

# 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, həmcinin 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-nin inkişafı və təşkilati inkişaf üzrə meneceri**

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

### **Kitablar seriyası barədə deyilən xoş sözlər:**

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

# **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](mailto:sales@pocketbook.co.uk)  
[www.pocketbook.co.uk](http://www.pocketbook.co.uk)

# MÜNDƏRİCAT



## GİRİŞ

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

5



## DƏQİQ ANLAMAĞA MANE OLAN ƏNGƏLLƏR

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

57



## MÜDAXİLƏLƏR

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

17



## CAVABLANDIRMA

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

85



## YAXŞI DİNLƏMƏK NƏ DEMƏKDİR?

Dinləmanın mərhələləri; özünüzün və xarici mühitin fərqi nə var; dinləməyin səviyyələri; psixoloji cəhətdən hazır olmaq; məqsədyönlü dinləmə prinsipləri, hekayə: proses və məzmun; təfərrüatlara qapılmayıñ; hekayənin necə nəql edilməsinə qulaq asın; bütün qaydalara əməl edilərsə; dinləmə səviyyələri praktikada; bacarıqlarınızı gücləndirin.

35



## DİNLƏMƏ BACARIQLARINIZIN TƏKMİLLƏŞDİRİLMƏSİ

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

103

Cess, Luis və Erinə ithaf edirəm.

Hər biriniz mənə özünəməxsus şəkildə ilham verirsiniz.





# GİRİŞ

## GİRİŞ

# TEZ-TEZ QARŞILAŞDIĞIMIZ SİTUASIYALAR



Aşağıdakı situasiya ilə tez-tezmi qarşılaşırsınız?

Rəhbəriniz, həmkarınız və ya dostunuzla danışırsınız, eyni anda kiçik bir işq yanıb-sönüür. Həmsöhbətinizin başının işığa tərəf meyilləndiyini, nəzərlərinin başqa səmtə yönəldiyini, bədəninin telefonə doğru əyildiyini görürsünüz. Diqqətin başqa yerə yayıldığı 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, özünüüz dəyərsiz hiss etdiniz, otaqdakı mebeldən bir fərqiñiz olmadığını düşündünüz.

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

## GİRİŞ



# TEZ-TEZ QARŞILAŞDIĞIMIZ SİTUASIYALAR

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

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 xəbərin yoxdur..." yaxud "**Heç bilirsən mənim iş yüküm nə qədərdir?**" və s.

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

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

## GİRİŞ

# TEZ-TEZ QARŞILAŞDIĞIMIZ SİTUASYALAR



Hər gün qarşılaştığımız belə kiçik situasiyalara məhəl qoymayıb "üzərindən keçmək" asan məsələdir: təbii ki, əgər uğur qazanmaq üçün başqları 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 gəldiğini düşünürsünüzsə, onda bilməlisiniz ki, dinləmə uğurlu münasibətlərin yaradılmasında böyük rol oynayır. **Dinləmə – bu münasibətlərin təməl daşıdır.** 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 çalışdığınıız insanlar və müəssisəniz üçün qısa və uzunmüddətli faydaları var. Növbəti səhifədə onlardan bəzilərinə nəzər salacağıq.

# GİRİŞ

## DİNLEMƏNİN FAYDALARI



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

#### Etimad

Dinləmə – etimadın formalaşdırılması və qorunub saxlanılmasını təmin edir.

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

Dinlənildiklərini hiss edən insanların əks-əlaqədən imtina etmək ehtimalı daha az olur, həmcinin təhlükə hiss etməyənlər özünü müdafiəyə o qədər də meyil göstərmirlər.

#### Münasibətlər

Dinləmə münasibətlərin xarakterinə və keyfiyyətinə təsir edir.

### Müəssisə üçün faydalari

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

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

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

# GİRİŞ

## DİNLƏMƏNİN FAYDALARI



### Ayrı-ayrı fəndlər 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 çıxmamaq" 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 dərindən anlaya bilərlər.

Dəyişikliyin müsbət qarşılanması işçinin rəhbərlikə ünsiyyətdən məmən qalmasına dəlalət edir.

# GİRİŞ



## DİNLƏMƏNİN FAYDALARI

### Ayrı-ayrı fəndlər və ikitərəfli münasibətlər üçün faydalari

#### Münaqışə

Dinləmə münaqışəni yatırmaq və həll yolları tapmaqdə işçilərə kömək edə bilir.

#### Yaradıcı yanaşma

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

#### Ünsiyət

Effektiv dinləmə yanlış anlama ehtimalını azalda bilir.

#### Hörmət

Effektiv dinləmə sayəsində işçilər özlərini hörmətləyiq və dəyərli hiss edirlər.

### Müəssisə üçün faydalari

Konstruktiv münaqışə - həll yollarının tapılması və yeniliklərin tətbiqini məhsuldar şəkildə sürətləndirə bilir.

İşçilərin strategiyaların hazırlanmasına cəlb edilməsi yeni seçimlər və öhdəliklər yaradır.

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

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 yararlana bilməməsi və yanlış yanaşması sizin təəccübəldəndirirmi?

## GİRİŞ

# YANLIŞ YANAŞMA



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

### Şəxsi amillər

- Dirləmə vərdiş və ya təbii hal olaraq qəbul edilən və şüurumuzun periferiyasında baş tutan bir prosesdir, buna görə də *həmin anda* özünüzü nəzarət etmək çətin olur.
- Deyilənlərə axıradək qulaq asılmamış problemin həll yollarını təklif etməyə can atmaq insanların anadangalmə 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 olduğu zaman və diqqət nöqtəyi-nəzərindən fərqli hədəfləri olan tələblər irəli sürürlər.
- Güc daha az gücü olan insanı dinləməyə verilən dəyərə təsir edir.

Necə düşünürsünüz, həmkarlarınız sizin necə bir dinləyici olduğunu söyləyərdilər?

## GİRİŞ

# DİNLEMƏYƏ 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 dəyərmi? Ola bilsin ki, siz:

- başqalarını işə/tapşırığa/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-idarəcilər həm öz ideyalarına aludə ola, həm də eyni anda bir neçə işi idarə etməli ola bilərlər. Belə anlarda ən dəyərli aktivinizin malik olduğunu: 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 daşıdır. Dinləməyi yaxşı bacarmırsınızsa, yaxşı sualları da əldən qacırmış, yaxud təsadüfun ümidiñə 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, həmcinin 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 dərsimiz ondan ibarətdir ki, istənilən situasiyada siz şərtlərdən asılı olaraq, dinləmə effektivliyinizi artırımalı və ya dinləmə tərzınızı dəyişdirməli olacağınızın fərqi nə varasıınız.



## GİRİŞ

# KİTAB SİZƏ NƏYİ ÖYRƏDİR?



Odur ki, məqsəd sizi dirləmənin "sürücü oturacağı"na əyləşdirmək, daha dəqiq desək, elə vasitə və ya alətlərlə təmin etməkdən ibarətdir ki, yüksək səviyyəli dirləmədən nə vaxt və necə faydalana mağın yollarını və bunu gerçəkləşdirə bilmək üçün atacağınız addımları müəyyən edə biləsiniz.

"Oturuşmuş" vərdişləri dəyişməyin çətinliklərinə barmaqarası yanaşmaq olmaz. Bu işdə sizə kömək etmək üçün kitabda dirləmə kimi sadə və effektiv bir prosesi çətinləşdirən maneələr haqqında məlumat verilmişdir: növbəti səhifələrdə həyatımız boyunca qazandığımız vərdişlərin qavrayışımızı necə formalasdırması, qavrayışımızın da öz növbəsində kimi dirləməyimizə və necə dirləməyimizə təsiri barədə öyrənəcəksiniz.

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

Bələliklə, bu kitabdan öyrəndiklərinizin nəticəsi olaraq, necə dirləməyinizə və cavab (reaksiya) verməyinizə nəzarət etməklə **effektiv** və **təsirli** dirləmə bacarıqlarına sahib olacaqsınız.



## MÜDAXİLƏLƏR

## MÜDAXİLƏLƏR

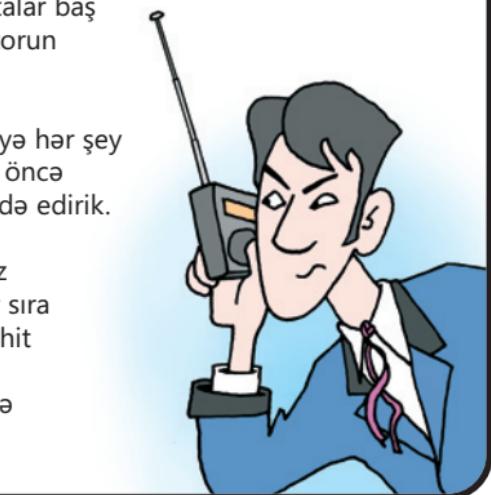
# ÜMUMİ TƏSƏVVÜR



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

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

Bu fəsildə bəzi əsas müdaxilələri və onların təsirinə məruz qalmamağın yollarını araşdıracaqıq. 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 eştidiklərinizə 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.

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

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



## MÜDAXİLƏLƏR

# XARİCİ MÜHİT AMİLLƏRİ



Başqa bir müdaxilə isə ünsiyət tərzindən irəli gelir. 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 tərpədib gülümsəməklə, göz teması ilə özünüüz qulaq asırmış kimi göstərirsiniz.

Hörmətsizlik etməmək naminə "görünüş yaratmaq" söhbəti dayandırıb 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 qüsurunu aşkar etməyin sahib olduqları etibara xələl gətirəcəyindən narahat olur, yaxud qarşı tərəfi dilxor etmək istəmirlər. 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 sezikən 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 çatdırıldığı önemli məlumatı "zərrə-zərrə çəkmək" imkanı verir, danışanın dediklərini eşitmək və həmin sözlərə şahid olmaq dinləyənə özünü daha güclü hiss etdirir. Dinləmə prosesi deyilənlərin dəqiqliyi ilə bağlı sual və ya şərhlərin formallaşmasına imkan verir ki, bu da dinləyənin danışanı başa düşməsini, 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 formallaşdırır. Davranış qəliblərini dəyişdirmək üçün isə siz onları müəyyən etməli və soruşmalısınız: *"Mütləqdir ki, həmişə belə olsun? Daha effektiv nəticə vera biləcək alternativ yollar yoxdurmu?"*

## MÜDAXİLƏLƏR

### GÜC



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

Güç – insanları, yaxud hadisələrin gedışatını istiqamətləndirmək və ya onlara təsir edə bilmək deməkdir. Güç – 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.

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

Əksinə, gücünüzün az olduğunu düşünürsünüzsə, başqlarına təsir etmək və "sözünüüz keçirmək" bacarığınıizi real səviyyəsindən aşağı qiymətləndirə bilirsınız. 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 qüvvətləndirir, 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 özünüqüvvətləndirmə xüsusiyyətinə malik olması ayrı-ayrı insanların sahib olduğu güc səviyyələri arasındaki 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 insanların başqalarının fikirlərinə əhəmiyyət verməməsinə gətirib çıxara bilir, xüsusilə də həmin fikirlər onunkuna ziddirsə.
- Güc səviyyələri arasında böyük fərqli 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) özünəvurğunluq və ya şəxsi dəyər hissini şিষirdən nəzarətsiz gücün səbəb olduğu bəzi problemləri görmək mümkündür.

Bəs cavab nədir? Gücün təsirlərinin fərqi nə varın. Özünəinamın, xüsusilə də şəxsi dəyərinizə və ya başqalarından üstünlüyünüzə olan arxayınlığınızı 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 yanaşmayı bacarıın.

## 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 formalasdırmaq vərdişləri qazanaraq böyümüşünüz. 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 yaranmir, bunun üçün şüurlu seçim etməli, avtopilotu "söndürməli" dirlər.

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

## MÜDAXİLƏLƏR

# ÖZ TƏNQİDİNİZ OLMAĞA ÇALIŞIN



Nəyi necə eşitdiyinizə müdaxilə edib-etmədiyinizi müəyyən etmək heç də asan deyil, çünki siz "aşkar müdaxilə" olmadığınız üçün effektiv şəkildə dinləmədiyinizin fərqiñə vara bilmirsiniz.

Diqqətiniz eşitdiklərinizdən daha çox, öz fikir və düşüncələrinizə yönəlmış ola bilər.

Faktiki olaraq, qarşı tərəf "*Mənə qulaq asmırsan*" deyənə qədər necə dinlədiyinizin fərqiñə varmırınız. Yanlış anlama halları yarandıqda isə, bir qayda olaraq, qarşı tərəfi günahlandırırsınız. Bundan yaxşı nə ola bilər ki! Çünkü belə davranışmaq işinizə yarayır: 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.

NAHAR?



## MÜDAXİLƏLƏR

# QAVRAYIŞ – FORMALAŞMIŞ TƏSƏVVÜRLƏR



Başqaları barədə sizdə formalaşmış təsəvvürlər onları dinləməyinizi müdaxilə edən amillərdən biridir. Arbinger Institutunun "Liderlik və özünüüldətəm" kitabı başqaları barədə formalaşdırığınız təsəvvürlərin onlarla rəftarınız və münasibətlərinizi necə "qanuniləşdiriyini" 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 qazandırı bilirsiniz. Qatarlarda bunu əyani şəkildə görmək mümkündür: hər cür ehtiyacı ola bilən insanların yan oturacaqdə əyləşməsinə mane olmaq üçün çantalarının "statusunu artırın" sərnişinləri, yəqin ki, görmüsünüz.
- **Subyektlər** – başqalarının ehtiyaclarına, arzularına, ideya və hisslərinə dəyər verir, onları özünüzünkürlər bərabər tutursunuz. Başa düşürsünüz ki, danışıqlar və güzəştər məhsuldar münasibətlərin qurulmasında əhəmiyyət kəsb edir.

Güç sahibi olmanın 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

# OBYEKT DEYİL, SUBYEKT



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

Programın əvvəlində iştirakçılar liderlik üzrə təkmilləşmə məqsədlərini bölüşürər. 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 programı qavrayış (təsəvvürlərin formallaşması) və kouçinq bacarıqları (sualvermə və dinləmə) üzrə seminarla yekunlaşır.

Təlimdən sonraki üçaylıq dövrün qiymətləndirilməsi zamanı hamı Coşun məsələsi ilə maraqlanır. Təkmilləşmə ilə bağlı hesabat verən zaman o, təvazökarlıqla deyir: "Bilirsiniz... əslinda, Skot indi komandamın öndə gedən üzvüdür və əsla onu itirmək istəmərəm. 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 heyrətamız 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 REAKSİYA



Başqalarını eşitməyə mane olan amillərdən biri də sizi gərginləşdirən məlumatlara verdiyiniz reaksiyadır. Bu məlumat pis bir xəbərdən ibarət ola və ya dəyərləriniz, yaxud gözləntilərinizlə ziddiyət təşkil edə bilər.

Sizi sarsıdan bir məlumat eşidərkən verdiyiniz reaksiya bu məlumatın məzmununu mənimsemək qabiliyyətinizi "iflic edir".

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

- təəccüb, şok və ya inamsızlıq;
- müqavimət, inkar, böhtan;
- ikinci dəfə düşünmə, öyrəsmə;
- qəbuletmə, danışqlar və dəyişiklik.



## MÜDAXİLƏLƏR

# GƏRGİNLİK YARADAN MƏLUMATLARA REAKSİYA



### Təəccüb, şok və ya inamsızlıq

Məlumat gözlənilməzdirdir, 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 ziddiyət təşkil edir və ya sizin üçün əhəmiyyət kəsb etmir. Bu məlumatla razılışmaq, 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. Məlumata yavaş-yavaş öyrəşməyə başlayırsınız. Eşitmək hələ də çətindir, lakin başqa fikirləri dinləməyə hazırlısınız.

### Qəbul etmə, danışqlar və dəyişiklik

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

## MÜDAXİLƏLƏR

# TƏMKİN LƏ 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 həcmini qorumaq tələbinin gərginliyi altında olan rəhbər Semmini subyekt deyil, obyekti kateqoriyası üzrə qiymətləndirir: istehsal xəttinin bütün işçiləri kimi Semmi də tənbəldir və işə ara vermek 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 *Semmini yalan danışmaqdə ittiham edir*, onun söylədiklərini *cəfəngiyat adlandırmaq* işə davam etmək göstərişi verir. Göstərişə əməl edilir və iş gününün sonunda rəhbər gəlib hər şeyi öz gözləri ilə görənə qədər qüsurlu malların istehsali davam edir.

## MÜDAXİLƏLƏR

# TƏMKİN LƏ 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 dəyişirsa, 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:

**Fərqiñə varmaq** – məlumata verdiyiniz reaksiyanın fərqiñə varın. Hansı emosiyaları yaşayırsınız? Qorxu? Təlaş? İtki? Onların "adını qoya", yəni hansı emosiyaları yaşadığınızı müəyyən edə bilsəniz, bu emosiyaları idarə etməyi də bacaracaqsınız.

**Götür-qoy etmək** – bu emosiyaların yaranmasına təkan verən nədir? Gözləntiləriniz? 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 cavabı/reaksiyani vermək məqsədə uyğun 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 bağlanmasına səbəb olmasa da, mövcud mədəniyyətin bariz əlaməti idi. Bu misal həmçinin gücün özünü cilovlaya bilmədiyini göstərir, çünkü rəhbər öz işçilərinə "rəhbərini aldatmağa çalışan firıldaqçı" gözü ilə baxdı və düşündü ki, belə firıldaqları dirləməyə dəyməz. İndi isə, əksinə, ela bir nümunəyə baxacaqıq ki, burada müəssisə rəhbərləri "qəfil və çətin" xəbərlərə verdikləri reaksiyanı idarə edə bilir, təmkinlə davranır və işçiləri lazımlıca qiymətləndiririrlər.

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 alınmalıdır 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 dirləməyə 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, istedadlıdırlar və uğurlu nəticə namənə 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 düşəcəyinizi, bunun əsasında verəcəyiniz reaksiyalara təsir edən konkret müdaxilələri daha ətraflı araşdıracağıq.

Bu fəslin əsas məğzi sizin özünüzün 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 asığınız haqda düşünməli, aktiv, yoxsa passiv dinləyici rolunu seçəcəyinizi dəqiqləşdirməlisiniz.





# **YAXŞI DİNLEMƏK 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 dinləmirsinzə, ya da yarımcıq dinləyirsinzə, qarşı tərəf bunu mütləq hiss edəcək. Diliniz bir söz desə də, səs tonunuzdakı, bədən dilinizdəki və cavablarınızdakı saysız-hesabsız əlamətlər tam əksini ifadə edəcək.

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

Bu fəslin məqsədi yaxşı dinləmənin nə demək oduğunu izah etmək və daha böyük effektivliyə nail olmaq üçün bir neçə üsul təklif etməkdən ibarətdir. Dinləmə bacarığını inkişaf etdirməyin yolu təkcə özünüzün deyil, həm də ətrafinizdakıların fərqi nə varmaqdan irəli gəlir. Necə dinlədiyinizə şüurlu şəkildə nəzarət etmək vacibdir. Bu məqsədlə növbəti səhifələrdə "dinləmənin səviyyələri" kimi faydalı praktiki üsulla sizə tanış edəcəyik. Bundan əlavə, münaqışdən 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 yükleyir.

***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 bilirsinizmi? Bəs başqaları hansı zəif tərəflərinizin olduğunu deyərlər?

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 fərqiñə varmaq şəraitə uyğunlaşmaq və adaptasiya imkanı yaradır.

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

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

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

**YAXŞI DİNLƏMƏK NƏ DEMƏKDİR?**

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



Nəyinsə fərqiñə 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 özünüüzü müxtəlif situasiyalarda müşahidə edin.

- Diqqətinizin haraya yönəldiyininin fərqiñə vara bilirsinizmi? Həmsöhbətinizə? Özünüzə? Söhbətə? Yoxsa öz aləminizdəsiniz?
- Eyni situasiyanı tanıdığınız, yanında özünüüzü 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 fərqiñə varmaq səviyyəsi dəyişə bilir və onu artırmaq, yaxud azaltmaq öz əlinizdədir.

YAXŞI DİNLƏMƏK NƏ DEMƏKDİR?



## DİNLƏMƏ SƏVİYYƏLƏRİ

### AŞAĞI SƏVİYYƏ

Dinləmə şəklinizi istiqamətləndirməyin, nəzarəti avtopilotə 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 özünüüzün və ətrafındakıların fərqində olmalısınız. Sərf etdiyiniz enerjini və diqqətinizi haraya yönəldiyinizi qiymətləndirməklə səviyyələri dəyişə bilərsiniz. Diqqətiniz özünüüzü dinləmək üçün daxilə, yoxsa qarşı tərəfi dinləmək üçün xaricə yönəlir?



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

Az enerji sərf edirsiniz.

*Diqqət*

- Eşidirsiniz, lakin dinləmək üçün çox enerji sərf etmirsiniz.
- Diqqətiniz daxilə, öz fikirlərinizə yönəlib, ya da konkret olaraq heç nə haqqında düşünmürsünüz
- Zombi deyilsiniz, amma nəzarət tamamilə avtopilot rejimindədir.

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

## YAXŞI DİNLƏMƏK NƏ DEMƏKDİR?



# DİNLƏMƏ SƏVİYYƏLƏRİ

## ORTA SƏVİYYƏ



### Orta səviyyəli dirləmə – gündəlik rejim

Orta dərəcədə enerji sərf edirsiniz.

- Dinləyirsiniz, amma prosesə avtopilot nəzarət edir.

#### Diqqət

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

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

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

YAXŞI DİNLƏMƏK NƏ DEMƏKDİR?



## DİNLƏMƏ SƏVİYYƏLƏRİ

### YÜKSƏK SƏVİYYƏ



#### Yüksək səviyyə – yüksək keyfiyyətli dinləmə

Çox enerji sərf edirsiniz.

- Enerji və diqqətiniz qarşı tərəfi dinləməyə və eşitməyə yönəlib.
- Özünüñ, qarşı tərəfin və vəziyyətin fərqində 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** danışınları və necə danışıldığı esidir.
- **Gözləriniz** bədən dilinizdəki dəyişikliklərin fərqinə varır.
- **İntuisiya** və **bilikləriniz** sətiraltı mənaları "dinləyir".
- Avtopilotun/vərdişlərinizin müdaxilə etmək istədiyini hiss edir, lakin onları idarə edə bilirsiniz.

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

Bu səviyyədə həmsöhbətinizi eşitməyə psixoloji olaraq "hazırınız".

YAXŞI DİNLƏMƏK NƏ DEMƏKDİR?

## PSİKOLOJİ CƏHƏTDƏN HAZIR OLMAQ



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

Sizin donuq baxışlarınız fikrinizin başqa yerdə olduğunu göstərir, yaxud qarşı tərəfin çiyininizin üzərindən qeyri-müəyyən səmtə yönəlmüş baxışları onların başqa yerdə olmaq istəyini bürüzə verir.

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

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

- qarşı tərəfi dinləmək üçün "fikrən azadsınız", diqqətiniz yayınmir, yarımcıq diqqətlə qulaq asmırısınız və kifayət qədər vaxtınız var;
- dinlədiyiniz şəxslə empatiya qura bilirsiniz;
- qarşı tərəfi obyekt kimi deyil, sizinki qədər vacib ehtiyaclara malik bir insan (subyekti) kimi görürsünüz;
- səmimi davranır və eşitdiklərinə reaksiya verirsiniz.



YAXŞI DİNLƏMƏK NƏ DEMƏKDİR?

## PSİKOLOJİ CƏHƏTDƏN HAZIR OLMAQ



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

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

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

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

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

Məşq etməyə davam edin, vəziyyətinizin fərqiñə varlığı və vəziyyətinizi dəyişdirməyi getdikcə daha yaxşı bacaracaqsınız.

YAXŞI DİNLƏMƏK NƏ DEMƏKDİR?

## MƏQSƏDYÖNLÜ DİNLƏMƏ PRİNSİPLƏRİ



Bir çox situasiyalar sizi "qeyri-münasib" vəziyyətə sala, dirləmə səviyyənizi azalda bilər: məsələn, münaqişə, gözlənilməz və ya xoş olmayan bir məlumatın alınması, yaxud gərgin şərait. Aşağıdakı prinsiplər dirləmə 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 qətiliyi" qorumaq imkanı verir. Həmkarlarımdan biri bu xüsusiyəti "qəddar beyin, yumşaq ürək" adlandırır.
- **Empatiya** – xeyirxahlığını 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 bilirsiniz. Ona görə ki, empatiya quran zaman qarşı tərəfin nə hiss etdiyini başa düşmək üçün özünü 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, mövqə və güc fərqindən asılı olmayaraq, onu dəstəkləmək xüsusiyyətini ehtiqaç edir.
- **Maraq hissi** – əsassız qərəzli fikirləri, kimisə "obyekt kateqoriyası"nda görüb yanlış qiymətləndirmək riskini aradan qaldırır, çünki maraq hissi sizinə əraşdırmağa 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 çətindir 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 fərqli dinləmə üçün önəmini başa düşməkdir. Sadə dildə desək:

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

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



YAXŞI DİNLƏMƏK NƏ DEMƏKDİR?

## TƏFƏRRÜATLARA QAPILMAYIN



Çox vaxt başqalarının danışdiği hekayələr sizə öz yaşıdalılarını xatırladır və fikrinizi şəxsi təcrübənizə yönəldir. Danışılanların məzmunu və təfərrüatları sizi özünə çəkir: şəxsi təcrübənlə danışılanlar arasında ortaq məqamlar taparaq hekayəni anlaya bilirsınız. Belə hallarda, adətən, öz fikirlərinizə qapılır, qarşı tərəfi dinləməyi dayandırırsınız. Məsələn:

- təfərrüatlara qərq olur, vacib məqamı nəzərdən qaçırlırsınız;
- mövzu ilə əlaqəli xatırələriniz oyanır, fikriniz öz hekayələrinizin "izinə düşür", qarşı tərəfin nə dediyini izləyə bilmirsiniz;
- hekayə dərin kök salmış dəyərlər, xatırələr və ya gözləntilərlə əlaqəli olanda söhbətdən tamamilə uzaqlaşa bilirsınız.

Hər hansı hekayəni dinləyən zaman danışanın məzmuna necə münasibət göstərdiyinə diqqət yetirin. Qarşı tərəfi müşahidə etməklə onun fərqində olmadığı məqamları vurgulaya bilərsiniz. Məsələn, qarşı tərəf hekayəni qürurla danışırsa: "*Görünür, müştərinin problemini həll edə bildiyiniz üçün çox məmənnunsunuz*", – 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 önemlidir. 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 nəycin 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 fərqinə varmaqda və danışdıqlarının arasında nəycin daha çox məna 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 məqsədönlü 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 çətindir... 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

AŞAĞI



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

"Hesab cədvəlləri ilə işləmək çatındır, Dennini başa düşürəm. Amma çatınlık demişkən, 10 dəqiqədən sonra binanın o biri başında "çatın" bir toplantı var, qovluğunumu 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 yadına düşdü, toplantıya getməliyəm; gələn həftə xəbərləşərik".

Mari dinləməyə psixoloji cəhətdən nə dərəcədə hazırlıdır? 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 bacarmalıq, üstəlik, cədvəllər kifayət qədər sadədir. Toplantıya getməliyəm. Mənca, "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 bilir. Narahat olma, öyrənəcəksən".*

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

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. Çok güman ki, o belə düşünürdü:

*"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 bilərəm, amma narahat olduğunu hiss edirəm. Özünə inamsızlığı bürüzə vermək böyük riskdir, xüsusilə də üst səviyyəli rəhbərin qarşısında. Bu, asan iş deyil, cəsarət tələb edir. Görəsan, 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 SƏVİYYƏLƏRİ PRAKTİKADA

### YÜKSƏK SƏVİYYƏLİ DİNLƏMƏ



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

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

Dinləmək sadə bir bacarıq təsiri bağışlayır, lakin "radarınızı işə salmaq", baş verənlərin fərqinə varmaq, gördüklerinizə 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 faydalaraına inanmaq lazımdır.

Faktiki olaraq isə bu situasiyada rəhbərin cavabı belə olmuşdu: "Təaccübüldür, axı onları bilməli idin, indi gərək səninlə lap əvvələ, təməl biliklərə qayıdaq, yoxsa necə?" Sizcə bu cavabin 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, adı 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 sınaya 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 önməli 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 olmayı və dinləmə səviyyələrini tənzimləməyi nə dərəcədə bacardıqlarını müəyyən edə bilirsinizmi?

## YAXŞI DİNLƏMƏK NƏ DEMƏKDİR?

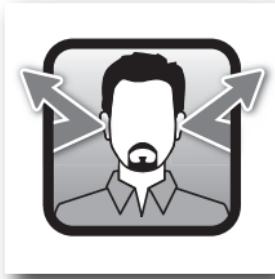
### XÜLASƏ



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. Çünkü 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 daşımir. Yaxşı dinləmə güc və qətiyyət deməkdir, çünkü 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 efonuzu və avtopilotu "oyundan kənarlaşdır" malısınız.



## **DƏQİQ ANLAMAĞA MANE OLAN ƏNGƏLLƏR**

## DƏQİQ ANLAMAĞA MANE OLAN ƏNGƏLLƏR

# GİRİŞ



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

İşdə də, işdən kənardə da belə situasiya ilə tez-tez qarşılaşıraq, belə ki, əksər insanlar (mən və siz də onların arasında ola bilərik) adət etdikləri orta səviyyəli dinləmə və cavablandırma həddindən kənara çıxa bilmirlər. Uşaqlıq illərindən formalaşdırıldığınız 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 çətindir.

Məhz bu orta səviyyəli dinləmə vərdişləri dinləməyə mane olur və eşitdiklərinizə müdaxilə edir. Belə vərdişlərə o qədər alışmışınız 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, çünkü onların təsiri ilə faktiki olaraq deyiləni deyildiyini düşündüyünüz məzmunla əvəz edirsınız. On iki belə əngəl mövcuddur: hər biri ilə bu fəsildə tanış olacaq, həmçinin onları necə müyyəyen və idarə edə biləcəyinizi dair təlimatları da öyrənəcəksiniz.

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

Bu əngəllərin təsir gücü bir-birindən fərqlənir. Bəziləri nisbətən cüzi əhəmiyyətə malikdir, sadəcə, yaxşı dinləyici olmadığını işarə edir. Bəziləri isə (əgər vərdişə çevrilibsə) sizə başqalarının uzaq durduğu bir insana çevirə bilər. Bu əngəlləri öyrəndikdən sonra başqalarını müşahidə etməyə, hərəkətlərində hər hansı əngəlin olub-olmadığını müyyəyen etməyə çalışın.

Özünüüz 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, səbab 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 səbirsizlənirsınızsa, deməli, məsləhət verməyə başlamışınız. Diqqətiniz yalnız irəli sürdüyünüz həll yollarına, qarşı tərəfi inandırmağa yönəlir; artıq onun dediklərini də, demək istədiklərini də eşitmirsınız.

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 başqalarınınından daha çox etibar etdiyinizi, başqalarını inkişaf etdirməyə və ya onların inkişaf ehtiyaclarına uyğunlaşmağa qadir olmadığını 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 səbirsizlənirsinizmi? Dərhal dilinizi dişləyin! Həll yolunu təlqin etmək arzunuzu bugün! Düşünmək üçün qarşı tərəfə vaxt verin.

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

Həll yolları irəli sürmək əvəzinə, suallardan istifadə etməyə çalışın. Maraq 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 olabilir?" yaxud "Bənzər situasiyalarda necə hərəkət etmişiniz?"

Səbrinizi cilovlamaqda, həqiqətən, çətinlik çəkirsinzə, həll yollarını qarşı tərəfin sınaya biləcəyi bir variant olaraq təklif edin: "Bəzi fikirlərimi sizinlə bölmək istəyirəm. Faydası olacağını düşünsəniz, onları birlikdə araşdırıbılırak, aks halda, sizinlə birgə başqa bir variant fikirləşərik..." Dinləmə səviyyənizi yüksək həddə qaldırmışınızsa, təklifinizin qarşı tərəf üçün cəlbədici olub-olmadığını başa düşəcəksiniz.



## DƏQİQ ANLAMAĞA MANE OLAN ƏNGƏLLƏR



### 2 HAQLI CIXMAQ

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

Qısa bir müddət ərzində haqli və qalib olmaqdan məmənun qalsanız da, xeyli müddətdən sonra insanlar bu xüsusiyətinizdən təngə gələ bilərlər. Kompleksli, öz fikrini yeridən, yeni fikirlər irəli sürmək və öyrənmək tərəfdarı olmayan insan təsiri bağıışlayacaqsınız. Dinləmə tərziniz insanların rəy və fikirlərini eşitməyə və qəbul etməyə mane olduqca səhv etməyə davam edəcəksiniz.

Haqli çıxmaga 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 fərqiñə vara biləsiniz. Bu sahədə təkmilləşmək istəyirsinizsə, iki məqamı nəzərə almalısınız: söhbət əsnasında nə edə bilərsiniz və söhbətlərin arasında nə edə bilərsiniz?

**Söhbət əsnasında** – məzmun və prosesin fərqiñə varmaq, diqqətinizi qarşı tərəfə yönəltmək önemlidir. 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 maraq hissini işə salın.

**Söhbətlərin arasında** – haqlı çıxmaq istəyinizə təkan verən konkret situasiya və ya insanların olub-olmadığını dəqiqləşdirmək üçün özünü 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.



### 3 MÜQAYİSƏ ETMƏK

Dinləmə zamanı **müqayisə etmək** o deməkdir ki, söhbət əsnasında kimin daha ağılli, 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 rolu oynaya bilər.

Lakin müqayisəyə düşkünlük və ya aludəçilik dinləməyə əngəl yaradır. Dıqqətinizi qətiyyətsizliyiniz, kompleksleriniz idarə edir və fikriniz yalnız özünüň 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, özünüň daha aşağı statusda gördüyüünü ifadə edən cümlələr isifadə edə bilərsiniz: "Bu işdə məndən çox bacarıqlısınız..." və ya "Kaş mən də sizin kimi olardım..." Müzakirə əvəzinə, üstünlük mübarizəsi və ya saxta təvazökarlıq oyununa girişir və nəticədə söhbətin əsas mövzusundan tamamilə uzaqlaşırsınız.

DƏQİQ ANLAMAĞA MANE OLAN ƏNGƏLLƏR



### 3 MÜQAYISƏ ETMƏMƏK ÜÇÜN NƏ ETMƏLİ?

Qarşı tərəfə münasibətinizi və nə hiss etdiyinizi dəqiqləşdirmək üçün situasiyanın əsl mahiyyətinin fərqiనə varın. Dürüst olun, özünüzə çətin suallar verin. Qarşı tərəfə qıtbə hissi ilə baxdığınız üçünmü müqayisəyə can atırsınız? Özünüzə 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 tərefin güclü tərəfləri üzərində cəmləşdirin. Onların özünəməxsus keyfiyyətlərini və güclü tərəflərini görməyə çalışın, söhbət zamanı bu keyfiyyətləri vurğulayıñ: "Görürəm ki, şöbadəki problemlərin düzgün həllini tapmaqda mahirsiniz", "Müştəriyə operativ cavab vermək və öz təşəbbüsünüzla hərəkət etmək bacarığınızı təqdir edirəm". Beləliklə, qarşı tərefi "gördüyünüzü və təqdir etdiyinizi" göstərirsiniz.

**Söhbətlərin arasında** – ümumi işə hər kəsin fərqli şəkildə fayda verdiyini qəbul edin. Başqalarını özünüzə qarşı təhlükə olaraq düşünmək əvəzinə, güclü tərəflərinizi müəyyənləşdirin. 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.

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

Mətləbdən uzaqlaşmaq sizi müvəqqəti olaraq narahatlıqdan xilas edir. Lakin qarşınızdakı şəxs fikrinizin başqa yerdə olduğunu anlayacaq. İnsanlar sizin yanınızda özlərini qərarsız hiss edə və gələcəkdə məlumatları sizdən gizlədə bilərlər. Sizinlə söhbətləri səthi səviyyədə aparar, vacib məsələləri isə onlara hörmətlə yanaşan və qarşılarda 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 görünsə də, həmsöhbətinizi çasdırı 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 uzaqlaşdığınıizi müəyyənləşdirin.

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

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

DƏQİQ ANLAMAĞA MANE OLAN ƏNGƏLLƏR

## 5 SAXTA DİQQƏT GÖSTƏRMƏK



**Saxta diqqət göstərmək** o deməkdir ki, qarşı tərəfi yarımcıq dinləyirsiniz. Darixmiş ola bilərsiniz, enerjiniz azalmış, yaxud söhbətin mövzusu xatırələrinizi oyatmış ola bilər. Bu zaman dinləmə səviyyəniz aşağı olur, xatırələrə 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 DİQQƏT GÖSTƏRMƏMƏK ÜÇÜN NƏ ETMƏLİ?

Tez-tez saxta diqqət nümayiş etdirirsinizsə, bunun səbəbini araşdırın. Yorğunluqdanmı belə edirsınız? Gündəlik işləri idarə etmək çətindirmi? Şəkərinizmi aşağı düşür? Tualet ehtiyacınızı 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 varındır.

Topıntılar əksər hallarda ard-arda keçirilirdi. Bir toplantının nöticələrini yekunlaşdırıb digərinə hazırlaşmağa çox az zaman qalır, Keyt özünə vaxt ayra bilmir və ayaqüstü nahar etməli olurdu. Sonra Keyt öhdəliklərini gözdən keçirdi və vacib toplantılar arasındaki fasılələri düzgün böülüsdürərək hazırlanmaq 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 ayırib 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 dirləməsinə 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 ziddiyət təşkil edən sosial amillər fiziki cəhətdən zərərli olmasa da, beynimiz onları təhlükə olaraq dərk edir.

Mediasiyada bu hal "mübtəlalıq" və ya "qarmağakeçmə" adlanır. "Arxa beyn" nəzarəti ələ alır, yüksək səviyyəli düşünmə qabiliyyətiniz zəifləyir, adrenalin və güclü emosiyalar sizin "**qaç və ya qov**" seçiminə təşviq edir. Görmür, düşünmür, dirləmir, imkanlarınızı itirir və uşaq kimi davranışla vəziyyətdən çıxmağa çalışır, beləliklə də, özünüüzü 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 eşitmır; daxilən hiss etdiyiniz hansısa təhlükəni qovmağa və özünüzü qorumağa çalışırsınız.

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



## DƏQİQ ANLAMAĞA MANE OLAN ƏNGƏLLƏR

### 7 SÜZGƏCDƏN KEÇİRMƏK



Süzgəcdən keçirmək o deməkdir ki, söhbət zamanı siz müəyyən şeyləri eşidir və ya dinləyir, müəyyən şeyləri isə eşitmır və ya dinləmirsiniz. Başqa sözə desək, yalnız eşitmək istədiklərinizi eşidirsiniz. Deyilənləri süzgəcdən keçirməklə diqqət yetirəcəyinizi məqamları azalda bilirsınız. 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 üssulları nümayiş etdirilir: təsirli göz teması, 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 daşıymirdı və faydalı bir "müştəri rayı" kimi qiymətləndirilə bilərdi.

Lakin söhbət qəfildən neqativ mərcaya 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 olabiləcək rəyini eşitmır 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 gözdən qaçırır, həm də iradı nəzərə almaq və gələcək münasibətləri möhkəmləndirmək fürsətini əldən verir. Süzgəcdən keçirmək vərdişi söylənilənlərin həcmini və kontekstini eşitmək bacarığınızı azaldır. Məzmunun mahiyyətinə varmaq, effektiv rəylərdən faydalanaq, birgə həll yolları axtarmaq fürsətləri əldən çıxır.

Mətləbdən uzaqlaşmaq və ya məsləhət vermək kimi bəzi əngəllərin bir dəfə fərqliyənə vərdiqlidan sonra onlar asanlıqla aşkar edilir. Süzgəcdən keçirmək kimi əngəllər isə daha çətin sezilir, yüksək səviyyədə özünü müşahidə və dürüstlük tələb edir.

Söhbət zamanı özünüza 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, hissələr qulaq verirlər. Məqsəd və ya gözləntiləriniz 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.

## DƏQİQ ANLAMAĞA MANE OLAN ƏNGƏLLƏR



### 8 EYNİLƏŞDİRMƏK

**Eyniləşdirmək** – eşitdiklərinizi öz təcrübənizlə müqayisə edərək üst-üstə düşən məqamları müəyyən etmək deməkdir. Bu sizə deyilənləri anlamaqdə kömək edir və ortaq zəmin yaradır. Öz təcrübənizi qarşı tərəf və onun hekayəsi ilə əlaqələndirə bilirsiniz: "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 özünüzə doğru çevirirsiniz. Öz hekayənizi paylaşmaq həvəsiniz (səbəbindən asılı olmayaraq) qarşı tərəfin öz fikrini çatdırmasına mane olur və ya yaratmağa çalışdığı münasibətin qarşısını alır.

Əksər idarəcilər unudurlar ki, sahib olduqları vəzifənin çekisi və gücün səviyyəsi insanları onlara tabe olmağa məcbur edir. Zahirən həmsöhbətiniz müdrikliyinizi qulaq vermiş kimi görünə də, söhbətin mövzusunun sizə yönəlməsi daxilən onu qıcıqlandırıra bilər. Eyniləşdirmə vərdışı sizə "yalnız özü ilə maraqlanan insan reputasiyası" qazandırıra bilər.

DƏQİQ ANLAMAĞA MANE OLAN ƏNGƏLLƏR



## 8 EYNİLƏŞDİRİMƏMƏK ÜÇÜN NƏ ETMƏLİ?

"Efir vaxtı"ndan kimin daha çox istifadə etməsinə diqqət yetirin: siz, yoxsa qarşı tərəf. Əgər özünüzdən şübhələnirsizsə, pauza verin, avtopilotu söndürün, öz hekayənizi danışmaq ehtiyacını cilovlayın. Xatırələrinizlə 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 fərqli nəvardığınız məqamlarla bağlı fikrinizi bildirin, məsələn, "Görünür, bu sizin üçün əhəmiyyət kəsb edən bir məsələdir, elə deyil?" və ya "Danışq tərzinizdən bu məsələnin sizin üçün nə dərəcədə vacib olduğunu başa düşə bilirəm", "Müşahidələrinizi izah edən zaman səs tonunuzun və tempinizin dəyişdiyini hiss etdim – görünür, bu məsələ sizin üçün çox vacibdir və tezliklə həll edilməlidir, haqlıyammı?"

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 çıxmاسına imkan verməyin.

## DƏQİQ ANLAMAĞA MANE OLAN ƏNGƏLLƏR



### 9 MÜHAKİMƏ ETMƏK

**Mühakimə etmək** – qarşı tərəf haqqında əvvəlcədən formalasdırıldığınız qənaətlərdən irəli gələn bir vərdişdir. Hər kəs bu vərdişə meyilliidir, çünki mühakimə ilkin təəssürat formalasdırmağa, etibar etdiyimiz insanları "yaxın əhatəmiz" və "uzaq əhatəmiz" kateqoriyalarına ayırmaya imkan verir. Mühakimə dirləmə zamanı nəyi eşidib-nəyi eşitmədiyinizə güclü təsir göstərir, çünki qarşı tərəf haqqında əvvəlcədən hansıa qənaətə gəlmisinizsə, o qənaətdən kənara çıxa bilmirsınız.

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 mənfi ("buynuz") qiymətləndirərək iki kateqoriyaya ayırmak deməkdir. Dirləmə zamanı mühakimənizi təsdiq edəcək, sizi haqlı çıxaraçaq dəllillər axtarırsınız (Kim haqsız çıxməq istəyər ki, elə deyil?). Əgər qarşı tərəf "halə" kateqoriyasındadırsa, onun etdiklərini və söylədiklərini müsbət çıralarda qəbul edirsiniz. Səhv etsə, ona bəraət qazandırmağın bir yolunu tapırsınız. "Buynuz" kateqoriyasında isə, tam əksinə, eşitdiklərinizi mənfi qiymətləndirməyə meyilli olursunuz.

Koqnitiv təhrif obyektiv dirləmə, 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 qənaəət formalasdırıldıqdan sonra onu çətin dəyişirsiniz. Kimisə hansısa kateqoriyaya aid etmisinizmi, daha dəqiq desək, kimisə "etiket asınızınızmı"? Əgər belə bir şey etmisinizsə, bu hərəkətinizin əsası olub-olmadığını araşdırın: qarşı tərəfin belə bir qənaəətə yol açan davranışının fərqli səbəbləri ola bilərmi? Həmin şəxsin davranışını hansısa yolla dəyişməyə çalışırsınız mı? Yoxsa ona sadəcə koqnitiv təhrif kontekstində baxırsınız?

Mühakimədən uzaq olmaq – çətin qazanılan, lakin faydalı bir bacarıqdır. Dıqqətiniz öz qənaəətinizi möhkəmləndirmək əvəzinə, eşitdiklərinizə yönəlir. 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.

Yalan danışır...



## DƏQİQ ANLAMAĞA MANE OLAN ƏNGƏLLƏR

### 10 SAKİTLƏŞDİRİMƏK



**Sakitlaşdırılmək** – qarşı tərəfin qəzəblənməsinə və ya özünü təhqir edilmiş hiss etməsinə nəzakətli şəkildə mane olmaq vərdişidir. 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, özünüzü güclü emosiyalardan qorumağa yönəlir. Psixoloji cəhətdən hazır olmadığıınız üçün qarşı tərəf söhbətə davam etməkdə çətinlik çəkir və həmin şəxsədə belə bir təəssürat yaranı bilər ki, irad bildirməklə və ya hissələrini ifadə etməklə yanlış hərəkətə yol verib.

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



DƏQİQ ANLAMAĞA MANE OLAN ƏNGƏLLƏR

## 10 SAKITLƏŞDİRİMƏK VƏRDİŞİNƏ QARŞI NƏ ETMƏLİ?



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

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

Qarşı tərəfi sakitləşdirməyə nə səbəb olur? Adətən, bu səbəb müəyyən ediləndən və "adı qoyulandan" sonra narahatlıq bir qədər azalır. Özünüzü müşahidə edin, təşvişin özünü necə və söhbətin hansı məqamında bütürə verdiyini müəyyənləşdirin. Bir müddət onunla "ayaqlaşlığı" öyrənin, təşvişdən qurtulmaq, özünənəzarəti qorumaq üçün psixoloji əsulları 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 etmirsinizmi?"

## 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 formalasdırıb 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 "*Başa düşürəm..., amma...*" ifadələrindən istifadə etməyinizdir. Bu ifadələr dinləmə səviyyənizin orta həddə olduğunu – özünüüzü dinləyə bilmək üçün qarşı tərəfi dinləməyi dayandırığınızı 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 VƏRDİŞİNƏ QARŞI NƏ ETMƏLİ?



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

Daxili səsinizi etirazlar və məşqlərlə birlikdə zehninizin arxa fonuna qovun. "Şüurlu fərqinə 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** – razılışdığınız məqamları ümmüniləşdirin, razılaşmadığınız məqamları vurğulayın və problemin həllini araşdırın.

## DƏQİQ ANLAMAĞA MANE OLAN ƏNGƏLLƏR

### 12 MÜBAHİSƏ ETMƏK



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

Mübahisə edərkən başqalarını söhbətə cəlb etmək, fərqli fikirləri dinləmək qabiliyyətiniz azalır, çünkü qarşı tərəf üçün vacib olanı eşitmirsınız. 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 vərdişə çevirdikca insanlar sizi güzəştə getməyi və ortaq qərara gəlməyi bacarmayan sözgüləşdirən, yorucu insan kimi tanıyaçaqlar.

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 özünütənqid 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 fərqiñə varırsınızsa, özünüüz susdurmayı bacarıın. 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 dirləməyi 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 "dərinləşdiyi" 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, yarısan 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 fərqiñəvarma" üsullarından istifadə etməkdir. Bu üsulların köməyilə erkən xəbərdarlıq siqnalı olan gərginlik və təşviş kimi hisslərə alışa və uyğunlaşa bilərsiniz. Diqqətiniz başqa yerdə olduğuna görə siqnalları çox zəif hiss edirsiz, 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 nümayışkarana olmamalı, yaxud "hədsiz dominantlıq" təsiri bağışlamamalıdır. Kiçik jestlərdən istifadə edə, başınızı azca önə doğru meylləndirə, yaxud qarşı tərəflə razılışınızı bildirən səs və ya nidalardan istifadə edə, eşitdiyinizi göstərmək üçün müşahidələrinizi bölüşə bilərsiniz. Münasib cavablar söhbətlərin irəliləməsinə, danışanın sözünə davam etməsinə təkan verir.

Bu fəsildə 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 fərqiనə varmaq qabiliyyətini tələb edir, məsələn: söhbətə nəzarəti ələ almaq üçün onu istiqamətləndirməli, yoxsa "fürsətlərə açıq" saxlamaq üçün öz axarına buraxmali?

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



## CAVABLANDIRMA SUALLAR



Suallar cavablandırma 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 məhdudlaşdırır. Açıq sualların faydası çoxdur, çünkü cavab veməzdən 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 alətlərdür: düzgün istifadə edilərsə, əsaslı dəyişikliklərə səbəb ola bilər.

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

## CAVABLANDIRMA

# AÇIQ SUALLAR



Açıq suallar, bir qayda olaraq, aşağıdakı sual əvəzliklərinin 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 komandaniza dəstək üçün başqa kim(lər)i cəlb etməlisiniz?"

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

Növbəti dəfə dilinizin ucuna "niyə" suali gələndə çalışın 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 etmisinizmi?"*

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

İnsanlar açıq suallara cavab verərək fikirlərini aydınlaşdırıldıqda, 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 toplantıni təxirə salsaq, daha yaxşı olmazmı?"*

Həmsöhbətinizin eşidəcəyi mesaj belə olacaq: *"Rəsmiyyət xatırınə 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 səmimilik 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, qarşısındaki 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, danışanı davam etməyə təşviq etməklə doldura bilərsiniz. Bütün bunları etmək asan, mənimsemək isə çətindir.

## CAVABLANDIRMA

# ÜMUMİLƏŞDİRİMƏ



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 dinlədiyiñizi görə bilir.
- Ümumiləşdirmə "buğdanı samandan ayırmağa" imkan verir, çünki siz vacib məqamları seçir və onlarla bağlı fikrinizi bildirirsınız 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. Məblaği söyləyərkən sanki ciyninizdə ağır bir yük vardı, çünki səs tonunuz və danışaq 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 geriyə qayıdır və öz hekayələrinə düzəliş edirlər.

Hekayələrin həmçinin ötürülmüş və ya diqqətdən yayılmış 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 üsuldur. 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 razılaşdırılmışınız. Amma yekun prosedurlar üçün müqaviləni inzibati dəstək şöbəsinə təqdim etmişiniz və iş hələ tamamlanmayıb. Onlara heç nə göndərdilmədiyini deyirlər?"*

Aydınlaşdırma pozitiv münasibət və maraq hissinizi nümayiş etdirir, çünkü siz hekayəni izlədiyinizi göstərirsiniz. Düzgün anlamışınızsa, qarşı təraf dediklərinizi təsdiqləyəcək, əks halda, əsas məqamları aydınlaşdıracaq.

## CAVABLANDIRMA

# DİQQƏTİ CƏMLƏŞDİRME



Söhbətin məğzi və ya məqsədi aydın olmayanda "diqqəti cəmləşdirmə" üsulunu tətbiq edə bilərsiniz. Ola bilsin ki, həmsöhbətiniz qəfildən mətləbdən uzaqlaşın və ya nəyisə xatırlayıb ürəyini boşaltmağa başlasın. Məsələn, sizə bir mövzunu müzakirə etmək üçün müraciət etsə də: "...büdcə tərtibi ilə bağlı problemimiz onun gec təsdiqlənməsidir", qəfildən başqa mövzuya keçə bilər: "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 çıxarıraq bütün müəssisənin probleminə çevirir. Lokal miqyasda bu problemi həll edə bilməyəcəyini düşünür, çünki məsələnin ümumi səbəbi onun nəzarətində deyil. Məsələn:

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

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

# DİQQƏTİ CƏMLƏŞDİRİMƏ



Vaxtiniz 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 vaxtinızın azlığından, eyni zamanda isə tələb etdiyiniz nəticənin fərqi nə varsın – *"Görünür, vacib məsələdir, amma hazırda vaxtum 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 cavablandırma sızə kömək edən ümumiləşdirmə üsuludur. "FEN" sizə qarşı tərəfin söylədiklərinin sətiraltı mənalarını "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 ve 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 salacaqıq. Şikayət edən tərəf yaşılı, gərgin, dildor və qəzəblə 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 üzüm 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 danışmamasıdır. **Emosiyalar** çərəsizlikdən 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 fərqində 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 dinleyən zaman fərziyyələr irəli sürürsünüz; hamı belə edir. Fərziyyələr önemlidir, çünkü hekayədəki boşluqları doldurmağa kömək edir və ya deyilənlərə daha dərin məna yükləmək imkanı verir. Məsələn, konkret bir hərəkətin səbəbi baradə fərziyyələr irəli sürə bilərsiniz.

Fərziyyə irəli sürdüyüünüzün fərqiñə varmalısınız: bu, həllədici əhəmiyyət kəsb edir, eks halda, onlar faktlara çevrilə bilərlər. Cavab verən zaman irəli sürdüyüünüz hər hansı fərziyyənin nə dərəcədə dəqiq olduğunu yoxlayın: "Fərz edirəm ki, ..."

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

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

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

## CAVABLANDIRMA

### ETİRAZ



Düzungün 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 qarşidurmaya çevrilə bilər.

Qarşidurma yaratmaq və vəziyyəti gərginləşdirmək deyil, problemi həll etmək istəyirsinzsə, 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, çünkü deyilənlər cavabdehliklərim barədə təsəvvürlərimlə ziddiyət təşkil edir*", yaxud pozitiv münasibət və maraq hissi prinsiplərindən istifadə edə bilərsiniz: "*Anlamağa çalışıram, biliram 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 rolunu oynamamaq", yəni cavab vermək zərurəti duyursunuz. Beyniniz donur, nə cavab verəcəyinizi bilmirsiniz. Bəziləri üçün bu hal bircə 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 bilməzsınız 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 siz iasəbiləşdirə bilər, amma belə sərt tənqid etməyinizə haqq qazandırır";
- cavabi düşünməyə kömək edəcək yeni məlumatı təqdir edirsiniz – "Bu söylədikləriniz mənim üçün yeni bir məlumatdır. Odur ki, dərhal cavab verə bilmərəm, bir az düşünməliyəm. Sizcə, bu məsələnin ən vacib tərəfləri hansılardır?"

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

## CAVABLANDIRMA

### XÜLASƏ



Cavablandırma – ikitərəfli mübadilə prosesinin, yəni söhbətin bir hissəsinə təşkil edir. Cavab, adətən, əvvəlcədən planlaşdırılmır və situasiyadan asılı olaraq improvisə edilir. Əksər hallarda siz rol və statusunuz haqqında təsəvvürünüza əsaslanan standart ssenarinizə emal edirsınız. Bu, asan bir əsuldur: vərdiş etdiyiniz üçün çox düşünmədən cavab verə bilirsiniz. Lakin ssenarinin problemi ondan ibarətdir ki, hər zaman eyni nəticələri əldə edirsınız.

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, "işeyaramaz" 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 VƏRDİŞLƏRİ 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 sindirməli olursunuz. Vərdişləri yeni situasiyaya uyğunlaşdırmaq üçün daha dərinən 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 çələşkən 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 çıxa və növbəti səhifədə təsvir edildiyi kimi, sizi komfort zonanıza qaytara bilər.

# DİNLƏMƏ BACARIQLARINIZIN TƏKMİLLƏŞDİRİLMƏSİ

## KOMFORT ZONASI



Ceff mənfaət 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 tanınırı.

Ceff regional menecer olmaq istəyirdi, lakin başa düşürdü ki, onun iş tərzi gələcək uğurlarına mane ola bilər. Belə ki, daha çox "kollektiv yanaşma"ya əsaslanan liderlik tərzi onu komfort zonasından çıxarırdı. Odur ki, Ceff bir sırə 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 çıxmamasına 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 firtınası 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 qənəat etdiyini hesabladı.

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

Köhnə vərdişləri tərgitmək çətindir. Gərgin şəraitdə və "təhlükə" hiss edərək çalışan zaman Ceffin köhnə vərdişləri bərpa olundu. Daha dərindən 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 dirləmə bacarıqlarınızın təkmilləşməsini və bu istiqamətdə uzunmüddətli səylərinizi dəstəkləmək üçün istifadə edə biləcəyiniz bir neçə əsas üsula nəzər yetirək:

- **Fərqinəvarma** – fərqinəvarma bacarığını formalasdırmaq ilk addimdır. Özünü 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 yaxınlaşdırın və asanlıqla həyata keçirilən kiçik dəyişikliklərə yönəldin.
- **Günün vaxtı** – beyniniz "təmiz" olanda daha dərindən 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 Qoldsmıt birbaşa əks-əlaqə haqqında mükəmməl bir kitab yazmışdır.)
- **Comərdlik** – Cəff kimi sizin də pis və yaxşı günləriniz olacaq. Ümumi məqsədinizdən yayınmayın, nəyi yaxşı bacardığınızı, hansı işi yaxşı gördükünüzün fərqinə 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 lazıminca qiymətləndirmirlər.

Dinləmə insanlar arasında etimad yaradır, effektiv liderliyin, bir-birimizə münasibətimizin ayrılmaz hissəsinə 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.

Dəyişiklərlə 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 Qoldsmithin 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 edim ki, Ceyn Duttonun "Yüksək keyfiyyətli əlaqələr" mövzusundakı tədqiqat işi geniş, hərtərəfli və praktiki bir vəsaitdir.

## Müəllif haqqında

Mayk Pezet ("BA Hons"\*, "MSc Personal and Organisational Development"\*\*) Mayk sahiyyə, psixologiya, nüvə enerjisi, bərpa olunan enerji mənbələri, sahibkarlıq, tikinti və müştəri xitmətləri kimi müxtəlif sahələrdə kouçinq programları 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 olmayıaraq, 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:

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



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

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