

Ölümcül Toplantılar!

İşyerlerinde her gün bütçe, satış, insan kaynakları, teknoloji kökenli bir sürü sorun çıkıyor. Genellikle bu sorunlara çözüm aradığımız adres; toplantılar. Yöneticilik yaptığım dönemde en çok vaktimi alan (çalan da diyebiliriz) süreçlerden biri de toplantılardı. Eminin sizde şu sözleri sık sık duyuyorsunuzdur; " Yine niye toplanıyoruz? Sürekli toplanmaktan iş yapamıyoruz " İşte yanlış anlaşılma burada. Aslında toplantılar işimizin bir parçası. Çağdaş işletmelerde toplantılar en önemli yönetim araçlarından biri olarak görülüyor, ancak toplantıları verimli bir şekilde yönetme ve sonuçlandırma konusunda genellikle herhangi bir eğitim almıyoruz. Sadece bazı şirketlerde toplantı salonu duvarlarına asılı posterler görüyorum. Toplantılarda nasıl davranmalıyız vs gibi. Toplantılar şirketlerin karar alma süreçlerinde en önemli araçlardan biri. Toplantıların aynı zamanda Türk yönetim kültüründe pek dikkate alınmayan birde takım geliştirme özelliği var. Toplantılar sayesinde yöneticiler iş arkadaşlarını daha iyi tanıma fırsatı bulabilirler. Ayrıca toplantılar herhangi bir şirketin yönetim kültürü hakkında da size bazı ipuçları verir. Toplantıların bu özelliklerini şimdilik bu yazının kapsamı dışında bırakıyorum. Bir gerçek var ki bugünkü şekliyle toplantılar çok mekanik ve sıkıcı, hatta bazı şirketlerde CEO'nun hesap sorma ve yargılama platformu gibi işliyor.

Bu yazımda size *Patrick Lencioni'nin "Ölümcül Toplantılar"* isimli kitabından bahsetmek istiyorum. Bu kitabın orijinal ismi "**Death by Meeting**" Amazon'da toplantı teknikleri ile ilgili kitaplar sıralamasında 9. , liderlik ve yönetim kitapları içinde ise 77. sırada. Bu önemli bir başarı sayılır.

Kitabın birinci bölümünde Lencioni'nin prensiplerinin hayali kahramanlar aracılığıyla anlatıldığı hikayeler yer alıyor. İkinci bölümde ise bu prensiplerin tanıtıldığı model var. Modelin toplantıların verimli sonuçlanması için önerdiği iki husus var: yapıcı tartışmalar ve toplantıların yapısı.

Lencioni toplantıları bir kurumun en önemli iç aktivitesi olarak görüyor. Tüm önemli kararlar, eylem planları ve stratejiler toplantılarda belirleniyor. Eğer toplantılar verimli geçmezse, eninde sonunda önce CEO'nun, sonra şirketin sonu gelebilir. Sıkıcı geçen toplantılar sonucunda personelin sıkılıp, motivasyonunu yitirmesiyle ortada kalan kararlar veya kararsızlıklar herkes için ortak bir yön bulunmasını zorlaştırabilir.

- Biliyorsunuz katıldığımız toplantıların çoğunda kararlar evet efendim, bende katılıyorum, sizinle aynı fikirdeyim vs gibi toplu onaylamalar (group thinking) şeklinde alınır. Bu durum sağlıklı karar alınmasını önler. Toplantılarda pasif bilgi paylaşımı yerine, katılımcılar arasında görüş paylaşımı ve öneriler çerçevesinde yapıcı tartışmalar yaşanmalıdır ki sağlıklı kararlar alınabilsin. Burada tartışmaların yönetimi için toplantı başkanının kolaylaştırma bilgi ve becerilerine sahip olması gerekiyor.
- İkinci husus her amaca göre farklı bir toplantı tekniği kullanılmalıdır. Birçok amaca yönelik tek tip toplantı yapılmamalıdır. Toplantı ajandasında, bilgi paylaşmak için, karar almak için veya problem çözmek gerektiren ayrı ayrı maddeler varsa, bunlara ayrı stil ve tekniklerle yaklaşılmalıdır ki her şey birbirine karışmasın.

Lencioni yukarıdaki hususları dikkate almak suretiyle dört tip yönetim toplantısı öngörüyor:

1. Günlük: 5 dakika süren” check-in” toplantıları: Ayaküstü bile yapılabilecek sadece kimin hangi konuda çalıştığını ve önceliğinin ne olduğunu paylaştığı bilgilendirme toplantıları. Bunlar aynı gazetelerdeki haber başlıkları gibi ana hatlarıyla paylaşılan bilgilerden ibaret.
2. Haftalık: 1 saat süren taktik toplantılar. Aynı TV’lerdeki sitcomlar gibi üzerinde çalışılan sorunların kısa hikayeleri paylaşılır. Böylece herkes konuyla ilgili rolünü gözden geçirir.
3. Aylık Strateji Toplantıları: Genellikle iki saat kadar süren bir konunun aynı bir film gibi başından sonuna anlatıldığı ve tartışıldığı toplantılar.
4. Dört ayda bir yapılan off-site iki günlük durum değerlendirme toplantıları.

Lencioni modeli toplantılar için bir paradigma değişikliği öngörüyor. Toplantı liderlerinin gerek kolaylaştırma, gerek drama teknikleri kullanmak suretiyle toplantıların tıpkı filmler gibi, daha zevkli ve verimli geçmesini sağlayabileceklerini savunuyor. Tabii Lencioni kitabında şunu söylemiyor; problem masanın başında oturan adamdaysa, zaman yönetimi konusunda hassas değilse, sürekli konu dışına çıkıyorsa veya izin veriyorsa, kendi fikirlerine aşık olması durumlarına karşı bir çözüm önermiyor. Sadece toplantıların yapısı ve yönetim tekniği hakkında önerilerde bulunuyor. Lencioni’nin modelinde yer alan dört toplantı modelini aynen uygulamak zorunda değilsiniz. Önemli olan toplantıların “yine mi toplantı!” tepkisini yaşatmayacak değişimin şirket yönetim kültürüne dahil edilmesi. Toplantıları zevkli, verimli geçirmek zorundayız. Yoksa harcanan yüzlerce saat boşuna geçer ve belki sona giden yolun başlangıcı olur.

Yazan: Serdar Yurdakul

Not: Toplantı maliyetleri ile ilgili olarak [“Toplantılar Bedava mı?”](#) başlıklı yazımın linkini açarak okuyabilirsiniz.