

Grup Toplantılarını Kim Yönetecek?

Erhan Erkut, 26 Şubat 2018

Mehmet Zorlu Vakfı bursiyelerine verdiğim 21. yüzyıl yetkinlikleri eğitiminin temel amacı öğrencilerde hayatta başarılı olmaları için gereken yetkinlikler konusunda farkındalık yaratıp, bu yetkinlikleri geliştirmeye çalışmalarını sağlamak. Eğitimin bir parçası da Türkiye’de çok geri olduğunu gözlemlemiş olduğum takım çalışması becerileri üzerine. Bu eğitimde önce takım çalışmasının faydalarından bahsediyor, sonra da kurumların önem verdiği birçok yetkinliğin (iletişim, toplantı yönetimi ve katılımı, çatışma/anlaşmazlık çözme, müzakere, sunum, sosyal dinamiklere yönelik farkındalık, duygusal zeka) ancak takım ortamında geliştirilebileceğini vurguluyorum.

Takım çalışmalarında ortaya çıkabilecek, bedavacılar, kişisel farklılıkların feda edilmesi, toplantıların planlanması (zaman/yer), toplantı yönetimi (ajanda, konuşma sırası, yapılacak işler), kişiler arası anlaşmazlıklar gibi sorunları sıraladıktan sonra, başarılı takım çalışması için kullanılacak bir modelden söz ediyorum: Üstlen, yönet, ölç.

İlk adımda (üstlen) grubun hangi şartlarda birlikte çalışacağı, kimin ne yapacağı konuşuluyor. Bu süreçte öğrencilere önerilerim: Tanışmaya vakit ayırmaları; gerçekçi olmaları; farklılıkları kabullenip, değer ve hedefleri farklı olanları aşağılamamaları; herkesin farklı katkıları olabileceğini kabullenmeleri; girdi ve çıktılar için kabul edilebilir/hakkanietli çözümler bulmaları -özetle herkesin katkıda bulunabileceği bir çalışma ortamı/sistemi oluşturmaları.

İkinci adım olan yönetmede ise öğrencileri en çok görülen toplantı hatalarına karşı uyarıyorum: Başkalarını kıvrak zekanızla etkilemeye çalışmayın, kendi fikrinize aşık olup başkalarının fikirlerini aşağılamayın, bitse-de-gitsek modunda olmayıp toplantıya aktif olarak katılın. Grup davranışının hedefe yönelik olması gerektiğini, problem çözme sürecinde sinerjiler sayesinde 1+1’in 2’den fazla edebileceğini, pozitif ilişkiler kurmanın önemini anlatıyorum. Toplantılar sayesinde liderlik ve kişiler arası yetkinliklerin geliştirilebileceğini vurguluyorum.

Toplantılarda fikirleri değerlendirmeye başlamadan önce fikir geliştirmenin öneminden bahsediyorum. Bu süreçte herkesin katkıda bulunmasının (yani toplantı ve zaman yönetiminin) önemini vurguluyorum. Etkin iletişim kurabilmek için bireyleri fikirlerini alternatif olarak sunmaları, haklı olduklarını iddia etmemeleri, kendilerini tekrarlamamaları, başkalarını dikkatle dinleyip, başkalarının fikirlerini aşağılamamaları konularında uyarıyorum.

Geçtiğimiz dönemde bu noktada durdum ve basit olduğunu düşündüğüm bir soru sordum: Toplantıyı kim yönetmeli? Bu soruya çok ilginç cevaplar geldi. Asistanımdan bu cevapları not almasını rica ettim. Verilen cevaplar (ve benim reaksiyonlarım) şöyleydi:

1. Seçimle belirlenen aday (Seçimleri pek severiz!)
2. Sesi en çok çıkan (Kültürümüzün bir yansıması...)
3. İletişime en açık olan (Bunu nasıl ölçeceğimiz ve kararı nasıl vereceğimiz konusunda bir toplantı gerek.)
4. Durumu iyi değerlendirebilen (Durum değerlendirme yarışması ile başlamak gerekebilir.)
5. Konuya en çok hakim olan (Herkes konu hakkında bir sunum yaptıktan sonra oylama yapacağız herhalde!)
6. Gruptaki kişileri en iyi tanıyan (Tanımayı tanımlama toplantısı ile başlayabiliriz.)
7. En iyi dinleyen (Çünkü yöneten hep dinleyecek, hiç konuşmayacak!)
8. İsteyen (Hiç kimsenin istemeyeceği varsayımı olabilir.)
9. 2. toplantıda kim olmasına karar verilirse o (Bir seçim daha!)
10. Yönetmeyi üstlenen (Gönüllü çıkmasını bekleyeceğiz.)
11. Projenin sahibi (Projenin bir tek sahibi olduğu varsayımı ile grubun daha başlamadan etkisizleştirilmesi...)
12. Yaşı büyük olan (Buna sesli güldüm -eee, ne de olsa “su küçüğün söz büyüğün”!)
13. Toplantılar yapıldıkça liderliği ön plana çıkan (İlk toplantıyı yönetmeye gerek yok, bekleyelim liderimiz ufukta belirsin!)
14. Organizasyonu en iyi yapan (Buyrun bir tartışma konusu daha!)
15. En iyi anlaşabilen (Hımm, peki!)
16. Karizmatik olan (Buna da sesli güldüm -karizmatik başkan!)
17. En layık olan (Ülkede liyakatı öne çıkaran her bireye sonsuz teşekkür ediyorum ama grup üyelerini layıklık sıralamasına sokmak da hoş değil.)
18. En isteksiz (Ve böylece toplantı başlamadan iptal: Hep beraber sinemaya gidilir!)
19. En ortayı bulmaya çalışan (Ortanın iyi olduğunu varsayıyoruz.)
20. En olgun (Buna da sesli güldüğümü hatırlıyorum.)

Benim önerdiğim sistem ise son derece basitti: Rotasyon! Bir dönemlik (14 hafta) bir projede, 12 toplantı yapılacağını varsayarsak, dört kişilik bir grupta her üye üçer defa toplantı yönetebilir. Rotasyon metodunun yararları:

- Öğrenciler arasında aslında olmayan bir hiyerarşiyi suni olarak empoze etmez,
- Toplantıyı kimin yöneteceği konusunda gereksiz zaman kaybına neden olacak (hatta takımın kimyasını bozabilecek) tartışmaları engeller,
- Bir üyenin her toplantıyı yöneterek diğerlerini domine etmesini engeller,
- Kötü bir grup lideri seçimi ile projenin başlamadan başarısız olmasına karşı bir sigortadır,
- Her üyenin toplantı yönetimi deneyimi kazanmasını (ve liderlik becerilerini geliştirmesini) sağlar,
- Geri bildirimler sayesinde her üyenin toplantı yönetimi becerileri gelişir,
- Grup üyeleri farklı toplantı yöneticileri ile çalışma fırsatı bulurlar.

Açıkçası bu kadar basit ve etkin bir sistemi 80 kişilik bir sınıfta hiç kimsenin önermemesine biraz şaşırdım. Belki de ben “toplantıyı kim yönetmeli?” sorusu ile “ideal” bir toplantı yöneticisi olduğu yanılgısını öğrencilerin kafalarına sokarak öğrencilerin bilişsel sürecini sabote ettim.

30+ yıllık kariyerimde çok farklı toplantılarda bulundum: Hiyerarşinin çok net belli olduğu ve benim ast olduğum toplantılar (üniversite mütevelli heyeti toplantıları), benim üst olduğum toplantılar (rektör iken direktörler veya dekanlar ile yaptığım toplantılar), seviyelerin eşit olduğu toplantılar (kendi aralarında öğrenci, öğretim üyesi, dekan, rektör gruplarıyla). Bazı toplantıların amacı bilgilendirme, bazılarının amacı fikir üretmek idi; bazılarının amacı ise karar vermek. Karar yöntemleri de çok farklı idi: Kimi zaman görüş birliği aradık, kimi zaman tek karar vericinin karar vermesini kolaylaştıracak görüşler belirttik, kimi zaman da kararı astlara delege ettik (Türkiye’de katılımcıları çok şaşırtan bir davranış). Bu deneyimler ışığında toplantı yönetimi konusunda birkaç öneri ile yazıyı sonlandırmak istiyorum.

- Mecbur kalmadıkça toplantı yapılmamalı: Drucker’in “One either meets or one works” sözünü her yönetici ofisine asmalıdır. Birçok profesyonel toplantılardan çalışmaya vakit bulamadığından şikayetçidir. Ama hala her kurum her fırsatta toplantılar organize etmektedir. Kanımca toplantı ancak telefonla, e-posta ile, ikili görüşmelerde halledilemeyen durumlarda (mecbur kalırsa) kullanılmalıdır.
- Toplantının zaman maliyeti hiç unutulmamalı: 10 kişinin katıldığı 2 saatlik bir toplantının kuruma toplam maliyeti 20 saattir. Bu basit gerçeği birçok toplantı katılımcısı (özellikle akademisyenler) göz ardı eder. Ford’un eski CEO’su, liseden arkadaşım Nuri Otay, toplantı sırasında üzerinde toplantıya katılanların saatlik maaşlarının bulunduğu dev bir toplantı saati kullanmaya başladıklarında toplantıların yarı yarıya kısaldığını söylemişti.
- Toplantıyı yönetenin 4 önemli görevi vardır:
 - 1) ajandayı hazırlamak,
 - 2) ajanda kalemlerine ayrılan zamana sadık kalmak,
 - 3) katılan herkese benzer miktarlarda konuşma zamanı vermek (çok konuşanı kontrol etmek, sessizi konuşturmak; zayıfı korumak, kişiliklerin değil fikirlerin çatışmasını sağlamak),
 - 4) toplantıdan çıkan “yapılacak işler” listesini tutmak.

Maalesef, Türkiye’de bunların bazılarının, bazen de hiçbirinin yapılmadığı birçok toplantıda bulunmak durumunda kaldım. Ülkede Batı taklidi üst düzey yönetici eğitimlerinden önce, toplantı yönetimi eğitimi verilmesi gerektiğini düşünüyorum.

- Zaten genellikle gereksiz olduğunu düşündüğüm toplantılar bir de kötü yönetilirler ise, bir profesyonel için yaşamlarının en acılı anlarını oluşturabilirler. Birkaç anı nakledeyim:
 - Bir üniversitede farklı fakültelerde çalışan öğretim üyelerinden oluşan ve öğretim üyelerinin öğrenciler tarafından değerlendirilme formunu revize etmekle görevlendirilen bir komitede bulundum. Toplantıları hep aynı kişi yönetti. Yöneticinin en önemli hedefi katılımcıların hiç birisini “küstürmemek” idi. Bir katılımcı değerlendirme sorularını belirlemek için Bloom’un taksonomisine geri dönmek gerektiğini; bir diğeri başka okulların ne yaptığını araştırmamız gerektiğini; bir diğeri ise öğrenciler ile odak gurubu çalışmaları yapılması gerektiğini; bir diğeri ise öğretim üyeleri arasında bir anket yapılması gerektiğini söyledi. Yönetici her katılımcının uzun uzun konuşmasına izin verdi, ve her konuyu hepimizin düşünmesi gerektiğini vurguladı. Kullanılan formdan bir soruyu çıkartıp iki soru eklemek gibi bir sonuca gitmesi beklenen komitemiz, eğitimin değerlendirilmesi üzerine tez çalışması yapmaya başladı. Bu şekilde bir sonuca varamayacağımızı düşündüğümden ben toplantılarda gitgide daha az söz aldım ve bir müddet sonra da mazeret belirterek toplantılara katılmamaya başladım. Dönem sonu geldiğinde komite ek süre istedi. Sonuç olarak da kullanılan form hiçbir değişikliğe

uğramadan kullanılmaya devam etti. Eğer ben toplantı yöneticisi olsa idim, her üyeye kendi önerisini ev ödevi olarak verip (odak toplantısı mı öneriyorsun, hemen yap; benchmark mı öneriyorsun, hemen yap) bir sonraki toplantıda hem rapor hem de öneri ister, sonra öneriler üzerinde her üyeye söz verirdim.

- Karar vericinin çok net belli olduğu bir toplantıda, aynı zamanda toplantıyı yöneten karar verici her katılımcıya kısaca söz verdikten sonra uzun uzun cevap verdi ve öneri hakkında ne düşündüğünü anıları ile destekleyerek anlattı. Üç-dört katılımcı “cevaplarını” aldıktan sonra diğer katılımcılar söyleyecek yeni birşeyleri olmadığını deklare etmeye başladılar. Yönetici belki bilerek belki de bilmeden toplantıyı sabote etmişti. Özellikle hiyerarşinin net olduğu ortamlarda toplantıyı en üst düzey yöneticinin yönetmesi kanımca iyi bir fikir değil. Eğer yönetiyorsa, mümkün olduğunca az konuşmalı: her seferinde bir cümle kısıtı uygun olabilir. Toplantı yönetici ile katılımcılar arasında bir diyalog serisine dönüşmemeli. Böyle olursa diğer katılımcılar kendilerinden pek birşey beklenmediği kanısına kapılıp yapabileceklerinden az katkıda bulunabilirler.
- Üniversitede bir grup projesi sırasında not ortalaması en yüksek olan arkadaş toplantıyı yönetmeye (tek taraflı olarak) karar vermişti. Toplantı süresince diğer üyelerin fikirlerini değersizleştiren geri bildirimler yapıyordu. Bir müddet sonra diğer üyelerin tümü “Tamam senin dediğin olsun, sen bize ne yapacağımızı şöyle, biz yapalım” duruşuna geçti. Sonunda ortaya çıkan proje grup projesi değildi, ortalaması yüksek arkadaşın diğerlerini olabildiğince çalıştırarak yaptığı bireysel projesi idi.
- Bir toplantıda 3 tür katkı yapılabilir: Soru sorarak, cevap vererek, olumlu veya olumsuz tepki vererek. Soru ve cevapların da 3 farklı odağı olabilir: bilgi, fikir, öneri. Bunların arasında bir kurum için en değerli olanı önerilerdir. Önerilerin hemen olumsuz tepkiler ile karşılaşmaması ve başka öneriler doğurabilmesi önemlidir. Toplantıyı yönetenin her an bu basit sınıflandırmanın bilincinde olması gerekir. Belki tepkilere geçmeden önce sorulması gereken sorular sorulabilir ve cevabı olanların katkıları istenebilir. Bilgi ve fikir isteyen soruların öneri isteyen sorulardan önce sorulması da önerilerin erken eleştirilmesini kısmen engelleyebilir.

Toplantıyı yönetenin hiç unutmaması gereken şey toplantının patronu değil hizmetkarı olduğudur. İş dünyasında toplantıları genellikle odadaki en üst düzey yönetici yönettiğinden hizmetkar rolüne üstlenmesi (hele ülkemizde) çok zordur. Bu nedenle birçok iş dünyası toplantısında grubun gerçek gücü ortaya çıkmaz ve bireylerin her birisinin aklından daha iyi olan kolektif akıla ulaşamaz. Öte yandan öğrenciler arasında bir hiyerarşi olmaması aslında daha fonksiyonel bir grup çalışması yapılabilmesi için çok iyi bir fırsat teşkil eder. Öğrencilere önerim, bu fırsatı kaçırmamalarıdır. Eğer üniversite sırasında başarılı grup çalışmaları yapılabilirse, belki grubun üyeleri mezun olduktan sonra da başarıya götüren yöntemleri takip etmeye devam ederler -ve böylece birlikte başarmak kavramı da iş dünyamızı daha rekabetçi bir konuma getirir.

Özetle, toplantı yapmamaya çalışın ama yapacaksanız hakkını verin, ki işe yarasın: Hem ilerleme kaydedilsin hem de katılımcılara katkısı olsun. Toplantı yöneticisi seçmek için ise olabildiğince rotasyon metodunu kullanın.