TOPLANTILAR

Meetings



Toplantılarını başarıya ulaştırmak isteyen organizatör ve katılımcılar için ipucu ve teknikler...

Patrick Forsyth

"Toplantıları, ister yönetici ister katılımcı olarak, nasıl daha verimli hale getirebileceğinizi gösteren eksiksiz bir rehber. Kulağa basit gelebilir ama bu temel kuralları yeniden hatırlamak hepimiz için faydalı olabilir."

Pippa Bourne, Akredite Olmayan Programlar Başkanı, Yönetim Enstitüsü

"Kısa ve yerinde tavsiyelerle dolu bir kaynak. Bu kitabı okumadan bir toplantı daha düzenlemeyin ya da hiçbir toplantıya katılmayın!"

Gill Smillie, Genel Müdür, Conference Venues Countrywide (ve Meetings Industry Association Kurucu Üyesi)

TOPLANTILAR

Meetings

First published as the Meetings by Patrick Forsyth (c) Patrick Forsyth 2017.
Turkish translation published by arrangement with Management Pocketbooks Ltd.



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.

TELİF HAKKI UYARISI: LÜTFEN OKUYUNUZ.

Bu elektronik kitabın içeriği (metin ve grafikler) uluslararası telif hakkı yasası ile korunmaktadır. Tüm hakları saklıdır.

Alıcı/lisans sahibi ile Management Pocketbooks arasında aksi yazılı olarak kararlaştırılmadıkça, kitabın kopyalanması, çoğaltılması, bir erişim sisteminde saklanması, dağıtılması (e-posta, faks veya diğer elektronik araçlar dahil), yayınlanması, değiştirilmesi veya iletilmesi KESİNLİKLE YASAKTIR.

Satın alma/lisans koşullarınıza bağlı olarak, bu elektronik kitabın bazı bölümlerini kendi kullanımınız için yazdırma hakkınız olabilir. Alıcı ile Management Pocketbooks arasında aksi yazılı olarak kararlaştırılmadıkça birden fazla baskı/fotokopi KESİNLİKLE YASAKTIR.

Bu elektronik kitabın izin verilen kullanımı hakkında herhangi bir şüpheniz varsa veya bu telif hakkı bildirimine aykırı yollarla elinize geçtiğini düşünüyorsanız, lütfen bizimle iletişime geçin.

MANAGEMENT POCKETBOOKS

Wild's Yard, The Dean,
Alresford, Hampshire
SO24 9BQ UK

Tel: +44 (0)1962 735573
Fax: +44 (0)1962 733637
sales@pocketbook.co.uk
www.pocketbook.co.uk

SOCAR

Turkish translation published by arrangement with Management Pocketbooks Ltd.

İÇİNDEKİLER



GİRİŞ 5
Maliyetler, fırsatlar, riskler



TOPLANTIDAN ÖNCE 13
Neden ve kim, hedefler ve gündem, zamanlama, ortam, ekipman, dakiklik, sıklık



TOPLANTININ YÖNETİLMESİ 43
Liderin rolü, tartışmayı teşvik etme, çatışma ve zorluklarla başa çıkma, düzensizlikleri yönetme



TOPLANTIYA KATILIM 67
Neden katılmalı, etkili iletişim kuralları, hazırlık ve sunum



GRUP DİNAMİKLERİ 91
Grup motivasyonu, ne kadar tartışma



TOPLANTIDAN SONRA 97
Tutanaklar: Amacı, biçimi, dağıtımı



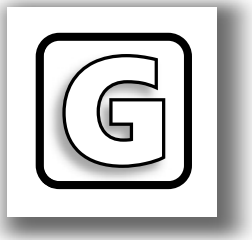
RESMİ TOPLANTILAR VE ÇEVRİMİÇİ TOPLANTILAR 103
Resmi toplantılar, usul kuralları, çevrimiçi toplantılar, uzaktan katılım



ÖZET 107
Özet ve kontrol listesi



"İdeal toplantı, iki kişiyle yapılan ve birinin gelmediği toplantıdır."



GİRİŞ

TOPLANTILAR... TOPLANTILAR...



"Son toplantı harikaydı." Bu cümleyi ne sıklıkla söylüyorsunuz? Katıldığınız (veya yönettiğiniz) toplantılar ne sıklıkla gerçekten yapıcı ve faydalı oluyor? Ne kadar hızlı şekilde karar almanıza ya da harekete geçmenize yardımcı oluyorlar? Her zaman istediğiniz gibi mi sonuçlanıyorlar? Gerçekten her zaman mı?
Her tür toplantı (uzun/kısa; resmi/gayri resmi) şu şekilde olabilir:

- Etkisiz
- Kutuplaştırıcı
- Bitmek bilmeyecek kadar sıkıcı

... sinir bozucu, zahmetli, yorucu ve en kötüsü tam anlamıyla zaman kaybı.

Oysa toplantılar faydalı olmalıdır ve olabilirler de.
Toplantılarla ilgili ilk söylenmesi gereken şey şudur: Başarılı toplantılar kendiliğinden gerçekleşmez.

Üzerinde çalışmanız gerekir; herkesin çaba göstermesi büyük önem taşır.

İlk soru: Toplantı tam olarak nedir?

GİRİŞ

ÖNCE ŞUNU SORALIM: TOPLANTI NEDİR?



Bu sorunun cevabı ilk bakışta çok bariz görünebilir: Bir grup insanın bir araya gelip bir konuyu tartışması, müzakere etmesi ya da karara bağlaması. Ancak bu da beraberinde sorunlar getirebilir.

Her toplantı, başarılı geçmesi için planlanmalı, düşünülmeli ve dikkatle yürütülmelidir; aksi takdirde işlerin hızla kaosa sürüklenmesi işten bile değildir.

Dolayısıyla toplantı...

- Büyük ya da küçük olsun
- Resmi ya da gayri resmi olsun
- Uzun ya da kısa sürsün

...katılanların kıdemi, deneyim düzeyi, rolü ve niyeti ne olursa olsun, toplantı iyi yönetilmeli ve ayrıntılara dikkat edilmelidir. Ancak o zaman gerçekten başarılı olma şansı doğar.

Ama dikkat: Sadece resmi toplantıların özen gerektirdiğini düşünmeyin; toplantıların hepsi özen gerektirir. Hatta iki kişinin 10 dakikalığına bir araya geldiği toplantılar bile. Çoğu zaman, daha gayri resmi gibi görünen toplantılar, gereken özen gösterilmediğinde sorun çıkarmaya daha yatkındır.

GİRİŞ

TOPLANTILAR NE İŞE YARAR?

Toplantı aslında bir iletişim biçimidir ve şu amaçlarla faydalı olabilir:

- Bilgi vermek
- Sorunları analiz etmek ya da çözmek
- Görüş alışverişinde bulunmak
- İlham vermek ya da motive etmek
- Danışmanlık yapmak ya da çatışmaları uzlaşıyla sonuçlandırmak
- Görüş veya geribildirim almak
- İkna etmek
- Eğitim vermek ya da gelişimi desteklemek
- Mevcut durumu pekiştirmek
- Bilgi, beceri ya da tutumda değişimi başlatmak

...ve çoğu zaman tek bir toplantıda bunların birkaçının birden gerçekleştirilmesi gerekir.

Genel olarak toplantıların amacı, yapıcı hedefler doğrultusunda karar, eylem ya da değişim sürecini tetiklemektir.



TOPLANTILARIN MALİYETİ

Toplantılar mekân, ekipman (görsel araçlar), ikram gibi ihtiyaçlar sebebiyle pahalı olabilir ama her şeyden önemlisi, **zaman** gerektirir:

- Hazırlık için **zaman**
- Toplantı yerine ulaşmak için **zaman**
- Toplantıya katılmak için **zaman**

Üstelik bu zaman, toplantıya katılan kişi sayısıyla çarpılır. Sekiz kişilik iki saatlik bir toplantı, toplamda 16 saat eder; hazırlık ve yol süreleri de eklenirse 20 saati bile bulabilir.

Peki, tüm bunların maliyeti nedir?

Örneğin, yıllık maaşı 35.000 euro olan biri, yan haklar ve diğer masraflar dahil edildiğinde saat başı en az 30 euro'ya mal olur. Bu örnekteki sekiz kişi söz konusu olduğunda, toplantının toplam maliyeti 500 euro'yu aşar! Üstelik bu sadece insan maliyeti. Yani çevrimiçi toplantılar bile ucuz değildir.

Bir toplantının olası faydası, her zaman maliyetiyle karşılaştırılarak değerlendirilmelidir.

FIRSAT MALİYETİ



Toplantıların fırsat maliyetini de göz önünde bulundurmalısınız.
Yani, insanlar toplantıda olmasaydı başka ne yapıyor olabilirlerdi ve o işler ne kadar değerli olurdu; bunu düşünmelisiniz.

Bu hesabı da yine katılan kişi sayısıyla çarpın.
Herkes başka bir işle meşgul olsaydı ne başarılırdı? **Ve bu, toplantıdan daha mı değerli olurdu?**

Dolayısıyla asla:

- "*Sadece* bir toplantı" demeyin
- Maliyetin önemsiz olduğunu varsaymayın
- Tüm maliyet kalemlerini göz önünde bulundurun

Toplantıyı "insan-saat" açısından düşünün ve gerçekten buna değip değmeyeceğinden emin olun.

Bir toplantı gerekiyorsa, tamam; ama (ve bu büyük bir "ama") o toplantının verimli geçmesi şarttır.

TEHLİKELER

Toplantılar elbette yapıcı ve faydalı olmalıdır, hatta olmak zorundadır. Ancak ortaya çıkabilecek tehlikeleri göz önünde bulundurmak, bunlardan bilinçli şekilde kaçınmak için önemlidir.

Kötü bir toplantı şunlara yol açabilir:

- Zaman israfı
- Para israfı
- Odağın daha önemsiz işlere kayması
- İlerlemenin yavaşlaması ve eylemlerin gecikmesi
- Ayrışmalara neden olması
- Moralin düşmesi
- Aşırı konuşkan veya huzursuz kişilere zemin hazırlanması
- Ofis içi politikanın körüklenmesi
- Kargaşa ya da kafa karışıklığı yaratması



…ve sonuçta çok az (ya da kötü) karar alınır, hatta toplantı bazen gözyaşıyla bile sonlanabilir.

TÜM TEHLİKELERE RAĞMEN...



Kötü toplantılar tam bir felakete dönüşebilir, evet; ama iyi toplantılar yalnızca belirli ve pratik açıdan fayda sağlamakla kalmaz, aynı zamanda *insanlar bu toplantıları ister.*

Toplantının azı da çoğu kadar hatalı olabilir. Birçok kişi için toplantıların işlevsel nedenlerin ötesinde başka artıları da vardır. Örneğin, toplantılar:

- İnsanların güncel kalmasını ve bilgi sahibi olmasını sağlar
- Başkalarıyla etkileşim yaratır
- Söz hakkı tanır
- Sosyal bir buluşma işlevi görür
- Kurumdaki farklı birim ve kişilerle temas kurma imkânı sunar
- Resmi gündem öncesinde ve sonrasında faydalı gayri resmi iletişimlere zemin hazırlar
- Kişisel görünürlük ve itibar oluşturma fırsatı sunar
- Deneyimi artırabilir ve bir öğrenme sürecine dönüşebilir

Unutmayın; insanlar toplantılardan şikâyet etmeye meyillidir ama bu, katıldıkları toplantıların kötü yönetildiği ya da onlar için alakasız olduğu anlamına da gelebilir. İyi bir toplantı, sırf iyi olduğu için bile değerlidir ve motivasyonu yükseltir.



TOPLANTIDAN ÖNCE

TOPLANTIDAN ÖNCE

EN ÖNEMLİ SORU



Toplantının hem maliyetli olması hem de başarılı ve verimli geçmesinin zor olması göz önüne alındığında, toplantı planlanmadan önce sorulması gereken ilk soru aslında çok basittir:

Bu toplantı gerçekten gerekli mi?

Açık konuşalım: Bazı toplantıların sorunu kötü organize edilmeleri, fazla uzun sürmeleri ya da net bir sonuca ulaşamamaları değildir; *sorun, en başta hiç yapılmamış olmaları gerektiğidir.*

- Yanlış gerekçeyle (ya da hiçbir gerekçe olmadan) toplantı yapmayın
- Harcanacak zamanı ve maliyeti mutlaka göz önünde bulundurun
- Hazırlığı her zaman öncelik haline getirin

TOPLANTI MI YOKSA BAŞKA BİR ŞEY Mİ?



"Hadi bir toplantı ayarlayalım" demeden önce alternatifleri düşünün.
Bir toplantı çağrısı yapmadan önce mutlaka kendinize şu soruları sorun:

- Bu gerçekten tartışma ya da danışma gerektiren bir konu mu?
- Bu bilgi başka bir yolla paylaşılamaz mı?
- Bir telefon görüşmesi, bir e-posta ya da doğrudan bir talimatla halledilebilir mi?

Kısacası; başka bir yöntemle çözülebilir mi?

Unutmayın, sizin için en kolay yol (herkesi bir masanın etrafında toplayıp anlatmak) başkaları için zaman açısından verimli olmayabilir ya da istenen sonucu getirmenin en iyi yolu olmayabilir. Bazı konular küçük bir meseleyken abartılı bir toplantıya dönüşebilir. Çoğu durumda koridorda söylenen bir söz ya da öğle yemeği sırasında edilen bir sohbet bile yeterli olabilir.

Belki de burada çıkarılacak ders, evlenmeyi düşünenlere verilen klasik öğütle aynıdır:
Emin değilseniz, yapmayın!

TOPLANTIDAN ÖNCE

TOPLANTIYA KİMLER KATILMALIDIR?



Bu, "Kimler katılmamalı?" sorusu kadar önemli bir sorudur. Unutmayın, genel kural şudur: Toplantıya katılan kişi sayısı arttıkça, her şey daha uzun sürer.

Şu noktaları göz önünde bulundurun:

- Kimlerin mutlaka orada olması gerekiyor?
- Kimler yalnızca gözlemci olarak bulunmalı?
- Kimler için toplantı faydalı olabilir?
- Kimlerin gizli bir gündemi, kişisel hesabı olabilir?
- Katkı sağlayacak olumlu bir fikri veya bilgisi olan kim?
- Gereksiz sorun çıkaracak ya da toplantının verimliliğini düşürecek kim var?

Doğru grubu oluştururken şu dengeyi gözetin:

- Katılımcıların uzmanlıkları, ele alınacak konuyla uyumlu mu?
- Karar alma yetkisi olan kişiler gerçekten orada mı?

Toplantıya katılan kişilerin, neden orada olduğuna dair net bir gerekçesi olmalıdır.

TOPLANTIDAN ÖNCE

KİM, NE YAPACAK?



Bir toplantıya farklı departmanlardan, farklı görev tanımlarına ve uzmanlıklara sahip çeşitli kişilerin katılması gerekebilir. Aynı zamanda şu rollere de ihtiyaç duyulur:

- Bir başkan (*bkz*. Toplantıyı Yönetmek): Toplantının türü ve büyüklüğü ne olursa olsun, yönetecek bir kişinin olması şarttır.
- Bir sekreter: Prosedürleri yürütmek ya da toplantı tutanağını tutmak için. Tutanak yazarı, katılımcılardan biri de olabilir. Ancak bu kişi, toplantıya aktif katkı sunması beklenmeyen biri olmalı ki dikkati hem katılıma hem de not almaya bölünmesin.

Bazı toplantılarda görsel materyallerin hazırlanması, evrakların düzenlenmesi, ikramların organize edilmesi gibi özel görevleri üstlenecek kişilere de ihtiyaç olabilir.

Toplantı başlamadan önce yerine getirilmesi gereken bazı kritik görevler ve alınması gereken kararlar vardır.
Örneğin, başkan toplantıdan önce belirlenmelidir çünkü sorumlulukları o noktada başlar.

Temel rolleri ve bu rolleri üstlenecek kişileri toplantı öncesinde netleştirin.

TOPLANTIDAN ÖNCE

SEÇİCİ OLUN



1. Toplantılarınıza kimler katılmalı?

Katılımcı seçerken yanlış kriterlere göre karar vermemeye dikkat edin. Odak noktası, toplantının iş amacı olmalıdır (bazı durumlarda eğitim gibi ek gerekçeler de önemli olabilir) ancak seçim şu nedenlere dayanmamalıdır:

- Şirket içi dengeler
- Borçlu hissettiğiniz kişiler (bu, onları toplantıya çağırmanıza ya da çağırmamanıza neden olabilir)
- "Demokratik" görünme çabası
- Sosyal gerekçeler

2. Hangi toplantılara katılmalısınız?

Başkasının düzenlediği bir toplantıya katılmanız istenirse, **kabul etmeden önce düşünün.** Bazı toplantılardan kaçış yoktur, ancak eminiz siz de pek çok kez şu soruyu sormuşsunuzdur: "Niye burada zaman kaybediyorum ki?"

Hepimizin bir toplantıda oturmak yerine yapacak çok işi vardır. Toplantı gerçekten gerekli olabilir ama belki herkesin orada olması gerekmez.

TOPLANTIDAN ÖNCE

TOPLANTI İÇİN BİR SEBEP



Her gün, gerçek bir amacı ya da net hedefi olmayan pek çok toplantı yapılıyor; bu da toplantıların uzamasına ve etkisiz hale gelmesine yol açıyor.

Hedefler mutlaka somut ve net olmalıdır.
Şu tür genel amaçlarla toplantı yapmayın:

- Planlama sürecini başlatmak için
- Maliyet düşürmeyi konuşmak için
- Eğitim ihtiyaçlarını gözden geçirmek için
- İdari işleri sadeleştirmek için

Bunların yerine **açık ve detaylı hedefler** koyun.

Örneğin: "Önümüzdeki altı ay içinde reklam bütçesini yüzde 10 azaltmanın yollarına karar vermek", sadece "giderleri azaltmayı konuşmak"tan çok daha etkili bir hedeftir.

Net biçimde tanımlanmış ve gerçekçi hedefler, toplantının da net bir sonuç vermesini sağlar.

Hedefler, etkili bir toplantının zeminini hazırlar.



TOPLANTI İÇİN BİR SEBEP

NEDEN ÖNEMLİDİR?

Toplantının belirli bir nedeni ve net hedefleri olması, şu faydaları sağlar:

- Katılımcılar toplantının neden yapıldığını net biçimde anlar
- Hazırlık yapmaları hem daha kolay hem de daha olası hale gelir
- Tartışmalar daha odaklı olur
- Tartışmaları yönetmek daha kolaylaşır

...ve böylece toplantının istenen sonuca ulaşma olasılığı artar.

Ayrıca, hedeflerin yazılı olarak belirtilip katılımcılara önceden iletilmesinin faydalı olup olmayacağını da düşünün.

Eğer katıldığınız bir toplantıda hedefler belirsizse, **ne amaçla toplandığınızı mutlaka sorun** ve kısa bir açıklık getirilmesini talep edin.

Sonrasında gerçekleşecek toplantı her zaman daha verimli geçecektir.

TOPLANTIDAN ÖNCE

SAĞLAM BİR TEMEL

"Gündem" kelimesi Latince kökenlidir ve kelime anlamı olarak "yapılması gereken şeyler" demektir.

Bu oldukça temel bir konu gibi görünse de, özellikle net hedeflerle birlikte kullanıldığında, başarılı bir toplantı için belki de en kritik unsurdur.

Bu yüzden:
Toplantı ne kadar büyük ya da küçük, resmi ya da gayri resmi olursa olsun, **MUTLAKA net bir gündeminiz olsun.**

İdeal olarak, gündem **yazılı** olmalı ve **toplantıdan önce** katılımcılara iletilmelidir.

Aksi takdirde toplantı, belirsizlik içinde durma noktasına gelebilir, zaman ve emek boşa harcanır, istenen hiçbir sonuca ulaşılamaz.



TOPLANTIDAN ÖNCE

GÜNDEMİN SAĞLADIĞI FAYDALAR



Gündem, toplantının hedeflerini yansıtmalı ve şu işlevleri yerine getirmelidir:

- Görüşülecek ve değerlendirilecek konuları mantıklı bir sıraya koymak
- Önceki toplantılardan kalan noktaları ele alıp bunlarla bağlantı kurmak, böylece sürekliliği sağlamak
- Hazırlanma sürecinde katılımcıların içerikle ilgili katkı sunmasına imkân tanımak
- Her gündem maddesinin kim tarafından yönetileceğini ya da sunulacağını, kararın ne zamana kadar verilmesi gerektiğini ve son onayın kimde olacağını belirtmek
- Gizli gündem unsurlarını (tartışmalı konular gibi) uygun yerlere yerleştirmek
- İdari detayları ele almak (örneğin saat, yer, süre gibi)
- Resmi ihtiyaçları netleştirmek (örneğin tutanak yazacak biri, görsel materyal ihtiyacı vb.)

Gündem, toplantıya denge kazandırır. Tartışmaların kontrollü şekilde ilerlemesini sağlar ve görüşülecek konuların başarılı biçimde tamamlanmasına yardımcı olur.

TOPLANTIDAN ÖNCE

GERÇEKLERİ GÖZ ÖNÜNDE BULUNDURUN



İster uzun ve resmi bir toplantı planlayın, ister sadece "10 dakikanı ayırabilir misin?" türünde kısa bir görüşme olsun, gündemi belirlerken gerçekçi olmalısınız.
Şu soruları kendinize mutlaka sorun:

- Bu gündem maddeleri gerçekten bir saat ya da 10 dakikada ele alınabilir mi, yoksa daha kapsamlı bir zaman dilimi (belki birden fazla toplantı) mı gerekiyor?
- Katılımcılara haber vermek, hazırlık yapmalarını sağlamak için yeterli zaman var mı?
- Gündemdeki büyük ya da tartışmalı bir konu, diğer her şeyi gölgede bırakıp fazla zaman alabilir ya da diğer konulara odaklanmayı zorlaştırabilir mi?
- Tartışılacak ya da karara bağlanacak konular ile katılan kişiler arasında doğru bir eşleşme var mı? (Örneğin, bütçe sahipleri yoksa harcama kararı alınamaz.)
- Planlanan toplantı tarzı, amacına uygun mu? (Örneğin, eğitim içeriği paylaşmak, sadece bilgi vermekten çok daha uzun sürer.)

Toplantı başladıktan sonra yapısal eksikleri fark etmek için artık çok geçtir ve tek bir pratik aksaklık bile tüm toplantının güvenilirliğini zedeleyebilir.

TOPLANTIDAN ÖNCE

SIRALAMAYI BELİRLEMEK



Burada dikkat edilmesi gereken iki temel nokta var:

- Gündem maddelerini uygun bir sıraya koymak, toplantının sonucunu doğrudan etkiler
- Ancak neyin en iyi şekilde işleyeceğine dair kesin ve her zaman geçerli kurallar yoktur

Şu soruları sorun:

- Bu madde, bir an önce aradan çıkması ya da herkes hâlâ dinçken konuşulması için toplantının başında ele alınmalı mı?
- Diğer maddelerle mantıksal bir bağlantı içinde mi? (Önce at, sonra araba mantığıyla.)
- Hazırlık düzeyine en çok bağımlı olan madde bu mu?
- Herkes için mi önemli/ilginç, yoksa sadece bazı kişiler için mi?
- Aşırı zaman alıp diğer maddeleri gölgede bırakma riski var mı?

Ayrıca zorlayıcı, tartışmalı, sevimsiz ya da tam tersine basit, hızlı çözülebilecek içerikleri de göz önünde bulundurun:

TOPLANTIDAN ÖNCE

ZAMANLAMA

Zamanlama, başarılı bir toplantının anahtarıdır.

Toplantılar, kötü zamanlama nedeniyle pek çok şekilde rayından çıkabilir. Örneğin:

- Süre çok kısa tutulursa, gündemin yarısı bir sonraki toplantıya kalır
- Süre çok uzun tutulursa, konu dolandırılarak gereksiz yere uzar ve hiçbir katkı sağlamaz
- Zamanlama dengesiz olursa, bazı konulara fazlasıyla odaklanılırken diğerleri geçiştirilir

Toplantının süresi ve gündemi, başarılı geçmesi için mutlaka gerçekçi ve planlı şekilde belirlenmelidir.



TOPLANTIDAN ÖNCE

TOPLANTI NE ZAMAN YAPILMALI?



Toplantının muhtemel süresi, günün hangi saatinde yapılabileceğini belirler ve bu da doğrudan toplantının verimliliğini etkileyebilir.

Örneğin:

	POZİTİF	NEGATİF
9.00	Telefonla bölünme olasılığı düşüktür. Günün geri kalanı boşa çıkmış olur.	Geç kalanlar (özellikle ulaşım kaynaklı) aksamalara neden olabilir.
11.00	Öğle yemeği doğal bir bitiş noktası sağlar.	İnsanlar acıktıkça verimlilik hızla düşer.
15.30 ve sonrası	Süreyi aşmadan bitirmek daha kolaydır (çünkü herkes eve gitmek ister).	Gün sonunda yorgunluk ve dikkat dağınıklığı baş gösterir.

Bu yüzden toplantıları yalnızca takvime sığdırmak açısından değil, zamanlamanın toplantının niteliğini nasıl etkileyeceğini de dikkate alarak planlayın.

TOPLANTIDAN ÖNCE

ZAMAN VERİMLİLİĞİ

Toplantılar daima zaman açısından verimli olmalıdır. Bu da şu anlama gelir:

- Amacına ulaşmak için gerekli olandan daha uzun sürmemelidir
- Katılımcı sayısı, gerekli olanla sınırlı kalmalıdır

Günün her anı, zamanı iyi kullanma açısından değerlendirilmelidir.

Bu, bazı önemli toplantıların mesai saatleri dışında yapılmasını gerektirebilir: örneğin akşamları, hafta sonları, seyahat sırasında ya da bir yemek eşliğinde. Eğer bu durum suistimal edilmez ve kimseyi dışlamadan uygulanırsa; toplantılar nerede ve ne zaman yapılırsa yapılsın, yapıcı şekilde değerlendirildiğinde oldukça faydalı olabilir.



TOPLANTIDAN ÖNCE

TOPLANTININ BAŞLAMA VE BİTME ZAMANI



Her toplantının bir başlangıç saati olduğu gibi, mutlaka bir **bitiş saati** de olmalıdır. Çoğu kurumda insanlar oldukça meşguldür ve toplantının yarım saat mi süreceği, tüm sabahı mı alacağı belli olmayan bir ortama katılmak zorlayıcıdır. Bu belirsizlik, insanların dikkatinin dağılmasına ve diğer işler konusunda endişelenmesine yol açar.
Toplantının belirli bir saatte sona ereceğinin baştan ifade edilmesi:

- Katılımcılara karşı bir nezaket göstergesi olur; bu da toplantıya olan bağlılığı artırabilir
- Toplantının rayında kalmasına yardımcı olur: Sürenin yarısı geçtikçe, tartışmanın da yarısı tamamlanmış olmalıdır
- Daha profesyonel bir izlenim yaratır ve toplantılara gereken disiplini kazandırır

Toplantının ne kadar süreceğinin en baştan belirlenmiş olması hem süreci kontrol etmeyi kolaylaştırır hem de başarı şansını artırır.

TOPLANTIDAN ÖNCE

İÇERİĞİN ZAMANLAMASI



Toplantının planlanan süresine gerçekten sadık kalabilmek için, **zamanlamalı bir gündem** oluşturmayı düşünün.

Örneğin, özellikle ana başlıklar ve konular için her maddeye önerilen bir süre ayırın.

Bu, tartışmaların daha odaklı ilerlemesini sağlar ve hem toplantı başkanına hem de katılımcılara hedef odaklı bir yapı sunar.

Hatta yalnızca, "Bu maddeyi önümüzdeki 20 dakikada bitirmeye çalışalım" diyebilmek bile zihinsel olarak odaklanmayı artırır.

Gerçekten işe yarar.
Toplantının süreye bağlı bir yapısı olduğundan emin olun, bu yapıyı önceden paylaşın, toplantı sırasında da sık sık atıfta bulunun ve mümkün olduğunca plana sadık kalmaya çalışın.

TOPLANTIDAN ÖNCE

FİZİKSEL ORTAM



Toplantının yapılacağı oda, mekân ve mevcut ekipmanlar, toplantının kalitesini doğrudan etkiler. Dikkat edilmesi gereken birçok risk vardır:

- Küçük bir odaya çok fazla kişi doluşursa herkes rahatsız olur, dikkat dağılır
- Rahatsız sandalyeler, konsantrasyonu olumsuz etkiler
- Görsel destek ekipmanı yoksa, örneğin bir diyagramı açıklamak için gereken süre iki katına çıkabilir
- Uygun olmayan ikram düzenlemeleri, toplantının bölünmesine neden olur

Ve benzeri birçok sorun... Katıldığınız önceki toplantıları düşünün.
Sonuç şu olmalı:

Toplantılar mutlaka...

- Doğru yerde
- Uygun bir odada
- Gerekli ekipmanlarla birlikte

...ve hepsi önceden planlanarak yapılmalıdır.

TOPLANTIDAN ÖNCE

NEREDE YAPMALI; OFİS İÇİNDE Mİ?



Bazı önemli toplantılar ofis dışında planlanmayı gerektirebilir (sonraki sayfaya bakınız).

Ancak çoğu toplantı, ofis içinde ve uygun bir odada yapılmalıdır. Bu oda şu özelliklere sahip olmalıdır:

- Sessiz
- Gerekirse özel (yani ses yalıtımı olan)
- Yeterli büyüklükte
- Konforlu (sandalye, masa ve diğer mobilyalar ergonomik olmalı)
- Boğucu havayı önlemek adına klima sistemi olmalı ya da pencere açılabilmeli
- Ne fazla lüks ne de aşırı sade, ortam dengeli olmalı
- Katılımcıların ve görsel materyallerin net şekilde görülebileceği bir yerleşime sahip olmalı; akustik de düşünülmeli
- Elektrik prizleri, iyi aydınlatma olmalı ama telefon bulunmamalı

"George'un odasında yaparız" demek yerine, **en uygun odanın hangisi olduğunu gerçekten düşünün ve buna göre plan yapın.**

Bazı toplantılar sanal ortamda da gayet etkili olabilir (sayfa 105), ancak bu durumda da her katılımcının bulunduğu yer; arka plan gürültüsü, gizlilik ve benzeri açılardan uygun olmalıdır.

TOPLANTIDAN ÖNCE

NEREDE YAPILMALI; OFİS DIŞINDA MI?



Daha ciddi ve uzun sürecek toplantılarda verilmesi gereken ilk karar şudur: Ofis içinde mi, dışında mı?

Bazı toplantılar, ofis ortamından ve dikkat dağıtıcı unsurlardan uzaklaşmayı gerektirecek kadar önemli olabilir.
Örneğin, üst düzey bir planlama toplantısını günlük iş temposuna sıkıştırmak zor olabilir; ancak belki iki günlük, hatta bir hafta sonunu kapsayan dış mekan toplantısı, normalde haftalar sürecek bir süreci hızla tamamlayabilir.
Böyle bir ihtiyaç varsa, doğru seçilmiş bir mekân, yarattığı sonuçlarla maliyetini kolaylıkla karşılayabilir. Aynı zamanda motive edici de olabilir.
Dışarıda seçilecek bir toplantı mekânı şu açılardan dikkatle değerlendirilmelidir: konum, maliyet, fiziksel olanaklar, atmosfer, gizlilik ve özel ihtiyaçları karşılayabilme kapasitesi (örneğin görsel materyal desteği).

Beklenen sonuçlar, burada asıl rehberiniz olmalıdır. Ve unutmayın; bazı toplantılar ofis dışında daha verimli geçse de bu durum her toplantıyı "keyfe dönüştürmek" için bahane olmamalıdır.

TOPLANTIDAN ÖNCE

TEMEL DONANIM VE İMKÂNLAR

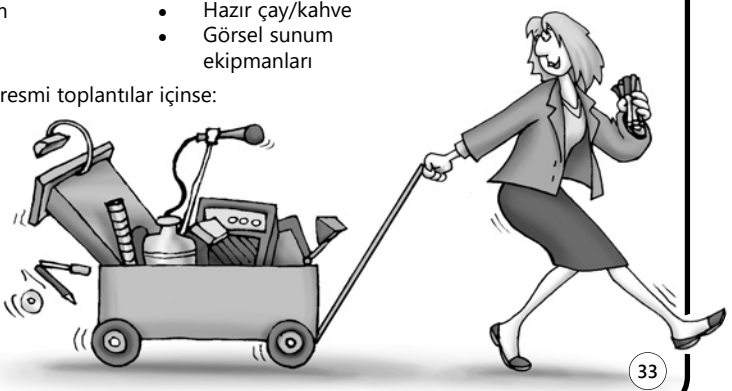
Doğru ekipmanlara sahip olmak, dikkat dağınıklığını ve gecikmeleri önler; toplantının sorunsuz ilerlemesini sağlar.
Şunlara ihtiyaç olup olmadığını gözden geçirin:

- Kalem/kurşun kalem
- Su ve bardak
- İsim kartları
- Hazır çay/kahve
- Görsel sunum ekipmanları

Daha büyük ya da daha resmi toplantılar içinse:

- Kürsü
- Mikrofon

Bunlar gibi detayları içeren bir toplantı kontrol listeniz olsun ki, kimsenin "Kalem var mı?" demesiyle toplantı bölünmesin.



TOPLANTIDAN ÖNCE

TEKNİK DONANIM



Toplantı için çeşitli teknik ekipmanlara ihtiyaç duyulabilir. Şu noktaları her zaman göz önünde bulundurun:

- Toplantı başlamadan önce tüm ekipmanları test edin ve uyumsuzluklara karşı dikkatli olun; örneğin, getirilen dizüstü bilgisayar ile projeksiyon cihazının kablosu uyuşmayabilir
- Toplantı başkanı, ekipmanın nasıl kullanılacağını ve sürecin nasıl işleyeceğini açıklamalıdır
- Ekipman (örneğin ekran) dikkatlice yerleştirilmelidir; herkesin görebilmesi, duyabilmesi ve bu araçlardan en iyi şekilde faydalanabilmesi sağlanmalıdır
- Slaytların dağıtılıp dağıtılmayacağı önceden belirtilmelidir; bu, gereksiz not alma ihtiyacını azaltır

Tüm ekipmanları, toplantının amacına hizmet eden destek araçları olarak değerlendirin. Teknoloji, toplantıya yön vermemeli ya da dikkat dağıtmamalıdır.

TOPLANTIDAN ÖNCE

GÖRSEL ARAÇLAR



Hiç şüphe yok ki, görsel araçlar çoğu toplantıya ciddi katkı sağlar.

Çünkü:

- Anlamayı kolaylaştırır
- Dikkati toplar
- Görselleştirir
- Tempoyu çeşitlendirir

...ve aktarılmak istenen mesajı somutlaştırır.

Görsel materyaller; katılımcıların önünde bulunabilecek basit bir el broşüründen, bilgisayarda hazırlanmış slaytlara kadar birçok biçimde olabilir.



Görsel araçlar için üç temel kural:

- **Mutlaka kullanın** (gerçekten fark yaratırlar)
- **Özenle hazırlayın** (okunaklı ve anlaşılır olduklarından emin olun)
- **Ekipmanı kontrol edin** (hatta tekrar kontrol edin), karmaşık rakam ve oranları açıklamak için grafik göstereceğinizi söyleyip sonra bunu başaramamak, yaşanabilecek en kötü durumlardandır

TOPLANTIDAN ÖNCE



GÖRSEL ARAÇLAR

NELER KULLANABİLİRSİNİZ?

- **Yazı panosu (flipchart):** Basittir, elektriğe ihtiyaç duymaz. Önceden hazırlanmış içerikleri göstermek ya da toplantı sırasında "çalışma alanı" olarak kullanmak için idealdir.
- **Akıllı tahta (smart board):** Elektronik bir beyaz tahta işlevi görür. Her biri bir diğerinden biraz farklı çalışır, bu yüzden önceden kısa bir deneme yapmanız faydalı olur.
- **Masaüstü sunum panosu:** Yazı panosunun tüm avantajlarını taşır ama taşınabilirdir; yalnızca küçük gruplar için yeterli boyuttadır.
- **Beyaz tahta:** Klasik karatahtanın yerini almıştır. İyi bir "çalışma yüzeyi"dir. Yazı panosundan farklı olarak çevrilip önceki sayfaya dönülemez ve mutlaka doğru kalem kullanılmalıdır, aksi takdirde temizlenemez!
- **Dağıtılabilir belge (broşür):** Belki de en kolay yöntemdir; önceden dağıtılabilir ve görselleştirmeyi destekler. Herkes aynı anda bakabilir.

Hangi görsel aracın kullanılacağı, toplantının doğasına, büyüklüğüne ve katılımcıların alışkın olduğu yöntemlere bağlı olarak değişmelidir.

TOPLANTIDAN ÖNCE



GÖRSEL ARAÇLAR

"POWERPOINT" FELAKETİ

Hepimiz, sonu gelmeyen PowerPoint slayt dizilerini izlemek zorunda kaldığımız toplantılara katıldık. Elbette PowerPoint oldukça kullanışlı ve pratik bir araçtır (teşekkürler Microsoft), ancak bazı riskleri de beraberinde getirir.

Şunlardan kaçının:

- Slayt sayısını abartmayın
- Her slayta aşırı bilgi sıkıştırmayın
- Belgelerdeki sayfaları doğrudan slayta çevirmeyin; yeniden düzenlemeden aktarmak slaytların aşırı dolu olmasına neden olur
- Anlamı belirsiz, alakasız görseller eklemeyin
- Üzerinde konuşmanız bittikten sonra slaytı uzun süre ekranda bırakmayın (bilgisayarda "B" tuşuna basarak ekranı geçici olarak karartabilirsiniz)

PowerPoint kullanımında en yaygın hatalardan biri şudur: **Ekrana bakarak, uzun metinleri aynen okumak.** Katılımcılar metni, sizin sesinizden yedi kat daha hızlı okuyabilir. Bu durum hem sinir bozucudur hem de profesyonel değildir.

Bu hataların temelinde, teknolojinin sunuma yön vermesi yatar.
Her zaman şunu düşünün: Slayt, bağlam içinde ne işe yaramalı?

TOPLANTIDAN ÖNCE



GÖRSEL ARAÇLAR

TEMEL KURALLAR

- İçeriği sade tutun
- Kelime sayısını sınırlı tutun
- Mümkün olduğunca diyagram, grafik ve görsel kullanın (ve asla sayısal verileri görsel destek olmadan sunmaya çalışmayın)
- Görselleri taze tutun (ilgi çekici hale getirmek için renk ve tasarımdan faydalanın)
- Gündemi yansıtmalarına özen gösterin
- Görselde sunulanla sözlü anlatımın birbiriyle uyumlu olmasına dikkat edin
- Anlamlı ve alakalı olmalarını sağlayın (böylece izlemeye değer hale gelsinler)
- Her şeyin gerçekten okunabilir olduğundan emin olun (özellikle grafikteki renklerin ayırt edilebilir olmasına dikkat edin)
- Dikkat dağıtıcı hale gelmelerine izin vermeyin (mesaj verildikten sonra ekrandan kaldırın)
- Slaytların kopyalarının dağıtılıp dağıtılmayacağını önceden belirtin (gereksiz fotokopi israfını önlemek için)

Eskiden söylenen şu söz hâlâ geçerli: "Bir resim, bin kelimeye bedeldir."

TOPLANTIDAN ÖNCE

TOPLANTI ÖNCESİ TOPLANTI



Toplantılarla ilgili en önemli gerçeklerden biri şudur: Pek çok konu, toplantı daha başlamadan önce zaten halledilmiş olur.

Başka bir deyişle, toplantıdan önce gerçekleşen gayri resmi buluşmalar, orada burada bir araya gelen iki ya da üç kişinin, neler olmasını istediklerini tartıştığı ve toplantı günü birlikte hareket edebilmek için **strateji oluşturduğu görüşmeler**, gerçek toplantının gidişatını büyük ölçüde etkiler.

Bu nedenle şunları yapmanız gerekir:

- Bu faktörü asla küçümsemeyin ve başkalarının da bunu kullanmayacağını varsaymayın
- Gerekli ittifakları kurmak için zaman ayırın
- Başkaları arasında oluşabilecek benzer birlikteliklerin işaretlerini gözlemleyin, bunların toplantıya etkisini önceden hesaplayın ve buna göre plan yapın
- Görünür ya da görünmez tüm ittifakların faydalı olabileceğini unutmayın (ancak bu görüşmelerin başkaları tarafından fark edilebileceğini varsaymakta fayda var)

Genel olarak, gayri resmi iletişim kanallarını ve söylenti ağını, toplantıya hazırlığın aktif bir parçası olarak kullanın.

TOPLANTIDAN ÖNCE

ZAMANINDA BAŞLAMAMAK



Hayal edin... Toplantı saat 10.00'da başlayacak. İnsanlar yavaş yavaş toplanıyor, saat geliyor ama herkes henüz gelmemiş. "Beş dakika daha bekleyelim" deniyor, kahveler dağıtılıyor, aralarda (muhtemelen pek de işe yaramayan) gelişigüzel sohbetler başlıyor. Zaman geçiyor ve toplantı, biri hâlâ gelmemişken, yaklaşık 15 dakika gecikmeli olarak başlıyor. Tam toplantı ciddileşip işe koyulmuşken, geç kalan kişi geliyor. Özürler, konuya hızlıca dönmeye çalışmak derken beş dakika daha boşa gidiyor.
Ve toplantı bir kez daha "başlıyor". Muhtemelen bu sahneye siz de tanıksınız.

Bu örnekte diyelim ki toplantıya sekiz kişi katılıyor; sekiz kişinin yarımşar saatlik zamanı çöpe gider; yani toplamda dört adam/saat kaybı.
Bazı kurumlarda bu tür zaman kayıpları neredeyse "normal" kabul edilir!

Toplantılara geç başlamak zaman israfına yol açar (hem de orantısız şekilde), zamanında gelenler tarafından hoş karşılanmaz, pozitif başlaması gereken bir toplantıyı daha baştan gerilime sürükleyebilir.



TOPLANTIDAN ÖNCE

ZAMANINDA BAŞLAMAK



Bu konu özellikle vurgulanmalıdır:

Toplantılara her zaman zamanında başlayın.

İlk başta zorlayıcı olabilir, ancak iyi alışkanlıklar kazandırmanın ve zamana saygı kültürünü yerleştirmenin tek yolu budur.

Eğer şirkette ya da departmanda yeniyseniz, işe en baştan nasıl devam etmek istiyorsanız öyle başlayın. Tutarlı olun.

Ve şu mesaj yayılmalı: "Sara'nın toplantılarına sakın geç kalma!"

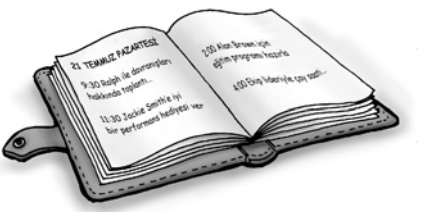
Buna değecektir.

Bu yüzden burada iki temel kural var:

- **Katılımcıysanız: Dakik olun**
- **Toplantı size aitse: Siz de dakik olun ve zamanında başlayın**

TOPLANTIDAN ÖNCE

DÜZENLİ TOPLANTILAR



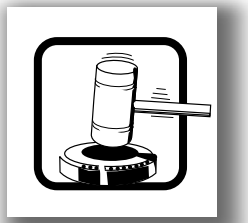
"Bu toplantıyı neden yapıyoruz?"
"Geçen toplantının üzerinden bir ay geçti de..."
Herhangi bir toplantıyı düzenli hale getirmeden önce, örneğin haftalık ya da aylık, gerçekten iyi düşünülmelidir.

Şu soruları sorun:

- Gerçekten ne sıklıkta toplantıya ihtiyaç var?
- Yılda kaç toplantı yeterli olur?
  (Çoğu zaman, ayda bir toplantı planlanır ama aslında yılda 9-10 toplantı yeterlidir; bu biraz daha "düzensiz" görünse de zaman kazandırır.)
- Bu toplantılar için yıl içinde en uygun zaman ne olmalıdır?
  (Örneğin bazı dönemlerde daha sık, bazı dönemlerde daha seyrek olabilir.)

Karar verildikten sonra, bu toplantıları önceden takvime yerleştirmek akıllıca olacaktır, örneğin önümüzdeki altı ay ya da yıl boyunca.
Bu, farklı kişilerin programlarının sürekli çakıştırmasının önüne geçer. Gereksiz hale gelen toplantılar her zaman iptal edilebilir.

Toplantıların alışkanlıkla sürüp gitmesine izin vermeyin.



TOPLANTININ YÖNETİLMESİ

(ve tartışmaların yürütülmesi)

Hem toplantı başkanları hem de katılımcılar için ipuçları

DÜMENİ SIKI TUTMAK



Her toplantının bir yöneticisi olmalıdır. Eskiden bu kişiye "başkan" (chairman) denirdi, artık daha çok "toplantı yöneticisi" ya da basitçe "chair" olarak anılıyor. Nasıl adlandırırsanız adlandırın, önemli olan mutlaka birinin olmasıdır ve bu kişi rasgele biri değil, uygun biri olmalıdır. Göreceğimiz üzere, bu rol oldukça kapsamlıdır.

İyi yönetilen bir toplantının avantajları şunlardır:

- Hedeflere daha iyi odaklanılır
- Tartışmalar daha yapıcı şekilde yürütülür
- Karar alınmadan önce kapsamlı bir değerlendirme yapılabilir
- Her görüşe yer verilir ve dengeli şekilde ele alınır
- Süreç daha profesyonel ve yapıcı kalır (tartışmalı konular bile)

İyi bir toplantı başkanı, toplantıyı yönlendirir, tartışmaları dengeler ve hedeflere zamanında, verimli, etkili ve vakit kaybetmeden ulaşılmasını sağlar.

TOPLANTININ YÖNETİLMESİ

DOĞRU LİDERİ SEÇİN



Yukarıda sayılan sorumluluklar göz önüne alındığında, toplantıyı yönetecek uygun kişinin doğru şekilde seçilmesinin ne kadar önemli olduğu açıkça görülmektedir.

İyi bir lider olmadan hiçbir toplantı düzgün ilerlemez; bu, yalnızca iki kişinin olduğu bir toplantı olsa bile.

Toplantı başlamadan önce doğru kişiyi başkanlık koltuğuna oturtun ve şunu kabul edin: İşleri yönetecek biri mutlaka olmalı. Elbette herkes görüşünü dile getirebilir; ancak düzenin korunması, sürecin tümü için büyük bir avantaj sağlar.





İKİ TEMEL KURAL

Başkan başka ne yaparsa yapsın (ya da yapmazsa yapmasın) mutlaka uygulaması ve koruması gereken iki temel kural vardır:

1. **Aynı anda yalnızca bir kişi konuşmalı**
2. **Kim konuşacaksa buna başkan karar vermeli**

Bu iki kurala sadık kalındığında, geri kalan pek çok şey zaten kendiliğinden yoluna girer.



TOPLANTININ YÖNETİLMESİ

BAŞKANIN SORUMLULUKLARI



Toplantıyı yönetmek önemli bir görevdir. Toplantı başkanlarının dikkatli ve hazırlıklı olması gerekir; ayrıca bu rolü başarıyla yürütebilmek için bazı beceriler öğrenilmeli ve pratik edilmelidir. Bu, üzerine düşünmeye değer bir konudur.

Toplantıyı yöneten kişi mutlaka şunları yapmalıdır:

- Katılımcıların saygısını kazanmalı
- Hazırlıklı gelmeli; ilgili tüm belgeleri önceden okumalı, gerekliyse başka önlemler almalı ve kendisini yönetici rolüne hazırlamalıdır (Ayrıca başkalarının da hazırlıklı gelmesini teşvik etmelidir; bu sayede katkılar daha düşünülmüş ve öz olur, zamandan tasarruf edilir)
- Dakik olmalı
- Zamanında başlamalı
- İdari konuların doğru şekilde yürütülmesini sağlamalı (örneğin ikramlar, toplantı tutanakları vb.)
- Kullanılacak teknolojik ekipmanlar konusunda ya sorumluluğu bizzat üstlenmeli ya da birini görevlendirmeli (böylece bir aksaklık olduğunda kimin ilgileneceği net olur)

TOPLANTININ YÖNETİLMESİ

BAŞKANIN SORUMLULUKLARI



Toplantı başkanı şunları yapmalıdır:

- Toplantıya doğru bir tonla başlamalı ve gündeme giriş yapmalı
- Gerekirse katılımcıları tanıtmalı (ve elbette kim kimdir kendisi biliyor olmalı; bazı toplantılarda isim kartları bu konuda yardımcı olabilir)
- Kuralları belirlemeli
- Tartışmayı ve oradaki kişilerin tarzlarını (çok konuşan, suskun, tartışmacı vb.) kontrol etmeli
- Gerektiğinde katılımı teşvik etmeli
- Net olmayan konuları hemen sormalı ve açıklığa kavuşturmalı (bu ciddi bir zaman tasarrufu sağlar; bir yanlış anlaşılma üzerine toplantı devam ederse, ileride geri dönüp düzeltmek daha uzun sürebilir)
- Herkesin söz almasını sağlamalı
- Tartışmayı konudan sapmadan sürdürmeli

TOPLANTININ YÖNETİLMESİ

BAŞKANIN SORUMLULUKLARI



Toplantı başkanı şunları yapmalıdır:

- Gerçek anlamda dinlemelidir; yani gerçekten DİNLEMELİ. "Ama siz şöyle demiştiniz..." gibi tartışmaları çözecek kişi odur
- Zamanı takip etmeli ve katılımcılara zaman baskısını hatırlatmalıdır
- Gerekli yerlerde ki genelde sık sık gerekir, net özetler yapmalıdır
- Kararların gerçekten alınmasını, üzerinde mutabık kalınmasını ve kayda geçirilmesini sağlamalıdır
- Aksilikler, patlamalar ya da duygusal tepkilerle başa çıkabilmelidir
- Toplantıyı özetleyerek kapatmalı, konuları sonuçlandırmalı ve varsa son idari detaylara değinmelidir (örneğin bir sonraki toplantı tarihini belirlemek gibi konular sıkça unutulur)
- Toplantıdan sonra, alınan kararlarla ilgili takip işlemlerini yerine getirmelidir (En büyük zaman kayıplarından biri, bir önceki toplantıda üzerine düşeni yapmamış insanların yeniden masaya oturmasıdır)
- Tüm bunları sabır, iyi niyet, espri anlayışı ve orada bulunan kişilere saygıyla gerçekleştirmelidir

İYİ BİR BAŞLANGIÇ YAPMAK



"İlk izlenim kalıcıdır" cümlesi klişe gibi gelebilir, ama doğru ve önemlidir. Üstelik tanımı gereği, bu şansı yalnızca bir kez elde edebilirsiniz.

Toplantıya şu şekilde başlayın:

- Olumlu bir tonla
- Amacı ve işleyişi netleştirerek
- Otoritenizi ve toplantıyı yönetme hakkınızı ortaya koyarak
- Uygun bir atmosfer oluşturarak
- Katılımcılarda ilgi ve heyecan uyandırarak
- Başından itibaren ciddi, iş odaklı bir izlenim yaratarak

Etkili bir başlangıç, toplantının geri kalanının da başarılı geçmesini büyük ölçüde kolaylaştırır.

TARTIŞMAYI TEŞVİK ETMEK



Toplantılar kısa tutulmalıdır. Ancak, yeterli ve temsil edici bir tartışma ortamı sağlamak da çok önemlidir; aksi halde kararlar eksik bilgilerle alınabilir.

Bazen gerekli bilgiler ortaya çıkmaz. Bunun çeşitli nedenleri olabilir:

- Reddedilme korkusu
- Diğer, belki de daha kıdemli kişilerin baskısı
- Yetersiz hazırlık
- Konuların tam olarak anlaşılmaması
- ...ya da sadece, katkı yapma konusunda yeterince teşvik edilmediği hissi

Bu nedenle burada uygulanması gereken kural şudur:
Katkı gelmeyen yerlerde, aktif biçimde katılımı teşvik etmek gerekir.

Toplantı lideri, katılımcılara görüşlerini sormalı ve bunu açık, düşünülmüş katkıları teşvik edecek şekilde yapmalıdır.

SORU SORMA TEKNİKLERİ



Toplantı başkanının soruları yönlendirici olmamalıdır. Örneğin başkan, "Bence bu harika bir öneri, siz ne düşünüyorsunuz?" derse, özellikle başkan kıdemliyse, karşı çıkmak zorlaşabilir.

Ayrıca, hangi tür sorunun hangi durumda uygun olduğunu da değerlendirin:

Açık uçlu sorular
Bu tür sorular "evet" ya da "hayır" ile yanıtlanamaz. Genellikle "ne, neden, nerede, ne zaman, nasıl, kim" gibi kelimelerle başlar ya da "Bu konuda ne düşündüğünüzü paylaşır mısınız?" gibi ifadeler içerir. Katılımcıları konuşmaya teşvik etmede en etkili soru türüdür.

Kapalı uçlu sorular
Bunlar genellikle "evet" ya da "hayır" gibi kısa yanıtlar üretir.
Örneğin: "Bu mantıklı geliyor mu sizce?"

Sorunun nasıl sorulduğu, alınacak yanıtı doğrudan etkiler. Eğer yalnızca "evet" gibi basit bir yanıt yeterliyse, kapalı soru işe yarar. Ancak daha ayrıntılı ve düşünülmüş yanıtlar isteniyorsa, açık uçlu sorular tercih edilmelidir.

TOPLANTININ YÖNETİLMESİ

GÖRÜŞ ALMANIN 6 YOLU



1. **Genel soru** – Tüm gruba yöneltilir, özellikle toplantıyı başlatmak için faydalıdır.
2. **Genel/yönlendirilmiş soru** – Önce gruba genel olarak sorulur (herkesin düşünmesini sağlamak için), ardından bir kişiye özel olarak yöneltilir: "Bu konuda ne düşünüyoruz? David, senin fikrin nedir?"
3. **Doğrudan bir kişiye yöneltilen soru** – Bireysel bir yanıt almak veya kişinin konuyu anlayıp anlamadığını kontrol etmek için kullanılır.
4. **Retorik soru** – Cevap beklemeyen ama bir düşünceyi vurgulayan veya düşünmeye sevk eden sorudur. Gerekirse başkan kendisi cevap verebilir.
5. **Yeniden yönlendirilmiş soru** – Başkanın cevaplaması beklenen bir soru, tekrar gruba yönlendirilir: "Bu geçerli bir soru. Siz bu konuda ne düşünüyorsunuz?"
6. **Geliştirici soru** – Önceki bir cevaptan yola çıkarak tartışmayı grup içinde genişletir: "Sarah bunun çok pahalı olacağını düşünüyor. Başka sorunlar var mı?"

Tartışmayı teşvik etmek, toplantıyı kontrol etmek kadar önemlidir. Bu teşvik sağlanmazsa, toplantı dengesiz ilerler ve verim azalabilir.

SORULARIN YANITLANDIĞINDAN EMİN OLUN



İyi sorular sormak önemlidir ancak bu, her zaman anında yanıt alacağınız anlamına gelmez.

1. **Yeniden sorun** – Israrcı olun, soruyu farklı şekilde ifade edin (soru anlaşılmamış olabilir) ve sorunun net olduğunu, gerçekten bir yorum beklendiğini hissettirin.
2. **Sessizliği kullanın** – Sorudan sonra oluşan kısa sessizlik çoğu zaman rahatsız edicidir.

Bu yüzden toplantı yöneticisi genelde hemen başka birine geçer. Ama siz gerçekten bir yorum istiyorsanız, bekleyin. Kişiye düşünmesi için zaman verdiğinizi ve onun fikrini önemsediğinizi belli edin. Sadece birkaç saniyelik bir ek bekleyiş bile çoğu zaman işe yarar; bir parça sabır yeterlidir.

Belki de konu gerçekten bir an düşünmeyi hak ediyordur.
Fazla acele ederek önemli katkıların kaçmasına izin vermeyin.

GÜNDEMDEKİ İŞE ODAKLANIN



Verimli bir toplantı, yoğun dikkat gerektirir. Kesintilere dikkat edin! "Bir saniye, buna bakmam gerek" diyerek gelen mesajlar, çalan telefonlar ya da sadece çay-kahve servisi bile toplantının akışını böler ve dikkatin dağılmasına yol açar. Bu nedenle şunlar faydalı olur:

- **Telefon, tablet ve bilgisayar gibi dikkat dağıtıcı cihazların kullanımını sınırlayan kurallar konulmalı; gerekli olmadıkça kapatılmaları istenmelidir**
- (Uzun sürecek toplantılar için) aralar planlanmalı, böylece katılımcılar ne zaman mesajlarına bakabileceklerini önceden bilmelidir
- İkramlar önceden organize edilmelidir
- Toplantıya katılmayan kişiler (örneğin santral görevlileri, sekreterler) toplantının nasıl işleyeceği konusunda bilgilendirilmelidir

Bir aksama olduğunda tartışmaya devam etmeyin; dikkatler tekrar toplanana kadar beklemek daha etkilidir.

Toplantının odağı, toplantı olmalıdır.

TOPLANTININ YÖNETİLMESİ

YARATICILIĞI TEŞVİK EDİN



İyi bir toplantı, yaratıcı olmalı ve şu hedefleri taşımalıdır:

- Düşünmeyi teşvik etmek (“İki kafa bir kafadan iyidir”)
- Yeni fikirler üretmek
- Konulara farklı açılardan bakmanın yollarını bulmak
- Değişimi başlatmak
- Alışılmadık çözümleri değerlendirmek
- Sorunlara çözüm getirmek

Ancak yeni fikirler, bazen olumsuz bir döngüye de neden olabilir. Toplantı lideri, katılımcıların hemen yargıya varmadan önce yeni fikirleri dinlemelerini ve değerlendirmelerini sağlamalıdır. Tartışma şu anlayışa dönüşmemelidir:
“Senin fikrin işe yaramaz, benimki daha iyi.”
Yaratıcılık, cesaretlendirilmelidir; fikirler ise yapıcı şekilde değerlendirilmelidir.



ÇATIŞMA NEDENLERİ



Kişilerin görev tanımları ve hedefleri, çoğu zaman doğal bakış açısı farklılıklarına yol açar, bu da çatışmaya zemin hazırlayabilir. Aşağıda, yalnızca birkaç etkenin, üç temel birim tarafından nasıl çok farklı şekillerde algılanabileceğine dair bazı örnekler yer almaktadır:

	Finans	Üretim	Pazarlama
Amaç	Ağırlıklı olarak geçmişe dönük: sonuçları analiz etmek ve bir miktar öngörüde bulunmak	Maliyet/üretim dengesini en verimli şekilde optimize etmek	Pazarda kârlı satışları en üst düzeye çıkarmak
Zaman odaklılık	Ağırlıklı olarak geçmişe dönük: sonuçları analiz etmek ve bir miktar öngörüde bulunmak	Ağırlıklı olarak bugüne dönük: üretimi sürdürmek, özellikle üç vardiya sisteminde	Ağırlıklı olarak geleceğe dönük: pazara tepki vermede geçen süre nedeniyle
Yönelim	Ağırlıklı olarak içedönük: şirketin iç performansına odaklı	Ağırlıklı olarak içedönük: fabrika koşulları ve personel olanaklarına odaklı	Ağırlıklı olarak dışadönük: müşteri, dağıtım ve rekabete odaklı

ÇATIŞMA NEDENLERİ



	Finans	Üretim	Pazarlama
Paraya Bakış	Genellikle "borç/alacak" yaklaşımı: para harcandığında gider, harcanmadığında tasarruf edilmiş sayılır	Genellikle "maliyet etkinliği" odaklı: değer analizi teknikleri ve maliyet düşürme ön plandadır	Genellikle "yatırımın geri dönüşü" yaklaşımı: promosyon için harcanan para, satış ve kâr olarak geri döner
Kişilik Özellikleri	Genellikle içedönük; uzun eğitim süreçlerinden geçmiş; kararlarını sayısal verilere dayalı olarak alır	Genellikle nicel disiplinlerde eğitimli; kararlarını giriş/çıkış dengesi temelinde alır	Genellikle dışa dönük; bazı kararlarını tamamen nitel değerlendirmelere göre almak zorundadır

Bu tür farklılıklar yalnızca kaçınılmaz değil, aynı zamanda kişilerin kendi işini iyi yapabilmesi için gereklidir. Çatışmanın nerede ortaya çıkabileceğini fark etmek, onu çözmenin ilk adımıdır.

ZOR KİŞİLER



Bazı insanlar, görüşleri ne olursa olsun, toplantılarda yapıcı bir tutum sergiler. Bazıları ise, açıkça söylemek gerekirse, oldukça zordur. Her biri farklı türde sorun yaratır ve farklı yaklaşımlar gerektirir. İşte en yaygın altı tipten biri:

ÇOK KONUŞAN GÖSTERİŞ MERAKLISI

Bu kişi dikkat çekmek ister, konuya fazla heveslidir ya da kendi uzmanlığını sergilemek için konuşmayı tekeline almaya çalışır.

Nasıl müdahale etmeli?
İlk adım, söze girecek fırsatı yakalamaktır. **En ufak bir duraksamayı** (nefes alma gibi) bile değerlendirin ve konuşmayı durdurun, mümkünse olumlu bir yorumla ya da teşekkür ederek. Sonra da konuyu değiştirin, yeni bir başlangıç noktası belirleyin ya da sözü başka birine verin. Grubu da dahil edebilirsiniz: "Bu görüş hakkında diğerleri ne düşünüyor?" Ya da doğrudan bir kişiye yönelerek şöyle diyebilirsiniz: "John'un söyledikleri, maliyetlerle ilgili bir soruyu gündeme getiriyor. Bu konuda ne düşündüğünü merak ediyorum Mary."

Bu tür insanların zamanı boşa harcamasına izin vermemeye dikkat edin ama uzun konuşmalarında değerli bir fikir olabileceğini de göz ardı etmeyin.



ZOR KİŞİLER

BOŞBOĞAZ

Aşırı konuşkan kişi bazen daha sinsi niyetler de taşıyabilir; başkalarının sesini bastırarak kendi görüşlerinin fazlasıyla öne çıkmasını sağlamak isteyebilir.

Nasıl müdahale etmeli?
Zamanlaması belirlenmiş bir gündem ve iyi bir disiplin, bu tür durumlarda oldukça işe yarar. Bunun dışında, yine de müdahale etmek gerekebilir: Konuşmayı kesmek, bir özet istemek ya da anlatımı yalnızca belirli bir noktaya odaklamak etkili olabilir. Örneğin: "Konuyu daha da açmadan önce, yalnızca birinci aşamayla ilgili görüşünüzü kısaca özetler misiniz?" Top artık toplantı başkanındadır ve başkan olarak, sözü başka bir katılımcıya doğrudan verebilirsiniz.



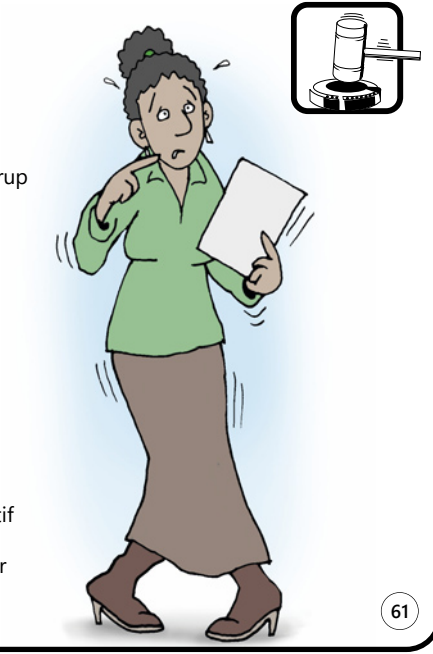
ZOR KİŞİLER

SUSKUN

Aşırı konuşan kişiler kadar zorlayıcı olan bir diğer grup da fazla sessiz kalanlardır, özellikle de katkılarının değerli olacağını bildiğiniz halde sessiz kalıyorlarsa. Bu kişiler utangaç, çekingen, sıkılmış, ilgisiz, deneyimsiz olabilir ya da fikirlerini ifade edecek güveni kendilerinde bulamıyor olabilirler.

Nasıl müdahale etmeli?
Burada en etkili yol, soru sormaktır. Başlamak için kolay bir soru sorun. Gerekirse, özgüvenlerini destekleyecek cesaretlendirici yorumlar yapın.

Eğer konuşabilecek durumda oldukları halde konuşmamayı tercih ediyorlarsa, bu kez daha zorlayıcı ya da doğrudan bir soru yöneltin. Alternatif olarak, onları doğrudan sürece dahil edin: "Anita, senin bu konudaki deneyimlerinle mutlaka işe yarar önerilerin vardır. Ne düşünüyorsun?" (Evet, biraz iltifat da bazen işe yarayabilir.)





ZOR KİŞİLER

KENDİ ARALARINDA AYRI TOPLANTI YAPANLAR

Fısıldaşmalar bazen yapıcı olabilir (tartışma sırasında doğan bir fikir gibi), ancak bazen de konuyu anlamadıklarını, sıkıldıklarını ya da hatta gizli bir gündem peşinde olduklarını gösterebilir.

Nasıl müdahale etmeli?
Toplantıyı kısa bir süreliğine duraklatmak, ortamda oluşan sessizlikte bu fısıldaşmayı yalıtılmış hale getirir, bu bile çoğu zaman durumu sonlandırmak için yeterlidir.

Bir soru yönelterek, ortada bir sorun mu var, yoksa bir belirsizlik mi yaşanıyor, bunu tespit edebilirsiniz.

Eğer gerçekten açıklığa kavuşturulması gereken bir şey varsa, kısa bir ara verip o konuya odaklanmak mantıklı olabilir. "Aynı anda yalnızca bir kişi konuşur" kuralı toplantı boyunca tutarlı şekilde uygulanmalıdır.





ZOR KİŞİLER

ALINGAN

Bu kişi, ya sürekli tekrar ettiği bir şikâyeti olan ya da bir konuda kendisine haksızlık yapıldığını düşünen kişidir. Bu algı haklı da olabilir, ancak toplantı genellikle bu tür meseleleri çözmek için uygun bir yer değildir. Çoğu zaman bu kişi, toplantıda birini suçlama eğilimindedir.

Nasıl müdahale etmeli?
Çok açık ifade edilmeyen bu şikâyetlerin altında gerçek bir sorun olup olmadığını araştırın. Kişiden daha net konuşmasını isteyin. Toplantının amacını hatırlatın. Gerekirse grubu da sürece dahil ederek odaklanmanın gerekliliğini vurgulayın. Konuyla doğrudan ilgili değilse, uygun şekilde "Bu konuyu daha sonra ayrıca ele alalım" diyerek dikkati tekrar asıl konuya yönlendirin.





ZOR KİŞİLER

DOLAMBAÇLI

İnsanların ne düşündüklerini tam olarak söylememelerinin birçok nedeni olabilir; örneğin uzun vadeli stratejileri gözetmek ya da prestij kaybı yaşamaktan korkmak.

Dolambaçlı davranan kişiler, gerçekleri olduğundan az gösterebilir, abartabilir ya da gizleyebilir; hatta bazen gerçeği açıkça söylemekten kaçınabilirler.

Nasıl müdahale etmeli?
Satır aralarını okumayı öğrenin, çünkü toplantının açık gündeminin ötesinde bir şeylerin döndüğünü fark etmeniz gerekebilir. Sonraki adım, büyük ölçüde duruma bağlıdır. Bazen uzun vadeli ya da dolaylı konular eşzamanlı olarak ilerletilmelidir. Bazen ise dolambaçlı yaklaşım, derhal ve net biçimde durdurulmalıdır.



DÜZENSİZLİKLE BAŞA ÇIKMAK



En iyi şekilde yönetilen kurumlarda bile toplantılar zaman zaman kontrolden çıkabilir.
Peki böyle bir durumda ne yapmalısınız?

- Asla öfkelenmeyin ya da duygusal davranmayın
- Dile getirilen konulardan birini seçin ve gerilimi tırmandırmadan, o konuya odaklanarak çözmeye çalışın
- Yeniden toparlanmadan önce ortak bir noktada anlaşmaya çalışın: "Evet, haklısınız. Bu gerçekten tartışmalı bir konu, duyguların yükselmesi normal. Ancak, gelin şöyle yapalım..."

Eğer düzensizlik devam ederse, şu seçenekler değerlendirilebilir:

- Birkaç dakikalık tam sessizlik isteyin, ardından konuyu yeniden ifade etmeye çalışın
- Kısa bir mola verileceğini duyurun ve bunun mutlaka uygulanmasını sağlayın
- Sorun yaratan maddeyi daha sonraya bırakın (ama ne zaman ve nasıl ele alınacağını net biçimde ifade edin; aksi takdirde durum daha da kötüleşebilir)
- Toplantıyı başka bir zamana erteleyin (bu en son başvurulacak ve mümkünse kaçınılması gereken bir seçenektir, ancak süregiden düzensizlikten daha iyidir)

Ve en önemlisi; Douglas Adams'a selamla: **PANİK YAPMAYIN!**

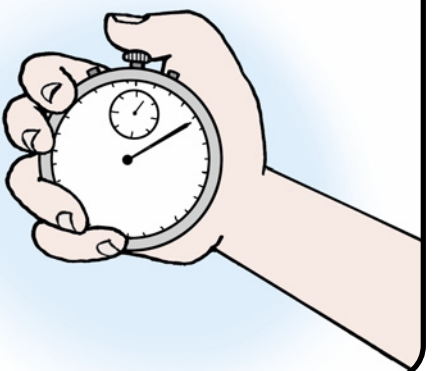
GÖZÜNÜZ SAATTE OLSUN

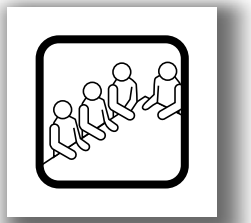


Zamanlama, daha önce de belirtildiği gibi, her toplantı için kritik öneme sahiptir.

Toplantı ilerledikçe zamanı gözlemleyin ve kalan süreye göre her şeyi ince ayarlayın. Bu, toplantı başkanı için olduğu kadar katılımcılar için de önemlidir.

Bir toplantı başkanının bir sonraki toplantısının verimli geçmesini sağlayacak en güçlü şey, katılımcıların önceki toplantının ne kadar iyi yönetildiğini hatırlamasıdır.



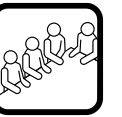


TOPLANTIYA KATILIM

Hem toplantı başkanı hem de katılımcılar için ipuçları

TOPLANTIYA KATILIM

İLK SORU



Toplantılar zaman, emek ve para kaybına neden olabilir. Öte yandan, gerekli toplantıların yapılmaması da fikir eksikliğine, tartışma, iletişim ve karar alma yetersizliklerine yol açabilir; bu da en az ilki kadar olumsuzdur.

Bir toplantıya davet edildiğinizde, şunu düşünün:

- Siz toplantıya ne katabilirsiniz?
- Toplantıdan ne elde edebilirsiniz?

...ve bu katkı ya da kazanımı başka bir yolla sağlayıp sağlayamayacağınızı sorgulayın. (Belki de katkınızı bir notla iletmek ya da toplantı tutanaklarını sonradan okumak yeterlidir.) Elbette gerçekçi olmak gerekir: Bazı toplantılar kaçınılmazdır, katılım mecburidir. Ancak geri kalanlar için kendinize şu sözü verin:

Gerçekten faydalı olduğuna ikna olmadıkça hiçbir toplantıya katılmayın.

TOPLANTIYA KATILIM

ETKİLİ KATILIM NASIL SAĞLANIR?



Eski bir söz vardır: "Ne ekersen onu biçersin." Toplantılar söz konusu olduğunda bu kesinlikle doğrudur.

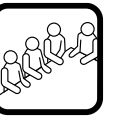
Katılımınızı etkili kılacak temel unsurlar şunlardır:

- **Yeterli hazırlık:** Ne olup bittiğini bilmiyorsanız ya da etkili bir katkı sunmaya hazır değilseniz, o toplantıya katkıda bulunmanız mümkün değildir.
- **Görünüşünüzle güven vermek**
- **İletişiminizi etkili kılmak**. Bu hem ne söylediğinizle, hem de nasıl söylediğinizle ilgilidir.
- Kendi görüşünüzü **savunmak** ve tartışmaları **etkili şekilde yönetmek**

Hiçbir toplantıyı "onların toplantısı" olarak görmeyin. Kendi rolünüze odaklanın ve katkınızın gerçekten anlam ifade etmesi için aktif bir çaba gösterin.

TOPLANTIYA KATILIM

GÜVEN VEREN BİR İZLENİM BIRAKMAK



Oscar Wilde şöyle demiştir: "Sadece sığ insanlar dış görünüşe göre yargılamadıklarını söyler." Bir kişinin dış görünüşü, söylediklerinin nasıl algılanacağı üzerinde gerçek ve somut bir etkiye sahiptir. Özellikle toplantıdaki herkesin sizi tanımadığı durumlarda, ne giyeceğiniz üzerine düşünmek bile fark yaratabilir. Toplantıda nasıl görünmeyi hedefliyorsunuz?

- Hazırlıklı mı?
- Verimli, düzenli mi?
- Yetkin ve otoriter mi?
- Uzman mı?
- Bilgili mi?
- Güvenilir mi?

Sizi nasıl görmek istiyorlarsa, bunu destekleyecek her detayı göz önünde bulundurmalısınız. Geç kalmak, dağınık görünmek, elinizde karman çorman dosyalarla gelmek ve ilk dakikadan belgeler arasında telaşla bir şey aramak... Etki bırakmak istiyorsanız kesinlikle yanlış bir başlangıç olur. Eğer insanlar söylediklerinizi nasıl algılayacaklarını bu detaylara göre belirliyorsa, bu durum önemlidir ve özenle yönetilmelidir.

TOPLANTIYA KATILIM

NEREYE OTURMALI?



Nereye oturduğunuz önemli mi? Bazıları belirli bir yerin uğuruna inanır, bazıları ise bunu hiç düşünmez. "Büyülü" bir koltuk olmasa da, göz önünde bulundurulması gereken bazı pratik unsurlar vardır. Örneğin, oturduğunuz yerden:

- Kimleri görebiliyorsunuz?
- Kimleri net göremiyorsunuz (yanınızda oturan kişi buna dahildir)?
- Toplantı başkanıyla konumunuz nasıl? Söz almak ya da duyulmak kolay olacak mı?
- Gayri resmi olarak iletişim kurmak istediğiniz kişilerle (örneğin bir şey fısıldamak ya da not iletmek gibi) mesafeniz nasıl?
- Telefon, kahve, kapı ya da projeksiyon cihazına yakın mı, uzak mı olmak istiyorsunuz?
- Görsel materyalleri rahatça görebilecek misiniz?

Bazı düzenli toplantılarda herkesin hep aynı yere oturmaması, toplantının dinamiğini olumlu etkileyebilir. Bazı toplantılarda ise yuvarlak masa kullanmak, kimsenin baş köşede olmaması sayesinde, daha verimli olabilir. (Kral Arthur'un Yuvarlak Masası'nı düşünün.)

TOPLANTIYA KATILIM

ETKİLİ İLETİŞİM KURUN



İletişimin kolay olduğunu asla varsaymayın. Zor olduğunu varsayın çünkü gerçekten öyledir.

Farklı kaynaklarda (eski ABD Başkanı Nixon da dahil) atfedilen alıntı da bu noktaya işaret eder:

En basit düşünceyi bile ifade etmek, açık ve net biçimde yapılmadığında karmaşıklaşır. Bu da hazırlıkla başlar (sayfa 75).

"Ne söylediğimi anladığını düşündüğünü biliyorum, ama duyduğun şeyin aslında demek istediğim şey olmadığını fark ettiğinden emin değilim."

Söylemek istediğinizi gerçekten söylediğinizden ve mesajınızın doğru şekilde iletildiğinden emin olun.

TOPLANTIYA KATILIM

KURALLARA UYUN



Toplantılar, kurallar olmasa (gerçi bazen kurallar dahilinde de) kolaylıkla bağırış çağırış ortamına dönüşebilir. Bu nedenle, kurallara uymak herkesin yararınadır. Bu, özgüvenli bir tutumu dışlamaz elbette. Ancak eğer siz...

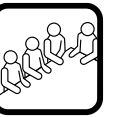
- Konuşmayı orantısız şekilde tekelleştiriyorsanız
- Sürekli başkalarının sözünü kesiyorsanız
- Gereksiz yere duygusal ya da kavgacı bir tavır sergiliyorsanız
- Zaman planlamasını bozuyorsanız
- Disiplinsiz ya da daha kötüsü, sorun çıkaran biri gibi görünüyorsanız

...uzun vadede kendi savunduğunuz görüşlere de zarar verirsiniz. Toplantı başkanını ve belirlenen kuralları kullanın. Uygun olduğunda kendi görüşünüzü kararlılıkla savunmaktan çekinmeyin. Ama bu, başkaları tarafından saygısızlık olarak algılanacak bir tavra dönüşmemeli.

Kurallara uyun, konudan sapmayın ve toplantının sizin için işe yaramasını sağlayın.

TOPLANTIYA KATILIM

KURALLARI ÇİĞNEYİN!



Denir ki, kurallar çiğnenmek içindir. Evet, öyledir ama bunu yapmadan önce çok dikkatli düşünün ve sakın alışkanlık haline getirmeyin yoksa kısa sürede "sorun çıkaran kişi" olarak anılabilirsiniz.

Her ortamda, en özgüvenli, en iddialı ya da en dramatik olanlar bir miktar güç ve etki kazanır. Bu yüzden bazen şu gibi anlar için yer olabilir:

- Dramatik bir çıkış
- Masaya yumruğun vurulup “HAYIR” denmesi
- Duygusal bir tepki
- Biraz mizah
- Kontrollü bir öfke
- Söz kesmeler

Ama, tekrar ediyorum, ama bunların hepsi çok dikkatli kullanılmalıdır.

Kural bozmayı istisnai bir hamle olarak değerlendirin, ama yerinde ve zamanında yapılan dramatik bir çıkışın etkisini de göz ardı etmeyin.

TOPLANTIYA KATILIM

HAZIRLIK



En basit toplantı bile hazırlık gerektirir. Bu bazen iki dakikalık bir düşünce, bazen de saatler süren dikkatli bir çalışma olabilir **ama mutlaka yapılmalıdır**. Toplantılarda bir konuyu doğaçlama savunmaya çalışırsanız, mesajınızı asla yeterince etkili biçimde iletemezsiniz.

Hazırlık için şunları yapmalısınız:

- **Tüm belgeleri dikkatlice okuyun** (önceki tutanaklar, gündem, iletilmiş rapor ve belgeler)
- **Önemli yerleri not alın veya işaretleyin**, böylece toplantı sırasında kolayca bulabilirsiniz
- **Katılımcı listesini gözden geçirin** (kim neden orada, dost kim, muhalif kim, kim ne sorabilir?)
- **Hangi soruları soracağınızı ve nasıl soracağınızı planlayın**
- **Katkılarınızı önceden hazırlayın** (neredeyse bir sunum hazırlar gibi)
- **İhtiyacınız olacak notları mutlaka yanınıza alın** (her detayı hatırlayacağınızı varsaymayın, yazın)

Hazırlık, etkili bir toplantının temelidir. Buna ayırdığınız zaman asla boşa gitmez; ama ihmal ederseniz, bedelini ödersiniz.

TOPLANTIYA KATILIM

HAZIRLIĞI DOĞRU ZEMİNE OTURTMAK

Unutmayın, yapacağınız katkı bağlamdan bağımsız olarak hazırlanamaz. Ne söylemeyi planladığınız kadar, bunun nasıl algılanabileceğini de düşünmeniz gerekir.

Çünkü insanlar...

- Söylenen her şeyi dikkatle dinlemez (bu yüzden dikkatlerini canlı tutmalısınız)
- Kendi mevcut görüşleri, önyargıları ve alışkanlıkları tarafından etkilenir
- Her şeyi kendi bakış açısından görür, objektif düşünmekte zorlanabilirler

...ve bu nedenle, toplantının amacını, sizin niyetinizi ya da tartışılan konunun içeriğini yanlış anlayabilir, duygusal ya da hiyerarşik bir yerden değerlendirme yapabilirler.



HAZIRLIĞI DOĞRU ZEMİNE OTURTMAK



Olayların akışı da zorluklar yaratabilir. Örneğin:

- Zaman sınırlı olabilir (Siz yarım saatlik bir sunum hazırlamış olsanız bile, yalnızca 10 dakika söz alacağınız kesinse bu hazırlık işe yaramaz.)
- Diğer gündem maddeleri, sizin önemli gördüğünüz konunun önüne geçebilir
- Bazı konular, belirli destekleyici bilgiler olmadan ilerletilemez (örneğin maliyet hesapları gibi); bu bilgiler olmadan o konuyu gündeme getirmek gerçekçi değildir

Her zaman gerçekçi bir planlama yapın. Varsayımla ve ideal bir senaryoya göre değil, gerçekte yaşanacak toplantıya göre hazırlanırsanız, o gün çok daha iyi bir performans sergilersiniz.

HEYECANLANMAYIN



Toplantılar travmatik olabilir. Çoğu zaman önemli kararlar bu toplantılarda alınır ve odada sizden daha kıdemli, daha deneyimli, daha uzman kişiler olduğunu bilmek gerginliğinizi artırabilir.

Bu gerginliğe karşı en iyi panzehir, **hazırlıktır**. Eğer gerekli çalışmayı yaptıysanız, verileri kontrol ettiyseniz ve katkınızı nasıl sunacağınızı önceden düşündüyseniz, bu size özgüven kazandırır. Bunun ötesinde...

- Derin bir nefes alın
- Yanınızda mutlaka bir bardak su bulundurun (ağız kuruluğu genelde heyecanın bir göstergesidir). Ve unutmayın: Çoğu kişi sizin başarılı olmanızı ister ve bekler.

Büyük günlerde bir miktar sahne korkusu kaçınılmazdır. Aslında bu heyecan olmasa adrenalin devreye girmezdi. Ancak zamanla deneyim kazanılır; özellikle toplantıdan sonra kendi performansınızı değerlendirir ve yaşananlardan ders çıkarırsanız.

Not: Eğer toplantıdaki katkınız doğrudan bir sunum şeklindeyse, bu ekstra beceriler gerektirir. *(The Presentations Pocketbook)*

TOPLANTIYA KATILIM

TARTIŞMANIN YAPISI



Toplantıda bir gündem maddesi ele alınırken, genellikle başkan tarafından başlatılan belli bir akış izlenir. Siz de kendi katkılarınızı sunarken bu yapıyı daha küçük ölçekte kullanabilirsiniz.

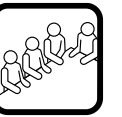
Bu yapı, şu sıralamayı içerir:

- **Giriş** – Konunun neden gündeme alındığını belirtmek, çerçeveyi çizmek, varsa önceki tartışmalara atıfta bulunmak ve konuya mini bir "gündem" kazandırmak: *"Bunu şöyle ele almayı öneriyorum..."*
- **Konu başlıklarını ortaya koymak** – Artı ve eksi yönleriyle meseleleri belirlemek; amaç, maliyet, yöntem, sonuç gibi temel unsurları dile getirmek; ana başlıkların yanı sıra siyasi, motivasyonla ilgili ya da duygusal boyutları da göz önüne sermek
- **Tartışma** – Artık diğer katılımcılar da görüş bildirecektir. Bu aşama, mantıklı argümanların geliştiği ve karar sürecine zemin hazırlayan bir tablo sunmalıdır
- **Özet** – Tartışmanın toparlanması ve bir karar ya da sonraki adımla bağlantı kurulması

Eğer hangi aşamada olunduğu netse ve yapılan her katkı bu yapıya uygun şekilde ilerliyorsa, toplantı daha mantıklı ve yapıcı şekilde devam eder.

TOPLANTIYA KATILIM

BİLGİLERİNİZ DOĞRU OLSUN



Toplantılarda ne kadar zamanın verilerin sorgulanması, kontrol edilmesi veya düzeltilmesiyle geçtiğine inanamazsınız. Eğer paylaştığınız bilgi yanlış çıkarsa, bütün savunmanız çöker ya da en azından güvenilirliğiniz zarar görür.

Bu yüzden zaman ayırın; kontrol edin, sonra tekrar kontrol edin. Söylediklerinizin gerçeklere dayandığından emin olun. Paylaştığınız bilgiler:

- Açık olmalı: Gereksiz ayrıntılarla boğulmadan, net şekilde ifade edilmeli
- Doğru olmalı: Tam anlamıyla gerçeğe uygun
- Kesin olmalı: Konuyu net biçimde destekleyen, yerinde bilgi

Bu biraz titizlik gibi gelebilir, ama gerçekten önemlidir. Örneğin şöyle derseniz: "*Değişim şart. Mevcut yöntem maliyetin yüzde 10'unu boşa harcıyor.*" Ve biri hemen şunu söylerse: "*Ben bu sabah rakamlara baktım, sadece yüzde 9,2.*" O anda söylediklerinizin değeri düşer. Artık "Ben yaklaşık olarak dedim" deme şansınız yoktur. Bu durumda ya konuya hâkim olmadığınız, ya da durumu abarttığınız izlenimi oluşur.

Bir bilgiyi paylaşıyorsanız, onun gerçekten doğru olduğundan emin olun.

KATKIDA BULUNMAK



Söylediklerinizin üç temel hedefi olmalıdır:

- **Anlaşılır**
- **İlgi çekici**
- **Güvenilir**

Yani insanlar sizi dikkatle dinlemeli, söylediklerinizin konuyla ilgili ve önemli olduğuna inanmalı ve sonunda gerekli durumlarda fikir birliği ya da harekete geçme noktasına gelmelidir. Şimdi bu üç unsuru tek tek ele alalım.



SÖYLEDİKLERİNİZİ *ANLAŞILIR* HALE GETİRİN



Anlattıklarınızın anlaşılır olması için kullanabileceğiniz çeşitli yöntemler vardır:

- **Açık "yön işaretleri" (işaretleyici ifadeler) kullanın:** Ne anlatacağınızı önceden belirtin: "*Bu konuda üç başlık var; önce maliyetlerden, sonra zamanlamadan ve ardından uygulama zorluklarından bahsetmek istiyorum.*" Katılımcılar bu yapıya başlarıyla onay verirse, mini bir gündem oluşur ve söyledikleriniz herkesin zihninde bir çerçeveye oturur.
- **Net bir yapı kurun:** En kısa katkı bile bir giriş, gelişme, sonuç yapısına sahip olmalıdır. Yorumlarınız, yalnızca "Bir de şu var…", "Ayrıca…" gibi başıboş ifadelerle art arda sıralanan noktalara dönüşmemelidir.
- **Mantıklı bir sırayı takip edin:** Bu da yine işaretleyici ifadelerle belirginleştirilebilir.

Örneğin, planlanan bir konferansı tarih sırasına göre ya da bir projeyi temel aşamalarıyla anlatmayı tercih edebilirsiniz. Hangi yöntemi kullanırsanız kullanın, bu yaklaşım başkalarına mantıklı gelmeli ve mesajınızı rasgele ifadelerden daha net hale getirmelidir.

TOPLANTIYA KATILIM



SÖYLEDİKLERİNİZİ *ANLAŞILIR* HALE GETİRİN

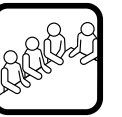
- Görsel araçlar kullanın: İnsanlar, hem görüp hem duyduklarında daha kolay anlar ve hatırlar. Slayt, diyagram vb. görseller kullanmayı düşünün. Eğer görsel sunma imkânınız yoksa, bunu canlı ve betimleyici anlatımla telafi edin; adeta sözcüklerle bir resim çizin.
- Jargondan kaçının: Ya da jargonu dikkatli kullanın. Jargon, aynı alandan insanların kullandığı profesyonel bir kısaltma dili gibidir. Ancak, ağzınızdan kolayca çıkan teknik terimleri herkesin anlayacağını varsaymayın.
- Anlamsız ofis dili ve "laf kalabalığı"ndan kaçının: Eğer aslında demek istediğiniz: *"Henüz bir şey yapılmadı ama bir an önce başlamamız gerekiyor"* ise, şunu demeyin: "Başlangıç noktası ve ilk faaliyetlerin belirlenmesine yönelik ön çalışmalarda kayda değer ilerleme sağlandı." Bu tür yapay dil hem kafa karıştırıcı hem de yorucudur.

Son olarak; sırf dikkat dağınıklığı yaratmasın diye bile olsa "Aslında...", "Temelde...", "Bir bakıma..." gibi her cümleye aynı şekilde başlamanıza neden olan can sıkıcı konuşma alışkanlıklarını fark edip düzeltmeye çalışın.

Anlaşılırlık temeldir; anlatımınız net değilse, diğer tüm çabalarınız zarar görür.

TOPLANTIYA KATILIM

SÖYLEDİKLERİNİZİ *CAZİP* HALE GETİRİN



Toplantılarda olan biten çoğu şey, yalnızca bilgi aktarmaktan ibaret değildir. İlham vermeniz, motive etmeniz ya da ikna etmeniz gerekebilir. Eğer başkalarından harekete geçmelerini, karar almalarını ya da bir şeyi içtenlikle uygulamalarını istiyorsanız, sadece söylemek yetmez; onları ikna etmeniz gerekir.

Bu süreç aslında satış yapmaya benzer. Şunları yapmalısınız:

- Karşınızdaki kişilerin ihtiyaçlarını veya bakış açılarını belirleyin
- Onlara, önerinizin kendi açılarından nasıl kabul edilebilir ya da faydalı olacağını gösterin

Eğer sık sık toplantılarda ikna edici olmanız gerekiyorsa, bu alan üzerine biraz çalışmak faydalı olur. Satış ve müzakere tıpkı diğer beceriler gibi öğrenilebilir.
(The Negotiator's Pocketbook)

TOPLANTIYA KATILIM

SÖYLEDİKLERİNİZİ *GÜVENİLİR* HALE GETİRİN



Eğer konuşmanızda gerçek gibi görünen bir iddiada bulunursanız ve bu iddia görüşünüzü desteklerse, başkaları anında şüpheyle yaklaşabilir: "*Tabii öyle söylersin, işine geliyor.*"

Bu nedenle sözlerinizi desteklemek için kanıt veya somut veri gerekebilir. Örneğin:

- Sayılar ve istatistikler
- Örnekler
- Başkalarının desteği (özellikle yetkili veya etkili kişilerden)
- Yazılı belgeler (tercihen yayımlanmış kaynaklar)
- Görsel veya betimleyici materyaller
- Araştırmaya dayalı bulgular
- Deneme ya da test sonuçları
- Kurum dışından yapılmış tarafsız yorumlar
- Alanında tanınmış bir uzmandan alınan görüş

Savunduğunuz fikrin, sadece sizin sözünüze dayanmasının yeterli olup olmayacağını değerlendirin. Gerekiyorsa, bu tür destekleyici kanıtları bulun ve sunumunuza ekleyin.

FARKLI İLETİŞİM TÜRLERİ

Toplantılar sırasında üç temel iletişim türü öne çıkar:

- **Başlatıcı iletişim:** Öneride bulunmak, fikir sunmak, bir yapı kurmak
- **Tepkisel iletişim:** Yanıt vermek, yorum yapmak, değerlendirme ya da yargıda bulunmak
- **Açıklayıcı iletişim:** Anlatmak, açıklamak, örnek vermek, anlaşılmayı test etmek



Bu iletişim türlerinin her biri farklı bir amaca hizmet eder, farklı bir tonla konuşur ve bazen yön göstermek gerekir: “Sana fikrini sormuyorum, söylüyorum (ya da tam tersi)." Bu türlerin hepsini kullanın, yerine ve bağlamına göre uygun şekilde kullanın ve hangisini ne zaman yaptığınızın farkında olun.

TOPLANTIYA KATILIM

GÖZLEMLEMEYİ İHMAL ETMEYİN



Toplantı sırasında ne söyleyeceğinize ve nasıl ifade edeceğinize o kadar odaklanabilirsiniz ki, diğer katılımcıları gözlemlemeyi unutmanız çok kolaydır. Burada iki faktör kritik önem taşır:

1. Dinleyin
Gerçek anlamda dinleyin; **aktif şekilde**, gerçekten ne söylendiğini anlayarak dinleyin. Dinlemek, söylediklerinizin içeriğini o anda gelişen konuşmalara göre **uyarlamanız** anlamına gelir. Unutmayın, eski bir deyiş vardır: "İnsana bir ağız, ama iki kulak verilmiş; onları da bu oranla kullanmak gerekir." Başkalarının söylediklerini hiçe sayarsanız, kendi düşüncelerinizi etkili biçimde aktarmanız mümkün olmaz.

2. Gözlemleyin
Algılarımızın büyük bir kısmı duyduklarımızdan değil, gördüklerimizden oluşur. İnsanların toplantıya nasıl tepki verdiğini izleyin. İşaretler, jestler, mimikler, beden dili (ve iç çekmek gibi sözel olmayan sesler) devam eden tartışmada diğer kişilerin nerede durduğunu anlamanızı sağlar.

Toplantılarda sadece kendi fikrinizi iyi ifade etmeniz yetmez; karşınızdakileri de iyi analiz etmeniz gerekir. Ne kadar iyi gözlemlerseniz, söylediklerinizi o kadar doğru konumlandırırsınız.

TOPLANTIYA KATILIM

NE ZAMAN KONUŞMALI?



Bu konuda kesin ve şaşmaz bir kural yoktur. Tartışmayı ilk açan siz olursanız, ne kadar etkileyici konuşursanız konuşun, bir saat sonra kimse söylediklerinizi tam olarak hatırlamayabilir. Ama çok geç kalırsanız da insanlar çoktan kararını vermiş olur ve fikirlerini değiştirmeye ya da tartışmayı uzatmaya pek yanaşmaz.

Aşağıdaki öneriler, ne zaman konuşmanın en iyisi olduğuna karar verirken yardımcı olabilir:

- Belirli bir sırada konuşmayı kafaya takarak hazırlık yapmayın: Sonuçta hangi anda söz alabileceğiniz belli olmayabilir, hazırlıklarınızı esnek tutun.
- Sözlerinizin başkalarının söylediklerinizle veya söylemesi muhtemel şeylerle ilişkisini düşünün: Görüşünüzün mantıksal olarak nereye oturduğunu değerlendirin.
- Güçlü yanlarınızı kullanmayı düşünün: Siz daha çok konuyu tanımlamada mı, genel çerçeveyi çizmede mi, özetlemede mi, yoksa rakamlarla ilgilenmede mi iyisiniz?
- Konuştuğunuzda, ilerleyen aşamalarda yeniden söz alabilmek için zemin hazırlayın: "Finansal kısımlara geldiğimizde ben de tekrar görüş bildirmek isterim" gibi ifadeler kullanın.

Ne zaman konuşursanız konuşun, **bunu çok geçe bırakmayın**. Sürekli "en doğru anı" beklemek, sonunda hiç konuşamamanıza neden olabilir.

TOPLANTIYA KATILIM

DOĞRU TUTUMU BENİMSEYİN



Toplantıya katılmak, pasif bir izleyici değil, aktif bir katılımcı olmak demektir. Hele ki bu toplantıdan bir şey kazanmak istiyorsanız, uyuklama lüksünüz yok!

Unutmayın:

- **Tüm toplantı boyunca dikkatinizi koruyun ve odaklanın**
- **Söylenen her şeyi dinleyin** (gerekiyorsa not alın)
- **Diğerlerinin tavır ve beden dillerine dikkat edin** (anlamın bir kısmı söylenmeyenlerde gizlidir)
- Sürekli düşünün (ve konuşmadan önce beyninizi devreye alın!)
- Ne olursa olsun **sakinliğinizi koruyun**

Toplantıda iz bırakmak istiyorsanız, zihniniz açık, dikkatiniz yerinde olmalı.



TOPLANTIYA KATILIM

BECERİLERİNİZİ GELİŞTİRİN



Toplantılar karmaşıktır. Etkileşimlidirler ve kimin ne söyleyeceğini, ne yapacağını önceden tahmin etmek çoğu zaman zordur. Toplantılarda etkili olmak, doğuştan gelen bir yetenek değildir. Hepimiz, toplantıların gerektirdiği iletişim becerilerini öğrenmekten ve pratik yapmaktan fayda görürüz.

Eğer toplantı deneyiminiz azsa, daha çok toplantıya katılmanız gerekir. Zamanı boşa harcamamaya dikkat ederek şunları göz önünde bulundurun:

- Hangi tür toplantılar düzenleniyor?
- Hangi komite veya yönetim gruplarına katılabilirsiniz?
- Sizin rolünüz ve sorumluluklarınız, hangi toplantılarda nasıl katkı vermenize olanak tanıyor?

Farklı masalara oturun, bazı gruplara katılın, nasıl işlediğini görün ve katılım tarzınızı deneyerek geliştirin. Toplantılardaki performansınızı değerlendirin ve becerilerinizi ince ayarlarla ilerletin.

Unutmayın: Toplantılarda etkili olmak, iş dünyasında son derece önemli bir yetkinliktir.



GRUP DİNAMİKLERİ

BİRLİKTE ÇALIŞMAK



Eski bir söz der ki, "*Toplantı, tek başına hiçbir şey yapamayan insanların bir araya gelip birlikte hiçbir şey yapılamayacağına karar verdikleri yerdir*".

Umarız gerçek bunun tam tersidir. Bazı konular, ancak tartışma, danışma ve insanların birlikte yapıcı çalışmasından doğan yaratıcılıkla ele alınabilir.

Bunun gerçekleşebilmesi için katılımcılar şunları kabul etmeli ve uygulamalıdır:

- Birlikte çalışmanın zaman zaman zorlayıcı olabileceğini kabullenmek
- Bu zorlukları aktif şekilde ortadan kaldırmak için çabalamak
- Aynı zamanda, oluşabilecek sinerjiyi beslemek ve teşvik etmek için çaba göstermek
- Grup dinamiklerini, istenen olumlu süreçleri tetiklemek için kullanmak

Amaç, toplantının sonucunun tek tek bireylerin ulaşabileceğinden daha büyük bir etki yaratmasıdır.



SOSYAL YAPI

Her organizasyon insanlardan oluşur; dolayısıyla bir sosyal yapısı vardır. İnsanlar arasındaki iletişim ve etkileşim önemlidir ve tamamen kesilemez. Hiç toplantı yapılmayan bir organizasyon, oldukça verimsiz ve kuru bir yer olurdu.

Toplantılar elbette iş odaklı olmalıdır ancak zaman zaman katılımcıların:

- Birbirleriyle tanışmasına
- Bilgi (ve dedikodu!) alışverişinde bulunmasına
- Deneyimlerini güncellemesine

...fırsat tanınması gerekir.
Bu etkileşim, insanların kendini bir ekibin parçası gibi hissetmelerini sağlar ve o ekibi, içinde olmak istedikleri bir yapıya dönüştürür.

Eğer bu sosyal etkileşim olmazsa, katılımcılar gergin olabilir, konuya odaklanmakta zorlanabilir ya da en basitinden toplantıya katılmak istemeyebilirler. Gazeteci Katherine Whitehorn'un da dediği gibi:

"Toplantılar, biraz kokteyl partilerine benzer. Gitmek istemezsiniz ama davet edilmediğinizde de bozulursunuz."

GRUBUN MOTİVASYONU



Gruplar, tıpkı takımlar gibi, içsel olarak motive olur. Eğer bir grup, hedeflerine ulaşmak konusunda yüksek motivasyona sahipse, işe yapıcı şekilde koyulur. Toplantılarda yapılan bazı yorumlar, bireysel görüşten çok grup zihniyetini yansıtabilir. Bu nedenle, grupta olumlu bir atmosfer oluşmasını sağlayan unsurlara odaklanmak faydalıdır.

Bu unsurlar şunlardır:

- Herkesin amacı net şekilde anlaması
- Bireysel hedeflerle grup hedefleri arasında ciddi bir çatışma olmaması
- Grubun içinde, sadece orada olup katkı sunmayan "beleşçi"lerin bulunmaması (ya da bunların tolere edilmemesi)
- Grup üyelerinin, başkanlık eden kişiyle ilgili memnuniyetsizlik ya da güvensizlik duymaması
- Takım sadakati
- Daha önce birlikte başarıyla çalışmış olma deneyimi
- Yıkıcı kliklerin (küçük ayrımcı grupların) olmaması
- Hem bireysel hem de ortak becerilere olan özgüven
- Hiyerarşik komplekslerin ortalığı karıştırmaması

Yüksek motivasyonlu bir grup, moralin düşük olduğu dağınık bir gruba kıyasla her zaman çok daha etkili çalışır.



NE KADAR TARTIŞMA OLMALI?

Toplantılar bazen tek kişilik bir monoloğa, bazen de herkesin aynı anda konuştuğu bir kargaşaya dönüşebilir. Tartışmanın miktarı, kapsamı ve ne kadar serbestçe dallanıp budaklanmasına izin verildiği, toplantının nasıl ilerleyeceğini doğrudan etkiler.

Çok fazla tartışma içeren ve zayıf şekilde kontrol edilen bir konuşma şunlara yol açabilir:

- Aynı anda ele alınamayacak kadar çok seçenek ya da ayrıntının ortaya çıkması
- Aşırı duygusallık
- Daha sık yanlış anlaşılmalar
- Karşıt kutupların oluşması
- Karara varmanın uzun sürmesi hatta karara hiç varılamaması
- Önemsiz konulara sapma
- Asıl gerekli detayların gözden kaçırılması
- Kısırdöngü şeklinde süren tartışmalar
- Gerçekçilikten kopma



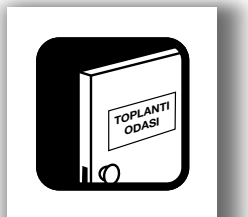
NE KADAR TARTIŞMA OLMALI?



Aşırı kısıtlanmış, fazlasıyla kontrol altında tutulan bir tartışmaysa şu sonuçlara yol açabilir:

- Sıkıcılık
- Gereksiz ayrıntılara fazla takılma, "laf kalabalığı"
- Tekrarlar
- Önemli bilgilerin saklanması
- Aşırı aceleyle alınmış kararlar
- Dağınık ve plansız takip adımları
- Alınan kararlara gerçek bir bağlılık oluşmaması
- Kararların daha sonra desteklenmemesi
- Çözülemeyen görüş ayrılıkları
- Düşük moral ve heyecansızlık
- Geçmişte takılıp kalma





TOPLANTIDAN SONRA

TOPLANTIDAN SONRA

TOPLANTI TUTANAĞI



Tutanak gerçekten gerekli mi? Bazı toplantılar için cevap "HAYIR" olabilir. Zaten çoğu organizasyonda fazlasıyla evrak yükü vardır.

Ancak bazı durumlarda tutanak zorunlu olur; daha sık olarak ise **basit bir "eylem hatırlatıcısı" mutlaka gerekir**. Toplantıdan sonra yazılı bir not almanın üç temel amacı vardır:

- **Eyleme geçirme hatırlatıcısı:** Toplantıda görev üstlenen kişilere ne yapacaklarını ve ne zaman yapacaklarını hatırlatır.
- **Hafıza tazeleme aracı:** Bir sonraki toplantıda, özellikle düzenli yapılan oturumlar arasında bir bağlantı kurar, gelişmeleri veya raporlanması gereken noktaları göz önünde tutar. Bu genellikle gündemde "önceki toplantıdan kalan konular" olarak yer alır.
- **Kayıt:** Ne olup bittiğini ve özellikle hangi kararların alındığını belgeleyen bir kayıttır. Toplantının türüne göre bu kayıt, kalıcı bir belge olabilir veya sadece birkaç ay saklanacak geçici bir kolaylık.

Tutanak yalnızca gerçekten gerekliyse hazırlanmalıdır. Ancak hiçbir yazılı not almadan geçmek istiyorsanız, bunu yapmadan önce çok dikkatli düşünün.

TOPLANTIDAN SONRA

TUTANAKLARI İŞE YARAR HALE GETİRİN



Eğer tutanaklar gerçekten faydalı ve etkili olacaksa, şu özellikleri taşımalıdır:

- **Doğru:** Bu açık gibi görünse de çok önemlidir; raporda yapılacak herhangi bir dikkatsizlik ya da eksiklik, ciddi sorunlara yol açabilir.
- **Nesnel:** Tutanakları hazırlayan kişi, kendi yorumunu katmadan, söylenenleri olduğu gibi aktarmalıdır.
- **Özetlenmiş:** Etkili şekilde özetlenmemiş tutanaklar genellikle kimse tarafından okunmaz.
- **Anlaşılır:** Hem doğru bir kayıt oluşturmak hem de eyleme geçişi teşvik etmek için net ve açık olmalıdır.
- **İş odaklı:** Hangi eylemi, kim, ne zamana kadar gerçekleştirecek, bu net olmalıdır. Çoğu kurumun kendi düzen şablonu ve yazım standartları bulunur. Tutanaklara kimse göz atmayacaksa onları yazmak zaman kaybıdır.

Ama gerçekten okunmasını istiyorsanız, onları okunmaya değer hale getirin.

TOPLANTIDAN SONRA

TUTANAKLAR: PRATİK BİR DÜZEN



Tutanaklar, önceden planlanmış bir başlık yapısına göre hazırlanmalıdır:

Katılanlar: Bu bilgi, kayıt açısından önemli olabilir (özellikle kişi bir departmanı ya da personel temsilciliğini temsilen gelmişse).

Mazeret bildirenler: Daha sonra kimin görüş bildirmediğini bilmek işe yarayabilir.

Önceki **toplantının tutanakları:** Eğer toplantı bir dizinin parçasıysa, önceki tutanaklara dair yorumlar olabilir ve bunlar da kaydedilmelidir.

Gündeme dair devam eden konular: Gerekirse numaralı paragraflarla belirtilir.

Görüşülen maddeler: Gerçekler ve alınan kararları içerecek şekilde numaralandırılmış paragraflar halinde yazılır (gerektiğinde tartışma detayları da eklenebilir).

Genellikle **rapor diliyle** yazmak en iyisidir: *"Kararlaştırıldı..."* gibi ifadeler kullanmak, yazanı kendi yorumlarını katmaktan uzak tutar.

Gerektiğinde şu gibi başlıklar da eklenebilir: **Görüşülecek diğer konular, bir sonraki toplantı tarihi**

Son olarak, **kimlerin bu tutanakları alması gerektiğini** gözden geçirin (bu, toplantıya katılanlardan ya da mazeret bildirenlerden daha fazlası olabilir) ve **bilgiyi hızlıca dağıtın**.

TOPLANTIDAN SONRA

TUTANAKLAR: EN UYGUN FORMAT



Tutanaklar, özellikle daha resmi olanlar, sıkışık ve yoğun metin blokları halinde yazılmamalıdır. Katılımcılar bunları not almak için kullanmak isteyebilir, bu yüzden bolca boşluk bırakmak faydalıdır.

Tutanağın biçimi ve düzeni açısından, dikkat çekmesi gereken temel unsurlar şunlardır:

- Alınan kararlar
- Atanmış eylemler (görevler)
- Bu eylemi kimin gerçekleştireceği
- Eylemin şekli (ne yapılacağı)
- Ne zamana kadar tamamlanacağı

Örneğin:

MADDE	EYLEM	TARİH
Proje kapsamında yer alan maliyetlerin dökümünün hazırlanarak bir sayfalık özet halinde bir sonraki toplantıdan önce dolaşıma sunulmasına karar verildi.	P.F. tarafından hazırlanacak ve dolaşıma sunulacak.	15 ARALIK

TOPLANTIDAN SONRA

TUTANAKLAR: HEMEN DAĞITIN



Son bir tavsiye:
Eğer tutanakları hazırlama sorumluluğu sizdeyse, **bunu toplantı biter bitmez yapın**.

- Detayları doğru hatırlama ihtimaliniz çok daha yüksektir (Bu sayede hazırlamak da daha az zaman alır)
- Pek çok kişi, toplantıda verdiği sözleri tutanak eline ulaşmadan yerine getirmez; bu yüzden erkenden dağıtmak, uygulamada gecikmeleri azaltır
- Hızlı hareket etmek, sizi hem etkili bir çalışan olarak gösterir hem de başkalarına iyi bir örnek oluşturabilir

Ders: Can sıkıcı bir görev gibi görünse bile, ertelemeyin; faydasını göreceksiniz.



RESMİ TOPLANTILAR VE ÇEVRİMİÇİ TOPLANTILAR

Birkaç ipucu

RESMİ TOPLANTILAR

KURALLAR



Gereksiz bürokrasiye yol açmamak için, gerekli olan anayasal düzenlemelere uyularak mümkün olduğunca az kural belirlenmelidir. Ancak, mantıklı kurallar işleri rayında tutar, zaman kazandırır ve daha iyi sonuçlar alınmasını sağlar. Örneğin şu konulara açıklık getirilebilir:

- Toplantı çağrısı için gerekli bildirim süresi ve bu çağrıyı kimin yapabileceği
- Toplantının nerede ve ne zaman yapılabileceği; öyle bir yer/zaman seçilmeli ki katılımı caydıracak kadar uygunsuz (kasıtlı olarak?) olmasın
- Gündem ve raporlar: Ne şekilde hazırlanacağı, hangi biçim ve düzende sunulacağı, ne zaman dağıtılacağı
- Toplantı başkanının rolü (kurallara uyulması, söz alma sırasında yalnızca başkan aracılığıyla konuşulması vb.)
- Dil ve üslup: Yüksek sesle konuşma veya küfür yasaktır
- Resmi prosedürler: Bireysel çıkar beyanı, yeterli katılım sayısı (çoğunluk), önerge sunma, değişiklik teklifleri, oylama, usul hataları, yasal sonuçların takibi gibi süreçler

Hangi kurallara sahip olursanız olun, bunların mantıklı, ortaklaşa kabul edilmiş, herkes tarafından bilinir ve uygulanır olduğundan emin olun!

ÇEVRİMİÇİ TOPLANTILAR

UZAKTAN KATILIM



Toplantılar her zaman yüz yüze yapılmaz; katılımcılar farklı lokasyonlarda olabilir ve telefon konferansı ya da Skype gibi bilgisayar bağlantıları aracılığıyla çeşitli sanal toplantı teknolojilerini kullanabilirler. Bu tür toplantılar özen gerektirir.

Teknoloji nadiren kusursuz çalıştığından, toplantı başlamadan önce sistemin kurulması ve test edilmesi her zaman faydalıdır. Ayrıca şu konulardan emin olun:

- Katılımcılar rahat oturuyor ve ekipmanla verimli şekilde bağlantı kurabiliyor mu; sesleri mikrofon tarafından algılanabiliyor mu, ekranı görebiliyorlar mı vb.?
- Yapılan düzenlemeler, görüşmenin her iki (veya daha fazla) ucu için de uygun mu (örneğin: zamanlama, saat farkı, uygunluk gibi)?
- Her iki tarafta da birer toplantı yöneticisi (grubu koordine eden kişi) bulunuyor mu?

Ve tıpkı diğer tüm toplantılarda olduğu gibi, toplam süreci yöneten tek bir kişi var mı?

Toplantı başlamadan önce herkesin kısa bir deneme konuşması yaparak sesin net duyulup duyulmadığını kontrol etmesi iyi bir fikir olabilir.

Toplantıdan önce harcanan hazırlık süresi, sonunda fazlasıyla karşılık bulur.

ÇEVRİMİÇİ TOPLANTILAR

UZAKTAN KATILIM

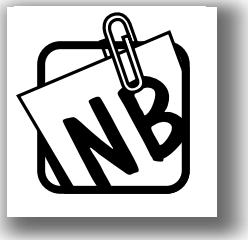


Sanal toplantıların daha fazla düzende tutulması gerekir; özellikle yalnızca sesli yapılıyorsa. Çünkü genel olarak iletişim, görsel unsurlarla daha anlaşılır hale gelir. Video konferanslarda ise internet bağlantısına bağlı olarak görsellerin kalitesi düşük olabilir ya da bazı katılımcılar hiç görüntü alamayabilir. Verimli geçmesi için şunlara dikkat edin:

- Her şeyin net olduğundan ve yanlış anlaşılma olmadığından düzenli olarak emin olun. Bu, toplantı başkanının sorumluluğudur; sanal toplantılarda bu görev daha da önem kazanır.
- Katılımcılardan, herhangi bir sorun yaşadıklarında hemen belirtmelerini isteyin.
- Önceden hazırlık şarttır.
  (Birinin bir belgeyi bulamaması nedeniyle yaşanan gecikmeler bu tarz toplantılarda daha da can sıkıcıdır.)
- Herkesin tam konsantrasyonla dinlemesi gerekir; bu toplantıları doğası gereği takip etmesi daha zordur.
- Görsel ipuçlarının yokluğu unutulmamalıdır: İroni, alay gibi ifadeler yanlış anlaşılabilir.
- Not tutma eksiksiz yapılmalı ve ardından ne yapılacağı net şekilde belirlenmelidir.

Eğer katılımcıların bir kısmı ekranda görünmüyorsa, toplantı başkanı söz istemek veya araya girmek için nasıl bir yöntem kullanılacağını önceden kararlaştırmalıdır.

Sanal toplantılar ciddi oranda zaman ve para tasarrufu sağlayabilir ama verimli olması için dikkatle yönetilmeleri gerekir.



ÖZET

ÖZET

KONTROL LİSTESİ



Her toplantının sonunda etkinliğini gözden geçirmelisiniz; ancak bu şekilde gelecekteki toplantılar geliştirilebilir. Aşağıda, sorulması gereken soru türleri yer almaktadır:

Toplantının Hedefleri

- Toplantı yapmak için açık ve geçerli nedenler var mıydı?
- Bu nedenler, ölçülebilir hedefler olarak açıkça ifade edilmiş miydi?
- Katılımcılar bu hedefleri önceden biliyor muydu ve bu hedefleri onaylıyorlar mıydı (yoksa bazı kişilerin toplantıdan beklediği, daha kişisel amaçlar mı vardı)?

İdari Konular

- Yeterli süreyle önceden bilgilendirme yapıldı mı?
- Yeterli ve açık bilgi sağlandı mı (gündem, ilgili belgeler, önceki tutanaklar vb.)?
- Mekân, ortam ve ekipman uygun şekilde organize edilmiş ve yeterli miydi?

Katılımcılar

- **Doğru kişiler** toplantıya katılmış mıydı?
  (Özellikle, gereksiz katılım var mıydı ya da önemli kişiler eksik miydi?)

ÖZET

KONTROL LİSTESİ



Katkılar

- Resmi katkılar (sunumlar, raporlar vb.) hazırlanmış mıydı?
- Katılımcılar görüşlerini açık ve öz şekilde ifade edebildi mi?
- Gerektiğinde, katkılar uygun belgelerle desteklendi mi?
- Konuşmalar konu dışına çıkmadan, odaklanarak mı yapıldı?

Etkileşim

- Resmi katkı sunanlar, gelen ek soruları yeterince yanıtlayabildi mi?
- Gerekli tüm katılımcılar görüş bildirdi mi?
- Katılımcılar birbirlerini dinledi mi?
- Kurallara uyuldu mu? Toplantı düzenli şekilde ilerledi mi?
- Tartışmalar yapıcı mıydı, hedeflere odaklanmış mıydı?
- Katılımcılar, toplantı öncesi gerekli hazırlıkları yapmış mıydı?
- Herhangi bir aksaklık yaşandı mı
  (örneğin duygusallık, dar görüşlülük ya da sırf inatçılıkla davranılması gibi)?

ÖZET



KONTROL LİSTESİ

Toplantı Başkanı/Lider

- Toplantı ve katılımcılar uygun şekilde tanıtıldı mı?
- Gündem kullanıldı mı ve gündeme sadık kalındı mı?
- Zaman iyi yönetildi mi? (Toplantı zamanında başladı ve bitti mi; her maddeye uygun süre ayrıldı mı?)
- Katılımcılar doğru şekilde yönetildi mi; gerektiğinde tartışmaya dahil edildiler mi ya da sessiz kalmaları sağlandı mı?
- Başkan tarafsızlığını korudu mu?
- Tartışmalar düzenli olarak özetlendi mi?
- Düzen sağlandı mı?
- Gerekli olan tüm resmi prosedürlere uyuldu mu?
- Genel olarak, toplantı doğru konulara, doğru yöntemlerle odaklanarak, gerçek sonuçlara ulaşacak şekilde yönetildi mi?

Hedefler net olarak belirlendiyse, toplantı şu şekilde değerlendirilmelidir: Bu hedeflere ulaşıldı mı, ulaşılmadı mı? Ve uzun vadede; toplantıya ayrılan zaman ve yapılan tartışmalar sonucunda alınan kararların ve atılan adımların kalitesi ne düzeydeydi?

ÖZET

SON OLARAK...



Toplantının başında değinilen bir konuya, o meşhur ve her yerde karşımıza çıkan gündem maddesine geri dönelim: "Dilek ve Temenniler" (A.O.B. – Any Other Business). Bu madde çoğu zaman toplantının en sonuna bırakılır. Bir iç çekilir, son yaklaştı derken başkan şöyle der: "Yalnızca birkaç A.O.B. maddemiz kaldı..." ....ve toplantı, şikâyetler, idari detaylar ve alakasız konularla yarım saat daha uzayarak adeta çakılır.

Katılımcılar gergin ayrılır ve iyi geçen bir toplantının pozitif etkisi kaybolur. Oysa iyi toplantılar A.O.B. ile başlar.

İyi bir toplantı başkanı bu bölüme 10 dakika gibi bir süre ayırır, gereksiz detayları en başta halleder ve ardından...

...toplantıyı güçlü bir finalle bitirir!

Katılımcıların toplantıdan, istedikleri gibi, yüksek bir moralle ayrılmalarını sağlar.

Yazar Hakkında



Patrick Forsyth
Patrick, pazarlama, satış, yönetim ve iletişim becerileri alanlarında uzmanlaşmış bağımsız bir firma olan Touchstone Training and Consultancy'nin yöneticisidir. Yirmi yılı aşkın danışmanlık tecrübesiyle, çok çeşitli sektörlerden ve dünyanın farklı bölgelerinden gelen müşterilerle çalışmıştır. Ayrıca, birçok yönetim enstitüsü için eğitimler vermektedir.

Beş Pocketbook kitabının yazarıdır: *Managing Upwards (Yöneticiyi Yönetmek), Negotiator's (Müzakereci Elkitabı), Sales Excellence (Satışta Mükemmellik) ve Starting in Management (Yönetime Başlamak)*. Bunun dışında da mizah türündeki *Empty When Half Full (Rethink Press)* ve gezi üzerine *First Class at Last! (Stanhope Books)* gibi kitapları da kaleme almıştır. Ayrıca ilk romanı *Long Overdue* kısa süre önce Stanhope Books tarafından yayınlanmıştır.

İletişim
Touchstone Training & Consultancy, 28 Saltcote Maltings, Heybridge, Maldon, Essex CM9 4QP, UK
Tel/Faks: + 44 (0) 1621 859300
E-posta: patrick@touchstone28.com