

ursula
markham

zor
insanlarla
başa çıkma
yolları



Remzi Kitabevi

**ZOR İNSANLARLA
BAŞA ÇIKMA YOLLARI**

URSULA MARKHAM

*Zor İnsanlarla
Başa Çıkma Yolları*

Türkçesi
Ayşe Başcı



Remzi Kitabevi

ZOR İNSANLARLA BAŞA ÇIKMA YOLLARI / Ursula Markham
Özgün adı: *How to Deal with Difficult People*

© Ursula Markham, 1993

Türkçe yayın hakları © Remzi Kitabevi, 2009

Yayın hakları, Akcalı Telif Hakları aracılığıyla satın alınmıştır.

Her hakkı saklıdır.

Bu yapıtın aynen ya da özet olarak
hiçbir bölümü, telif hakkı sahibinin
yazılı izni alınmadan kullanılamaz.

Yayına hazırlayan: Erol Erduran

Kapak tasarımı: Murat Özgül

ISBN 978-975-14-1373-4

BİRİNCİ BASIM: Ocak 2010

ALTINCI BASIM: Ekim 2023

Remzi Kitabevi A.Ş., Akmerkez E3-14, 34337 Etiler-İstanbul
Sertifika no: 10705

Tel (212) 282 2080 Faks (212) 282 2090

www.remzi.com.tr post@remzi.com.tr

Baskı ve cilt: Güven Mücellit, Mahmutbey Mah. 2622. Sokak

Güven İş Merkezi No: 6 Bağcılar-İstanbul

Sertifika no: 45003 / Tel (212) 445 0004

İçindekiler

	Giriş.....	9
BİRİNCİ BÖLÜM	Kendinizi ve Başkalarını Anlamak.....	13
İKİNCİ BÖLÜM	Davranış Biçimleri.....	28
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	Sorunlu İnsan Tipleri.....	47
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM	Anlaşmazlıkları Çözümlemek.....	67
BEŞİNCİ BÖLÜM	Etkili İletişim Kurmak.....	76
ALTINCI BÖLÜM	Hayır Diyebilmek.....	95
YEDİNCİ BÖLÜM	Şikâyetlerle İlgilenmek.....	107
SEKİZİNCİ BÖLÜM	Otorite Sahibiyle Başarılı İlişki Kurmak	117
DOKUZUNCU BÖLÜM	Otorite Konumunda Olmak.....	136
ONUNCU BÖLÜM	Adım-Adım Zor İnsanları Yönetme Kılavuzu.....	157
	Dizin.....	173

Aileme, sevgilerimle...

Giriş

Hayatımızın her alanında zor insanlara rastlanır. Bunlar, kendileriyle ilişki kuran herkese sorun yaratırlar. Elinizdeki kitap da, bu tür insanları anlamana, onlarla başa çıkabilmeyi başarmanıza ve onlarla olabilecek herhangi bir ilişkinizi en iyi şekilde sonuçlandırabilmenize yardımcı olmak amacıyla hazırlanmıştır.

Bir danışman olarak zamanımın büyük bölümü, başkalarının geçimsiz tavır ve davranışları nedeniyle oluşan durumlarla başedebilmek ve bu gibi durumları iyileştirmek isteyen kişilere yardım etmekle geçiyor. Bir iş eğitimsi olarak da geçinilmesi zor meslektaşlar, üstler ya da astlarla başa çıkma konulu seminerler veriyorum. Bu kitapta önerilen fikirler ve teknikler, her iki alanda edindiğim deneyimlere dayanıyor. Eğer zor insanlarla karşı karşıyaysanız, bu fikir ve teknikler sizin için iyi birer başlangıç noktası olabilir; ama bu teknikleri hem kendi kişiliğinize hem de yüzleşmek zorunda olduğunuz sorunlara göre uyarlamanız gerekir, çünkü karşılaşılan hiçbir durum diğersinin aynı değildir.

Bir tek şeyden emin olabilirsiniz: Zor insanların neden böyle davrandıklarını ve bunlarla başa çıkmanın en iyi yollarını öğrenmek, stresinizi azaltacak ve yaşamınızı büyük ölçüde kolaylaştıracaktır.

Her Şey, kolay olmadan 6nce zordur.

Thomas Fuller, *Gnomologia* no. 560

BİRİNCİ BÖLÜM

Kendinizi ve Başkalarını Anlamak

Zor insanları değiştirmeniz, bir anda sevimli ve uysal hale gelmelerini sağlamanız mümkün değildir. Böyle bir değişim ancak bireylerin kendi istek ve çabalarıyla gerçekleşebilir. *Onları değiştirmeyeceğinize göre, yapabileceğiniz tek Şey onlara vereceğiniz tepkileri* değiştirmektir. Ne de olsa, bu insanlar düşünce-sizce konuşma ve davranışlarını sürdürürken incinen ve üzülen siz oluyorsunuz.

Her türlü iletişim, tepki ve karşı-tepkiden oluşur. Dolayısıyla, *kendi* tepkilerinizi – hem içinizde oluşan tepkileri hem de dışa vurduğunuz tepkileri – değiştirmekle, aslında bu zor insanların, geçici de olsa farklı bir karşı-tepki vermelerini sağlayabilirsiniz. Ortaya çıkan sorunları bu Şekilde tamamen ortadan kaldıramazsınız ama en azından çoğu sıkıntılı durumu hafifletebilir, böylece bunlarla başa çıkmayı çok daha kolaylaştırabilirsiniz.

Bazen zor insanlarla iletişim kurma konusunda epeyce hüner sergilemeniz gerekir. Kardeşinize kızıp bağırabilirsiniz, oysa aynı Őeyi patronunuza yaparsanız büyük bir olasılıkla başınız derde girer. Aslında aile bireyleri bile söz konusu olsa, sıkıntılı durumları ozmek için bağırmak iyi bir yöntem değildir. Ama en azından işinizi kaybetme tehlikeniz yoktur!

Her birey, farklı karakterde olduğu için, böyle aksi insanlara her bireyin verdiği tepki farklı farklıdır. Kimimiz sakin ve kont-

rollüyüzdür; bir başkasının özgüveni gereğinden fazlayken, bir üçüncü kişinin özgüveni çok az olabilir. Başka insanların söz ve eylemleri karşısında kolayca incinebilir, gururumuzun kırıldığını hissedebilir, moral bozukluğu yaşayabiliriz. Zaten bunların da yapmak istedikleri ve onlara güçlerini veren budur. Eğer sizi etkilemelerine izin verirseniz, tek yaptığınız şey onların kazanmalarını sağlamaktır ve bunun da ne size ne de bir sonraki kurbanına bir yararı olur. Zor insanların yarattığı sorunları aşmanın yolu, bu insanlardan daha akıllıca davranarak onların tepkilerini etkilemektir. Hatta çoğu zaman bunu, onlar ne yaptığınızı fark etmeden başarabilirsiniz.

Nasıl Tepki Veriyorsunuz?

Öncelikle insanlara nasıl tepki verdiğinizi incelemeniz yararlı olacaktır. İçgüdüsel olarak hemen sert bir karşılık vermek, çoğunlukla anlaşılabilir bir tepki olmakla birlikte, hiçbir açıdan en iyi çözüm değildir. Zor insanlar belirli taktikleri kullanmaya o kadar alışkındır ki hemen tuzaklarına düşer ve son kozlarını oynamalarına izin vermiş olursunuz. Bu sürecin sonunda da öfkelenen, morali bozulan ve kendi kendisini hayal kırıklığına uğratan yine siz olursunuz. Tepki vermeden *önce* düşünmek daha iyi olacaktır; en iyisi ise stratejinizi önceden belirlemektir.

Her zaman zor olan ve herkese aynı şekilde davranan biriyle karşı karşıya olduğunuzu biliyorsanız, konuşma biçimini size yönelik kişisel bir tavır olarak almayın. Saldırdığı kişi gerçekten *siz* değilsiniz; bu kişi, karşısında kim olursa olsun aynı şekilde davranacaktır. Bu elbette ki onun söz konusu davranışı için bir gerekçe olamaz ama en azından sizin acizlik duygunuzun azalmasını sağlayabilir.

Tanıdığınız zor bir insana nasıl tepki verdiğinizi düşünün. Son derece olumsuz bir karşılık mı veriyorsunuz? Eğer böyle yapıyorsanız, nedeniniz nedir? Bu noktada durup, nasıl bir yol iz-

lemeniz gerektiğini mantık çerçevesinde düşünün. Öfkeye kapılıp sert bir söz savaşına girmek size hiçbir şey kazandırmayacaktır; aksine, sizi de bütün bu sorunlara yol açan kişiyle aynı düzeye çekecektir.

İnsanlara nasıl tepki gösterip karşılık vereceğinizi seçebilirsiniz. Bu kitap belli bir durum karşısında önünüzde hangi tepki seçenekleri olduğunu anlamanıza ve hangi tepkinin en uygun olduğunu karar vermenize yardımcı olacaktır. Sizi hiçbir yere ulaştırmayacak bir karşılık vermek zorunda kalmamak, kendinizi aciz ve hayal kırıklığına uğramış hissetmemek için kendi içinizdeki güçten yararlanabilir ve umuyoruz ki zayıf yönlerinizi en aza indirebilirsiniz.

Bütün bunlar, her şey “evet” diyen bir insan olmanız ya da davranışlarınızı etkilemeye çalışan insanlara boyun eğmeniz gerektiği anlamına gelmez. Hatta öfkelenmeye hakkınız olmadığı anlamına da gelmez. Elbette ki buna hakkınız var. Öfke, doğal ve çoğunlukla haklı bir duygudur ve öfkelenmekte hiçbir sakınca yoktur. Önemli olan, öfkenizi nasıl yönettiğiniz ve nasıl ifade ettiğinizdir. Bir öfke nöbeti içinde bağırıp çağırmakla, karşınızdaki kişiye sakin ve kontrollü bir şekilde “Bu beni sinirlendiriyor,” demek arasında dağlar kadar fark vardır. İkinci cümle özgüvenlidir ve dinleyicinin dikkatini çekeceği için çok daha etkili olacaktır. Oysa bağırıp çağırırsanız, karşınızdaki kişi de size bağırır; böylece kimse karşınızdakinin söylediklerini dinlemez.

Zor insanların sizin tepkilerinizi nasıl yönlendirdiklerini biraz daha iyi anlamak için, kendinize şu soruları sorun:

Gerçekten de Duygularımın Başkaları Tarafından Yönetilmesini İstiyor muyum?

Genellikle sonuçta ortaya çıkan durum budur ve duygularınızın başkaları tarafından yönlendirilmesi sıkıntısını çeken de sadece siz olursunuz. Zor insan ise, savaşı bir kez daha kazanmanın sevinciyle yaşamına devam edecektir.

Şu sahneyi gözünüzde canlandırın: Tom, çevreyolunda sabit bir hızla otomobilini sürerken başka bir araç viraja yaklaştıkları sırada Tom'u solluyor ve karşıdan gelen araçlar nedeniyle aniden direksiyonu kırıp Tom'un önüne geçiveriyor. Doğal olarak ani bir şaşkınlık yaşayan Tom küplere biniyor. Öfkeden yüzü kıpkırmızı oluyor, direksiyonu yumrukluyor ve önündeki aracın şoförüne ağzına geleni söylüyor. Yaşadığı ve karşı karşıya kaldığı tehlike nedeniyle çok kızgın olduğundan, yolculuğun geri kalanı berbat geçiyor. Konsantrasyonu ve dolayısıyla da sürüşü bozuluyor. Bu yüzden diğer araçlar da Tom'a korna çalıyor bu durum Tom'un ruh halinin daha da bozulmasına yol açıyor.

Hiç kimse Tom'un kızmakta haksız olduğunu söyleyemez. O, hiçbir hata yapmadı; kusurlu olan, diğer aracın sürücüsüydü. Şayet direksiyonu tam zamanında Tom'un aracının önüne kırılmayı başaramamış olsaydı, karşı yönden gelen araçlar nedeniyle çok daha kötü bir durum yaşanabilirdi. Ama Tom'un bu olaya verdiği tepkinin kime zararı dokunuyor? Elbette diğer sürücüye değil; o kişi büyük olasılıkla önündeki diğer bütün araçları da sollayarak yoluna devam etmiş ve Tom'un ya da duygularının muhtemelen farkında bile olmamıştır.

Burada zarar gören tek kişi Tom'du. Tansiyonu fırlayan kişi Tom oldu; öfkeden titreyen kişi Tom oldu; sürüşü bozulacak ve bu nedenle kazaya yol açabilecek kadar gerilen kişi Tom oldu. Tom, bir başkasının saçma bir hareketinin kendisini ve sağduyusunu olumsuz etkilemesine izin verdi; üstelik yanında, o anda neler hissettiğini anlatıp rahatlayabileceği hiç kimse de yoktu.

Tıpkı Tom gibi siz de kendinizi kontrol edemeyip başkalarının bencilce hareketleri karşısında strese girip aşırı tepkiler verirseniz, sadece ve sadece kendinize zararınız dokunur. Böyle bir durumda hem istediğiniz karşılığı alamaz, hem de duygularınızın ve kendi davranışınızdan kaynaklanan hayal kırıklığının yorgunluğunu yaşarsınız.

Bana Çok Öfkeli Olan Biriyle Karşılaştığımda Nasıl Tepki Veriyorum?

Öfkeye öfkeyle mi karşılık veriyorsunuz? Hemen savunmaya geçip mazeretler – karşınızdaki kişinin dinlemediği mazeretler – mi yaratıyorsunuz? Ya da geri çekilip o ortamdan kaçıyor musunuz? Öfkeniz ister haklı olsun ister haksız, bu tepkilerin hepsi de olumsuzdur. Sonunda büyük olasılıkla, sadece karşınızdakine değil, bu şekilde davrandığınız için kendinize de kızsınız.

Kendi Kendimi Olumsuz Bir Havaya mı Sokuyorum?

Bunu mutlaka yaşamışsınızdır: “Bu mülakattan çok korkuyorum; görüşmelerde kendimi sürekli aptal durumuna düşürüyorum,” ya da “Pazartesilerden nefret ediyorum.” Eğer bir mülakata girecekseniz, yapmanız gereken tek şey elinizden geldiğince hazırlanmak ve mülakat günü olabildiğince sakin olmak. Pazartesiler konusuna gelince, unutmayın ki önceki hafta bir pazartesi yaşamıştınız ve gelecek hafta da bir pazartesi günü olacak; bu yüzden pazartesilere alışsanız iyi olur.

Bu gibi olumsuz duygularla zamanınızı boşa harcarsınız. Mülakat (ya da Pazartesi günü) iyi geçsin ya da geçmesin, aradaki tüm zamanı korku dolu bir ruh haliyle mahvetmiş olursunuz.

Eleştirileri Nasıl Karşılıyorum?

Bazı insanlar başkalarını eleştirmeye bayılır. Böylece kendilerini iyi hisseder ve güçlü olduklarını düşünürler. Tıpkı sadece zayıflığını gördüğü bir kurbana saldıran kabadayı gibi, sürekli eleştiren kişi de sözlerine konu olan kişiden ne kadar çok tepki alırsa, eleştirilerini de o kadar çok artıracaktır. Yine tıpkı kabadayılar gibi, sürekli eleştirenler de aslında ruhen korkak kişilerdir; başkalarını küçük düşürerek kendi güvensiz ruh hallerini gizlerler

ve kendilerini şişirirler. (Yapıcı, gerçek ve yerinde eleştirilerden değil, başkalarını küçümseyenlerden söz ediyorum.)

Böyle eleştiriler karşısında hemen savunmaya mı geçiyorsunuz? Ya da eleştiriyi yapanın haklı olduğunu düşünüp (buna bayılacaktır), yorumlarının doğruluğunu hiç düşünmeden onları ciddiye mi alıyorsunuz? Kötü niyetli eleştirileri durdurmanın ve bu gibi durumlarla kesin bir şekilde başa çıkmanın birçok yolu olduğunu ilerki sayfalarda göreceğiz.

Her Şeye Olumsuz Tarafından mı Bakıyorum?

Kendinize sık sık “Bu eve taşındığımdan beri her şey kötü gidiyor,” dersiniz her şey kötü gitmeye devam edecektir. “Kötü bir gün” geçirmekte olduğunuza kendinizi ikna ederseniz, o gün kötü geçecektir. İçinizdeki olumsuzluk sadece her olayın kötü yanını görmenize neden olmakla kalmayacak, aynı zamanda başkalarındaki olumsuzluğu da çekecektir.

Bu şekilde davrandığınızı fark ederseniz, bir an durup içinde bulunduğunuz durumun gerçeklerini değerlendirmeniz iyi olur. Evinize taşındıktan sonra gerçekten neler ters gitti? Bir liste yapıp yazdığınız maddeleri inceleyin. Listedekilerden bazıları, her nerede yaşarsanız yaşayın zaten başınıza gelebilecek şeyler mi? Bunların hepsi de gerçekten çok mu kötü? Şimdi de o eve taşındıktan sonra *yolunda giden* ve siz olumsuzluk batağına saptandıktan sonra belki de düşünmeye fırsat bulamadığınız şeylerin bir listesini çıkarın. Eminim ki içtenlikle bakarsanız, olumlu şeyler listesine koyacağınız önemli ya da az önemli pek çok madde bulacaksınız. (Eğer bu listeyi yapıyorsanız, en azından, oturup bu listeyi yapacak kadar iyi durumdasınız demektir.)

“Terslikler” listesine bakarken düşünün: Bütün bunlar evin, günün, hava durumunun ya da suçlanabileceğine kendi kendinizi ikna ettiğiniz diğer şeylerin kabahati olabilir mi? Daha olumlu bakmaya ve başınıza gelen iyi şeyleri, çok önemsiz bile olsalar yazmaya çalışın. Gerçekten işe yarayacaktır.

Zor insanları
bilirsiniz:
Hayatınızı
cehenneme
çevirmekten
adeta zevk alan,
aşırı saldırgan,
sürekli olumsuz
davranan geçimsiz,
hıysuz insanlardır
onlar.

Peki ne yapabiliriz onlara karşı?

Elinizdeki kitap, geçinilmesi zor insanları anlamaya ve onlarla etkili bir şekilde başa çıkmanıza yardımcı olmak amacıyla hazırlanmıştır.

Bu kitapta bu tür insanları tanıma ve onlara karşı uygulanabilecek davranış yöntemlerini belirleme konusunda önemli tavsiyeler bulacaksınız.

- söz kabadayılığına nasıl karşı durulur
- eleştirilerle nasıl başa çıkılır
- müzakere tekniği
- altınızda çalışan elemanlardan en iyi verimi almak için ne yapmalısınız
- üç temel kişilik türü arasındaki farkları anlamak
- etkili iletişim kurmak
- hayır demeyi öğrenmek
- başkalarını motive etmek
- çatışmalar sırasında ortaya çıkan stresi azaltmak

Zor İnsanlarla Başa Çıkma Yolları
adlı bu kitap başarınızın anahtarı olacaktır.

Ursula Markham iş eğitimi ve personel danışmanlığı konusunda uzun yıllar görev yapmış ve bu alanlarda pek çok yapıt vermiştir.

www.remzi.com.tr

ISBN 978-975-14-1373-4



9 789751 413734

KDV'den muafdir