

Toplantılar Bedava mı?

Çalışanlarınızın saatlerce vakit geçirdiği verimsiz toplantıların şirketinize maliyetini biliyor musunuz? Haftada kaç saatinizi toplantılarda geçiriyorsunuz; on, on beş? Peki, kurumunuzun çalışanları toplantılarda ortalama olarak ne kadar vakit harcıyorlar?

Harvard Business Review dergisi tarafından yapılan araştırmaya göre, şirketlerin üst düzey yöneticileri, stratejik konulara ayda sadece üç saat zaman ayırıyorlarmış. Geçen yıl Dünya çapında 187 şirketin üst düzey yöneticilerine “ üst yönetim toplantılarında hangi konuları görüşüyorsunuz?” sorusu yöneltilmiş. Yöneticilerin yıl boyunca 250 saatlerini toplantı halinde geçirdikleri ortaya çıkmış. Bunun 129 saati operasyonel performansı değerlendirme, akut krizleri çözmeye, idari ve personelle ilgili konuların görüşüldüğü toplantılar olmuş. Yöneticiler toplantılarla geçen 80 saatte kurumsal yönetim, finans işleri, yatırımcılarla görüşme, ekip çalışmaları, hukuki işler ve hayır işleriyle ilgilenmiş.

Bu verilerden yola çıkarak bir değerlendirme yapan insan kaynakları uzmanlarına göre yöneticiler şirketin değerine doğrudan veya dolaylı etkisi olmayan konulara çok fazla zaman harcıyorlar. Özellikle plansız ve hazırlıksız yapılan toplantıların zaman israfı olduğu ve fazla sonuç alınmadığı anlaşılıyor.

Ülkemizde yöneticilerin toplantılarda geçirdikleri zamanı ölçen yaygın çalışmalar yok. Ancak 27 Nisan 2008 tarihli Hürriyet İK ekinde yer alan bir yazıda bu sürenin Xerox'ta ayda ortalama 45 saat, bir başka grubumuzda bu sürenin ortalama 60 saat olduğu belirtilmiş. Uluslararası araştırmalarda genellikle orta düzey yöneticilerin zamanlarının %50-%75 arasında bir bölümünü toplantılarda geçirdikleri belirlenmiştir.

Bu şekilde harcanan zamanın şirketinize maliyetini hiç merak ettiniz mi? Finansal maliyeti hesaplamak kolay. Yöneticilerin maaşları ile harcanan zamanı oranlar, katılımcı sayısı ile çarpılır ve buna diğer toplantı giderlerini eklerseniz maliyeti bulursunuz. Ama benim burada değinmek istediğim, hesaplanması kolay olmayan diğer maliyetler. Bunlar; fırsat maliyeti, moral düşüklüğü ve duygusal maliyet.

Fırsat Maliyeti

Ekonomi eğitimi alanların ilk öğrendiği konulardan biri fırsat maliyeti kavramıdır. Amerikan kaynaklı kitaplarda hep şu öğretilir; şu kadar silah üretmek için ne kadar tereyağından vazgeçersiniz vs? Yöneticilerinizin verimsiz işlerle zamanlarını harcadığı her dakika, şirketinizi o oranda gelir yaratmaktan veya para tasarruf etmekten alıkoyar.

Moral Düşüklüğü

Şirketlerde yapılan çalışan memnuniyetleri anketlerine göre, insanlar zamanlarını verimsiz faaliyetlerde harcadıkları zaman morallerinin olumsuz olarak etkilendiği görülmüştür. Bu şu demek, elemanlarınızın çalışma arzularında bir düşüş, projelerinizin geç kalması, işe geç kalma vs sonuçlarını doğurmaktadır. Toplantılarda birçoğumuzun fantastik resim yeteneğini geliştirmesi bu nedenle değil midir? Son moda ise BlackBerry ile oynamak!

Duygusal Sonuçlar

Şirketinizde çalışanlar verimsiz ve sonuç alınmayan faaliyetler yüzünden şikayet etmeye ve serzenişte bulunmaya başladıkları zaman bu başka alanlara da sıklıkla, sürtüşme ve öfke gibi duygusal etkileri olur. Bu durum da şirketinize dolaylı olarak para kaybettirir.

Gördüğünüz gibi verimsiz toplantılar sadece fırsatları sınırlandırmakla kalmamakta aynı zamanda moral düşüklüğüne ve olumsuz duygusal sonuçlara yol açmaktadır. Bu nedenlerle toplantı veriminin yükseltilmesi kurumlarda yöneticilerin öncelikleri arasında olmalıdır. Peki toplantılarınızın verimini nasıl artıracaksınız? Şu üç aşama size yol gösterecektir:

1. Şirketinizde liderler ve diğer çalışanlarınızın destek vereceği bir verimli toplantı kültürü oluşturun.
2. Toplantılarınızın verimli geçmesi için toplantı yönetimi (Meeting Facilitation) becerilerinizi geliştirin.
3. Toplantı yönetimi teknikleri konusunda yöneticilerinizi gerekli metodoloji ve teknikler konusunda eğitin.

Şimdi bu üç maddeyi biraz açalım:

Tüm Taraflarca Değer Verilen Bir Kurumsal Toplantı Kültürü Oluşturulması

Toplantılara zamanında gelmek, başkalarının fikirlerine saygı duymak gibi davranışlar olumlu toplantı kültürü oluşturulmasında örnek davranışlardır.

Şirket yöneticilerinin çoğu olumlu davranışları listelemenin istedikleri kültürü yaratmada yeterli olacağını (Bazı şirketlerin toplantı salonlarının duvarlarında toplantı tavsiyeleri asılıdır) Ama kurumsal değişim prensiplerine göre kurumlarda herhangi bir değişim ancak her seviyede katılım ve katkı ile mümkün olabilir. Örneğin; iş hayatında çok gördüğüm toplantılara hep geç katılan bir patron inandırıcı olamayacaktır. Dolayısıyla listelediğiniz örnek davranışların yerleşmesi ancak, liderlerin ve diğer orta kademe yöneticilerinizin her toplantıda bu yeni davranışları benimsemesi, prim vermesi ve desteklemesi ile mümkün olabilir. Bu süreç biraz zaman alacaktır ama elde edeceğiniz sonuç yukarıda geçen maliyetleri hafifletmenize katkı sağlayacaktır.

Toplantılarımızın verimli geçmesi için toplantı yönetim becerilerinizi geliştirin.

Grup tartışmalarını yönetebilmek, grup dinamiklerini anlamak ve grupları belirli bir sonuca ulaşılabilmek için gereken süreçleri bilmek toplantı yöneten her liderin sahip olması gereken becerilerdir. Bu sebeple bu becerilerin gelişmesi için, uygulamalı eğitimler dahil yatırımlar yapılması önemlidir. Daha sonra toplantı liderlerinize öğrendikleri bu yeni becerileri uygulama fırsatı tanımalıyız.

Toplantı yönetim teknikleri konusunda yöneticilerinizi gerekli metodoloji ve teknikler konusunda eğitin.

Şirketinizde zaman içinde verimli bir toplantı kültürü oturabilirsiniz. Şu ana kadar yaşadığımız geç katılma, saldırganlık vs gibi sorunlarınızı da çözdüğünüzü varsayalım, ama yine de yöneticilerinizi toplantı süreçlerini yönetmesine yarayacak teknik ve metodlar konusunda eğitmez ve onları toplantılarda kullanacakları bir “alet çantası” ile donatmazsanız yine istediğiniz verimi alamazsınız. Yukarıda söz ettiğim “alet çantası”, grup dinamiklerini yönetmeye, zor durumlar ve zor katılımcılar ile başa çıkmaya ve kolektif çalışmaya yardımcı olacak, toplantı yöneticisini güçlendirecek, beyin fırtınası, grup analizleri, nominal grup tekniği gibi problem çözme ve karar almayı kolaylaştıran araçlar bulunmalıdır.

Derleyen:

Serdar Yurdakul
IKEDA Consulting
Haziran 2008