

## **TOPLANTININ GÜNDEMİ**

Her toplantının bir gündemi vardır. Bu yazılmamış, konuşulmamış ya da tartışılmamış olabilir. Yine de belli bir gündem vardır. Gündemi kim kontrol ediyorsa, toplantıyı da o kontrol ediyordur. Eğer gündem önceden ilân edilmemişse, toplantının gizli gündemlerle sabote edilebilme tehlikesi vardır: Sonuç olarak; kafa karışıklığı, moral bozukluğu ve başarısızlık ortaya çıkacaktır.

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

- ❑ hazırlığa yardımcı olması açısından toplantının plânı
- ❑ toplantının gelişimini kontrol etmek için tarafsız bir kontrol aracı
- ❑ ve toplantının başarısını ölçmek için bir kriter olarak fonksiyon görecektir.

Toplantının gündemini belirleme sorumluluğu oturum başkanına aittir. Her şeyden öte toplantıyı düzenleyen sizsiniz. Yöneticinizi de buna dahil etmeniz gerekir. Toplantının yönetimini bir başkasına devretmeden oturum başkanı olarak yeterli etkinliği göstermeniz mümkün değildir; yönetici, tüm resim içinde kendine bir yer bulamazsa faydalı bir şekilde katkıda bulunamaz.

Niçin? Kim? Nerede? Ne zaman? Ne? Nasıl? gibi konuları netleştirmek için toplantı öncesi bir toplantı düzenlemeyi ve bunu kısa tutmayı unutmayın. Bir toplantının 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 başlığı, görevin ne olduğunu, nasıl ele alınacağını 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 İçeriği**

En resmî gündemler, aşağıdaki unsurları (belirtilen düzen içinde) kapsamalıdır:

- ☐ toplantının başlığı
- ☐ zaman, tarih, mekân
- ☐ katılamayanlar için özür
- ☐ bir önceki toplantının notları
- ☐ önceki toplantıdan kaynaklanan mevzular
- ☐ karar verilmesi ve tartışılması gereken diğer unsurlar
- ☐ yukarıdakilere yönelik eylemler
- ☐ alt komitelerden gelen raporlar
- ☐ konuk konuşmacıların yapacağı katkılar diğer meseleler
- ☐ bir sonraki toplantının zamanı, tarihi ve mekânı

Sizin gündeminizin bu kadar yoğun olması gerekmez. Bu arada şu hususların da eklenmesi faydalı olacaktır;

- ☐ her maddenin tartışılmasına ayrılan zaman
- ☐ her maddenin sorumlusu olan kişi

Gündem için gereken maddeleri toplarken şu hususları göz önünde bulundurun:

- ☐ mantıklı bir sıralama
- ☐ belli bir akış: maddeleri birbiri ile bağlantılı tutun
- ☐ rutin maddeler: başlangıca yakın bir yere yerleştirin
- ☐ özel unsurlar (toplantının sadece belli bir kısmına katılması gereken, erken gelmesi ya da geç ayrılması gereken kişiler gibi)
- ☐ zor ya da detaylı maddeler
- ☐ acil ve önemli maddeler arasındaki denge

Gündem doğal bir şekil takip etmelidir: En zor maddeler -en çok tartışılması ve üzerinde durulması gerekenler- toplantının ortalarına, katılımcıların fiziksel ve zihinsel uyanıklığının en üst konumunda olduğu zaman dilimine gelecek şekilde yerleştirilmelidir. Bilgilendirme maddeleri, acil meseleler gibi kolaylıkla ele alınabilecek maddeler toplantının başlangıcına yerleştirilebilir, özel olarak bazılarını ilgilendiren maddeler ve konukların konuşmaları sonlara yerleştirilebilir.

Gündem aynı zamanda takip edeceğiniz düşünce sürecini de yansıtmalıdır. Gündemlerin çok azı, özel maddelerin gerektirdiği farklı düşünme şekillerine gereken önemi vermektedir. Sorun çözümlemesi, bilgi değerlendirmesi ve çatışmaların sona erdirilmesi gibi farklı amaçlar, farklı yaklaşımlar gerektirmektedir. Projenin farklı aşamasında bulunan ya da ilk kez bir araya gelen gruplar, farklı şekillerde düşüneceklerdir.

Grup olarak düşünmeyi gerektirecek bir görevin temel olarak üç aşamadan geçeceğini söylemek faydalı olacaktır.

1. **Kanıt:** Konu hakkında bilgi toplama, dağıtma ve organize etme.
2. **Yorumlama:** Konu hakkında ne düşünüyoruz? Farklı bakış açıları ve yan etkiler
3. **Eylem:** Yorumlamalarımız neyi yapmamız gerektiğini öneriyor.

Eldeki göreve uygunluğu ne olursa olsun, bu aşamaları gündeminize alma konusunda hassas olun. Her zaman için kişilerin bir aşamadan diğerine atlama; kanıtlarla yorumlamayı birbirine karıştırmaması, ya da yorumlama üzerinde yeterince düşünmeden belli bir eylem biçimi önermesi gibi tehlikeler mevcuttur. Bu aşamaları gündeminizde net bir biçimde açıklamamız, 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 şişirdiğinize işaret etmektedir. Her zaman için toplantı dışında ele alınabilecek maddeleri ayıklamaya çalışın.

### **Gündemi Bir Araya Getirme**

- ☐ Gereksiz maddeleri ayıklayın.
- ☐ Her maddeyi detaylandırın.
- ☐ Her madde en azından, grubun ne yapacağını görmesi açısından, bir eylem içermelidir.
- ☐ Her maddeye belli bir zaman verin.
- ☐ Madde ile ilgili özellikle konuşması gereken kişileri işaretleyin.
- ☐ Kaybolma ihtimaline karşı, ekte sunulan kâğıtları not edin.
- ☐ Kolay referansta bulunmak için yapılması gerekenleri ayrı bir kâğıda 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.

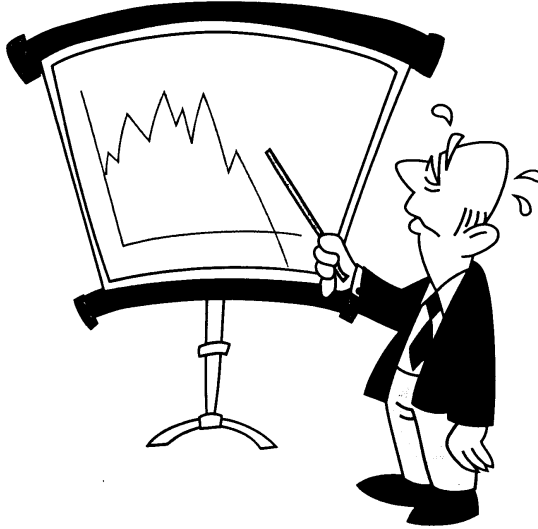
Eğer tartışmaya değer bir şey varsa, bu gündemde olmalıdır. Eğer son dakikada çok kritik bir gelişme yaşandıysa, gündemi değiştirebilmek için bir prosedür olmalıdır, tabii ki oturum başkanının inisiyatifinde. Aksi takdirde bu sorun bir sonraki toplantıyı beklemelidir.

***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 başka 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 istendiğinden ya da otoritenizi aşmadan 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 doğrusal bir davranış kalıbı içinde hareket eden firmalar genellikle iki türlü brifing belgesini tercih ederler. Siz ikisinden de kaçının!

- ❑ **Hikâye anlatımı.** Bu belgeye, önceki yaşanan olayların geniş bir anlatımı ile başlanır, söz konusu olayın sonucuna gidilirken, okuyucuya işkence 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.
- ❑ **Bilinç akışı.** Burada belgeyi kaleme alan kişi düşüncelerini 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 yokluğunuzda 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 yazılması için kullanılan iki temel sebeptir)? Komitenin ya da toplantının hazırladığınız belgelere yönelik tepkisi nasıl olacaktır?

Dinleyiciniz kimler? Ne tür bilgiye ihtiyaç duyuyorlar? Şu anda ne biliyorlar? Daha neyi bilmeleri gerekiyor? Onlara göre önemli olan ya da değer verdikleri şey nedir? Onları ne ikna edebilir?

Anahtar mesajınız üzerinde iyi çalışın. Onu, hemen belgenin başında özet olarak yerleştirin. Mesajınızın, niyetinizi net bir şekilde ortaya koyduğundan emin olun. Daha sonra ne tür bir bilginin bu mesajı desteklemek için gerekli olduğunu araştırın, Bilginin her parçası, belgenin belli bir kısmının özünü oluşturabilir. Verdiğiniz bilgilerin sayısını küçük tutun: Konu ne kadar karışık ve büyük olursa olsun, bu rakamın altından fazla

olmamasına gayret edin.



Eğer seçenekler sunuyorsanız, bunların ne olduğunu açık bir şekilde ortaya koymalısınız: kağıdın her bir bölümü belli bir seçenekle ilgili olabilir. Her bölümde, toplantıdakilerin söz konusu seçeneğe niçin önem vermeleri gerektiğini izah edebilirsiniz.

Eğer bir tavsiyede bulunuyorsanız, bunu delillerle desteklemeniz gerekir. Toplantıdakileri bu tavsiyenin sağlamlığına ne ikna edebilir? Belki de onun değerini sistematik olarak gösterebilir, diğerlerine nazaran üstünlüklerini ortaya koyabilirsiniz. Ya da tavsiyenizin faydalarını, toplantıdakilerin aşına olduğu bir dille, onların ilgisini çekebilecek bir şekilde anlatabilirsiniz.

Belge boyunca birtakım tespitler yapmayı ve bunları desteklemeyi unutmayın. Destek için gereğinden fazla bilgi vermeyin; detaylara girmekten mümkün olduğu kadar kaçının. Tarzınızın harekete geçirici ve iddialı olmasına özen gösterin.



## KATILIMCILARIN ÖZELLİKLERİ

Toplantının amacı katılımcıları yönetecektir. Bunlar doğru kişiler mi? Toplantının önemine olan uygunlukları nedir? Bunlar belki de:

- ☐ anahtar karar alıcılar,
- ☐ uzman ya da bilgi aktarıcılar,
- ☐ bilgiye ihtiyaç duyan kişiler,
- ☐ düşünce oluşturucular,
- ☐ alınması gereken karara ilgi duyan üst düzey yöneticiler,
- ☐ potansiyel ihtilaflara hakemlik edecek olan kişiler,
- ☐ arkadaşlar, danışmanlar ya da konuklar olabilir.

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

Doğal bir grup oluşturuyorlar 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 toplantının faydası, katılanların sayısı ile yakından ilgilidir'* şeklindeki meşhur ata sözünü unutmayın. Harici bir iş toplantısı için ideal rakam altı ile dokuz arasındadır.

- ☐ Bu büyüklükteki bir grubun yüksek verim oranı vardır.
- ☐ Bireyler kalabalık içinde yutulmamış olur.
- ☐ Kliklerin oluşma ihtimali azalır.
- ☐ Grubu kontrol etmek kolaydır.

***Can sıkmanın sırrı her şeyi anlatmaktır.***

(Voltaine)

## KAÇ KİŞİ YETERLİDİR

	Avantajlar	Dezavantajlar
Küçük gruplar (2-5)	<b>Seçkin</b> Yüksek verim Katılımcılar görünür Düşük devamlılık Düşük klik oluşturma tehlikesi	<b>Geniş beceri alanları</b> Sohbet etme zorluğu Yetersiz bilgi değerlendirmesi Sosyal ilişki tehlikeleri
Geniş gruplar (10+)	Daha iyi bilgi değerlendirmesi  Sabotajcılar üzerin- deki grup baskısı Toplantı içi toplantılar	Anlaşma zorluğu Daha çok kontrol ihtiyacı Katılımcılar susmaktan korkar Yüksek devamsızlık Klik oluşması tehlikesi

Katılımcılar toplantıya hazırlanabilmek için neye ihtiyaç duymaktadır? Onlara son toplantının 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 kişiden daha fazla bir şey ifade etmektedir. Yönetici genellikle toplantı ile ilgili hazırlıkların çoğunun, toplantı esnasındaki ve sonrasındaki ayarlamaların tümünden sorumludur.

Toplantı yöneticilerinin dile getirdiği belli başlı şikâyetler şunlardır:

- ☐ gelişmelerden son dakikada haberdar edilmek
- ☐ sorumluluklarının ne olduğunu tam olarak bilememek
- ☐ toplantı notlarını ne tarzda alacağının söylenmemesi
- ☐ kişilerin ne hakkında konuştuğunu anlamamak
- ☐ katılımcıları ya da isimlerini bilememek
- ☐ toplantıda kullanılan jargondan dolayı bunalmak
- ☐ düzensiz olduğu için toplantıdaki konuşmaları takip edememek
- ☐ katılımsızlıktan dolayı toplantı boyunca sıkılmak
- ☐ nelerin çözüme kavuşturulduğunu ya da kararlaştırıldığını anlayamamak
- ☐ aldıkları notların oturum başkanı (ya da diğerleri) tarafın dan

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 plân 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 akışını 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 içersinde 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 şikâyetir. 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 aşmamalıdır. Eğer bu vaktin aşılması *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' dediğine 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 edilmişti. 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 sürmüş, toplantı sonunda satış elemanları ne kadar çok satış kaybettiklerinden' şikâyet ederek toplantıyı terketmişti.

Robert hemen çarşamba akşamından 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 bittiğini ilân etti. Kafası karışık satış elemanları büyük bir hızla toplantı salonunu terk ettiler. Kimseden cevap gelmeyince de kendisi bir gündem belirlemişti.

Pazartesi sabahı birçok düşman bakışla karşılaşmıştı. 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 isteğine bir cevap yazmadığını sorduğunda 'Biz kesinlikle böyle bir şey yapmazdık'.

Bir sonraki çarşamba akşamı 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 gitmişti. 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.

