

## **TOPLANTI LİDERİ / YÖNETİCİSİ**

Oturum başkanlarının çoğu, toplantıyı, istediği hedefleri elde edebilecek tarzda yönlendirmek gibi bir hakları ya da sorumlulukları olduğunu düşünmektedir.

Kurumlar içinde komiteler tarafından yönetildikleri inancı yaygındır. Genellikle karar alınmasından ve uygulanmasından sorumlu olan sekreter, komitenin düşünme sekline rehberlik eder ve böylelikle komite, sekreter neye karar vermelerini istiyorsa, ona karar verir. Çoğu komiteler görevlerinin, sekreterin aldığı kararları desteklemek ve onlara kurum içinde sponsorluk yapmak olduğunu düşünmektedir. Diğerleri ise kararların kendileri için alındığı ve sekreterlerin daha diplomatik davranması gerektiği düşüncesinden gücenmektedir.

Bir toplantıyı 'yönlendirmek' aynı zamanda, sektörün emektarları tarafından tercih edilen popüler bir kavramdır. Bunlar, toplantıları nasıl yöneteceklerini kendilerinden öncekileri seyrederek öğrenmiştir ve toplantının sonuçlarını yönlendirmenin, kendi görevlerinin bir parçası olduğuna inanmaktadır.

Bu diktatörce yaklaşım, cahillikten kaynaklanabilir; işleri daha iyi yaptırmanın başka bir yolunu bilmiyor olabiliriz. Aliskanlık ya da iyi kontrol edilmeyen önceki toplantıların verimsiz sonuçları bizi böyle davranmaya iten diğer sebepler olabilir.

Çözüm, görev lideri ile süreç yöneticisinin görevlerini birbirinden ayırmak olabilir. Süreç yöneticiliği iş ile ilgili yoğun trafiği yönetmektir. Görev liderliği ise daha çok; ne hakkında konuştüğümüzü tanımlamak, bilgiyi yönetmek, sorunları çözmek ve karar vermek gibi, toplantı içindeki sohbetin içeriği ile ilgilidir. Kendi kafamızda bu iki görevi birbirinden ayırabileceğimizi ve ikisini de yürütebileceğimizi düşünebiliriz; ama bunu pratikte uygulamak kolay değildir.

Görev liderliğini, tartışılacak maddeden işi gereği en çok kim etkilenecekse o kişiye devretme seçeneğini değerlendirebilirsiniz. Söz konusu kişi, tartışılması gereken şeyi netleştirebilir, toplantının sonuçlarının nasıl olması gerektiğini ve ne tür bir sonuç aradıklarını sezebilir.

O zaman oturum başkanı, süreç yöneticisi olur. Grup içindeki iletişimi kontrol edebilir ve gerektiği zaman rehberlik, yönlendirme ve uyarma görevlerini yerine getirebilirsiniz. Böylece bu durumda gerçekten toplantıyı 'yönlendiriyorsunuzdur' ama tipki, kayaların yerini belirleyen ve iletişim kanallarından gereken uyarıları veren bir gemi kaptanı gibisinizdir; görev lideri ise tipki geminin dümencisi gibi gidilen istikamet konusunda kesin bir bilgiye sahiptir ve toplantının akisini idare eder.

Süreç ile ilgili bazı sorumluluklar da toplantı yöneticisine ve toplantının zamanlaması ile ilgili not tutan kişiye devredilebilir. Özellikle de her gündem maddesinin sonunda yapılan özetleme, not alma ve kaydetme gibi işlemler...

Oturum başkanlığı, tipki süreç yöneticiliği gibi, toplantıdan toplantıya ya da maddeden maddeye değişebilir. Bu teknik, bireysel becerileri geliştirmek açısından olduğu kadar grubun birlikteliğini güçlendirmek açısından da faydalıdır.

Öyleyse toplantı içindeki rolleri şöyle sınıflandırabiliriz:

Oturum başkanı ya da süreç yöneticisi - grubun sosyal hedeflerini ve sohbeti yönetirler, grubun genel gelişimini takip ederler.

Yönetici - oturum başkanını destekler, toplantıdaki eylemleri ve sonuçları kaydeder, belirli aralıklarla özetlemeler yaparak gelişime katkıda bulunur ve toplantının zamanını kontrol eder.

Görev lideri - görevin amaçlarını netleştirir, çıktıların başarısını ölçerek grubun dikkatini sonuçlar üzerinde toplar.

Kaynak olarak katılımcılar - görev liderinin belirlenen hedeflere ulaşması istikametinde, oturum başkanının otoritesi altında bilgi ve düşünceleriyle katkıda bulunurlar.

**Toplantıyı Açma**

Kötü başlayan bir toplantının iyileşmesi zaman alacaktır. Başlangıç prosedürünü detayları ile ele almak bundan dolayı faydalı bir düşünce olarak karşımıza çıkmaktadır. Sinirleri yatıştırarak ve işleri kolaylaştıracaktır.

Zamanında başla. Eğer zamanında başlamazsanız bir sonraki toplantıda geç kalmalar kendini gösterecektir. Zamanında başlayan bir toplantıya geç kalan bir kişi mesajı otomatik olarak alacaktır.

Toplantının amacını ortaya koy. Gündeme referansta bulunun ve hedefe ulaşmak için grup elemanları arasındaki ortak zemine işaret edin.

Gereken tüm açıklamaları yap. Herkesin birbirini tanıyıp tanımadığını kontrol edin. Yeni üyeleri tanıştırın.

Toplantının prosedürünü ve zamanlamasını ilân et. Toplantının ne kadar süreceğini ve molaların ne zaman verileceğini anlatın. Nasıl katkıda bulunmalarını beklediğinizi ve toplantıyı nasıl kontrol edeceğinizi açıklayın.

Eğer yeni bir gruba başkanlık ediyorsanız:

- o Grubun amacını tanımlayın ve bu konuda anlaşma sağlayın.
- o Katılımcıların hepsi hakkında bilgi verin; -uzmanlık alanları ve göreve yönelik ilişkileri
- o Herkesin kendini tanıtmalarını sağlayın.

Eğer grup uzun zamandır birlikteyse:

- o Toplantının amacını tanımlayın.
- o Son toplantıdan bu yana meydana gelen değişiklikleri izah edin.
- o Gruba kimliğini hatırlatın.
- o Yeni elemanları tanıtın.
- o Son toplantıdan bu yana yaşanan bireysel ve toplu başarılarla yönelik takdirlerinizi belirtin.
- o Yeni güçlükleri izah edin.
- o Hedefe yönelik olarak grubun kararlılığını bir kez daha tazeleyin.

**Her Bir Gündem Maddesini Ele Alma**

Örnekler verin. Grubun dikkatini toplantıyla ilgili vizyonunuza çekin. Sadece neyi basarmak istediğinizi değil, aynı zamanda nasıl davranmak istediğinizi ortaya koyun. Sohbeti, sorular sorarak, dinleyerek, kişileri aktif hâle getirerek, överek, kabul ederek ve ara sıra uyararak yönetin. Görev liderinin ortaya çıkan sonuçtan memnun

olup olmadigini kontrol edin. Görev ile ilgili sorumluluklarin ve zamanlamaların, alınan kararların ve gerçekleştirilen eylemlerin, görev açısından uygunluklarını denetleyin. Her bir maddeyi sirasi ile ayrı ayrı ele alın. Toplantinin hangi madde üzerinde yoğunlasacagini netlestirin ve diger maddelere kayanları ikaz edin. Her maddeyi olumlu bir sekilde sunun. 'Yanlis olan nedir?' gibi tartismaya ve çatismaya sebep olabilecek sorular sormayin. Bunun yerine: 'Bu sorunu çözmek için daha neler yapabiliriz?' gibi sorular yöneltin.

Gündeme atiflarda bulunun.

Bir maddeyi sonuca baglamadan digerine geçmeyin.

Her maddenin amacini netlestirin.

Tartismayi olumlu bir açıdan baslatin.

Ne kadar zaman kaldigini katilimcılara hatirlatin.

Gerekli arka plân bilgilerini verin.

Maddeden maddeye yaklasiminizi degistirmeye çalisin.

Toplantinin zamani israf etmediginden emin olun. Tartismanin görev liderine uygunlugunu, hatta gerekli olup olmadigini kontrol edin. Özellikle de dedikodularin önüne geçmeye çalisin. Katilimcılara zamani iyi kullanma yönündeki sorumluluklarini hatirlatin. Hatta her görev liderinin ne kadar zaman kullandigina yönelik not da tutabilirsiniz. Bu bir dahaki toplantida zaman kullanimi açısından belli bir disiplin getirebilir.

Sorular ve ifadeler

Katildiginiz bir sonraki toplantida, sorulan sorulari sayin. Bu sayiyi yapılan önerilerle kiyaslayin. Nasil bir sonuç çikarabiliyorsunuz?

Yöneticiler genellikle baskanlik ettikleri toplantida soru sorulmamasindan sikâyetçidir. Belki de sorularin politik olarak nasil sekillendirildigini ya da soru gibi göründüğünü unutmuslardir. Birçok kurumda, soru sormak ya da sorgulamak basit olarak 'yapmamaktır'. Samuel Johnson'a göre; 'soru sormak, centilmenler arasinda yapılan bir sohbetin öğelerinden biri degildir'. Sonuç olarak, yöneticilerin çoğu, digerlerinin düşüncelerini öğrenmek yerine kendi düşüncelerini savunma konusunda essiz bir yetenek gelistirmistir. Genellikle:

Ortaya çikarmak için

Anlayisimizi kontrol etmek için

Digerlerinin anlayislarini gelistirmek için

Digerlerini düşüncelerimizi sorgulamaya davet etmek için

Bilgi ya da eyleme yönelik isteklerde bulunmak için sorular sorariz.

Tabii ki bu arada soru sormaya yönelik diger sebepler de bulunmaktadır. Söyle ki:

Kendi düşüncelerimiz ile digerleri arasindaki farklilik netlestirmek için

Alay etmek ya da birini aptal konumuna düşürmek için

Elestirmek için

Açık ya da hata bulmak için

Kendimizi zeki göstermek için

Kendi konumunuzu ifade etmek için (bir alt grupta ilgili olarak)

Birinin yalanini ortaya çikarmak için

Konusmaciyi köseye sikistirmek için

Belli bir düşünceyi soru seklinde ifade edebilmek için

Ve zit bir durum yaratmak için de sorulara basvurulabilir.

Eger istedigimiz cevapları alamıyorsak, dogru sorulari sormamisiz demektir. Size sorulabilecek sorulardan haberdar olmalisiniz. Bu sorulari, sohbeti yönlendirmek için yardımcı unsur olarak kullanabilirsiniz: Sorulari açık tutun, canlı tutun, yeni istikametlere yönlendirin ve tikaniklik ya da çatisma yaratabilecek tehlikeli sorulardan uzaklastirin.

Konusmacıların cevaplarını agzina tikamak yerine, deneyimlerine aktarmalarına yardımcı olacak, konusmalarini tesvik edici, bilgi edinmeye yönelik ilginç ve kiskirtici sorular yöneltin.

Hayati seviyor musunuz? Öyleyse zamani bosuna harcamayin, çünkü esas hayati o meydana getirir.

(Benjamin Franklin)

SORU TIPLERI

Kapali

(Sadece evet ya da hayir ile cevaplanabilen sorular) ..yapabilir misin?,

..söyle mi? 'Evet' ya da hayir duymak, gerçekleri ortaya koymak, tartismayi odaklandirmek, laf ebeligini engellemek ve bir şeyin anlasilip anlasilmadigini öğrenmek için sorulur.

Açık

(Sadece evet ve hayir ile cevaplanamayan sorular) 'Niçin, ne zaman, nasil, kim,...?' Evet ve hayirlardan kaçinmak, tartisma açmak ve genisletmek, katilimi cesaretlendirmek, yönlendirici olmayan tarzda bilgi edinebilmek ve gerçekten olduğu kadar fikirleri de öğrenebilmek için sorulur.

Kesin 'tam olarak ne zaman?.,

..nerede?'

Tartismayi yönlendirmek, laf ebeligini engellemek, uzmanliklari devreye sokmak, birini tartismaya dahil etmek, dikkati arttirmek ve tazelemek, bir anlik canlanmaya sebep olmak için sorulur.

Genel 'Bunun hakkında ne düşünüyoruz?'

Tüm gruba hitap etmek, utanma ve sikilmayi engellemek, yeni konusmacinin katilimde bulunmasini saglamak, tarafsizlikten taviz vermeden belli bir hususu tespit etmek için sorulur.

Vardiya! 'Tesekkürler Gill. John, sen bu konuda ne düşünüyorsun?' Bir konusmacidan digerine dönmek için, düşünceleri kiyaslamak, sohbeti hareket halinde tutmak için sorulur.

Ters '... seklinde mi

düşünüyorsunuz?'

Bir soruyu tekrar konusmaciya yansitmak, Konusmaciyi söylediklerini genisletme ve netlestirme hususunda

cesaretlendirmek için sorulur.

Toplantının baslangicinda yapilan ifadeler, amaci, hedefleri ve sohbetin menzilini tanımlamak açısından oldukça faydalidir. Herhangi bir açılış ifadesini olumlu bir tarzda yapmaya gayret edin. Toplantıda tartışılan maddeler konusulurken yapılacak olan tespitler su amaçlar için kullanılabilir:

tanitmak için: "Bu alandaki sorunlardan hepimizin haberi0 var. Bunlar, su hususlari içermektedir."

bilgi vermek için: 'Bu0 şirketimiz için yeni bir sistem, özet olarak su şekilde çalışıyor...'

çatısma ya da gerginligi, gerçeği ortaya koyarak0 yatistirmek için: 'Sanirim bu asamada birkaç hususu daha net olarak ortaya koyabilirim....'

grubun ruh hâlini degerlendirmek için: 'Bu konuda bir0 hayli saskinlik oldugunu görebiliyorum...', 'Sanirim karar hepimizi memnun etti...', 'Sanirim bu konuda kafamız karismaya basliyor...'

tartismayı0 hareketlendirmek, aktif hâle getirmek için: 'Hepimizin gelecegi buna bagli!'

#### Özetleme

Tüm toplantılar, özellikle de gündem maddeleri arasında geçişler yapılırken, bir süre durgunluk dönemine girebilirler. Grup elemanlari bir sonraki adimdan emin degildir; sohbet kuraklasmaya baslamistir, kendi kendini tekrar ediyordur ya da tam bir gevezelik hâlini almaya baslamistir. Bu tür zamanlarda, oturma baskani bir özet yaparak, durumu toparlamalidir. Bunun için iyi bir zamanlama önemlidir. Toplantinin en hararetli anında özetleme yapmaya kalkismayin. Grubun düşünce üretimi sona erdigi bir zaman diliminde devreye girmek için not olarak hazirlanin.

Maddeler arasında özetleme.0 Katkilari özetleyerek onlari kontrol edin. Kendi kendilerini tekrar etmelerini ya da laf ebeligine dönüsmelerine izin vermeyin. Bir sonraki maddeye geçmeden önce, sona eren kisimla ilgili görüşleri özetleyin. Konunun ayaklari dagilmaya basladigi ya da sohbet rotasından çıkmaya basladigi zaman özetlemeler yaparak durumu toparlayin. Bazi zamanlarda yaptiginiz özetlemeler, o ana kadar görüş birligine varilan hususlari göstermek ve tartismayı yeniden açmak için kullanılabilir.

Maddelerin sonunda özetleme. Bu bir anlasmayı0 mühürleyecek ve tam olarak neye karar verildigini gösterecektir. Bu, ne kadar zaman içinde, neler yapıldigini kaydedebilmesine yardımcı olmak açısından, toplantı yöneticisine verilmesi faydalı bir görevdir.

Toplantinin0 sonunda özetleme. Genis bir özet, gruba o ana kadar yaptiklarini hatirlatacak ve eyleme geçilmesi gereken istikametleri gösterecektir.

#### Toplantiyi Kapatma

Toplantinin kapanisi da en az açilisi kadar önemlidir. Grup dagilmek üzeredir. Toplantı esnasında ulasilan noktalar, görevler ve hedefler bağlamında kapanıstan önce göstermemiz gerekir. Bunun için yapılması yönünde karar alınan eylemleri mümkün olduğu kadar kisilere dagitin. Bu:

Sizin üstünüzdeki0 yükü azaltacaktır.

Katilimcılara sahiplenme duygusu0 verecektir.

Onlara duyduğunuz güveni gösterecektir.0

Ekip ruhu0 olusturacaktır.

Üzerinde anlasmaya varilan eylemlerin yapılmasından sorumlu bir kisi mutlaka tayin edilmelidir. Bu kisiler, söz konusu eylemlerin sahipliğini hissetmeli, niçin yaptiklarini anlamalı ve bu isi yerine getirmek için gereken otorite ve kaynaga sahip olduklarini bilmelidirler. Hiç kimsenin haddinden fazla yükün altına sokulmadigından emin olun.

Yapılması gereken isleri mümkün olduğu kadar çabuk takvimlestirin. Böylelikle katilimcılar hemen toplantinin ardından ne yapmaları gerektiğini bilecek ve bunu yerine getirmek için daha bir istekle harekete geçecektir.

Yapılacaklara yönelik kararlar alınırken sunlar bilinmelidir:

bireylerin ve toplantinin harekete geçme0 otoritesi

diğer kurum, bölüm ve elemanlar için muhtemel yan0 etkiler

muhtemel masraflar0

mevcut kaynaklar.0

Tüm karar ve eylemleri yazarak destekleyin. Yapılacakların kısa bir özetinin bulunduğu kâğıtlar katilimcılara dağıtılabilir. Yapılacak şeylerden etkilenecek diğer kişilerle de e-mail ya da memorandum vasıtası ile temasa geçilebilir.

Neye karar verildigini ve bir sonraki asamaları0 özetleyin.

Yapılacak olan şeyleri, kimler tarafından ve ne zaman0 yapılacağını ilân edin.

Katilimcılarının kararlılıklarını test0 edin.

Yöneticinin toplantı ile ilgili kayıtlardan tatmin olup olmadigini0 kontrol edin.

Eğer mümkünse bir sonraki toplantinin tarihini ve saatini0 belirleyin.

Herkese katildiklarından ve yaptıkları katkılardan dolayı0 teşekkür edin.

Yönetici olarak uygun bir zamanda yapılacak olan işleri kontrol etmek istersiniz. Yapmanız gereken diğer işleri bahane ederek, bu takip görevini ihmal etmeyin. Bu arada herkes gönüllü olarak işlerini yaparken siki ve gereksiz bir kontrol sergileyerek onları sakın bezdirmeyin. Tamamlanmamış eylemlere yönelik bir takvimlendirme yapmayın. Başarısızlığın sebeplerini tartışın. İlgili kişinin üzerindeki yük fazla mı? Belki de verilen görev gerçekçi değildir ya da koşullar birdenbire degismistir.

Bu arada temel bir sorumluluğunuz daha var: Toplantı ile ilgili tutanakların kontrol edilmesi. Bu nahos bir iş olabilir. Toplantı yöneticisinin ortaya çıkardığı, 'diplomatik sebeplerden dolayı degistirmeye kalkabilirsiniz.

Gerçeğe yönelik çok az bilgi barındıran tutanaklar, hem ahlaki hem de profesyonel değildir. Önemli olan kişilerin hassasiyetlerine saygı göstermekle birlikte gerçekten de taviz vermemektir.

Kisilerin Katkida Bulunmasına Yardım Etme

Söyleyebilecek kişi çok içine kapanık ya da utangaç olduğundan dolayı, birçok önemli düşünce gün yüzüne bile çıkmamaktadır. Toplantılar, çok rahatlıkla birkaç güçlü karakterin atisması, diğerlerinin ise çaresizlikle onları seyretmesi şeklinde gerçekleşen bir tenis maçına dönebilir. Oturma baskani toplantı içi demokrasiyi tesis etmek için iki şey yapabilir:

1. Görev davranisi: Tartismayı baslatma, gelistirme ve önerilerde bulunma;

2. Süreç davranisi: Herkesin katilimda bulunabilmesi için kapiyi açık tutma, kisilerin konsantrasyonunu arttirmek için zamani kontrol etme ve grubun hislerini özetlemek seklinde. Herkes katkida bulunma konusunda kendini rahat hissetmeli ve görüşlerine deger verildigine inanmalıdır. Söylenenleri ve söyleyenleri birbirinden ayirt edin. Faydali düşünceleri takdir edin, eger elestiri yapmaniz gerekiyorsa, isim belirtmeden sadece davranisi elestirin. Açık, dürüst ve kesin olun.

Her zaman farkli bakis açilari<sup>0</sup> ortaya çıkarmaya çalışın.

Kimlerin konusmadigini tespit ederek,<sup>0</sup> katilimda bulunmalari için imkân yaratin.

Eger toplulugun en gürültü yapan tarafıyla berabersen, yüzde doksan dogru tarafı seçmissindir.

#### TOPLANTININ GÜNDEMİ

Her toplantinin bir gündemi vardır. Bu yazılmamis, konusulmamis ya da tartisilmamis olabilir. Yine de belli bir gündem vardır. Gündemi kim kontrol ediyorsa, toplantıyı da o kontrol ediyordur. Eger gündem önceden ilân edilmemisse, toplantinin gizli gündemlerle sabote edilebilme tehlikesi vardır: Sonuç olarak; kafa karisikligi, moral bozuklugu ve basarisizlik ortaya çıkacaktır.

Yazili bir gündem herkesin, toplantı öncesi, toplantı esnasında ve sonrasında neler yapması gerektiğine odaklanmasına imkân taniyacaktır. Gündem:

hazirliga yardımcı olması açısından toplantinin<sup>0</sup> plâni

toplantinin gelişimini kontrol etmek için tarafsiz bir kontrol<sup>0</sup> araci

ve toplantinin basarisini ölçmek için bir kriter olarak fonksiyon<sup>0</sup> görecektir.

Toplantinin gündemini belirleme sorumlulugu oturum baskanina aittir. Her seyden öte toplantıyı düzenleyen sizsiniz. Yöneticinizi de buna dahil etmeniz gerekir. Toplantinin yönetimini bir baskasına devretmeden oturum baskani olarak yeterli etkinligi göstermeniz mümkün degildir; yönetici, tüm resim içinde kendine bir yer bulamazsa faydali bir şekilde katkida bulunamaz.

Niçin? Kim? Nerede? Ne zaman? Ne? Nasıl? gibi konulari netlestirmek için toplantı öncesi bir toplantı düzenlemeyi ve bunu kısa tutmayı unutmayın. Bir toplantinin organize edilmesi ne kadar güçse verimsiz olma ihtimali de o kadar artacaktır.

Gündemde neler olmalı?

Gündem, toplantıda neler olacağını göstermelidir. Her madde aslında bir görevdir. Gündemdeki basligi, görevin ne oldugunu, nasıl ele alinacağını ve grubun buna yönelik ne karar vereceğini göstermelidir. Bundan dolayı gündemdeki her madde, grubun ne yapması gerektiğini göstermesi açısından en azından bir eylem ifadesi içermelidir.

Bir Gündemin İçerigi

En resmî gündemler, asagidaki unsurlari (belirtilen düzen içinde) kapsamalidir:

toplantinin basligi<sup>0</sup>

zaman,<sup>0</sup> tarih, mekân

katilamayanlar için özür<sup>0</sup>

bir önceki toplantinin<sup>0</sup> notlari

önceki toplantidan kaynaklanan mevzular<sup>0</sup>

karar verilmesi ve<sup>0</sup> tartisilmesi gereken diger unsurlar

yukaridakilere yönelik eylemler<sup>0</sup>

<sup>0</sup> alt komitelerden gelen raporlar

konuk konusmacilari yapacağı katkılar<sup>0</sup> diger meseleler

bir sonraki toplantinin zamani, tarihi ve mekânı<sup>0</sup>

Sizin gündeminizin bu kadar yogun olması gerekmez. Bu arada su hususlarin da eklenmesi faydali olacaktır;

her maddenin tartisilmasına ayrılan zaman<sup>0</sup>

her<sup>0</sup> maddenin sorumlusu olan kisi

Gündem için gereken maddeleri toplarken su hususlari göz önünde bulundurun:

mantikli bir siralama<sup>0</sup>

belli bir<sup>0</sup> akis: maddeleri birbiri ile bağlantili tutun

rutin maddeler: baslangica<sup>0</sup> yakin bir yere yerlestin

özel unsurlar (toplantinin sadece belli bir<sup>0</sup> kismına katilması gereken, erken gelmesi ya da geç ayrılması gereken kisiler gibi)

zor ya da detayli maddeler<sup>0</sup>

acil ve önemli maddeler<sup>0</sup> arasındaki denge

Gündem dogal bir şekilde takip etmelidir: En zor maddeler -en çok tartisilmesi ve üzerinde durulması gerekenler- toplantinin ortalarına, katilimcilarin fiziksel ve zihinsel uyanikliginin en üst konumda olduğu zaman dilimine gelecek şekilde yerlestirilmelidir. Bilgilendirme maddeleri, acil meseleler gibi kolaylıkla ele alinabilecek maddeler toplantinin baslangicina yerlestirilebilir, özel olarak bazilarini ilgilendiren maddeler ve konuklari konusmalari sonlara yerlestirilebilir.

Gündem aynı zamanda takip edeceğiniz düşünce sürecini de yansitmalıdır. Gündemlerin çok azi, özel maddelerin gerektirdigi farkli düşünme sekillerine gereken önemi vermektedir. Sorun çözümlemesi, bilgi degerlendirmesi ve çatismaların sona erdirilmesi gibi farkli amaçlar, farkli yaklaşımlar gerektirmektedir. Projenin farkli asamasında bulunan ya da ilk kez bir araya gelen gruplar, farkli sekillerde düşüneceklerdir.

Grup olarak düşünmeyi gerektirecek bir görevin temel olarak üç asamadan geçeceğini söylemek faydali olacaktır.

1. Kanit: Konu hakkında bilgi toplama, dagitma ve organize etme.

2. Yorumlama: Konu hakkında ne düşünüyoruz? Farkli bakis açilari ve yan etkiler

3. Eylem: Yorumlamalarımız neyi yapmamız gerektiğini öneriyor.

Eldeki göreve uygunlugu ne olursa olsun, bu asamaları gündeminize alma konusunda hassas olun. Her zaman için kisilerin bir asamadan digerine atlama; kanitlarla yorumlamayı birbirine karistirması, ya da yorumlama üzerinde yeterince düşünmeden belli bir eylem biçimi önermesi gibi tehlikeler mevcuttur. Bu asamaları

gündeminizde net bir biçimde açıklamanız, grup olarak gerçekleştirilen düşünme oturumlarını daha etkin yönetmenize imkân verecektir. Bu arada gündeminizdeki maddelerin toplantı için ayrılan zamana uygun olması gerektiğini unutmayın. Grup belli bir zaman dilimi içinde başarılı olabilir: Söylenenleri ne kadar çok gündeminize göre paketlemeye çalışırsanız, başarısızlık ihtimali de o kadar artacaktır. Burada bireylere göre yapılacak zaman ayarlaması da önemlidir: Eğer önemli bir meseleye sadece birkaç dakika ayırabiliyorsanız, bu, gündemi çok sisirdiğinize işaret etmektedir. Her zaman için toplantı dışında ele alınabilecek maddeleri ayıklamaya çalışın.

#### Gündemi Bir Araya Getirme

Gereksiz maddeleri<sup>0</sup> ayıklayın.

Her maddeyi detaylandırın.<sup>0</sup>

Her madde en azından, grubun ne<sup>0</sup> yapacağını görmesi açısından, bir eylem içermelidir.

Her maddeye belli bir<sup>0</sup> zaman verin.

Madde ile ilgili özellikle konuşması gereken kişileri<sup>0</sup> işaretleyin.

Kaybolma ihtimaline karşı, ekte sunulan kâğıtları not<sup>0</sup> edin.

Kolay referansta bulunmak için yapılması gerekenleri ayrı bir kâğıda<sup>0</sup> yazın.

Kesinlikle farklı meselelerden uzak durun! Bu, toplantıların altına konan ve son dakikada bile patlama ihtimali olan saatli bir bombadır. Birdenbire eski tartışmalar gündeme gelebilir, eski düşmanlıklar su üstüne çıkabilir, uzun ve gereksiz şikâyetler grubun başarısını sabote edebilir.

Eğer tartışmaya değer bir şey varsa, bu gündemde olmalıdır. Eğer son dakikada çok kritik bir gelişme yandıysa, gündemi degistirebilmek için bir prosedür olmalıdır, tabii ki oturum başkanının inisiyatifinde. Aksi takdirde bu sorun bir sonraki toplantıyı beklemelidir.

Her şeyi genelleştirmeyi seven insan, genellikle yalan söyler

(Robert Multhoff)

#### Farklı Meselelerden Nasıl Kaçınılır?

1. Katkıda bulunmak isteyenler için ham bir gündem dağıtın.

2. Sonradan görüşülmesini istediği bir sorunu olan katılımcı toplantı başlamadan önce toplantı yöneticisi ya da oturum başkanı ile temasa geçmelidir.

3. Son dakikada gelen istekler oturum başkanının inisiyatifindedir.

4. Toplantının başında, oturum başkanı son dakika değişikliklerini gereken zaman düzenlemesi ile birlikte duyurmalıdır.

5. Toplantıda baska bir şey konuşulmasına kesinlikle izin verilmemelidir.

#### Bilgilendirme (Brifing) Notlarını Hazırlama

Gündem maddeleri genellikle brifing kâğıtları ile desteklenir. Bunlar detaylı görüşülmesi gereken maddelerin taslağını gösterebilir, arka plân bilgisi verebilir ve söz konusu maddeyi gündeme getiren kişinin tercih ettiği istikameti işaret edebilirler. Bunlar aynı zamanda toplantıdaki resmi sunumun temelini oluşturabilir.

Bu tür raporlar özellikle yönetim kurulu toplantılarında tercih edilmektedir. Komite üyelerinin kollarının altında yüzlerce sayfalık dosyalarla toplantıya girdikleri pek görülen bir şey değildir. Brifing belgelerini hazırlamak zaman alıcı ve masraflı bir iştir ve doğrusunu söylemek gerekirse, çoğu da iyi hazırlanmamaktadır.

Kâğıt üzerinde iletişim kurmanın en büyük riski, belki de hiç iletişim kurulmuyor olmasıdır. Çoğu komite üyesi toplantı öncesi kendilerine verilen bu tür belgeleri okumamaktadır. Bunun sebebi tembelliklerinden değil, genellikle yapacak daha önemli işleri olmasındandır. Unutmayın, bu engeli aşmak için yazdıklarınızın mümkün olduğu kadar kısa, dikkat çekici ve içerikli olmasına dikkat etmelisiniz.

Ortaya konulması gereken noktaları bilmek çok zor olabilir. Sizden tam olarak ne istendikten ya da otoritenizi asmadan neler yapılabileceğini önerme konusunda emin olamayabilirsiniz. Örneğin komiteye hizmet veren sekreteryadan biri, toplantının bir kısmını belli bir istikamete doğru yönlendirmek arzusunda olabilir.

Sonuç olarak brifing kâğıtları, belli bir konuyu çevreleyen tüm ulaşılabilir bilginin sindirimi zor olan bir özetidir.

Rapor yazmanın klâsik çerçevesini oluşturan; giriş, gelişme ve sonuç gibi kısımların, brifing notlarını kaleme alan kişiye, ne bir eyleme yönelik seçenek sunmada ne de tavsiyede bulunmada bir katkısı yoktur. Bu gibi dogrusal bir davranış kalibi içinde hareket eden firmalar genellikle iki türlü brifing belgesini tercih ederler. Siz ikisinden de kaçın!

Hikâye anlatımı. Bu belgeye, önceki yaşanan olayların geniş bir anlatımı ile başlanır, söz konusu olayın sonucuna gidilirken, okuyucuya iskence çektirircesine tüm noktalar detayları ile ele alınır. Bu tür belgeleri kaleme alanlar genellikle yazdıklarını haklı çıkarmak için şöyle bir ifade kullanırlar: 'Toplantıya katılanların doğru bir sonuca varması için tüm olan biteni bilmesi gerekir'. Aslına bakarsanız, okuyucular kendilerine göre haklı bir sebep görmedikçe böyle bir anlatım tarzına prim vermezler. Bilâkis, belgeyi kaleme alana karşı kullanabilecekleri hatalar ararlar.

Bilişç akisi. Burada belgeyi kaleme alan kişi düşüncelerini<sup>0</sup> belli bir sıra içinde sunar. Burada sonuç, bitmiş bir düşünce ürününden ziyade, tamamen karışıklık yaratan bir zorluğa sahip bir düşünce sürecinin sıralanmasıdır. Bu tür belgelerin yazarları ise kendilerini; 'Okuyucularımın benim düşüncelerimin nasıl şekillendiğini görmesini istedim' şeklinde haklı çıkarmaya çalışırlar. Ama ne yazık ki okuyucular, sizin mantık örgünüzü takip etmek için yeterli bir sebep bulamazsa, muhtemelen yazdıklarınızı okumayacaklardır.

Belgelerin görevi sizin yoklunuzda sizi temsil etmek en azından öncelikli olarak olduğu için, yapmanız gereken, düşüncenizin şeklini okuyuculara kristal netliğinde aktarmaktır. Bunu yapmak için söz konusu şeklin ne olması gerektiğini düşünmelisiniz. Hazırlayacağınız belgelerle ne yapmak istiyorsunuz? Ve hitap etmek istediğiniz kişiler nasıl bir düşünce şeklini daha rahat anlayabilecekler?

Yazacaklarınızın amacını netleştirin. Özellikle tavsiyede mi bulunuyorsunuz yoksa belli bir eylem seçeneği mi

sunuyorsunuz (ki bunlar bu türden belgelerin yazilmasi için kullanılan iki temel sebeptir)? Komitenin ya da toplantinin hazirladiginiz belgelere yönelik tepkisi nasil olacaktir?  
Dinleyiciniz kimler? Ne tür bilgiye ihtiyaç duyuyorlar? Su anda ne biliyorlar? Daha neyi bilmeleri gerekiyor? Onlara göre önemli olan ya da deger verdikleri sey nedir? Onlari ne ikna edebilir?

Anahtar mesajiniz üzerinde iyi çalisin. Onu, hemen belgenin basinda özet olarak yerlestin. Mesajinizin, niyetinizi net bir sekilde ortaya koydugundan emin olun. Daha sonra ne tür bir bilginin bu mesajı desteklemek için gerekli oldugunu arastirin, Bilginin her parçasi, belgenin belli bir kısmının özünü olusturabilir. Verdiginiz bilgilerin sayisini küçük tutun: Konu ne kadar karisik ve büyük olursa olsun, bu rakamin altidan fazla olmamasina gayret edin.

Eger seçenekler sunuyorsanız, bunlari ne oldugunu açık bir sekilde ortaya koymalısınız: kagidin her bir bölümü belli bir seçenekle ilgili olabilir. Her bölümde, toplantidakilerin söz konusu seçenege niçin önem vermeleri gerektigini izah edebilirsiniz.

Eger bir tavsiyede bulunuyorsanız, bunu delillerle desteklemeniz gerekir. Toplantidakileri bu tavsiyenin saglamligina ne ikna edebilir? Belki de onun degerini sistematik olarak gösterebilir, digerlerine nazaran üstünlüklerini ortaya koyabilirsiniz. Ya da tavsiyenizin faydalarını, toplantidakilerin asina oldugu bir dille, onların ilgisini çekebilecek bir sekilde anlatabilirsiniz.

Belge boyunca birtakim tespitler yapmayı ve bunlari desteklemeyi unutmayın. Destek için gereğinden fazla bilgi vermeyin; detaylara girmekten mümkün olduğu kadar kaçinin. Tarzınızın harekete geçirici ve iddiali olmasına özen gösterin.

#### KATILIMCILARIN ÖZELLİKLERİ

Toplantinin amacı katılımcıları yönetecektir. Bunlar doğru kisiler mi? Toplantinin önemine olan uygunlukları nedir? Bunlar belki de:

- anahtar kararθ alıcılar,
- uzman ya da bilgi aktarıcılar,θ
- bilgiye ihtiyaç duyanθ kisiler,
- düşünce olusturucular,θ
- alınması gereken karara ilgiθ duyan üst düzey yöneticiler,
- potansiyel ihtilaflara hakemlik edecek olanθ kisiler,
- arkadaslar, danışmanlar ya da konuklar olabilir.θ

Bu kisiler geniş bir bakış açısını yansıtır mı? Katılabilecekler mi? Toplantı açısından önemleri arttıkça, katılma ihtimalleri de bir o kadar azalıyor mı? Herhangi bir yardımcı ya da son dakika temsilcisi kabul edilebilir mi?

Doğal bir grup olusturuyorlar mı? Birbirlerini ne kadar iyi tanıyorlar? İlgi alanları, amaçları, tutkuları ya da birbirleri hakkındaki izlenimleri nedir? Tüm bu bireysel davranışlar ve ilgi alanları grup içinde bir arada olabilecek mi? Aralarındaki ortak zemin nedir?

Kaç kişi katılacak? Bu arada; 'Bir toplantinin faydası, katılanların sayısı ile yakından ilgilidir' şeklindeki meshur ata sözünü unutmayın. Harici bir iş toplantisi için ideal rakam altı ile dokuz arasındadır.

Bu büyüklükteki bir grubun yüksek verim oranıθ vardır.

Bireyler kalabalık içinde yutulmamış olur.θ

Kliklerinθ oluşma ihtimali azalır.

Grubu kontrol etmek kolaydır.θ

Can sıkmanın sirri her şeyi anlatmaktadır.  
(Voltaire)

#### KAÇ KİSİ YETERLİDİR

Avantajlar    Dezavantajlar

Küçük gruplar    Seçkin    Geniş beceri alanları  
(2-5)    Yüksek verim    Sohbet etme zorluğu

Katılımcılar görünür    Yetersiz bilgi  
Düşük devamlılık    değerlendirmesi  
Düşük klik oluşturma    Sosyal ilişki tehlikeleri  
tehlikesi

Geniş gruplar    Daha iyi bilgi    Anlaşma zorluğu  
(10+)    değerlendirmesi    Daha çok kontrol ihtiyacı

Sabotajcılar üzerin-    Katılımcılar susmaktan  
deki grup baskısı    korkar  
Toplantı içi    Yüksek devamsızlık  
toplantılar    Klik oluşması tehlikesi

Katılımcılar toplantıya hazırlanabilmek için neye ihtiyaç duymaktadır? Onlara son toplantinin notlarını, raporları ve son rakamları içeren notlar mı göndermeniz gerekir yoksa onlara bu konuları içeren bir brifing mi vermeniz daha uygun olur?

Toplantı Yöneticisi İle Temas Kurma

Toplantı yöneticisi, zaman kontrol eden kisten daha fazla bir şey ifade etmektedir. Yönetici genellikle toplantı ile ilgili hazırlıkların çoğunun, toplantı esnasındaki ve sonrasında ayarlamaların tümünden sorumludur.

Toplantı yöneticilerinin dile getirdiği belli başlı şikâyetler şunlardır:

- gelişmelerden son dakikada haberdarθ edilmek
- sorumluluklarının ne olduğunu tam olarakθ bilememek
- toplantı notlarını ne tarzda alacağınıθ söylenmemesi
- kisilerin ne hakkında konuştugunuθ anlamamak
- katılımcıları ya da isimlerini bilememekθ



toplantıda kullanılan jargondan dolayı bunalmak  
düzensiz olduğu için toplantidaki konuşmaları takip edememek  
katilimsizlikten dolayı toplantı boyunca sıkılmak  
nelerin çözüme kavuşturulduğunu ya da kararlaştırıldığını anlayamamak  
aldıkları notların oturum başkanı (ya da diğerleri) tarafından sansürlenmesi.

Bu ortak sorunların birçoğunun önüne geçebilirsiniz. Oturum başkanı, toplantı yöneticisini tüm hazırlıklardan haberdar etmeli ya da en azından bir kısmına dahil etmelidir. Bu arada:

toplantının amacı  
kimlerin katıldığı  
gündemde neler olacağı  
ve not alınmasına yardımcı olacak arka plan bilgisi gibi konular üzerinde görüş birliğine varmış

olduğunuzdan emin olun.

Toplantının gelişimini nasıl kaydedeceksiniz? Geleneklerin arkasına saklanmayın: Toplantı ile ilgili alınacak notların nasıl geliştirilebileceğini araştırın. Toplantı yöneticisi aşağıdaki hususlarda yetki sahibi olursa, toplantının gelişimini daha etkin bir şekilde kaydedebilecektir:

net olmayan hususların açıklanması için müdahale etme  
her gündem maddesinin sonunda alınan kararların ve gerçekleştirilen eylemlerin özetlenmesi.

Bu konular üzerinde toplantıdan önce konuşmanız gerekir. Toplantı yöneticisinin, oturum başkanına toplantı esnasında düzeni koruma, toplantının akisini not etme ve gündeme göre hareket etme konularında verebileceği destek çok büyüktür. Bu sorumlulukları yüklenmek, toplantı yönetimini daha tatmin edici bir iş haline dönüştürecektir.

Ne Zaman Ve Nerede?

Toplantının ne zaman ve nerede yapılacağı, başarısını etkileyebilir. Bir çok toplantı kendi zamanını ve mekânını kendisi ayarlamaktadır. "Toplantı gelecek hafta değil bugün yapılmalıdır." "Toplantı odası sadece saat 14'de kullanıma açıktır" vb. Zaman ve mekân konusunda en iyi seçeneği bulmak için çalışma ortamının kendisinden kaynaklanan kısıtlayıcı unsurlar içerisinde elinizden gelenin en iyisini yapmaya çalışın.

Zaman ve Zamanlamalar

Toplantının zamanı belirgin mi? Herkes katılabiliyor mu? Hatırlayacakları kadar yakın, yeterince hazırlanabilecekleri oranda uzak bir zamanda mı yapılacak? Haftanın iyi bir gününde mi düzenlenecek? Hepimiz günün belli bir zamanını diğerlerine nazaran daha çok tercih ederiz, o vakitlerde zihnimiz daha bir uyanık olur. Araştırmalar, karar almak için sağlıklı düşünme açısından en ideal zamanın sabahın erken saatleri olduğunu göstermektedir. Bu iddiadan hareket eden Amerika'nın önde gelen hava yollarından biri, toplantılarını ya sabah saat 9-11 ya da 11-13 saatleri arasında düzenlemektedir. Günün son saatlerinde düzenlenen toplantılar, katılımcıların bir an önce eve gitme isteği yüzünden yeterli itina ile yapılamayabilir. Katılımcılar toplantının kısa sürmesi için gayret gösterebilirler ama kısa toplantılar, iyi toplantılar anlamına gelmez. Zaman kazanmak için diğer yolları da göz önünde bulundurun. Örneğin katılımcılarla önceden konuşarak hangi saatte toplantı yapmanın onların yararına olabileceğini öğrenebilirsiniz.

Toplantılarınız çok mu uzun? Bu oldukça sık karşılaşılan bir şikâyettir. Bazı oturum başkanları toplantılarının saatlerce sürmesini bir gurur vesilesi olarak sunabilirler. Ama daha uzun olması, daha iyi olduğu anlamına gelmez. Bir toplantının başarısı, ne kadar uzun sürdüğü ile değil, katılımcıların ne kadar katkıda bulunduğu ile ölçülür.

Hiçbir toplantı ya da toplantının bir bölümü kesinlikle 90 dakikayı asmamalıdır. Eğer bu vaktin asılması zorunluysa, yemek ve çay-kahve molaları için kısa aralar verecek şekilde bir program yapın.

Toplantılar genellikle ne zaman biteceklerine dair bir sınırlamaya sahip olmadıkları için uzun sürmektedir. Şikâyetçi oturum başkanlarından birinin yorulana kadar toplantıyı devam ettiriyoruz' dedigine şahit olmuştum. Bu oldukça büyük bir sorundur ve hiçbir şey, bitiş zamanı açık bir toplantı kadar gündem ve disiplin üzerinde zarara yol açamaz. Gündem kesinlikle bitiş zamanını içermeli, oturum başkanı da buna uyulmasını sağlamalıdır.

OKUMA PARÇASI

Robert büyük bir seramik fabrikasında satış müdürü olarak tayin edilmisti. Bu arada geldiği fabrikada satış elemanları ile yapılan toplantı geleneksel olarak pazartesi sabahları saat 10'da düzenleniyordu. Robert bu toplantılardan bir ikisine katılmış, toplantılar takriben öğle yemeği saatine kadar sürmüştü, toplantı sonunda satış elemanları ne kadar çok satış kaybettiklerinden şikâyet ederek toplantıyı terketmişlerdi.

Robert hemen çarşamba aksamından katılımcılara birer e-mail mesajı göndererek, bir sonraki toplantı için görüşlerini sormuş ve bu arada bir sonraki toplantının 45 dakikadan fazla sürmeyeceğini deklare etmişti diye cevap vermişti.

Toplantı devam etti ve saat 10.45'i gösterdiğinde Robert, toplantının bittigini ilân etti. Kafası karışık satış elemanları büyük bir hızla toplantı salonunu terk ettiler. Kimseden cevap gelmeyince de kendisi bir gündem belirlemisti.

Pazartesi sabahı birçok düşman bakışla karşılamıştı. En sinirli satış elemanlarından biri "Ne yapmak istediğinizi anlamıyoruz 45 dakika içinde bu kadar çok meseleyi nasıl tartışacağız?" şeklinde şikâyet etmişti. Robert, ona niçin gündem ile ilgili istegine bir cevap yazmadığını sorduğunda "Biz kesinlikle böyle bir şey yapmazdık".

Bir sonraki çarşamba aksamı sekiz satış elemanının hepsi de bir sonraki toplantı için gündem mesajı göndermişti. Robert bunlardan dört tanesini seçti ve her birine derdini anlatabilmesi için uygun zaman dilimi ayarladı. Her ne kadar zaman kısıtlaması ile ilgili birkaç şikâyet olsa da, bu toplantı öncekilere nazaran çok iyi gittimisti. Bir sonraki toplantıda ise hemen hemen hiçbir şikâyet dile getirilmedi ve satış elemanları büyük bir tatmin içerisinde salondan ayrıldı. Bir ay sonra satış elemanlarının morali had safhadaydı ve satışlar da eskiye nazaran tırmanmaya başlamıştı.