinləmə ilə bağlı fikirlərdən biri də budur ki, siz ya dinləyirsiniz, ya da yox – yəni dinləmənin yaxşısı və ya pisi olmur.

Əgər deyilənləri dinləmirsinizsə, ya da yarımçıq dinləyirsinizsə, qarşı tərəf bunu mütləq hiss edəcək. Diliniz bir söz desə də, səs tonunuzdakı, bədən dilinizdəki və cavablarınızda ki saysız-hesabsız əlamətlər tam əksini ifadə edəcək.

Əgər, həqiqətən, dinləyirsinizsə, qarşı tərəf onu eşitdiyinizin fərqi varır. Cavabınız onların dediklərini şübhə altına ala, əslində, eşitmək istədiklərindən fərqlənə bilər, lakin onlar fikirlərinin eşidildiyini və başa düşüldüyünü bilirlər. Hətta fikirləri ilə razılaşmasanız da, yaxşı dinləyirsinizsə, qarşı tərəf onlara hörmətlə yanaşdıqınıza şübhə etmir.

Bu fəslin məqsədi yaxşı dinləmənin nə demək olduğunu izah etmək və daha böyük effektivliyə nail olmaq üçün bir neçə üsul təklif etməkdən ibarətdir. Dinləmə bacarığını inkişaf etdirməyin yolu təkəcə özünüzdən deyil, həm də ətrafınızdakıların fərqi varmaqdan irəli gəlir. Necə dinlədiyinizə şüurlu şəkildə nəzarət etmək vacibdir. Bu məqsədlə növbəti səhifələrdə "dinləmənin səviyyələri" kimi faydalı praktiki üsulla sizi tanış edəcəyik. Bundan əlavə, münəqqişdən başlamış təsir etməyə qədər bir sıra fərqli situasiyalarda təcrübənizə yön verəcək prinsiplər haqqında da məlumat əldə edəcəksiniz.

YAXŞI DİNLƏMƏK NƏ DEMƏKDİR?

## DİNLƏMƏNİN MƏRHƏLƏLƏRİ



Dinləmə özünün ən sadə formasında aşağıdakı mərhələləri əhatə edir:

***Eşitmə qabiliyyətiniz sizə səsin xəbərdarlığını verir.***

Duyğularınız nəyisə aşkar edir və sizi diqqət yetirməyə təşviq edir.

***Səsi dinləyirsiniz.***

Duyğularınız enerjinizi dinləməyə, diqqətinizi isə deyilənlərə yönəldir.

***Dinlədiklərinizi başa düşdüyünüz şəkildə mənalandırırsınız.***

Qavrayışınız (formalaşmış təsəvvürləriniz) dinlədiklərinizə məna yükləyir.

***Dinlədiklərinizə cavab verirsiniz.***

Deyildiyinə əmin olduğunuz məzmunu cavab olaraq qarşı tərəfə ötürürsünüz.

Bu prosesin hansı mərhələsində daha bacarıqlısınız? Hansı mərhələ üzərində işləməli olduğunuzu müəyyən edə bilərsinizmi? Bəs başqaları hansı zəif tərəflərinizin olduğunu deyirlər?

YAXŞI DİNLƏMƏK NƏ DEMƏKDİR?

## ÖZÜNÜZÜN VƏ XARİCİ MÜHİTİN FƏRQİNƏ VARIN



Effektiv dinləyicilər vəziyyəti nəzərə alaraq, necə dinlədiklərinə və ya dinləməli olduqlarına nəzarət edirlər. Özünüzün və sizi əhatə edən mühitin fərqi varmaq şəraitə uyğunlaşmaq və adaptasiya imkanı yaradır.

**Özünüdərkətmə** – necə dinlədiyinizin fərqi varmaq, daha dəqiq desək, fiziologiyanızdan, dinləmə vərdişlərinizdən, enerji və diqqətinizdən xəbərdar olmaq deməkdir. Məsələn, diqqətiniz qarşı tərəfə, yoxsa özünüə yönəlib? Təşviş içərisində və ya gərginsinizmi? Psixoloji vəziyyətinizi dəyişərək sakitləşməyə və diqqətinizi artırmağa ehtiyac varmı?

**Xarici mühitin fərqi varmaq** – sizi əhatə edən mühit, mədəniyyət, həmsöhbətiniz və onların arasındakı qarşılıqlı bağlılıq kimi xarici amillərdən xəbərdar olmaq deməkdir. Məsələn, səs-küy olduğuna görə fiziki məkanı dəyişməyə ehtiyac varmı? Həmsöhbətiniz utancaqdırmı, ictimai yerdə danışmaqdan çəkinirmi?

Bu məsələlərin fərqi varmasanız, vərdişləriniz, yəni avtopilotunuz necə dinləyəcəyinizi özü seçəcək. Özünüzün və xarici mühitin fərqiində olmaq seçim və nəzarətin əsasını təşkil edir.

**YAXŞI DİNLƏMƏK NƏ DEMƏKDİR?**

## **ÖZÜNÜZÜN VƏ XARİCİ MÜHİTİN FƏRQİNƏ VARIN**



Nəyinsə fərqinə varmağı bacarmaq üçün məşq etmək lazımdır, eynilə əzələləri gücləndirmək üçün etdiyiniz hərəkətlər kimi: nə qədər çox məşq etsəniz, bir o qədər yaxşı nəticə əldə edərsiniz. Gələn dəfə işdə və ya evdə söhbət edərkən fikrən "bir kənara çəkilin" və özünüzü müxtəlif situasiyalarda müşahidə edin.

- Diqqətinizin haraya yönəldiyinin fərqinə vara bilərsinizmi? Həmsöhbətinizə? Özünüçə? Söhbətə? Yoxsa öz ələminizdəsiniz?
- Eyni situasiyanı tanıdığınız, yanında özünüzü rahat hiss etdiyiniz insanlarla, məsələn, həyat yoldaşınız/sevgiliniz və ya ailə üzvlərinizlə məşq edin. Onları nə dərəcədə diqqətlə dinlədiyinizi müəyyən edin. Mövzudan asılı olaraq, həmsöhbətinizi fərqli şəkildəmi dinləyirsiniz?
- Diqqətinizi söhbətə yönəltmək üçün nə qədər enerji sərf etdiyinizə xüsusilə fikir verin.

Bir şey sizə aydın olmalıdır ki, nəyinsə fərqinə varmaq səviyyəsi dəyişə bilər və onu artırmaq, yaxud azaltmaq öz ələinizdədir.




YAXŞI DİNLƏMƏK NƏ DEMƏKDİR?

## DİNLƏMƏ SƏVIYYƏLƏRİ

### AŞAĞI SƏVIYYƏ



Dinləmə şəklinizi istiqamətləndirməyin, nəzarəti avtopilota etibar etmək əvəzinə, öz əlinizə almağın yaxşı yollarından biri "dinləmə səviyyələri"ndən istifadə etməkdir. Bu, radionun səsini tənzimləməyə bənzəyir – dinləmə səviyyənizi də artırıb-azalda bilərsiniz. Vəziyyətin və ya qarşı tərəfin hansı səviyyəni tələb etdiyini müəyyən etmək üçün özünüzün və ətrafınızdakıların fərqləndirilməsinə diqqət etməlisiniz. Sərf etdiyiniz enerjini və diqqətinizi haraya yönəltdiyinizi qiymətləndirməklə səviyyələri dəyişə bilərsiniz. Diqqətiniz özünüzü dinləmək üçün daxilə, yoxsa qarşı tərəfi dinləmək üçün xaricə yönəlir?



**Aşağı səviyyəli dinləmə – süstlük və ya "yuxu rejimi"**

*Az enerji sərf edirsiniz.*

- Eşidirsiniz, lakin dinləmək üçün çox enerji sərf etməirsiniz.

*Diqqət*

- Diqqətiniz daxilə, öz fikirlərinizə yönəlib, ya da konkret olaraq heç nə haqqında düşünmürsünüz
- Zombi deyilsiniz, amma nəzarət tamamilə avtopilot rejimindədir.

40

Bu göstəricini **orta səviyyəyə** yüksəltmək üçün enerji və diqqətinizi bir qədər artırın.

YAXŞI DİNLƏMƏK NƏ DEMƏKDİR?

## DİNLƏMƏ SƏVIYYƏLƏRİ

### ORTA SƏVIYYƏ



YÜKSƏK

ORTA

AŞAĞI

#### Orta səviyyəli dinləmə – gündəlik rejim

*Orta dərəcədə enerji sərf edirsiniz.*

- Dinləyirsiniz, amma prosesə avtopilot nəzarət edir.

#### *Diqqət*

- Diqqətiniz qismən qarşı tərəfə, amma əsasən, özünüdə, yəni daxilə yönəlib – özünüdə dinləyirsiniz.
- Qarşı tərəfi eşidirsiniz, diqqətiniz onlardır, vəziyyətdən xəbərdarsınız.
- Lakin avtopilot vərdişləriniz nəzarətdə üstünlüyü hələ də qoruyur. Eşitdiklərinizə hansı mənanı yükləyəcəyinizi və nə cavab verəcəyinizi avtopilot müəyyənləşdirir.

Çox vaxt insanlar orta səviyyədə dinləyirlər, çünki bu daha asandır. Anlaşılmazlıqlar və yanlış mənalandırmalar, əsasən, bu səviyyədə baş verir.

Vəziyyətin nə tələb etdiyini başa düşür və bunun fərqiə varırsınızsa, enerji və diqqətinizi bir qədər artırıb **yüksək** səviyyəyə çatdırmalı olduğunuzu anlayacaqsınız.

YAXŞI DİNLƏMƏK NƏ DEMƏKDİR?

## DİNLƏMƏ SƏVIYYƏLƏRİ

### YÜKSƏK SƏVIYYƏ



**YÜKSƏK**

ORTA

AŞAĞI

**Yüksək səviyyə – yüksək keyfiyyətli dinləmə**  
*Çox enerji sarf edirsiniz.*

- Enerji və diqqətiniz qarşı tərəfi dinləməyə və eşitməyə yönəlib.
- Özünüzdən, qarşı tərəfin və vəziyyətin fərqiində olmaq üçün enerjinizdən istifadə edirsiniz.

*Diqqət*

- Diqqətiniz qarşı tərəfə yönəlib, avtopilotun müdaxilə etməyə çalışdığını hiss edirsiniz.
- Qarşı tərəfi dinləyə bilmək üçün **bütün** imkanlarınızdan istifadə edirsiniz.
- **Qulaqlarınız** danışılanları və necə danışıldığını eşidir.
- **Gözləriniz** bədən dilinizdəki dəyişikliklərin fərqiinə varır.
- **İntuisiya** və **bilikləriniz** sətiraltı mənalara "dinləyir".
- Avtopilotun/vərdişlərinizin müdaxilə etmək istədiyini hiss edir, lakin onları idarə edə bilərsiniz.

Bu səviyyədə dinləmə yorucu olsa da, faydalıdır və effektiv təsirə malikdir.

Bu səviyyədə həmsöhbətinizi eşitməyə psixoloji olaraq "hazırsınız".

## YAXŞI DİNLƏMƏK NƏ DEMƏKDİR?

### PSİXOLOJİ CƏHƏTDƏN HAZIR OLMAQ



Effektiv dinləməyə psixoloji cəhətdən hazır olmadıqda bu, dərhal nəzərə çarpır.

Sizin donuq baxışlarınız fikrinizin başqa yerdə olduğunu göstərir, yaxud qarşı tərəfin çiyininizin üzərindən qeyri-müəyyən səmtə yönəlmiş baxışları onların başqa yerdə olmağı istəyini büruzə verir.

Psixoloji cəhətdən hazır olmaq dinləmə keyfiyyətinizə, xüsusilə də formalaşdırdığınız əlaqənin keyfiyyətinə təsir edir.

Ən yüksək səviyyədə dinləmə üçün psixoloji cəhətdən hazır olmaq o deməkdir ki:

- qarşı tərəfi dinləmək üçün "fikrən azadsınız", diqqətiniz yayınmır, yarımçıq diqqətlə qulaq asmırsınız və kifayət qədər vaxtınız var;
- dinlədiyiniz şəxslə empatiya qura bilərsiniz;
- qarşı tərəfi obyekt kimi deyil, sizinki qədər vacib ehtiyacları malik bir insan (subyekt) kimi görürsünüz;
- səmimi davranır və eşitdiklərinizə reaksiya verirsiniz.



YAXŞI DİNLƏMƏK NƏ DEMƏKDİR?

## PSIXOLOJİ CƏHƏTDƏN HAZIR OLMAQ



Psixoloji cəhətdən hazır olmaq elə bir bacarıqdır ki, məşq etməklə onu təkmilləşdirə bilərsiniz. "Diqqəti yönəltmə" və ya "şüurlu fərqiənə varma" bu işdə sizə kömək edə bilər. Psixoloji cəhətdən hazır olmaq ehtiyacının fərqiənə varırsınızsa, diqqətinizi özünüə, fiziologiyınıza yönəldin, nəfəsinizi, bədəniniə, lokallaşmanı və tənəffüsünüə (NBLT) sürətlə və fikrən "gözdən keçirin".

**Nəfəs** – Necə nəfəs alırsınız? Sürətlə, yavaş, yoxsa normal?

**Bədən** – Bədəniniəzin vəziyyəti necədir? Həyəcanlı, sakit, yoxsa gərginsiniz?

**Lokallaşma** – Bu hissələr bədəniniəzin hansı yerində cəmləşib? Mədədə, ayaqlarda, sinədə?

**Tənəffüs** – Yavaş və dərinədən nəfəs almaqla, diqqəti nəfəs üzərində cəmləşdirməklə, gərginlikdən azad olmaqla vəziyyətinizi dəyişə, psixioloji cəhətdən hazır vəziyyəte gələ bilərsiniz. Psixioloji cəhətdən hazır olduğunuz zaman diqqətiniz indiyədək nə baş verdiyinə, yaxud nəyin baş verməli olduğuna deyil, indiki ana, **hazırda baş verənlərə** yönəlir.

44

Məşq etməyə davam edin, vəziyyətinizin fərqiənə varmağı və vəziyyətinizi dəyişdirməyi getdikcə daha yaxşı bacaracaqsınız.

## YAXŞI DİNLƏMƏK NƏ DEMƏKDİR?

### MƏQSƏDYÖNLÜ DİNLƏMƏ PRİNSİPLƏRİ



Bir çox situasiyalar sizi "qeyri-münasib" vəziyyətə sala, dinləmə səviyyənizi azalda bilər: məsələn, münaqişə, gözlənilməz və ya xoş olmayan bir məlumatın alınması, yaxud gərgin şərait. Aşağıdakı prinsiplər dinləmə səviyyəsini dəstəkləyir, diqqətinizin cəmlənmiş vəziyyətini qoruyur. Bu prinsipləri tətbiq etmək asan deyil, faktiki olaraq, çətin olsa da, faydaları danılmazdır.

- **Əsl səmimilik** – eşitdiyinizə dürüstcə reaksiya vermək deməkdir. Lakin bu o demək deyil ki, passiv olmalı, eşitdiyiniz hər şeyi qeyd-şərtsiz qəbul etməlisiniz, bu hala yol verməklə etibarınıza xələl gətirə bilərsiniz. Əsl səmimilik sizə insanları obyekt kimi deyil, insani ehtiyacları olan fərd (subyekt) kimi görmək, eyni zamanda hörmət və "öz mövqeyində qətilyi" qorumaq imkanı verir. Həmkarlarımdan biri bu xüsusiyyəti "qəddar beyin, yumşaq ürək" adlandırır.
- **Empatiya** – xeyirxahlığınızı qorumağa, qarşı tərəflə münasibətləri möhkəmləndirməyə kömək edir. Deyilənlərə etiraz etməli olsanız da, empatiya qurarkən həmsöhbətinizin də insan olduğunu dərk edir və onu subyekt kimi görə bilərsiniz. Ona görə ki, empatiya quran zaman qarşı tərəfin nə hiss etdiyini başa düşmək üçün özünüzü onun yerində təsəvvür etməli olursunuz.

YAXŞI DİNLƏMƏK NƏ DEMƏKDİR?

## MƏQSƏDYÖNLÜ DİNLƏMƏ PRİNSİPLƏRİ



Daha üç prinsip aşağıdakılardan ibarətdir:

- **Pozitiv münasibət** – qarşı tərəfə duyduğunuz hörmət və ehtiramı mühafizə etməyi, maraq, mövqe və güc fərqiindən asılı olmayaraq, onu dəstəkləmək xüsusiyyətini ehtiva edir.
- **Maraq hissi** – əsassız qərəzli fikirləri, kimisə "obyekt kateqoriyası"nda görüb yanlış qiymətləndirmək riskini aradan qaldırır, çünki maraq hissi sizi araşdırmağa sövq edir. Maraq hissi qarşınızdakı şəxsi obyekt kimi deyil, fərd (subyekt) kimi daha yaxşı tanımaq istəyinizi açıq nümayiş etdirir.
- **Mühakimə etmədən dinləmə** – bəzi situasiyalarda mühakimələri bir kənara qoymaq bütün tərəflər üçün faydalı ola bilər. Mühakimə etmədən dinləyə bilmək çətinidir və təcrübə tələb edir, lakin buna müvəffəq olmaqla qarşılıqlı münasibətlərinizi möhkəmləndirə bilərsiniz.

## YAXŞI DİNLƏMƏK NƏ DEMƏKDİR?

### HEKAYƏ: PROSES VƏ MƏZMUN



Daha bir faydalı bacarıq – məzmun və prosesi bir-birindən fərqləndirə bilmək, bu fərqi dinləmə üçün önəmini başa düşməkdir. Sadə dildə desək:

**Məzmun** – danışılan hekayədir: kimin nə etdiyi, həll ediləsi problemlər, qəhrəmanlar, zalımlar, məzlumlar, qurbanlar və s. haqqında təfərrüatlardır.

**Proses** – hekayənin necə nəql edilməsidir: bu hekayədə yaşanan emosiyalar, sözlərin deyiliş tərz, intonasiyalar, pauzalar, jestlər, süjet xətti və s.





YAXŞI DİNLƏMƏK NƏ DEMƏKDİR?

## TƏFƏRRÜATLARA QAPILMAYIN



Çox vaxt başqalarının danışdığı hekayələr sizə öz yaşadığınızı xatırladır və fikrinizi şəxsi təcrübənizə yönəldir. Danışılanların məzmunu və təfərrüatları sizi özünə çəkir: şəxsi təcrübənlə danışılanlar arasında orta q məqamlar taparaq hekayəni anlaya bilərsiniz. Belə hallarda, adətən, öz fikirlərinizə qapılırsınız, qarşı tərəfi dinləməyi dayandırırırsınız. Məsələn:

- təfərrüatlara qər q olur, vacib məqamı nəzərdən qaçırsınız;
- mövzu ilə əlaqəli xatirələriniz oyanır, fikriniz öz hekayələrinizin "izinə düşür", qarşı tərəfin nə dediyini izləyə bilmirsiniz;
- hekayə dərin kök salmış dəyərlər, xatirələr və ya gözləntilərlə əlaqəli olanda söhbətdən tamamilə uzaqlaşa bilərsiniz.

Hər hansı hekayəni dinləyən zaman danışanın məzmununa necə münasibət göstərdiyinə diqqət yetirin. Qarşı tərəfi müşahidə etməklə onun fərqlində olmadığı məqamları vurğulaya bilərsiniz. Məsələn, qarşı tərəf hekayəni qürurla danışarsa: "*Görünür, müştərinin problemini hall edə bildiyiniz üçün çox məmnunsunuz*", – deyə onun hiss etdiklərini anladığınızı göstərə bilərsiniz.

YAXŞI DİNLƏMƏK NƏ DEMƏKDİR?

## HEKAYƏNİN NECƏ NƏQL EDİLMƏSİNƏ QULAQ ASIN



Hekayənin necə nəql edilməsi, yəni proses – təfərrüatlara diqqət yetirmək qədər önəmlidir. Proses qarşı tərəfin intonasiyası, köks ötürməsi və jestlərində özünü göstərir: bütün bu amillər danışanın daxili vəziyyətinin əyani göstəriciləridir.

Həmsöhbətinizin hekayəni necə nəql etməsi, jestləri, danışiq tempi və səs tonundakı dəyişikliklərə diqqət yetirməklə onun üçün nəyin vacib və ya təcili olduğunu başa düşəcəksiniz.

Yenə də müşahidələrinizin nəticəsini vurğulayın: *"Maliyyələşdirmə haqqında danışan zaman səs tonunuzun dəyişdiyini, yavaşladığını, qəddinizin əyildiyini hiss etdim"*. Onlara öz daxili vəziyyətlərinin fərqiə varmaqda və danışdıqlarının arasında nəyin daha çox mənə kəsb etdiyini başa düşməkdə kömək edə bilərsiniz.

YAXŞI DİNLƏMƏK NƏ DEMƏKDİR?

## BÜTÜN QAYDALARA ƏMƏL EDİLƏRSƏ...



Dinləməyə psixoloji cəhətdən hazır olanda, əsl səmimilik, empatiya və s. prinsiplərə əməl ediləndə dinləmə modelinin səviyyəsi özünün ən effektiv həddinə çatır. Hər bir səviyyənin təsiri fərqli olur. Aşağıdakı nümunəyə nəzər salaq:

Enerjili və məqsədyönlü menecer köməkçisi Denni üst səviyyəli idarəçi ilə qeyri-formal mentorluq münasibətlərinə başlamışdı. Denni hesab cədvəllərini başa düşməkdə çətinlik çəkir və bu problemini həll etmək istəyirdi. Növbəti qeyri-formal mentorluq məşğələsinin sonunda o çəkinmədən üst səviyyəli idarəçi və mentoru Mariyə bu barədə danışır. Mari isə başqa yerdə keçiriləcək bir toplantıya getməli idi.

### Deyilənlər:

*"Öz vəzifəm üzrə təkmilləşməyi çox istəyirəm, çətin tapşırıqlardan xoşum gəlir, onları yerinə yetirmək daha maraqlıdır, amma...mmm... hesab cədvəlləri çox çətinidir... mmm...düzünü desəm, onlarla işləməyin yolunu...mmm... tapa bilmirəm. Əvvəllər belə bir işlə heç məşğul olmamışam".*

YAXŞI DİNLƏMƏK NƏ DEMƏKDİR?

## DİNLƏMƏ SƏVİYYƏLƏRİ PRAKTİKADA

### AŞAĞI SƏVİYYƏLİ DİNLƏMƏ



Aşağı səviyyəli dinləmə zamanı prosesə tam nəzarət avtopilota məxsus olur. Mari belə düşünə bilər:



*"Hesab cədvəlləri ilə işləmək çətindir, Dennini başa düşürəm. Amma çətinlik demişkən, 10 dəqiqədən sonra binanın o biri başında "çətin" bir toplantım var, qovluğumu da hələ götürməmişəm. Hmm, əslində, toplantıya yaxşı hazırlaşmamışam, onsuz da iştirakım elə də vacib deyil, ona görə də, yəqin ki, getməsəm, problem olmaz. Burada hələ nə qədər qalmalıyam – Denni bu haqda Maliyyə şöbəsi ilə danışsa, yaxşı olmazmı?"*

Avtopilotun cavabı isə belə olardı:

*"Maliyyə şöbəsi ilə danış, əminəm ki, sənə kömək etməyin bir yolunu taparlar. İndi yadıma düşdü, toplantıya getməliyəm; gələn həftə xəbərləşərik".*

Mari dinləməyə psixoloji cəhətdən nə dərəcədə hazırdır? Hansı prinsiplərin tətbiq edildiyini düşünürsünüz? Denninin bu cavaba ilk reaksiyası necə ola bilər? Bəs sonrakı reaksiyası? Bu dinləmə səviyyəsinin uzunmüddətli təsiri ola bilərmi?

YAXŞI DİNLƏMƏK NƏ DEMƏKDİR?

## DİNLƏMƏ SƏVİYYƏLƏRİ PRAKTİKADA

### ORTA SƏVİYYƏLİ DİNLƏMƏ



**Orta** səviyyəli dinləmə zamanı nəzarəti hələ də avtopilot həyata keçirir, lakin qarşı tərəfin üzləşdiyi problemlərin bəziləri müəyyən edilir. Mari belə düşünə bilərdi:



*"Denninin entuziazmı əladır, bizə enerjili işçilər lazımdır. Hesab cədvəlləri ilə bağlı problemini anlaya bilmirəm – bu işi hamımız bacarmalıyıq, üstəlik, cədvəllər kifayət qədər sadədir. Toplantıya getməliyəm. Məncə, "birbaşa rəhbər"i ilə bu işin öhdəsindən gələ bilər. Mən də belə etmişdim, nəticəsi oldu".*

Marinin öz təcrübəsindən və mövzunu yaxşı bildiyi üçün rahat olmasından irəli gələn cavabı belə ola bilərdi:

*"Birbaşa rəhbər"inlə danışmalısan. Vaxtilə sənin vəzifəni icra edərkən mən də belə etmişdim. Alışandan sonra hesab cədvəlləri ilə işləmək asan olacaq, o işi hamı görə bilər. Narahat olma, öyrənəcəksən".*

Bu nümunədə Mari dinləməyə psixoloji cəhətdən nə dərəcədə hazırıdır? Sizcə, onun cavabı Denniyə nə dərəcədə kömək edə bilər? Necə düşünürsünüz, bu cavab Dennini problemin həlli ilə məşğul olmağa nə dərəcədə həvəsləndirir?

YAXŞI DİNLƏMƏK NƏ DEMƏKDİR?



## DİNLƏMƏ SƏVİYYƏLƏRİ PRAKTİKADA

### YÜKSƏK SƏVİYYƏLİ DİNLƏMƏ



Yəqin ki, Denninin səs tonu, nəzərlərini başqa səmtə çevirməsi və ya aşağıya baxması Marini xəbərdar edib ki, dinləmə səviyyəsini yüksəltsin və psixoloji cəhətdən hazır vəziyyətə gəlsin. Çox güman ki, o belə düşündü:

*"Denninin zəhmətkeş və təşəbbüskar olduğunu, qarşısına böyük məqsədlər qoyduğunu bilirəm. Tam başa düşmədiyini deyən zaman duruxdu, nəzərlərini aşağıya dikdi, bəlkə, özünü köməksiz və ya zəif hiss edir? Hesab cədvəllərini ona başa sala bilirəm, amma narahat olduğunu hiss edirəm. Özünə inamsızlığı büruzə vermək böyük riskdir, xüsusilə də üst səviyyəli rəhbərin qarşısında. Bu, asan iş deyil, cəsarət tələb edir. Görəsən, birbaşa rəhbəri bu məsələ ilə bağlı nə fikirləşir? Qəribədir ki, Denni üç aydır bu vəzifəni icra edir, amma heç bir təkmilləşmə planı hazırlanmayıb".*

Yüksək səviyyəli dinləmə o zaman formalaşır ki, əsl səmimilik, empatiya, pozitiv münasibət, maraq hissi və mühakimə etmədən qulaq asmaq prinsiplərinə əməl edilsin.

YAXŞI DİNLƏMƏK NƏ DEMƏKDİR?

## DİNLƏMƏ SƏVIYYƏLƏRİ PRAKTİKADA

### YÜKSƏK SƏVIYYƏLİ DİNLƏMƏ



Marinin eşitdiklərinə və diqqət yetirdiklərinə əsaslanaraq verdiyi cavab isə belə olardı:



*"Hesab cədvəllərini başa düşmədiyini açıq etiraf etdiyim üçün təşəkkür edirəm. Görürəm ki, narahatsan, işini mükəmməl görmək istəyirsən; özünə qarşı tələbkarlığın təqdirəlayiq haldır. Hesab cədvəlləri məsələsində haqlısan, onları başa düşmək sənin vəzifənin vacib hissəsidir, amma bilməlisən ki, hesab cədvəllərini başa düşməyənlərin sayı heç də az deyil. Təbii ki, bacarıqlarını və qətiyyətini gücləndirmək mühüm bir məsələdir. Birbaşa rəhbərlə bununla bağlı hansı müzakirələri aparmısınız?"*

Dinləmək sadə bir bacarıq təsiri bağışlayır, lakin "radarınızı işə salmaq", baş verənlərin fərqi varmaq, gördüklərinizə və eşitdiklərinizə cavab vermək heç də asan deyil. Qəfil situasiyalarda psixoloji cəhətdən hazır olmaq, mühakimə etmədən dinləmək, empatiya qura bilmək üçün emosional zəkaya sahib olmalısınız. Belə hallarda ani müddət ərzində dəyişə bilmək və dinləməyə hazır vəziyyətə gəlmək üçün çoxlu məşq etmək, həmçinin effektiv və yüksək səviyyəli dinləmənin faydalarına inanmaq lazımdır.

Faktiki olaraq isə bu situasiyada rəhbərin cavabı belə olmuşdu: "Təəccüblüdür, axı onları bilməli idin, indi gərək sənənlə lap əvvəlcə, tamamilə biliklərə qayıdaq, yoxsa necə?" Sizcə bu cavabın nəticələri necə oldu?

## YAXŞI DİNLƏMƏK NƏ DEMƏKDİR?

### BACARIQLARINIZI GÜCLƏNDİRİN



Yaxşı dinləmək bacarığı səy və məşq tələb edir. Nə qədər çox məşq etsəniz, bu bacarıqlar sizin üçün bir o qədər asanlaşar və bir növ, adi hal alar. Psixoloji cəhətdən hazır ola bilmək üçün məşq edin, prinsiplər üzərində işləyin, dinləmə səviyyənizi situasiyaya uyğun şəkildə dəyişdirməyi öyrənin və bütün bunlara vaxt ayırın. Aşağıdakı çalışmaları sınağa bilərsiniz:

- adətən, söhbət əsnasında şüurlu olaraq diqqətinizin və enerjinizin səviyyəsini müəyyən edin; qarşı tərəfi dinləməyə nə dərəcədə hazır olduğunuzu dəqiqləşdirin;
- qarşı tərəfi mühakimə etmədən dinləməyə çalışın – diqqətinizi nəyin düzgün, nəyin səhv olduğuna deyil, danışanın hekayəyə münasibətinə, onun üçün nəyin önəmli olduğuna yönəldin;
- ailəniz və ya dostlarınızın, ümumiyyətlə, yaxınlarınızın əhatəsində olarkən necə dinlədiyinizə fikir verin, dinləmə səviyyənizi artırın, nəyin fərqli olduğunu anlamağa çalışın;
- adətən dinləməkdə çətinlik çəkdiyiniz şəxslərlə bir neçə görüş boyunca (sınaq məqsədilə) dinləmə səviyyənizi yüksəltməyə çalışın və müəyyən müddətdən sonra həmin şəxslərlə aranızda hər hansı dəyişikliyin yaranıb-yaranmadığına diqqət yetirin; onlara pozitiv münasibət göstərməyə çalışın (bax: səh. 46) və fərq olub-olmayacağına fikir verin;
- tanıdığınız insanları müşahidə etməyə səy göstərin: onların psixoloji cəhətdən hazır olmağı və dinləmə səviyyələrini tənzimləməyi nə dərəcədə bacardıklarını müəyyən edə bilərsinizmi?



## YAXŞI DİNLƏMƏK NƏ DEMƏKDİR?

### XÜLASƏ



Bu fəsil yaxşı dinləmənin əsasını təşkil edən bir sıra aspektlərə aydınlıq gətirdi: dinləmə səviyyələri kimi praktiki alətlərdən başlayaraq təməl prinsiplər və psixioloji cəhətdən hazır olmaq kimi amillərə qədər bir çox məsələlər müzakirə edildi. Çünki effektiv dinləmə sadə davranış üsullarından daha üstün bacarıqlar tələb edir.

Effektiv dinləmə – diqqəti qarşı tərəfə yönəltmək üçün fikrən "bir kənara çəkilə" bilmək deməkdir. Effektiv dinləmə passivlik və ya zəiflik səciyyəsi daşımır. Yaxşı dinləmə güc və qətiyyət deməkdir, çünki qarşınızdakı şəxs üçün nəyin vacib olduğunu daha aydın eşidir, nəticədə ehtiyaclarının nədən ibarət olduğunu daha dəqiq müəyyən edir və necə reaksiya/cavab verəcəyinizi bilirsiniz.

Bunun üçün isə eqonuzu və avtopilotu "oyundan kənarlaşdır"malısınız.



# DƏQİQ ANLAMAĞA MANE OLAN ƏNGƏLLƏR

## DƏQİQ ANLAMAĞA MANE OLAN ƏNGƏLLƏR

### GİRİŞ



İlk fəslin "Giriş" hissəsindəki ikinci situasiyanı xatırlayırsınızmı? Orta səviyyəli dinləyici olan idarəçinin diqqəti qarşı tərəfin problemlərindən daha çox öz məsələlərinə yönəlmişdi.

İşdə də, işdən kənar da belə situasiya ilə tez-tez qarşılaşırıq, belə ki, əksər insanlar (mən və siz də onların arasında ola bilərik) adət etdikləri orta səviyyəli dinləmə və cavablandırma həddindən kənara çıxma bilmirlər. Uşaqlıq illərindən formalaşdırdığınız vərdişlər kimliyinizin və xarakterinizin ayrılmaz bir hissəni təşkil edir. Bu vərdişlərə çox alışdığınız üçün artıq onları görmür və hiss etmirsiniz, elə bu səbəbdən də həmin vərdişləri dəyişmək çox çətinidir.

Məhz bu orta səviyyəli dinləmə vərdişləri dinləməyə mane olur və eşitdiklərinizə müdaxilə edir. Belə vərdişlərə o qədər alışmışsınız ki, onların qarşı tərəfin dediklərinin və nəzərdə tutduqlarının başa düşülməsinə necə təsir etdiyini hiss etmirsiniz.

## DƏQİQ ANLAMAĞA MANE OLAN ƏNGƏLLƏR

### GİRİŞ



Bu əngəllər cavablarınızı da formalaşdırır, çünki onların təsiri ilə faktiki olaraq deyiləni deyildiyini düşündüyünüz məzmunla əvəz edirsiniz. On iki belə əngəl mövcuddur: hər biri ilə bu fəsilə tanış olacaq, həmçinin onları necə müəyyən və idarə edə biləcəyinizə dair təlimatları da öyrənəcəksiniz.

- |                        |                          |                   |
|------------------------|--------------------------|-------------------|
| 1 Məsləhət vermək      | 5 Saxta diqqət göstərmək | 9 Mühakimə etmək  |
| 2 Haqlı çıxmaq         | 6 Qaçmaq və ya qovmaq    | 10 Sakitləşdirmək |
| 3 Müqayisə etmək       | 7 Süzgəcdən keçirmək     | 11 Məşq etmək     |
| 4 Mətləbdən uzaqlaşmaq | 8 Eyniləşdirmək          | 12 Mübahisə etmək |

Bu əngəllərin təsir gücü bir-birindən fərqlənir. Bəziləri nisbətən cüzi əhəmiyyətə malikdir, sadəcə, yaxşı dinləyici olmadığınızın işarə edir. Bəziləri isə (əgər vərdişə çevrilibsə) sizi başqalarının uzaq durduğu bir insana çevirə bilər. Bu əngəlləri öyrəndikdən sonra başqalarını müşahidə etməyə, hərəkətlərində hər hansı əngəlin olub-olmadığını müəyyən etməyə çalışın. Özünüzü də müşahidə edin. İstəsəniz, vərdişə çevirdiyiniz əngəllərin olub-olmadığını öyrənmək üçün başqalarının fikrini soruşa bilərsiniz. Vərdişə çevirdiyiniz əngəllərin fərqinə varın, bu yolla, onlar sizi deyil, siz onları idarə edə biləcəksiniz.

## DƏQİQ ANLAMAĞA MANE OLAN ƏNGƏLLƏR



### 1 MƏSLƏHƏT VERMƏK

**Məsləhət vermək** – dinləməyə mane olan ən geniş yayılmış əngəllərdən biridir, səbəb isə budur ki, problemin həllinə can atmaq anadangəlmə bir xüsusiyyət olub hər bir insanın təbiətinə xasdır. Kiminsə problemini eşidən insan dərhal həll yolu "axtarışına çıxır". Problemi həll etməyə çalışmaq bəzən məqsədəuyğun olsa da, çox vaxt qarşı tərəfi gücsüzləşdirir.

Həmsöhbətinizə nə etməli olduğunu, onların yerində olsanız, nə edəcəyinizi demək üçün səbirsizlənirsinizsə, deməli, məsləhət verməyə başlamısınız. Diqqətiniz yalnız irəli sürdüyünüz həll yollarına, qarşı tərəfi inandırmağa yönəlir; artıq onun dediklərini də, demək istədiklərini də eşitmirsiniz.

Bəlkə də, məsləhətiniz qısa zaman ərzində problemin həllinə kömək edər və siz də "dəyərli məsləhət verən" insan reputasiyası qazanarsınız. Lakin eyni zamanda qarşı tərəfin entuziazmını azalda, problemini özünün həll etməsinə mane ola və qətiyyətini zəiflədə bilərsiniz. Vərdişə çevrilmiş "məsləhətvermə" öz fikrinizə başqalarınıninkindən daha çox etibar etdiyinizi, başqalarını inkişaf etdirməyə və ya onların inkişaf ehtiyaclarına uyğunlaşmağa qadir olmadığınızı göstərir.

Bu vərdişi davam etdirsəniz, bir də görəcəksiniz ki, işiniz elə hey problem həll etməkdən ibarətdir.

## DƏQİQ ANLAMAĞA MANE OLAN ƏNGƏLLƏR

### 1 MƏSLƏHƏT VERMƏMƏK ÜÇÜN NƏ ETMƏLİ?



Dinləmə zamanı həll yolu irəli sürmək üçün səbirsizlənmirsinizmi? Dərhal dilinizi dişləyin! Həll yolunu təlqin etmək arzunuzun boğun! Düşünmək üçün qarşı tərəfə vaxt verin.

İstəyinizin çox güclü olduğunu hiss edirsinizsə, fizioloji reaksiyalarınızı idarə edin. Məsələn, diqqətinizi qarşı tərəfə yönəltmək üçün yavaş-yavaş, dərindən nəfəs almağa çalışın və tələsməyin.

Həll yolları irəli sürmək əvəzinə, suallardan istifadə etməyə çalışın. Maraqlı hissindən və müsbət münasibətdən irəli gələn suallar həll yollarını birlikdə araşdırmağa imkan verəcək, məsələn, "*Həll etmək istədiyiniz əsas problem nədir?*" və ya "*Sizin üçün və başqaları üçün yaxşı nəticə nədən ibarət ola bilər?*" yaxud "*Bənzər situasiyalarda necə hərəkət etmişiniz?*"

Səbrinizi cilovlamaqda, həqiqətən, çətinlik çəkirsinizsə, həll yollarını qarşı tərəfin sınağa biləcəyi bir variant olaraq təklif edin: "*Bəzi fikirlərimi sizinlə bölüşmək istəyirəm. Faydası olacağını düşünsəniz, onları birlikdə araşdırmağa bəzən, əks halda, sizinlə birgə başqa bir variant fikirləşərik...*" Dinləmə səviyyənizi yüksək həddə qaldırmırsınızsa, təklifinizin qarşı tərəf üçün cəlbedici olub-olmadığını başa düşəcəksiniz.



## DƏQİQ ANLAMAĞA MANE OLAN ƏNGƏLLƏR



### 2 HAQLI ÇIXMAQ

**Haqlı çıxmaq** istəyi elə bir əngəldir ki, bu zaman səhv edən tərəf olmamaq üçün əlinizdən gələni edirsiniz. Tənqiddə qulaq asmır, səhvinizin düzəldilməsini xoşlamır, dəyişikliklə bağlı təklifləri qəbul etmirsiniz. Diqqətiniz özünü müdafiəyə yönəltdiyi üçün dinləmə və situasiyaya uyğunlaşma imkanınızı əngəlləyirsiniz.

Qısa bir müddət ərzində haqlı və qalib olmaqdan məmnun qalsanız da, xeyli müddətdən sonra insanlar bu xüsusiyyətinizdən tənqə gələ bilirlər. Kompleksli, öz fikrini yeridən, yeni fikirlər irəli sürmək və öyrənmək tərəfdarı olmayan insan təsiri bağışlayacaqsınız. Dinləmə tərziniz insanların rəy və fikirlərini eşitməyə və qəbul etməyə mane olduqca səhv etməyə davam edəcəksiniz.

Haqlı çıxmağa can atan bir insan reputasiyası qazansanız, böyük ehtimalla, insanlar hər hansı məsələni müzakirə etmək və ya mürəkkəb qərarlarla bağlı fikir mübadiləsi aparmaq üçün başqalarına üz tutacaqlar.



## DƏQİQ ANLAMAĞA MANE OLAN ƏNGƏLLƏR



### 2 HAQLI ÇIXMAQ İSTƏYİNİN QARŞISINI ALMAQ ÜÇÜN NƏ ETMƏLİ?

Haqlı çıxmaq istəyiniz güclüdürsə və buna çox ehtiyac duyursunuzsa, onda çətin ki, qarşı tərəfin hekayəsinin, yəni məzmun və prosesin fərqinə vara bilərsiniz. Bu sahədə təkmilləşmək istəyirsinizsə, iki məqamı nəzərə almalısınız: söhbət əsnasında nə edə bilərsiniz və söhbətlərin arasında nə edə bilərsiniz?

**Söhbət əsnasında** – məzmun və prosesin fərqinə varmaq, diqqətinizi qarşı tərəfə yönəltmək önəmlidir. Dinləyə bilmək üçün empatiya qurun, situasiyaya onun gözü ilə baxın. Qarşı tərəf üçün nəyin vacib olduğunu və ya məhz nəyi çatdırmağa çalışdığını başa düşmək üçün marağ hissinizi işə salın.

**Söhbətlərin arasında** – haqlı çıxmaq istəyinizə təkan verən konkret situasiya və ya insanların olub-olmadığını dəqiqləşdirmək üçün özünüzü müşahidə edin. Bu əngəl "işə düşən" zaman hansı fizioloji əlamətlərin (məsələn, gərginlik, təşviş və s.) ortaya çıxdığına diqqət yetirin. Bu yolla erkən xəbərdarlıq siqnallarını müəyyən edə, həmçinin reaksiyalarınız cavaba çevrilməmiş onları idarə etməyi öyrənə bilərsiniz.



## DƏQİQ ANLAMAĞA MANE OLAN ƏNGƏLLƏR



### 3 MÜQAYİSƏ ETMƏK

Dinləmə zamanı **müqayisə etmək** o deməkdir ki, söhbət əsnasında kimin daha ağıllı, daha təcrübəli və daha yüksək statusa malik olduğunu və s. müəyyən etməyə çalışırsınız. Özünü başqaları ilə müqayisə etmək xüsusiyyəti insanın təbiətindən irəli gəlir – bir etalon təyin edir və özünü onunla müqayisə edirsiniz. Bu proses inkişafınız üçün katalizator rolunu oynaya bilər.

Lakin müqayisəyə düşkünlük və ya aludəçilik dinləməyə əngəl yaradır. Diqqətinizi qətiyyətsizliyiniz, kompleksləriniz idarə edir və fikriniz yalnız özünüzü başqaları ilə müqayisə etməyə yönəlir. Qarşı tərəf mövzunu müzakirə edə biləcəyi bir həmsöhbət əvəzinə, özünü daha yüksək və ya daha aşağı statusa malik şəxs kimi təqdim edən bir insanla üz-üzə qalır.

Qarşı tərəf sizdən tez-tez belə cümlələr eşidə bilər: "*Bəli, bir dəfə mən də...*", yaxud "*Mən də elə etmişəm, amma mən....*", ya da əksinə, özünüzü daha aşağı statusda gördüyünüzü ifadə edən cümlələr istifadə edə bilərsiniz: "*Bu işdə məndən çox bacarıqlısınız...*" və ya "*Kaş mən də sizin kimi olardım...*" Müzakirə əvəzinə, üstünlük mübarizəsi və ya saxta təvazökarlıq oyununa girir və nəticədə söhbətin əsas mövzusunda tamamilə uzaqlaşırırsınız.

## DƏQİQ ANLAMAĞA MANE OLAN ƏNGƏLLƏR

### 3 MÜQAYİSƏ ETMƏMƏK ÜÇÜN NƏ ETMƏLİ?



Qarşı tərəfə münasibətinizi və nə hiss etdiyinizi dəqiqləşdirmək üçün situasiyanın əsl mahiyyətinin fərqi varın. Dürüst olun, özünüza çətin suallar verin. Qarşı tərəfə qıbtə hissi ilə baxdığınız üçün müqayisəyə can atırsınız? Özünüza qarşı təhlükəmi hiss edirsiniz? Onlarda olan hansı xüsusiyyətə siz də malik olmaq istəyirsiniz? Bu, sağlam bir rəqabətdir, yoxsa sadəcə, müqayisə prosesi başqalarını eşitmək qabiliyyətinizi əngəlləyir?

**Söhbət əsnasında** – diqqətinizi qarşı tərəfin güclü tərəfləri üzərində cəmləşdirin. Onların özünəməxsus keyfiyyətlərini və güclü tərəflərini görməyə çalışın, söhbət zamanı bu keyfiyyətləri vurğulayın: "*Görürəm ki, şöbədəki problemlərin düzgün həllini tapmaqda mahirsiniz*", "*Müştəriyə operativ cavab vermək və öz təşəbbüsünüzlə hərəkət etmək bacarığınızı təqdir edirəm*". Beləliklə, qarşı tərəfi "*gördüyünüzü və təqdir etdiyinizi*" göstərirsiniz.

**Söhbətlərin arasında** – ümumi işə hər kəsin fərqli şəkildə fayda verdiyini qəbul edin. Başqalarını özünüza qarşı təhlükə olaraq düşünmək əvəzinə, güclü tərəflərini müəyyənəşdirin. Güclü tərəflərinizdən hər kəsin görə biləcəyi şəkildə, bacarıqla və qətiyyətlə istifadə etmək, ümumi işə fayda verə bilmək üçün səy göstərin.

## DƏQİQ ANLAMAĞA MANE OLAN ƏNGƏLLƏR



### 4 MƏTLƏBDƏN UZAQLAŞMAQ

**Mətləbdən uzaqlaşmaq** – gözlənilmədən mövzunu dəyişmək deməkdir. Bunu sərt formada və ya zərif şəkildə – ən geniş yayılmış fənd olan "zarafatasalma" yolu ilə etmək olar. Belə bir hərəkətə təkan verən amil söhbətin cansıxıcı olması, mövzu ilə tanış olmamaq, yaxud mövzunun və ya qarşı tərəfin, ya da "bir neçə addım öndə olduğunuz" üçün söhbətin tempinin doğurduğu narahatlıq və s. ola bilər.

Diqqətiniz mövzudan və qarşı tərəfdən yayınmağa yönəldiyi üçün dinləməyə əngəl yaranır. Həmsöhbətiniz sizi narahat etdiyini düşünə və ya fikirlərinin axını pozulduğuna görə qətiyyətsizlik hiss edə bilər. Həssas bir mövzunu müzakirə etdikdə isə aranızdakı məhrəmlik səviyyəsini və ya təklif etdiyiniz dəstəyi yanlış anladığını zənn edə bilər.

Mətləbdən uzaqlaşmaq sizi müvəqqəti olaraq narahatlıqdan xilas edir. Lakin qarşınızdakı şəxs fikrinizin başqa yerdə olduğunu anlayacaq. İnsanlar sizin yanınızda özlərini qərsiz hiss edə və gələcəkdə məlumatları sizdən gizlədə bilərlər. Sizinlə söhbətləri səthi səviyyədə aparar, vacib məsələləri isə onlara hörmətlə yanaşan və qarşılarında özlərini daha rahat və qətiyyətli hiss etdikləri insanlarla müzakirə edərlər.

## DƏQİQ ANLAMAĞA MANE OLAN ƏNGƏLLƏR

### 4 MƏTLƏBDƏN UZAQLAŞMAMAQ ÜÇÜN NƏ ETMƏLİ?



Mövzudan nə dərəcədə tez-tez yayındığınıza diqqət yetirin. Hətta cüzi yayınmalara da fikir vermək lazımdır – əhvalı yüksəltmək üçün söylədiyiniz azacıq istehza ehtiva edən bir zarafat sizə zərərsiz görünə bilər, həmsöhbətinizi çaşdırır və onun fikir ardıcılığını poza bilər. Buna tez-tez yol versəniz, qarşı tərəf ona hörmət etmədiyinizi düşünə bilər. Bu vərdişi məhz kiminlə nə vaxt və harada təkrarladığınıza fikir verin. Nə üçün mətləbdən uzaqlaşdığınızı müəyyənləşdirin.

Mövzunu qəfildən dəyişdiyiniz zaman nə baş verdiyinə diqqət yetirin. Hansı taktikadan istifadə edirsiniz? Zarafata salır, yoxsa mövzunu kökündən dəyişirsiniz? Bu hal qarşı tərəfə necə təsir edir? Reaksiyaları müşahidə edin – üz ifadəsindəki yüngülvari və ya güclü seziləcək dəyişikliklər daxili məyusluğa dəlalət edə bilər. Belə hallarda qarşı tərəf söhbəti dayandırarmı?

Mətləbdən uzaqlaşmaq istəyinizi cilovlamağı öyrənin. Gərginləşdiyinizi hiss edirsinizsə, diqqətinizi həmsöhbətinizdən ayırmadan ayağa qalxın və ya yerinizi dəyişin, ətrafdakı gəzişin ki, nəzarəti yenidən ələ ala bilərsiniz. "Cavablandırma" adlı IV fəsilə bu işdə sizə kömək edəcək bir sıra dinləmə strategiyaları ilə tanış ola bilərsiniz.



### 5 SAXTA DİQQƏT GÖSTƏRMƏK

**Saxta diqqət göstərmək** o deməkdir ki, qarşı tərəfi yarımcıq dinləyirsiniz. Darıxmış ola bilərsiniz, enerjiniz azalmış, yaxud söhbətin mövzusu xatirələrinizi oyatmış ola bilər. Bu zaman dinləmə səviyyəniz aşağı olur, xatirələrə dalır, yaxud diqqətinizi konkret olaraq bir şeyə yönəldə bilmirsiniz. Fikrən başqa aləmdəsiniz və dinləmək üçün psixoloji cəhətdən hazır deyilsiniz.

Hamımız insanıq və ara-sıra saxta diqqət göstərməli oluruq. Lakin düşünülmüş bir cavab tələb olunarsa və ya sizdən müzakirənin konkret bir aspekti barədə soruşularsa, sizin "başqa aləmdə olduğunuz" aydın ola bilər. Saxta diqqət göstərməyin nəticələrindən biri də odur ki, qarşı tərəfin çatdırmaq istədiklərinin əsas mahiyyətini anlaya bilmirsiniz.



DƏQİQ ANLAMAĞA MANE OLAN ƏNGƏLLƏR



## 5 SAXTA DIQQƏT GÖSTƏRMƏMƏK ÜÇÜN NƏ ETMƏLİ?

Tez-tez saxta diqqət nümayiş etdirirsinizsə, bunun səbəbini araşdırın. Yorğunluqdanmı belə edirsiniz? Gündəlik işləri idarə etmək çətindirimi? Şəkərinizmi aşağı düşür? Tualet ehtiyacınızımı yaranır?

Üst səviyyəli rəhbər Keyt olduqca dərin mövzuların müzakirə edildiyi və buna görə də effektiv dinləmənin vacib olduğu toplantılarda mütəmadi şəkildə iştirak etməli olur, lakin gündəlik öhdəliklərin onun dinləmə qabiliyyətinə mənfi təsirinin fərqi nə varırdı.

Toplantılar əksər hallarda ard-arda keçirilirdi. Bir toplantının nəticələrini yekunlaşdırıb digərinə hazırlaşmağa çox az zaman qalır, Keyt özünə vaxt ayıra bilmir və ayaqüstü nahar etməli olurdu. Sonra Keyt öhdəliklərini gözdən keçirdi və vacib toplantılar arasındakı fasilələri düzgün bölüşdürərək hazırlaşmaq üçün özünə zaman ayırdı. Bundan sonra onun dinləmə effektivliyi yüksəldi, çünki sadəcə normal qidalanmaqla şəkər səviyyəsini normada saxlayaraq və tualet ehtiyaclarını nizamlayaraq, diqqətini fiziki narahatlıqlarından ayıraraq qarşı tərəfə yönəldə bildi.

Saxta diqqətin səbəblərindən biri də qarşı tərəfə hörmətinizin olmamasından irəli gələ bilər. Mütəmadi olaraq eyni şəxsə saxta diqqət göstərdiyinizi hiss edirsinizsə, özünüzə qarşı dürüst olun və həmsöhbətinizə hörmət etmədiyinizi (özünüzə) etiraf edin. Həmin şəxsə fərqli nöqtəyi-nəzərdən baxmağa, onun yaxşı keyfiyyətlərini və güclü tərəflərini görməyə çalışın.

## DƏQİQ ANLAMAĞA MANE OLAN ƏNGƏLLƏR



### 6 QAÇ VƏ YA QOV

İnsanı qəfildən yaxalayan və dinləməsinə mane ola bilən fenomenlərdən biri də onun özünə qarşı təhlükə və ya çətinlik hiss etməsidir. Beyniniz faktiki təhlükə ilə ehtimal edilən təhlükəni bir-birindən fərqləndirə bilmir. Dəyərlər, ad və ya etibar kimi dərin kök salmış prinsiplərlə ziddiyyət təşkil edən sosial amillər fiziki cəhətdən zərərli olmasa da, beynimiz onları təhlükə olaraq dərk edir.

Mediasiyada bu hal "mübtəlaliq" və ya "qarmağakeçmə" adlanır. "Arxa beyin" nəzarəti ələ alır, yüksək səviyyəli düşünmə qabiliyyətiniz zəifləyir, adrenalin və güclü emosiyalar sizi **"qaç və ya qov"** seçiminə təşviq edir. Görmür, düşünmür, dinləmir, imkanlarınızı itirir və uşaq kimi davranmaqla vəziyyətdən çıxmağa çalışır, beləliklə də, özünüzü gücsüzləşdirirsiniz.

## DƏQİQ ANLAMAĞA MANE OLAN ƏNGƏLLƏR

### 6 "QAÇ VƏ YA QOV" VƏZİYYƏTİNDƏ NƏ ETMƏLİ?



"Qaç və ya qov" impulsu işə düşəndə heç kimi və ya heç nəyi eşitməz; daxilən hiss etdiyiniz hansısa təhlükəni qovmağa və özünüzü qorumağa çalışırsınız.

Bu hala mübtəla olduğunuzu hiss edirsinizsə, **dayanın, fasilə verin, nəfəs alın** və **diqqətinizi** qarşı tərəfə **yönəldin**. Lazım gələrsə, bir az ara verməyi xahiş edin, sakit bir guşəyə çəkilin və eşitdiklərinizi götür-qoy edin. Deyilənləri artıq eşitmirsinizsə, deməli, dinləməyə nəzarəti itirmisiniz.





## DƏQIQ ANLAMAĞA MANE OLAN ƏNGƏLLƏR



### 7 SÜZGƏCDƏN KEÇİRMƏK

Süzgəcdən keçirmək o deməkdir ki, söhbət zamanı siz müəyyən şeyləri eşidir və ya dinləyir, müəyyən şeyləri isə eşitmir və ya dinləmirsiniz. Başqa sözlə desək, yalnız eşitmək istədiklərinizi eşidirsiniz. Deyilənləri süzgülərdən keçirməklə diqqət yetirəcəyiniz məqamları azalda bilərsiniz. Lakin eyni zamanda eşitmə və işə yaradıcı yanaşma qabiliyyətinizi də əngəlləyirsiniz. Məsələn, aşağıdakı nümunəyə nəzər salaq:

Kafenin meneceri müştəridən naharı bəyənib-bəyənmədiyini soruşur. Effektiv dinləmənin bütün üsulları nümayiş etdirilir: təsirli göz təması, cəlbedici gülümsəmə, mədəni bədən dili.

Qısa bir pauzadan sonra qadın nəzakətlə və səmimi şəkildə cavab verir: "Yemək xoşuma gəldi, lakin porsiyası menyuda qeyd edilən miqdardan az idi". Cavab aqressiv deyildi, ittiham etmək məqsədi daşıyırdı və faydalı bir "müştəri rəyi" kimi qiymətləndirilə bilərdi.

Lakin söhbət qəfildən neqativ məcraya yönəlir. Menecerin diqqətini deyilənlərin bir qədər tənqidi qavranılan hissəsi cəlb edir və tərif onun "süzgəcindən keçə" bilmir. Hansısa səbəbdən (konstruktiv olsa belə, tənqidi qəbul edə bilməmək) menecer müştərinin nəzakətlə söylədiyi və onlara faydalı ola biləcək rəyini eşitmir və açıq-aydın bildirir ki, müştəri yanlış məlumatla malikdir.

Belə bir xoşagəlməz hadisədən sonra isə müştərinin həmin kafeyə münasibəti birdəfəlik dəyişir.

## DƏQİQ ANLAMAĞA MANE OLAN ƏNGƏLLƏR

### 7 SÜZGƏCDƏN KEÇİRMƏYƏ QARŞI NƏ ETMƏLİ?



Nəticədə, kafenin meneceri həm müştərinin çatdırmaq istədiyi ümumi mesajı gözəndən qaçırır, həm də iradi nəzərə almaq və gələcək münasibətləri möhkəmləndirmək fürsətini əldən verir. Süzğəcdən keçirmək vərđişi söylənilənlərin həcmi və kontekstini eşitmək bacarığınızı azaldır. Məzmunun mahiyyətinə varmaq, effektiv rəylərdən faydalanmaq, birgə həll yolları axtarmaq fürsətləri əldən çıxır.

Mətləbdən uzaqlaşmaq və ya məsləhət vermək kimi bəzi əngəllərin bir dəfə fərqiə vərđiqdən sonra onlar asanlıqla aşkar edilir. Süzğəcdən keçirmək kimi əngəllər isə daha çətin sezilir, yüksək səviyyədə özünümüşahidə və dürüslük tələb edir.

Söhbət zamanı özünüə yaxından diqqət yetirin. Deyilənləri bütövlükdə eşidə bilirsiniz, yoxsa sadəcə, ayrı-ayrı hissələrə fikir verirsiniz? Konkret məqamlar diqqətinizi cəlb edirmi? Məsələn, bəzi insanlar məntiqdən daha çox, hissələrə qulaq verirlər. Məqsəd və ya gözləntilərinizi sizi diqqətinizi konkret məqamlara yönəltməyə, başqa məqamlara isə məhəl qoymamağa sövq edə bilər.

IV fəsildə ("Cavablandırma") ümumiləşdirmə üsulu ilə tanış olacaqsınız. Effektiv ümumiləşdirmə başlıca məqamları eşitmək üçün yüksək səviyyəli dinləmə tələb edir. Həmsöhbətinizin birbaşa verbal və ya fiziki reaksiyasına, məsələn, başını tərpətməsi, səs tonunu dəyişməsi və s. əsasən deyilənləri tam şəkildə eşidib-eşitmədiyinizi anlayacaqsınız.

## DƏQIQ ANLAMAĞA MANE OLAN ƏNGƏLLƏR



### 8 EYNİLƏŞDİRMƏK

**Eyniləşdirmək** – eşitdiklərinizi öz təcrübənizlə müqayisə edərək üst-üstə düşən məqamları müəyyən etmək deməkdir. Bu sizə deyilənləri anlamaqda kömək edir və ortaq zəmin yaradır. Öz təcrübənizi qarşı tərəf və onun hekayəsi ilə əlaqələndirə bilərsiniz: "*Bənzər hadisə mənim də başıma gəlib...*"

Eynilə **məsləhət vermək** vərdişində olduğu kimi, burada da xatirələriniz oyananda öz hekayənizi önə çıxarmaq və söhbətin mərkəzinə çəkmək üçün səbirsizlənirsiniz. Söhbətin məcrasını özünüə doğru çevirirsiniz. Öz hekayənizi paylaşmaq həvəsiniz (səbəbindən asılı olmayaraq) qarşı tərəfin öz fikrini çatdırmasına mane olur və ya yaratmağa çalışdığı münasibətin qarşısını alır.

Əksər idarəçilər unudurlar ki, sahib olduqları vəzifənin çəkisi və gücün səviyyəsi insanları onlara tabe olmağa məcbur edir. Zahirən həmsöhbətiniz müdrikliyinə qulaq vermiş kimi görünsə də, söhbətin mövzusunun sizə yönəlməsi daxilən onu qıcıqlandıra bilər. Eyniləşdirmə vərdişi sizə "yalnız özü ilə maraqlanan insan reputasiyası" qazandıra bilər.

## DƏQİQ ANLAMAĞA MANE OLAN ƏNGƏLLƏR



### 8 EYNİLƏŞDİRMƏMƏK ÜÇÜN NƏ ETMƏLİ?

"Efir vaxtı"ndan kimin daha çox istifadə etməsinə diqqət yetirin: siz, yoxsa qarşı tərəf. Əgər özünüzdən şübhələnirsinizsə, pauza verin, avtopilotu söndürün, öz hekayənizi danışmaq ehtiyacını cilovlayın. Xatirələrinizlə və ya daxili aləminizlə səsləşən hissələri deyil, bütöv hekayəni eşitmək üçün dinləmə səviyyənizi artırın.

Asan strategiyalardan biri susmaqdır. Sizin üçün deyil, qarşı tərəf üçün əhəmiyyət kəsb edən məzmunu dinləməyə çalışın. Eşitdikləriniz və fərqi nə vardıığınız məqamlarla bağlı fikrinizi bildirin, məsələn, *"Görünür, bu sizin üçün əhəmiyyət kəsb edən bir məsələdir, elə deyil?"* və ya *"Danışığ tərzinizdən bu məsələnin sizin üçün nə dərəcədə vacib olduğunu başa düşə bilərəm", "Müşahidələrinizi izah edən zaman səs tonunuzun və tempinizin dəyişdiyini hiss etdim – görünür, bu məsələ sizin üçün çox vacibdir və tezliklə həll edilməlidir, haqlıyımmı?"*

Maraq hissi və pozitiv münasibətinizə əsaslanaraq verdiyiniz suallar qarşı tərəfin hekayəsinə laqeyd yanaşmadığınızı göstərir. Söhbət əsnasında, yeri düşərsə, öz təcrübənizi də bölüşün, lakin söhbətin öz məcrasından çıxmasına imkan verməyin.

## DƏQİQ ANLAMAĞA MANE OLAN ƏNGƏLLƏR



### 9 MÜHAKİMƏ ETMƏK

**Mühakimə etmək** – qarşı tərəf haqqında əvvəlcədən formalaşdırdığınız qənaətlərdən irəli gələn bir vərdəkdir. Hər kəs bu vərdişə meyillidir, çünki mühakimə ilkin təəssüratı formalaşdırmağa, etibar etdiyimiz insanları "yaxın əhatəmiz" və "uzaq əhatəmiz" kateqoriyalarına ayırmağa imkan verir. Mühakimə dinləmə zamanı nəyi eşidib-nəyi eşitmədiyinizə güclü təsir göstərir, çünki qarşı tərəf haqqında əvvəlcədən hansısa qənaətə gəlmisinizsə, o qənaətdən kənara çıxma bilmirsiniz.

Bu əngəli başa düşməyin asan yollarından biri olan "buynuz və halə effekti" adlı koqnitiv təhrif anlayışına nəzər salaq. Sadə dildə desək, koqnitiv təhrif – insanları ya müsbət ("halə"), ya da mənfəi ("buynuz") qiymətləndirərək iki kateqoriyaya ayırmaq deməkdir. Dinləmə zamanı mühakimənizi təsdiq edəcək, sizi haqlı çıxaracaq dəlillər axtarırsınız (Kim haqsız çıxmaq istəyər ki, elə deyil?). Əgər qarşı tərəf "halə" kateqoriyasındadırsa, onun etdiklərini və söylədiklərini müsbət çalarda qəbul edirsiniz. Səhv etsə, ona bəraət qazandırmağın bir yolunu tapırsınız. "Buynuz" kateqoriyasında isə, tam əksinə, eşitdiklərinizi mənfəi qiymətləndirməyə meyilli olursunuz.

Koqnitiv təhrif obyektiv dinləmə, güclü və zəif tərəfləri, potensialı görmək bacarığınızı əngəlləyir, çünki səh. 30-da təsvir edilən "Midlends istehsal meneceri"nin nümunəsində olduğu kimi, bütün eşitdikləriniz mühakimə "süzgəcindən keçir".

## DƏQİQ ANLAMAĞA MANE OLAN ƏNGƏLLƏR

### 9 MÜHAKİMƏDƏN UZAQ OLMAQ ÜÇÜN NƏ ETMƏLİ?



"Dünyanın ən pis işçisi" (səh. 27) nümunəsindəki Coş kimi, mənfi qənaət formalaşdırdıqdan sonra onu çətin dəyişirsiniz. Kimisə hansısa kateqoriyaya aid etmisinizmi, daha dəqiq desək, kiməsə "etiket asmsınızımı"? Əgər belə bir şey etmisinizsə, bu hərəkətinizin əsası olub-olmadığını araşdırın: qarşı tərəfin belə bir qənaətə yol açan davranışının fərqli səbəbləri ola bilərmi? Həmin şəxsin davranışını hansısa yolla dəyişməyə çalışırsınızımı? Yoxsa ona sadəcə koqnitiv təhrif kontekstində baxırsınız?

Mühakimədən uzaq olmaq – çətin qazanılan, lakin faydalı bir bacarıqdır. Diqqətiniz öz qənaətinizi möhkəmləndirmək əvəzinə, eşitdiklərinizə yönəlidir. Cavablarınıza yön vermək üçün empatiya qurun və pozitiv münasibət göstərməyə çalışın, məsələn: "Həmin situasiyanın sizə nə dərəcədə problem yaratdığını təsəvvür edə bilirəm..." Bundan əlavə, IV fəsildə təqdim edilən ümumiləşdirmə üsulunu sınaya bilərsiniz.



## DƏQİQ ANLAMAĞA MANE OLAN ƏNGƏLLƏR



### 10 SAKİTLƏŞDİRMƏK

**Sakitləşdirmək** – qarşı tərəfin qəzəblənməsinə və ya özünü təhqir edilmiş hiss etməsinə nəzakətli şəkildə mane olmaq vərdəsidir. Bəzi situasiyalarda emosiyaları cilovlamaq və ya başqa məcraya yönəltmək üçün qarşı tərəfi sakitləşdirməyin böyük faydası ola bilər.

Lakin bu hal vərdişə çevrildikcə dinləmək və problemlərin həllinə kömək etmək qabiliyyətinizi əngəlləyir. Diqqətiniz müzakirə edilən problemləri eşitmək əvəzinə, özünü güclü emosiyalardan qorumağa yönəlir. Psixoloji cəhətdən hazır olmadığınız üçün qarşı tərəf söhbətə davam etməkdə çətinlik çəkir və həmin şəxsə belə bir təəssürat yarana bilər ki, irad bildirməklə və ya hisslərini ifadə etməklə yanlış hərəkətə yol verir.

Sakitləşdirmək vərdişi problemləri həll etmir, onların böyüməsinə, daha da dərinləşməsinə səbəb olur. İnsanlar əla zənn edə bilərlər ki, siz "öz sözüünüzü keçirməyə" çalışır və onları eşitmirsiniz. Bu isə gərgin mübahisələrin yaranmasına gətirib çıxara bilər.



## DƏQİQ ANLAMAĞA MANE OLAN ƏNGƏLLƏR



### 10 SAKİTLƏŞDİRMƏK VƏRDİŞİNƏ QARŞI NƏ ETMƏLİ?

Əvvəla, qarşı tərəfdən və ya söhbətinizin hər hansı məqamından yayınmağa çalışıb-çalışmadığınıza diqqət yetirin. "Şüurlu fərqiñə varma" üsulundan istifadə edərək (bax: səh 44, NBLT: Nəfəs, Bədən, Lokallaşma, Tənəffüs) hissələriniz sizi idarə etməyə başlamamış, siz onları idarə edin. İkincisi, təşvişə qapılarkən bu hissi müəyyənləşdirməyi və idarə etməyi öyrənin.

Məsələn, birlikdə çalışdığım mediatorlardan biri təşviş hissənin fərqiñə varmağı və onu idarə etməyi bacarırdı: müştərinin güclü emosiyaları onun sinəsində gərginliyin yaranmasına və tənəffüsünün səthiləşməsinə səbəb olur, nəticədə təşvişə və subyektivliyə yol açırdı. O, yavaş-yavaş nəfəs alaraq tənəffüsünü nizamlayır, gərginliyi isə qarının dibinə qədər itələyə biləcəyi top kimi təsəvvür edirdi. Bu üsulla fizioloji, psixoloji və emosional sakitliyini qoruyur və effektiv şəkildə dinləməyə davam edə bilirdi.

Qarşı tərəfi sakitləşdirməyə nə səbəb olur? Adətən, bu səbəb müəyyən ediləndən və "adı qoyulandan" sonra narahatlıq bir qədər azalır. Özünü müşahidə edin, təşvişin özünü necə və söhbətin hansı məqamında bürüzə verdiyini müəyyənləşdirin. Bir müddət onunla "ayaqlaşmağı" öyrənin, təşvişdən qurtulmaq, özünənəzarəti qorumaq üçün psixoloji üsulları sınayın. Hətta narahatlıq hiss edərkən ortaya faydalı bir sual çıxara bilərsiniz: "Bu məsələ ilə bağlı o qədər də əmin deyiləm, siz də eyni cür hiss etməirsinizmi?"



## DƏQİQ ANLAMAĞA MANE OLAN ƏNGƏLLƏR



### 11 MƏŞQ ETMƏK

**Məşq etmək** o deməkdir ki, qarşı tərəf danışarkən siz ona verəcəyiniz cavabı hazırlayırsınız. Hər kəs məşq edir, çünki insanın öz deyəcəklərini əvvəlcədən planlaşdırması təbii haldır. Lakin müzakirənin hansısa məqamında siz öz qənaətinizi və ya mühakimənizi formalaşdırıb deyilənləri artıq eşitmədikdə dinləmə bacarığınız əngəllənir. Bu məqamdan sonra qarşı tərəfin söylədiyi hər bir söz **sizin** çatdırmaq istədiyiniz fikri gecikdirir.

Məşq etdiyinizi göstərən səciyyəvi əlamət "*Bəli...*, *amma...*" və ya "*Əla səslənir...*, *amma...*", yaxud "*Başə düşürəm...*, *amma...*" ifadələrindən istifadə etməyinizdir. Bu ifadələr dinləmə səviyyəyinizin orta həddə olduğunu – özünüzü dinləyə bilmək üçün qarşı tərəfi dinləməyi dayandırdığınızı göstərir.

Yeni ideyaları, bilikləri, yaradıcı fürsətləri, sizi düşündürən konsepsiyaları eşitmək bacarığınız zəifləyir, çünki artıq konkret bir qənaətə gəldiyiniz üçün zehniniz deyilənləri "qəbul etmir".

## DƏQİQ ANLAMAĞA MANE OLAN ƏNGƏLLƏR



### 11 MƏŞQ VƏRDIŞINƏ QARŞI NƏ ETMƏLİ?

Əvvəla, "özünüzlə söhbətinizə", "başınızın içində cingildəyən" daxili səsinizə diqqət yetirin. Həmkarınız danışdıqca belə fikirləriniz yarana bilər: "Faydası olmaz, çünki..." və ya "Bu iş üçün çox əmək sərf etdiyimi bilir, bəs niyə belə deyir? Gərək ona deyəm..." Daxili hissiyyatınıza diqqət yetirin: etiraz etmək istəyi güclüdülmü? Diqqətiniz haradadır, daxili səsinizdə, yoxsa həmsöhbətinizdə?

Daxili səsinizi etirazlar və məşqlərlə birlikdə zehninizin arxa fonuna qovun. "Şüurlu fərqiə varma" üsulundan istifadə edərək diqqətinizi həmin anda baş verənlərə yönəldin. Cavab vermək üçün faydalı struktur "SİZ" (qarşı tərəf), "MƏN" və "RAZILAŞ" zəncirindən ibarətdir.

**SİZ**

– danışmaq, dinləmək və əsas məqamları araşdırmaq üçün onlara vaxt verin;

**MƏN**

– daha sonra öz fikrinizi izah edin;

**RAZILAŞ**

– razılaşıdığınız məqamları ümumiləşdirin, razılaşmadığınız məqamları vurğulayın və problemin həllini araşdırın.

## DƏQIQ ANLAMAĞA MANE OLAN ƏNGƏLLƏR



### 12 MÜBAHİSƏ ETMƏK

**Mübahisə etmək** – "qalib gəlmək" və ya söhbətdə dominantlığı ələ almaq məqsədilə öz dediyini yeritmək və ya deyismək vərdisidir. Bu əngəli **özünü haqlı çıxarmaq** vərdisinin davamı və ya daha geniş forması adlandırmaq olar. Məsələnin mahiyyətinə varmaq və ya qarşılıqlı anlaşmaya nail olmaq üçün deyil, sadəcə, etiraz etmək xatirinə mübahisə edirsiniz. Mübahisə etməyi qətiyyətli və ya inadkar olmaqla qarşıdırmaq olmaz. Qətiyyətlilik insanların fərqli fikirlərə sahib olmaq hüququnu qəbul etməyi və bu hüquqa hörmətlə yanaşmağı tələb edir.

Mübahisə edərkən başqalarını söhbətə cəlb etmək, fərqli fikirləri dinləmək qabiliyyətiniz azalır, çünki qarşı tərəf üçün vacib olanı eşitmirsiniz. Diqqətiniz öz yönünü davamlı olaraq dəyişir: razılaşa biləcəyiniz məqamları deyil, razılaşmadığınız məqamları tapmağa yönəlir.

Mübahisə edərək güclü və qətiyyətli olduğunuzu zənn edə bilərsiniz, lakin mübahisəni vərdisə çevirdikcə insanlar sizi güzəştə getməyi və ortaq qərara gəlməyi bacarmayan sözgülaşdirən, yorucu insan kimi tanıyacaqlar.

İnsanlar onları dinləmədiyinizi hiss edəcəklər.



## DƏQİQ ANLAMAĞA MANE OLAN ƏNGƏLLƏR

### 12 MÜBAHİSƏDƏN UZAQ OLMAQ ÜÇÜN NƏ ETMƏLİ?



Mübahisə etmək vərdişi yanaşma tərzinizin dərinliklərinə "kök salıbsa", onu müəyyən etmək çətin ola bilər. Bu halda dürüstcə özünütəngid və başqalarının fikrini soruşmaq cəsarəti tələb olunur. Bir düşünün: mövzunun və ya qarşı tərəflə münasibətlərin vacibliyindən asılı olmayaraq, fikirlərinizin "düzgün" olaraq qəbul edilməsi sizin üçün nə dərəcədə vacibdir?

Tez-tez mübahisə etdiyinizin fərqi varırsınızsa, özünüzü susdurmağı bacarın. Cavab verməmişdən əvvəl üçə qədər sayaraq impulslarınızla cavabınız arasına bir sədd çəkməyə çalışın. Əks arqumentlər əvəzinə, müşahidələrinizə əsasən cavab verməyə səy göstərin. Prosesə diqqət yetirin, həmsöhbətinizin hekayəni necə danışması, intonasiyası, vacib məsələlərə toxunması və s. ilə bağlı diqqətinizi cəlb edən məqamlara münasibətinizi bildirin. Bu yolla, qarşı tərəfə diqqət yetirdiyinizi nümayiş etdirəcək, prinsip etibarilə, onların özləri barədə düşüncələrini dərinləşdirəcəksiniz.

Necə bir reputasiya qazanmaq istərdiniz? Bu sual üzərində də düşünməyə dəyər. Aqressiv, sözgüləşdirən və yorucu bir insan reputasiyasını üstün tutardınız, yoxsa dinləməyi və fikrini izah etməyi bacaran bir həmsöhbət?

## DƏQİQ ANLAMAĞA MANE OLAN ƏNGƏLLƏR

### XÜLASƏ



Qarşı tərəfi dinləməyə və başa düşməyə mane olan əngəllər vərdiş halına çevrildiyi və "dərindənləşdiyi" üçün onları müəyyən etmək çətin olur. Dinləməyə göstərdiyi mənfi təsir baxımından bəziləri digərindən daha zərərli olan bu əngəllər qarşı tərəfi olduqca dilxor və narahat edir. Hər zaman özünü haqlı çıxarmağa çalışan və bunun üçün, az qala, yarışan bir insanla kim söhbət etmək istəyər ki?

Əngəlləri başa düşmək və müəyyən etmək üçün yaxşısı budur ki, dinləmə səviyyələrini (səh. 40) və təməl prinsipləri məşq etməkdən başlayasınız. Nə qədər çox məşq etsəniz, iş prosesində əngəlləri daha yaxşı görəcək və özünüzlə dialoq qurmağı öyrənəcəksiniz.

Onları aşkar etməyin daha bir yolu səh. 44 və səh. 31-də qeyd edilən "şüurlu fərqlənmə" üsullarından istifadə etməkdir. Bu üsulların köməyiylə erkən xəbərdarlıq siqnalı olan gərginlik və təşviş kimi hisslərə alışı və uyğunlaşa bilərsiniz. Diqqətiniz başqa yerdə olduğuna görə siqnalları çox zəif hiss edirsiniz, lakin özünüzü idarə etməyi öyrəndikcə bu siqnalları olduğu kimi hiss edəcək və onların nə qədər faydalı olduğunu görəcəksiniz.

Özünüzü idarə etməyi öyrəndikcə əngəlləri də idarə etməyə başlayacaqsınız.



# CAVABLANDIRMA

## CAVABLANDIRMA

### GİRİŞ



Cavablandırma tərziniz qarşı tərəfi yalnız nə dərəcədə yaxşı eşitdiyinizi deyil, həm də həmin şəxsə necə münasibət göstərdiyinizi və nə dərəcədə hörmət etdiyinizi bildirir. Cavablarınız iddialı və nümayişkaranə olmamalı, yaxud "hədsiz dominantlıq" təsiri bağışlamamalıdır. Kiçik jestlərdən istifadə edərək, başınızı azca önə doğru meyilləndirərək, yaxud qarşı tərəflə razılaştığınızı bildiren səs və ya nidalardan istifadə edərək, eşitdiyinizi göstərmək üçün müşahidələrinizi bölüşə bilərsiniz. Münasib cavablar söhbətlərin irəliləməsinə, danışanın sözüə davam etməsinə təkan verir.

Bu fəsilə bir sıra cavablandırma üsulları ilə tanış olacaqsınız. Onlardan bəziləri məqsədyönlü dinləməyə, vacib məqamları eşitdiyinizi nümayiş etdirməyə kömək edəcək konkret formalardır. Bəziləri isə səssiz qalmaqla diqqətinizi nümayiş etdirmək bacarığı və ya yollarından ibarət olsa da, digərləri situasiyanın fərqiə varmaq qabiliyyətini tələb edir, məsələn: söhbətə nəzarəti ələ almaq üçün onu istiqamətləndirməli, yoxsa "fərsətlərə açıq" saxlamaq üçün öz axarına buraxmalı?

Bu fəslin məqsədi dinləmə və cavablandırma tərzinizlə bağlı seçiminizi genişləndirməkdən ibarətdir.



## CAVABLANDIRMA

### SUALLAR



Suallar cavablandırmanın təməlidir. Sualların bir çox növü və onları qurmağın müxtəlif yolları var, amma siz, ən yaxşısı, açıq və qapalı sualları bir-birindən fərqləndirməklə başlayın. Hansı sualdan nə vaxt istifadə edəcəyini bilmək də sual vermək bacarığının bir hissəsini təşkil edir.

Açıq suallar geniş xarakterlidir və ətraflı cavab vermək imkanı yaradır. Belə suallar qarşı tərəfin seçimini "bəli" və ya "xeyr" cavabı ilə məhdudlaşdırmır. Açıq sualların faydası çoxdur, çünki cavab verməzdən əvvəl insanları hərtərəfli düşünməyə sövq edir, onlarda götür-qoy etmək, öyrənmək və deyilənlərin mahiyyətinə varmaq bacarığı yaradır .

Açıq suallar – insanların düşüncəsini, problemləri həll etmək bacarığını və özünəinamını inkişaf etdirmək üçün effektiv alətlərdir: düzgün istifadə edilərsə, əsaslı dəyişikliklərə səbəb ola bilər.

Məsələn, "*Layihə toplantısı uğurlu keçdiyinə görə məmnunsunuzmu?*" sualı "bəli" və ya "xeyr" cavabı tələb etdiyi üçün düşünməyə çox az imkan yaradır. Bu, "işgüzar" bir sualdır. "*Sizcə, toplantının uğurunun səbəbi nədir?*" sualı açıq və genişdir, qarşı tərəfin ətraflı düşünməsinə və gəldiyi qənaətləri dəqiqləşdirməsinə imkan verir.



## CAVABLANDIRMA

### AÇIQ SUALLAR



Açıq suallar, bir qayda olaraq, aşağıdakı sual əvəzliliklərinin köməyi ilə qurulur:

- Necə – "*Yeni müştəri ilə münasibətlər necə başladı?*"
- Nə(lər) – "*Layihə planının gec təqdim edilməsi ilə bağlı nə etdiniz?*"
- Nə vaxt – "*Nə vaxt məlum oldu ki, siz bu vəzifəni öz üzərinizə götürməlisiniz?*"
- Kim(lər) – "*Sizə və komandanıza dəstək üçün başqa kim(lər)i cəlb etməlisiniz?*"

"Niyə" sual əvəzliyi ilə ehtiyatlı olmaq lazımdır. "Niyə?" – deyə soruşmaq adi haldır və qeyri-iradi reaksiya xarakteri daşıyır, lakin bu sual ittihamedicici təsir bağışlaya bilər və çox vaxt qarşı tərəfi nədəsə günahlandıranda istifadə edilir. Belə sualların "valideyn rolu"nu xatırlatması və özünümüdafiə hissi yaratması da mümkündür. "Niyə" sualı ilə qarşılaşan insanlar özlərini müdafiə etməyə çalışsın və ya cavabı bilmədikləri üçün utana bilərlər.

Növbəti dəfə dilinizin ucuna "niyə" sualı gələndə çalışsın ki, başqa alternativ tapasınız. "*Buna niyə icazə verdiniz?*" – demək əvəzinə, "*Sizcə, bunun səbəbi nə idi?*" – deyə soruşa bilərsiniz. Görün hansı cavabı alacaqsınız?

## CAVABLANDIRMA

### QAPALI SUALAR



Qapalı suallar qısa və konkret cavab tələb edir: bir qayda olaraq, "bəli" və ya "xeyr". Adətən, qapalı sualların məqsədi nəyinsə baş tutub-tutmadığını və ya baş tutub-tutmayacağını dəqiqləşdirməkdən ibarət olur. Məsələn:

*"Layihə planının ilkin variantını təqdim etmişinizmi?"*

*"Yeni əməliyyat prosedurları ilə bağlı məlumatı axşam növbəsinin qalan işçilərinə göndərmisinizmi?"*

İnsanlar açıq suallara cavab verərək fikirlərini aydınlaşdırdıqda, yaxud vaxt azlığı səbəbindən qısa və konkret "bəli/xeyr" cavabları tələb olunduqda qapalı suallardan istifadə yararlı olur.

## CAVABLANDIRMA

# İSTİQAMƏTLƏNDİRİCİ SUALLAR



Yaxşı suallar vermək bacarıq tələb edir. Açıq sual şəklində təqdim edilən istiqamətləndirici suallara cavab vermək çox asandır, məsələn:

*"Sizcə, layihəyə başlamazdan əvvəl komanda üzvləri ilə tanış olmalı deyilsinizmi?"*

*"Sizcə, sabahkı toplantını təxirə salsaq, daha yaxşı olmazmı?"*

Həmsöhbətinizin eşidəcəyi mesaj belə olacaq: *"Rəsmiyyət xatirinə suallar verir və dinləyirəm, əslində isə öz bilik və təcrübəmə sizinkindən daha çox inanıram".*

İstiqamətləndirici suallar verməkdənsə, niyyətinizi açıqca bəyan etmək daha yaxşıdır . Məsələn, *"Şəxsən mənim fikrimcə, bunları etmək lazımdır, amma bu layihədə siz də iştirak edirsiniz, odur ki, fikirlərinizi eşitmək yaxşı olardı".* Pozitiv münasibət və əsl səmimiyyət manipulyasiya edən istiqamətləndirici suallar verməkdən daha dürüst və mötəbər hərəkətdir.

## CAVABLANDIRMA

### SUSMA



Əksər insanlar üçün susma – öyrənilməsi ən çətin olan cavablandırma üsuludur. Səbəblərdən biri budur ki, qarşı tərəf sözünü bitirən kimi cavab vermək zərurəti hiss edirsiniz. Başqa bir səbəb isə ondan ibarətdir ki, bəzi insanlar sahib olduqları ad və etibarın verəcəkləri cavabdan asılı olduğunu düşünürlər.

Lakin susmaq və dərhal cavab verməmək bacarığı qarşı tərəfi dinlədiyinizin çox inandırıcı göstəricisi ola bilər. Susmaq düşünməyə imkan verir. İnsanlar, adətən, qarşısındakı şəxsin susduğunu görəndə bir az öncə dediklərini izah etməyə davam edirlər, çünki bəzən fikirlər və onların məntiqi yenidən və yüksək səslə təkrarlandıqda daha fərqli səslənir.

Susmaq qarşı tərəfə və onun dediklərinə duyduğunuz hörmətin əyani göstəricisi ola bilər. Həmçinin, cavabınızı konkretləşdirməmisinizsə, susmaqla vaxt qazana bilərsiniz – səbirli olun və bir az gözləyin: qarşı tərəf bəzi təfərrüatları əlavə edəcək.

Cavab verməzdən əvvəl beşə qədər sayaraq susmağı məşq edin. Bu zaman yaranan sükutu başınızı tərpətməklə, jestlərlə, təbəssümlə, danışıqı davam etməyə təşviq etməklə doldura bilərsiniz. Bütün bunları etmək asan, mənimsəmək isə çətindir.

## CAVABLANDIRMA

# ÜMUMİLƏŞDİRMƏ



Ümumiləşdirmə – söhbətin başlıca mövzuları ilə bağlı qısaca fikir bildirmək deməkdir. Bu cavablandırma üsulu bir neçə səbəbdən güclü təsirə malikdir:

- Effektiv şəkildə ümumiləşdirə bilmək üçün deyilənləri **dinləməlisiniz**. Aşağı və ya orta səviyyədə dinləsəniz, sadəcə, eşitdiklərinizi özünüzə sərf edəcək şəkildə başa düşəcək və ya mənalandıracaq, beləliklə də, şəxsi maraqlarınızı üstün tutduğunuzu nümayiş etdirəcəksiniz.
- Ümumiləşdirmə pozitiv münasibətin bariz əlamətidir, çünki bununla qarşı tərəf sizin dinlədiyinizi görə bilir.
- Ümumiləşdirmə "buğdanı samandan ayırmağa" imkan verir, çünki siz vacib məqamları seçir və onlarla bağlı fikrinizi bildirirsiniz ki, bu da hər iki tərəf üçün yararlı ola bilər.

Mükəmməl dinləmə o zaman baş tutur ki, siz həm məzmun, həm də prosesin başlıca məqamlarını ümumiləşdirirsiniz. Məsələn: *"Dediklərinizdən belə başa düşdüm ki, 2 milyon Britaniya funtundan çox qrant əldə etsəniz də, səlahiyyətlərinizin məhdud olması problem yaradır. Məbləği söyləyərkən sanki çiyinizdə ağır bir yük vardı, çünki səs tonunuz və danışq tempiniz dəyişdi"*.

## CAVABLANDIRMA

## AYDINLAŞDIRMA



Aydınlaşdırma – eşitdiklərinizi dəqiqləşdirməyə imkan verən "pauza düyməsidir".

Hekayələr, adətən, ardıcıl olmur. Xatirələr təzələndikcə, hadisələr arasında yeni fikirlər və əlaqələr meydana çıxdıqca, insanlar geriyyə qayıdır və öz hekayələrinə düzəliş edirlər.

Hekayələrin həmçinin ötürülmüş və ya diqqətdən yayınmış hissələri olur. Danışanlar kontekstdən və təfərrüatlardan xəbərdar olduğunuzu fərz edə və ya hekayənin fərqli hissələrini bir-birinə bağlayan elementləri qeyd etməyi unutmuş ola bilərlər. Hekayənin hissələrini bir-biri ilə əlaqələndirmək çətin ola bilər: bəzən siz əvvəlki təfərrüatları başa düşməyə çalışarkən həmsöhbətiniz hekayəsini davam etdirir.



## CAVABLANDIRMA

## AYDINLAŞDIRMA



Aydınlaşdırma sadə bir üsuldür. Hekayəyə ara vermək üçün müdaxilə edir, danışan üçün vacib məqamların hansılar olduğunu dəqiqləşdirməyə çalışırsınız. Məsələn:

*"Düz eşitdiyimi dəqiqləşdirmək istərdim. Deyirsiniz ki, keçən həftə təchizatçı şirkətin nümayəndəsi Camalla görüşüb qiyməti və çatdırılma qrafikini razılaşdırmısınız. Amma yekun prosedurlar üçün müqaviləni inzibati dəstək şöbəsinə təqdim etmisiniz və iş hələ tamamlanmayıb. Onlara heç nə göndərdilmədiyini deyirlər?"*

Aydınlaşdırma pozitiv münasibət və maraq hissinizi nümayiş etdirir, çünki siz hekayəni izlədiyinizi göstərirsiniz. Düzgün anlamınsınızsa, qarşı tərəf dediklərinizi təsdiqləyəcək, əks halda, əsas məqamları aydınlaşdıracaq.

## CAVABLANDIRMA

# DIQQƏTİ CƏMLƏŞDİRMƏ



Söhbətin məgzi və ya məqsədi aydın olmayanda "diqqəti cəmləşdirmə" üsulunu tətbiq edə bilərsiniz. Ola bilsin ki, həmsöhbətiniz qəfildən mətləbdən uzaqlaşsın və ya nəyisə xatırlayıb ürəyini boşaltmağa başlasın. Məsələn, sizə bir mövzunu müzakirə etmək üçün müraciət etsə də: *"...büdca tərtili ilə bağlı problemimiz onun gec təsdiqlənməsidir"*, qəfildən başqa mövzuya keçə bilərsiniz: *"bu mənə keçən həftə Nəqliyyat şöbəsində baş verənləri xatırlatdı..."*

Bəlkə də, qarşı tərəf problemi daha yüksək səviyyəyə daşımaqla onu "qloballaşdırır", yəni problemi lokal miqyasdan – öz "şöbəsinin problemi" statusundan çıxararaq bütün müəssisənin probleminə çevirir. Lokal miqyasda bu problemi həll edə bilməyəcəyini düşünür, çünki məsələnin ümumi səbəbi onun nəzarətində deyil. Məsələn:

*"Kadr çatışmazlığı səbəbindən planlarımızı icra etməkdə çətinlik çəkirəm. Müvəqqəti işçilərə ehtiyacım var. Lakin razılıq almaq üçün müdirimə müraciət etməliyəm, onu isə yerində tapmaq olmur, nə vaxt soruşsam, strategiya toplantısında, odur ki, proqnozu heç vaxt müəyyən edə bilmirəm. Şirkət rəhbərliyi necə gərgin bir şəraitdə işlədiyimizi anlamır və onların hazırladığı siyasət bizim işimizə mane olur".*

"Qloballaşdırma" insanları gücsüzləşdirir – çünki problem "çox böyük" olduğuna görə onu həll etmək iqtidarında olmadıqlarını zənn edirlər.



## CAVABLANDIRMA

# DIQQƏTİ CƏMLƏŞDİRMƏ



Vaxtınız dəyərlidir, odur ki, diqqətinizi "qəddar beyin, yumşaq ürək"lə cəmləşdirərək, eyni zamanda empatiya və pozitiv münasibət göstərərək vaxtı idarə edə bilərsiniz. Kiməsə diqqətini cəmləşdirməkdə kömək etmək üçün bir sıra üsullardan istifadə etmək mümkündür:

- Problemi "təsir sferası"na qaytarın – *"Bu problem sizə necə təsir edir?"*
- Qarşı tərəfi problemi aydınlaşdırmağa sövq edin – *"Həddən çox təfərrüat var, amma başlıca problem nədən ibarətdir – bax bu, aydın deyil".*
- Çalışın ki, qarşı tərəf vaxtınızın azlığını, eyni zamanda işə tələb etdiyiniz nəticənin fərqi nəə var sını – *"Görünür, vacib məsələdir, amma hazırda vaxtım azdır. Bir saat sonra görüşsək, məndən nə gözlədiyinizi aydın izah edə bilərsinizmi?"*
- Birbaşa mətləbə aid olan suallar verin – *"Bu məsələnin sizin üçün ən vacib tərəfi nədən ibarətdir?"* və ya *"Bu problemin həllində sizin rolunuz/əməyiniz nədən ibarətdir?"*

## CAVABLANDIRMA

### "FEN"



"FEN" – dinləmə və cavablandırmada sizə kömək edən ümumiləşdirmə üsuludur. "FEN" sizə qarşı tərəfin söylədiklərinin sətiraltı mənalərini "oxumaq" imkanı verir. "FEN" üsulundan istifadə edə bilmək üçün dinləmə səviyyəniz ən yüksək həddə olmalıdır ki, aşağıdakıları "görə" biləsiniz:

**F** acts – faktlar: danışılan hekayədə faktlar nədən ibarətdir?

**E** motions – emosiyalar: hansı emosiyalar yaşanır və onlar necə ifadə edilir?

**N** eeds – ehtiyaclar: hansı ehtiyaclar ifadə edilir? Əslində isə ehtiyaclar aydın ifadə edilmir, emosiyalar vasitəsilə çatdırılır.

Növbəti səhifədə gecə saatlarında musiqi və səs-küyün iki qonşu arasında münaqişəyə səbəb olması ilə bağlı mediasiya nümunəsinə nəzər salacağıq. Şikayət edən tərəf yaşlı, gərgin, dilxor və qəzəbli bir şəxsdir.

## CAVABLANDIRMA

### "FEN"



*"Bəzi gecələr evə gələn kimi səs-küy başlayır, heç kimi düşünmür. Divarlar nazikdir, pilləkənləri qalxdığını belə eşidə bilirəm, sonra musiqi başlayır. Çox ucadan dinləyir, həyat yoldaşım da, mən də neçə müddətdir ki, yata bilmirik. Belə olmaz, uşaq deyil ki! Səhərlər qarşılaşanda üzümə elə baxır ki, sanki günahkar mənəm. Onun ucbatından öz evimdə rahat yaşaya bilmirəm.*

**Faktlar** yorğunluq, səs-küy, yanlış zamanlama, ortaq məkan, nazik divarlar və qocanın qonşusu ilə faktiki olaraq danışımmasıdır. **Emosiyalar** çarəsizlikdən irəli gələn dilxorluq, hiddət və qonşusunun acıqlı baxışlarından doğan qorxudan ibarətdir. **Ehtiyaclar** birbaşa ifadə edilməsə də, başa düşmək olur ki, şikayətçi evində özünü rahat hiss etmək, eyni zamanda həyat yoldaşının rahatlığını qoruya bilmək istəyir.

Dinləmə və ümumiləşdirmə aləti olaraq, "FEN" üsulundan istifadə etməklə əsas məsələləri və həll yollarını aydınlaşdırmaq mümkün oldu. Məlum oldu ki, qonşu yaratdığı səs-küyün və ya musiqi səsinin yüksək olmasının fərqudə deyilmiş, bundan əlavə, növbəli iş rejimində çalışdığı üçün bəzi səhərlər (gecə növbəsindən qayıdarkən) yorğun olur və qocaya qeyri-ixtiyari acıqlı baxırmış.



## CAVABLANDIRMA

# FƏRZİYYƏLƏRİN YOXLANILMASI VƏ İCAZƏLƏR



Başqalarını dinləyən zaman fərziyyələr irəli sürürsünüz; hamı belə edir. Fərziyyələr önəmlidir, çünki hekayədəki boşluqları doldurmağa kömək edir və ya deyilənlərə daha dərin məna yükləmək imkanı verir. Məsələn, konkret bir hərəkətin səbəbi barədə fərziyyələr irəli sürə bilərsiniz.

Fərziyyə irəli sürdüyünüzün fərqiə varmalısınız: bu, həlledici əhəmiyyət kəsb edir, əks halda, onlar faktlara çevrilə bilərlər. Cavab verən zaman irəli sürdüyünüz hər hansı fərziyyənin nə dərəcədə dəqiq olduğunu yoxlayın: "*Fərz edirəm ki, ...*"

Fərziyyələrinizin yoxlanılmasının ən effektiv metodu icazə verməkdir (iyerarxik münasibətlərdə, həqiqətən də, effektiv bir vasitədir. Üstəlik, yüksək vəzifə sahiblərinin bu üsuldan istifadə etməsi xüsusilə yararlıdır. İcazə vermək o deməkdir ki, siz fərziyyələrinizə düzəliş edilməsinə imkan verirsiniz.

Deyilənləri ümumiləşdirərkən fərziyyələrinizi aydınlaşdırmağa və yoxlamağa bu cür başlaya bilərsiniz: "*Yanılrımsa, səhvimi düzəldin ...*" və ya "*Bir təklifim olacaq, işə yarayarsa, əla olar. Amma faydası olacağını zənn etmirsinizsə, çəkinmədən deyın və biz onu nəzərə almayaq*" və ya "*Zənnimcə, ... etmək istəyirsiniz? Səhv edirəmsə, söyləyin*".

Düzəlişlərə icazə vermək səlahiyyətinizi və ya situasiyaya nəzarəti əldən buraxmaq demək deyil.

## CAVABLANDIRMA

### ETİRAZ



Düzgün olmayan və ya düşüncələrinizlə, yaxud müəssisənizin ehtiyacları ilə üst-üstə düşməyən bir fikir eşidəndə necə cavab verirsiniz? "Deyilənə etiraz etmək" ehtiyacı hiss edə bilərsiniz. Lakin "etiraz" ağır bir sözdür. Etiraz şəklində verilən cavab söhbətin vacib bir məsələdən getdiyini ehtiva edən qarşıdurmağa çevrilə bilər.

Qarşıdurma yaratmaq və vəziyyəti gərginləşdirmək deyil, problemi həll etmək istəyirsinizsə, etirazın fərqli ifadə üsullarından istifadə edin. Məsələn, "*Sadəcə, özüm üçün aydınlaşdırmaq istəyirəm...*" və ya "*Deyilənləri başa düşmək istəyirəm...*"

Ən dürüst cavab sizi nəyin çətinə saldığını, yaxud etirazınıza səbəb olan amili aydınlaşdırmaq və bu mövqedən çıxış etməkdir. Məsələn, deyilənlər vəzifə və ya öhdəliklərinizlə bağlı təsəvvürlərinizə zidd ola bilər. Bu halda belə deyə bilərsiniz: "*Anlamaqda çətinlik çəkirəm, çünki deyilənlər cavabdehliklərim barədə təsəvvürlərimlə ziddiyyət təşkil edir*", yaxud pozitiv münasibət və maraqlı prinsiplərindən istifadə edə bilərsiniz: "*Anlamağa çalışıram, bilirəm ki, heç bir şey səbəbsiz olmur, odur ki, mənə maraqlıdır, bu necə baş verdi?*"

## CAVABLANDIRMA

# NƏ DEYƏCƏYİNİZİ BİLMƏYƏNDƏ...



Necə cavab verəcəyinizi bilməyəndə nə edirsiniz? Sizə bir sual verilib, yaxud nəsə deyilib və siz "öz rolunuzu oynamaq", yəni cavab vermək zərurəti duyursunuz. Beyniniz donur, nə cavab verəcəyinizi bilmirsiniz. Bəziləri üçün bu hal birçə an çəkir və ötüb keçir, bəziləri üçün isə bir il qədər uzun görünə bilər.

Adətən, problem sizin gözləntilərinizdən doğur: yəni düşünürsünüz ki, mütləq bir cavab verməlisiniz. Hər şeyi görə bilməzsiniz və cavabınız hər zaman hazır ola bilməz, amma daha dərindən düşünməyə imkan yaradan yaxşı suallar hazırlaya bilərsiniz. Suala sualla cavab verməklə siz:

- vaxt qazanırsınız – *"Belə bir sual verməyinizin səbəbi nədən ibarətdir?"* yaxud *"Düşünmək üçün bir az vaxta ehtiyacım var, mümkündürmü?"*;
- aydınlaşdırmağı xahiş edirsiniz – *"Məndən necə bir cavab gözləyirsiniz?"*;
- məzmunu cavab vermədən prosesə etirazınızı bildirirsiniz – *"Bu hal sizi əsəbiləşdirə bilər, amma belə sərt tənqid etməyinizə haqq qazandırır"*;
- cavabı düşünməyə kömək edəcək yeni məlumatı təqdir edirsiniz – *"Bu sözlədikləriniz mənim üçün yeni bir məlumatdır. Odur ki, dərhal cavab verə bilmərəm, bir az düşünməliyəm. Sizcə, bu məsələnin ən vacib tərəfləri hansılardır?"*

Özünüzdən və ya başqalarının gözləntilərini doğrultmaq xatirinə cavab vermək və ya "rola girmək" məcburiyyətində deyilsiniz. Suala sualla cavab verməklə situasiyaya uyğunlaşmaq imkanı qazana bilərsiniz və nəzarəti əldən buraxmazsınız.

## CAVABLANDIRMA

### XÜLASƏ



Cavablandırma – ikitərəfli mübadilə prosesinin, yəni söhbətin bir hissəsini təşkil edir. Cavab, adətən, əvvəlcədən planlaşdırılmır və situasiyadan asılı olaraq improvizə edilir. Əksər hallarda siz rol və statusunuz haqqında təsəvvürünüzdə əsaslanan standart ssenarinizə əməl edirsiniz. Bu, asan bir üsuldur: vərdiş etdiyiniz üçün çox düşünmədən cavab verə bilərsiniz. Lakin ssenarinin problemi ondan ibarətdir ki, hər zaman eyni nəticələri əldə edirsiniz.

Fərqli nəticələr əldə etmək istəyirsinizsə, ssenarini dəyişdirməlisiniz. Qarşı tərəfi dinləməli və məqsədyönlü şəkildə cavab verməlisiniz. Bu fəsildə məqsədimiz sizi məqsədyönlü cavablandırmanın yolları ilə tanış etmək idi. Hər bir yeni bacarıq kimi, bu üsullar da sizə əvvəlcə yad və süni görünə, "işəyaramaz" təsiri bağışlaya bilər. Lakin bu üsulları tətbiq etdikcə onların dəyərini anlayacaqsınız. Odur ki, tətbiq edin: ümumiləşdirməyə çalışın, aydınlaşdırmanı məşq edin, istiqamətləndirici suallar əvəzinə, açıq suallar verin, "niyə" əvəzliyinin deyil, "nə" əvəzliyinin köməyi ilə suallar qurun.





# **DİNLƏMƏ BACARIQLARINIZIN TƏKMİLLƏŞDİRİLMƏSİ**



## DİNLƏMƏ BACARIQLARINIZIN TƏKMİLLƏŞDİRİLMƏSİ KÖHNƏ VƏRDIŞLƏRİ TƏRGİTMƏK ÇƏTİNDİR



Araşdırmalar göstərir ki, həyatınızın 45%-ni vərdişlərlə idarə edirsiniz. Vərdişlər minimum dərəcədə düşünmə və enerji tələb etdikləri üçün gündəlik rejiminizi asanlaşdırır. Lakin adət etmədiyiniz yeni bir situasiya ilə qarşılaşanda, fərqli üsulla işləməyə çalışanda bir az baş sındırmalı olursunuz. Vərdişləri yeni situasiyaya uyğunlaşdırmaq üçün daha dərinə düşünmək tələb olunur. Bu zaman yalnız beynin fərqli bir hissəsi aktivləşdirilmir, həm də daha çox enerji sərf olunur və yorğunluq yaranır.

Söhbət zamanı dinləmə vərdişləriniz işinizi asanlaşdırır və bu da onların əsas üstünlüyüdür. Lakin üstün cəhəti qeyd edərkən çatışmayan cəhəti də unutmaq olmaz: vərdişlər dərinə "kök saldıqları" üçün onları tərgitmək heç də asan olmur və:

- köhnə vərdişlərinizdən qurtulmağa və ya onları dəyişməyə çalışarkən narahatlıq hiss edirsiniz;
- yeni vərdişləri kifayət qədər möhkəmləndirə bilməyəndə köhnə vərdişlər özünü bərpa edir;
- təhlükə yaranan kimi avtopilot nəzarəti ələ alır və "qaç və ya qov" reaksiyası işə düşür;
- yorğun olanda, qətiyyətiniz zəifləyəndə və ya enerjiniz azalanda köhnə vərdişlər yenidən özünü bərpa edir.

Güclü emosiyalar özünü göstərəndə məşq etdiyiniz effektiv dinləmə üsulları yoxa çıxır və növbəti səhifədə təsvir edildiyi kimi, sizi komfort zonanıza qaytara bilər.

## DİNLƏMƏ BACARIQLARINIZIN TƏKMİLLƏŞDİRİLMƏSİ

### KOMFORT ZONASI



Ceff mənfəət marjasının aşağı, möhlətlərin məhdud, cərimələrin yüksək olduğu bir tikinti müəssisəsində menecer işləyirdi. Üstünlük verdiyi "qəhrəman" liderlik tərzinə görə ad və uğur qazanmışdı. Ceff aktiv praktiki fəaliyyəti ilə seçilən, idarəetmə qabiliyyəti olan, qətiyyətli və problemləri həll etməyi bacaran sahə (tikinti sahəsi) meneceri kimi tanınırdı.

Ceff regional menecer olmaq istəyirdi, lakin başa düşürdü ki, onun iş tərzini gələcək uğurlarına mane ola bilər. Belə ki, daha çox "kollektiv yanaşma"ya əsaslanan liderlik tərzini onu komfort zonasından çıxarırdı. Odur ki, Ceff bir sıra kiçik və aşağı riskli eksperimentlərdə insanlara sual verərək və onları dinləyərək öz tərzini kouçinq vasitəsilə təkmilləşdirməyə başladı.

Tikinti sahəsində ciddi bir problem yaranan kimi işlərin yenidən yoluna qoyulması və xərclərin minimallaşdırılması zərurəti gərginlik yaratdı, nəticədə, vəzifəsinə və layihəsinə qarşı yaranan "təhlükə" Ceffin qəhrəman lider tərzinin yenidən ortaya çıxmasına səbəb oldu.

Onun müəyyən etdiyi birinci həll yolu avadanlığın icarəsinə görə həftəlik 1000 Britaniya funtundan artıq xərc yaratdı. Avadanlıq sıradan çıxdığı üçün problemi həll edə bilmədi. İkinci həll yolu isə çox ləng nəticə verən və həddən artıq baha başa gələn bir variant idi.

## DİNLƏMƏ BACARIQLARINIZIN TƏKMİLLƏŞDİRİLMƏSİ

### DƏYİŞİKLİK VƏ YA UĞURSUZLUQ



Səbri tükənən Ceff işçiləri ilə məsləhətləşmək qərarına gəldi. Beyin fırtınası zamanı həll yolunu 18 yaşlı ən gənc əməkdaş təklif etdi. Problem cəmi 15 Britaniya funtu və tikinti komandasının bir neçə saatlıq səhər əməyi hesabına həll olundu. Ceff vaxt itkisindən, avadanlığın icarəsindən və mümkün cərimələrdən düz 30 000 Britaniya funtu qənəət etdiyini hesabladı.

Bunun necə mümkün olduğunu soruşanda Ceff belə cavab verdi: *"Artıq dinləməyə hazır vəziyyətə gəlmişəm"*.

Köhnə vərdişləri tərgitmək çətindir. Gərgin şəraitdə və "təhlükə" hiss edərək çalışan zaman Ceffin köhnə vərdişləri bərpa olundu. Daha dərinə düşünmə öz yerini "qaç və ya qov" reaksiyasına verdi. Bütün variantların tükənməsi Ceffi geri addım atmağa, düşünməyə və daha yüksək səviyyədə dinləməyə təşviq etdi. Ən gözlənilməz yerdən gələn sadə həll yolunun effektiv nəticəsi onun gözünü açdı, həyata keçirmək istədiyi dəyişikliklərə inamını artırdı və inkişafını sürətləndirdi: hazırda Ceff regional menecerdir.

Bəs görəsən, 15 funtluq həll yolu nə idi? Yerli ucuz mallar mağazasından alınan on beş ədəd balıq toru.

# DİNLƏMƏ BACARIQLARINIZIN TƏKMİLLƏŞDİRİLMƏSİ

## DƏYİŞİKLİK VƏ İRƏLİLƏYİŞ



Kitabın sonunda dinləmə bacarıqlarınızın təkmilləşməsinə və bu istiqamətdə uzunmüddətli səylərinizi dəstəkləmək üçün istifadə edə biləcəyiniz bir neçə əsas üsula nəzər yetirək:

- **Fərqiñəvarma** – fərqiñəvarma bacarığını formalaşdırmaq ilk addımdır. Özünüzü müşahidə edin və bu müşahidələr üzərində düşünün; başqalarının rəy və fikirlərini öyrənməyə çalışın.
- **Öyrənmə məqsədləri** – qarşınıza konkret səbəbləri olan mənalı məqsədlər qoyun və sərf etdiyiniz əməyə görə özünüzə mükafatlar təyin edin.
- **Kiçik qazanclar** – kiçik qələbələr təkanverici amil rolunu oynayır; diqqətinizi sizi ümumi məqsədlərinizə yaxınlaşdıran və asanlıqla həyata keçirilən kiçik dəyişikliklərə yönəldin.
- **Günün vaxtı** – beyniniz "təmiz" olanda daha dərinləndirən düşünmə qabiliyyətinə malik olursunuz; yorğun olduğunuz zaman köhnə vərdişlər bərpa olunur. Yeni vərdişlərinizi enerjinizin yüksək olduğu vaxtlarda, yəni səhər saatlarında məşq edin.
- **Əks-əlaqə və dəstək** – etdiyiniz dəyişikliklərə başqalarını da cəlb edin, fikirlərini soruşun, məsləhət və dəstək verməyi xahiş edin (Marşal Qoldsmit birbaşa əks-əlaqə haqqında mükəmməl bir kitab yazmışdır.)
- **Comərdlik** – Ceff kimi sizin də pis və yaxşı günləriniz olacaq. Ümumi məqsədinizdən yayınmayın, nəyi yaxşı bacardığınızı, hansı işi yaxşı gördüyünüzün fərqiñə varın, hər şeydən əvvəl isə, özünüzə qarşı comərd olun.

## DİNLƏMƏ BACARIQLARINIZIN TƏKMİLLƏŞDİRİLMƏSİ

### SON SÖZ



Dinləmə insanlara və müəssisələrin fəaliyyətinə fasiləsiz olaraq təsir göstərir. İstər dəyişiklik zamanlarında, istər yeniliklərə, istərsə də yaradıcı yanaşmaya ehtiyac yarananda dinləmə çox mühüm rol oynayır. Bununla belə, əksər insanlar onun göstərə biləcəyi təsiri lazımcınca qiymətləndirmirlər.

Dinləmə insanlar arasında etimad yaradır, effektiv liderliyin, bir-birimizə münasibətimizin ayrılmaz hissəsini təşkil edir. Hər gün baş tutan hər hansı kiçik söhbət, qarşılaşma və ya müzakirə insanların münasibətlərinə təsir edir, həmçinin onları dəyişiklik və yeniliklərə həvəsləndirir, hətta özlərini təkmilləşdirməyə sövq edir.

Dəyişikliklərə yol açmaq niyyətiniz varsa, daha yaradıcı yanaşma arzulayırsınızsa, insanlarda bu və ya digər işə maraq oyatmaq istəyirsinizsə, onda daha yaxşı dinləyin!



ƏLAVƏ MƏLUMAT

## TÖVSIYƏ EDİLƏN MƏNBƏLƏR



Təcrübəmin formalaşmasına təsiri olan, həmçinin bu kitabı yazarkən istinad etdiyim seçilmiş mənbələri sizə təqdim edirəm:

Sandra D. Kollinz "**Dinləmək və cavab vermək**" ("**Listening and Responding**"); "Thomson South-Western" nəşriyyatı, 2005.

Marşal Qoldsmitin veb-səhifəsi: [www.marshallgoldsmith.com](http://www.marshallgoldsmith.com)

Maykl Ceykobs "**Eşitməyə hazır ol**" ("**Swift to Hear**"); "SPCK Publishing" nəşriyyatı, 2000.

Rebekka Z. Şafir "**Dinləməyin Zen məktəbi**" ("**The Zen of Listening**"); "Quest Books" nəşriyyatı, 2003.

Məlumat üçün qeyd edirəm ki, Ceyn Dattunun "Yüksək keyfiyyətli əlaqələr" mövzusunda tədqiqat işi geniş, hərtərəfli və praktiki bir vəsaitdir.

## Müəllif haqqında

Mayk Pezet ("BA Hons"\* , "MSc Personal and Organisational Development"\*\*)

Mayk səhiyyə, psixologiya, nüvə enerjisi, bərpa olunan enerji mənbələri, sahibkarlıq, tikinti və müştəri xitmələri kimi müxtəlif sahələrdə kouçinq proqramları və liderliyin inkişafı üzrə təkmilləşmə proqramlarının hazırlanması və həyata keçirilməsində zəngin təcrübəyə malikdir.

Mayk hesab edir ki, iş həyatında hər bir şəxsin qarşılaşdığı çətinliklər onun hansı liderlik və ya idarəetmə səviyyəsində çalışmasından asılı olmayaraq, nisbi xarakter daşıyır və insanlardan getdikcə daha çox zaman və diqqətin tələb olunması bu çətinlikləri daha da artırır. Mütəxəssisin əsas hədəfi insanların bu tələblərdən uzaqlaşması, mənalı dəyişikliklərə fürsət yaratmaq məqsədilə öz bacarıqlarından daha fərasətlə istifadə etməsi üçün onlara imkan yaratmaq və yol göstərməkdən ibarətdir.

Mayk "İdarəetmə kitabları" seriyasından "Əks-əlaqə: rəy, fikir və münasibətlər" və "İbtidai siniflərdə reflektiv tədris və metodika" ("Reflective Learning and Teaching in Primary Schools"; "Sage" nəşriyyatı) adlı kitabların müəllifidir.

### Əlaqə:

Maykla [mike@solutionsfocuscoaching.com](mailto:mike@solutionsfocuscoaching.com) e-poçt ünvanı vasitəsilə əlaqə saxlaya bilərsiniz.



\* Bakalavr dərəcəsi üzrə fərqlənmə diplomu ("Bachelor of Arts Honours degree")

\*\* Şəxsi və təşkilati inkişaf üzrə magistr dərəcəsi ("Master of Sciences on Personal and Organizational Development")