T.C. ANADOLU ÜNİVERSİTESİ YAYINI NO: 2965
AÇIKÖĞRETİM FAKÜLTESİ YAYINI NO: 1920

TOPLANTI VE SUNU TEKNİKLERİ

Yazarlar

Öğr.Gör. Orkun ŞEN (Ünite 1-4)

Doç.Dr. Hasan ÇALIŞKAN (Ünite 5, 6)

Editör

Yrd.Doç.Dr. Ahmet Atilla DOĞAN

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

Bu kitabın basım, yayım ve satış hakları Anadolu Üniversitesine aittir.
"Uzaktan Öğretim" tekniğine uygun olarak hazırlanan bu kitabın bütün hakları saklıdır.
İlgili kuruluştan izin almadan kitabın tümü ya da bölümleri mekanik, elektronik, fotokopi, manyetik kayıt veya başka şekillerde çoğaltılamaz, basılamaz ve dağıtılamaz.

Copyright © 2013 by Anadolu University
All rights reserved
No part of this book may be reproduced or stored in a retrieval system, or transmitted in any form or by any means mechanical, electronic, photocopy, magnetic tape or otherwise, without permission in writing from the University.

UZAKTAN ÖĞRETİM TASARIM BİRİMİ

Genel Koordinatör
Doç.Dr. Müjgan Bozkaya

Genel Koordinatör Yardımcısı
Doç.Dr. Hasan Çalışkan

Öğretim Tasarımcıları
Yrd.Doç.Dr. Seçil Banar
Öğr.Gör.Dr. Mediha Tezcan

Grafik Tasarım Yönetmenleri
Prof. Tevfik Fikret Uçar
Öğr.Gör. Cemalettin Yıldız
Öğr.Gör. Nilgün Salur

Kitap Koordinasyon Birimi
Uzm. Nermin Özgür

Kapak Düzeni
Prof. Tevfik Fikret Uçar
Öğr.Gör. Cemalettin Yıldız

Grafiker
Gülşah Karabulut

Dizgi
Açıköğretim Fakültesi Dizgi Ekibi

Toplantı ve Sunu Teknikleri

ISBN
978-975-06-1627-3

1. Baskı

Bu kitap ANADOLU ÜNİVERSİTESİ Web-Ofset Tesislerinde 20.000 adet basılmıştır.
ESKİŞEHİR, Ocak 2013

İçindekiler

Önsöz iv

1. Toplantılara Kavramsal Yaklaşım..... 2
2. Toplantı Türleri..... 28
3. Toplantı Yönetimi..... 60
4. Toplantılardaki Görev ve Sorumluluklar..... 88
5. Etkili Sunuşlar ve Özellikleri:Hazırlık Aşaması..... 116
6. Sunuş İçeriğinin ve Görsellerin Düzenlenmesi..... 148

Önsöz

Sevgili Öğrenciler,

Bazı sektörlerde çalışma hayatı toplantılar üzerine kuruludur denilebilir. Özellikle yöneticiler için günlük çalışma süresinin bir bölümü çeşitli toplantılara katılmakla geçmektedir. Yöneticiler ve yönetim kademesine yakın çalışanların mesaisi; toplantı öncesi çalışma, toplantıya katılma ve toplantı sonrası çalışma olarak üçe ayrılabilir. Yapılan araştırmalar karar alma süreçlerine yönelik çalışan kadroların daha çok toplantıya katıldığını göstermektedir.

Toplantılar; bilgi almak, bilgi vermek, sorun çözmek, karar almak, eğitmek, koordine etmek, farklı görüşleri öğrenmek veya benzeri birçok amaçla düzenlenir. Birçok türleri vardır. Ancak tümünün ortak özelliği iletişim ortamları olmasıdır. Yöneticiler bu iletişim ortamlarını iyi yönetebildikleri takdirde başarılı olacaklarını iyi bilirler. Bu nedenle etkin ve verimli toplantı için bazı temel ilkelere dikkat etmek gereklidir.

Toplantı ve Sunu Teknikleri ders kitabında yer alan teorik bilgiler, yöneticilerin, yönetici asistanlarının ve konuyla ilgili diğer elemanların yararlanabileceği biçimde ele alınmış ve örneklenmiştir. Böylece konu ve yöntemler uygulamaya dönük ve alanla ilgili herkese daha yararlı hale getirilmiştir. Her ünitenin sonuna, hemen her gün yönetici asistanlarının veya toplantı düzenleyicilerinin karşılaşabileceği problem örnekleri konularak bunları analiz etme, eleştirme olanağı yaratılmıştır.

Kitap altı üniteden oluşmaktadır. Birinci, ikinci ve üçüncü ünitede toplantılara kavramsal yaklaşımlar, toplantı türleri ve toplantı yönetimi konuları ele alınmıştır. Dördüncü ünitede toplantılardaki görev sorumluluklar ayrıntılı olarak incelenmiştir. Beşinci ünitede ise etkili konuşma incelenmiştir. Son ünitede ise bilginin görsel sunumuna değinilerek etkili bir sunum için kullanılacak görsellerde dikkat edilecek hususlara yer verilmiştir.

Sevgili öğrenciler, ünitelerin sonunda yer alan Kendimizi Sınayalım adlı bölüm ünite içinde anlatılan konulara ilişkin çoktan seçmeli bir sınavdır. Lütfen bu sorulara cevap vermeye çalışın ve yanlış cevapladığınız her soru için ünitenin ilgili kısmını yeniden okuyun. Bu sizin konuyu daha iyi anlamanıza yardımcı olacaktır. Üniteleri çalışırken karşılaşacağınız yönlendirmelerin de incelenmesi ve gereğinin yerine getirilmesi, konunun pekiştirilmesi yönünden yararlı olacaktır. Böylelikle öğrendikleriniz kalıcı olacaktır. Bu yayının hazırlanmasında emeği geçen herkese, özellikle de alan uzmanı, Yrd.Doç.Dr. **Nuran Öztürk Başpınar**'a teşekkürlerimi sunarım.

Bu kitabın yöneticiler ve yönetim kademesine yakın çalışanlar başta olmak üzere; kariyerine güç katmak isteyen herkesin toplantı yönetimi ve sunumuna katkıda bulunmasını dilerim.

Editör

Yrd.Doç.Dr. Ahmet Atilla DOĞAN

1

Amaçlarımız

Bu üniteyi tamamladıktan sonra;

- Toplantı kavramı ve tanımını açıklayabilecek,
- Toplantıların amaçlarını sıralayabilecek,
- Toplantı sürecini açıklayabilecek,
- Toplantıları nasıl denetlenebileceğini açıklayabilecek,
- Toplantı kültürü kavramını açıklayabilecek

bilgi ve becerilere sahip olabilirsiniz.

Anahtar Kavramlar

- Toplantı
- Grup
- Takım
- Amaç
- Toplantı Kültürü
- Denetleme
- Toplantı Süreci

İçindekiler

- Giriş
- Toplantı Kavramı ve Tanımı
- Toplantıların Amaçları
- Toplantı Süreci
- Toplantı Denetimi
- Toplantı Kültürü
- Ek-1:Düzen Kuralları
- Ek-2:Toplantı Tutanakları

Toplantılara Kavramsal Yaklaşım

GİRİŞ

Katılımcıların bilgi sahibi olmaları, düşünce ve önerilerin ortaya konması ve üyeler arasında birlik ve beraberliği teşvik etmek gibi nedenlerle toplantılar düzenlenmektedir. Toplantılar insanların bir araya gelerek belirli konularda görüşmelerine olanak tanımaktadır. Toplantılar ayrıca; insanlar arasında iletişim sağlamak, yaratıcı fikirler üretmek, dolaylı eğitim yapmak gibi amaçlar için önemli bir konumda bulunmaktadır.

Toplantı ya da konferans planlandığında hazırlıkları informal bir biçimde yöneticilerin bürolarında ve yönetici asistanları tarafından yürütülebilmektedir. Ya da yönetim personelinin çalışmalarının büyük bir kısmını oluşturacak şekilde bu iş için örgütlenmiş bir birimde de gerçekleştirilebilmektedir. Ayrıca belirli bir ücret karşılığında aracı görevi üstlenerek "profesyonel toplantı düzenleyicileri"nden de destek alınabilmektedir.

Mevcut örgüt yapılarında faaliyetlerin başarılı bir şekilde gerçekleştirilebilmesi için yönetim uygulamalarının etkili bir biçimde uygulanması örgütlerin öncelikli amaçları arasında yer almaktadır. Bu amaçlara ulaşma yolunda yöneticinin yönetsel yeteneği ve aynı zamanda toplantıları verimli bir biçimde yönetebilme becerisi önem taşımaktadır. Yöneticilerin toplantıları yönetebilme becerisi, toplantıların gelişimini etkileyen faktörlerin bilinmesiyle daha da verimli bir hal alacaktır. Bu faktörler:

- Proje merkezli çalışmalar,
- Çapraz faaliyet gösteren ekipler (örgüt içinde yer alan farklı birimlerin iş birliği ve koordinasyonu),
- Kendi kendilerini yöneten ekipler,
- Önemli müşteriler ile yapılan ortaklıklar,
- Pazar ilişkileri,
- Kaynak yaratım faaliyetleri,
- İç ve dış bağlantılar,
- İç ve dış danışmanlıklar,
- Örgütlerin kendi içlerindeki yoğun ilişkiler,
- Örgütlerin büyümesi ve toplantı gereksinimi duymaları,
- Uluslararası ve ulusal resmi, yarı resmi örgütlerin ve çok uluslu şirket sayısındaki artış ve bunların toplantı yama gereksinimi duymaları,
- Bilimsel, teknolojik ve mesleki uzmanlıkların ve bilgilerin gelişmesi ve bu alanlarda bilgi alışverişi gereğinin doğması,
- Yeni ürünlerin tanıtılması amacıyla yapılan sergi ve fuar etkinlikleri yanında toplantıların düzenlenmesi,

- Sektörel ilişkilerin gelişmesi,
- Toplantı organizatörlüğünün bir meslek olarak gelişmesi,
- Toplantıların, turlarla birleştirilerek turistik bir olgu durumuna getirilmesi,
- Turizm işletmelerinin toplantı pazarına ilişkin çalışmaları ve
- Toplantı teknolojilerinin gelişmesi biçiminde sıralanabilmektedir.

TOPLANTI KAVRAMI VE TANIMI

Toplantı; yöneticilerin ortak problemleri çözümlemek amacıyla bir araya gelip belirli konular üzerinde tartışmaları süreci, bir gündem üzerinde görüşmek amacıyla ilgililerin katılmasıyla gerçekleştirilen birleşim olarak ifade edilmektedir. TDK sözlüğünde ise toplantı; birden çok kimsenin belirli amaçlarla bir araya gelmesi, içtima; bir meclisin bir yıl içindeki birleşimlerinin her biri; toplanma, bir araya gelme biçiminde tanımlanmaktadır.

Toplantılar insanların iletişimlerini sağladıkları ortak yöntemlerden biri olmakla birlikte bir gündem üzerinde görüşmek amacıyla ilgililerin katılmalarıyla yapılmaktadır. Toplantılar, insanların belli bir zaman ve yerde bilgi alışverişi yapmak ya da bir karara varabilmek için önceden belirlenmiş biçimde bir araya gelmeleri ve kolektif düşünce üretme tekniği olarak ifade edilmektedir. Literatürde yer alan çeşitli toplantı tanımları ise;

- Birden çok kişinin bir sorun, olay veya olgu üzerinde görüşme yapmak amacıyla bir araya gelmeleri,
- Özel bir iş konusunda görüşmek üzere iki ya da daha fazla kişinin bir araya gelmesi,
- Bir grup insanın belirlenmiş bir konuyu, bir başkanın yöneticiliğinde tartışmak üzere bir araya gelmeleri,
- Üç veya daha fazla kişinin bir araya gelerek yüz yüze bir çalışma içine girmeleri,
- Birden çok kimsenin belli bir amaçla bir araya gelmesi, toplanması,
- Bir gündeme bağlanmış, gündemde buluunan konuları görüşmek için ilgililerin katılımıyla yapılan birleşim olarak ifade edilmektedir.

Toplantı genel anlamda ifade edilmek istenirse; soruları cevaplandırmak, sorunları ortaya çıkarmak, çözmek, anlaşmaya varmak, personeli aydınlatmak vb. amaçlarla bir kişinin başkanlığında ya da birden çok kişinin yüz yüze gelerek oluşturdukları iletişim ortamı ve bu ortamda gerçekleştirilen faaliyetler olarak tanımlanır. İletişim ortamı kavramı geçmişken şunu da belirtmek gerekir ki günümüzde yüzyüze gelme teknoloji aracılığı ile de gerçekleştirilmekte, telekonferans teknolojisi ile farklı mekanlardaki kişiler online iletişim olanaklarıyla bulundukları mekanlardan ayrılmadan yüzyüze görüşme, toplanma fırsatı bulabilmektedirler.



İş hayatının verimli, düzenli, sistemli olması ve birlikte çalışmanın temini için toplantılar yapılmaktadır. Toplantılar insanlar tarafından yönetilir, toplantılara insanlar katılır ve sonuç olarak insanlar için toplantılar yapılır.

İş hayatının verimli, düzenli, sistemli olması ve birlikte çalışmanın sağlanması için toplantılar yapılmaktadır. Fakat toplantı kavramı konusunda yapılan en sık hatalardan biri toplantı yapılmasının gerçekten gerekli olup olmadığına verilen kararın doğruluğu konusundadır. Sadece önceden planlandığı için yapılan toplantıların zaman kaybından başka bir anlamı olmamaktadır. Toplantıların yapılmasının gerekli olduğu durumlar:

- Belli bir konunun aydınlatılması ihtiyacının olması,
- Ekiple paylaşılacak düşüncelerin olması,

- Gruptan bilgi almak istendiğinde,
- Bir soruna çözüm yolu aramak veya bir konuda karar vermenin gerekli olduğu durumlarda,
- Motive etmek, geri bildirim sağlamak, ikna etmek, eğitmek ve geliştirmek, statüyü güçlendirmek istendiğinde ve
- Çalışanlardan toplantı yapılması yönünde bir istek geldiğinde toplantılar gerçekleştirilmelidir.

İletişim Aracı Olarak Toplantılar

Toplantı ve konferans gibi karşılıklı iletişimin bulunduğu ortamlarda katılımcılar yüz ifadelerini değiştirmekte, düşüncelere dalmakta veya gülümsemektedirler. Gözlenilen bu davranışlara göre de davranışlara yön verilir ve olumlu ya da olumsuz tepkiler gösterilebilmektedir. Toplantılarda iletişimsizlik mümkün olmamakla birlikte toplantılardaki her katılımcı sözle veya beden diliyle diğerlerine mesaj ulaştırmaktadır. Bu ulaştırılan mesajlar doğrultusunda ise davranışlar belirlenmektedir.

Başarılı bir iletişim için davranışlardaki karmaşıklığın kontrol altına alınması gerekmektedir. Örnek olarak toplantılardaki iletişimlerde bireyler arası verilen tepkiler, alınan veya algılanan yanıtlar farklı ipuçlarının gözlemlenmesi ile anlam kazanmaktadır. Beden dili, tutum ve davranışlar, kullanılan kelimeler, ifadeler ve ses tonu bahsi geçen ipuçlarına örnek olarak gösterilebilir.

İletişim aracı olarak toplantılar toplantı fonksiyonları dahilinde verimli bir düzeye ulaşabilmektedir.

Hızlı karar verme: Gelecek hakkındaki görüşlerin neredeyse tamamı, değişim süreçlerinin gitgide hızlandığına ve bununla başa çıkabilmek için bazı gereksinimleirn ortaya çıkacağına işaret etmektedir. Bu nedenle karar verme işlevi eskiye oranla daha fazla işlerlik kazanmak zorundadır. Bir örgütün bünyesinde çalışanların tümünü etkileyebilecek konularda söz sahibi kişilerin biraraya gelip sorunları tartışmaları ve çözüme kavuştumaları için toplantıların önemli bir araç olduğu kesindir.

Bilginin yayılması: Yazılı notlar halinde dağıtıldığı zaman pek açık ya da ilgi çekici olmadığından göz ardı edilen bazı bilgiler, toplantı aracılığıyla gerekli kişilere etkili bir biçimde aktarılabilmektedir. Toplantıların biçimi iki yönlü iletişimin gerçekleşmesine olanak vermektedir. Çalışanların toplantılara katılımı ne kadar artarsa, kendilerine sunulan bilgi ve fikirlere o kadar çok sahip çıkarlar.

İçsel değişiklikler: Çeşitli sorunlar ya da kendilerini doğrudan etkileyen uzun vadeli planlar konusunda kendilerine danışılmadığını hisseden çalışanlar, çalıştıkları örgütte yaşanacak değişiklikleri benimseme ve uygulama konusunda isteksiz olabilirler. Yeni bir politika izlemek ya da yönünü değiştirmek isteyen örgütler çalışanları olabildiğince sık bir araya getirmelidir. Yeni politikalar ve süreçler üzerinde görüşmek, değişim gereksinimlerinin ve değişim için gereken uygulamaların daha kolayca ortaya çıkmasını sağlamaktadır. Bu nedenle içsel değişiklikler konusunda toplantılar düzenleyerek çalışanları işin içine katmak onları "karanlıkta bırakmak" politikasına göre çok daha başarılı olacaktır.

Dışsal değişiklikler: Çoğu örgüt için dışa dönük çalışma ortamlarında öylesine hızlı bir değişim yaşanmaktadır ki örgüt bünyesinde çalışanlar arasında bilgi alışverişi büyük önem kazanmıştır. Örnek olarak; rakip firmalar, ekonominin genel durumu, ürünler hakkında basına yapılacak açıklamalar gibi konular çalışanlar tarafından öğrenilmelidir. Her gün müşterilerle yüzyüze gelen satış elemanları, piyasanın değişen taleplerini üst düzey yöneticilere oranla daha yakından izlemektedirler. Toplantılar, bu gibi bilgilerin diğer bölümlere ya da karar verme yetkisi bulunan yöneticilere kolayca aktarılmasını sağlamaktadır. Düzenli olarak tekrarlanan toplantılar, farklı bölümlerden gelen önemli bilgilerin bir araya getirilmesi, verilen kararlarla oluşacak değişikliklerden etkilenecek çalışanların "tablonun tümünü" görmelerini sağlamaktadır. Bu durumda da toplantılarda verilecek kararlara içtenlikle katılım ve işbirliği daha kolay elde edilebilmektedir.

Fikir ve deneyimlerin transferi: Örgüt bünyesinde dağıtılan yazılı notlar yalnızca bilgilerin aktarılmasını sağlarken, toplantılar bu bilgiler üzerinde yorum yapılmasını ve ortaya çıkan fikirlerin geliştirilmesini de desteklemektedir. Çeşitli görüşlere sahip kişilerin bir araya gelmesiyle yeni fikirlerin ya da daha önce akla gelmeyen çözüm yollarının çıkmasına olanak tanınmış olur. Uzun zamandır süren

bazı sorunlara karşı yeni yaklaşımların elde edilmesine yararlı olacak ilginç yaratıcı yöntemler de bu toplantılarda ortaya çıkabilmektedir.

Ekip çalışmasının geliştirilmesi: Herhangi bir örgütün çalışanlarının yakın bir işbirliği içinde olmaları gerektiği zaman yapılacak toplantılar, bilinmeyene duyulan korku ya da kuşkuların dağıtılmasını sağlayacaktır. Aynı zamanda hiç de sağlıklı olmayan rekabet duygusunun ortadan kalkmasına destek olacaktır. Özellikle kısa bir süre önce gerçekleşen değişiklikler çalışanlara açıklanmadığı zaman bunlara benzer yaklaşımların ortaya çıkması olasıdır. Toplantılardan iyi bir sonuç elde etmek için toplantıların, katılanlar arasında karşılıklı saygı ve anlayışı geliştirmesi ve onları işbirliğine yönlendirmesi gerekmektedir.

Toplantılar İçin Anahtar Sorular

Bir yönetici her toplantıya, elinde dört anahtar sorunun bulunduğu bir listeyle katılıyordu. Her gündem maddesine sıra geldiğinde de bu soruları soruyordu. Toplantı her zaman tartışmayla sonuçlanıyor ve uygulamaya geçecek bir karar çıkıyordu. Tartışma başka alanlara kaydığıve bu yüzden sorular cevaplanmadığı zaman yönetici soruları tekrarlıyordu.

Çeşitli toplantılara katıldıktan ve bu yöntemi uyguladıktan sonra yönetici bir farklılık gördü. Katıldığı toplantılar, sonuç veriyordu. Toplantı, sadece bir komiteyi bir araya getirmekten çok sonuç veren gündem maddeleri içeriyordu.

Toplantılara liderlik de yapsanız herhangi bir yönetici olarak da katılsanız bu sorular kılavuz olarak kullanılabilmektedir. Bu sorular üzerinde ısrar ettiğinizde toplantılarınızın değerli ve üretici olacağından emin olabilirsiniz.

- *Bu problemi çözmekten kim sorumlu?*
- *Diğerleri ona nasıl yardım edebilir?*
- *Nasıl bir yaklaşımda bulunulmalıdır?*
- *Süre nedir?*

Kaynak: *Micheal C. Thomsett, Toplantı Sanatı, s.24.*

SIRA SİZDE 1 **Toplantıların yararları neler olabilir?**

Toplantı İhtiyacı

Örgütlerin büyük çoğunluğu toplantılar olmadan işlevlerini yerine getirememektedirler. Bazı toplantıların yapılması ise yasa gereği zorunlu olmaktadır. İdare heyeti toplantıları, derneklerin genel kurul toplantıları bunlara örnek olarak gösterilebilir. Örgütlerde gerçekleştirilen toplantıların sayısı örgüt içinde yapılan işe ve toplantıların amacına göre değişebilmektedir. Ancak genel olarak bakıldığında; düzenli bir takvimle aynı gün ve saatte toplantıların yapılması önerilmektedir.

Toplantılar yöneticilerin en büyük silahı, yönetim sanatının ise kalbi olarak tanımlanmaktadır. Bireylerin kariyerleri geliştikçe daha çok toplantıya katılmaya başlarlar. Toplantılar ilham ve enerji verici ve aynı zamanda eğlendirici olmakla birlikte, motivasyon bozucu ve sıkıcı da olabilmektedir. Ekip çalışması başlı başına bir unsur olmaktadır: Ekip kendi kimliğini geliştirmekte ve toplantılar yoluyla nasıl çalışılacağını öğrenmektedir.

Toplantı ihtiyacına verilecek en kestirme cevap "bazı şeyleri tartışmak" için olacaktır. Fakat bu cümle bağlamında takip eden "nasıl" ve "niçin" sorularının önemi üzerinde genellikle çok fazla durulmamaktadır. Bu sorulara verilecek cevap ise çoğu zaman "çeşitli kararlar alabilmek için" olmaktadır. Bu cevap ile birlikte karar almanın en iyi yolunun toplantı yapmak olduğu da kesinlik kazanmış bir yargı değildir. Karar almak için belli bir eylem biçimine yönelik bir taahhütte bulunmak gerekebilir ve böylesi bir durumu grup elemanlarının hepsinden almak çok zor olabilir.

Toplantılar yaygın olarak üst ya da alt kademe yöneticileri tarafından, kendilerine göre önemli gördükleri bilgileri sunma aracı olarak da kullanılmaktadır. Buna rağmen toplantılar, muhtemelen bilgilendirmek için kullanılabilecek en etkisiz yol olmaktadır. Söylenilenlerin büyük çoğunluğu yazılı olarak desteklenmediği sürece unutulmaya mahkum olmaktadır.

Toplantıların çoğu şu sebeplerden dolayı düzenlenmektedir:

- Tartışmak,
- Karar vermek,
- Emir vermek ve
- Ortadan kaldırmak.

Eğer toplantıların kalitesini arttırılmak isteniyorsa, düzenlemeye sözkonusu toplantıların neden ve niçin yapıldığına yönelik net bir düşünceye sahip olarak başlamak gerekmektedir. Toplantıları düzenlemek için bir çok güçlü sebep mevcuttur:

Bilgi alışverişi yapmak ve değerlendirmek: Ekipteki elemanların neler yaptığını, işe uygunluğunu görebilmek ve tekrarları engellemek için önemlidir. Bir grup, belli bir bilgiyi çeşitli bakış açılarını ön plana getirerek, bir bireyden daha iyi değerlendirebilir. Böylece yanlış anlamaların ve değerlendirmelerin de sayısı azalmaktadır. Bunun için bilgi toplamak, bunları diğerlerine aktarmak ve değerlendirmek karar verme açısından öncelikle yapılması gereken faaliyetlerdir. Müşteriler ve satıcılar arasında yapılan danışmanlık toplantıları bu gruba verilecek tipik bir örneği oluşturmaktadır.

Bilgilendirme toplantıları bilginin belli bir şekilde el değiştirmesini ve değerlendirilmesini sağlamaktadır. Ekip lideri, nasıl etkileneceklerini görebilmeleri açısından üst düzey karar ve değişiklikleri, ekip üyelerine açıklar. Buna karşılık olarak ekip üyeleri söylenenleri doğru anlayıp anlamadıklarını kontrol eder, değişikliklerin kendi işlerini nasıl etkileyeceğini değerlendirir ve bu kararlara yönelik bir taahhütte bulunurlar. Bilgilendirme toplantıları ekip üyelerinin değişime yönelik tepkilerini aktarmaya yönelik iyi bir fırsat da sunar.

Sorunları çözmek: Yönetimle ilgili toplantıların çoğu bir şekilde belli sorunların çözülmesini de kapsamaktadır. Grubun belli bir sorunu çözebilme başarısı, toplu düşünme kalitesine de bağlıdır. Sorunlar bir şekilde tatminsizlik yaratan durumlar ya da durumlardaki değişikliklerden kaynaklanan güçlükler olabilmektedir. Sorun çözümünde başarılı olamayan gruplar uzman bilgisine ihtiyaç duyarlar.

Çatışmaları sona erdirmek: Örgütlerde çatışmanın kaynağının bulunması, bunu değerlendirmek için farklı bakış açılarının geliştirilmesi ve çatışma ile başa çıkabilmek için değişik imkanların araştırılması gerekmektedir. Çatışmaların sona erdirilmesine yönelik en iyi örnek olarak müzakereler örnek olarak gösterilebilir. Bir grup içindeki çatışmalar herhangi bir sebepten dolayı ortaya çıkabilmektedir.

İlham vermek: Toplantılar, diğer yapılanlarla bağlantı kurarak, yapılan işlere bir anlam kazandırmaya ve aynı zamanda ortaya çıkan sorunları topluca ele almaya imkan tanırlar. Grubun desteği bireylere enerji ve motivasyon kazandırarak, daha iyi bir performans göstermelerine imkan tanımaktadır. Kendilerine göre bir hedef ortayakoyan grup elemanları, kendi amirlerinin isteklerinden daha çok kendilerinden talepte bulunmaktadırlar.

Toplantı çağrıları ancak iyi bir neden varsa yapılmalıdır:

- Bilgi vermek ya da herhangi bir konuda tavsiyelerde bulunmak için grubun tamamını bir araya getirmek gerekiyorsa,
- Bir kararın alınmasına ya da herhangi bir sorunun çözümüne ekibin katılması isteniyorsa,
- Bir bir görüşmeyle halledilmesi mümkün olmayan bir sorunu aydınlığa kavuşturmak gerekiyorsa,
- Bir bilgiyi, bir başarıyı ya da bir endişeyi grubun tamamıyla paylaşmak ya da herkes belli bir durumdan haberdar edilmek isteniyorsa,

- Farklı bakış açılarına ya da farklı gündemlere sahip grup üyelerinin katkısına ihtiyaç gösteren bir sorunla uğraşılıyorsa,
- Bir sorun ya da alan konusundaki sorumluluğun netliğe kavuşturulması gerekiyorsa,
- Grubun bir toplantıya ihtiyacı olduğu şiddetle düşünülüyorsa.

Fakat aşağıdaki gibi durumlar yaşanıyorsa toplantı çağrısı yapılmamalıdır:

- Konu, bire bir görüşmeyle ele alınmayı gerektiren bir personel sorunu ile ilgiliyse,
- Hazırlık yapmaya zaman yoksa,
- Başka bir iletişim yöntemi daha yararlı olabilecek veya daha iyi sonuç verebilecekse,
- Sorun zaten karara bağlanmışsa,
- Konu herkesin zamanını almaya değecek kadar önemli değilse,
- Grubun, söz konusu anlaşmazlığı ya da hayal kırıklığını hep birlikte ele almadan önce, bir miktar zamana ihtiyaç duyacak kadar kafası karışıksa.



Toplantılar sayesinde yüz yüze yapılan görüşmelerle birçok probleme çözüm bulunmakta, belli konularda kararlar alınabilmektedir.

TOPLANTILARIN AMAÇLARI

Bir işin gerektiği biçimde tamamlanması bir amaca ulaşıldığını ifade etmektedir. Bu nedenle herhangi bir uygulamanın başarısındaki en önemli faktör amacın net ve açık olarak belirlenmesi olarak ifade edilebilir. Amaç kavramı belirli bir zaman diliminin sonunda ve faaliyetler gerçekleştirildikten sonra içinde bulunulmayı arzı edilen durumu tanımlamaktadır. Amaca ulaşıldığı fark edilmediği takdirde elde edilen sonuçların olumlu geri beslemeleri alınamamaktadır. Hedeflenen amaç gerçekçi ve uygulanabilir olmalı, hedef kitlesini teşvik etmeli ve ulaşmak için belirli bir çaba sarfedilmesi gerekmektedir.

Toplantı ihtiyacı belirlendikten sonra toplantının amacının tanımlanması gerekmektedir. Toplantının amacının iyi bir biçimde belirlenmemesi halinde katılımcılar konunun başka yöntemlerle daha etkili biçimde ele alınacağını düşünebilirler, tatminsizlik yaşayabilirler ve bu toplantı için ayrılan zamanı "kayıp" olarak nitelendirebililer. Bu nedenle toplantıları düzenleyen kişilerin toplantının saptanmış amaçlarını katılanlara açıklaması gerekmektedir.



Toplantıyı düzenleyecek olan kişilerin ilk önce düşünmesi gereken nokta, toplantının hangi amaçla yapılacağı olmalıdır.

Toplantıların belirlenen amaçlara ulaşması ve katılımcıların toplantıları zaman kaybı olarak görmemeleri için toplantıların etkin bir biçimde yönetilmesi ve organize edilmesi gerekmektedir. Grup ve örgütlerin büyük çoğunluğunun toplantılar olmadan fonksiyonlarını yerine getirememesi sebebiyle toplantıların zaman kazandırması, etkin ve verimli bir biçimde yapılması gerekmektedir. Hangi katılımcılarla ne tür bir toplantı yapılacağı ve hangi durumlarda toplantı yapılacağı sorularının cevaplanması toplantılar için büyük önem taşımaktadır.

Toplantıları sürükleyen kavramın amaç olduğu unutulmamalıdır. Problem çözücü bir toplantıda, katılımcılar öncelikle sorunu tanımlarlar, bunun ardından sorunu çözümlemeye çalışırlar. Bu türden bir toplantının katılımcıları sorunun ne olduğunu anlayabilmeli ve sorunu giderici enerji ve uzmanlığa da sahip olmalıdırlar. Karar toplantılarında ise, grup uygulanacak bir çözümde karar kılar. Başarılı olabilmesi için grubun daha toplantının başında karar alma süreci konusunda fikir birliği sağlaması gerekmektedir. Diğer toplantı biçimleri ise bilgilendirici niteliktedir ve genellikle grup enerjisine ihtiyaç yoksa yapılmaması tavsiye edilmektedir. Bu tür konularda toplantı yerine e-posta iletisi göndermek çok daha verimli bir yol olabilmektedir.

Toplantıların farklı amaçları bulunmakla birlikte başlıcaları aşağıda belirtilmiştir:

- Bilgi vermek
- Bilgilenmek
- Sorunları çözmek
- Bakış açılarını tartışmak
- Motive etmek
- Çatışmaları uzlaştırmak
- Karar vermek
- Geri bildirim sağlamak
- İkna etmek
- Eğitmek ve geliştirmek
- Öğrenmek
- Teknoloji alışverişinde bulunmak
- Statüyü güçlendirmek
- Katılmalı yönetim gerçekleştirmek.



Bir toplantının daha üretken olabilmesi için neler yapılabilir?

Örgüt yönetimlerine göre toplantı iletişimi arttırdığı için önemlidir gibi bir düşünceye sahip olmak tamamen doğru bir ifade içermemektedir. Bu durum ölçülemez olduğu gibi kişiden kişiye göre de değişmektedir. Eğer olumlu sonuçlara ulaşılmak isteniyorsa, bu sonuçlar değerlendirilebilir ve somut sonuçlar olmalıdır. Bu sonuçlar resmi bir toplantı yapılmadan elde edilebiliyorsa toplantı için ısrar edilmesinin de bir anlamı bulunmamaktadır.

Bir toplantı, katılımcıların ve liderin fayda sağlamasını, zamanı verimli kullanmayı garanti edecek niteliklere sahip olmalıdır. Bu hem materyallerin hem konuların yeterince kapsamlı planlanmasını, toplantıya katılan herkesin katılımını ve somut, değerlendirilebilecek sonuçlar elde etmeyi gerektirmektedir.

Çalışanlar, toplantı odasında iki üç saat zaman harcamak, kendilerini ve departmanlarını çok az ilgilendiren ya da çok az ilgilendiren tartışmaları dinlemek istemezler. Hiç bir katkılarının olmadığını hissetmemek için de toplantıyı terk edemezler. Aktif katılım toplantı salonundan içeri girerken, toplantının amaç ve hedeflerini bilmeyi gerektirir. Bu durum, toplantının türüne göre bilgi almak veya vermek, birşeyler öğrenmek, belirli bir politika belirlemek ya da kararlar almak biçiminde olabilir. Bir toplantı her zaman bir takibin yapılmasını gerektirmektedir.

İyi düzenlenmiş toplantılar bazı özellikler içermektedir:

Sınırlı katılım: Katılan herkes gündemle ilgili olmalıdır. Toplantılarda gereksiz kişiler yer almaya başladığı zaman sorunlar da başlıyor demektir.

Belirli gündem maddeleri: Toplantı, sınırlı sayıda tartışılacak ve çözüm getirilecek konuları içeren bir gündem çerçevesinde düzenlenmelidir. Geniş çerçeveli, genel bir tartışma sadece daha çok zaman kaybı ve daha az sonuç anlamına gelmektedir.

Zaman sınırlamaları: Toplantılar daima zamanında başlamalı ve ne kadar süreceği önceden belirlenmelidir. Zaman dolduğunda toplantı da sona erdirilmelidir. Bu zaman sınırlamaları, katılımcıların gündem dışına çıkmasını engeller.

Kontrol: Katılım, olumlu bir fikir olmakla bearer kendi içinde bazı sınırları da vardır. Katılımcılar toplantıya belli bir oranda katkıda bulunmalıdırlar ancak bir toplantıda tam anlamıyla demokratik bir işleyiş olmamalıdır. Toplantılar daima bir kişi tarafından kontrol altında tutulmalıdır. Toplantıdaki katılım şekli toplantıyı yöneten kişi tarafından yönlendirilmelidir.

Alternatifler: Bir toplantının en büyük yararı herhangi bir kişiden gelebilecek çözümlerdir. Katılımcılara, sorunlara serbestçe çözüm önerme şansı verilirse, en iyi sonuçlara ulaşmak daha da kolaylaşmaktadır.

Takip: Bir toplantı ancak alınan kararlar toplantı sayesinde alınmışsa ve bu kararlar alındıktan sonra uygun bir şekilde harekete geçirilmişse yararlı bir toplantı sayılabilir. Ne yapılacağı hakkında herkesin aynı fikirde olması yeterli değildir. Birisinin takip işlemleri için özel bir sorumluluk alması da gereklidir.

Toplantının Planlanması

Toplantının amaçları üzerinde ve sonuç olarak herkesin ne şekilde yararlanabileceği konusunda yoğunlaşma sağlandıktan sonra diğer farklı seçeneklerin de göz önüne alınması gerekecektir. Toplantıya kimlerin katılması gerektiğine ve daha da önemlisi kimlerin katılmasının gerekli olmadığına karar verilmelidir. Böylelikle herkes için hayal kırıklığı yaratan bir duygu olan gereksiz yere zaman kaybetme endişesi de ortadan kalkmış olmaktadır.

Düzenli, olağan yapılan toplantılara kimlerin katılacağı genellikle sorun yaratmamaktadır. Bazı durumlarda ise uzmanlar davet edilerek örgüt dışından kişiler toplantılara çağırılabilir. Bu kişiler önerilerde bulunup, yeni görüş açıları öne sürerek toplantıları canlandırabilirler. Ayrıca katılanlar açısından tarafsız görüş bildirecekleri varsayılan "üçüncü kişiler"in de toplantıya katılmalarını sağlamak yararlı olabilecektir. Bu tür kişiler pazarlıklar gibi noktalarda arabuluculuk görevini üstlenebilirler.

Toplantılara çağırılması gerekli olan kişiler genellikle:

- Toplantıya katılanlara bilgi verecek konumda olanlar
- Toplantıdan bilgi edinerek ayrılacak olanlar
- Toplantıya sunabilecek deneyimleri olanlar
- İşyeri protokolü uyarınca davet edilmesi gerekenler istikrarsızlık ya da çelişki durumlarında denge yaratabilecek olanlar
- Verilen kararları uygulamaya koyacak yetkiye sahip olanlar olarak sıralanabilir.

Toplantıların Özellikleri

Toplantılar; katılan kişi sayısına, konusuna, ne sıklıkta yapıldığına, katılımcıların yapısına ve motivasyonuna bakılarak belirlenmektedir.

Kişi sayısı: Daha az sayıda insanın katıldığı toplantılar, çözümler üretmeye daha yakındır çünkü kimin sorumluluk alacağı daha kolay belirlenmektedir. Büyük bir grupta ise özellikle departmanların özel sorunları üzerine tartışılarak çok fazla zaman harcandığında, kimin harekete geçme sorumluluğunu üstleneceği tartışması hiçbir zaman sonuçlanmaz.

Konu: İletişimin, gerçek ve hissedilebilir bir düzeyde olduğu bir örgüt yapısında her toplantı, hazırlanan bir ön gündem ile beraber planlanmaktadır. Günden son şeklini almadan önce her katılımcı kendi fikrini söyleme şansına sahiptir. Böyle bir ortamda, gündeme eklenecek veya gündemden çıkarılacak konular hakkında yeterince etkili olabilme şansı doğmaktadır. Fakat gerçekte pek çok toplantı hazırlan(a)mayan gündemle başlar. Çoğu zaman da gündem varsa bile katılımcılar bunu toplantıya geldiklerinde öğrenirler. Böylece herhangi bir konu hakkında tartışmak için hazırlanma fırsatına sahip olamazlar. Genellikle ise toplantıda tartışılacak şeyler hakkında yorum yapma şansı çok az kişiye tanınmaktadır.

Ne sıklıkta yapıldığı: Toplantılar, ne sıklıkta yapıldıklarına bakılarak da belirlenebilmektedir. Kendine özgü tek toplantılar olabileceği gibi düzenli olarak yinelenen toplantılar da olabilmektedir. Örgüt

yapılarında genellikle yinelenen toplantılar ağır basmaktadır. Bu toplantılar arasında; bütçe toplantıları, proje toplantıları, aylık rapor verme toplantıları vb. toplantılar gösterilebilir.

Katılımcılar: Bazı küçük örgüt yapılarında belirli sayıda yinelenen toplantılara tüm personel katılmaktadır. Bu durum avantaj olarak nitelendirilebilir: İletişim daha kolaydır çünkü herkese kolaylıkla ulaşılabilmektedir. Büyük örgüt yapılarında ise katılan kişilerin sayıca fazlalığı ve faaliyet alanının farklılığı toplantı sorununu karışık bir hale getirmekte ve farklı çözümler bulunmasını gerektirmektedir. Tepedeki yöneticiler ve üst düzey çalışanlar, düzenli olarak toplantı yapmaya alt kademedekilerden daha fazla ihtiyaç duyarlar. Ancak bütün çalışanların katıldıkları toplantılara da ihtiyaç vardır.

Motivasyon: Toplantılar, açık bir hedef ya da amaç belirlendiği ve o amaca ulaşmak için en etkili yol olduğu sürece yönetimde kullanılan en üretici çalışmalardan biri olmaktadır. Ancak toplantıların amaçlarına kişisel etkilemeler ve politikalar karışırsa, kalite hemen düşmektedir.

TOPLANTI SÜRECİ

Belirli aralıklarla yinelenen toplantılarda toplantıyı yöneten kişi, bazı belirgin davranış biçimleri bulunduğunu görecektir. Grubun davranış ve düşüncelerini derinden etkileyeceği için toplantı yöneticisinin bu belirgin davranış biçimlerini göz önünde bulundurma ve kontrol altında tutma yeteneklerini geliştirmesi gerekmektedir.

Grupları Anlamak

Herhangi bir toplantıda ortaya çıkan en güçlü ilgi alanı, toplantının düzenlenme amacından çok, katılanların temel insani gereksinimlerinin varlığıdır. Bu gereksinimler:

- Ekonomik açıdan iyi durumda olmak
- Ait olma duygusu
- Kabul edilme gereksinimi
- Kişinin özel yaşamını kontrolü altında tutabilmesi.

Bu gereksinimler açıkça belirtilmese bile toplantı boyunca sürekli olarak ortaya çıkacaktır. Bu faktörleri algılayarak ve kişilerin ilgi alanlarına hitap ederek, toplantının gündemini desteklemek ya da tam tersine zayıflatmak olasıdır. Bu faktörler grupların bir araya geliş biçimini etkilediğinden ve daha sonra verilen görev üzerinde ortak bir bakış açısı oluşturduğundan toplantı yöneticisi bu durumu kesinlikle gözardı etmemelidir.

Grup Davranışı

Grup davranışlarını daha iyi değerlendirmek hem yönetici hem de tüm katılımcıların toplantıda olup bitenleri daha iyi anlamalarına yardımcı olmaktadır. İnsanların söyledikleri anlatmak istediklerinden farklı olabilmektedir. Çoğunlukla nasıl ve niçin söyledikleri daha önemli olmaktadır. Bu durum özellikle şu noktalarda yöneticiye yararl olmaktadır:

- Grubun gelişmesinin belirli aşamaları analiz ve tahmin edilebilir.
- Yararsız çekişmelerin kaynaklarının çoğu tahmin edilip önceden çözümlenebilir.

Kabul Edilmek ve Dâhil Edilmek

Tüm insanlar belirli bir dereceye kadar bir gruba ait olma ve bu grubun içinde bir kişilik kazanma çabası içindedir. Bu durum yalnızca çalışma yaşamında değil, aile içinde ve sosyal çevredeki roller üzerinde de etkili olmaktadır.

Kurulu düzene sahip yeni bir gruba katılanlar, eskiler tarafından kabul edilmeleri gerektiğinin farkındadırlar. Bu nedenle derhal kendi kişiliklerini ortaya çıkarmak yerine, grup tarafından onaylanmış davranış biçimlerine uyum sağlamayı yeğlerler.

Toplantı Yöneticisinin Yaklaşımı

Eğer kendi görüşlerini sergileme konusunda ısrar ederek güçlerini göstermek isteyen bir grubun toplantısına yeni bir yönetici gelirse diğer katılanlar tarafından direniş ve antipatiyle karşılanabilir. Yeni yöneticiler popüler olma peşinde koşmasalar bile katılanlar tarafından kabul edilmedikleri sürece pek başarılı olamayacaklarını çok çabuk fark edeceklerdir.

Yeni Kurulan Gruplar

Bir grup yeni kurulurken kuramsal olarak tüm katılanlar kabul edilmek için çaba gösterecek ya da bir grup kimliği kazanmak için çalışacaktır. Böylelikle başlangıç noktası en azından herkes için eşit olacaktır. Yine de herkes birbirinden farklı olduğundan, harcadıkları çaba ve yarattıkları etki derecesi değişik olsa bile bir kısmı dışlandığını hissederken diğerleri grubun çekirdeğini oluşturduğunu düşünecektir.

Toplantı yöneticisinin üstlendiği rollerin en önemli bölümlerinden biri, üyeleri grubun sınırından içeri çekmek, onları tanımaya çalışıp katkıda bulunmalarına destek olmak ve üyeler arasında bir denge kurmaktır.

Grup İçinde İletişim

Katılanların birbirleri hakkında değil yalnızca görüşülmesi gereken konu üzerinde bilgi sahibi olmaları gerektiği varsayıldığı için çok sayıda toplantının başarısızlıkla sonuçlandığı görülmüştür. İnsanların birlikte çalışabilmeleri için aralarındaki ortak noktaları bulup ortaya çıkarmaları önemli bir konudur. Aile yapıları ya da ortak ilgi alanları bile birbirlerini daha iyi anlamalarına, aralarında iletişim kurmalarına yardımcı olmaktadır.

Herhangi bir toplantıya katılanlar meslektaşlarının deneyimlerini ya da uzmanlık dallarını bilip saygı duydukları takdirde birbirlerinin katkılarını daha rahat kabul etmektedirler. İletişim kurulup bilgiler paylaşıldıkça, toplantıya katılanların arasındaki ilişkiler güçlenmekte, gerçek fikir ve düşünceleri açıklamak için yeterli güveni kazanmaktadırlar.

Grubun Amaçları

Toplantıya katılanların sarfedecekleri bireysel amaçlar, gösterecekleri çabanın anlamını kolayca ortaya çıkarmaktadır. Fakat grupların amaçlarını ortaya çıkarmak bu kadar kolay olmamaktadır. Katılanların, çoğu zaman birbirleriyle çelişen amaçları olacaktır ya da saptanan grup amaçları belki de "gizli gündem"i örten bir maske olmaktan ileriye gidemeyecektir. Aynı şekilde, toplantı yöneticisinin de diğer katılanlara kabul ettirmek istedikleri kendi amaçları olabilecektir.

Amaçlar konusundaki belirsizlik ya da çelişki, toplantının sağlayacağı yararları ortadan kaldıracaktır. Herkesin ve özellikle toplantı yöneticisinin uygun amaçları saptaması ve kabul etmesi son derece önemlidir. Bu fikirbirliği sağlanmadığı sürece yapılacak toplantılar, işbirliğinin ya da katkıların ortaya çıkmasını desteklemeyeceği gibi katılanların harekete geçmesi için gerekli dürtüleri de oluşturmayacaktır.

Grubun Gelişmesi

Temel gereksinimler →Kabul edilme →İletişim (Bilgi akışı) →Amaçlar (Hedefler)→Denetim

Gereksinimlerin karşılandığının belirtileri:

- Kabul edilme
- Kendine güven
- Başkalarına güven
- İçtenlik
- Dürüst geri besleme
- Açıklık
- Yaratıcılık
- İşbirliği
- Bağlılık
- Sorunların çözülmesi

Gereksinimlerin karşılanmadığının belirtileri:

- Korku
- Kuşku
- Geri çekilme
- Çekimserlik
- Ürkek strateji
- İlgisizlik
- Rekabet
- Kendi kendilerini lider ilan edenler

Toplantı yöneticisi bu modeli kullanarak; kabul edilme, iletişim, amaçlar ve denetim olarak tanımlanan temel gereksinimlerin karşılanıp karşılanmadığı konusunda sorular sorabilmektedir. Toplantı yöneticisi kendi grubunun davranış biçimlerini sürekli kontrol ederek gereksinimlerin karşılanıp karşılanmadığını anlamaya çalışmalıdır.

Grup Gereksinimlerinin Karşılanması

Grubun gereksinimlerinin tümüyle karşılanabilmesi çoğu zaman olanaksızdır fakat yine de gereksinimleri olabildiğince karşılamaya çalışmak yapıcı grup davranışının ortaya çıkmasına ve daha fazla gelişmeye yardımcı olmaktadır.

Birbirleriyle iyi kaynaşmış bir grup temel görevlerini, her biri ayrı yöne giden, kendini düşünen bireylerin bir araya gelmesinden çok daha başarılı bir biçimde yerine getirmektedir. Her grup üyesi uygun bir biçimde birleştirilen çabaların, kendi bireysel çabasından çok daha fazlasını elde etmeye yaradığını kolayca fark edecektir.

Grup Normları

Bir toplantının göreceli olarak başarılı ya da başarısız olması, neredeyse tümüyle katılımcıların arasındaki iletişim ve ilişkiye dayanmaktadır. Bir araya gelen tüm insanlar gibi katılımcıların oluşturduğu grup da "şekillenme", "kavgalaşma", "standartlaşma" ve "iş yapma" olarak tanımlanan dört aşamadan geçecektir.

Şekillenme: İnsanların bir araya gelerek bir grup oluşturmaya başlarken konumlarını ve etkilerini deneme aşamasıdır.

Çatışma: Değerler, yönemler ya da yalnızca verilen görevler üzerinde fikir ayrılıklarının ortaya çıktığı dönemdir. Bu ayrılıkların yüzeye çıkarılıp çözüme kavuşturulması, baskı altında tutulup gelecekte tekrar ortaya çıkmalarına sebep olmaktan çok daha iyi bir yöntemdir.

Standartlaşma: Grup üyelerinin çoğunluğun uyum göstereceği, işe yarayan kuralları saptadıkları dönemdir. İnsanların beklentileri ya da standartları, bir gruptan diğerine çok büyük farklılıklar gösterebilir. Daha önce hiç bir araya gelmemeiş bir grup bile kendi standardını çok geçmeden saptayacaktır.

İnsanlar birbirleriyle ilk kez tanıştıklarında, bu toplantının ilk birkaç dakikasında, bundan sonraki havası ve düzeyi hakkında saptamalarda bulunurlar. Grup standartlarına uyan davranışlar ödüllendirilecek ya da desteklenecek, uymayanlar ise engellenecek ya da cezalandırılacaktır. Bu nedenle toplantı yöneticisinin, her toplantıda katılanlarını etkileyebilecek olan grup standartlarını çok yakından tanıması önemli bir noktadır.

İş yapma: Grubun tüm üyeleri ellerinden gelenin en iyisini yapmaya başlamış olmalıdır. Grubun saptadığı amaçlara ulaşmak için onaylanan kararların ve kuralların herkes tarafından açıkça bilinmesi gereklidir.



Sizce başarılı toplantı nasıl olur?

TOPLANTI DENETİMİ

Toplantılar genellikle örgüt içerisinde yapılan en maliyetli iletişim kurma yollarından biridir. Bu maliyet kalemleri için dikkat edilmesi gereken bazı noktalar bulunmaktadır:

- Gelirler
- Toplantı öncesi ve sonrası yönetimle ilgili masraflar
- Seyahat masrafları
- Ekipman satınalma ve/veya kiralama maliyetleri
- Toplantı yapılan yerin masrafları
- Baskı ve posta masrafları
- Telefon ve telekonferans maliyetleri
- Yiyecekler ve içecekler
- Toplantı esnasında kaçırılan fırsatlar (Toplantı katılımcılarının işlerine ara vermeleri nedeniyle gerçekleştiremedikleri satışlar vb.).

(Tamamen değil) 123456 (Tamamen)

Başarılı bir toplantı gerçekleştirebilmek için toplantı düzenleyenlerin aşağıdaki sorulara 1 ile 6 arasında puan vermeleri gerekmektedir:

Toplantı gerekli miydi?

Amacı net miydi?

Amacına ulaştı mı?

Yeteri uzunlukta yapıldı mı?

Uygun bir zamanda düzenlendi mi?

Zamanında başlayıp zamanında bitti mi?

Toplantı yeri uygun muydu?

İmkânlar yeterli miydi?

Toplantı gündemi zamanında elinize geçti mi?

Gündem yeteri kadar detaylı mıydı?

Gereken herkes katıldı mı?

Size yeteri kadar önem verildi mi?

İhtiyaç duyduğunuz tüm bilgiler size gönderildi mi?

İhtiyaç duyduğunuz tüm belgeler size gönderildi mi?

Toplantının zamanlamasına dikkat edildi mi?

Oturum başkanı toplantıyı uygun bir şekilde kontrol etti mi?

Toplantı notları iyi bir şekilde tutuldu mu?

Karar alma prosedürü tatmin edici miydi?

Toplantıdan kaynaklanan faaliyetler net miydi?

Toplantı zamanı, katılımcılar arasında eşit dağıtıldı mı?

Kaynak: *A. Barker, Nasıl Daha İyi Toplantı Düzenleme*

Örgütlerin çok azı toplantıları denetleyebilmektedir Bunu yapmanın en iyi yolu ise toplantıya katılanlar arasında, toplantının ardından bir anket düzenlemek olabilir. Tüm katılımcıların anket sorularına bireysel olarak cevap vermeleri gerekmektedir.

Toplantılar denetlenirken:

- Nelerin yolunda gittiği gözlemlenmeli, uygun bir biçimde takdir edilmelidir.
- Geliştirilmesi gereken alanlar belirlenmelidir.
- Nelerin daha çok, daha az ve daha farklı yapılması gerektiğine karar verilmelidir.
- Sorumluluk alanları belirlenmelidir.
- Üzerinde görüş birliğine varılan değişikliklerin bir sonraki toplantıdan sonra gözden geçirilmesi sağlanmalıdır.

Toplantılar, dışarıdan birinin devreye girmesiyle daha etkili bir biçimde denetlenebilmektedir. Bu tür kişiler, daha sakin ve tarafsız bir biçimde gözlem yaparak, neyin yolunda gittiğini, neyin geliştirilmesi gerektiğini beilrleyebilirler. Bu kişiler aynı zamanda grupla bir bütün olarak iletişim kurarak, nasıl gelişme gösterilebileceği konusunda tavsiyelerde bulunabilirler.

Denetim yöntemleri eğer gereğinden fazla karmaşık ya da çok katı olursa, toplantının ilerlemesi engellenebilir:

Fazla karmaşık: Önerilerde bulunma ya da harekete geçirme işlemlerinin yapısı çok karışık olursa sağlam, yaratıcı fikirler bu karmaşa içinde kaybolup gider. Ortaya çıkmayı başaran fikirler ise genellikle yaratıcı yönü daha az olan üyelerden gelir çünkü onlar konuyla ilgilenmek yerine yöntemlerin yapısını inceleyip başa çıkmayı yeğlerler.

Çok katı: Katı kurallar bireysel girişimleri sindirecek ve toplantının sağladığı katılımcılık çerçevesini işlemez hale getirecektir. Örnek olarak, sorunlara yaratıcı çözümler bulma gibi noktalarda öneri getirebilecek kişiler bu kurallara en fazla karşı çıkan ve hayal kırıklığına uğrayanlar olacaklardır.

Bu durumların ortaya çıkardığı sorunlardan biri ise, toplantıya katılanların harekete geçme sorumluluğunu toplantı yöneticisine ya da toplantıyı düzenleyen kişiye yükleme çabasıdır. Eğer toplantının yapısı amaç ve içeriğine uygun olur, açıkça anlaşılır ve katılanlar tarafından kabul edilirse, sonuçta etkili bir ekip çalışmasına, göre ve yetkilerin gerekli biçimde dağıtılmasına yardımcı olacaktır.



Toplantılarda düzenli bir kontrol mekanizması kurmak için yapılması gerekenler neler olabilir?

TOPLANTI KÜLTÜRÜ

Toplantılar bazı örgütlerde *"vakit kaybı, işgüzarlık, göz boyama"* olarak algılanırken; bazı şirketlerde de *"önemli bir iletişim aracı, karar alma yeri, sorun çözme merkezi"* şeklinde değerlendirilir. İşte bu iki farklı bakış açısı o şirketin toplantı kültürüyle yakından ilgilidir. Toplantı kültürü, başarılı örgütleri diğerlerinden ayıran önemli özelliklerden biridir.



Demokratik ve çağdaş işletmecilik anlayışı ile yönetilen örgütlerde toplantı kültürü, örgüt kültürünün önemli bir parçasıdır.

Bu tür örgütlerde toplantılara büyük önem verilmekte; yeterli sayıda ve düzenli olarak toplantılar yapılmakta; toplantı yönetimi konusunda en üst kademeden en alt kademeye kadar tüm çalışanlar eğitilmekte ve eğitimlerin yanı sıra başarılı toplantı düzenleme ve yönetimi konusunda el kitapçıkları hazırlanarak tüm çalışanlara verilmektedir. Toplantı kültürünün oluştuğu örgütler ile buna önem vermeyen örgüt yapıları arasında önemli farklar vardır.

Tablo 1.1: Örgütlere göre toplantı kültürü

Toplantı Kültürü Olan Örgütler	Toplantı Kültürü Olmayan Örgütler
Üst yönetim düzenli zamanlarda toplantı düzenlemenin yararına inanır. *"Toplantılar çağdaş yönetim anlayışının vazgeçilmez parçası"* anlayışı hâkimdir.	Üst yönetim toplantıların yararına inanmaz. Emirler vererek şirketi yönetir. *"Verilecek talimatlar, yapılması gerekenler için yeterlidir"* anlayışı hâkimdir.
Düzenli olarak toplantı yapılır.	Toplantılar düzenli olarak yapılmaz.
Gündemsiz, tutanaksız toplantılar düzenlenmez.	Gündem hazırlanmaz, tutanak tutulmaz.
Toplantı zamanında başlar ve zamanında biter.	Toplantı zamanında başlamaz ve zamanında bitmez.
Başkandan sonra toplantıya kimse giremez.	İsteyen istediği anda toplantıya girer.
İlgili kişiler katılır.	İlgili ilgisiz herkes katılır.
Katılımcılar hazırlıklı gelir.	Katılımcılar hazırlık yapmazlar.
Cep telefonları kapatılır.	Sık sık cep telefonları çalar.
Dedikodu ya hiç yoktur ya da çok azdır.	Çalışanlar arasında dedikodu fazlasıdır.
Çalışanlar arasında çifte standart yapıldığı düşüncesi olmaz.	Çalışanlar arasında ayrımcılık yapıldığı görüşü hâkimdir.
Çalışanlar özgürce fikirlerini tartışırlar.	Çalışanlar konuşmaktan korkarlar ya da gerekli olmadığını düşündükleri için susarlar.
Toplantılarda sorunların çözüleceği inancı vardır.	Hiçbir sorunun çözülmediği ve çözülmeyeceği görüşü hâkimdir.
Yönetimin kendilerini önemsediğini düşünürler ve şirketlerine olan bağlılıkları yüksektir.	Yönetim tarafından önemsenmediklerini hissederek kendilerini şirkete ait gibi görmezler.
Sorunlar toplantılarda çözülür.	Problemler kapalı kapılar ardında çözülür.
Sonuçlar takip edilir ve ilgili kişilere sonuçlar iletilir.	Toplantının sonuçları takip edilmez.

Toplantıların önemli bir işlevi de tüm örgüt üyelerini örgütün amaçlarına katkıda bulunmaya özendirici olmaları, onları sorumluluğa iten bir ortam sağlamalarıdır. Toplantılar örgütsel öğrenmenin vazgeçilmez aracıdırlar. Yönetimde sağlıklı bilgi alışverişi, sorunların tartışılması ve rasyonel kararlar alınması ancak toplantı yöntemiyle sağlanabilir. Toplantılar personeli yönetici etrafında birleştirebilir ve bütünleştirebilir. Toplantılar yönetimde ilke birliğini sağlar; dedikodu yapılmasını, söylenti çıkmasını engellemeye ve fısıltı gazetesinin yayılmasını önlemeye yardımcı olabilir.

Toplantı Katılımcıları

Toplantıyı yapan toplantı yöneticisi kendi ekibinin tamamını toplantıya çağırabilir. Hatta destek personelinde toplantılara katılması önerilir. İlke toplantılara daha az sayıda insanın katılması tercih edilir. Çünkü büyük gruplarla yapılan toplantılarda tartışmalar çok zaman alabilir. Toplantı katılımcıları iyi seçilmemişse; karar uygulayıcıların etkili karar alabilmeleri olası değildir. Onun için gerekli kararların uygulanmasını sağlayacak anahtar kişiler saptanmalı ve toplantıya çağrılmalıdırlar.



Toplantıların türüne göre katılımcılar değişebilmektedir.

Sorun çözme toplantılarına çözüme ulaşmak için kimlere ihtiyaç duyuluyorsa çağırılmalıdır. Ayrıca sorunun yaşandığı bölümün çalışanları da bu tür toplantılarda hazır bulunmalıdır. Bilgi toplantıları için; kimin bilgilendirilmeye ihtiyacı var veya kimden bilgi edinilebilir sorularına verilecek cevap katılımcıları belirler.

Katılımcılar doğru kişiler mi? Toplantının önemine olan uygunlukları nedir? Bunlar belki de: Anahtar karar alıcılar, uzman ya da bilgi aktarıcılar, bilgiye ihtiyaç duyan kişiler, düşünce oluşturucular, alınması gereken kararla ilgili üst düzey yöneticiler, potansiyel anlaşmazlıklara hakemlik edecek olan kişiler, arkadaşlar, danışmanlar ya da konuklar olabilir. Bu kişiler geniş bir bakış açısını yansıtıyor mu? Katılabilecekler mi? Toplantı açısından önemleri arttıkça, katılma ihtimalleri de bir o kadar azalıyor mu? Herhangi bir yardımcı ya da son dakika temsilcisi kabul edebilir mi? Katılımcıların doğal bir grup oluşturabilmeleri için, birbirlerini iyi tanıyıp tanımadıklarını, ilgi alanlarını, amaçlarını, tutkularını, ya da birbirleri hakkındaki izlenimlerinin ne olduğunu öğrenmekte yarar vardır. Tüm bu bireysel davranışlar ve ilgi alanları grup içinde bir arada olabilecek mi? Bu soruların cevaplarını öğrenmekte her zaman fayda vardır.

Toplantıya kimlerin katılacağı amaca ulaşmada çok önemli bir olgudur. Toplantı amacını oluşturan bir sorun varsa ve sorun tek kişiyle tartışarak çözülebilecekse, o toplantıya sadece o kişi çağrılmalıdır. Genel olarak katılımcıların sayısı az olduğu zaman verimlilik ve katılım yüksektir. Küçük gruplarda sohbet etme zorluğu görülür. Klik oluşturma tehlikesi düşüktür. Küçük gruplar, ekip çalışmasını engelleyen sorunlar çözülebilirse verimli çalışmalar yaparlar.

Büyük grupları, sunuş toplantılarında yönetmek kolaydır. Büyük gruplarda yapılan toplantılar, çok kapsamlı ön hazırlık, geniş çaplı yönetim olanakları, iyi bir örgütlenme gerektirir. Geniş gruplarda anlaşma zorluğu daha çok ortaya çıkabilir. Bu nedenle ister bir kişi olsun ister on kişi olsun gerekenden fazla kişi toplantıya çağrılmamalıdır.

Katılacakların listesi hazırlanırken katılımcıları amaçlar doğrultusunda objektif olarak belirlemek de çok önemlidir. Listeyi oluştururken kişilerin sempatik veya antipatik oluşları değil, katkıda bulunma olasılıkları ön planda tutulmalıdır. Katılımcılardan etkin olarak yararlanmak için dikkat edilmesi gereken noktalar:

Toplantıya gerçekten katılması gereken kişi çağırılmalıdır: *"Birisi yerine gönderilen kişilerle"* toplanmaktan kaçınılmalıdır. Bazı karar alma toplantıları, yöneticileri tarafından yetki verilmeyip, sadece toplantıda bulunmakla görevli kimselerin *(herhangi bir uyarı olmaksızın)* katılımıyla hiçbir sonuca ulaşamaz. Sadece dinlemek ve rapor vermekle görevli olduklarından bu durum öncelikle kendilerini zor duruma sokar, diğer katılımcılar da bir karara varamadıkları için tükenirler. Bu nedenle karar alma toplantılarına karar alma yetkisi bulunmayan kimsenin katılmasına yol açılmamalıdır. Eğer katılımcı toplantıya katılamıyorsa ve yetkisini delege etmeye hazır değilse, toplantıyı ertelemek daha doğru olabilir. Eğer toplantı ertelenemiyorsa, bu durumda katılamayanlara, yokluklarında alınan kararları kabul etmiş sayılacakları, bunu istemiyorlarsa ya yerlerine yetki verdikleri birini yollamaları ya da işlerini ayarlayarak toplantıya katılmaları gerektiği hatırlatılmalıdır.

Toplantı başkanı konusunda dikkatli seçim yapılmalıdır: Deneyimli yöneticilerin *"işi ele alması"*ndan şiddetle sakınılmalıdır.. Üst düzey yöneticilerin varlığı en etkili toplantı yöneticisini bile etkileyebilir. Kimileri sırf toplantının ağırlığı olsun diye tepe yöneticileri davet etme taraflısıdır. Alınacak karar bakımından yönetimin yetkisine ihtiyaç varsa bu geçerli olabilir. Fakat onlar toplantı yönetmeye fazlasıyla alışkın olduklarından kendiliğinden toplantı yöneticisi konumuna geçiverirler. Durumun böyle gelişmesinde insanların genel olarak en yaşlı ya da yetkili kişiye sorun bildirip, yorum yapmaya yönelmesinin de etkisi vardır.

Sadece statüye dikkat edilmemelidir: *"Toplantı katılımcılarını sadece statüsü yüzünden davet etmekten"* sakınılmalıdır. *"Bölüm başkanlarından birini davet ediyorsam diğer üç bölümün de başkanlarını davet etmeliyim aksi halde ayırım yapıldığını düşünürler"* diye kimse toplantıya çağırılmamalıdır. Onlar da kendilerini ilgilendiren bir konu yoksa toplantıda iki saat harcamak yerine, daha üretici bir şey yapmayı tercih edebilirler. Bunlara dikkat edilirse toplantıların belirlenen hedeflere ulaşması daha da kolaylaşır.

Toplantıya Katılanların Görevleri

Katılımcıların toplantı öncesi görevleri:

- Aksi bildirilmedikçe, resmi bir kıyafet giyip gitmek. Toplantıya mutlaka zamanında ve günlük tıraşlı, koyu renk takım elbiseli olarak, kalem, kağıt, evrak, belge, dosya, rapor, mevzuat vb. gerekli olan şeyler tedarik ederek gidilmelidir.
- Gündemi okuyup toplantıya hazırlarak katılmak gereklidir.
- Gündemde olmayan bir konuya dikkat çekmek isteniyorsa bu durum öneriler, dilekler gibi bir başlık altında toplanmalıdır.
- Gündemde olmayan ama büyük bir önem taşıdığı düşünülen konunun, gündeme eklenmesini toplantıdan hiç değilse üç iş günü önce önermek ve toplantıdan önce sirküle edilmesini sağlamak.
- Bir önceki toplantının tutanaklarını okuyup, verilen görevlerin ne kadarının gerçekleştiğini belirlemek.
- Ziyaretçiler ve telefon görüşmeleri nedeniyle toplantıdan çağrılmamak için önlemler almak.
- Toplantıya zamanında katılabilmek için işleri düzenlemek.
- Gündeme koyulacak maddeleri unutmamak.
- Önerilen gündem maddeleriyle ilgili bilgi ve materyallerin hazırlanıp üyelere verilmesi.
- Gündem belirlenmiş ise gündeme ilişkin hazırlıkları gözden geçirmek.
- Toplantıya katılınamayacaksa yerinize katılabilecek varsa bu kişiyi belirlemek ve toplantıyı düzenleyen birime bildirmek. *(Yerinize katılabilecek kimse yoksa bu durumu da bildirmelisiniz).*

Katılımcıların toplantı sırasındaki görevleri:

- Belirlenmiş olan oturma planına uymak. Çoğu toplantının, artık alışkanlık haline gelmiş bir oturma planı vardır *(genellikle masanın başı başkana aittir).* Ancak toplantıda protokol düzeni yoksa, oturacağınız yeri iyi seçebilmek ve toplantıda etkili olabilmek için toplantı saatinden birkaç dakika önce gelmekte yarar vardır. Toplantı başkanı sizin yöneticiniz ise, ona yakın oturmak etkili olur. Değilse, çok yaklaşmamak daha uygun olur. Toplantının resmi yöneticisi yoksa, kontrolü ele alacak bir yere oturmak en iyisidir. *(Toplantı masasının ortası egemenlik noktasıdır. Toplantıda konuşma yapmak, önerilerde bulunmak ve etkili olmak için masanın orta merkezine oturmakta yarar vardır. Toplantılarda genellikle hasımlar karşıya, destekçiler başkanın sağına ve soluna otururlar.)*
- Not tutmak için kâğıt kalem bulundurmak ya da tablet bilgisayar ile gitmek.
- Açık konuşmak. Ne istediğini ve düşündüğünü açıkça belirtmek.
- Sormak istediğini ve düşündüğünü açıkça söylemek.
- Söz almadan ve söz verilmeden konuşmamak.
- Karşılıklı konuşmamak, toplantı başkanına hitaben konuşmak.
- Az ve öz konuşmak.
- Sık sık söz almamak.
- Konudan konuya geçmemek.
- Dikkati konunun üzerinde yoğunlaştırmak, sorunlara çözüm aramak.
- Tartışmalara katılmak, seyirci kalmamak.
- Görüşlerin veya itirazların gerekçeleriyle birlikte söylenmesi.
- Hayır diyebilmek.
- Nutuk çekmeden, doğal konuşmak.

- Konuşulanları iyi dinleyip, not almak.
- Kabul edilemeyecek teklifler sunmamak. Söylenecek şeyin kabul edilebilirliği önceden düşünülmelidir.
- Başka biri kabul edemeyeceğiniz bir fikir ileri sürerse açıklamasını istemek.
- Varsayımlar üzerinde konuşmamak *(Daha çok zamanımız olsaydı… gibi)*
- Öğüt vermemek.
- Saygılı olmak. Toplantıda kişiler alaycı, kırıcı ve yıkıcı bir şekilde eleştirilmemeli ve kötülenmemelidir.
- Eleştirileri kişiye değil işe yönelik yapmak.
- Yapılan önemli ve başarılı çalışmaları mutlaka tebrik ve takdir etmek.
- Ses tonuna dikkat etmek. Konuşma sırasında ses tonu fazla yükseltilmemelidir. Bağırarak konuşma yapılmamalıdır.
- Heyecanı denetlemek: Bir tartışma ortamının heyecanlı ve coşkulu olması doğaldır. Ancak heyecan denetlenmelidir. Konuşma sırasında aşırı el-kol hareketleri yapılmamalı; masaya vurma, bağırma ve hakaret etme gibi nezaket dışı hareketlere de başvurulmamalıdır. Aşırı heyecan kırıcılığa ve konu üzerindeki hâkimiyetin kaybolmasına yol açar.
- Dinlemesini bilmek: Dinlemesini bilmek önemlidir. Karşı taraf konuşurken dinleyen ne söyleyeceğini tasarlamaktan vazgeçip, sadece dinlemelidir.
- Çekilme hakkını kullanmak: Toplantıya katılanlarla aranızda herhangi bir konuda ciddi bir görüş ayrılığı varsa o konunun görüşüldüğü oturumdan çekilmeye veya o organdan istifa etmeye karar verebilirsiniz. Bir toplantıdan çekilmeye karar verdiyseniz, bunun mutlaka tutanağa geçirilmesini istemelisiniz ki, daha sonra varılan kararları desteklemediğiniz bilinsin. İstifaya karar verirseniz, bunu doğrudan başkana hitaben yazacağınız bir yazıyla bildirmelisiniz. İstifanızın yürürlüğe girmesi için bir sonraki toplantıyı beklemeniz gerekmez.

Ön Toplantı

Toplantının gündemini belirleme ve toplantı düzenleme sorumluluğu toplantı başkanına aittir. Yöneticiyi de buna dahil etmek gerekir. Toplantının yönetimini bir başkasına devretmeden oturum başkanı olarak yeterli etkinliği göstermek mümkün değildir; yönetici, tüm *resim* içinde kendine bir yer bulamazsa faydalı bir şekilde katkıda bulunamaz. Bu nedenle toplantıdan önce niçin, kim, nerede, ne zaman, ne, nasıl gibi konuları netleştirmek için toplantı öncesi, kısa bir toplantı düzenlenmelidir.



Bir toplantının organize edilmesi ne kadar güçse verimsiz olma ihtimali de o kadar artacaktır.

Toplantı kararı alınırken, konunun ve sınırlarının da iyi belirlenmesi gereklidir. Daha sonra toplantıdan beklenen çıktılar listelenmelidir. Toplantı hazırlıklarını yürütecek olan sorumluların (merkez grubun) belirlenmesi de ön toplantı sırasında yapılmalıdır. Toplantı türüne karar verme, hazırlıkların nasıl yapılacağı, yer seçimi, araç gereçlerin belirlenmesi toplantıya katılacak kişilerin, katılanların sayısı, toplantı süresi ve toplantı gündeminin belirlenmesi gibi konular toplantı öncesi gözden geçirilmelidir. Ayrıca toplantıya katılacakların gerekli hazırlıkları yapabilmeleri için önceden toplantının bildirilmesine ve toplantının uygun bir ortamda düzenlenmesine özen gösterilmelidir.

Katılımcıların belirlenmesinde en önemli ölçüt toplantıdan beklenen çıktıların elde edilmesine yapacakları katkı ve konuya ilgileridir. Toplantı yerinin belirlenmesinde diğer faktörlerle birlikte maliyet ve finansman da sınırlayıcı etkendir. Ayrılan bütçe ve zaman göz önüne alındığında toplantıların iç iletişime katkısı yadsınamaz ancak ön toplantı ile toplantıların belirlenen hedeflerine ulaşabilmesi için

neler yapılması gerektiği ortaya konulmalıdır. Sonuç olarak öntoplantı Ön toplantı; toplantıların belirlenen toplantı hedeflerine ulaşmak için zamanı ve örgütün diğer kaynaklarını kullanarak nelerin yapılması gerektiğini ortaya koymaktadır.

Verimli Bir Toplantının İlkeleri

Verimli bir toplantı, belirlenen amaçların daha az zamanda ve istenilen doğrultuda gerçekleşmesini sağlayacak bir organizasyon halini alır. Bu nedenle uyulması önerilern birtakım ilkeler vardır:

- Toplantı gündemi, önceden yönetici ile tespit edilerek yazılmalı, açıkça tanımlanmış özel amaçlar belirlenmelidir. Toplantının gündeminde; yapısal olarak bir eksiklik olursa gündem etkili olamaz.
- Gündem maddeleri toplantı öncesi dağıtılmalıdır. Her konu için, önceliğine göre zaman sınırlamalı bir gündem bastırılıp toplantıdan önce katılımcılara dağıtılarak hazırlanmaları sağlanmalıdır.
- Mümkünse katılımcıların, gündemin hazırlığına katkıda bulunmaları sağlanmalıdır.
- Toplantının yapılacağı yer, tarih ve saat doğru saptanmalıdır.
- Katılımcılarla toplantı konusunda etkin iletişim sağlanmalıdır. Toplantıya katılacak kişilere haber verilmelidir.
- Toplantı mekânının toplantının amacına uygun olarak düzenlenmesi sağlanmalıdır. Masa ve koltuk düzeni ayarlanmalı, katılımcılarım isim kartları oturma şekline göre yerleştirilmeli, mekânın havalandırma, ısıtma, aydınlatma işlemlerinin yeterli düzeyde olması sağlanmalı, gerekli olan araç-gereçler temin edilmeli ve ikram edilecek yiyecek ve içecekler hazırlanmalıdır.
- Toplantıyı yönetmek için bir toplantı başkanı, notları almak için ve zamanı kontrol etmek için de birer yetkili belirlenmelidir.
- Toplantı belirlenen zaman planına uygun yürütülmelidir. Toplantıların başlangıç ve bitiş saati önceden belirlenmeli ve bu süreye uyulmalıdır. Aralıksız iki saatten fazla süren toplantılar tercih edilmemelidir. Çok uzun bir toplantı yerine gerekiyorsa aynı konu için ek bir toplantı yapılmalıdır. Toplantı zamanı ve süresini tespit etme işi katılımcılara bırakılabilir.
- Toplantı konusunun dışına çıkılmasına izin verilmemelidir. Bu zaman kaybına ve dikkatlerin dağılmasına neden olur.
- Toplantı notlarının toplantıdan hemen sonra dağıtılması sağlanmalıdır. Notların, doğru noktalara temas ettiğinden emin olunmalıdır.



Toplantıdaki konuşmacıların gerekli bilgiye, uzmanlığa sahip, konu ile ilgili kişiler arasından seçilmesine dikkat edilmelidir.

Verimsiz Toplantıların Nedenleri

Yöneticiler, bilgi aktarmak, bilgi alışverişi yapmak, herkesin aynı bilgiyi aynı zamanda ve aynı şekilde öğrenmesini sağlamak ve gerekli kararları almak için sık sık toplantı yaparlar. Ancak bazı toplantılar da başarısız olurlar.



Toplantıların başarısız olmalarının birinci nedeni toplantı düzenleyenlerin toplantı yönetimi konusunda eğitilmemiş ve yetişmemiş olmasıdır.

Toplantı amacına uygun olmayan ortam, uygun olmayan oturma düzeni, kişisel çatışma ve sürtüşmelerin toplantıya yansıması, toplantının amacından uzaklaşması, karşılıklı suçlama ve eleştiriler, yöneticinin grubu idare etmede güçlük çekmesi, grubun kendi aralarında konuşması, kontrolün sürekli

eleştirenlerin eline geçmesi, karşılıklı güven bunalımının oluşması, katılımcıların görüş ve önerilerinin dikkate alınmaması durumları da verimsiz toplantıların nedenlerindendir. Genel olarak verimsiz toplantıların nedenleri ve bunlardan kaçınmanın yöntemleri aşağıda belirtilmiştir:

Zamanlamaya Dikkat Edilmemesi: Başarılı bir toplantı gündemi hazırlamadan önce, bir toplantının gerçekten gerekli olup olmadığına karar verilmelidir. Sadece daha önceden planlanmış olmasından dolayı yapılan bir toplantının, zaman kaybından başka bir anlamı yoktur. Bu nedenle toplantılarda özellikle zaman kavramına dikkat edilmelidir. Toplantının yararlı olması her şeyden önce zamanın iyi kullanılmasına bağlıdır. Toplantı, günün ya da haftanın yanlış bir zamanında yapılmamalıdır. Kararlaştırılan zamanın toplantıya katılacaklar açısından uygun olup olmadığına, yapmaları gereken diğer işlerle çakışıp çakışmadığına dikkat edilmelidir. Araştırmalar, karar almak ve sağlıklı düşünmek açısından en ideal zamanın sabah erken saatlerin uygun olduğunu göstermektedir. Günün son saatlerinde düzenlenen toplantılar, katılımcıların bir an önce eve gitme isteği yüzünden yeterli itina ile yapılamayabilmektedir.

Toplantılarda görülen en büyük zaman kayıplarından birisi toplantı başkanının veya kilit adamın gecikmesi veya ani bir işi çıkması sonucu hiç gelmemesidir. İkincisi de, sohbet veya tartışmalarla toplantının uzayıp gitmesi ve zaman kaybedilmesidir. Toplantılarda zaman kaybı, toplantıya zamanında gelmemekle başlar. Bu en çok şikâyet edilen ama düzeltilemeyen bir hatadır. Toplantı başkanı toplantıya geç gelirse, toplantı geç başlar. Elbette vaktinde başlayan ilk toplantıya birkaç kişi geç gelebilir. Nasıl toplantıların zamanında başlaması başkanın otoritesine bağlıysa, toplantıların vaktinde bitmesi de başkanın konuya ağırlığını koymasına bağlıdır. Her şeyden önce, başkan toplantıyı zamanında bitirme konusunda kararlı olmalıdır.

Süreyi İyi Ayarlayamama: Toplantının uzun olması, daha iyi olduğu anlama gelmez. Bir toplantının başarısı, ne kadar uzun sürdüğü ile değil, katılımcıların ne kadar katkıda bulunduğu ile ölçülür. Çok uzun toplantılar katılımcıları sıkmaktadır. Eğer bu vaktin aşılması zorunluysa, yemek ve çay-kahve molaları için kısa aralar verecek şekilde bir program yapılmalıdır. Uzun süren toplantılarda ara verildiğinde katılanların dinlenmesi, ihtiyaçlarının giderilmesi yolundaki ek olanakların temini sağlanmalıdır.



Hiçbir toplantı ya da toplantının bir bölümü 90 dakikayı aşmamalıdır.

Fiziki Hazırlıkları Dikkate Almama: Toplantı salonunun soğuk ya da sıcak olması, fazla güneş olması, loş olması, oturulan koltukların rahatsız edici olması, salonun havalandırılmamış olması ve benzeri sebepler yüzünden toplantıya katılanlar rahatsız olabilirler ve toplantının bir an önce bitmesi için sorulara cevap vermezler, konulara iştirak etmezler ve toplantıdan bir an önce kurtulma eğilimi gösterirler. Toplantıya katılanların nerelere oturtulacağı önceden belirlenmelidir.

Duyuru Yapmama ve Gündem Hazırlamama: Bazen toplantıya katılacak olanlara yeterince erken haber verilmez. Toplantıya girdiklerinde önemli işlerini ortada bıraktıkları için genellikle sinirli olurlar ve toplantıda tartışmaya katılmazlar. Çoğu zaman da toplantının konusu ve amacı önceden ilgililere bildirilmez. Toplantı konusu ve amacı gündem hazırlanarak gönderilmesi gerekirken gündem hazırlanmaz. Bu nedenle de katılanlar hazırlıksız geldikleri için toplantıda olumlu katkıları olmaz. Toplantının gündeminin bulunmaması veya gündemin önceden gönderilmemesi, ilgili ilgisiz her konunun konuşulmasına ve böylece toplantı süresinin uzamasına neden olmaktadır.

Yetersiz Toplantı Başkanı: Eğer adı toplantı olduğu halde yönetici hep kendisi konuşur yani konferans verirse, konuşmak isteyenleri de sustursa artık toplantılar oturup, dinleyip gitme şekline dönüşür. Bunun dışında yetersiz toplantı başkanı katılımcılar üzerinde kontrol sağlayamaz, toplantıyı yönetmede zorluk yaşar. Bazı kişiler toplantıda kendi aralarında konuşmaya başlayabilir. Başkan onları gücendirmeden nasıl susturacağını da bilemez. Toplantı başkanı pasifse; başkan rehberlik yapamayan, tartışmaya açık olmayan katılımcıları sindiren ve beklenen iş birliğini sağlayamayan birisi olursa toplantı etkin olamaz. Başkan, katılanların duygularına, gereksinimlerine duyarlı olmalı, söz almayanları tartışmaya davet etmeli, aşırı konuşanları da kısıtlamalıdır. Fikirleri olanlar içe dönük, sessiz insanlar

olabilir. Başkan, toplantıda sessiz kalanları konuşmaya katmayı bilmiyorsa, değerli fikirlerinden yararlanma imkânı bulamamış olur.

Toplantılarda sıkça rastlanan bir sorun da, çoğunlukla esas konudan uzaklaşma eğilimi olmasıdır. Bu toplantı başkanının yönetim tarzı, toplantıya hâkimiyeti ve otoritesi ile ilgili bir konudur. Sonuç olarak, toplantıların başarılı ve yararlı olması, her şeyden önce, toplantı başkanının, toplantı yönetimiyle ilgili temel ilkeleri ve teknikleri iyi bilmesine ve uygulamasına bağlıdır.



Bir toplantıyı etkileyebilmek için kullanabileceğiniz yöntemler neler olabilir?

EK-1: DÜZEN KURALLARI

Resmi toplantılara başkanlık eden herkes düzen kurallarının temel kavramlarını yakından tanımalıdır. İyi bir başkanın ve etkili katkıda bulunan katılımcıların bulunduğu ideal ortamda bu kuralların gereği yoktur. Ama yine de bunları bilmenin yararı vardır çünkü belirli koşullarda çok işe yarayacakları kesindir:

- Kısa süren belirli tartışmalı maddeler için
- Katı resmi kurallarla yapılan yardım dernekleri ve sivil toplum kuruluşlarının toplantıları için.

Resmi toplantı işlemlerinin anahatları aşağıda sıralanmıştır:

1. Her maddenin tartışmaya açılabilmesi için önerilmesi ve desteklenmesi gerekir (Böylece konunun tartışmaya değer olup olmadığı ortaya çıkacaktır).
2. Başkan yapılan her öneriyi tekrarlayarak herkes tarafından anlaşılmasını sağlamalıdır (Başkanın toplantıyı denetim altında tutmasını da sağlar).
3. Grubu harekete geçirecek her ana madde teker teker ele alınmalıdır.
4. Bir ana madde, ek bir maddenin ortaya atılmasıyla değiştirilebilir. Ana madde tartışılıp oylanmadan önce, ek maddenin tartışılıp oylanması gerekmektedir. Ama bu işlemin yapılabilmesi için öncelikle ana maddenin tartışmaya açılmış olması gerekir.
5. Özellikli öneri kavramının anlamı tüm toplantı için harekete geçirilmesini sağlamaktır. Örneğin, "Toplantıya ara verilmesini öneriyorum." Bu öneri diğer madde ve öerilerden önce gündeme alınır ve tartışmaya açık değildir.
6. Daha önceki oylamayı gündeme getiren herhangi bir öneri ancak oylamada önde giden tarafça ortaya atılabilir.
7. Toplantıya katılanlardan biri "bir önceki soruya dönülmesini" istediği zaman, bu davranışın anlamı tartışmanın sona erdirilip oylamaya geçilmesinin istenmesidir. Bir tek kişi bile bu öneriye karşı çıkarsa, tartışmanın sürdürülmesi gerekir. Eğer biri çıkıp "bir önceki soruyu önerirse" ve bir başkası da bunu desteklerse, oylamaya geçilip geçilmemesi konusunda oylama yapmanız gerekir. Eğer oylama kabul edilmezse, tartışmaya devam edilir.
8. Genel bir kural olarak, kuruluşun politikasını ya da kurallarını etkileyen herhangi bir kararın resmi bir toplantıda tek bir cümleden uzun olmamasına dikkat edilmelidir. Konu başka bir komiteye ya da çalışanlara aktarılmalıdır.

EK-2: TOPLANTI TUTANAKLARI

Görüşülen konuların, henüz hem katılanlar hem de toplantı sekreteri unutmadan, tutanaklarının zaman yitirilmeden yazılması gerekir. Tutanaklar kısa ama toplantıda konuşulan tüm konuları kapsayacak biçimde olmalıdır.

İşe yarayan bir sistem geliştirmek için her toplantı numaralanmalı ve aşağıdaki maddelerin tümü kayda geçirilmelidir:

- Toplantı hangi tarihte ve nerede yapıldı?
- Toplantı başkanı kimdi?
- Kimler katıldı?
- Kimler katılmayacağını bildirip özür diledi?
- Gündemden uzaklaşılmadığını gösteren bir not. Örneğin, bir önceki toplantı tutanağının kabul edilip imzalanması.
- Okunan raporların birkaç satırlık özetleri. Özetlerin dosya numaralarını kapsaması, gerektiği zaman üyelerin kopya çıkarmaları açısından yararlı olacaktır.
- Raporları izleyen tartışmalar varsa, bunların özetleri de eklenmelidir.
- Tüm öneri ve değişiklikler başkan tarafından ortaya atıldığı biçimde tutanaklara geçirilmelidir.
- Her öneri ve değişikliği ortaya atan ve destekleyen kişileirn isimleri.
- Görüşmelerin ana noktalarının özeti
- Oylamaya katılanların sayısı
- Her öneri için alınan kararlar
- Kimin ne zaman, hangi adımı atacağı
- Bir sonraki toplantının tarihi

Tutanağı yazarken toplantı sekreterinin görevi, toplantının havasını ve katılanların ortaya attıkları fikirlerin gücünü, katılamayanlara aktarmaktır. Katılanlar da kendi yaptıklarının ve meslektaşlarıyla tartışıp karara vardıkları noktaların onaylandığını bilmek isterler. Böylece ileride hangi kararlara varıldığı hakkında tartışmaların çıkması önlenir.

Öznel olmayan bir ifade kullanıp, diyalogları ya da uzun konuşmaların parçalarını tutanaklara katmamak daha doğrudur. Bu ifade biçimi verilerin gölgelenmesini ve gereksiz ayrıntılarla boğulmasını önler. Uzun tartışmaları ana noktaları belirten kısa cümleler haline getirmek ve “boş lafları” tutanağa katmamak gerekmektedir.

Bazı toplantılarda tutanaklar derhal yazılıp onaylanır. Bu durumda başkan tartışmanın her iki yönünü özetleyen ana konuları, varılan kararı ve kimin hangi görevi üstlendiğini tekrarlar. Toplantı sonunda toplantı sekreteri başkanın yazdırdıklarını bir kez daha okur ve genel olarak katılanlar daha fazla tartışmaya gerek görmeden onayladıklarını belirtir.

Toplantıdan Sonra

Tutanağın kopyaları zaman yitirmeden konuyu bilmesi gereken herkese gönderilmelidir. Eğer tutanağın yazılması zaman alacaksa öncelikle kısa bir özet hazırlanıp gönderilebilir. Başkanın genellikle gönderilmeden önce tutanağı inceleme fırsatı vardır. Böylece bazı hatalar ve yanlış anlamalar önlenmiş olur. Toplantıyı doğru olarak yansıtan tutanaklar sürekli toplantıların ya da komitelerin ilerlemesi ve sonuca ulaşması açısından çok önemlidir.

Özet

Katılımcıların bilgi sahibi olmaları, düşünce ve önerilerin ortaya konması ve üyeler arasında birlik ve beraberliği teşvik etmek gibi nedenlerle toplantılar düzenlenmekte ve toplantılar insanların bir araya gelerek belirli konularda görüşmelerine olanak tanımaktadır. Toplantılar ayrıca; insanlar arasında iletişim sağlamak, yaratıcı fikirler üretmek, dolaylı eğitim yapmak gibi amaçlar için önemli bir konumda bulunmaktadır.

Toplantı genel anlamda ifade edilmek istenirse; soruları cevaplandırmak, sorunları ortaya çıkarmak, çözmek, anlaşmaya varmak, perseoneli aydınlatmak vb. amaçlarla bir kişinin başkanlığında ya da birden çok kişinin yüz yüze gelerek oluşturdukları iletişim ortamı ve bu ortamda gerçekleştirilen faaliyetler olarak tanımlanır. Günümüzde yüzyüze gelme teknoloji aracılığı ile de gerçekleştirilmekte, telekonferans teknolojisi ile farklı mekanlardaki kişiler online iletişim olanaklarıyla bulundukları mekanlardan ayrılmadan yüzyüze görüşme, toplanma fırsatı bulabilmektedirler.

Başarılı bir iletişim için davranışlardaki karmaşıklığın kontrol altına alınması gerekmektedir. Örnek olarak toplantılardaki iletişimlerde bireyler arası verilen tepkiler, alınan veya algılanan yanıtlar farklı ipuçlarının gözlemlenmesi ile anlam kazanmaktadır. Beden dili, tutum ve davranışlar, kullanılan kelimeler, ifadeler ve ses tonu bahsi geçen ipuçlarına örnek olarak gösterilebilir.

Toplantı ihtiyacı belirlendikten sonra toplantının amacının tanımlanması gerekmektedir. Toplantının amacının iyi bir biçimde belirlenmemesi halinde katılımcılar konunun başka yöntemlerle daha etkili biçimde ele alınacağını düşünebilirler, tatminsizlik yaşayabilirler ve bu toplantı için ayrılan zamanı "kayıp" olarak nitelendirebililer. Bu nedenle toplantıları düzenleyen kişilerin toplantının saptanmış amaçlarını katılanlara açıklaması gerekmektedir.

Toplantı içerisindeki grubun davranış ve düşüncelerini derinden etkileyeceği için toplantı yöneticisinin grubun sergilediği belirgin davranış biçimlerini göz önünde bulundurma ve kontrol altında tutma yeteneklerini geliştirmesi gerekmekte ve toplantı süreci dahilinde bunu gerçekleştirmelidir.

Toplantılar, dışarıdan birinin devreye girmesiyle daha etkili bir biçimde denetlenebilmektedir. Bu tür kişiler, daha sakin ve tarafsız bir biçimde gözlem yaparak, neyin yolunda gittiğini, neyin geliştirilmesi gerektiğini beilrleyebilirler. Bu kişiler aynı zamanda grupla bir bütün olarak iletişim kurarak, nasıl gelişme gösterilebileceği konusunda tavsiyelerde bulunabilirler.

Toplantıların önemli bir işlevi de tüm örgüt üyelerini örgütün amaçlarına katkıda bulunmaya özendirici olmaları, onları sorumluluğa iten bir ortam sağlamalarıdır. Toplantılar örgütsel öğrenmenin vazgeçilmez aracıdırlar.

Yönetimde sağlıklı bilgi alışverişi, sorunların tartışılması ve rasyonel kararlar alınması ancak toplantı yöntemiyle sağlanabilir. Toplantılar personeli yönetici etrafında birleştirebilir ve bütünleştirebilir. Toplantılar yönetimde ilke birliğini de sağlamakta; örgüt içerisinde toplantı kültürünün de oluşmasını sağlamaktadır.

Kendimizi Sınayalım

1. Aşağıdakilerden hangisi toplantıların gelişimini etkileyen faktörler arasında **yer almaz?**

a. Pazar İlişkileri

b. Kaynak yatırım faaliyetleri

c. Amortisman giderleri

d. İç ve dış bağlantılar

e. Örgütlerin büyümeleri

2. Aşağıdakilerden hangisi toplantı fonksiyonları arasında **yer almaz?**

a. İkna etme

b. Hızlı karar verme

c. İçsel değişiklikler

d. Bilginin yayılması

e. Deneyim transferi

3. Aşağıdakilerden hangisi toplantı çağrılarının yapılması gereken durumlar arasında yer alır?

a. Hazırlık yapmaya zaman olmadığında

b. Sorun zaten karara bağlanmışsa

c. Bilgi vermek için grubun tamamı bir araya getirilmek isteniyorsa

d. Farklı bir iletişim yöntemi daha yararlı olabilecekse

e. Konu herkesin zamanını almaya değecek kadar önemli değilse

4. Aşağıdakilerden hangisi iyi düzenlenmiş toplantıların özellikleri arasında **yer almaz?**

a. Takip

b. Kontrol

c. Belirlenmiş gündem maddeleri

d. Sınırlı katılım

e. Geri bildirim sağlanması

5. Aşağıdakilerden hangisi toplantıların özellikleri arasında **yer almaz?**

a. Kişi sayısı

b. Gündem

c. Konu

d. Ne sıklıkla yapıldığı

e. Katılımcılar

6. Aşağıdakilerden hangisi grup normları aşamaları arasında **yer almaz?**

a. Şekillenme

b. İş yapma

c. Bağlılık

d. Standartlaşma

e. Çatışma

7. Aşağıdakilerden hangisi bir grubun gereksinimlerinin karşılandığının belirtileri arasında yer alır?

a. Kabul edilme

b. Geri çekilme

c. Çekimserlik

d. Rekabet

e. Kendi kendini lider ilan edenler

8. Aşağıdakilerden hangisi toplantılar denetlenirken dikkat edilmesi gereken noktaları arasında **yer almaz?**

a. Nelerin yolunda gittiği gözlemlenmelidir

b. Sorumluluk alanları belirlenmelidir

c. Gündem belirlenmelidir

d. Geliştirilmesi gereken alanlar belirlenmelidir

e. Yapılan değişikliklerin bir sonraki toplantıdan sonra gözden geçirilmesi sağşanmalıdır

9. Aşağıdakilerden hangisi katılımcıların toplantı öncesi görevleri arasındadır?

a. Belirlenmiş oturma planına uymak

b. Açık konuşmak

c. Söz almadan ve verilmeden konuşmamak

d. Karşılıklı konuşmamak

e. Gündeme konulacak maddeleri hazırlamak

10. Aşağıdakilerden hangisi verimsiz toplantıların nedenleri arasında **yer almaz?**

a. Süreyi iyi ayarlayamama

b. Zamanlamaya dikkat edilmesi

c. Yetersiz toplantı başkanı

d. Fiziki hazırlıkları dikkate almama

e. Gündem hazırlamama

Kendimizi Sınayalım Yanıt Anahtarı

1. c Yanıtınız yanlış ise "Giriş" başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.

2. a Yanıtınız yanlış ise "Toplantı Kavramı ve Tanımı" başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.

3. c Yanıtınız yanlış ise "Toplantı Kavramı ve Tanımı" başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.

4. e Yanıtınız yanlış ise "Toplantıların Amaçları" başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.

5. b Yanıtınız yanlış ise "Toplantıların Amaçları" başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.

6. c Yanıtınız yanlış ise "Toplantı Süreci" başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.

7. a Yanıtınız yanlış "Toplantı Süreci" başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.

8. c Yanıtınız yanlış ise "Toplantı Denetimi" başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.

9. e Yanıtınız yanlış ise "Toplantı Kültürü" başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.

10. b Yanıtınız yanlış ise "Toplantı Kültürü" başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.

Sıra Sizde Yanıt Anahtarı

Sıra Sizde 1

Toplantılar, bir amaca ulaşmak için kullanılan araçlardır. Kendi başlarına bir amaç değildirler. Bir toplantının sonucu, birtakım etkinliklerin başlangıcı veya en azından başka bir toplantıya hazırlık anlamına gelmektedir. Toplantıları, birtakım kararlara varmanın yapıcı bir yolu olarak group önemsereseniz, çabalarınızı ne şekilde yönlendirmeniz gerektiğini bulmakta fazla zorlanmazsınız. Böylelikle de düzenlediğiniz toplantı amacına ulaşmış olur.

Sıra Sizde 2

Bir toplantının daha üretken kılınması için görünenin altında neler olduğunu dikkate almak gerekir. Bir grup insan bir araya geldiğinde birlikte nasıl çalışmaları gerektiğini öğrenmeli ve uyumlu bir grup olmak için hazırlanma, tartışma, norm belirleme ve uygulama aşamalarından geçmelidir. Grup baskısı, toplantının seyrinin değişmesinde ve bazen beklenenden çok daha riskli sonuçların doğmasında önemli roller oynaya bireysel düşüncelerle alınan kararların neden olduğu bir durumdur. Bir toplantıyı yönetmek için çağırıldığınızda, grupların nasıl çalıştığını ve nasıl işlediğini bilmek, toplantıya etki eden güçleri anlamakta size çok yardımcı olacaktır.

Sıra Sizde 3

Bir toplantının başarısının % 80'inin, toplantı öncesinden belli olduğu söylenir. Bir gündem oluşturmak, katılımcılara toplantı hakkında önceden fikir vereceği için önemli bir unsurdur. Toplantıların başarısını etkileyen bir başka unsur da katılımcıların belirlenmesinde dikkatli davranmaktır. Konular üzerinde anlaşmaya varmak toplantıya, doğru kişilerin katılmasıyla daha kolay olur. Rahat bir ortam sağlamak, herkesin asıl konu üzerinde yoğunlaşmasını kolaylaştırır. Ayrıca gündem başlıklarını, zaman dilimlerine bölerek ele almak, toplantının genel yapısını oluşturan bir planın mevcut olduğunu gösterir. Bir toplantının düzenlenmesinde bu noktalar üzerinde durmak sadece iyi bir toplantı ortamı hazırlamakla kalmaz, çalışmaların doğru bir adımla başlamasına da yardım eder.

Sıra Sizde 4

Toplantılar hangi türden ve hangi amaçla yapılmış olursa olsun, ulaşılması gereken hedeflerin ve bunun için yapılması gerekenlerin açıklığa kavuşması size bağlıdır. Buradaki rolünüz, sadece önderlik etmek değil aynı zamanda sürekli kontrol etmek ve insanları doğru rotaya yönlendirmektir. Düzenli bir kontrol mekanizması kurmak için herşeyden önce kişilerin tümünün katılımı sağlanmalı, konudan olası sapmaları ve kişisel tartışmaları önlemelisiniz. Toplantıyı başarıyla sonuca bağlamak için de uzlaşma sağlandığından ve herkesin ne yapılacağını anladığından emin olmanız gerekmektedir.

Sıra Sizde 5

Bir toplantıyı etkileyebilmek için öncelikle olası psikolojik ve politik akımların oynadığı rolü saptamanız ve bunlardan yararlanmak için gerekli teknik ve manevraları seçmeniz gerekir. Bu uygulamada kullanılan en yaygın yöntemler ise; işin temelini belirli bir toplantıdan uzak tutmak, kulis faaliyetleri, uzmanlık gücü, ödüllendirme gücü, baskının gücü ve kişilik gücü olarak ifade edilmektedir.

Yararlanılan Kaynaklar

Barker, A. (1999). **Daha iyi nasıl… Toplantı Düzenleme,** İstanbul: Timaş Yayınları.

Başpınar, N.Ö. ve Keskin, N. (2011). **Toplantı Yönetimi,** Ankara: Nobel Yayın.

Carnegie, D.B. (1905). **The Art of Public Speaking,** e-book; www.gutenberg.org, www.feedbooks.com.

Çevik, H.H. (2004). Emniyet Teşkilatında Zaman ve Toplantı Yönetimi, ***Polis Bilimleri Dergisi,*** Cilt: 6 (3-4).

Kardam, A. (çev.) (2006). **Toplantı Yönetimi,** Harward Business School Press, İstanbul: Optimist Yayınları.

Keenan, K. (1997). **Toplantı Yönetimi,** İstanbul: Remzi Kitabevi.

Linkemer, B. (1993). **Verimli Toplantı Nasıl Yapılır?** İstanbul: Rota Yayın Tanıtım.

Sherman, D. (1999). **Kusursuz Toplantı,** İstanbul: Altın Kitaplar Yayınevi.

Thomsett, M.C. (1997). **Toplantı Sanatı,** İstanbul: Epsilıon Yayıncılık.

Tutar, H., Başpınar N.Ö. ve Altınöz, M. (2004). **Sekreterlik El Kitabı,** Ankara: Seçkin Yayıncılık.

2

Amaçlarımız

Bu üniteyi tamamladıktan sonra;

- Toplantı türlerini açıklayabilecek,
- Müzakereler ve özelliklerini açıklayabilecek,
- Kriz değerlendirme toplantılarını açıklayabilecek,
- Toplantı kurallarını tanımlayabilecek

bilgi ve becerilere sahip olacaksınız.

Anahtar Kavramlar

- Klik
- Müttefik
- Müzakere
- Kriz
- Ekip
- Gündem
- Muhalif
- Oturma Planı

İçindekiler

- Giriş
- Toplantı Türleri
- Müzakereler
- Kriz Değerlendirme Toplantıları
- Toplantı Kuralları

Toplantı Türleri

GİRİŞ

Literatürde toplantılar genel anlamda örgüt içi, örgütlerarası, işlevlerine göre, görüntülü toplantılar gibi farklı türlerde ele alınmaktadırlar. Fakat yapılacak toplantının türü ne olursa olsun formal kurallara itibar edilmelidir. Toplantı başkanı, özel ve katılımcılara egemen bir yerde oturmalı, varsa sorumlu olan diğer kişilere özel bir yer ayrılmalıdır. Toplantı başkanının tüm katılımcılar tarafından gözlenebilecekleri biçimde oturmalarını sağlamak esastır.

Toplantılar literatürde "formal" ve "informal" olmak üzere iki türe de ayrılmıştır. İş hayatında çok sık rastlanan yönetim kurulu ya da genel kurul gibi toplantılar formal (resmi) toplantılar olarak adlandırılırlar. Bu tür toplantılar önemlerinden dolayı detaylı kararlar gerektirmektedir. Diğer iş toplantıları ise informal toplantı sınıfına girmektedir. Komite ya da satış toplantıları bu tür toplantılara örnek olarak gösterilebilir.

Literatürdeki farklı toplantı türleri aşağıda kısaca açıklanmıştır:

Konferans: Yeri, zamanı, konu ve konuşmacısı daha önceden ilan edilen, çoğunlukla bir kişinin konuşmacı olarak katıldığı herkese açık toplantılardır.

Panel: Toplumun büyük çoğunluğunu ilgilendiren ve üzerinde fikir birliği varılmasında yarar umulan, belirli bir konunun birden fazla konuşmacı tarafından dinleyiciler önünde tartışıldığı toplantı türüdür. Açık oturum olarak da adlandırılan panelde, birçok konuşmacının bir tek konuyu tartışması amacıyla düzenlenmektedir.

Kongre: Bir konu üzerindeki araştırma ve incelemelerin ele alındığı toplantı veya devletler arasındaki ilişkiler üzerinde durmak amacıyla yapılan uluslararası toplantılardır. Dernek, parti, sendika ve şirketlerin genel katılımla yaptıkları toplantılara da kongre denilmektedir.

Forum: Bazı sorunları, mümkün olduğu kadar geniş kitlenin tartışmasına olanak verecek şekilde düzenlenen açık toplantı türüdür. Forumlar, gündemdeki bir konunun konuşmacılar tarafından tartışıldığı ve toplantıda bulunan herkesin konuşma hakkına sahip olduğu toplantılardır.

Seminer: Bir uzmanın yönetiminde yapılan, belirli bir konunun etraflıca irdelenmesine yönelik özel mesleki çalışmalardır. Seminerler, mesleki bilgileri geliştirmek amacıyla düzenlenmektedir.

Brifing: Belli bir konuda ayrıntılı bilgi vermek amacıyla yapılan toplantılardır. Brifingde bilgilendirilmesi gereken şahıslar bir araya getirilir ve uzman şahıslar tarafından yapılan araştırma veya herhangi bir konu kanıtlarıyla birlikte ortaya konmaya çalışılır.

Bu sayılan toplantıların dışında toplantıları; günlük toplantılar, haftalık ya da aylık toplantılar, program dışı toplantılar, özel proje toplantıları gibi sınıflandırmak mümkündür. Ayrıca kurul toplantıları ve komite toplantıları da toplantı türleri arasında yer almaktadır.



Toplantıya hazırlanma aşamasında oturum başkanı ile görüşeceğiniz konular neler olabilir?

TOPLANTI TÜRLERİ

Literatürdeki çeşitliliğe rağmen, toplantı türleri, toplantı amaçlarına göre farklılık gösterir. Örneğin şirketin imzalayacağı yeni bir anlaşma, proje veya yeni bir ürünün tanıtılması için yapılan toplantılar sürekliliği olmayan ve bu sayılan faktörler ortaya çıktığında yapılan toplantılardır. Bunun dışında şirketin yapısına göre periyodik yapılan toplantılar da vardır. Şirkette yapılan diğer bir toplantı türü ise daha küçük yapıda olan haftalık toplantılardır. Bu toplantılar üst düzey yöneticiler tarafından gerçekleştirilir. Şirket içerisindeki her türlü konunun daha kısa sürede çözümlenmesine yardımcı olur. Bu toplantı için de belirli bir gündem hazırlanır, bu gündem doğrultusunda toplantı sürdürülür ve sonuçlandırılır.

Toplantı türlerinin birçok ayrımı olmasına rağmen bu ünitede genel bir çatı altında toplantılar; örgüt içi toplantılar, örgütler arası toplantılar, işlevlerine göre toplantılar, görüntülü toplantılar, ekip toplantıları, müzakereler ve kriz değerlendirme toplantıları adı altında incelenecektir.

Örgüt İçi Toplantılar

Kamu kuruluşlarında ya da özel kuruluşlarda görev yapan yöneticiler zaman zaman belirledikleri konularla ilgili toplantı yapma gereği duymaktadırlar. Bu gereksinim örgüt içi işleyiş, örgüt çalışanları vb. birçok konuyla ilgili olabilir. Örgüt içi toplantılar kapsamında kurumların ve örgütlerin yapısına göre periyodik olarak yapılan *"*yönetim kurulu toplantıları*"* da vardır. Yönetim kurulu ile yönetilen kurumlar, olağanüstü bir durum gerçekleşmediği sürece, genellikle ayda bir kez yönetim kurulu toplantısı düzenlemektedir. Bu toplantılar, genellikle kurumlarla ilgili tüm konuların konuşulup ortak bir karara varılmasını amaçlayan toplantılardır. Yönetim kurulu başkanı ve üyeler, öncelikle toplantı gündemindeki konuları tartışırlar ve ortak bir karara varırlar.

Yönetim kurulu ve komite toplantıları, brifingler, ürün tanıtım toplantıları, mesleki ve teknik toplantılar, teşvik toplantıları ve basın toplantıları en sık rastlanan yönetici düzeyindeki kişilerin düzenli aralıklarla yaptıkları toplantılardır. Daha çok lider ve yöneticilerin kendi aralarında belirli gündem maddelerini veya olağandışı konuları konuşup tartışmak ve karar almak için bir araya geldikleri, küçük ölçekli yapılan toplantılardır.

Örgüt içi toplantılar şirket merkezinde yapılabileceği gibi, kişileri rahatlatmak, daha verimli hale getirmek, bazı sorunları bertaraf etmek ve onlara önem verildiğini hissettirmek için farklı mekânlarda da yapılabilir. Bu farklı mekânların başında da oteller gelmektedir.



Örgüt içi toplantılarda katılımcı sayısını tahmin etmek kolaydır, kesin katılımcı sayısı önceden bellidir ve katılımcılar homojendir.

Örgütlerde ve şirketlerde yapılan diğer bir toplantı türü ise daha küçük yapıda olan haftalık toplantılardır. Haftalık toplantılar örgütü ilgilendiren her türlü konunun daha kısa sürede çözümlenmesi amacıyla üst düzey yöneticiler tarafından gerçekleştirilmektedir. Bütün toplantı türlerinde olduğu gibi örgüt içi toplantılar için de belirli bir gündem hazırlanır, bu gündem doğrultusunda toplantı sürdürülür ve sonuçlandırılır. Toplantıların kayıt altına alınması amacıyla, yönetici sekreterler tarafından gerekli notlar tutulur. Toplantı gündeminde görüşülecek çok konu varsa ya da toplantı süresi uzayacaksa, toplantı detaylarının kaçırılmaması amacıyla dikte makinesiyle kayıt tutma yöntemine başvurulabilmektedir.

Emir Toplantısı: Yönetimde yöneten ve yönetilen sürekli bir emir komuta ilişkisi içindedir. Yönetici "emreden", yönetilen de "emredilen" mevkiindedir. Ancak, yönetici ve yönetilenler arasındaki emir-komuta sisteminin sağlıklı ve başarılı işleyebilmesi için, önce her amirin emir verme tekniklerini iyi bilmesi ve uygulaması gerekmektedir.

Emir toplantıları otoriter bir nitelik taşımaktadır. Yöneticiler tarafından astlarına belli bir görev vermek veya gelecekteki davranışları yönlendirecek kuralları bildirmek için yapılır. Emir verme toplantılarında kararları yönetici verir, sonuçlarından da o sorumludur. Toplantıya kimlerin geleceğine, hedeflerin ne olacağına, hangi işin yapılacağına yönetici karar verir ve bildirir. Bunun başarılı olabilmesi için yöneticinin karar verme yeteneğinin olması ve emirlerinin uygulanacağını iyi bilmesi gerekmektedir.

Danışma Toplantısı: Danışma (istişare) toplantıları karşılıklı bilgi alışverişinde bulunmak için yapılmaktadır. Bu toplantılar genellikle danışma niteliğindedir ve karar almayı hedeflemez.

Koordinasyon Toplantısı: Koordinasyon örgütte meydana gelen karışıklıkların önlenmesi, uygulanması çalışanlar arasında ilişkilerin geliştirilmesini ve sorunların çözülmesini sağlayan önemli bir kavramdır. Koordinasyon en kısa biçimde, bir iş birliği sistem ve mekanizması olarak tanımlanabilir. Başka bir değişle koordinasyon, bir örgütün düzenli ve sürekli çalışabilmesi için, amaçlar, faaliyetler, organlar ve bireyler arasında uyum ve iş birliğinin sağlanmasıdır. Bir örgütün düzenli bir biçimde çalışabilmesi için bütün bölüm ve birimleri arasında iş birliğinin bulunması gereklidir.



Koordinasyonun sağlanmasında yönetici bir orkestra şefi gibi olmalıdır.

Kurul Toplantısı: Kurul toplantılarında çeşitli grupların temsilcileri, ortak bir konuda karar verebilmek için bir araya gelirler. Kurul toplantıları saptanan sorunların ve bu sorunlara karşı üretilen çözümlerin değerlendirildiği toplantılardır. Tüzel kişiliğe sahip olan özel ve kamu kuruluşlarında yöneticilerin başkanlığında üyelerden oluşan yönetim veya yürütme kurullarında, örgütün yönetimiyle ilgili olarak planlamaya ve icraya yönelik idari, mali, hukuki ve teknik konularda karar almak amacıyla yapılan toplantılardır.



Kurul toplantılarında kararlar genellikle oylamayla alınır, çoğunluğu sağlayanların fikirleri benimsenir. Eşitlik halinde başkan kendi oyunu da kullanarak bu eşitliği bozar.

Çalışma Grupları: Çalışma grubu toplantısı belirli konularda bilginin veya becerilerin geliştirilmesine yönelik olarak kısa süreli toplantı faaliyeti veya eğitim sürecine verilen isimdir. Çalışma grubu; belli görev ve sorunlar ile ilgilenen küçük grup oturumları ya da bilim adamları ve uzmanların bir konuda ön hazırlık yapmak üzere katıldığı inceleme ve değerlendirme toplantısı olarak da tanımlanır. Genellikle eğitmenler tarafından yetenek eğitimi şeklinde ifade edilmektedir. Herkesin katılımının söz konusu olduğu yüz yüze görüşmeler şeklinde gerçekleşmektedir.

Heyet Toplantısı: Heyet toplantıları aynı statü veya profesyonel bilgi ve beceriye sahip kişiler arasında yapılır. Herkes, kendi dalında profesyonel bir yeterlik ve saygınlık kazanmıştır. Bu toplantılar, çağrılan kişilerin profesyonel bilgi ve yeteneklerinden yararlanmak, bir sorunun çözülmesi ve alınan kararların etkilerini tartışmak için yapılır. Bu gibi toplantılarda kararlar, genellikle herkesin oyuna başvurularak alınır. Kişilerden biri fikir ayrılığına düşerse, yeterli bir neden göstermek ve başka bir seçenek getirmek zorundadır.



Heyet toplantılarında alınan kararların sorumluluğu herkese aittir.

Brifingler: Brifing, bir konuda özet olarak verilen bilgi ya da açıklama, bilgilendirme anlamlarında kullanılmaktadır. Brifingler; hedefleri saptamak ve herkesin yapacağı işi belirlemek, bir konuyu görüşmek amacıyla üst düzey yöneticilerin ya da bir çalışma topluluğu üyelerinin aralarında yaptıkları toplantıdır. Bu toplantılar belirlenen bir konuda ayrıntılı bilgi vermek amacıyla yapılır.

Pazarlık Toplantıları: Pazarlık toplantılarında kararlar oylamadan çok, bir pazarlık ve uzlaşma temeline dayanmaktadır. Her iki tarafın farklı amaçları, ancak ortak çıkarları vardır. Her iki taraf da en iyi koşulları arar. Bu gibi toplantılarda ortak karara varılır ve taraflar alınan bu ortak kararı uygulamak zorundadır.

Örgüt içi toplantılarda karşılaşılan bir takım olumsuzluklar da bulunmaktadır. Profesyonel yönetime geçememiş örgütlerde görülen olumsuzluklar:

- Toplantılar düzenli bir biçimde yapılmaz. Pratik sorunlardan örgütle ilgili hayati problemlere kadar birçok durumda acele ve yeterince düşünülmeden kararlar alınmaktadır.
- Toplantıların gerçekleşmesi için katılımcılar gerekli özeni göstermezler. Alışkanlıktan veya kuralların işlerliği zayıf olduğundan toplantılara geç kalırlar.
- Şirket içi veya dışı işlerini bahane ederek toplantıya gelmeyen kişilerden bu tür şirketlerde muhakkak bir veya birkaç tane bulunmaktadır.
- Toplantı için bir gündem veya program yapılmaz. Rastgele başlanır. Oturumlarda tam bir karmaşa hüküm sürer.
- Toplantılarda hazırlıksız, gelişigüzel ve kısa konuşulur. Herkes işimiz bitse de gitsek diye düşünür. Akılda yapılacak başka işler olduğu için toplantıya konsantre olunmaz.
- Not tutulmaz. Dolayısıyla konunun takip edilmesi oldukça zordur.
- Toplantıların sonuçları takip edilmez. Bu nedenle şirket içi toplantıların varlık sebebi olan sonuçların değerlendirilmesi ve problemlerin çözümlenmesi gibi ana amaçlar gerçekleşemez.
- Toplantıya çağırılacak kişiler konusunda gerekli özen gösterilmez. Bazen ilgisiz kişiler katılır. Bazen de çok gerekli kişiler katılmaz ya da çağrılmazlar.

Profesyonel yönetime geçmiş şirketlerde toplantılarda karşılaşılan olumsuzluklar ise:

- Toplantılar çok fazla düzenlidir. Toplantısız hiçbir şeye karar verilmez. Bir noktadan sonra insanlar zamanlarını toplantılarda geçirir hale gelirler.
- Bireyler toplantının amacını unutarak, ne kadar zeki, bilgili ve deneyimli olduklarını kanıtlamaya çalışırlar.
- Toplantının ne kadar uzun süreceği önem taşımaz.
- Toplantı gündemi mutlaka madde madde ve uzunca yazılır. Böylece gündem gereksiz bir şekilde şişmeye başlar. Toplantılar uzun sürdüğü için katılımcılar arasında uyuklamalar başlar.
- Çok uzun ve sonradan kimsenin okumayacağı notlar tutulur. Hatta bunun için bir "raportör" de vardır.
- Toplantılar aşırı programlıdır. Öyle ki belli bir program yoksa toplantı yersiz görülür. Bir müddet sonra araç değil, sorumluluğu ortada bırakmak için amaç halini alırlar.
- Toplantılar genellikle kalabalık yapılırlar ve sonuçları geçerliliğini kaybetmiş olsa bile takip edilirler.

Örgütler Arası Toplantılar

Örgütler arası toplantılar örgütlerin kendi bünyesinde ya da diğer kurumlar ile bilgi alışverişini destekleyen nitelikteki toplantılardır. Çeşitli konularda geniş bir kitleye ulaşmanın yollarından biri de örgütler arası toplantılar düzenlemektir. Hızla gelişen bilim ve teknolojiye yetişebilmek için gerçekleştirilen bu tip toplantılar, aynı zamanda bilgi alışverişinin sosyal bir yönünü de ifade etmektedir.

Kongreler: Kongreler ulusal veya uluslar arası düzeyde, en az 300 kişinin katıldığı, karşılıklı bilgi alışverişi ortamının yaratıldığı büyük çaplı toplantılardır. Kongre deyimi, düzenli yapılan toplantılar için kullanılmaktadır.

Modern tarihteki ilk kongre ise Viyana Kongresi'dir(18 Temmuz 1814–9 Haziran 1815). Türkiye'de ilk kongreler 1969 yılında İstanbul'da iki gün ara ile düzenlenen "Dünya Uluslar arası Kızılhaç Kongresi" ve "Dünya Ticaret Odaları Kongresi"dir. Kişi sayısı belirli olmamakla birlikte, kongreler ulusal veya uluslar arası düzeyde en kalabalık katılımlı toplantılardır.

"Uluslar arası Dernekler Birliği" tanımına göre uluslar arası kongreler;

- En az % 40'ı ülke dışından gelen 300 veya daha fazla sayıda katılımcıya ev sahipliği yapan,
- En az 5 değişik ülkeden katılım sağlanan,
- En az 3 gün süreli toplantı geçmişine sahiptir.

"Uluslar arası Toplantı ve Kongreler Birliği"ne göre ise kongreler;

- Düzenli olmalı, yani her sene veya iki yılda bir gibi belirli zaman aralıkları ile yapılmalı,
- En az 4 değişik ülkeden katılım sağlanmalı,
- En az 50 kişinin katılımı ile gerçekleştirilmelidir.

Kongreler, kişilerin daimi konakladıkları veya çalıştıkları yerler dışında uzmanlık gerektiren bilimsel alanlarda veya meslek konularında, belirli bir konuda bilgi alışverişi yapmak amacıyla bir araya gelmelerinden ortaya çıkan seyahat, konaklama, olay ve ilişkilerin tümüdür. Kongreler tasarlanırken, şehre ulaşım kolaylığı, merkezin fiziki tasarımı, yiyecek-içecek kalitesi, servisinin ve görsel-işitsel teçhizatın kalitesi gibi konulara özen gösterilmelidir. Güvenlik, ana salon, konuşmacı giyinme-soyunma odaları, sergi alanları, basın odası, stüdyo olanakları gibi hususlara dikkat edilmelidir. Bu tür faaliyetler genellikle sosyal içeriklidir. Yani yeme, içme, gezme, eğlenmeyi de içerir, kapsamı geniştir. Bu nedenle genellikle oditoryum, otel, kongre merkezleri gibi yerlerde gerçekleştirilirler.

Toplantının yer alacağı merkezde yapılan işler kısaca şunlardır: Toplantı salonunun düzenlenmesi-provalar, sahneleme-haber merkezi ve basın odası düzeni, delege eşlerinin ağırlanması, kayıt masası, turlar, transferler, banketler, menü seçimi, davetler, ışıklandırma, seslendirme, havalandırma, dekorasyon gibi çok sayıda ayrıntı ve özen gerektiren işler.

Kongreler, anında simultane tercüme, özel gece programları, davetiye hazırlama ve dağıtımı, çeşitli ülkelerden gelen ziyaretçilere çeşitli transferler, değişik otellerde çalışmalar, medya ile toplantı katılımcılarının bir araya getirilmesi, grup çalışmalarının yönlendirilmesi, kongre binası ve merkezinin ayarlanması, bildirilerin değerlendirilmesi ve derlenmesi, karşılama programlarının düzenlenmesi, eşler için ayrı tur paketlerin hazırlanması, bildirilerin gruplanarak salonlara dağıtılması gibi detaylı ve profesyonel beceri gerektiren organizasyonları da içermektedir.



Kongre düzenleme sorumluluğu, çok çeşitli görevleri gerektirdiğinden, genellikle bu sorumluluk bir kişiye verilmez. Bir takım oluşturulur ya da profesyonel bir organizasyonla çalışılır.

Konferans: Konferans; mesleki veya teknik alanda herhangi bir konuda, alanında uzman bir kişi tarafından dinleyicilere bilgi vermek amacıyla yapılan uzun, bilgilendirici konuşma türüdür. 50-300 arasında katılımcı bulunabilir.

Konferanslar düzenli olmayabilir. Konferans, "bilim, sanat, yazın, ekonomi, politika gibi alanlarda herhangi bir konuda, alanında uzman biri tarafından dinleyicilere bilgi vermek için yapılan uzun, bilgilendirici konuşma türü" olarak tanımlanmaktadır.



Konferanslar yeri, zamanı, konu ve konuşmacısı daha önceden ilan edilen, çoğunlukla bir kişinin konuşmacı olarak katıldığı, herkese açık toplantıdır.

Bir konferans merkezi, ses geçirmeyen duvarlara ve konuşmacının ses düzenini, ışıklandırma ve havalandırmayı kontrol edebileceği, toplantı haricinde kullanılabilecek sosyal tesislere sahip olmalıdır. Konferans hazırlanırken öncelikle yapılması gereken iş, konferansın konusu hakkında geniş bir kaynak taraması yapmaktır. İncelenmesi gereken konu için ansiklopedilerden başlayarak değişik yazı ve incelemeler gözden geçirilmeli, böylelikle sağlam ve derli toplu bir malzeme hazırlanmalıdır. Bu

malzemeye konferansçı kendi görüş ve düşüncelerini de katarak öncelikle konferansın plânını düzenlemelidir.

Konferans planında dikkat edilmesi gerekenler:

- Hitap cümlesi,
- Konunun sunuluşu,
- Konferansın amacı,
- Konunun açılması ve anlatılması,
- Sonuç,
- Sorular ve cevaplar.

Konferanslarda konuşmaya, genellikle konferansı düzenleyenlere ve dinleyicilere saygı bildiren ve iltifat edici sözlerle başlanır. Sonra konunun çerçevesi çizilir ve ortaya konulur. Bundan sonra konuşmacı, amacına göre konusunu açar, o konudaki çeşitli görüşleri kırıcı olmayan ve aşağılama içermeyen ifadelerle belirtir ve dinleyicilere aktarır.

Seminer: Seminer sözlükte "bir konuyla ilgili, araştırmaya dayalı bilgiler vermek ve bu bilgiler üzerinde tartışmak amacıyla birkaç yetkilinin yönetimi altında düzenlenen bilimsel toplantı" olarak açıklanmaktadır. Seminerler genellikle birkaç oturum devam eder. Seminerde birden fazla konuşmacı hazırladıkları bildirileri sunarak konuyu değişik açılardan ele alırlar.

Seminerler belirli bir bilim dalındaki gelişmeleri, belli bir bilgi düzeyine sahip kimselere tanıtmak amacıyla düzenlenen ve konunun değişik bölümlerinin, bu bilim dalında otoritesi ve yeteneği kabul edilen kişiler tarafından açıklandığı bilimsel toplantılardır. Ortalama 20-50 arasında katılımcı bulunmaktadır. Seminerler mesleki veya teknik bir konuda eğitim ya da bilgi verme amacına dönüktür ve yöneticilerin denetimindedir. Ancak yüksek öğretim kurumlarında, öğretim üyesinin yönetimi altında, öğrencilerin yaptıkları araştırmalarla ilgili rapor hazırlama, tartışma biçiminde yürütülen seminerler bu tanımın dışındadır.

Kuruluş, örgüt ve birlikler kendi içinde veya dışında seminerler düzenleyebilirler. Çoğunlukla yeni bir gelişmeyi anlatmak için eğitim seminerleri yapılır. Seminerler her yerde düzenlenebilir, otel, ticaret odası vb. Bilimsel seminerler daha çok teknik konularla ilgili olduğundan üniversitelerde, bilim ve araştırma kurumlarında gerçekleştirilmektedir.



Seminer süresince genellikle sosyal program yoktur, seminer sabahtan akşama kadar sürebilir.

Paneller: Paneller, toplumun büyük çoğunluğunu ilgilendiren ve üzerinde fikir birliğine varılmasında yarar umulan, belirli bir konunun birden fazla konuşmacı tarafından -sayısı 6'ya kadar çıkabilen- dinleyiciler önünde tartışıldığı toplantı türüdür. Paneller bir panel yöneticisi tarafından yönetilir ve konuşmacılar, belirli bir sıra ve zaman sınırlaması içinde konuşurlar. Genellikle bilimsel, sosyal ya da siyasî bir konuyu tartışmak amacıyla yapılan toplu görüşmelerdir. Panel sözlükte, "bir konuşmacı topluluğunun katılmasıyla, genellikle bir bilimsel, toplumsal ya da siyasal konuyu dinleyiciler önünde tartışmak amacıyla düzenlenen tartışmalı toplantı" olarak tanımlanmaktadır. Başkan, konuşmacıların ortasında yer alır. Konuşmacılar, bir masanın çevresinde toplanırlar. Panelde en az üç, en çok altı konuşmacı bulunur.

Sempozyum: Toplumu yakından ilgilendiren herhangi bir konu ya da olay hakkında dinleyiciler karşısında farklı uzman kişilerin konu ya da olayla ilgili yaptığı seri konuşmaların bütününe sempozyum denir. Sempozyumlar belirli bir konuyu aydınlatmak amacıyla, bilim insanı ve araştırmacıların bir araya geldikleri ve konuşmacıların konunun belirli bölümlerini sundukları tartışmalı toplantılardır. Bu tip toplantılar bilimsel içerikli olup, bilimsel merkez, üniversite, hastane gibi merkezlerde düzenlenir.

Bilimsel yerlerde düzenlenmelerinin nedeni maliyeti düşürmek ve daha rahat çalışma olanağı elde etmektir.

Sempozyum katılımcıları tebliğ sunarken, oturum sonlarında izleyicilerin katkı veya sorularla katılımı beklenmektedir. Süre bir ile üç gün arasında olup bazen çok az sosyal faaliyette bulunulur. Sempozyum ile kongre düzenleniş açısından birbirine benzemektedir. Sempozyum, diğer konuşma türlerine göre daha ilmi ve ciddi bir sohbet havasında geçer. Konuşmacılar konuyu kendi ilgi sahaları açısından ele alır. Sempozyum bir başkan ve üç ile altı arasında değişen üyelerden oluşur. Üyelerin konuşma süreleri 15-20 dakikayı aşmaz. Konunun uzunluğuna göre sempozyum iki oturum veya iki gün de sürebilmektedir.

Sempozyumdaki amaç, konuyu tartışmak değil, konunun ilgili kişiler tarafından olumlu veya olumsuz yönlerinin ortaya konulup çözüme götürülmesidir. Sempozyumun sonucunda başkan konuyu özetleyerek çıkan sonucu dinleyicilere aktarır.

Kolokyum: Kolokyum sözlükte "bilimsel bir sorunun ya da siyasal, ekonomik, diplomatik sorunların ele alındığı, tartışıldığı bilimsel toplantı" şeklinde tanımlanmaktadır. Kolokyumlar bilimsel konuları tartışmak üzere yapılan akademik toplantılardır. Kolokyumlarda katılımcı sayısı genellikle 50 kişinin altındadır. Kolokyumlarda bilim adamı ve araştırmacılar bir araya gelerek, konunun bir bilim adamı veya ekip tarafından sunulması ve tartışması şeklinde yapılırlar.



Kolokyumlarda toplantının içeriği, katılımcılar tarafından da belirlenebilir.

Forum: Forum sözlükte, bir konuda düzenlenmiş olan, konuşmacıların yanı sıra dinleyici durumundaki kimselerinde söz alabildiği toplantı şeklinde tanımlanmaktadır. Forum genellikle ön-son tartışmanın olduğu, panelistler ya da başkanlar tarafından yürütülen bir toplantı çeşididir. Forumlarda izleyici katılımı beklenmektedir ve forumlar çift taraflı soru-cevap şeklinde geçmektedir. Başkan görüşleri özetlemekte ve tartışmayı yürütmektedir. Forumlarda izleyiciler soru sorma hakkına sahiptirler.

Genel Kurul: Yönetim planlama, örgütlenme, yöneltme, koordinasyon ve kontrol etkinliklerinin tümüdür. Genel Kurullar bu açıdan çok önemlidir. Çünkü kural olarak:

- Bütün şirket ortaklarının katılabildiği,
- Görüşlerini açıklayabileceği,
- Oy kullanabildiği,
- Şirket faaliyetlerinin değerlendirildiği,
- Şirketin idare bütünlüğünü ortaya koyduğu,
- Geçmişin değerlendirilmesini ve geleceğe dair yol haritalarının belirlenmesini sağlamaktadır.

Resmi toplantılardan biri olan genel kurul toplantıları diğerlerine göre farklılık gösterir. Yasalara göre, genel kurul toplantılarında duyuru mektubunun her üyenin eline geçmesi ve toplantı içeriğinin açık bir şekilde verilmesi gereklidir. Özellikle ülkemizde, genel kurul toplantısı ile ilgili gönderilecek mektupların taahhütlü ya da kargo ile kişiye teslim koşuluyla gönderilmesi uygundur. Böylelikle mektubun postada kaybolması ya da ilgili kişinin eline geçmemesi riski ortadan kalkacaktır. Ama bütün bunlardan önce genel kurul için;

- Karar alınmalı
- Karar notere tasdik ettirilmeli
- Ziraat Bankasına komiserlik ücreti yatırılmalı
- Dilekçe ile Sanayi Ticaret Bakanlığı İl Müdürlüğüne müracaat edilerek gün alınmalıdır.

Yine hazırlık olarak genel kurulun;

- Gündemi,
- Hazirun cetveli,
- Yönetim kurulu faaliyet raporu,
- Denetim kurulu raporu,
- Görüşülen yılın bilânço ve gelir tabloları hazırlanmalıdır.

Genel kurul sonrasında öncelikle;

- Gündem (onaylı),
- Hazirun cetveli (pay sahiplerinin son durumu, imzalı),
- Seçimli genel kurulsa; görev dağılımı, temsil ve ilan kararı çıkartılması,
- Yönetim kuruluna yeni seçilenler varsa onaylı nüfus cüzdan örneği alınması,
- Yönetim kuruluna yeni imza yetkisi-yetkilileri ve imza beyannameleri çıkartıp tescil edilmesi gerekmektedir.

Genel kurul toplantısına çağrılanların katılıp katılamayacağı belli olduğunda ise, katılamayacak üyelerin yerlerine vekâleten bir başkasını göndermek isteyip istemedikleri öğrenilmelidir. Eğer üye, kendisini temsilen bir kişiye vekâlet verirse, yönetici asistanı bu vekâlet belgesini de toplantı dosyasına eklenmeli ve yeni kişinin katılımını sağlamalıdır. Ancak üye vekâlet vermiş olmasına rağmen, toplantıya bizzat katılırsa, yeni bir belge düzenlenerek, önceki belgenin iptal edilmesi gerekir.

İşlevlerine Göre Toplantı Türleri

Toplantılarda dört ana işlev vardır. Her toplantı türü bu dört işlevden biri üzerinde yapılanmaktadır. Bu işlevler; enformasyon ya da haber verme, bilgi alışverişi ya da sorunları saptama, sorun çözme ve karar almadır. Bunların her biri de toplantı yapmak için geçerli sebeptir ve her birinin kendine özgü bir biçimi ve kendine özgü kuralları vardır.

Sunuş Toplantıları: Sunuş toplantıları sunulan bilgi ya da haberi diğerlerinin iyice anlamasını sağlamak için düzenlenir. Bilgiyi sunacak olan kişi, sunuşunun hazırlanmasından sorumludur. Bunun için kapsamlı bir hazırlık yapma sorumluluğunun bilincinde olmalıdır. Sunuşlarda vurgulamak istenilen noktalar görsel malzemeyle desteklenmelidir. Özenle hazırlanmış şema ya da posterler, bir slayt gösterisi, hatta en basit tablolar bile söylenilenlerin izlenmesini ve anlaşılmasını kolaylaştıracaktır. Bir mesajın nasıl duyurulacağı önemlidir.



Sunuş toplantılarında bilgiyi sunan toplantının odağını oluşturur, toplantıya katılanlar dinleyici konumundadırlar.

Bilgi Alışverişi Toplantıları: Çok sayıda fikrin ortaya çıkması amaçlanan toplantılar bilgi alışveriş toplantıları olarak adlandırılmaktadır. Bu tür toplantılarda sorunlar ortaya çıkarılmaya çalışılır. Bu bir "beyin fırtınası toplantısı" ya da "herkes dilediğini söylesin toplantısı" olabilir. Beyin fırtınası uygun bir tanım olmakla birlikte, doğru yönetildiğinde, asla herkesin dilediğini söylediği bir toplantıya dönüşmeyecektir; toplantıya katılan herkesin bu konudaki fikri alınır ve hiç kimsenin söyleyecek bir fikri kalmayana kadar bu işlem devam eder. Sonra iyi görülmeyen fikirler elenir ve diğerleri dikkate alınır.

Bilgi ve/veya Haber Verme Toplantıları: Bir toplantının ağırlık merkezini bir konu hakkında bilgi ya da haber verilmesi oluşturuyorsa bu bir "bilgi ya da haber verme" toplantısıdır. Eğer iletişime ortak olan iki tarafda bir arada ise ve kaynaktan alıcıya sadece bir bilgi akışı söz konusu ise; böyle toplantılara bilgilendirici toplantı adı verilebilir. Bu tip toplantılarda yöneticinin örgüt ile ilgili konuları katılanlara

aktarması ve onları bilgilendirmesi söz konusudur. Konferans türü toplantılar buna örnek olarak gösterilebilir.

Bilgi veren toplantıların uygun olduğu durumlar:

- Lider veya grup üyesi, bir konferansta ya da bilgi gezisinde öğrendiklerini gruba aktarmak istediğinde,
- Örgüt dışından çağırılan bir danışman grubunun yeni gelişmelerden çalışanları haberdar etmesinde,
- Liderin, bir üst yönetimde alınan kararları ve bu çerçevede oluşturulan hareket planlarını kendi grup üyelerine aktarmak istediğinde.

Bilgi veren toplantının amacı personeli sürekli eğitmek, lider veya çalışanları sürekli bilgilendirmektir. Bu tür toplantılarda sorun çözmeye girişilmemeli, katılımcı sayısı da sınırlandırılmamalıdır.



Bilgi veren toplantıların sonunda personele soru sorma fırsatı verilmeli, konunun anlaşılıp anlaşılmadığı kontrol edilmeli, tepkilerinin ne olduğu ölçülmelidir.

Bilgi Alışverişi ve Sorunları Saptama Toplantısı: Katılımcılar sorunları belirtmek ve olası çözüm yollarını önermek için bir araya geliyorsa bu bir "bilgi alışverişi ve sorunları saptama toplantısı"dır. Bu toplantıların amacı kurumda dile getirilen veya getirilemeyen sorunları tespit etmektir.

Örgüt içindeki orta düzey ile teknik yönetim elemanlarının uğraşılarına ilişkin düşünce, görüş ve öneriler toplantılarla ortaya çıkar. Her sorun üst yönetime ulaşmayabilir, bu sebeple yönetim sorunların getirilmesini beklemek yerine sorunlara gitmelidir. Çeşitli teknikler (Listeleme Yöntemi vb.) kullanılarak toplantıya katılanların kurumda yaşanan sorunları tespit etmesi şeklinde uygulanır.

Sorun Çözme Toplantıları: Sorun, aslında değiştirilmek istenen bir durumdur veya yeni getirilmiş olan kuralların ortaya çıkardığı bir karmaşıklıktır. Sorun çözme toplantılarında, sorunun temel nedenleri araştırılır, alternatif çözümler tartışılır, değerlendirilir ve uygun hareket tarzının sağlanması için gerekli kararlar alınır. Bu toplantıda önce sorun tam olarak ortaya konur ve açıklığa kavuşturulur, daha sonra değişik gruplar tartışma ve karar alma yöntemleri ile (bunlar beyin fırtınası, balıkkılçığı tekniği, pareto analizi, delphi tekniği vb.) belirlenen soruna çözüm aranması aşamasına geçerler.

Sorun çözme toplantılarında herkesin görüşü önemlidir. Bu tür toplantılarda herkesin bir sorun olduğunu kabul etmesi, bir çözüm bulunması gerektiğini düşünmesi ve çözümün birlikte alınacak kararlarla sağlanabileceğine inanması gerekir.

Eğitim Toplantıları: Bazı toplantılar, belirli bir grubun bilgi seviyesinin yükseltilmesini amaçlamaktadır. Özellikle orta düzey yöneticilerin yetiştirilmesine yönelik yapılan bu toplantıların amacı "eğitim"dir. Bazen de katılanlara bir yönetim veya uygulamanın benimsetilmesi amacıyla yapılırlar.

Eğitim toplantıları, bilgilendirici toplantılara benzeyen toplantılardır. Ancak bilgilendirici toplantılar, çok belirgin davranış değişikliğini gerçekleştirmek amacını taşımazlar. Eğitici toplantılarda ise katılanların davranışlarını istenilen yönde değiştirmeleri söz konusudur. Yeni bir yöntem ya da uygulamanın benimsetilmesi için yapılan bir toplantı buna örnek olarak verilebilir.

Karar Verme Toplantıları: Karar verme, belirli bir alternatifler arasından seçim yapma işlemidir. Karar verme toplantıları sorun çözme toplantılarına çok benzerler. Karar verme toplantılarında herhangi bir sorunla ilgili alternatifler sıralanır, bunlar tartışılır ve sonunda bunlar arasından bir seçim yapılır. Özellikle, kuruluşlar için önemli olan konularda bu tür toplantıların yapılmasında oldukça yarar vardır. Alınan kararlardan etkilenecek bireylerin, söz konusu kararlara katılmaları, söz sahibi olmaları ve onların fikirlerinin alınması, uygulamadaki direnci azalacaktır. Yönetim ve ekip çalışmalarının bir gereği olarak da bu tür toplantılara günümüzde daha fazla ağırlık verilmektedir. Kararlara birden fazla kimsenin

katılması, öznel değerlendirmelerin yol açacağı zararı da azaltacaktır. Alınan kararlar daha güçlü olarak ortaya çıkacak ve uyulması kolaylaşacaktır.



Karar verme toplantılarında toplantı başkanının amacı uygun ortamı yaratarak oy birliği ile ya da oy çokluğu ile karar alınmasını sağlamaktır.

Koordinasyon Toplantıları: Koordinasyon toplantılarının amacı "koordinasyonu sağlamak"tır. Diğer bir ifade ile katılımcıların aynı anda bilgilendirilerek, aralarında birlik ve beraberliğin sağlanması ya da güçlendirilmesi istenir. Böylelikle belli bir grubun belli bir konuda aynı şekilde düşünmesi ve hareket etmesi mümkün olur. Koordinasyon toplantılarına aynı düzeyde yöneticiler katılır. Toplantıya sunulan bilgiler değerlendirilir, uyum ve işbirliği hedeflenir.

Görüntülü (Sanal) Toplantılar

Tüm katılımcıların bir masa etrafında oturduğu eski, bilinen iş toplantılarının modeli değişmeye başlamıştır. Telekomünikasyon alanındaki ilerlemeler ve katılımcıların dünyanın dört bir tarafına dağılmış olması sebebiyle sanal toplantılar günümüz örgüt yapılarında önemli bir model haline gelmeye başlamıştır.

Literatürde ve sahada halen en iyi toplantıların yüzyüze yapılan toplantılar olduğu düşünülmektedir. Nitekim, çok tartışmalı sorunlar söz konusu olduğu zaman ya da konular doğaları gereği duyarlıysa ancak yüzyüze toplantılarda verimli çözümler sağlanabilir. Fakat günümüz iş dünyasının gerçeği, çalışanların artık aynı binada, aynı şehirde ya da aynı kıtada çalışmıyor olmasıdır. Bunun sonucu olarak çalışanlar sanal toplantılar düzenlemekte, katılımcılar birbirlerine teknoloji aracılığıyla bağlanmaktadırlar.

Yüzyüze toplantılar için hangi kurallar geçerliyse sanal toplantılar için de büyük oranda aynı kurallar geçerli olmaktadır. Sanal toplantılarda kullanılan teknoloji araçları aşağıda belirtilmiştir:

Videokonferans: Videokonferans uygulamasının bugünkü durumu halen ilkel bir biçimdedir. Videokonferans biçimde yapılan toplantılar genellikle tatmin edici olmamaktadır. Bunun nedeni ise katılımcıların videokonferans teknolojisini üretim değerleri kalitesinin çok yüksek olduğu televizyon ile kıyaslamasından kaynaklanmaktadır.Profesyonel ışıklandırma ve seslendirme kalitesinden yoksun olan videokonferans, katılımcılar için yorucu ve amatör görünüşlü bir deneyim olmaktadır.

Videokonferansların en iyi kullanıldığı durumlar tarafların birbilerini önceden tanıdıkları ve karşılıklı güvene sahip oldukları durumlar olmaktadır. Videokonferanslar katılımcıların birbirlerini görmelerini sağlamaktadır. Birbirinden uzakta bulunan çalışanları düzenli toplantılarda bir araya getirmek bakımından yararlı ve zaman kazandırıcı bir yoldur.

İnternet Destekli Telekonferanslar: Çalışanlar telefon kullanımına alışık oldukları ve telefonu kullanırken kendilerini rahat hissettikleri için uzak katılımcılar arasında bağlantı kurma ve bu bağlantıyı kurarken görsel malzeme ve veri aktarımı yapma ihtiyacı duyuluyorsa, videokonferansa önemli bir alternatif internet destekli telekonferanstır.

Yüksek miktarlarda veri aktarımı yapılıyorsa her iki taraftada yüksek hızlı internet bağlantısı olması gerekmektedir. Bağlantılar toplantı başlamadan önce test edilmeli, katılımcılar kullanılan yazılıma ya da web sitesine yabancılık çekiyorsa kısa ve hızlı bir kurstan geçirilmelidir.

Webkonferans: Webkonferans terimi web sitesi üzerinden basit slayt paylaşımından video filme kadar çok geniş bir yelpazeyi kapsamaktadır. Ne kadar büyük bir bant genişliği gerekiyorsa ve akullanılmak istenen aktarım ne kadar karmaşıksa, teknolojinin iyi çalışmama olsaılığı da o kadar yüksek olacaktır. Teknoloji daha önceden test edilmeli ve olabilecek en basit bağlantı türü tercih edilmelidir.

Sohbet Odaları ve Canlı Web Bağlantıları: Bazı örgütler birbirlerinden uzakta olan ekipler arasında anında iletişim kurma yolu olarak mesajlaşma ve sohbet odalarıyla deneyler yapmaktadırlar. Bu tür düzenlemeler sıradan sohbetler ve hızla yanıtlanması gereken sorular için uygunken resmi toplantılar için

uygun bir yol olmamaktadır. Sohbet odaları doğaları gereği, iç içe geçen konuşmalara yol açmakta ve iş ortamında çok fazla yararlı olmamaktadırlar.

Ekip Toplantıları

Ekipler sık sık bir araya gelmeye ihtiyaç duymaktadırlar. Düzenli toplantıların tehlikelerinden biri de bir süre sonra rutinleşmeleridir. Bir süre sonra toplantılar, ilgiden ziyade can sıkıntılarına sebep olabilirler. Çözüm yolu ise, toplantıların gerçekleştirme biçimini değiştirmek yoluyla olabilmektedir. Yapılacak olan görevleri diğer katlımcılarla paylaştırma konusunda istekli olan bir ekip lideri, ekip toplantılarını daha aktif, eğlenceli ve daha başarılı bir hale getirebilir.

- Ekip lideri gündemi toplantıdan önce belirler. Katkıda bulunmak isteyen bir katılımcı, bir not göndererek gündem konusunda düşüncelerini belirtebilir.
- Toplantının başında gündemin son halinin verilmesi gerekmektedir. Her katılımcı, gündeme kendi eklediği maddeyi doğrulamakla sorumlu olmalıdır. Ekip, sözkonusu maddenin toplantı içinde tartışılması gerekip gerekmediğini belirleyebilir.
- Gündemdeki her maddeye belli bir zaman ayrılmalıdır. Tüm toplantının, ekip lideri tarafından belirlenen toplam bir süresi olmalı ve bu süre aşılmamalıdır. Amaç toplantı süresinin hepsini kullanmak değil, toplantıyı mümkün olduğunca çabuk bitirmek olmalıdır.
- Her madde ortaya atılan katılımcı tarafından sahiplenilmelidir.
- Her maddenin sahibi bir sonraki maddenin detaylarını kaydeder ve bunları toplantı salonunun duvarındaki kartonlara yazarak herkesin görmesini sağlar.
- Zamanlamaya kesin bir biçimde uyulmalıdır. Bu durumun sorumluluğu tüm katılımcılara aittir.
- Toplantının sonunda kararlar ve eylemler ekip lideri tarafından özetlenir. Lider aynı zamanda bir sonraki toplantıya yönelik önerilerde bulunması için katılımcıları teşvik etmelidir.

Bu prosedür, ekiplerin toplantıyı daha çok sahiplenmesine imkan vermektedir. Açıklık ortamında tüm görüşler rahat bir biçimde ifade edilir ve çözümler zorlama ile değil gönüllü olarak uygulamaya sokulur.

Ekip Toplantısı ve Performans Değerlendirmesi

Ekip brifingi, ekip toplantısını yönetimsel açıdan bir bilgilendirme sistemine dönüştürebilmektedir. Ekip brifinginin amacı katılımcıları, kendilerinin ve diğerlerinin örgüt içinde tam olarak neyi, niçin yaptıklarını anlamasını sağlamaktır. Ekip liderleri ve ekip elemanları sık ve düzenli olarak bir araya gelmeli, yarım saat kadar bir süre içinde işlerini ve kendilerini yakından ilgilendiren olayları konuşmalıdır. Ekip liderinin kullanacağı brifing bilgileri bir üst düzey yönetici tarafından temin edilir; fakat bunun yanı sıra ekip liderleri de kendilerine yönelik notlar hazırlamalıdır.

Ekip brifinginin faydaları:

Yönetimi destekler: Ekip brifingi, ekip liderinin yöneticilik yapması için bir fırsattır. Bu durum özellikle başlangıç kademesindeki yöneticiler için geçerlidir, onlara işlerini, sorumluluklarını hatırlatır. Ekip brifingi, yönetici olabilme açısından yarar sağlar ve ekibin bir üst düzey yöneticiden bilgi almasını sağlar.

Kararlılığı arttırır: Brifing, ekibin hedeflerine ve örgüte yönelik kararlılığını arttırır. Bir işin yapılması kadar o işin niçin yapılması gerektiğinin bilinmesi de önemlidir.

Yanlış anlaşılmaları önler: Dedikodu ve spekülasyon her zaman için moral ve etkin çalışmaya yönelik bir tehdittir. Brifing, bu tehditleri ortadan kaldıracaktır.

Değişimin uygulanmasını kolaylaştırır: P.Senge'e göre, insanlar değişime değil değiştirilmeye karşı çıkmaktadırlar. Ekip brifingi, ekiptekilere neler olup bittiğini anlama fırsatı vermeli ve onlara değişimin kurbanı olmaktan ziyade, değişim sürecine katkıda bulunma imkanı sağlanmalıdır.

Üst düzey iletişimi geliştirir: İnsanlardan boş yere düşünce üretmelerini istemek, beyin hücrelerini kullanmadan düşünmelerini istemekle eşdeğer olmaktadır. Kişiler kendilerinden istenmediği sürece, düşünce üretimi konusunda gönüllü olmayacaklardır. Brifingler, üst düzey yöneticilere böyle bir istekte bulunma imkanı verir. Aynı zamanda sürekli bir geri bildirim ve üst düzey iletişim açısından da gerekli kanalların açılmasını sağlar.

Ekip brifingleri diğer toplantıların aksine ekip lideri tarafından yürütülmelidir. Brifingi verecek olan kişinin ekibin çalışmalarından "hesap sorma" gerekliliği olduğu için bu işi üst düzey yöneticilerden çok sürekli ekibin içerisinde olan ve onların görevlerini bilen birinin yapması daha akılcı bir yol olacaktır. Brifingi verecek olan kişinin seçilmesi ekibin büyüklüğünden de etkilenebilmektedir. Eğer ekipler çok küçük ya da çok büyükse; iletişim, kontrol ve karşılıklı etkileşim gibi unsurlar zarar görebilecektir.

Ekip performans değerlendirmeleri, ekip brifinglerini bir adım daha ileri götürmektedir. Katılımcıların hedefleri göz önüne alınarak kendi performanslarını ve birarada nasıl çalıştıklarını değerlendirmelerine imkan tanımaktadır. Ekip brifingleri ve performans değerlendirmeleri sadece kriz anlarında değil düzenli aralıklarla yapılmalıdır. Bu düzenli aralıkların en uygun şekli aylık toplantılardır ve herkesin katılması sağlanmalıdır.

- Toplantı mesai saatlerinin başında yapılmalıdır.
- Her zaman belirlenen zamanda düzenlenmelidir.
- Toplantının süresi 10-40 dakika arasında gerçekleştirilmelidir.
- Toplantı, işyerinin gürültüden ve dış müdahalelerden uzak bir yerinde düzenlenmelidir.
- Sıcak ve olumlu bir atmosfer oluşturulmalıdır.

Aynı zamanda dikkat edilmesi gereken hususların da üzerinde durulmalıdır:

Gelişim: Mümkün olduğu kadar bireysel gelişmeler de göz önüne getirilmelidir. Başlangıçtan bu ana kadar hedeflere ulaşmak için yapılanlar ekibe yansıtılmalıdır. Öncelikle olumlu bir başlangıç için başarılı olan işlerle başlanmalıdır.

Politika: Örgüt içinde uygulanan farklı politikalar şu anda yapılanları nasıl etkiliyor?

İnsanlar: Ekip üyelerini etkileyen ve ekibi güçlendirecek durumlar nelerdir?

Eylem noktaları: Gelecekte ne yapılması gerekiyor? Yeni hedeflerin ya da özel eylem noktalarının belirlenmesi.

Üst düzey yöneticilerden gelen bilgiler aktarılırken, sunumunun uygun bir biçimde yapılması gerekmektedir. Gelebilecek sorulara hazır olunmalıdır. Örgütün ya da yöneticilerin değil, ekibin kullandığı dil ve konuşma tarzı kullanılmalıdır. Düşüncelerin desteklenmesi adına somut kanıtlar kullanılmalı; sorular açık yüreklilikle cevaplanmalı ya da daha sonra cevaplanması için not edilmelidir.

Danışmanlık ve Müşteri Toplantıları

Bir müşteri ile karşı karşıya gelindiğinde mutlaka "satılacak" bir şey olmaktadır. Bunun sonucu olarak da toplantı içinde ufak çaplıda olsa bir sunum yapılması gerekecektir. Eğer önceden müşterilerin gereksinimleri uygun bir biçimde tespit edilmemişse toplantının başarısızlığa uğraması kaçınılmazdır. Hazırlık, temel ilke olmalı ve müşterinin çalışma alanı, geçmişi, tarzı ve şu anki durumu bilinmelidir. Bunun için de aşağıdaki temel sorular sorulmalıdır:

- Neden yardım istiyorlar?
- Otorite kimin elinde, bütçeyi kim kontrol ediyor ve önerilen çözümü uygulamak isteyen kim?
- Tam olarak ne isteniyor?
- Ne zaman isteniyor?
- Başlangıçta ve süreç boyunca katkı açısından ne isteniyor?

Müşteri isteklerinin tam olarak netleştirilmesi ve sorunu tanımlamak amacıyla toplantı öncesinde bir toplantının yapılması yararlı olacaktır. Yapılacak bu toplantı yazılı olarak dökülerek, toplantı öncesinde müşteriye gönderilebilir. Herhangi bir çözüm teklif edilmeden önce "aşamalı düşünce sistemi" kullanılarak müşterinin tam olarak ne istediği netleştirilebilir. Toplantı için ise aşağıdaki durumlar takip edilebilir:

Müşteri ile sıcak bir dostluk kurulmalıdır: Müşterinin durumunun anlaşıldığı belirtilmelidir. Bu duruma nasıl uygunluk gösterileceği ve neler yapılabileceği gösterilmeli, gerekirse diğer müşteriler örnek olarak gösterilmelidir.

Müşterinin ihtiyaçları tanımlanmalıdır: Sorunun tanımlanması gerekmektedir. Sorunun incelenmesi için zaman istenmeli ve bu sorunun çözülmesi için istekli olunduğunun gösterilmesi gerekmektedir.

Çözüm sunulmalıdır: Çözüm özet olarak açıklanmalı, parçalara ayrılmalıdır. Sözkonusu durum için en uygun çözümün neden bu olduğu açıklanmalıdır.

Teklif detaylarıyla açıklanmalıdır: Teklif aşamalı olarak anlatılmalıdır. Nasıl gerçekleştirileceği değil, sonuç olarak müşterinin ne gibi avantajlar elde edeceği üzerinde durulmalıdır.

Müşterinin yöneltebileceği itirazlar tahmin edilmeye çalışılmalıdır: Müşteri itirazları dile getirmeden önce bu itirazlar cevaplanmalıdır.

Teklifin yinelenmelidir: Özetlenerek, bir tartışma başlatılması gerekmektedir.

Tartışma sunumdan ayrı tutulmalıdır: Müşterinin soruları cevaplanarak konumun güçlendirilmesi sağlanmaktadır.

Toplantı sonunda tüm sorular yanıtlanmış olmalıdır: Müşteri anında mı karar verecek? Toplantı yaptığınız kişiler mesajı başkasına mı aktaracak? Kim kiminle temasa geçecek? Süreçte bir sonraki aşama nedir? gibi sorular cevaplandırılmalıdır.

Toplantı Türüne Karar Verilmesi

Toplantı türlerini belirleyen çeşitli faktörler vardır. Bunlardan bir kısmı aşağıda yer almaktadır:

- Toplantının konusu (bibliyografya, doküman, basın, din, etik, sosyal bilimler, hümanizm, ilim, hukuk, kamu yönetimi, teknoloji, sosyal yaşam, ekonomi, finans, uluslar arası ilişkiler, spor, eğlence, meslekler, işverenler, tarım, sanat, radyo, sinema, ticaret, sanayi, ulaşım, seyahat, sağlık, eğitim, gençlik, politika vb.),
- Toplantıya katılanların sayısı ve özellikleri (50 kişiye kadar; seminer, kolokyum, çalışma grupları, denetim kurulları, tartışma grupları, komisyon toplantıları, yuvarlak masa toplantıları, 50–300 katılımcıya kadar; genel kurullar, konferans, sempozyum, 300 üzerinde katılımcı; kongre, genel kurul),
- Konuşmacı sayısı,
- Toplantı süresi,
- Toplantının yöntemi,
- Toplantıda ne şekilde bilgi verileceği (sadece tebliğ okunması ya da tartışma açılması),
- Toplantının akışı.



Toplantı türlerini belirleyen en önemli faktörlerden biri konuşmacı sayısı diğeri ise katılımcı sayısıdır.

MÜZAKERELER

Her yönetici müzakere yapmak zorunda kalmaktadır. Hedeflere ulaşmak için müzakere yapılması kaçınılmazdır ama müzakerenin kendisi bir sonuç değil sadece araçtır. Başarılı bir müzakerenin sonunda herkes memnun ayrılır; müzakereyi yapan kişi ise sonunda geniş çaplı bir anlaşılmaya varılmasından dolayı memnunluk duyar.

Müzakerenin en temel gerçeği iki taraflı olmasıdır. Belli bir süre sonra taraflar birbirlerine üstünlük kurabilmek amacıyla temel strateji haline getirirler ve müzakere karmaşık bir sürece dönüşür. Müzakerelerin düşmanca olduğuna yönelik sessiz görüşler stres yaratır, zaman kaybına sebep olur ve sorunlu anlaşmalar ortaya çıkarır. Bu düşüncenin hakim olduğu müzakereler her zaman sorun yaratmakta, kararlılık azalmakta, verilen sözler yerine getirilememekte, ilişkiler yaralanmakta ve örgütsel popülarite yıpranmaktadır.

Eğer müzakere yapılıyorsa sorumluluk, anlaşma yolu yapmakla sağlanacaktır. Bunun en güzel örneği; herkesin kolaylıkla kabul edebileceği bir eylem planı ortaya koymaktır. Sadece grubun sosyal amaçlarına önem vermek suretiyle her iki tarafında katılımda bulunması sağlanabilir. Bunun için de grup gelişim modelinin dört aşaması dikkatle ele alınmalıdır.

Oluşma

Bir müzakerenin başlangıcındaki ilişki doğal olarak düşmanca olabilir. Müzakere, geçmişteki eski bir çatışmaya yönelik düzenleniyor olabilir ya da katılımcılar karşılıklı olarak belli bir riske girdiklerini düşünebilirler. Geçmişte yaşananlar ne olursa olsun, katılımcılar, bundan önceki deneyimleri hep bu yönde oldukları için belli bir düşmanlık beklentisi içerisinde olacaklardır. Eğer gerçek bir anlaşma yoluyla bu düşmanlık ortadan kaldırılmak isteniyorsa, toplantının başında katılımcılar arasında sıcak bir ilişki başlatmak için sıkı bir biçimde çalışılmalıdır.

- Müzakere yapmak isteniyor mu?
- Müzakerenin konusu tam olarak nedir?
- Her iki taraf için de uzun ve kısa vadeli hedefler ne olacaktır?

Bu sorular sorulurken ne istendiği bilinmelidir. Neye ihtiyaç duyulduğu, neler yapılabileceği ve tatmin olunacak şeylerin belirlenmesi ve bunun her iki taraf içinde yapılması gerekmektedir.

Rakamlar, özel ve kamuya açık açıklamalar, raporlar vb. araştırmaların yapılması gerekmektedir. İlk izlenimler aldatıcı olabilir. Tarafların konumları anlaşılmaya çalışılmalı ve belirsizliklere hazırlıklı olunmalıdır.

Çalkalanma

Çalkalanma aşamasında farklı olan alanlar ortaya koyulmalı ve bu farklılıkların sebepleri incelenmelidir. Bu aşamada hedeflerin farklılığı olarak görünenler, gerçeğe yönelik farklı algılamalar olabilmektedir.

Normların belirlenmesi için çaba sarfedilmelidir; göreve yönelik normlar (her iki tarafın da üzerinde anlaşabileceği ham bilgi, tatminin ölçülmesi) ve davranışa yönelik normlar (nelerin kabul edilebilir bulunacağı ya da neye izin verileceği). Her iki taraf için de kendi konumunu korumak amacıyla saldırgan bir tutum takınmak ya da karşı taraftan gelen önerilere boyun eğmek uygun bir davranış biçimi olmayacaktır.

Şekillenme

Belirlenen normlardan hareket ederek muhtemel çözümlere ulaşmaya çalışılmalıdır. Kararlı ve sabırlı olunmalı, sohbetin dağınık bir tutum izlemesine hazırlıklı olunmalıdır. Soruna farklı açılardan bakmanın ve onu ele almanın yolları aranmalıdır. Teklifler önerilmeli ve seçenekler açık tutulmalıdır. Ön yargılarla mücadele edilmeli ve düşüncelerin incelenmeden reddedilmesi alışkanlığı ortadan kaldırılmalıdır.

Tıkanan noktalar tespit edilmeye çalışılmalıdır. Bu noktaların; köklü farklılıklar mı, davranışsal kalıpların ya da farklı bakış açılarının bir sonucu mu oldukları belirlenmelidir. Durum tamamen tıkandığında ilk aşamaya geri dönülmeli ve "niçin buradayız?", "amacımız nedir?" sorularının yanıtları aranmalıdır.

Faaliyet Gösterme

Anlaşma yapıldığına yönelik farkındalık çok önemlidir. Müzakereler çoğu zaman müzakerecilerin ne zaman anlaşmaya varıldığının fark edilmemesi sonucu başarısızlığa uğramaktadır. Müzakerelerin karşıt doğası da hiçbir zaman anlaşmaya varılamayacağı gibi yanlış bir temele dayanan bir anlayış ortaya çıkarmaktadır.

Taraflar birbirlerini kendilerinin halkla ilişkiler birimi olacakmış gibi görmelidirler. Taraflar birbirleri için ne diyorlarsa aynı zamanda öyle görüyorlar demektir. Bir müzakereci olarak elde edilen şöhret, gelecekteki müzakerelerde kullanılabilen en önemli varlık olacaktır.



Müzakere örneği için http://www.abgs.gov.tr/files/AB_Iliskileri/AdaylikSureci/MuzakereCercevesi/Muzakere_Cercevesi_2005.pdf adresine göz atabilirsiniz.

KRİZ DEĞERLENDİRME TOPLANTILARI

Tıp alanında ve sosyal bilimlerde yapılan kriz tanımlamalarında; "genellikle oluşumuna müdahale etmede yetersiz kalma durumları" olarak görülmektedir. İster tehdit ister fırsat olsun beklenmeyen ve önceden sezilmeyen olaylar, örgütleri krize sevk edebilmektedir. Kriz kelimesi Çincede iki harfle yazılmakta; bunlardan biri tehdit, diğeri ise fırsat anlamına gelmektedir. Bu anlamlar değişime uyum sağlamada başarılı ya da başarısız olma ile ilgilidir. Kriz denilince kavramsal olarak işletmenin hayatını tehdit eden gelişmeler, beklenilmeyen ve önceden sezilemeyen ve işletmeleri zor durumda bırakan gerilim durumları akla gelmektedir.

İşletmelerin hayatları boyunca çeşitli dönemlerinde karşılaşabilecekleri kriz, en kapsamlı bir şekilde, *"*beklenilmeyen ve önceden sezilmeyen, çabuk cevap verilmesi gereken, örgütün önleme ve uyum yöntemlerini yetersiz hale getirerek, mevcut değerlerini, amaçlarını ve varsayımlarını tehdit eden gerilim durumu" olarak tanımlanmaktadır.



Kriz, örgütün üst düzey hedeflerini tehdit eden, işletmenin yaşamını tehlikeye sokan ve işletmenin hızla tepki göstermesinin zorunlu olduğu özel durumlardır.

Kriz, işletmeler için önemli bir risk taşımaktadır ve gereken önlemlerin alınmaması durumunda, bunun maliyeti yüksek olmaktadır.

Krize Sebep Olan Etmenlerin Belirlenmesi

Literatürde örgütlerin krizle karşılaşmalarının temel nedeni, rekabetin acımasız koşullarında geri kalmaları olarak belirtilmektedir. Çoğu kriz ani olarak veya kendisini hissettirerek ortaya çıkmakta, krizin işaretleri kriz ortaya çıktığında görülmektedir.

Kriz durumlarını olağan durumlardan ayıran özelliklere bakıldığında:

- İşletmenin üst düzey hedeflerini ve hatta varlığını tehdit etmesi,
- Önceden başarıya veya başarısızlığa götüren önleme mekanizmalarının işlemez hale gelmesi,
- Bazı krizlerin ortaya çıkmasının ani olması, bazılarının ise uzun dönemde meydana gelmesi,
- Acil müdahale gerektirmesi ve zaman baskısı olması,

- Endişe, stres, gerilim ve panik gibi faktörleri bir arada barındırması,
- Karar vericiler yani yöneticiler üzerinde gerilim yaratması,
- İşletmenin imajını tehlikeye düşürmesi,
- İşletme üzerinde basın, medya ve kamuoyu baskısının oluşması,
- Bazı durumları fırsat haline dönüştürebilmek için işletmelerin suni krizler yaratabilmesidir.

Örgütlerde yaşanması muhtemel krizler şöyle sıralanmaktadır: "Yangın, deprem, su baskını gibi doğal afetler, ürün kusuru, ürün tahrifatları, ürünü geri çekme gibi ürünle ilgili sorunlar, bilgisayar verilerinin kaybı, sabotaj, gasp, bomba ya da bomba tehdidi, beklenmeyen bir dava açılması". Problem bir üründen, bir olaydan, bir yöntemden, yönetimden veya personel sorunundan doğmakta ve medyanın işe karışmasıyla kriz haline dönüşmektedir.



Örgütlerde yaşanabilecek olası krizlere karşı alınabilecek acil önlem konuları neler olabilir?

Örgüt İçi Faktörler

Krizin örgütlerin yönetsel ve örgütsel yapısı üzerindeki etkilerini artırıcı faktörlerden ilki örgüt içi faktörlerdir. Yönetsel ve örgütsel yapı denildiğinde örgüt yöneticilerinin yöneticilik ve liderlik tarzları, yetki ve sorumluluklar, ast-üst ilişkileri, örgüt içi formel ve informel iletişim, karar verme ve yönetimin merkeziliği gibi konular anlaşılmalıdır.

Herhangi bir durumun kriz olarak adlandırılabilmesi için krizin özelliklerinin bilinmesi gerekmektedir:

- Kriz, önceden bilinmeyen ya da öngörülemeyen bazı gelişmelerin makro düzeyde devlet; mikro düzeyde ise firmalar için ciddi sonuçlar ortaya çıkarmaktadır.
- Kriz, bu açıdan beklenmedik biçimde ortaya çıkan "ciddi bir sorun" olarak düşünülmelidir. Rutin gelişmeler ve sorunlar "kriz" değildir.
- Krizin en önemli özelliği önceden tahmin edilemeyen ya da bilinemeyen bir anda ortaya çıkmasıdır.
- Krizin bir diğer önemli özelliği, kişiler ve örgütler için hem bir tehlike ve tehdit oluşturması, hem de yeni fırsatlar yaratmasıdır. Bu anlamda kriz, genellikle düşünüldüğü gibi tamamen "negatif" karakter taşıyan bir kavram değildir.
- Krizler, kısa ya da uzun süreli olabilirler. Krizlerin örgütler üzerindeki etkisinin kısa ya da uzun sürmesi, örgütün krize karşı koyabilecek tedbirleri zamanında almasına ve uygulamasına bağlıdır.
- Krizlerin bir diğer özelliği bir bulaşıcı hastalık gibi yayılma etkisi göstermesidir. Herhangi bir örgüt yapısında ortaya çıkan bir kriz diğer sektörleri de etkisi altına alabilir. Ya da bir örgütte yaşanan krizler, bu örgütle ilişki içerisinde olan diğer yapıları da krize sokabilir.

Kriz Yönetim Ekipleri

Örgütlerin çoğu, disiplinler arası kriz takımının önemini anlamıştır. Krizlerde takımların büyüklüğü ve çeşitliği çok önemlidir ve bu konuda dikkatli kararların verilmesi gerekir. Çünkü takımların büyüklüğü veya çeşitliliği kriz yönetimi sürecini yavaşlatabilecek unsurlardandır. Kriz yönetim ekibi bu konuda eğitimli, birlikte nasıl çalışılacağını bilen kişilerden oluşmalıdır. "Ekip kriz öncesinde olası olayların nasıl ele alınacağını anlatan bir kitapçık geliştirerek, ihtiyaç duyulduğunda bu bilgileri değerlendirmeye alabilir". Kriz iletişimi için ayrıca bir takım kurulabileceği gibi kriz yönetim takımının kriz iletişimini de yönetmesi tercih edilebilir. Kriz iletişim takımı kriz boyunca bilgileri açıklamaktan ve soruları

cevaplamaktan sorumlu olacaktır. Seeger, "kriz yönetim takımının kriz boyunca olumlu sonuçlar yaratabilecek kişilerden oluşması gerektiğini" söylemektedir.



Kriz ekibi, kriz yönetim planlarını geliştirmekte böylece krizde örgütün nasıl harekete geçeceği de belirlenmektedir.

Ekip, bağlantı görevlilerinden yararlanarak aktif biçimde bilgi toplanması ve bilgi toplama planının yapılmasını, bilginin kriz yönetim ekibince ve yönetim birimi içinde kullanılmasını, örgüt politikalarının risklerin krize dönüşmesini engelleyecek durumda olup olmadığını belirleyip gözden geçirilmesini sağlayarak krizleri önlemeye çalışır. Ayrıca örgütlerde meydana gelen krizlerin yönetilmesinde ortaya çıkan kriz yönetim ilkeleri şu şekilde değerlendirilmiştir:

Problem üzerinde odaklanmak için günlük işlerle ilgilenen bir kriz ekibinin oluşturulması: Bilgi akışı kriz ekibi tarafından merkezi hale getirilmeli ve kontrol edilmelidir. Seçilmiş sözcüler bulunmalıdır. Medyaya sadece seçilmiş ve iyi hazırlanmış sözcülerin bilgi vermesi gerekmektedir. Sözcüler gelişmekte olan örgütün imajı ve imaj stratejisi konusunda çalışmalıdır.

En kötü senaryolara göre bir stratejinin belirlenmesi: Olabilecek en kötü şeyler düşünülmeli ve bunlara göre bir strateji seçilmelidir.

Baskıları gözetmeksizin içeriğe odaklanılması: Medya için problemi uygun bir perspektife yerleştirmek gerekmektedir.

Potansiyel müttefiklerin bilinmesi ve görüşülmesi: Kriz sırasında işbirliği yapılabilecek ulusal ve özel grupların tanınması ve destek grubunun oluşturulması gerekmektedir.

Detaylı bir kriz hareket planı oluşturulması: Bu planı ilgili tüm şahıslara dağıtmak gerekmektedir. Ekibe yeni elemanlar geldiğinde, mutlaka kriz planı onlara da anlatılmalıdır. İyi hazırlanan programlar her zaman başarılı olmayabilir. Bunun nedeni yeni elemanların hiç kimse tarafından aydınlatılmamasıdır.

Ekibinin kişiliklerine bakmadan krizin çözümü ile ilgilenmek ve tarafsızlığını açıkça belli etmek zorunda olan kriz yönetimi, kriz durumunu değerlendirerek alınması gereken önlemleri belirler ve ayrıca nitelikli elemanlarını, çözümün belli aşamasında görevlendirir.

Kriz ekibinin başındaki yönetici örgütün en üst düzey yöneticisidir. Halkla ilişkiler yöneticisi ise baş danışmandır. Diğer üyeler (üretim, personel, pazarlama v.d.) bölüm yöneticileridir. Ekip başı olan yönetici ekipte bir eksiklik görüyorsa, örgüt dışından danışman kurmaylar istihdam edebilir. Kriz yönetim ekibinin kadrolaşması ve eğitilmesi çok önemlidir. Bu ekip, değişik tecrübe, bilgi ve eğitime sahip kişilerden oluşmalıdır. Kriz yönetim ekibinin rolü, kriz semptomları ve etkileri hakkındaki şüpheleri üretip çözmektir. Uygun düzeltici hareketi gerçekleştirmek için ekibin örgüt faaliyetleri konusunda uzmanlaşmış, karar verebilme yeteneği ve yetkisine sahip kişiler arasından seçilmesinin yanı sıra etkili bir iletişim sisteminin öneminin de daima göz önünde bulundurulması gerekmektedir.

Yönetici, örgüt çalışanlarına her gün danışman gibi hizmet verecek ve onlara yol gösterecektir. Gerekirse onlardan bir şeyler öğrenecek ve kendisi de onlara bilgilerinden faydalanma fırsatı tanıyacaktır. Böylelikle herkes bir takım olarak çalışacak ve zorlukların üstesinden gelmek daha kolay olacaktır.



Krizlerde profesyonel danışmanlarla çalışmak gerekmektedir.

Kriz zamanlarında, örgütlerin kendi kriz yönetim takımlarını kurması kadar örgüt dışından profesyonel danışmanlarla da çalışılması tercih edilmektedir. Özellikle, teknik konularda, hukuk, iletişim ve psikoloji gibi alanlarda profesyonel danışmanlar etkin ve hızlı kararlar vererek kriz yönetimine katkı sağlamaktadırlar. Diğer bir tercih ise, örgüt içinden yetkili kişilerin ve profesyonel danışmanların bir arada bulunduğu karma kriz yönetim takımları oluşturmaktır.

Kriz yönetim ekibinin süreklilik arz eden amaçlar belirlemesi gerekir ki bu hedefler üç ana başlıkta toplanabilir; basınla iyi ilişkiler geliştirilmesi, basının yönlendirilmesi; diğer örgütlerin benzer krizlerdeki yaklaşımlarının izlenmesi ve potansiyel krizler belirlenerek senaryoya dayalı bir planlamaya gidilmesi gerekmektedir.

Kriz Durumunda Gerekli Araçlar

Kriz durumunda gerekli teknolojik araçlar; telefon, belgegeçer, bilgisayar, projeksiyon, barkovizyon, akıllı tahtalar, tepegöz, video DVD/CD oynatıcısı ve yazıcılardır.

Örgütteki kriz ekibi üyelerinin, bilgiye gösterdikleri tepki krizi aşmada büyük rol oynamaktadır. 24 saat boyunca etraftaki iletişim kanalları açık olmalıdır. Neyin iletilip neyin iletilemeyeceğini açıklığa kavuşturmak için, kriz ekibinin devamlı olarak hazırlıklı olması gerekmektedir. Kriz gibi zor günlerde iletişim kurmak esastır. İletişim kanalları, duyguların ve düşüncelerin örgüt içine ve dışına taşımanın tek yoludur. Hangi mesajların iletilmeye değer olup, hangilerinin iletilmeye değer olmadığına lider-yönetici karar vermelidir. Bu iletişim tarzı örgütün değer yargılarının bir aynası olacaktır. Bu da ancak ayrıntılara önem vermekle gerçekleşebilmektedir.



Kriz durumunda konu ile ilgili tüm bilgiler "War Room" veya "Situation Room" adlı kriz yönetim odasında bir araya getirilir.

Kriz ile ilgili elde edilen tüm bilgiler kriz yönetim odasında toplanır, bu bilgiler hemen değerlendirilir, gerekli kararlar verilerek gerekli stratejiler geliştirilir. Kriz yönetim odasında kriz yönetim ekibinin ihtiyacı olan tüm materyaller bulundurulmalıdır.

Kriz odasında yazı tahtası hazır bulunmalıdır. Üyelerin hepsi birbirini görecek biçimde oturmalıdır. Ekip üyeleri için bulunması gereken malzemeler ise; bilgisayar sistemi, bilgisayara yüklenmiş gerekli programlar, tepegöz, video, slayt, tahta, not almak için gerekli araçlar ve uygun bir oturma düzeni şeklinde sıralanır.

Kriz odasının genellikle sağ alt köşesinde bölme ile ayrılmış acil bilgi merkezi yer alır. Acil bilgi merkezi, kriz döneminde bilgilerin toplandığı ve krizle ilgili olan çeşitli gruplarla (çalışanlar, medya, tüketiciler, kamu örgütleri vb) iletişimin kurulduğu merkezlerdir. Örgüt dışından gelen bilgiler değerlendirilerek, kriz ekibine ulaştırılır. Kriz ekibinin aldığı kararlar doğrultusunda da dış dünyaya kontrollü olarak yazılı ve sözlü açıklamalar yapılır. Böylelikle, kriz yönetim ekibi bilgi alışverişiyle birlikte vakit kaybetmeden gerekli çalışmalarına devam eder.

Kriz Ekibi ile İletişim

Ekibinin kişiliklerine bakmadan krizin çözümü ile ilgilenmek ve tarafsızlığını açıkça belli etmek zorunda olan kriz yönetimi, kriz durumunu değerlendirerek alınması gereken önlemleri belirlemekte ve nitelikli elemanlarını, çözümün belli aşamalarında görevlendirmektedir. Kriz ekibi, örgüt faaliyetleri konusunda uzmanlaşmış, karar verebilme yeteneği ve yetkisine sahip kişiler arasından seçilmesinin yanı sıra aralarında etkili bir iletişim sisteminin önemi daima göz önünde bulundurulmalıdır.

Kriz ekibindeki herkesin görev ve sorumluluklarının belirlenmesi ve kriz anında derhal harekete geçecek ekibin, kendi içindeki kuracağı iletişimde de aksaklık olmaması gerekmektedir. Bu sebeple elemanların hepsinin telefonları ve adresleri kartlara yazılı halde olmalı, bunlar bilmesi gereken herkese dağıtılmalı ve herkeste bulunmalıdır.

Bir krizin ortaya çıkması durumunda göreve çağırılacak personelin halkla ilişkiler birimleri tarafından belirlenmesi ve bu kapsamda ayrıntılı bir kriz çağrı planı oluşturulması yerinde olacaktır. Bu çağrı planında bulunması gerekenler ise aşağıda belirtilmiştir:

- Çağrı önceliği sırasına göre, kilit personelin adlarının ve sürekli bulundukları telefon numaralarının saptanması,

- Kademeli çağrı planı oluşturulması ve bu planın bir çok görevliyi kapsayacak biçimde geniş tutulması,
- Çağrı planının belli aralıklarla denenmesi ve sürekli güncelleştirilmesi,
- Geniş kapsamlı uygulama çalışmalarında çağrı planının, birinci aşama olarak ele alınması,
- Telefonla görüşme süresini asgariye indirmek ve süreyi iyi kullanmak için ilgili personele bilgi verme işinin sınırlı tutulması gerekmektedir.

Kriz yönetiminde kriz ekibi ile etkili bir iletişim sisteminin kurulması için ise aşağıdaki önlemlerin alınması gerekmektedir:

- Örgüt içinde etkin bir bilgi akışı sağlanmalıdır.
- Kriz yönetimince alınan kararlar, Kriz Yönetim Merkezi Koordinatörlüğü bünyesinde basına, vatandaşlara ve öncelikle görevli personele iletilmelidir.
- Özellikle abartılı, yanlış, gerçek dışı, moral bozucu, yıpratıcı, panik ve korku yaratıcı ve tahrip edici dedikodulara, bilgi ve haberlere karşı derhal gerçekçi ve aydınlatıcı açıklamalar yapılmalıdır.

Kararların Raporlanması

Örgüt yönetimine öğüt vermek, iç ve dış hedef kitleler ile iletişim kurmak için iletişim kanallarını aktif, dürüst ve akılcı bir girişimle kullanarak örgütün mesajlarını iletmek ve yönetime iletişim desteği vermek halkla ilişkiler biriminin temel görevlerinden biridir. Bu bağlamda, kriz yönetiminde örgütün hedef kitle olarak düşünebileceği çevrelerden, hedef grup veya kişiler çeşitlilik gösterebilecek, çeşitli kamu ya da özel kesim yöneticileri, çalışanlar, çalışanların yakınları, kullanıcılar, tüketiciler, hissedarlar, finans çevreleri gibi bir dizi grupla ilişki kurmak gerekecektir. Her hedef kitleyle değişik yol ve biçimlerde iletişim kurulacak olmasına karşın, onlara gönderilecek mesajların birbiriyle çelişmemesine, tutarlı olmasına son derece özen göstermek ve dikkat etmek gerekmektedir. Her kriz, gerek medya gerekse konuyla ilgili olan çevreler için önemli bir haber olmaktadır.



Örgüt kriz yönetim ekibi için kriz iletişimini yönlendirmek, krizi yönlendirmek kadar önem taşımaktadır.

İletişim hatalarından oluşan her boşluk dedikodu, söylenti, yanlış anlama ve saçmalamalarla doldurulacaktır. Bu da hedef kitleleri yorumsuz bırakmak ve bilgiyi gizli tutmak, spekülasyonlara sebep olarak ortaya çıkan durumun çok daha farklı boyutlara gelmesine zemin hazırlamaktadır.

TOPLANTI KURALLARI

Verimli bir toplantı, belirlenen amaçların daha az zamanda ve istenilen doğrultuda gerçekleşmesini sağlayacak bir organizasyon halini alır. Bu nedenle birtakım işlere özen gösterilmelidir:

- Toplantı gündemi, önceden yönetici ile tespit edilerek yazılmalı, açıkça tarif edilmiş özel amaçlar belirlenmelidir. Toplantının gündeminde; yapısal olarak bir eksiklik varsa gündem etkili olamaz. Gündem maddeleri toplantı öncesi dağıtılmalıdır.
- Mümkünse katılımcıların, gündem hazırlanmasına katkıda bulunmaları sağlanmalıdır. Toplantının yapılacağı yer, tarih ve saat saptanmalıdır. Toplantının nerede ne zaman yapılacağı; katılımcılara toplantı günü, saati ve nerede yapılacağı iletilemezse etkin olamaz. Bu iletişim iyi sağlanmalıdır.
- Toplantıdaki konuşmacıların gerekli bilgiye, uzmanlığa sahip, konu ile ilgili kişiler arasından seçilmesine özen gösterilmelidir.

- Toplantıya katılacak kişilere haber verilmelidir(Yazılı davetiye, ilan tahtası, mektup, telefon, e-mail vs.).
- Her konu için, önceliğine göre zaman sınırlamalı bir gündem bastırılıp toplantıdan önce katılımcılara dağıtılarak hazırlanmaları sağlanmalıdır.
- Toplantı mekânının düzenlenmesi sağlanmalıdır. Masa ve koltuk düzeni ayarlanmalı, katılımcıların isim kartları oturma şekline göre yerleştirilmeli, mekânın havalandırma, ısıtma, aydınlatma işlemlerinin yeterli düzeyde olması sağlanmalı, gerekli olan araç-gereçler temin edilmeli, ikram edilecek yiyecek ve içecekler hazırlanmalıdır.
- Toplantı belirlenen zaman planına uygun yürütülmelidir. Toplantıların başlangıç ve bitiş saati önceden belirlenmeli ve bu süreye uyulmalıdır. Aralıksız iki saatten fazla süren toplantılar tercih edilmemelidir. Çok uzun bir toplantı yerine, gerekiyorsa aynı konu için ek bir toplantı yapılmalıdır. Toplantı zamanı ve süresini tespit etme işi katılımcılara bırakılabilir.
- Toplantı konusunun dışına çıkılmasına izin verilmemelidir. Bu, zaman kaybına ve dikkatlerin dağılmasına neden olur.
- Toplantı notlarının toplantıdan hemen sonra dağıtılması sağlanmalıdır. Notların, doğru noktalara temas ettiğinden emin olunmalıdır.



Toplantılarda; toplantıyı yönetmek için bir toplantı başkanı, notları almak için ve zamanı kontrol etmek için de birer yetkili belirlenmelidir.

Toplantı başkanı ve katılımcılarının uyması gereken bazı görgü ve protokol kuralları vardır. Bunlara uyulduğu takdirde toplantının başarı oranı artacaktır:

- Toplantıya geç kalınmamalıdır.
- Toplantıya katılamayacak olanlar mazeretlerini bildirmelidir.
- Toplantı süresince cep telefonları kapalı tutulmalı, sabit hatlarla da çok gerekmedikçe telefon görüşmesi yapılmamalıdır.
- Toplantı süresince sigara içilmemelidir.
- Toplantı süresince konu dışı ikili görüşme yapılmamalı ve fısıltı ile konuşulmamalıdır.
- Toplantı başkanı, salona girdiğinde tüm katılımcıları selamlamalı, güler yüzlü, rahat görünümlü ve güven verici olmalıdır.
- Toplantıya çağırılanlara ne için toplanacakları açıklanmalıdır. Toplantı gündeminin önceden belirlenmiş ve katılımcılara dağıtılmış olması, katılımcıların hazırlıklı gelmelerini sağlayacak, toplantının daha kısa süreli, dinamik ve verimli olmasını sağlayacaktır.
- Toplantıda bir karar alınacak ise herkesin görüşü alınmalıdır.
- Toplantıda alınan kararın hangi katılımcıyı ilgilendirdiği, hangi katılımcının görev alması gerektiği mutlaka kayda geçirilmelidir.
- Bir sonraki toplantıda eski gündem hızlı bir şekilde gözden geçirilmeli ve gerçekleştirilen aksiyonlar ile ilgili bilgi alınmalıdır.
- Toplantıyı yöneten kişinin unvanı ne olursa olsun, kendisine daima “Sayın Başkan” diyerek; katılanlara da unvanlarıyla veya soyadlarıyla hitap edilmelidir.
- Toplantı başkanı, toplantı bitiminde katılımcılara teşekkür edip, iyi çalışmalar dilemelidir.

Etkili Toplantı İçin Altın Kurallar

- *Her toplantı kendine özgüdür.*
- *Kendi amaçları vardır. Her toplantının amacı kendine özgü ve eşsiz olmalıdır. Belli bir amaca yönelik olmayan toplantılar çok pahalı oyuncaklardır.*
- *Eğer toplantı yapmak için tanımlanabilir bir amaç ortada yoksa ya da bu amaçlara daha farklı şekillerde ulaşmak da mümkünse, o zaman toplantının gerekli olup olmadığı sorgulanmalıdır. Bu özellikle de; haftalık, ekip, proje ve komite toplantıları gibi düzenli toplantılar için geçerlidir.*
- *Bir toplantının başarısı sonuçları ile değerlendirilir.*
- *Yapılan her toplantının ardından bir eylem listesini kaleme almak alışkanlık haline getirilmelidir (Toplantı bittikten sonra neler olacak? Bunlardan bazılarını toplantıyı yapmadan önce kararlaştırma ya da yapması için bir başkasına devretmeniz mümkün olur muydu? Bunlara yönelik sorumluluklar ilgili kişilere net bir şekilde izah edildi mi? Yapılması gerekenler belli bir zaman dilimi içinde mi yapılmalı? Gelişmeyi kim kontrol edecek?).*
- *Eğer bir toplantının sonunda yaptığımız her şey, bir sonraki toplantıyı ayarlamaya yönelikse, ciddi anlamda bir şeyler yolunda gitmemiş demektir.*
- *Toplantıyı yürütmek, bütün bir grubun sorumluluğundadır. Bundan sadece toplantı başkanı sorumlu değildir. Toplantıyla ilgili ilk elden sorumluluk tabii ki oturum başkanına (toplantıyı düzenleyene) aittir. Ama her katılımcı toplantının yolunda gitmesi için elinden geleni yapmalıdır.*
- *Toplantının zamanını kontrol eden kişi, oturum başkanına toplantının zamanlamasını ayarlamada, üzerinde görüş birliğine varılan eylemleri kontrol etmede ve toplantının gelişimini ve sonuçlarını kaydetmede aktif olarak yardım edebilir.*

Kaynak: *N.Ö. Başpınar ve N. Keskin, Toplantı Yönetimi, s.80.*

Toplantı Gündeminin Hazırlanması

Her toplantının bir gündemi mutlaka vardır ve olmalıdır. Her ne kadar önerilmesede bu gündem yazılmamış, konuşulmamış ya da tartışılmamış olabilir. Yine de belli bir gündem vardır. Gündemi kim kontrol ediyorsa, toplantıyı da o kişi kontrol ediyordur. Eğer gündem önceden ilan edilmemişse, toplantının gizli gündemlerle sabote edilme tehlikesi vardır. Bunun sonucu olarak ise kafa karışıklığı, moral bozukluğu ve başarısızlık ortaya çıkabilecektir.

Yazılı bir gündem herkesin toplantı öncesinde, toplantı sırasında ve toplantı sonrasında neler yapması gerektiğine odaklanmasına imkan tanıyacaktır. Gündem:

- Hazırlığa yardımcı olması açısından toplantının planı,
- Toplantının gelişimini kontrol etmek için tarafsız bir kontrol aracı ve
- Toplantının başarısını ölçmek için bir kriter olarak fonksiyon görecektir.

Toplantının gündemini belirleme sorumluluğu oturum başkanına aittir. Yöneticilerin de bu sürece dahil edilmesi gerekmektedir. Toplantı yönetiminin bir başkasına devredilmeden oturum başkanı olarak yeterli etkinliği göstermesi mümkün olmayacaktır. Yönetici, tüm resim içerisinde kendine ait bir yer bulamazsa, toplantılar için faydalı olamayacaktır.

Gündemin İçeriği

Gündem toplantıda neler olacağını göstermelidir. Her madde aslında bir görev niteliği taşımaktadır. Gündemdeki başlığı, görevin ne olduğunu, nasıl ele alınacağını ve grubun buna yönelik ne karar vereceğini göstermelidir. Bundan dolayı gündemdeki her madde, grubun ne yapması gerektiğini göstermesi açısından en azından bir eylem ifadesi içermelidir.

> Madde 1: ABC Sistemi
>
> biçimindeki bir ifade katılımcıların hazırlanması için yeterli bilgi vermemektedir. Bunun yerine;
>
> Madde 1: ABC Sistemi
>
> Mehmet Bey, göz önünde bulundurulan sistemin temel özelliklerini ve gereksinimlerini sunacak,
>
> Grup ise, sistemin satın alınıp alınmamasına yönelik bir karar verecektir,
>
> ifadesi katılımcılar açısından daha açıklayıcı olacaktır.

Resmi gündemler, sırasıyla aşağıda belirtilen unsurları kapsamalıdır:

- Toplantının başlığı,
- Zaman, tarih, mekan,
- Katılamayanlar için özür yazısı,
- Bir önceki toplantının notları,
- Önceki toplantıdan kaynaklanan durumlar,
- Karar verilmesi ve tartışılması gereken diğer unsurlar,
- Yukarıdakilere yönelik eylemler,
- Alt komiteden gelen raporlar,
- Konuk konuşmacıların yapacağı katkılar,
- Diğer sorunlar,
- Bir sonraki toplantının zamanı, tarihi ve mekanı,
- Her maddenin tartışılmasına ayrılan zaman ve
- Her maddeden sorumlu olan kişi.

Gündem için gerekli maddeler toplanırken aşağıdaki noktalar da göz önünde bulundurulmalıdır:

- Mantıklı bir sıralama yapılması,
- Belli bir akışın olması(maddeler birbirleri ile bağlantılı olmalıdır),
- Rutin maddeler(başlangıça yakın bir yerde olmalıdır),
- Özel unsurlar(toplantının sadece belli bir kısmına katılması gereken, erken gelmesi ya da geç ayrılması gereken kişiler gibi),
- Zor ya da detaylı maddeler,
- Acil ve önemli maddeler arasındaki denge.

Gündem doğal bir şekil takip etmelidir. En zor maddeler toplantının ortalarına, katılımcıların zihinsel ve fiziksel uyanıklığının en üst seviyede olduğu zaman dilimine gelecek biçimde yerleştirilmelidir. Bilgilendirme maddeleri, acil meseleler gibi kolaylıkla ele alınabilecek maddeler toplantının başlangıcına

yerleştirilebilir, özel olarak bazılarını ilgilendiren maddeler ve konukların konuşmaları sonlara yerleştirilebilir.

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

Grup olarak düşünmeyi gerektirecek bir görev temel olarak üç aşamadan geçmektedir:

Kanıt: Konu hakkında bilgi toplama, dağıtma ve organize etme.

Yorumlama: Konu hakkındaki düşünceler, farklı bakış açıları ve yan etkiler.

Eylem: Yorumlamalar nelerin yapılmasını öneriyor?

Eldeki göreve uygunluğu ne olursa olsun, bu aşamalar gündemde yer almalıdır. Her zaman için katılımcıların bir aşamadan diğerine atlama, kanıtlarla yorumlamayı birbirine karıştırma ya da yorumlama üzerinde yeterince düşünmeden belli bir eylem biçimi önermesi gibi tehlikeler mevcuttur. Bu aşamaları, gündem içerisinde net bir biçimde açıklamak, grup olarak gerçekleştirilen düşünme oturumlarının daha etkin yönetilmesine imkan sağlayacaktır.

Gündemin biraraya getirilmesi konusunda dikkat edilmesi gerekenler:

- Gereksiz maddelerin ayıklanması,
- Her maddenin detaylandırılması,
- Her maddenin grubun ne yapacağını görmesi açısından bir eylem içermesi,
- Her maddeye belli bir zaman verilmesi,
- Madde ile ilgili özellikle konuşması gereken kişilerin işaretlenmesi,
- Kaybolma ihtimaline karşı ekte sunulan kağıtların not edilmesi,
- Kolay referansta bulunulması için yapılması gerekenlerin ayrı bir kağıda yazılması gerekmektedir.

Farklı sorunlardan kesinlikle uzak durulmalıdır. Bu toplantıların amacını saptıran en büyük etmenlerden biridir. Birdenbire eski tartışmalar gündeme gelebilir ve eski düşmanlıklar ortaya çıkabilir. Eğer tartışmaya değer birşey varsa bu gündemde olmalıdır. Eğer son dakikada kritik bir gelişme yaşanmışsa gündemi değiştirebilmek için bir prosedür olmalıdır.

"Farklı sorunlar"dan nasıl kaçınılabileceği aşağıda belirtilmiştir:

- Katkıda bulunmak isteyenler için ham bir gündem dağıtılmalı,
- Sonradan görüşülmesini istediği bir sorunu olan katılımcı, toplantı başlamadan önce toplantı yöneticisi ile temasa geçmeli,
- Son dakikada gelen istekler toplantı yöneticisinin inisiyatifine bırakılmalı,
- Toplantının başında, oturum başkanı son dakika değişikliklerini gereken zaman düzenlemesi ile birlikte duyurmalı ve
- Toplantıda başka birşey konuşulmasına kesinlikle izin verilmemelidir.



Başarılı bir gündemde, gündem maddelerinin sıralanması çok önemlidir. Bir maddenin tartışılması bir sonrakini etkiliyorsa, önce etkileyen madde, daha sonra da ondan etkilenecek gündem maddeleri sıralanmalıdır.



Toplantılarda üretken olmanın önemi nedir?

Toplantıya Katılacakların Belirlenmesi

Toplantıların amacı katılımcıları yönetecektir. Katılımcıların arasında yer alanlar doğru kişiler mi? Toplantının önemine uygunlukları nelerdir? Toplantıya katılanlanlar;

- Anahtar karar alıcılar,
- Uzmanlar ya da bilgi aktarıcılar,
- Bilgiye ihtiyaç duyan kişiler,
- Düşünce oluşturanlar,
- Alınması gereken karara ilgi duyan üst düzey yöneticiler,
- Potansiyel muhaliflere hakemlik edecek olan kişiler,
- Danışmanlar ya da konuklar olabilmektedir.

Bu kişilerin geniş bir bakış açısını yansıtıp yansıtmadıkları ve toplantıya katılabilirliklerinin sorgulanması gerekmektedir. Toplantı açısından önemleri arttıkça, katılma ihtimallerinin azalıp azalmadığına ve herhangi bir yardımcının ya da son dakikada gelen temsilcinin kabul edilip edilmeyeceğine karar verilmelidir.

Toplantıya katılanlar doğal bir grup oluşturuyor mu? Birbirlerini ne kadar iyi tanıyorlar? İlgi alanları, amaçları, tutkuları ya da birbirleri hakkındaki izlenimleri nelerdir? Tüm bu bireysel davranışlar ve ilgi alanları grup içinde birarada olabilecek mi? Aralarındaki benzerlikler nelerdir? gibi soruların cevaplanması etkili bir toplantı için gereklidir.



Toplantı katılımcılarını seçerken uyulması gereken standartlar nelerdir?

"Bir toplantının faydası, toplantıya katılanların sayısı ile yakından ilgilidir" sözü unutulmamalıdır. Bir iş toplantısı için ideal rakam 6-9 katılımcı arasındadır;

- Bu büyüklükteki bir grubun yüksek verim oranı vardır.
- Bireyler kalabalık içerisinde kaybolmamış olurlar.
- Kliklerin oluşma ihtimali azalmaktadır.
- Grubu kontrol etmek kolaylaşacaktır.

Tablo 2.1: Toplantılarda kişi sayısının avantajları ve dezavantajları.

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

Kaynak: A. Barker, Nasıl daha iyi toplantı düzenleme, s.27.

Katılımcıların toplantıya hazırlanabilmek için neye ihtiyaç duydukları, katılımcılara son yapılan toplantının notlarının ve raporlarının mı yoksa konuları içeren bir brifing mi verilmesi gerektiği sorularının cevapları da bulunmalıdır.

Toplantı Yerini Belirlemek

Toplantının ne zaman ve nerede yapılacağı toplantının başarısını etkileyecek en önemli faktörlerdendir. Zaman ve mekan konusunda en iyi seçeneğin bulunması için çalışma ortamının kendisinden kaynaklanan kısıtlayıcı unsurlar içerisinde en uygun kararın verilmesi gerekmektedir.

Toplantı Yeri

Toplantı yerinin iyi seçilip seçilmediği, atmosferinin nasıl olduğu, katılımcıların kendilerini rahat hissedip hissetmedikleri gibi soruların cevaplarının verilmesi gerekmektedir. Örnek olarak, eğer toplantı bir otelde düzenlenecekse; toplantının yapılacağı yer, zaman, sayılar, cathering ve ekipman ihtiyaçları gibi sorunlar konusunda otel yöneticileri ile iletişime geçilmesi gerekecektir.

Toplantı yeri seçimi konusunda aşağıdaki durumların göz önüne alınması gerekmektedir:

- Akustik,
- Isıtma, aydınlatma ve havalandırma,
- Sandalyeler; sayı ve rahatlık açısından değerlendirilmelidir,
- Masalar; ölçü, esneklik ve sağlamlık açısından değerlendirilmelidir,
- Ekipmanlar ve güç üniteleri,
- Prosedürler; yangın talimatnameleri, tuvaletler ve telefonlar,
- Dikkat dağıtabilecek unsurlar; havalarndırma, tren yolu, yakındaki inşaat vb. unsurlar,

Mobilyalar ve diğer ekipmanlar açısından ise;

- Sabit; duvarlar, pencereler, kapılar,
- Yarı sabit; eklemeli bölümler, koltuklar, projektör ekranları, yazı tahtası vb.
- Hareketli; sandalyeler, masalar ve ekipman.



Sabit döşemeli bir toplantı odasını yarı sabit olarak düşünme hatasına düşülmemelidir. Aksi takdirde toplantı odasını amaçlara göre düzenleme imkanı kaçırılmış olur.

Mobilyaların yerleşme düzeni, toplantının içeriği tarafından da tayin edilecektir. Oturum başkanı kendi müttefiklerini ya da potansiyel olarak sorun çıkarabilecek katılımcıları "kontrol edebileceği" bir düzen içerisinde oturtmayı tercih edebilmektedir. Toplantı yöneticisi ise, not alırken tüm katılımcılarla rahatça iletişim kurabileceği yerleri tercih etmelidir. Tüm katılıcılar tahtayı ya da projektör ekranını rahatça görebilmeli, birbirlerine bir kol mesafesi kadar yakında oturmalıdır. Aksi takdirde katılımcıların toplantıdan uzaklaşmaları gündeme gelebilir ve bu durum da grup dinamikleri açısından sakınca doğurur.

Fiziksel Yerleşme: Toplantı için seçilen yerin toplantı amacına uygun olup olmadığının belirlenmesi için önceden ziyaret edilmiş olması gerekmektedir. Eğer katılacak kişilerin sayısı belirsizliğini koruyorsa oturma planının esnek olması gerekmektedir. Örnek olarak, daha fazla yer açılabilmesi için bazı eşyaların dışarı çıkarılabilmesi mümkün mü? gibi. Eğer belirlenen yer uygun değilse, başka bir yer bulunması için yeterli zamanın olduğundan emin olunmalıdır.

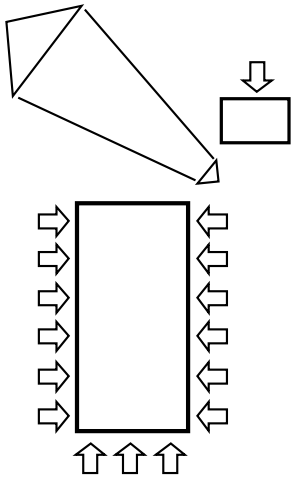
Toplantı yerinin olanakları hakkında da kontrol listesi hazırlanmalıdır:

- Yeterli sayıda sandalye var mı?
- Gerektiği takdirde kullanılabilecek masalar, görsel araçlar vs. var mı?
- Elektrik prizleri kullanılacak araçlarla uyum sağlıyor mu?
- Araç ve gereçlerin kiralanması ya da toplantı odasına getirilmesi sorumluluğu kime ait?
- Toplantıya rahatlık sağlayacak yeterli ışık, ısı ve havalandırma var mı?

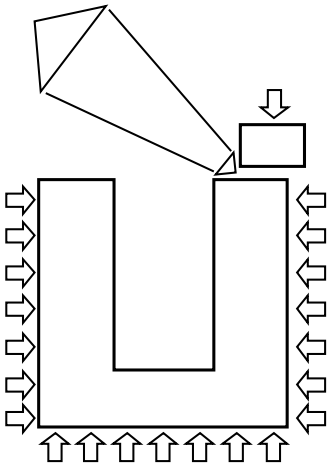
Yerleşim Planının Hazırlanması: Toplantı yapılacak odanın tüm katılımcılar arasında iyi bir iletişim kurulmasına olanak vermesi çok önemlidir. Herkes birbirini rahatça görebilmeli ve duyabilmelidir. Odanın boyutları toplantının rahatlıkla sürdürülebileceği kadar geniş fakat katılımcıların kendilerini birbirlerinden çok uzak hissetmelerine yol açacak kadar da büyük olmaması gerekmektedir.

Özellikle uzun süreli toplantılarda sandalyelerin rahatlığı da önemli bir rol oynamaktadır. Katılanların sürekli olarak ağrıyan sırtlarını rahatlatabilmek için kıpardanmaları yerine tüm dikkatlerini görüşülen konuya vermeleri her zaman yeğlenecek bir konudur.

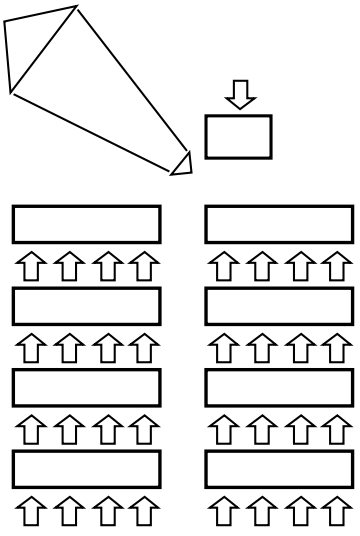
Oturma Planı: Toplantı başkanı toplantı süresince tüm katılımcılarla her an iletişim kurabilmelidir. Bu nedenle başkanın herkesi rahatça görebileceği ve toplantıyı kolayca yönlendirebileceği merkezi bir noktada oturması gerekmektedir.



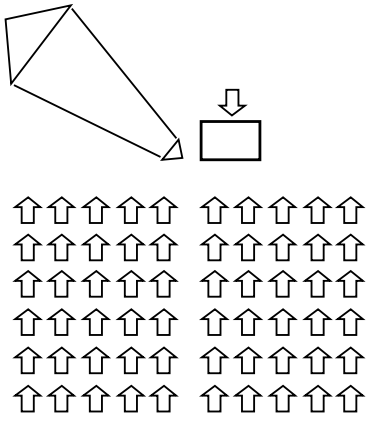
Şekil 2.1: 20'den az katılımcı için uygun toplantı masası.



Şekil 2.2: 30'dan az katılımcı için uygun olan U biçimli toplantı masası.



Şekil 2.3: Sınıf biçimi düzenleme.



Şekil 2.4: Tiyatro biçimi düzenleme.

Toplantı masalarının biçimine bağlı olarak farklı oturma planları, toplantı başkanının toplantıya daha kolayca hakim olmasını sağlamaktadır. Örnek olarak; eğer fikir ayrılıklarının çıkacağı tahmin ediliyorsa, potansiyel rakiplerin karşı karşıya oturtulması yerine, toplantı başkanının iki yanına oturtulması daha yararlı olacaktır.

Özet

Literatürde toplantılar farklı türlerde ele alınmaktadırlar. Fakat yapılacak toplantının türü ne olursa olsun formal kurallara itibar edilmelidir. Toplantı başkanı, katılımcılara egemen bir yerde oturmalı ve tüm katılımcılar tarafından gözlenebilecekleri biçimde oturmalıdır.

Literatürdeki çeşitliliğe rağmen, toplantı türleri, toplantı amaçlarına göre farklılık göstermektedir. Şirketin yapısına göre periyodik yapılan toplantılar, küçük yapıda olan haftalık toplantılar gibi toplantılar yapılmaktadır. Bu toplantılar üst düzey yöneticiler tarafından gerçekleştirilir ve şirket içerisindeki her türlü konunun daha kısa sürede çözümlenmesine yardımcı olur.

Örgüt içi toplantılar; emir toplantısı, danışma toplantısı, koordinasyon toplantısı, kurul toplantısı, çalışma grupları, heyet toplantısı, brifingler, pazarlık toplantıları olarak sınıflandırılabilir. Örgütler arası toplantılar ise; kongre, konferans, seminer, panel, sempozyum, kolokyum, forum, genel kurul olarak sınıflandırılır. İşlevlerine göre toplantı türleri ise; sunuş toplantıları, bilgi alışverişi toplantıları, bilgi ve/veya haber verme toplantıları, bilgi alışverişi ve sorunları saptama toplantıları, sorun çözme toplantıları, eğitim toplantıları, karar verme toplantıları ve koordinasyon toplantıları olarak sınıflandırılır.

Ayrıca ekip toplantıları, danışmanlık ve müşteri toplantıları, müzakereler ve kriz değerlendirme toplantıları da diğer toplantı türleri arasında yer almaktadır.

İşletmelerin hayatları boyunca çeşitli dönemlerinde karşılaşabilecekleri kriz, en kapsamlı bir şekilde, "beklenilmeyen ve önceden sezilmeyen, çabuk cevap verilmesi gereken, örgütün önleme ve uyum yöntemlerini yetersiz hale getirerek, mevcut değerlerini, amaçlarını ve varsayımlarını tehdit eden gerilim durumu" olarak tanımlanmaktadır.

Ekibinin kişiliklerine bakmadan krizin çözümü ile ilgilenmek ve tarafsızlığını açıkça belli etmek zorunda olan kriz yönetimi, kriz durumunu değerlendirerek alınması gereken önlemleri belirlemekte ve nitelikli elemanlarını, çözümün belli aşamalarında görevlendirmektedir. Kriz ekibi, örgüt faaliyetleri konusunda uzmanlaşmış, karar verebilme yeteneği ve yetkisine sahip kişiler arasından seçilmesinin yanı sıra aralarında etkili bir iletişim sisteminin önemi daima göz önünde bulundurulmalıdır.

Verimli bir toplantı, belirlenen amaçların daha az zamanda ve istenilen doğrultuda gerçekleşmesini sağlayacak bir organizasyon halini almaktadır:

- Toplantı gündemi, önceden yönetici ile tespit edilerek yazılmalı, açıkça tarif edilmiş özel amaçlar belirlenmeli,
- Katılımcıların, gündem hazırlanmasına katkıda bulunmaları sağlanmalı ve Toplantının yapılacağı yer, tarih ve saat saptanmalı,
- Toplantıdaki konuşmacıların gerekli bilgiye, uzmanlığa sahip, konu ile ilgili kişiler arasından seçilmesine özen gösterilmeli,
- Toplantıya katılacak kişilere haber verilmeli,
- Her konu için, önceliğine göre zaman sınırlamalı bir gündem bastırılıp toplantıdan önce katılımcılara dağıtılarak hazırlanmaları sağlanmalı,
- Toplantı mekânının düzenlenmesi sağlanmalı,
- Toplantı belirlenen zaman planına uygun yürütülmeli,
- Toplantı konusunun dışına çıkılmasına izin verilmemeli ve
- Toplantı notlarının toplantıdan hemen sonra dağıtılması sağlanmalıdır.

Kendimizi Sınayalım

1. Yeri, zamanı, konu ve konuşmacısı daha önceden ilan edilen, çoğunlukla bir kişinin konuşmacı olarak katıldığı herkese açık toplantılara ne ad verilir?

a. Konferans

b. Panel

c. Kongre

d. Forum

e. Seminer

2. Bazı sorunları, mümkün olduğu kadar geniş kitlenin tartışmasına olanak verecek şekilde düzenlenen açık toplantı türü aşağıdakilerden hangisidir?

a. Konferans

b. Panel

c. Seminer

d. Brifing

e. Forum

3. Aşağıdakilerden hangisi "örgüt içi toplantılar" arasındadır?

a. Emir toplantısı

b. Konferans

c. Paneller

d. Sempozyum

e. Kolokyum

4. Bilimsel bir sorunun ya da siyasal, ekonomik, diplomatik sorunların ele alındığı, tartışıldığı bilimsel toplantı aşağıdakilerden hangisidir?

a. Forum

b. Kongre

c. Seminer

d. Kolokyum

e. Panel

5. Aşağıdakilerden hangisi grup gelişim modelinin dört aşaması arasında **yer almaz?**

a. Oluşma

b. Hareketlenme

c. Çalkalanma

d. Şekillenme

e. Faaliyet gösterme

6. Kriz ile ilgili aşağıdaki ifadelerden hangisi **yanlıştır?**

a. Rutin gelişmelerin ve sorunların da kriz olarak ifade edilmesi

b. Önceden tahmin edilememesi

c. Tehlike yanında fırsatlar yaratması

d. Bulaşıcı hastalık gibi yayılma etkisi göstermesi

e. Kısa ya da uzun süreli olması

7. Aşağıdakilerden hangisi çağrı planında bulunması gereken özellikler arasında **yer almaz?**

a. Kilit personelin telefon umaralarının saptanması

b. Kademeli çağrı planının oluşturulması

c. Çağrı planının son aşama olarak ele alınması

d. Çağrı planının belirli aralıklarla denenmesi

e. Teefonla görüşme süresinin asgariye indirilmesi

8. Aşağıdakilerden hangisi küçük grupların avantajları arasındadır?

a. Toplantı içi toplantılar

b. Düşük devamlılık

c. Anlaşma zorluğu

d. Geniş beceri alanları

e. Klik oluşturma tehlikesi

9. Aşağıdakilerden hangisi toplantı yeri seçimi konusunda dikkat edilmesi gereken durumlar arasında **yer almaz?**

a. Akustik

b. Masalar

c. Prosedürler

d. Kat planı

e. Ekipman ve güç üniteleri

10. Toplantı kuralları ile ilgili aşağıdakilerden hangisi **yanlıştır?**

a. Toplantı notları izleyen haftalarda dağıtılmalıdır.

b. Toplantı konusunun dışına çıkılmasına izin verilmemelidir.

c. Toplantı belirlenen zaman planına uygun yürütülmelidir.

d. Toplantı mekanının düzenlenmesi sağlanmalıdır.

e. Toplantıya katılacak kişilere haber verilmelidir.

Kendimizi Sınayalım Yanıt Anahtarı

1. a Yanıtınız yanlış ise "Giriş" başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.

2. e Yanıtınız yanlış ise "Giriş" başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.

3. a Yanıtınız yanlış ise "Toplantı Türleri" başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.

4. d Yanıtınız yanlış ise "Toplantı Türleri" başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.

5. b Yanıtınız yanlış ise "Müzakereler" başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.

6. a Yanıtınız yanlış ise "Kriz Değerlendirme Toplantıları" başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.

7. c Yanıtınız yanlış ise "Kriz Değerlendirme Toplantıları" başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.

8. b Yanıtınız yanlış ise "Toplantı Kuralları" başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.

9. d Yanıtınız yanlış ise "Toplantı Kuralları" başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.

10. a Yanıtınız yanlış ise "Toplantı Kuralları" başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.

Sıra Sizde Yanıt Anahtarı

Sıra Sizde 1

Eğer bir toplantıya yöneticilik ediyorsanız, oturum başkanının yaptığı hazırlıklara katılmalı, en azından bilgilendirilmelisiniz. Toplantının oturum başkanı ile; toplantının amacını, kimlerin katıldığını, gündemde neler olacağını ve size toplantıyı kaydetmenizde yardımı dokunacak bilgilerin konuşulması gerekmektedir.

Sıra Sizde 2

Kriz olmadan, krize karşı acil önlem rehberi hazırlamakta yarar vardır. Bu rehberde kriz durumundaki acil eylemler yer alır. Rehber aşağıdaki konulardan oluşur:

Eylem planı: Kriz durumunda uygulanacak standart bir acil eylem planı hazırlanarak, işyerinde özel bir dolap içinde sürekli bulundurulur.

Telefon rehberi: İsletmenin kilit pozisyonundaki kişilerin telefonları;

konulara göre hazırlanmış çeşitli kriz ekibi üyelerinin telefonları; medya temsilcileri, devlet adamları gibi kriz döneminde iletişim kurulması gerekebilecek kişilerin telefonları bulunur.

Telefon hattı: Kriz döneminde kullanılmak üzere direkt bir telefon hattı hazırlanır, bu hatta görevli personel özel eğitimden geçirilir.

Sloganlar: Çeşitli krizlere yönelik olmak üzere kriz dönemlerinde kullanılabilecek sloganlar hazırlanır.

İletişim: iletişim için gerekli hareket basamakları hazırlanır. Önemli üçüncü kişilere karsı geliştirilecek tepkinin aşamaları ortaya konur. Çalışanlarla, medyayla, tüketicilerle, devletle ilişkiler belirlenir.

Sıra Sizde 3

Yönetilen toplantılara karşı tutumlar, toplantıların üretken olup olmayacağı konusunda önemli ölçüde belirleyicidir. Bir şeyler elde etmeye karşı olan isteksizlik, o toplantıyı düzenemenin gereksiz olduğunu göstermektedir. Beklentiler ne kadar fazla olursa, toplantılar o kadar üretken olmakta ve takdir kazanılmaktadır.

Sıra Sizde 4

Toplantı katılımcılarını seçerken şu standartlar uygulanmalıdır: Toplantılara katılan herkes, bir şekilde faydalı olmalıdır. Toplantıda adı geçen herkesin orda olması gerektiğinden, konularla doğrudan ilgili olduğundan ve amaca uygun çözümler, fikirler üretebileceğinden emin olunmalıdır.

Yararlanılan Kaynaklar

Barker, A. (1999). **Daha iyi nasıl… Toplantı Düzenleme,** İstanbul: Timaş Yayınları.

Başpınar, N.Ö. ve Keskin, N. (2011). **Toplantı Yönetimi,** Ankara: Nobel Yayın.

Carnegie, D.B. (1905). **The Art of Public Speaking,** e-book; www.gutenberg.org, www.feedbooks.com.

Çevik, H.H. (2004). Emniyet Teşkilatında Zaman ve Toplantı Yönetimi, ***Polis Bilimleri Dergisi,*** Cilt: 6 (3-4).

Kardam, A. (çev.) (2006). **Toplantı Yönetimi,** Harward Business School Press, İstanbul: Optimist Yayınları.

Keenan, K. (1997). **Toplantı Yönetimi,** İstanbul: Remzi Kitabevi.

Linkemer, B. (1993). **Verimli Toplantı Nasıl Yapılır?** İstanbul: Rota Yayın Tanıtım.

Sherman, D. (1999). **Kusursuz Toplantı,** İstanbul: Altın Kitaplar Yayınevi.

Thomsett, M.C. (1997). **Toplantı Sanatı,** İstanbul: Epsilıon Yayıncılık.

Tutar, H., Başpınar N.Ö. ve Altınöz, M. (2004). **Sekreterlik El Kitabı,** Ankara: Seçkin Yayıncılık.

3

Amaçlarımız

Bu üniteyi tamamladıktan sonra;

- Toplantıların nasıl yönetebileceğini ifade edebilecek,
- Toplantı yönetim süreçlerini açıklayabilecek,
- Toplantılarda sohbet ve sorun çözme konusunu açıklayabilecek,
- Toplantı sonrası takip sürecini ifade edebilecek

bilgi ve becerilere sahip olacaksınız.

Anahtar Kavramlar

- Rol
- Takip Etme
- Zaman
- Kayda Geçirme
- Sohbet
- Sorun Çözme
- Eylem Planı

İçindekiler

- Giriş
- Toplantıyı Yönetmek
- Toplantı Yönetim Süreçleri
- Toplantılarda Sohbet ve Sorun Çözme
- Toplantı Sonrası Takip
- Ek-1

Toplantı Yönetimi

GİRİŞ

Verimli toplantılar rastlantılar sonucu oluşmazlar. İyi bir şef tarafından çalıştırılmış bir orkestranın sonucu gibi olurlar. Çoğu zaman toplantı öncesi, toplantı sırasında olduğundan çok daha yoğun bir çalıştırma gerektirirler. Toplantının kendisi, buz dağının üstünde görünen kısma benzemektedir. Suyun altında kalan bölüm ise toplantıyı verimli kılmak için yapılan planlama ve hazırlık çalışmalarıdır.

Toplantı katılımcıları salonda yerlerini almaya başladıklarında ve devamında toplantı açıldığında dikkat, şimdiki zamana yoğunlaştırılmalıdır. Bir toplantının belirleyici anı, başlangıcıdır. Toplantının havası, ne yönde ilerleyeceğini toplantı başkanları belirlemektedir. Toplantının tonunu yönetici belirler şeklindeki yaygın anlayış şu anda olduğu gibi gelecekte de geçerli olacaktır. Ciddi, kendini işine adamış, sorunları çözmeye kararlı bir tutum içerisinde olan toplantı yöneticisi diğer katılımcılarında aynı biçimde davranmalarını sağlamaktadır. Eğer çok fazla ve yanlış espriler yapılırsa bu durum bulaşıcı olduğundan toplantıya yanlış bir renk verilmiş olacaktır. Toplantının odak noktası toplantı yöneticisi değil, toplantının hedefleri olmalıdır.

Toplantı yöneticisi, sözlü ve sözsüz bütün ipuçlarını yakalamaya her an hazır olmalıdır. Toplantılar "insani olaylar" oldukları için, toplantıya katılan herkesin belli gereksinimlerinin, duygularının ve düşüncelerinin olduğu gözden kaçırılmamalıdır. Katılımcıların çoğu kendi kişisel gündemlerini kendileri belirlemiştir. Katılımcıların bu değerlerini gözden kaçırmadan toplantının belirlenen hedefler doğrultusunda sürdürülmesi gerektiği unutulmamalıdır.

Toplantı katılımcılarının hangisinin ne kadar süre ile konuşacağı, hiç susmayan veya bir türlü konuya giremeyen katılımcılara nasıl bir şekilde müdahele edilmesi gerektiği önemlidir. Toplantı içerisinde bir konu, birden toplantının odak noktası olarak toplantının ana hedefini saptırırsa toplantının nasıl tekrar rayına oturtulması gerektiğinin üzerinde durulmalıdır. Toplantının ne yönde gelişmesi istediğini toplantı yöneticisi açıkça belirtmeli ve denetlemelidir. Ayrıca katılımcıların değerlerine duyarlı olunmalıdır.

Toplantıların süresi görüşülecek konuya, katılanların gereksinimlerine ve toplantının yapıldığı mekana uygun olmalıdır. Toplantıların süresi ne olursa olsun, nasıl sona erdirileceği nasıl başlatılacağı kadar önemlidir. Son dakikaya kadar beklenip tartışmanın orta yerinde "zamanımız doldu, toplantıyı kapatıyorum" biçimindeki yaklaşımlarda bulunulmamalıdır. Toplantıyı sona erdirme işlemi gündemdeki önemli bir madde gibi zaman ayrılarak gerçekleştirilmelidir. Toplantının başında nasıl amaç ve gündem açıklanıyorsa, toplantı bitiminde de varılan sonucun özetlenmesi ve hedefe ne kadar yaklaşıldığının belirtilmesi gerekmektedir.

TOPLANTIYI YÖNETMEK

Toplantı yöneticisinin görevi toplantıyı dikkatle hazırlanmış bir gündeme uygun olarak yönlendirmektir. Katılımcıların değer ve duygularına karşı duyarlı olmalı, olumlu katkıları öne çıkarmalı ve olumsuz güçleri bastırmalıdır. Katılımcıların tümünün toplantılarda alınacak kararları etkileme gücü vardır ve genellikle bu güçten yararlanılmamaktadır. Toplantı yöneticisi; az konuşan kişilerin toplantıya katkıda bulunmalarını sağlamalı, çok fazla konuşanları belli bir noktadan sonra engellemeli ve katılımcıların konudan ayrılmamalarını sağlamalıdır.

Aktif Rol

Lider, atmosferi ayarlayabilen kişidir. Bir toplantı; üretici, dinamik, ilerici ya da engelleyici olabilir. Toplantı, katılımcıların olumlu bir ortamda fikirlerini serbestçe söylemelerini de sağlayabilir, düşünceler üzerinde baskı kurmak için de kullanılabilir. Lider, gündem üzerinde sıkı bir kontrol de kurabilir, toplantının organize olmamış, yönlendirilemeyen bir çalışma haline gelmesine de neden olabilir.

Lider, toplantı yönetiminde pek çok rol oynamaktadır. Sınırlı bir zaman dilimi içerisinde, tüm gündem maddelerine değinilmesini sağlamak, liderin sadece görünen en açık görevidir.

İstenen Sonuçlara Ulaşmak

Etkili bir lider olmak için toplantının neyi başarması gerektiği üzerine yoğunlaşılmalıdır. Ancak öncelikle belirlenen gündem için en uygun yöntemin toplantı olup olmadığına da karar verilmelidir. Daha sonra toplantı yönetiminin üç aşamasını kontrol edebilmek için hazırlanılmalıdır:

Önceden Planlama: Toplantı öncesinde alınacak önlemler, toplantının etkinliğini büyük ölçüde belirleyecektir. Toplantıda kimlerin bulunması, toplantının ne kadar süreceği ve hangi konunun tartışılacağı? Toplantıdan önce, gereksinim duyulan raporları hazırlamaları, materyalleri sağlamaları ve cevaplanması gereken soruları bilmeleri için hangi katılımcılar görülmek zorunda? Gündem ne zaman belirlenecek? Gündem konuları hakkında yazılı bilgilerin, katılımcıların kendileri hazırlaması için toplantıdan önce hazırlanması gerekmektedir.

Toplantıyı Yönlendirme: Toplantı boyunca nasıl davranılmalıdır? Gerçek anlamda deneyim ve iyi yönetebilme isteği olduğu zaman, başarılı bir liderlik izleyiciler karşısında fazla bir çaba göstermeyi gerektirmemektedir. Bazı yöneticiler, açıklık ve kontrollü olmak arasında bir denge kurmanın ne kadar gerekli olduğunun farkında değildirler, bu yüzden toplantılar çok katı kurallar çerçevesinde düzenlenir. Bu sebeple toplantılara kimse katkıda bulunamaz. Diğerleri de toplantıları çok yakından kontrol etme hevesine düşer ve hemen hemen hiçbir liderlik gösteremezler. Bu iki durumun ortasında yer alan; rahat, açık, ancak kontrollü bir toplantı, en uygun toplantı ortamı olacaktır. Liderler, iyi ve dürüst bir yönetim tarzı gösterdikleri, cevaplar üzerinde baskı kurmak yerine açıklıkla sorular sordukları ve toplantı boyunca çok fazla konuşmadıkları zaman gerçekten etkili olabilirler.

Takip: Toplantı başarılı mı? Bir toplantı ancak tüm faktörler gerçekleştiği zaman başarılı sayılmaktadır. Bu durum sadece; toplantının zamanında başlaması veya bitmesi, toplantı yöneticisinin liderlik becerilerini başarıyla uygulaması ya da herkese belirli görevler verilmesi anlamına gelmemektedir. Bu özellikler önemlidir fakat gerçek hareket aşamasının sadece altyapısını oluşturmaktadırlar. Asıl iş toplantı bittikten sonra başlamaktadır.

Liderin en büyük sorumluluklarından biri verilen görevlerin yerine getirilmesini sağlamaktır. Etkili bir görev dağılımı yapabilir, iş bitirme süreleri belirleyebilir ve toplantının başarılı geçtiğine inanabilir. Ancak başarı, sadece katılımcılar kendilerinden bekleneni yaparsa mümkün olabilmektedir. Bu yüzden lider, toplantıyı izleyen günler ve haftalar boyunca diğer katılımcıların beklenildiği gibi uygulamalara geçip geçmediklerini izleyebilecek konumda olmalıdır. Lider, toplantıda verilen görevler hakkındaki görüş ayrılıklarını da bilmelidir. Özel bir istekte bulunulmuş ve bu istek kabul edilmiş olsa bile, bazı katılımcıların düşünceleri toplantıdan sonra değişebilmektedir. Bu yüzden liderin takip etme görevi sadece toplantıda dikkatli ve yoğun ilişkiler içerisinde olmayı değil, aynı zamanda toplantıdan sonra da sürdürmeyi gerektirmektedir.

Liderlik Araçları

İyi bir lider, iyi bir planlamacı ve örgütleyici toplantı sonrası uygulamalarda hem ısrarcı hem de iyi ilişkiler kurabilen biri olmak zorundadır. Toplantı öncesi, toplantı sırasında ve toplantının ardından başarılı bir lider olmayı sağlayacak bazı koşulların yaratılması gereklidir:

Fiziksel Çevre: Toplantıların uygun bir ortamda düzenlenmesine dikkat edilmelidir. İnsan trafiğinin olduğu, sürekli telefonların çaldığı ve ilgiyi başka yöne çekecek çeşitli etkenlerin olduğu ortamlardan kaçınılmalıdır.

Materyaller: Raporların fotokopileri, grafikler, tablolar ya da diğer görsel malzemelerin hazırlanmasına ihtiyaç olup olmadığı belirlenmelidir. Toplantı yöneticisinin ve katılımcıların ihtiyaç duyacağı her şey kolay ulaşılabilir bir yerde bulundurulmalıdır. Materyalleri sağlayacak kişiler farklıysa, bu kişilerin toplantıda hazır bulunmaları gerekmektedir.

Gündem: Belirli ve sınırlı bir gündem toplantıya geçerlilik katmakta ve toplantıların gerekliliğini ifade etmeye yaramaktadır. Katılımcılardan düzenlenen bir toplantı hakkındaki gereksiz ve üretici olmadığı gibi düşünceleri dürüstçe ortaya koymaları beklenmemelidir. Özellikle de ilk amirleri ve yöneticileri toplantıda bulundukları zaman, katılımcılar daima gerçeği söylemekten kaçınmaktadırlar. Katılımcılara konuşma şansı tanıyacak, herkesin kabul edeceği sonuçlar üretecek, açık ve net bir iletişim ortamı sağlanmalı ve bu niyetlerle bir toplantı yapılmalıdır. Bu varsayımların sınanması için gündem tekrar gözden geçirilmelidir. Konuları, belirli başlıklar altında ve kısa açıklamalarla basit bir biçimde listeleyen bir gündem, katılımcılar için geleneksel gündem türlerinden daha kullanışlı olmaktadır. Gündem, katılımcılara yönelik belirli bir program üzerinde kurulmuşsa, toplantının içeriğini daha iyi kontrol edebilme, konu hakkında tartışılmasını sağlama ve sonuçlara ulaşma şansı artmaktadır.

Toplantıların Atmosferi

Toplantı için yapılacak hazırlıklar, katılımcılar ve katılımcıların amaçları göz önüne alınarak yapılmalıdır. Katılımcılar toplantıdan; örnek olarak, sorunların çözülmesi, yanlış anlaşılmaların açıklığa kavuşturulması, risklerin belirlenmesi vb gibi bir yarar sağladıkları zaman gelecek toplantılarda da birlikte çalışmaya daha sıcak bakacaklardır. Düzenlenen toplantıların atmosferini geçmiş toplantıların başarıları etkilemektedir.

Aktif ve Pasif Liderlik

Arka planda kalacak bir tutum sergilemek, pasif liderlikle aynı şey değildir. Arka planda kalacak bir liderlik sergilemek diğer katılımcıları, katılım konusunda engellememek ve toplantı sadece "sizin" toplantınızmış gibi davranmamak anlamına gelmektedir. Karşılaştırma yapılırsa, pasif liderlerin yönetim ve kontrol güçleri, çoğu zaman da hiçbir gündemleri olmamaktadır.

Aktif fakat arka planda kalacak bir lider daima kontrolü sağlar, çeşitli fikirler öne sürerek ve kararlar alma konusunda grubu cesaretlendirerek en iyi sonuçlara ulaşır. Bu durumun başarılması ise toplantının amaçlarına çeşitli bakış açılarından yaklaşmayı gerektirmektedir.

Organizasyon ve amaçları: Toplantı sürecinde öne sürülen ve sonuçlandırılan kararlar ve uygulamalar, tüm örgüt faaliyetlerinde olduğu gibi organizasyonun genel amacına uygun olmalıdır. Eğer toplantının niteliği bu durumun dışına çıkarsa alınan kararların geçerli olması beklenemez. Liderlerin karşılaşacağı bir sorunda her örgüt yapısının açıkça ifade edilmiş ve iyi anlaşılmış bir amaca sahip olmamasıdır. Toplantının lideri varsayımlarla hareket etmek yerine organizasyonun amacını araştırma ve bağlantı kurma sorumluluğunu üstlenmelidir.

Departmanların amaçları: Toplantıda öne sürülen, departmanlara ait amaçların neler olduğu belirlenmelidir. Beş ya da altı farklı departman yöneticisi toplantıya çağrıldıysa bu yöneticiler sadece gündem maddeleriyle ilgilenmeyecek ayrıca kendi bakış açılarını, önceliklerini ve ilgilerini de belirteceklerdir. Başarılı bir lider farklı amaçları ayırt edebilecek, her konuyla ilgili nihai kararın bir parçası olarak her bakış açısının dinlenmesini, saygı görmesini ve dikkate alınmasını sağlayacaktır.

Bireysel öncelikler: Toplantıdaki herkesin kendine ait bir gündemi vardır. Bu durum, örgütün amacı ve departmanın hedefi ile çatışma içinde de olabilir. Bununla birlikte bireysel önceliklerin yanlış ya da uygunsuz olduğu söylenemez, bireylerin örgütlerden daha fazla önemsediği olaylar da vardır.

Takımın ilgi alanı: Bir örgüt, tıpkı her departmanın kendi içinde oluşturduğu gibi bir takım demektir. Bir toplantı sadece oturum sırasında oluşan kendine özgü bir takımdır. Bir takım toplandığı zaman, kişisel ve departmanlara ait çalışmaların yanısıra ortak bir ilgi alanı da oluşmaktadır. Lider, sonuç elde etmek için bu farklılıkları uzlaştırabilmeli ve benzerlikleri ön plana çıkarabilmelidir.

Kontrolü Elde Tutmak

Bir toplantıya liderlik eden herkes, kontrol sorunuyla karşı karşıya kalacaktır. Bu durum, toplantı katılımcıları kontrol altında tutulmalıdır anlamına gelmemektedir. Gösterilen kontrolün derecesi yöneticinin stilini veya katılımcıların anlayış derecesini ifade etmemektedir. Toplantılarda kontrol; tartışmaların etkin bir biçimde gündem maddeleri çerçevesinde tutulması, sorumlulukların katılımcılara devredilmesi, görevlerin tanımlanıp dağıtılması ve söz verilen işlerin tamamlanıp tamamlanmadığının takibi olarak ifade edilebilir. Bir toplantı lideri bahsedilen tüm bu hedeflere ulaşabilme sorumluluğunu taşıyabilmelidir. Bu hedefler, pozisyondan kaynaklanan otoritenin kabul edilmesi, sürekliliği olan net bir bakış açısı belirlemeyi, dikkatli ve bütün tanımları yapmayı gerektirmektedir.

Temel Kuralları Oluşturmak

Toplantı yöneticisi, toplantılara mantıklı temel kuralar koyma hakkına ve sorumluluğuna sahiptir. Fakat bu kurallardan kasıt, mutlaka uyulması gereken katı ve kesin kurallar değil katılımcıların ortak amaçlara ulaşmasını hedefleyen bazı standartlardır. Tamamen katı bir yapı, tartışmayı ve konuşmayı engeller ve toplantılarda ayrılık yaratır.

Kontrolün sağlanacağı iki düzlem vardır; ilki, katılımcıların mevkii toplantı yöneticisinden yüksek olsa bile, toplantıya liderlik edileceğinin varsayıldığı düzlem ve ikinci olarak, genelde katılımcıların idare edildiği ve iyi bir toplantı yönetimi için sağduyu kurallarının uygulandığı düzlemdir.

Toplantılar için belirli standartlar belirlemede amaç; olumlu ve başarılı bir iletişimin hakim olacağı düzenli bir ortam yaratmak olmalıdır. Bireylerin bir araya geldiği her toplantıda belirli bir düzen gereklidir. Kimin konuşacağına liderin ya da başkasının karar vermesi konusunda tam bir uzlaşma sağlanmalıdır.

Üzerinde ayrıntılarıyla durulmuş bir gündem planlayarak ve oluşturularak toplantı öncesinde katılımcılarla doğrudan ilişkiye geçilerek ve hedefleri her zaman akılda tutarak iyi bir toplantı liderliği sergilemek mümkün olmaktadır. Belirli konular üzerinde konuşmak, çözümler belirlemek ve takip işlemlerinden sorumlu olacakları belirlemek için toplantılar yapılmaktadır.Toplantıları, olumlu ve üretici bir ortamda yönetmek isteyen liderler, toplantıların genel hatlarını belirleyip uygulamaya koydukları sürece hedeflerine ulaşabilmektedirler.

Katılım Yaratmak

Bir lider, inanların katılımda bulunmak için kendilerini özgür hissedecekleri bir oturum oluşturmayı başarabilmelidir. Bu durum, iyi bir planlama, düşünme ve katılımcıların olumlu yönde cesaretlendirilmelerini gerektirecektir. Konuşan ya da konuşmayan tüm katılımcılar, toplantınıza değerli katkılarda bulunabilirler. Buna rağmen lider, katılım etmenlerini dengelemek durumundadır. Bir nedenleri olduğu sürece, konuşan grubun konuşmalarına izin verilmelidir. Ancak daha çok pasif olan gruptan yorumlarda bulunmaları, fikirler öne sürmeleri ve görevler almaları istenmelidir.

Katılım yaratmanın farklı bir yolu da toplantıdan önce pasif katılımcılarla konuşmaktır. Onların özel ilgisine yönelik bir konu ele alınmalı ve toplantının bir bölümü bu katılımcılara ayrılmalıdır. Pasif bir katılımcıdan rapor hazırlaması, fikir öne sürmesi ya da prosedürlerde değişiklik yapması istenmelidir.

Kontrol İçin Uygulama Planı

Katılımcılara iyi bir toplantı ortamı sağlamak için uygulanması gerekenler şunlardır:

Kuralların değil genel çerçevenin belirlenmesi: Katılımcılar, belirli kurallar dayatılması yerine genel çerçeveye bağlı kalmaya teşvik edilmelidir.

Katılımcılarla ilişki içinde olunması: Toplantıdan önce katılımcılarla görüşülmesi ve katılımlarının planlanması.

Toplantının gidişatındaki değişiklikler için daima gündemin esas alınması: Kişisel konulardan kaçınılmalı ve toplantının belirlenmiş hedeflere ulaşmasının önemi vurgulanmalıdır.

Toplantının başlangıç ve bitiş zamanının belirlenmesi: Sınırların dışına çıkılmaması için gereken çaba gösterilmeli fakat esnek olunmalıdır. Her toplantı aynı sınırlara uymayabilir.

Konu çok acil ise gündem dışı konuşmalara izin verilmesi: Bazı tartışmalar, çözümlenmesi gereken başka konuların açılmasına yol açabilir. En iyi düzenlenmiş gündemde bile lider her zaman her toplantının ve gündemin neyi kapsayacağını önceden bilemeyebilir.

Katılım için teyit alınması: Özel bir gündem konusu bazı katılımcıları gerektiriyorsa, bu kişilerin toplantıda bulunacağından ve ne tür katkılarda bulunacaklarını önceden planlayacaklarından emin olunması gerekmektedir.

Toplantıdaki herkesin değer yaratacak katkıda bulunmaya teşvik edilmesi: Katılımcılarla önceden görüşerek ve onların ilgisi olan konular gündeme alınarak katılım yaratılmalıdır. İçine kapanık bir kişi, rapor sunması ya da öneride bulunması için cesaretlendirilerek toplantının bir parçası olması sağlanmalıdır.

Toplantılardaki katılımın anlayış ve incelikle kontrol edilmesi: Eğer sadece bir ya da iki kişi konuşuyorsa, diğer katılımcılara yorumları ve düşünceleri sorulmalı, denge sağlanmalıdır.

Liderlik rolünün eleştirel bir gözle değerlendirilmesi: Eğer toplantı amacına ulaşmıyorsa ya da katılımcılar konuşmuyorsa aşırı saldırgan bir liderlik uygulanıp uygulanmadığı ve performans artışı için yapılabilecek şeyler olup olmadığı sorgulanmalıdır.

Takip Etme

Bir lider, sadece toplantıyı değil daha sonrasını da yönetmelidir. Uygulamaları takip etmek için yapılanlar toplantının örgüt için değerli olup olmadığını da belirlemektedir. Sadece görev vermek yeterli değildir, lider ayrıca görev verilen kişinin ya da departmanın bu görevleri yerine getirmesini de garanti altına almalıdır. Toplantının ardından doğru uygulamalarla görevlerin zamanında tamamlanmasını, görev verilen kişi görev verenin üstü olsa bile sağlayabilir. Ne yapılması gerektiğinden sorumlu olan birey, diğerlerini görevleri doğrultusunda harekete geçirebilmelidir. Takip konusu ileriki bölümlerde ayrıntılarıyla açıklanacaktır.

Yönetilen ya da Harcanan Zaman

Herkes iş toplantılarının çok zaman kaybettirebileceğini bilmektedir. Eğer katılımcılar kontrol edilmezse daha az üretken, daha az etkin olunmasından ve işleri yapamaz duruma gelmekten kaçınılamaz. Her toplantı önemli bir soruyla değerlendirilmelidir: Bu toplantı gerekli mi? Özellikle sorunlar ve çözümler açısından bu tanımlama önemlidir. Bir toplantının gerekliliği sonuçların elde edilme oranına bakarak anlaşılabilmektedir.

Toplantı düzenleyen birçok kişi aynı zamanda zaman konusundaki düzenlemeleri de yapmak ya da bu konuda aktif bir rol oynamak durumundadır. Pek çok durumda toplantıya katılım istenmese dahi katılmaya zorlanılır ve bu durum kişinin seçimine bırakılmamaktadır. Bu sorunun üstesinden, yararsız bir toplantıya katılmanızı veya toplantıyı yönetmenizi isteyen kişiye toplantının neden gerekli olduğunu ya da toplantıda ne başarmak istediğini içeren sorular sorulmalıdır.

Toplantılarda eylemlerden çok tartışmalar ön plana çıkmaktadır. Üretici olmayan tartışmalara karşı olan tepkiler ya tartışmaya katılmak ya da tartışmaya karşı çıkmak şeklinde olmaktadır. Katılımcılar tartışmayı bırakıp sorunları çözmeye karar verdikleri zaman ise ilginç durumlar ortaya çıkabilmektedir. Sorunlara genel olarak terimlerle yaklaşmak daha kolay olmasına rağmen harekete geçip sorunun üzerine gidilmesini istemek daha üretici olacaktır.

Sonuç elde etmek istemeyen katılımcılar hiçbir zaman memnun olamazlar. Toplantılar genelde sorunları çözmek istemeyen ya da sorunların üzerine nasıl gidileceğini bilmeyen kişiler tarafından düzenlenmektedir. Sorun çözücü rolünü üstlenen ve çözümlerin içinde aktif olarak yer alan bireyler ise çabalarından dolayı takdir görürler.

Harekete geçme, tanımlama ve yanıt teorileri her zaman işe yaramamaktadır. Diğer katılımcılara zarar vermeyecek biçimde çözümler üretilmelidir. Toplantının belli bir gündemi olmasına karşın katılımcıların kendi ve liderle arasında farklı düşüncelerin olabileceği unutulmamalıdır. Bu durum, hem gerçek konuların neler olduğu hem de bireylerin ya da grupların bunları nasıl ifade edip çözümlediğiyle alakalıdır.

Toplantı Akışını Yönlendirmek

Bazı toplantılar belirli konuları tanımlamak adına geniş ve genel bir yapıda oluşturulmaktadır. Örnek olarak haftalık bir yönetici toplantısı; sorunları ortaya çıkarmak ya da ileriye dönük planlar yapmak için düzenlenebilir ve bu toplantılar kısa tutulmalıdır. Zamanı iyi yönetmek için dikkat edilmesi gereken noktalar vardır:

- Bazı yöneticilerin toplantıya katılmasının maliyeti yüksektir, bu yüzden toplantıları –eğer mümkünse- denetçilerle yapmak toplantının kısalmasını sağlamaktadır.
- Bir zaman sınırı koymak, toplantı süresince zamanın daha iyi kullanılmasını sağlamaktadır.
- Bir konu ne kadar uzun tartışılırsa, çözüme yönelik o kadar az şey yapılmaktadır. Çözüm için her gündem maddesi ortaya konulmalı, açıklanmalı ve uygun yöneticiye sorumluluk verilmelidir.

Katılıma karşı toplantıyı kontrol altında tutma sorunu, planlama ve iyi bir liderlik gerektirmektedir.

Zaman Önceliklerini Tanımlama

Toplantının süresi, etkili bir liderlik sergileyerek ve gündemi kontrol altında tutarak önceden belirlenebilmektedir. Her tartışmanın süresi hesaplanarak düzenlenmiş bir gündeme bazı katılımcılar olumsuz tepkiler gösterebilirler. Buna rağmen her konunun ne kadar tartışılacağına karar verilmelidir.

Lider tartışmayı kesme konusunda hiçbir zaman ısrarcı davranmamalıdır. Bu durum aşağıdaki tekniklerle sağlanabilmektedir:

Konunun dar tutulması. Genel tartışmalardan kaçınılması ve çözümlere yönelinmesi gerekmektedir. Lider, konuyu ön plana çıkarmalı ve katılımcıların konu dışına çıkmamasını sağlamalıdır. Katılımcılar, uzun tartışmalardan kaçınmalı ve onlardan uygulamaya geçilmesini istemelidir.

Zaman sorununun öne sürülmesi. Tartışma, istenilen konunun dışına çıktığı zaman, toplantının bir zaman sınırı olduğu hatırlatılarak tartışma sonlandırılmalıdır.

Takiple ilgili notların saklanması. Görevlerin ve diğer uygulamaların izlenmesi için toplantı tutanaklarının kullanılması gerekebilir. Gelecekte yapılacak bir toplantı ya da bazı durumlarda denetçilerin olayları takibi, toplantıda belirlenen kararlar, uygulamalar ve teslim tarihleri esas alınmalıdır.

Gündeme yeni bir konu eklenmemesi. Tamamen hazır bir gündemde bile her lider beklenmedik durumlarla karşı karşıya kalabilir. Eğer ortaya bir kriz çıkarsa gündeme eklenmelidir. Ancak planlanmamış konular gerçekten acil değildir. Katılımcılar gündem konularına dikkat ederek ve planlanmamış konuları ortaya getirmeyerek toplantının programa uygun kalmasına yardımcı olabilirler.

Toplantının zamanında bitirilmesi. İlk gündem maddeleriyle genellikle çok zaman harcandığı için tüm gündem görüşülmemiş olsa bile, toplantı zamanında bitirilmelidir. Daha az aciliyeti olan konular gündemin sonuna konulmalı ve belirlenen zaman sınırları içinde kalmaya çalışılmalıdır.

Toplantı Sıklığını Sınırlamak

Çok sayıda toplantıya katılmak üreticilik işareti olmamaktadır. Bir örgütün gerçek işleri genellikle toplantılarda yer almamaktadır. Hareketin merkezi departmanlardır ve toplantılar, çalışmaya yardım ederek çalışmanın yönünü belirleyerek harekete geçmeye en iyi şekilde yardımcı olurlar. Eğer bir yönetici, departmanını uygun bir şekilde yönlendiremez ve toplantılarda çok fazla zaman harcarsa, yapılan işin kalite ve miktarı düşmektedir.

Toplantılarda harcanan zamanı azaltmak için bazı yöntemler gerçekleştirilebilir:

- Toplantıları tamamen iptal etmek ve onların yerine daha az resmi iletişim yöntemleri kullanmak.
- Belirli toplantıları daha az sıklıkla düzenlemek.
- Katılımcı listesinde herkesi bulundurmak zorunda kalmayacak şekilde, bazı sorunları departman yöneticileri arasında çözmek.

Toplantı zamanı açısından aşağıdaki yanlışların yapılmaması gerekmektedir:

Baskı altında hissetmek. Toplantıya sadece bir başka yöneticiyi kırmamak için katılınmamalıdır. Katılınması gereken bazı toplantılar vardır ancak bazı durumlarda seçim yapmak gerekmektedir.

Soruna eklemeler yapmak. Üretici olmayan toplantılarda konuşularak toplantı süresi uzatılmaktadır. Uzak durulması gereken bir davranış biçimidir.

Tanımlamada başarısız olmak. Toplantının amacı katılınmadan önce sorulmalıdır. Sorunları çözmek üzere yapılan toplantılar belirli konuları içermeli ve bir çözümle sonuçlanmalıdır. Pratikte bir toplantı eğitim, bilgi verme ya da beyin fırtınası amacıyla düzenlenmektedir. Toplantının liderinin, düzenlenen toplantıların türünü bilmesi ve ulaşmak istediği hedefi belirlemesi gerekmektedir.

Zamanı iyi yönetmenin ve zamana diğer katılımcıların saygılı davranmasında ısrarın yanısıra toplantılara önceden iyi bir biçimde hazırlanılması gerekmektedir. Bu şekilde toplantılardan daha çok yarar sağlanacaktır.

Toplantıyı Kayda Geçirmek

Toplantıda konuşulanların tutanaklara geçirilmesi, alınan kararları ve kimin, hangi görevi yapacağının kesin olarak bilinmesi açısından gereklidir. Eğer akılcı ve tedbirli davranılmak isteniyorsa, katılımcıların toplantı hakkındaki görüşleri de alınmaya çalışılmalıdır.

Toplantıyı kaydetme görevinin, yöneticiye verilmesi pratik bir yöntem olmadığı gibi pek istenen bir şey de değildir. Bu iş için genellikle profesyonel asistanlardan yardım alınmaktadır. Tartışmanın kontrolünü sağlama üzerinde yoğunlaşmak zaten toplantı yöneticisinin bütün zamanını alacağından, kayda geçirme görevini bir başkasının yapması ideal bir yöntem olacaktır. Bu seçim yapılırken, böyle bir görevin neler gerektirdiği mutlaka göz önünde bulundurulmalıdır.

Toplantı Sırasında

Toplantı sırasında kayıt tutacak kişinin şunlara dikkat etmesi gerekmektedir:

- Gündemdeki her maddenin yanına, tartışmadaki ana noktaları not etmek; alınan kararlar ve bu kararları kimin uygulayacağı gibi.
- Düzeni kavradıktan sonra, toplantının işleyişi hakkında önerilerde bulunmak.
- Gündemle birlikte önceki toplantıların tutanaklarını da elde bulundurmak. İhtiyacı olanlara verilmek üzere kopyalarını da getirmek yararlı bir davranıştır.
- Her konu için ayrılan zaman dilimini kontrol etmek. Ayrıca, tartışma sırasında zaman hakkında bilgi verebilmek için toplantılardan önce bir yöntem belirlenebilir.

Genelde kelimesi kelimesine kayıt gerekmemektedir ama gerekli olduğunda tutanaktan sorumlu kişi için, kimi zaman söylenen herşeyi kaydetmek, kimi zaman da önemli konuşmaları not almak benimsenebilecek en uygun yöntemdir. Tutanak tutan kişi söylenenleri dikkatle dinlemeli ve sadece en temel noktalar ile anahtar kelimeleri kaydetmeyi bilmesi gerekmektedir. Ayrıca kayıt edilirken cümleleri kuran katılımcıların isimleri de kelimelerin yanına not edilmelidir.

Toplantıdan Sonra

Toplantı bittikten sonra kayıtlar bilgisayara veya medya ortamına geçirilmelidir. Konuşulanlar daha tazeyken hemen yapılmalıdır. Kayıt aşağıdakileri içermelidir:

- Toplantının konusunu belirten bir başlık ve toplantı tarihi
- Katılımcıların adları
- Katılmayan kişilerin mazeretleri
- Her gündem maddesi hakkında verilen kararın özeti ve buna önemli katkılarda bulunan kişilerin adları
- Kimin ne yapacağı hakkında bir özet

Kayıt tutmak, toplantıda olup bitenin tarafsız ve resmi bir dille, kısa ve öz biçimde yazılmasını gerektirir. Bunun için aşağıdakilere dikkat edilmelidir:

- Yazıları geçmiş zamanda yazmak (-di, -dı gibi)
- Kişisel görüş belirtmeden sadece olanları anlatmak
- Yapılmasına karar verilen faaliyetleri koyu yazıyla belirtmek veya bunlara, kişi adlarına ya da görev başlıklarına göre düzenlenen ayrı bir sütun ayırmak

Tutanak son halini almadan önce yazılanların güvenilir olduğundan emin olunmalıdır. Belirsizlik taşıyan bir rapor kolaylıkla yanlış anlaşılmalara neden olabilecektir. Hangi biçimde olursa olsun tutanağın tek amacı, kişilerin olup bitenler ve üzerinde anlaşılan konu hakkında bilgi sahibi olmalarını sağlamaktır.

Toplantıyı Değerlendirmek

Toplantının bir değerlendirmesinin yapılması pek sık görülen bir durum değildir. Çoğu katılımcı toplantının bitmiş olmasından ve bunu kolayca atlattıklarından dolayı mutludur ve daha fazla yorum yapmak istemezler. Ancak toplantı hakkında katılımcılardan fikirlerini almak yararlı olacaktır. Bunun için katılımcılardan, toplantıyı terk etmeden önce kısa, hazırlanmış bir formu doldurmaları istenebilir:

- Bu toplantı sizin için yararlı oldu mu? Evet/Hayır
- İhtiyaç duyduğunuz herşeyi söyleme fırsatı bulabildiniz mi? Evet/Hayır
- Toplantının yönetiliş biçimi size tatmin etti mi? Evet/Hayır
- Toplantıda varılan sonuca göre neler yapmanız gerektiğini biliyor musunuz? Evet/Hayır
- Başka yorumlarınız var mı? Evet/Hayır

Bunun gibi sorulara alınacak cevaplar sayesinde toplantıdaki performans değerlendirilip, daha sonra yapılacak olan toplantılar için bilgi alınmış olacaktır.



Toplantı içeriğinin yazılı olmasının önemi nedir?

Toplantılara Karşı Olan Tutum

Toplantının üretken olabilmesi için yönetim konusunda becerikli olunması gerektiği kadar olumlu bir tutum da sergilenmesi gerekmektedir. Rollerin gereğini yerine getirip sorumluluk almak, toplantıdan beklenen sonuçların elde edileceğine ve tüm işlerin yapılacağına dair güvence vererek iyi bir iş çıkartılabilir.

Sorumluluk Yüklenmek

Bir toplantının etkili olabilmesi toplantı yöneticisinin başarısına bağlıdır; ancak bunun için yönetici kendisini sorumluluk yüklenmeye hazır hissetmelidir. Aksi takdirde toplantıdan fazla bir şey beklememek gerekecektir. Sorumluluk yüklenmek, şunları gerektirecektir:

- Diktatörlük gibi algılansa bile yöneticinin, isteklerini diğerlerine kabul ettirme iznini vermesi.
- Üstlenilen görevin toplantı yöneticisine, toplantıyı yönetme yetkisi verdiğini hatırlatması.
- Toplantı yöneticisinin kendisini, bu işi yapabileceğine ve aynı zamanda bu işten zevk alacağına ikna etmesi.

Katılımcılar, toplantı yöneticisine toplantıya önderlik etmelerini ve yapılacaklar konusunda sorumluluk üstlenmesini bekleyeceklerdir. Katılımcılar bunu kendileri yapamayacakları için, toplantı yöneticisi de yapmazsa, toplantı tehlikeye atılmış olacaktır.

En İyisini Beklemek

Toplantılardan beklentiler ne kadar fazlaysa, iyi sonuçlara ulaşmak da o kadar olasıdır. Bunun için yapıcı bir yaklaşım içinde bulunmak gerekecektir.

Toplantının gerçekten önemli olduğu: Eğer bu şekilde düşünülmüyorsa, o toplantı hiç yapılmamalıdır.

Katılımcıların hepsinin gerçekten gerekli olduğu: Eğer katılımcıların oradaki işlevlerinin öneminden kuşku duyuluyorsa, onların fikir ve görüşleri saygıyla karşılanamayacaktır.

Harcanacak zamana değeceği: Eğer zamanın kazançlı bir biçimde kullanılacağı düşünülmüyorsa, bu durum davranışlardan açıkça belli olacaktır.

İyi sonuçlar çıkacağı: Eğer toplantıdan iyi sonuçlar çıkacağı umuluyorsa hiçbir amaca ulaşılamayacağı aşikardır. Zaten alınacak sonuç da beklenilenden pek farklı olmayacaktır.

Toplantıya karşı geliştirilen tutum, o toplantının sonucunu daha baştan belirlemektedir. Toplantı yöneticisinin üzerindeki baskıyı katılımcılara aktarması, onların sadece moralini bozmakla kalmaz, toplantının sonucunu da olumsuz yönde etkiler. Toplantı yöneticisi ne kadar iyimser görünürse, katılımcılara karşı ne kadar ilgili ve güleryüzlü olursa, toplantı da o kadar olumlu bir havada başlayacak ve öyle devam edecektir.

Harekete Geçmek

Bir toplantının başarısı, gösterilen toplu çabaların tümüne bağlı olmaktadır. Eğer toplantı yöneticisi ve katılımcılar görevlerini yerlerine getirmezlerse hiçbir sonuç alınamaz. Toplantının işe yaraması için şu görevler yerine getirilmelidir:

- Kimin ne yapması gerektiğini belirten tutanağı okumak.
- Üzerinde anlaşılan bir zaman dilimi içerisinde işlerin nasıl yürütüleceği üzerinde çalışmak.
- Sorumlulukların kendiliğinden ortadan kalkacağını ummak yerine girişimlerde bulunmak.

Bir an önce girişimlerde bulunmak, işlerin üstesinden gelme konusunda çok yardımcı olacaktır. Bu durum ayrıca sorumluluktan kaçma eğiliminin de önüne geçecektir. Eğer herkes üzerine düşen görevi yaparsa, toplantının başarıya ulaşacağı kuşkusuzdur.

TOPLANTI YÖNETİM SÜREÇLERİ

Toplantı yönetmek fizik bilimi gibi değildir. Basit kurallara dikkat etmek toplantıları zaman kaybına ve probleme dönüştüren yaygın sorunların bazılarından kaçınmaya yardımcı olacaktır.

Toplantının Yetkiyle Açılması

Sorumluluk en baştan alındığında toplantılar sorunsuz yürütülebilmektedir. Amacın, sorunların ve belirlenmiş açık usüllerin baştan belli olması toplantının başarısı için gerekli ortamı yaratacaktır.

Toplantının zamanında başlatılması: Birkaç katılımcı eksik olsa bile toplantı başlatılmalıdır. Geç kalan katılımcılar geldiklerinde bazı önemli noktaları kaçırdıklarını görecekler ve bir dahaki sefere geç kalmamaları gerektiğini anlayacaklardır. Başa dönülmesi geç gelenleri ödüllendirmek anlamına geldiğinden yapılmamalıdır.

Tartışılacak konuların takdim edilmesi: Grubun toplantı gündemini, hedeflerini ve varılmak istenen sonuçlarını bildiğini kesinleştirmek amacıyla tartışılacak konular kısaca belirtilmelidir. Eğer gerekli görülürse değişiklikler yapılmalıdır.

Temel kuralların tespit edilmesi ya da tekrarlanması: Yapıcı bir toplantı yapabilmek için grup üyelerinin üzerinde anlaşmış olmaları gereken davranış ve ilkeler kastedilmektedir. Bu temel kuralların bazıları:

- Toplantının başlama ve bitiş saatine uyulması,
- Gündeme kimlerin katkıda bulunabileceği konusunda görüş birliği sağlanması,
- Kararların nasıl alınacağının açıklanması,
- Tek tek her sorunun çözülmesine ya da kararın alınmasına ne kadar zaman ayrılacağının belirlenmesi. Herhangi bir konuya ayrılmış zaman yetmiyorsa konunun tartışılmasına devam edilmesi için grubun onayının alınması,
- Herhangi bir soruna ilişkin sınırlandırmalar varsa açıklanması,
- Her gündem maddesi konusunda nihai kararı kimin vereceğinin belirlenmesi,
- Tartışmaya herkesin katılması ve yeni fikirlere açık olunması,
- Herkesin birbirini dinleyeceği konusunda fikir birliğinin sağlanması ve insanların birbirlerinin sözünü kesmesine izin verilmemesi.



Toplantı katılımcıları birbirlerini tanımıyorlarsa, tanıştırmaya zaman ayrılmalıdır. Bu tanıtma; kişinin adı, bölümü, toplantıdaki rolü vb. biçimlerde yapılmalıdır.

Toplantının Ustaca Yönetilmesi

Profesyonel bir toplantı yöneticisi olmak için bu konularda ustalaşılması gerekmektedir:

Gündeme bağlı kalmak: Öncelikli yönlendirici ilke budur. Bütün hazırlık çalışması gündemi oluşturmak ve toplantının başarılı geçmesi üzerine oturtulmalıdır. Toplantı başladıktan sonra gündem dışı konular içinde boğulmamak ve gündeme olabildiğince bağlı kalmak gereklidir. Gündem dışına çıkıldığı takdirde odak noktasının yitirilme ihtimali de artmaktadır. Toplantıya kolay sorunlarla başlamak ısınma açısından iyidir. Bu durum, ilerideki zor konulara geçişi de kolaylaştırabilecek bir etmendir. Herhangi bir konu tartışılırken konu dikkatlice takip edilmelidir.



Küçük toplantılarda gündem görece gevşek tutulabilir. Fakat büyük gruplarda gündem ne kadar yapılandırılmış olursa toplantının etkinliği de o derece yüksek olacaktır.

Bütün görüşlerin dile getirilmesi: Lider, herkesin düşüncesini duymak ister. Aksi takdirde bazı öfkeli katılımcılar toplantıdan sonra kendilerinin dışlandıklarını lidere ya da başkalarına belirtebilirler. O nedenle, düzenli aralıklara geri bildirim alınmalıdır.

Geribildirim almanın birkaç yolu vardır:

- "Unuttuğumuz bir şey var mı?" gibi genel bir soru sorulması,
- Sessiz duranlara konuşma imkanının verilmesi ya da açıkça söz alıp konuşmalarının istenmesi,
- On katılımcıdan fazla kişinin katıldığı bir toplantı yapılıyorsa, grup ikiye ya da üçe bölünerek her alt grubun rapor sunmasının sağlanması,
- Gruba düşünme zamanı verilmesi, oylamaya geçilmesi ya da karar alınması için acele edilmemesi gerekmektedir.

Toplantının odağından saptırılmaması: Herkese fikrini açıklamaya davet etmekle birlikte toplantıyı gündemdeki görevlere odaklanmış tutabilmek önemli bir kavramdır. Bu, toplantının kaydettiği ilerleme sık sık özetlenerek ya da değerlendirilerek yapılabilir. Belli bir konuda dile gelen fikirler kaydedilmelidir. Bir gündem maddesinden ya da bir hedeften diğerine geçilirken açıkça belirtilmelidir. Zaman zaman müdahale edilip gruba nereden nereye gelindiği ve nereye doğru gidilmekte olduğu konusunda uyarılarda bulunulmalıdır.

Liderin, kendi konumunun farkında olması: Lider konumunun ve bağlı sorumluluklarının her an farkında olmalıdır. Bu davranışlar katılımcıları katkıda bulunmaya ve tartışmayı rotasında tutmaya teşvik eden bir ortam yaratacaktır.

Toplantı yönetilirken akılda tutulması gereken bazı noktalar:

- Lider, tartışma üzerinde hakimiyet kurmadığına emin olmak için katılım düzeyine dikkat etmelidir.
- Sessiz ya da cesaretsiz katılımcıların katkıda bulunmasına imkan verilmelidir.
- Katılımcıların söyledikleri şeyler konusunda yapıcı ve teşvik edici olunmalıdır.
- Övücü sözler söylemek katılımcıları mutlu etmenin basit ve etkin bir yoludur.
- Konuşmacı başka bir üyenin katkısını eleştirdiğinde ya da ona saldırdığında müdahale edilmelidir.

Toplantının Kapatılması

Toplantının açılışına ve bitişine çoğu zaman önem verilmemektedir. Hemen hemen her toplantıda ortamı hazırlayan açılış bölümü ise, sonuçlandırma bölümü de toplantı amacının fiilen gerçekleşmesini sağlamaktadır.

Toplantının özetlenmesi: Özetleme evresi toplantıyı kapatır. Bu işlevi ya lider ya da katılımcılardan biri yerine getirebilmektedir. Kilit noktaları, kararları ve hangi görevi kimin üstlendiğini, atılması gereken sonraki adımlar mutlaka tekrar edilmelidir. Böylelikle açıkta kalan uçlar bağlanmış ve varsa yanlış anlaşılmalar giderilmiş olur. Bu aynı zamanda kısa bir motivasyon mesajı vermek için de uygun bir zamandır.

Toplantının önemli noktalarının kayda geçirilmesi: Önemli noktaları (kilit gündem maddeleri, önemli tartışma konuları, alınan kararlar ve üzerinde anlaşmaya varılan sorumluluklar, bunları kimin üstlendiği ve gerçekleştirmesi için tanınan süre) için toplantı sonrasında yazıya döken bir yazman mutlaka bulundurulmalıdır.

Toplantı sonrası tutanak tutulmasa dahi atılacak kilit adımların neler olduğunu gösteen kısa bir özet kesinlikle yazılmalıdır.

Toplantı Evreleri ve Bu Evrelere İlişkin Görevler

Bütün toplantılar birbirinden ayrı üç evresi olan bir faaliyet olarak düşünülmelidir; açılış, çalışma ve kapanış. Her evrenin lider ya da katılımcılar tarafından gerçekleştirilen kendine özgü görevleri vardır.

Açılış

Toplantı ortamının oluşturulması ve grubun toplantıya yönlendirilip çalışmaya hazır hale getirilmesi.

- Katılımcılara "hoş geldiniz" denilmesi, yeni üyelerin tanıtılması.
- Toplantının amacının ve alınmak istenen sonuçların tekrarlanması.
- Gündemin tekrarlarnması ve uygunsa öneri istenmesi.
- Toplantının amacı ve gündemi konusunda fikir birliği sağlanması.
- Temel kuralların belirlenmesi ya da tekrarlanması.
- Yazman da dahil kilit rollerin ve kimin ne yaptığının tekrarlanması.
- Eğer uygun düşüyorsa, kararların nasıl alınacağı ve grubun hangi konularda yetkili olduğu konusunda fikir birliğinin sağlanması.
- Toplantı sonrasında ele alınabilecek sorunların bir listesinin çıkarılacağının belirtilmesi.
- Gerekiyorsa, özellikle uzun toplantılarda, çalışmanın ayrıntılarının tekrarlanması: Zaman planı ve molalar, tuvalet imkanlarına erişim, cep telefonu kullanımı vb.

Çalışma

Toplantının görev ve sorunları üzerindeki fiili çalışma.

- Gündeme bağlı kalarak toplantı hedeflerine ulaşılmasını sağlayıcı bir çalışma yapılması.
- Tartışmanın ve karar almanın kolaylaştırılması.
- Anlaşmazlıkların yönetilmesi ya da çözülmesi.
- Toplantının dışında kalan sorunların izlenebilmesi için "liste" çıkarılması ve her sorun için bir sorumlu atanması.
- Söz kesme ve kabul edilemez davranışlar konusunda caydırıcı olunması.
- Toplantı ilerledikçe zaman kullanımının gözlemlenmesi.
- Gündemdeki işlerin yapılmamasının sağlanması ya da katılımcıların katkısını alabilmek için grup yapısında değişiklik yapılması.
- Yazmanın ya da not tutan kişinin tartışılan konuların, kilit noktaların ya da alınan kararların ve diğer ayrıntıların not edildiğinin temin edilmesi.
- Grubun bilgilenmesi gereken konuları kayda geçirmek ya da öne çıkarmak için "flipchart (yazı tahtası)" kullanılması.
- Katılımcıların katkı yapmasının kolaylaştırılması ve iletişim kanallarının açık tutulması.

Kapanış

Toplantının net ve yapıcı bir şekilde sonuçlanmasının sağlanması.

- Toplantının kaydettiği yolun özetlenmesi.
- Önemli tartışmaların ya da sağlanan fikir birliklerinin ve verilen taahhütlerin kısaca tekrarlanması.
- Yapılabiliyorsa sorunların kapatılması. Eğer yapılamıyorsa askıda kalan sorunların nasıl ele alınacağına dair bir yöntem (tamamlayıcı bir toplantı yapılması ya da bir komisyon kurulması gibi) bulunması.

- Grubunda katkısıyla toplantı sonrasında atılacak adımların tespit edilmesi. Her adım için bir sorumlu atanması ve takvim belirlenmesi.
- Eğer uygunsa grubun yürüttüğü çalışma konusunda geribildirim istenmesi.
- Yanıtlanmamış herhangi bir soru ya da ifade edilmemiş herhangi bir görüş kalıp kalmadığının sorulması ve bunların bizzat yanıtlanması ya da yanıtlayabilecek durumda olan bir kişiye aktarılması.
- Açıkta kalan noktaların-mümkünse- sonuca bağlanması.
- Katılımcılara birtakım geribildirimlerde bulunulması ve eğer uygun düşüyorsa motive edici bir kapanış konuşması yapılması. Katılımcılara katkılarından dolayı teşekkür edilmesi.
- Eğer belli ise bir sonraki toplantının lojistiğinin tekrarlanması; toplantının zamanı ve yeri, gündemin gönderilip gönderilmeyeceği vb.



Toplantı başkanının ve katılımcıların toplantıya katkı sağlamalarına yönelik ipuçları neler olabilir?

TOPLANTILARDA SOHBET VE SORUN ÇÖZME

Her toplantının temel noktası, içinde gelişen sohbettir. Bu şekilde katılımcıların birbirlerine yönelik düşünceleri ve ilişkileri ifade edilmektedir. Eğer toplantılar geliştirilmek isteniyorsa toplantı içerisinde gelişen sohbetlerin kalitesi de buna paralel olarak arttırılmalıdır.

Sohbetin Dinamikleri

Sohbet, sözel bir danstır. Dans figürleri gibi sohbetin de kendilerine özgü kural ve figürleri vardır. Farklı tür sohbetlerin farklı tür amaçları olmaktadır. Bazıları çok basit bir şekilde anlaşılabilirken, diğerleri detayları ile dikkatli bir biçimde dile getirilmelidir.

Sohbeti en iyi ifade eden terim "diyalog" tur. Diyaloğun amacı; sohbet vasıtasıyla yeni ve paylaşılan bir anlam yaratmaktır. Katılımcılar birbirlerinin algılamalarını inceler, tahlillerini önerirler ve kendi düşünce şekillerini diğerlerinin düşüncelerinin ışığında dile getirirler. Bu durumu en iyi başaracak olan unsur ise sohbettir.

Konuşma ve Dinleme

Sohbetin dinamikleri iki unsurdan oluşmaktadır: Konuşma ve dinleme. Bu iki unsur sırası ile değil eş zamanlı olarak gelişmektedir. Sohbet içerisindeki her katılımcı sırası ile hem konuşmacı hem de dinleyici olmaktadır.

Zıt Düşünme

Sohbetlerde düzeni oluşturmak adına tartışma denilen kavram ortaya çıkmıştır. Tartışma zıt düşünce gelişimini beslemektedir; zıt düşünme çok yaygın bir grupsal düşünme türüdür. Sözlü bir tartışma oluşturmak adına daha çok iki karşı düşüncenin birbirini alt etmeye çalıştığı bir savaş yapılmaktadır. Sonuç olarak da sağ kalabilen düşünce doğru kabul edilmektedir. Tartışmanın kurallarına göre karşı tarafın düşüncesinin yanlış olduğu ispatlanırsa, diğer tarafın düşüncesi bir şekilde doğru kabul edilmektedir; her iki düşünce de yanlış olabilir, her ikisi de kısmen doğru olabilir.

Karşıt düşüncenin aşırı olarak kısıtlanması da zarar vermektedir. Farklı düşüncelerin çatışması genellikle insanları düşünce araştırma ve geliştirmekten soğutmaktadır. Toplantılarda karşıt düşüncelerden kaçınmak çok zordur ve genellikle dört farklı tarzda kendilerini gösterirler:

Eleştirel düşünce: Çoğu kişi için birisi hakkında düşünmek, o kişinin yanlış taraflarını aramaya çalışmakla eşdeğer olmaktadır. Genellikle ilk yapılan tespitler eleştirel tespitlerdir. Bu mantığın arkasında ise; bir şeyin zayıf tarafını ortaya çıkarabilirsek onu geliştirebileceğimiz düşüncesi yatmaktadır. Fakat bu

tür eleştiriler nadiren bağımsız bir biçimde ele alınmaktadır. Genellikle herhangi bir eleştiri karşısında düşünceler daha çok savunulmaya başlar ve eleştirilere karşı cephe alınır.

Bencil düşünce: Karşıt düşünme sırasında kişiler kendilerini çok fazla kaptırmakta, düşüncelere yöneltilen eleştiriler kişisel olarak algılanmaktadır. Tartışma, daha çok karşıdakini köşeye sıkıştırmak için kullanılmakta ve mantık, duyguların arasında kaybolup gitmektedir. Toplantılarda, tartışmaların duyguların altında kalmaması için büyük çaba sarfedilir fakat tartışmanın dinamikleri duygusal çatışmaları kaçınılmaz hale getirmektedir.

Katı düşünce: Tüm düşünceler gerçekliğe yönelik çıkarsamalardan başlamaktadır. Karşıt düşünceler ise bu çıkarsamaları birbirlerine karşı yerleştirir ve bu çıkarsamaların manalarını ve sonuçlarını kısıtlar. Karşıt düşünce söz konusu çıkarsamaları adapte edeceği ya da değiştireceği yerde daha da kökleşmesine sebep olmaktadır. Katı düşünceler genellikle şu sebeplerden ortaya çıkmaktadır:

- Otoriteye boyun eğme (müdür bunu bu şekilde görüyorsa doğru olmalı),
- Müşterinin etkisi,
- Alışkanlık,
- Gönüllü cahillik (bu şekilde düşünmek, bizi detaylar konusunda araştırma yapmak zahmetinden kurtarır).

Politik düşünce: Düşünceler kişilerle birlikte tanımlandığı zaman, kişiler bir eylemi gerçekleştirmek için sözkonusu düşüncelerle ve bunları ortaya koyan kişilerle bir safta bulunmak gerektiğini düşünebilirler. Katı düşünce, düşüncelerin gelişimini sınırladığı için önerilere karşı ya saldırı ya da savunma yapılmaktadır.

İnce Dinleme Sanatı

Sohbetin kalitesi dinlemenin kalitesine bağlı olmaktadır. Dinleme, susmanın ötesindedir. Dinleyici, kendi bedensel hareketleri ile konuşmacının davranışlarını kontrol etmektedir. Yetersiz dinlemenin yan etkileri:

- Bir düşüncenin açıkça kınanması,
- Konuşmacının sunum şeklini eleştirme,
- Birinin söylediğinin sadece bir kısmına cevap verme,
- Söz kesme,
- Hayal kurma,
- Dikkat dağıtıcı şeylerle ilgilenme,
- Aynı anda başka biri ile konuşma,
- Mevzudan kaçma,
- Duygusal kelimeler kullanma,
- Uyuklama.

Dinleme becerisini geliştirme yolunda atılabilecek ilk adım mevcut engellerin farkında olmaktır. Bu engellerin bazıları kontrol edilebilirken bazılarına katlanmak zorunda kalınmaktadır:

Sözel Engeller	*Davranışsal Engeller*
• Konuşmak • Tartışmak • Farklı sohbetler yapmak • Gereksiz sorular sormak • Konuyu değiştirmek • Konunun etrafında dolanıp durmak • Karışıklık • Konuşmanın detaylarına hakim olmama • Konuşmanın uzun ve çok detaylı olması	• Göz temasından kaçınma • Sıkılmış bir şekilde bakma • Yanlış sinyaller gönderme • Esneme • Devamlı kıpırdanma • Sürekli saate bakma • Yanlış yorumlanabilecek hareketler yapma • Kültürel şaşkınlık
Psikolojik Engeller	***Fiziksel Engeller***
• Utangaçlık • Sinirlilik • Göz korkutmak • Otoritenin yanlış kullanılması • Kişisel çatışmalar • Ön yargılı olma • Adam kayırma • Ayrımcılık yapma • Kültürel alışkanlıklar	• Gürültü • Diğer kişiler • Diğer toplantılar • Toplantı içi toplantılar • Dışarıdan gelen gürültüler • Teknik donanımdan kaynaklanan gürültüler • Yetersiz havalandırma • Aşırı sıcak ve soğuk • Uzun süreli oturma • Rahat oturamama

Sohbet, her katılımcı için iki türlü olarak ortaya çıkmaktadır; birincisi harici sohbet, ikincisi ise düşüncelerin içinde oluşturulan iç sohbettir. Her ikisi de dinlenmeli ve gereken notlar alınmalıdır.

Yaratıcı Dinlemenin On Kuralı

1. ***Konuşmayı kesin.*** *Etrafınızla konuşmayın, konuşurken dinleyemezsiniz.*
2. ***İlginizi gösterin.*** *Göz teması kurun. Arkanıza yaslanın ve anladığınızı göstermek için başınızı sallayın, sorular sorun, notlar alın ve zihninizde canlandırmalar yapın.*
3. ***Müdahale etmeyin.*** *Verilen araların sizin tahammül sürenizi geçmesine izin verin. Konuşmacının laflarını ağzına tıkmayın. Diğerlerinin de müdahale etmemesi için gözcülük edin.*
4. ***Kendinizi konuşmacının yerine koyun.*** *Kendinizi onun yerine koyarak görevini ve zorluklarını anlamaya çalışın, size ne gözle baktığını tahmin edin.*
5. ***İçgüdülerinize kulak verin.*** *Konuşmacının beden dili, ses tonu ve göz temasından birşeyler çıkarmaya çalışın. İçgüdülerinizi sorular sorarak test edin, belki de dürüst bir yanıt alabilirsiniz.*
6. ***Yaratıcı ilhamlar için dinleyin.*** *Daha sonra araştırmak isteyeceğiniz düşünceleri bir kenara not edin. Yeni düşünceler ve uygulamalara yol açabilecek küçük noktaları, mimikleri ve konuşma figürlerini gözden kaçırmamaya çalışın.*
7. ***Cesaretlendirin.*** *Konuşmacıya devam etmesini istediğinizi bir şekilde gösterin. Yargılamaktan, eleştirmekten ve zıtlaşmalardan kaçının. Fiziksel durumu dinleyiciyi rahatlatmak için kullanın. Devamlı bir biçimde gözlerinin içine bakmayın, böylelikle onlar da gözlerini dinlendirme fırsatı bulabilirler.*
8. ***Anlayıp anlamadığınızı kontrol edin.*** *Uygun bir zamanda konuşmacının size söylediğini tekrarlayın. Söylenenleri farklı bir şekilde dile getirin ama konuşmacının dilini kullanın.*
9. ***"Daha başka ne?" sorusunu yöneltin.*** *Ne tür eklemeler yapılabilir, söylenenleri nasıl geliştirebilirsiniz, bunları araştırın.*
10. ***Konuşmayı kesin.*** *Bu ilk ve son ilke olmalıdır, diğerleri de bunlara bağlıdır.*

Grup Olarak Düşünceyi Geliştirme

Sohbet, birlikte düşünmenin farklı bir yoludur. Söylenenler, düşüncelerdir. Düşünme henüz yöneticilik becerileri arasında yer almamaktadır. Bu nedenle düşünmeye yönelik bir dizi yanlış inanış ortaya çıkmıştır:

Düşünmek yapmaya bir alternatif değildir: Düşünme, bir şeyleri yapmamak için mazeret olarak kullanılabilir ve düşünmeden de hareket edilemez. Bu ikisinin çok sık yapılmasının sebebi, her ikisinin de birbirinin tersi olarak görülmesidir. Fakat değildir. Etkili düşünme yapılanların da etkisini arttıracaktır. Yapılanlar ise iyi düşüncelerden oluşan zengin bir kaynak olacaktır.

Düşünmek zekice değildir: Zekadan arınmış bir düşünce de bir şeyleri yerine getirebilir. Ama düşüncesizlikle beslenen zeka faydalı bir şey değildir.

Düşünmek eğitim ile ilgili bir fonksiyon değildir: Yüksek eğitim almış kimselerin mutlaka iyi birer düşünür olmaları gerekmemektedir; nitekim, çok az eğitim almış ama çok etkili düşünebilen birçok insan vardır.

Düşünmek akıllı olmak değildir: Bilgilerde meydana gelen artış, düşünmek demek değildir. Bu basit bir istifçilik anlamına gelmektedir. Çok fazla bilgi, etkili şekilde düşünmeye bile engel olabilmektedir.

Düşünmek sadece mantık yürütmek değildir: Aynı zamanda araştırmayı, incelemeyi, seçmeyi, tasarlamayı, değerlendirmeyi ve içgüdüleri kullanmayı kapsamaktadır. Bununla birlikte öncelikleri, amaçları, alternatifleri, sonuçları ve diğer kişilerin düşüncelerini de değerlendirmek anlamına gelmektedir.

Düşünmenin İki Aşaması

Düşünme eylemi iki aşamalı bir süreç olarak değerlendirilebilir:

Düşünmenin birinci aşaması; algılamayla ilgilidir. Birşey, daha önceden mevcut olan zihinsel kalıplara uygun olduğu için tanımlanabilir. Bu zihinsel kalıplar "düşünce" olarak açıklanabilir. Düşünceler, tecrübelerin zihinlerdeki ayarlanmış şekilleridir ve deneyimleri anlamlandırmaya imkan verirler. Birinci aşamalı düşüncelerde deneyimlerin şifresi öyle çözülür ki ikinci aşamalı düşüncelerde de kullanılabilir. Bir nesne ya da olay isimlendirilebilir; karışık bir eylem basit bir denkleme dönüştürülebilir; bir yapı diyagram çizilerek basitleştirilebilir.

Düşünmenin ikinci aşamasında ise; kodlar yönlendirilerek deneyimlere yönelik yargıya varılmaktadır. Örnek olarak herhangi bir şey, "bardak" olarak adlandırılarak onun bardak olarak etkinliği yönünde mantık, alışkanlık ve estetik geliştirilir.

Düşünceleri yönetmeye;

- Iki aşamalı düşünceleri birbirinden ayırarak,
- Hangi noktada hangi aşamalı düşünce sisteminde olunduğunun farkında olarak,
- Bu aşamaya uygun teknik ve araçları kullanılarak başlanabilmektedir.

Bireyler, ikinci aşamadaki düşünme konusunda iyidir. Mantık ve argüman sürecinde eğitilmeleri aynı zamanda bireylere dili nasıl kullanabileceğini de öğretmektedir. Hatta bireyler ikinci aşamalı düşünceyi gerçekleştirebilecek araçlar bile üretebilirler.

Bireyler düşünmenin ilk aşamasında ise oldukça zayıf kalmaktadır. Algılamalı düşünce konusundaki beceriler o kadar yetersizdir ki bütün olarak düşünmede zorlanıldığı gibi bunda da zorlanılmaktadır. Algılamaları geliştirebilme konusunda bireylere yeterli bir teknik öğretilmemektedir. İlk aşamalı düşünce sisteminde yaşanan bir değişikliğin, ikinci aşamalı sistemde oldukça hissedilir etkileri olabilmektedir.

Sorunun Çözümü

Genel bir kabul olmakla birlikte yönetim ile ilgili her toplantı az da olsa sorun çözümlemesi içermektedir. Sorun çözme bir takım şartları, tercih edilen başka bir duruma döndürme süreci olarak tanımlanmaktadır. Hedeflere giden yolda sık sık istekleri yapmaktan alıkoyan sorunlarla karşılaşılması normaldir. Bu tür sorunların üstesinden gelmek için yapılanlar sorun çözme olarak adlandırılabilir.

Sorun çözümlemek, biyolojik yapının insan hayatını idame ettirmeye yönelik parçalarından biridir ve dolayısıyla kendiliğinden gelişen bir süreçtir. Genellikle bir sorunla karşılaşıldığında sorunu anlama, çözüm getirme gibi evreler farkında olmadan yaşanmaktadır. Bu farkında olmama durumu sorun çözme yeteneğini geliştirme karşısındaki en büyük engeldir.

Engelin bir parçası da sorun çözmenin kendisinin oldukça geniş bir fikir olmasıdır. Bir kez incelenmeye başlandığı zaman işin içine hemen hemen her şey girmektedir. Tudor Rickards beş türlü sorun olduğunu ifade etmektedir:

Tek doğru cevaplı sorunlar: Okulda karşılaşılan sorunların tümü bu kategoride yer aldığı için hayat boyunca karşılaşılan sorunların mutlaka bir çözümü olduğuna inanılmaktadır. Gerçekte doğrusu tek olan sorunların sayısı oldukça azdır. Sorun, tam anlamı ile tanımlamalı ve zamanla değişiklik göstermemelidir; işyerindeki sorunların çoğu yetersiz bir biçimde tanımlanmakta ve devamlı şekil değiştirmektedir.

Kavrayış sorunları: Bu tür sorunların cevapları araştırmadan ziyade keşif yoluyla bulunmaktadır. Kavrayış sorunlarına yönelik sorunların mantıklı ipuçları olabilir fakat bu sonuçlara mantık kullanılarak ulaşılamamaktadır. Bunlar ispatlanacak derecede doğru olmayabilirler fakat "doğru" oldukları hissedilir.

Çılgın sorunlar: Bu tür sorunların cevapları deneme yoluyla bulunabilmektedir. Sorunların çoğu bu gruba girmektedir: Sorunları çözmek, umulmayanı tahmin etme kabiliyeti ve cesaret gerektiren çözümü uygulamaktan daha zor olabilir.

Tehlikeli sorunlar: Bu tür sorunlar daha çok sorunlara yol açabilecek çözümler ortaya çıkarmaktadır.

Puslu sorunlar: Bu tür sorunların sınırları net olarak belli olmadığı için çözümü oldukça zordur. Çılgın ve tehlikeli olarak tanımlanan sorunlar genellikle bu sınıfa dahildir. İşyerindeki kişilerden kaynaklanan sorunlar da bu sınıfa dahil edilmektedir.

Karar verme ve sorun çözümleme arasında bir ayrım yapmak gerekmektedir. Her ikiside birbiriyle ilgili olmasına rağmen farklı düşünme şekileri gerektirmektedirler. Karar, belli bir eylem biçimine yönelik bir taahhüt altına girmektir; belli sayıdaki alternatifler arasından seçim yapmak ve bu seçime yönelik mantıklı ve duygusal bir kararlılık göstermektir. Teknik, yönetim, bütçe ve personel gibi alanlar sözkonusu olduğunda bir nebze sorun çözümleme faaliyetini de içermektedir. Sorun çözümleme ise tek başına bir eylem gerçekleştirmeye sürüklemektedir; bir karar ise genellikle böyle bir eylem biçimi ile sonuçlanır.

Sorun Çözümüne Hazırlanma

İşyerindeki sorunların sahipleri olduğu için, bu tür sorunlar karşılaşılan diğer sorunlardan farklılık göstermektedir. Bazı sorunlar kendiliğinden çözülmektedir; fakat sahibi olmayan sorunlar çözülmekten ziyade sorun olarak kalmaya devam etmektdir.

Sorunun Sahibi

Öncelikle sorunun sahibi tanımlanmalıdır. Sözkonusu kişi sorun çözümleme oturumunda görev lideri olarak işlev gösterecektir.

- Sorunu çözme konusunda en çok motive olan kişi kim?
- Birşey yapmak istiyorlar mı?
- Harekete geçmek için yetkileri var mı? Ne tür bir eylem biçimi gerçekleştirebilirler? Ne tür kaynakları var?

- Sorun sahibinin halihazırda bir çözümü var mı? Yeni bir çözüm bulmak istiyorlar mı?
- Sorunun sahibi çözüm bulma konusunda kararlı mı? Toplantı, herhangi bir çözüm yolunun bulunmadığını ispatlamak için mi kullanılıyor?

Sorun sahibi sorunu gruba tanımlayarak sorun çözümü sürecini başlatabilir. Daha sonra sorunun nasıl ortaya çıktığı, onları nasıl etkilediği ve ne tür çözümler arandığı netleştirilir. Grup buna sorunu sınıflandırarak cevap verir, soruna uygun çözüm teknikleri geliştirir ve bundan hareketle bir çözüme ulaşılır.

Süreci Yapılandırma

Sorun çözme süreci yapılandırılmalıdır. Gruptaki herkes bu yapıyı, ne tür teknik ve davranışların kullanılması gerektiğini ve her aşamada ne tür davranışlara izin verildiğini bilmelidir. Sorun ne olursa olsun, düşünme evresi mümkün olduğu kadar basit tutulmalıdır.

- Sorunu tanımlamak
- Sorun hakkında düşünmek
- Bir çözüm geliştirmek

Grup bu sürece doğru yönlendirilmelidir. Gruptan birisi sürecin düzenini sağlamalı, düşünce üretimini teşvik etmeli, düşüncelerin geri dönüşünü kontrol etmeli ve kişilerin aşamalar arasında atlama yapmasını engellemelidir. Bunu yapacak en iyi aday ise sorun sahibinden başka biri, örneğin oturum başkanı olabilir. Oturumdaki diğer katılımcılar sorun sahibinin bilgi kaynağını oluştururlar, bu kişilerin düşünce üretmeleri ise oturum başkanı ya da süreç yöneticisi tarafından idare edilmektedir.



Yapılandırılmış sorunlar ne ifade etmektedir?

Sorun Çözme Aşamaları

Sorunların çözülmesi için aşamalı düşüncelerin iyi gerçekleşebilmesi gerekmektedir. Bu, sürecin her üç aşaması için de geçerlidir.

Aşama 1: Sorunu Tanımlamak

Eğer bulunulan yerden ulaşmak istenilen yere gitmek isteniyorsa, öncelikli olarak nerede bulunduğumuzu belirlemek gerekmektedir. Bunun için de üç soru sormak yeterli olacaktır:

- Mevcut durum nedir?
- Mevcut durum ile arzu edilen durum arasında bir boşluk mevcut mu?
- Sözkonusu boşluğu kapatmak için hali hazırda tatmin edici bir çözüme sahip olmadığımızdan emin miyiz?

Çoğu sorun çözümleme oturumlarında bu tür soruların sorulmadığı açıktır. Sonuç olarak gruplar, mevcut olmayan ya da gereksiz sorunları çözmeye çalışarak zamanlarını israf etmektedir. Sorun sahibine, sorununu gruba anlatması istenmelidir. Tam olarak ne dediği dinlenmeli ve grubun bunları daha iyi anlamasını sağlamak için onay gerektiren sorular sorulmalıdır. Bu arada çözüm önermekten kesinlikle kaçınılmalıdır. Grup üyeleri vakit geçmeden çözüm bulmak için acele etmeye başlayacaklardır. Buldukları çözümler bir kenara not edilmeli ve başka alternatifler üzerinde düşünmeleri istenmelidir.

Eğer birisi bulduğu bir çözümü ortaya atarsa, bu çözüm herkesin görebileceği bir duvar panosuna yazılmalı ve devam edilmelidir.

Sorunu Tanımlama: Öncelikli Kontrol Listesi

Ne?
Sorun nedir?
Parçalara ayrılabiliyor mu?
Bir parçasının diğerleri üzerinde önceliği var mı?
Bu sorunla ilgisi olan başka sorunlar var mı?
Sorunun arka planı nedir?
Sorun ne kadar büyük; geniş, orta boyutlu ya da küçük?
Eğer sorun çözülmesze ne olacak?
Eğer sorunun çözümü geciktirilirse ne olacak?

Niçin?
Sorun neden ortaya çıktı?
Niçin daha önceden farkedilmedi?
Örgüt niçin bu sorunu çözmek için harekete geçmedi?

Ne zaman?
Sorun ilk olarak ne zaman farkedildi?
Sorunun zamanlaması dikkat çekiyor mu?
Tekrar nükseden bir sorun mu; düzenli, sezonluk ya da bir kalıbın parçası mı?
Ne zamana kadar çözümlenmesi gerekiyor?
Aşamalar halinde mi çözülmesi gerekiyor?

Nasıl?
Sorun, ilk olarak nasıl göze battı?
Performansı nasıl etkiledi?
Daha önceden nasıl ele alındı?
Sorunla şimdi nasıl başa çıkabiliriz?

Nerede?
Sorun nerede ortaya çıktı?
Bir bölümle mi sınırlı?
Lokal mi global mi?
Sorunun olduğu yer özel bir yer mi?
Sorun başka bir yerde ortaya çıkabilir mi?

Kim?
Sorunun sahibi kim?
İlk olarak sorunu kim gördü?
Sorunun tekrar ortaya çıkmasından kim sorumlu?
En çok ya da en kötü etkilenen kim?
Sorundan en çok kazancı olan kim?
Kime danışılmalı?
Kararın sahibi kim?

Aşama 2: Sorun Hakkında Düşünmek

Sorun tanımlandıktan sonra göreve yönelik en uygun teknik ve araçlar uygulanmaya başlanabilir.

Bulmacalar: Bulmaca, sunulmuş bir sorundur. Sunulmuş bir sorunun temel noktası ise bireyin dışında gelişmiş birşey olmasıdır. Mevcudiyeti ile ilgili bir sorumluluk yoktur fakat çözmek ya da onunla birlikte yaşamanın yeni bir yolunu bulmak gibi sorumluluklar vardır.

Bir soruna bulmaca gibi bakılarak, soruna tarafsız bir biçimde yaklaşmak mümkün olmaktadır: Mantıklı bir analizini yapmak, sorunun sebeplerini araştırmak, sorunu parçalara ayırarak ve her bir parçayı sistematik olarak ele almak gibi. Bir bulmaca ile etkin bir biçimde başa çıkabilmek için bulmacaya mümkün olduğunca net bir yapı verilmelidir.

Başağrıları: Başağrıları da sunulmuş sorunlardır fakat bulmacalardan farkı kişiyi etkilemeleridir. Kişiye acı vererek sorunun bir parçası olduğunu gösterir. Ortaya çıkmasından kişiler sorumlu değildir fakat kişinin kendisi de dahil olduğu için işlerini etkileyebilir ve sorunun sonuçlarına katlanma sorumluluğunu yükler. Sorunun mevcudiyetinden sorumlu olmama fakat sonuçlarına katlanma bir çeşit başağrısı ortaya çıkarmaktadır.

Planlama sorunları: Planlama ile ilgili bir sorun yapılandırılmış bir sorundur. Özü, kişi tarafından yaratılmış olmalarıdır. Bu sorunlara, "sorun üzerinde çalışan ben" biçiminde değil, "sorunla yaşayan ben" biçiminde yaklaşmak gerekmektedir.

Planlama toplantıları, yönetim alanında en çok karşılaşılan unsurlardır. Yapılması gereken faaliyetlerin sayısına göre değişim göstermekle birlikte, düz bir yapıya sahip olabilirler ya da tamamen karmakarışık olabilirler. Belli bir alternatifi kesin çözüm olarak düşünmek, bir sorunu başka bir sorun ile çözme yanlışına sürüklemektedir. Detayların karışıklığı içinde kaybolmak ve bu arada hedefi gözden kaçırmak oldukça kolaydır.

Yaratıcı sorunlar: Bu tür sorunlar, puslu ve yapılandırılmış sorunlardır. Bir sorun ne kadar az tanımlanırsa yaratıcı bir uygulama o kadar uygun olacaktır. Yaratıcı sorunlarla tesadüfen karşı karşıya kalınmaz. Bundan dolayı yaratıcı yaklaşım bilinçli bir biçimde seçilmelidir.

Aşama 3: Çözüm Geliştirmek

İlgilenilen sorunun türü ne olursa olsun, bulunan çözüm yolunun gerçek hayatta uygulanabilir olup olmadığını anlamak açısından değerlendirilmesi gerekmektedir.

Çözümü değerlendirmek: Bunu yapmanın en iyi ve kolay yolu çözümün artılarını, eksilerini ve ilginç yanlarını sırası ile ele almaktır. Bu safhaların hepsini düzenli bir biçimde dinlemek, çözümün geneline tarafsız bir biçimde yaklaşma imkanı verecektir.

"Nasıl/Nasıl" analizi: Bu düşünce, belli bir eylem biçimine yönelik alternatif geliştirmek için faydalı bir araçtır. "Nasıl" içeren bir ifade seçilip, bunun tercih edilen eylem biçimi olduğu varsayılır. Birkaç eylem belirlenir, her biri için sırası ile nasıl başarılabilecekleri sorulur, üç-dört aşama sonra, bir dizi eylem biçimleri çıkarılmış olur ve her aşamada biraz daha detaylandırılır.

Başarısızlık önleme analizi: Bu analiz, bir kararın uygulanmasında yolunda gitmeyecek işleri tahmin etmeye yönelik sistematik bir tekniktir. Muhtemel başarısızlıkları tahmin ederek, onları ortadan kaldırmaya yönelik planlar yapılabilir ya da meydana gelme olasılıkları azaltılabilir.

Kaynak analizi: Çözümün başarılı bir biçimde uygulanabilmesi için ihtiyaç duyulabilecek kaynakların listesinin yapılmasıdır. Teknik kaynaklar, mevcut bina ve ofis alanı, bütçe, personel, uzmanlık, iç ve dış ortaklıklar, yönetimle ilgili kaynaklar gibi hususlar göz önünde bulundurulmalıdır.

Hissedar analizi: Bu analiz de bir şekliyle kaynak analizine benzemektedir. Çözümden etkilenecek ya da etkilenebilecek kişilerin bir listesi yapılır: Özellikle de çözümün uygulanmasına bizzat katkıda bulunması gerekenleri. Bu kişiler, çözüme gösterecekleri etki bakımından sınıflandırılır ve çözüm fikrine muhtemelen ne kadar destek verecekleri ya da karşı çıkacakları düşünülür.

TOPLANTI SONRASI TAKİP

İyi bir biçimde toplantı yönetmenin en ihmal edilen kısmı iyi takip işidir. Enerjik takip, toplantıyı ve daha sonraki toplantıları başarıya ulaştırmak için yapılabilecek en önemli şeydir. İletişim ve eylem planı olmadan biten toplantıların toplantı salonu dışında yaşam şansı olmamaktadır. Amaç çoğunlukla toplantının kendisi değil, o toplantının ürünü olan eylemdir.

Toplantı Sonrasının Güvence Altına Alınması

Toplantı sonrasında olacakları etkileyebilmenin bazı yolları mevcuttur. İlki, bütün katılımcılara ve diğer yardaşlara hem toplantıyı hem de atılacak adımları (neredeyse kimsenin okumadıkları tutanakları değil) özetleyen bir e-posta iletisi ya da not göndererek onlarla iletişim kurulmasıdır. Bunun ardından,

toplantıdan memnuniyetsiz ayrıldığını düşündüğünüz katılımcılarla konuşmaya zaman ayrılmalıdır. Aynı zamanda katılımcılara, toplantı sonrasına ilişkin bireysel görevlerini yerine getirmek için ihtiyaç duyacakları kaynaklar temin edilmelidir. Fakat en önemlisi harekete geçmektir. İşlerin yavaşlamasına ya da unutulup gitmesine izin verilmemelidir. Alınan kararlar doğrultusunda harekete geçilip ortam canlı tutulmalıdır.



İletişim ve eylem planlarına sorumluluk, yükümlülük ya da sözleşme gözüyle bakılması hayata geçirilme olasılıklarını arttırmaktadır.

İletişim ve Eylem Planının Geliştirilmesi

İletişim ve eylem planına sahip olmak toplantıyı kapatmak anlamna geleceği gibi bir başarmışlık duygusu da yaratacaktır. Aynı zamanda bütün yarardaşları kilit kararlar konusunda uyaracak ve herkese aynı mesaj veya enformasyonun gitmesini güvence altına alacaktır. Bir iletişim eylem planının üç unsuru olmalıdır:

Ne: Toplantıdan ne karar ve sonuçlar çıktı ve toplantı sonrasında yapılması gereken görevler nelerdir?

Kim: Bu görevlerden kimler sorumlu? Eğer bu kişiler söz konusu görevleri toplantı katılımcıları sıfatıyla diğer katılımcılarının önünde görnüllü olarak üstlenmişlerse, onları yerine getirme olasılıkları daha yüksek olacaktır.

Ne zaman: Görevler ne zaman tamamlanacaktır? Katılımcıların kendilerini taahhüt altına soktukları zaman planını gerçekçi tutmak, o görevlerin fiilen yerine getirilmesini garanti altına almak bakımından yararlıdır.

Toplantı sırasında tahta üzerine kaydedilmiş ve yazman tarafından tutulmuş notlar temelinde, toplantının başardığı şeylerin ayrıntıları aktarılmalıdır. Toplantıda hazır bulunmayan bir kişinin de ne olup bittiğini anlayabilmesi için bu iletişimin yazılı olması gerekmektedir. Plan şunları içermektedir;

- Katılanlar,
- Toplantının hedefleri,
- Görüşülen kilit konular,
- Alınan kilit kararlar,
- Atılması gereken adımlar ya da eylem planı,
- Bir sonraki toplantının ya da takip toplantısının tarihi,
- Katılımcılara teşekkür.

Özel nitelikli toplantılar için, iletişim ve eylem planı daha özgül maddeler içerebilir. Örneğin sorun çözücü bir toplantının iletişim ve eylem planı şu türden özgün enformasyon içerebilir;

- Sorunun tanımı,
- Analiz yöntemi,
- Görüşülen alternatifler,
- Karar kriterleri,
- Karar,
- Kimin hangi tarihe kadar takip edeceği,
- Beklenen sonuç.

İletişim ve eylem planı üzerinde gerekli ince ayarlar yapıldıktan sonra izleme notu biçiminde bütün katılımcılara gönderilmelidir. Ayrıca not toplantıya katılmamış olmakla birlikte bilgilendirilmesi gereken bütün kişilere de gönderilmelidir.

Tatminsizliklere ve Hoşnutsuzluklara Kulak Verilmesi

Hoşnutsuz görülen kişilerle toplantı sonrasında gayri resmi olarak biraraya gelinmelidir. Bazı katılımcıların toplantı sonuçlarından hoşnut olmadığı ya da toplantıya diğerleri kadar katkıda bulunmadıkları dikkat çekmiş olabilir. Bu insanların peşi bırakılmamalıdır. Onlardan toplantı süreci, gündem maddeleri, hedefler ve eylem planları gibi konularda yararlı geribildirimler almak sözkonusu olabilmektedir. Aynı zamanda hoşnutsuz çalışma arkadaşlarını yatıştırma ve genel grup ilişkilerini iyileştirme imkanı da bulunabilmektedir.

Toplantının Değerlendirilmesi

Toplantının etkin olup olmadığı nasıl anlaşılır? Bu soruya sonuçlara bakarak karar verilebilir. Hedeflere varıldı mı? Toplantıya katılan kişiler doğru kişiler miydi? Toplantıya geldiler mi? Çağırılanların çoğunluğu orada mıydı? Grup etkin olarak bir çalışma yapabildi mi? Değerlendirmeler olumlu muydu?

Eğer iyi bir iş çıkarıldıysa bu soruların çoğuna yanıt "evet" olacaktır. Eğer durum buysa, sade bir kutlama hakedilmiş demektir. Herhangi bir toplantıyı doğru bir biçimde yönetmek hiç kolay değildir.



Toplantılardan sonra uygulamaları etkin bir biçimde takip etmek için ne tür yöntemler uygulanabilir?

Toplantı Yönetimi İçin Kontrol Listesi

Eğer toplantıların beklenilenden daha verimsiz olduğu düşünülüyorsa aşağıdaki konulardan birinin ya da birkaçının yeterince dikkate alınıp alınmadığının kontrol edilmesi gerekmektedir.

Toplantılarda Olup Biteni Anlamak

Eğer bir toplantı yönetilirken, bazı katılımcıların davranışlarının anlaşılmasında güçlük yaşanıyorsa grupların üretken hale gelmeden önce geçtikleri bazı öngörülebilir aşamalar yeterince değerlendirilmemiş olabilir. Ya da insanların tek başlarına olduklarından daha farklı davrandıkları grup çalışmalarının, bireyler üzerinde yaratığı baskı yeterince önemsenmemiş olabilir.

Toplantıları Düzenlemek

Eğer bir toplantı zamanında başlamamışsa, konular üzerinden sıra takip edilerek geçilmemişse, kayıt tutmak için kimse görevlendirilmemişse ve ikramlar bir türlü gelmemişse sorunun temelinde yatan kesinlikle organizasyon eksikliğidir. Toplantıdan önce ilgili kişilere gönderilecek ve onların yeterli hazırlığı yapmalarına olanak sağlayacak bir gündem saptanmamışsa, o toplantıdan verimli bir sonuç da beklenmemelidir.

Toplantılarda Kontrolü Elde Tutmak

Toplantı süresi belirlenen zamanı aşıyor, bir konu başka bir konunun tartışmaya açılacağı zamana kadar karara bağlanamıyor ve hiçkimse bir konunun nasıl karara bağlandığı ya da alınan kararların, yapılacak işler üzerinde ne türden etkileri bulunduğu konusunda herhangi bir yargıya varamıyorsa toplantı kontrol edilemiyor demektir.

Toplantıları Kayda Geçirmek

Eğer toplantıda konuşulanlar gerektiği gibi tutanağa geçirilmemişse bunun nedeni, nasıl bir tutanak istendiğinin açıkça belirtilmemiş olması olabilir. Tutanak, belirlenmesi gereken bütün noktaları içermiyor da olabilir; çünkü toplantı bittikten çok sonra yazılmıştır.

Toplantılara Karşı Tutum

Eğer toplantı yeterince önemsenmez ve toplantıdan başarılı bir sonuç beklenmezse, alınacak sonuç da başarılı olamaz. Unutulmamalıdır ki, toplantıyı yöneten kişinin tutumu, o toplantının başarılı olup olmayacağını belirlemede çok önemli bir faktördür.

EK-1

İletişim ve Eylem Planı			
Toplantıda görüşülen meseleleri ve alınan kararları takip edebilmek için bu formu toplantı sırasında doldurmaya başlayın. Toplantıdan sonra form üzerinde ince ayarları yaparak bütün katılımcılara ve toplantının sonuçlarına ilgi duyan herkese gönderin.			
Toplantının konusu:			
Katılanlar:			
Amaç:			
Hedefler:			
Gündem Maddesi No:1			
Önerilen Seçenekler/Konular			
Karar ve Tavsiyeler			
Gündem Maddesi No:2			
Önerilen Seçenekler/Konular			
Karar ve Tavsiyeler			
Gündem Maddesi No:3			
Önerilen Seçenekler/Konular			
Karar ve Tavsiyeler			
Eylem Konuları			
Yerine Getirilecek Görev		***Sorumlu Kişi***	***Bitiş Tarihi***
A bölümünün raporu			
B bölümünün raporu			
C ürününün testi			

Özet

Toplantı başladığında ve devamında toplantı açıldığında dikkat edilmesi gereken nokta şimdiki zamana yoğunlaşma olmalıdır. Bir toplantının belirleyici anı, başlangıcıdır. Toplantının havası, ne yönde ilerleyeceğini toplantı başkanları belirlemektedir. Toplantının tonunu yönetici belirler şeklindeki yaygın anlayış şu anda olduğu gibi gelecekte de geçerli olacaktır. Ciddi, kendini işine adamış, sorunları çözmeye kararlı bir tutum içerisinde olan toplantı yöneticisi diğer katılımcılarında aynı biçimde davranmalarını sağlamaktadır. Eğer çok fazla ve yanlış espriler yapılırsa bu durum bulaşıcı olduğundan toplantıya yanlış bir renk verilmiş olacaktır. Toplantının odak noktası toplantı yöneticisi değil, toplantının hedefleri olmalıdır

Toplantı yöneticisinin görevi toplantıyı dikkatle hazırlanmış bir gündeme uygun olarak yönlendirmek, katılımcıların değer ve duygularına karşı duyarlı olmak, olumlu katkıları öne çıkarmak ve olumsuz güçleri bastırmak olmalıdır. Katılımcıların tümünün toplantılarda alınacak kararları etkileme gücünün olmasına rağmen genellikle bu güçten yararlanılmamaktadır.

Toplantı yöneticisi; az konuşan kişilerin toplantıya katkıda bulunmalarını sağlamalı, çok fazla konuşanları belli bir noktadan sonra engellemeli ve katılımcıların konudan ayrılmamalarını sağlamalıdır.

Toplantılarda eylemlerden çok tartışmalar ön plana çıkmakta, üretici olmayan tartışmalara karşı olan tepkiler ya tartışmaya katılmak ya da tartışmaya karşı çıkmak şeklinde olmaktadır. Katılımcılar tartışmayı bırakıp sorunları çözmeye karar verdikleri zaman ise ilginç durumlar ortaya çıkabilmektedir. Sorunlara genel olarak terimlerle yaklaşmak daha kolay olmasına rağmen harekete geçip sorunun üzerine gidilmesini istemek daha üretici olacaktır.

Toplantıda konuşulanların tutanaklara geçirilmesi, alınan kararları ve kimin, hangi görevi yapacağının kesin olarak bilinmesi açısından gereklidir. Eğer akılcı ve tedbirli davranılmak isteniyorsa, katılımcıların toplantı hakkındaki görüşleri de alınmaya çalışılmalıdır.

Toplantının yetkiyle açılması, toplantının ustaca yönetilmesi, toplantının kapatılması, toplantı evreleri ve bu evrelere ilişkin görevler toplantı yönetim süreçlerinin ana noktalarını oluşturmaktadır.

Her toplantının temel noktası, içinde gelişen sohbet olmaktadır. Bu şekilde katılımcıların birbirlerine yönelik düşünceleri ve ilişkileri ifade edilmektedir. Eğer toplantılar geliştirilmek isteniyorsa toplantı içerisinde gelişen sohbetlerin kalitesi de buna paralel olarak arttırılmalıdır.

İşyerindeki sorunların sahipleri olduğu için, bu tür sorunlar karşılaşılan diğer sorunlardan farklılık göstermektedir. Bazı sorunlar kendiliğinden çözülmektedir; fakat sahibi olmayan sorunlar çözülmekten ziyade sorun olarak kalmaya devam etmektedir.

İyi bir biçimde toplantı yönetmenin en ihmal edilen kısmı toplantı sonrası iyi takip işidir. Enerjik bir biçimde yapılan takip, toplantıyı ve daha sonraki toplantıları başarıya ulaştırmak için yapılabilecek en önemli şeydir. İletişim ve eylem planı olmadan biten toplantıların toplantı salonu dışında yaşam şansı olmamaktadır. Amaç çoğunlukla toplantının kendisi değil, o toplantının ürünü olan eylemdir.

Kendimizi Sınayalım

1. Aşağıdakilerden hangisi toplantı yönetiminin üç aşamasından biridir?

a. Toplantıyı yönlndirme

b. Gündem

c. Materyaller

d. Bireysel öncelikler

e. Fiziksel çevre

2. "Toplantıdaki herkesin kendine ait bir gündemi olması" aşağıdakilerden hangisine aittir?

a. Organizasyon ve amaçları

b. Departmanların amaçları

c. Bireysel öncelikler

d. Takımın ilgi alanı

e. Fizikse çevre

3. Aşağıdakilerden hangisi toplantılar için yapıcı yaklaşımlar arasında **yer almaz?**

a. Toplantının gerçekten önemli olduğu

b. Katılımcıların hepsinin önemli olduğu

c. Harcanacak zamana değeceği

d. İyi sonuçlar çıkacağı

e. Yöneticinin toplantıyı yönetme yetkisi vermesi

4. Aşağıdakilerden hangisi toplantıların çalışma evresi içinde yer alır?

a. Yeni üyelerin tanıtılması

b. Gündemin tekrarlanması

c. Temel kuralların belirlenmesi

d. Zaman kullanımının gözlenmesi

e. Kilit rollerin ve kimin ne yaptığının tekrarlanması

5. Aşağıdakilerden hangisi geribildirim almanın yolları arasında **yer almaz?**

a. "Unutulan bir şey var mı?" gibi genel bir soru sorulması

b. Tartışmalar üzerinde hakimiyet kurulması

c. Sessiz katılımcıların katkıda bulunmasına imkan verilmesi

d. Gruba düşünme zamanı verilmesi

e. Katılımcı sayısının fazla olduğu toplantılarda alt grupların rapor sunmasının sağlanması

6. Aşağıdakilerden hangisi karşıt düşünce tarzlarından biri **değildir?**

a. İronik düşünce

b. Eleştirel düşünce

c. Bencil düşünce

d. Katı düşünce

e. Politik düşünce

7. Aşağıdakilerden hangisi sözel engeller arasında yer alır?

a. Göz temasından kaçınma

b. Tartışmak

c. Utangaçlık

d. Gürültü

e. Rahat oturamama

8. Aşağıdakilerden hangisi "Tudor Rickards" ın ifade ettiği sorun türleri arasında **yer almaz?**

a. Kavrayış sorunları

b. Çılgın sorunlar

c. Tehlikeli sorunlar

d. İki doğru cevaplı sorular

e. Puslu sorunlar

9. "Belli bir eylem biçimine yönelik alternatif geliştirmek için faydalı bir araçtır" biçiminde tanımlanan çözüm yolu değerlendirme tekniğidir?

a. Nasıl/nasıl analizi

b. Başarısızlık önleme analizi

c. Kaynak analizi

d. Hissedar analizi

e. Çözüm değerlemesi

10. Aşağıdakilerden hangisi iletişim ve eylem planının içerdiği özellikler arasında **yer almaz?**

a. Katılanlar

b. Toplantının hedefleri

c. Alınan kilit kararlar

d. Atılması gereken adımlar

e. Planlama sorunları

Kendimizi Sınayalım Yanıt Anahtarı

1. a Yanıtınız yanlış ise "Toplantıyı Yönetmek" başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.

2. c Yanıtınız yanlış ise "Toplantıyı Yönetmek" başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.

3. e Yanıtınız yanlış ise "Toplantıyı Yönetmek" başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.

4. d Yanıtınız yanlış ise "Toplantı Yönetim Süreçleri" başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.

5. b Yanıtınız yanlış ise "Toplantı Yönetim Süreçleri" başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.

6. a Yanıtınız yanlış ise "Toplantılarda Sohbet ve Sorun Çözme" başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.

7. b Yanıtınız yanlış ise "Toplantılarda Sohbet ve Sorun Çözme" başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.

8. d Yanıtınız yanlış ise "Toplantılarda Sohbet ve Sorun Çözme" başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.

9. a Yanıtınız yanlış ise "Toplantılarda Sohbet ve Sorun Çözme" başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.

10. e Yanıtınız yanlış ise "Toplantı Sonrası Takip" başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.

Sıra Sizde Yanıt Anahtarı

Sıra Sizde 1

Toplantının içeriğini kayda geçirmek, çok büyük önem taşımaktadır. Yazılı bir kanıtın yokluğu, konuların sadece lafta kalmasına sebep olur; bu da güvenilir bir yöntem sayılamaz. Tutanak kısa ve öz olmalı ve hemen toplantıdan sonra yazıya geçirilmelidir. Ayrıca katılımcıları teşvik edici bir nitelik taşımalıdır. Bu yüzden rapor ne kadar açık ve net olursa, insanların varılan kararlar ve görevleri hakkında bilgi sahibi olması o kadar kolay olur. Ayrıca üzerinde anlaşılan konuların hayata geçirilmesi süreci de hızlanacaktır.

Sıra Sizde 2

- Tartışma üzerinde hakimiyet kurulmadığından emin olunmalıdır.
- Katılımcıların söyledikleri şeyler konusunda yapıcı ve teşvik edici olunmalıdır.
- Herkesin katkısı kaydedilmelidir.
- Herkesin katkısının alınabilmesini için salonda dolaşılarak herkese katkıda bulunmak isteyip istemediğinin sorulması gerekebilir.
- Beden dili sinyallerine dikkat edilmelidir.
- Henüz söz almamış olanlara konuşmak isteyip istenmedikleri sorulmalıdır.
- Katılımcıların dinleme ihtiyacına duyarlılık gösterilmelidir.
- Bütün görüşler dile gelmedikçe, oylama yapılmasında ya da karar alınmasında acele edilmemelidir.

Sıra Sizde 3

Yapılandırılmış sorunlar bireylerin kendi kendilerine yarattığı engellerdir. Sorun kişi yaratmadığı sürece ortaya çıkmamaktadır. Tam olarak ters giden bir şeylerin olması gerekmez ama ihtimallere yönelik ilgi sorun olarak görülen birtakım sorunlar ortaya çıkarabilmektedir. Yapılandırılmış sorunların en belirgin özelliği ise mevcut durum ile istenen durum arasındaki yapılandırılmış boşluklardır. Bu tür sorunlar ortamdaki tansiyonu yükseltmektedir.

Sıra Sizde 4

- Uygulanacak takip işlemleri toplantı planına dahil edilmelidir.
- Teslim tarihleriyle birlikte özel görev dağılımları yapılmalıdır.
- Görev verilen kişiye teyit amacıyla onaylama notu gönderilmelidir.
- Kritik görevler için güvenilen kişilerden yardım alınmalıdır.
- Daha önceden görevlerini tamamlamayı ihmal eden kişilere görev vermekten kaçınılmalıdır.
- Daima takipte olunmalıdır.
- Alınan kararlara dikka çekmek için toplantı tutanakları tutulmalıdır.
- Görev dağılımının en iyi nasıl yapılacağı öğrenilmelidir.
- Üstlere görev verirken dikkatle rica iletilmelidir.

Yararlanılan Kaynaklar

Barker, A. (1999). **Daha iyi nasıl… Toplantı Düzenleme,** İstanbul: Timaş Yayınları.

Başpınar, N.Ö. ve Keskin, N. (2011). **Toplantı Yönetimi,** Ankara: Nobel Yayın.

Carnegie, D.B. (1905). **The Art of Public Speaking,** e-book; www.gutenberg.org, www.feedbooks.com.

Çevik, H.H. (2004). Emniyet Teşkilatında Zaman ve Toplantı Yönetimi, ***Polis Bilimleri Dergisi,*** Cilt: 6 (3-4).

Kardam, A. (çev.) (2006). **Toplantı Yönetimi,** Harward Business School Press, İstanbul: Optimist Yayınları.

Keenan, K. (1997). **Toplantı Yönetimi,** İstanbul: Remzi Kitabevi.

Linkemer, B. (1993). **Verimli Toplantı Nasıl Yapılır?** İstanbul: Rota Yayın Tanıtım.

Sherman, D. (1999). **Kusursuz Toplantı,** İstanbul: Altın Kitaplar Yayınevi.

Thomsett, M.C. (1997). **Toplantı Sanatı,** İstanbul: Epsilıon Yayıncılık.

Tutar, H., Başpınar N.Ö. ve Altınöz, M. (2004). **Sekreterlik El Kitabı,** Ankara: Seçkin Yayıncılık.

4

Amaçlarımız

Bu üniteyi tamamladıktan sonra;

- Grup kararlarının nasıl alındığını açıklayabilecek,
- Katılımcıların kimlerden oluştuğunu açıklayabilecek,
- Toplantı asistanının görevlerini açıklayabilecek

bilgi ve becerilere sahip olacaksınız.

Anahtar Kavramlar

- Katılımcı
- Karar Alma
- Sorumluluk
- Davetliler
- Politika
- Çevre
- Toplantı Asistanı

İçindekiler

- Giriş
- Grup Kararları
- Katılımcılar
- Toplantı Asistanı
- Ek-1-Toplantıların Değerlendirilmesi
- Ek-2-Toplantıya Katılımın Değerlendirilmesi
- Ek-3-Toplantıda Sunuş Aşamaları
- Ek-4-Toplantıları Değerlendirme

Toplantılardaki Görev ve Sorumluluklar

GİRİŞ

Toplantılar belli bir eylem ve faaliyet içinde olan gruplardır. Söz konusu bu gruplar, ikinci kez bir araya gelen gruplar olabildiği gibi düzenli olarak toplanan ekipler de olabilmektedir. Katılımcıların gruplar içerisinde nasıl davrandıklarının bilinmesi ise aşağıdaki durumlarda kolaylık sağlayacaktır:

- Bir toplantıda gerçek anlamda ne olup bittiğini anlayabilme
- Bireyler arasındaki sohbetlerle grup içerisindeki sohbetlerin farklılıklarını anlayabilme
- Çatışmaların tahmin edilerek başedilebilmesi
- Grup davranışlarını kontrol edebilme
- Toplantının sonuçlarını ya da çıktısını geliştirebilme

Gruplar ile belli bir amaca yönelik olarak birlikte çalışan ekipler arasında fark bulunmaktadır. Kendilerini bir ekip olarak görsün veya görmesin herhangi bir toplantıya katılanlar da mutlaka bir grup üyesi gibi davranacaklardır.

Grupların iki türlü amaçları vardır: (1) Görevle ilgili amaçlar ve (2) sosyal amaçlar. Görevle ilgili amaçlar, yapılması gereken ve grup dışından da empoze edilebilecek bir görevle ilgilidir. Sosyal amaçlar ise grubun belli bir kimlik duygusu geliştirmesi, kimlik yapısı, grup üyelerinin birbirleri ile ve diğer gruplarla olan ilişkileri gibi unsurları içermektedir. Bu amaçlar genellikle grup içinde gelişirler.

Toplantı yapan bir grup iki amacı da gerçekleştirmeye çalışmaktadır. Sosyal amaçların işle ilgili olanlardan baskın çıkması (grubun çok fazla iyi vakit geçirmesi), işle ilgili olanların sosyal olanları çok geride bırakması (görevin baskı ile yaptırılmaya çalışılması ya da grubun stres altında olması vb.) ya da iki amacın birbiri ile çatışmaya girmesi durumunda sorunlar ortaya çıkacaktır.

Bir grup ne kadar birbirine bağlıysa o kadar üretkendir görüşüne halen inanılmaktadır. Bir grubun birbirine olan bağlılığı, grup üyeleri arasındaki karşılıklı olumlu etkilenmeden ortaya çıkar ve kendisini görev ve sosyal amaçlar şeklinde ifade eder. Eğer hem sosyal hem de görevle ilgili amaçlar zayıfsa, hem grubun birlikteliği zannedildiği kadar güçlü olmayacak hem de performansı düşük olacaktır. Toplantıların çoğu, hem grupların kimliğininin hem de görevlerinin net olmamasından dolayı başarısızlığa uğramaktadır. Bu durumlarda grubun gerçekleştirdiği sohbet karışıklığa ve düşmanlığa sebep olacaktır.

Güçlü görev amaçları ve zayıf sosyal amaçlar belli bir şekilde etkili olabilir: Toplantı birtakım hisleri; endişe, moral bozukluğu, stres, düşmanlık gibi kötü bir atmosferde yaptırabilir. Görev amaçlarını başarma sosyal birlikteliği de güçlendirecektir. Diğer taraftan, görev amaçları hakkında net bir hedefi olamayan güçlü sosyal amaçlar da zarar verici olabilmektedir. Bütün katılımcıların kendilerini ön plana çıkarmaya çalıştığı bir toplantının sonuçları da şüphesiz verimli olmayacaktır.

Toplantı içerisindeki grup davranışları üç kategori altında toplanabilir:

Görev davranışları:

Toplantının hedefi olan işe yapılan katkı davranışları söyle sıralanabilir:

- Harekete geçme; sorunu tanımlama, yeniden tanımlama, önerilerde bulunma, yeni bilgiler sunma, çözümler geliştirme
- Bilgi arama
- Bilgi verme
- Standartlar belirleme
- Koordine etme; düşünceleri birbirleri ile bağlantını hale getirme, bilgileri kıyaslama
- İnşa etme; düşünceleri geliştirme, örnekler verme, detayları ekleme ve senaryolar yaratma
- Özetleme; yeniden belirtme, bilgiyi yeniden organize etme, tekrarlama, netleştirme
- Değerlendirme; değer ya da geçerlilik bakımından
- Teşhis koyma; sorunun sebeplerini araştırma
- Görüşbirliği ya da anlaşmazlık için test etme

Süreç davranışları:

Grubun gelişmesine yönelik yardım davranışları şöyle sıralanabilir:

- Cesaretlendirme; olumlu bir biçimde karşılık verme, takdir etme, kabul etme
- Diğer katılımcıların katkıda bulunmasına yardım etme
- Durdurma; verimsiz olan ya da bir türlü çözülemeyen bir argümanı sona erdirme
- Takip etme; dinleme ve diğerlerinden laf almaya çalışma
- Bir kişiden diğerine yeniden yönlendirme
- Grup hissini ifade etme
- Çatışma anında arabuluculuk etme
- Ara vererek ya da bir espri yaparak gerginliği düşürme

Fonksiyonsuz davranış:

Toplantının gerek görev gerekse süreç hedeflerine ulaşmasını engelleyen ya da yavaşlatan her türlü davranış biçimi şöyle sıralanabilir:

- Saldırganlık
- Engelleme
- Kendini ön plana çıkarma
- Rekabet yaratma
- İlginç isteklerde bulunma
- İlgi toplamaya çalışma
- Olumsuz ve saldırgan bir espri anlayışı sergileme
- Geri çekilme

GRUP KARARLARI

Grupların kararlar aldıkları karar alma toplantıları aldatıcı düzeylerde olabilmektedir. Bunun gibi toplantılarda toplantı yöneticiliği ayrıca bir önem taşımaktadır. Toplantı lideri, hazırlıklarını iyi bir biçimde yapmalı toplantı sürecini dikkatle tasarlamalıdır.

Karar Alma Toplantıları

Karar alma toplantılarına hazırlanmak ayrıca bir önem gerektirmektedir. Karar alma toplantılarından önce belli bir hazırlık safhası mutlaka geçirilmelidir. Toplantıdan önce alınacak önlemler sayesinde en azından öngörülebilir bir akış oluşabilecektir:

- Toplantının amacının bir karara varmak olduğunu bütün katılımcıların anladığından emin olunması
- Nasıl bir karar alma sürecinin yaşanacağının tüm katılımcılara anlatılması
- Grubun bilgiye dayalı bir karara varabilmek için ihtiyacı olan her türlü uzman görüşünün ve arkaplan enformasyonunun derlenip tüm katılımcılara ulaştırılması
- Toplantının başlangıcından itibaren tüm katılımcıların aynı noktada olduğunun garanti altına alınması ve bu amaçla herkesin toplantı öncesi enformasyonunun gözden geçirilmesine özendirilmesi için katılımcılarla görüşülmesi ya da e-posta iletileri gönderilmesi (bu yöntemle toplantıya hazırlıksız gelenler önceden uyarılmış olunur).

Toplantı öncesi hazırlığın en önemli kısmını karar alma sürecini tespit etme aşaması oluşturacaktır. Toplantı açıldığında, kararın ya da kararların nasıl alınacağı bir kez daha tekrar edilmelidir.

Oy Çokluğu ile Karar Alma

Oy çokluğu kavramı, karar almanın en yaygın, en kabul gören ve en alışılagelmiş biçimi olarak kullanılmaktadır. Her durumda olduğu gibi bu yönteminde üstünlükleri ve sakıncaları bulunmaktadır. Üstünlükleri;

- Oy çokluğu genellikle kısa bir sürede karar alınmasını sağlamaktadır.
- Sorunları karara bağlamanın adil yolununun genellikle bu olduğu düşünülmektedir.
- Sakıncaları ise;
- Oylama açık yapılıyorsa, insanlar oylanan sorun konusunda herkesin gözü önünde tutum almaya zorlanabilir. Bu durum da kişileri ya kazanma ya da kaybetme durumuna sokabilmektedir.
- Kaybeden tarafta yer alanlar çoğu zaman görüşlerini dile getiremedikleri duygusuna kapılmaktadırlar.
- Alınan kararı her benimsemeyebilir.

Grup Uzlaşımı ile Karar Alma

Süreç konusundaki yanlış anlamalar yüzünden karar alma aşamasında grup uzlaşması yönteminden genellikle kaçınılmaktadır. Grup uzlaşması, tüm katılımcıların anladığı, destekleyebileceği ve uygulanmasına yardımcı olmaya istekli olduğu bir karar alındığı anlamına gelmektedir. Tekil üyeler kendi fikirlerinin daha tercih edilir olduğunu düşünüyor olsalar dahi, gerçek uzlaşma ancak bütün üyeler belli bir hareket tarzı üzerinde birleştiklerinde söz konusu olmaktadır.

Uzlaşım ile karar almak aşağıdaki koşullarda önerilmektedir:

- Yapılması şart olan değişiklik bütün tarafların tam olarak anlamasını ve benimsemesini gerektiriyorsa
- Kararların tasarlanması ve uygulanması tüm grubun uzmanlığını gerektiriyorsa

- Grup uzlaşmayla karar almada deneyimliyse

Grup uzlaşma ile karar alma yönteminin de bir takım üstünlükleri ve sakıncaları bulunmaktadır.

Üstünlükleri:

- Bir uzlaşma genellikle bütün tarafların kararlarını ve sonuçlarını anlamasıyla neticelenmektedir.
- Bütün tarafların onayını alma olasılığı çok yüksek olmaktadır.

Sakıncaları:

- Uzlaşma sağlamak özellikle grup sürece yabancıysa çoğu zaman zor olmaktadır.
- Uzlaşma genellikle diğer karar alma yaklaşımlarına nazaran daha fazla zaman gerektirmektedir.
- Zaman zaman ortaya uzlaşma sağlayamama durumu ortaya çıkmakta ve bu durumda karar almak mümkün olamamaktadır.



Kişiler uzlaşmayla alınan kararları desteklemeye daha yatkındır. Ama süreç çoğu zaman geri çekilmeyi gerekli hale getirmektedir. Bu durum, kısıtlı zamanda bir uzlaşmaya varılamaması durumunda ortaya çıkan bir seçenektir. Dolayısıyla, acil durumlarda kararlarda uzlaşma aranması pratik olmamaktadır ki sonuçtan sadece liderin sorumlu olduğu durumlarda bu yöntem pek bir işe yaramamaktadır.

Kararı Liderin Alması

Kararı liderin alması bazı bakımlardan, oy çokluğuyla karar almaya benzemektedir. Çünkü liderin katılımcıların düşüncelerini dinlemesi ve büyük olasılıkla çoğunluğun görüşüyle aynı fikirde olması gerekmektedir. Üstünlükleri ise:

- Karar almanın en hızlı yollarından biridir ve zaman kısıtlıysa ya da bir kriz durumu söz konusuysa en iyi yaklaşım genellikle bu yöntem olmaktadır.
- Eğer toplantı katılımcılarının hepsi kararı liderin aldığını ve bunun nedenini biliyorlarsa kararı onaylama olasılıkları onaylamama olasılığından daha yüksektir (Eğer lidere saygı duyuluyorsa).

Sakıncaları:

- Toplantı katılımcıları kendi görüşlerinin dikkate alınmadığı duygusuna kapılabilirler. Özellikle kendilerine fikirlerini belirtme olanağı verilmemişse.
- Toplantı katılımcılarının kararı benimseme olasılıkları diğer karar alma yaklaşımlarına kıyasla daha düşüktür.

Karar Alma Sürecinde Yol Gösterme

Karar alma sürecinde nasıl bir yöntem kullanılırsa kullanılsın etkin bir karar alma toplantısı yapılmasına yardımcı olacak genel yönlendirici ilkeler mevcuttur:

- Zaman çok kısıtlı da olsa, toplantı katılımcılarının hepsinin, görüşlerini dile getirdikleri duygusunu yaşamaları için, görüşlerinin belirtilmelerine özendirilmesi.
- Bir görüş dile getirildikten sonra bir kez de liderin tekrar etmesi ve görüşün eleştirilmeden, doğru bir biçimde aktarılması.
- Katılımcıların yaptığı çeşitli yorumlar arasındaki bağlantılara işaret edilerek, ortak bir anlayış temeli yakalanmaya çalışılması.
- Karar alındıktan sonra uygulama için yapılması gereken temel çalışmaların ortaya koyulması. Atılacak adımların tespit edilip sorumlulukların belirlenmesi sonucunda katılımcılar alınan kararı ve uygulama için atılacak adımları kabullenmeye daha yatkın olacaklardır.

Toplantıdaki Rol ve Sorumluluklar

Toplantı için hazırlık yapılırken, bütün önemli rol ve sorumluluklar mutlaka paylaştırılmalıdır. Bir toplantıda aynı kişi birden fazla rol üstlenebilmektedir. Başlıca roller:

Lider: İster doğrudan yönetiyor olsun isterse olmasın, toplantının amacını, hedeflerini, kısıtlarını ve yetki kapsamını açıklığa kavuşturur. Takip işinin sorumluluğunu üstlenir.

Kolaylaştırıcı: Toplantının tartışma, sorun çözme ve karar alma evrelerinde gruba yol göstericilik yapar. Toplantı öncesi ve sonrası lojistikten sorumlu olabilir.

Yazman: Toplantıdan çıkan kilit noktaların, fikirlerin ve kararların kaydını tutar. Toplantı sonrası not taslaklarını da hazırlayabilir.

Katkıcı: Fikir katkısında bulunarak ve tartışmaların rayından çıkmasına yardımcı olarak toplantıya aktif olarak katılır.

Uzman: Gerek duyuldukça, belli sorunlarda uzman bilgisi katkısında bulunur. Ekibe düzenli katkıda bulunan birisi değilse, ekibe katkısı gerekli enformasyonu sunmakla sınırlı olabilmektedir.



Toplantılarda uzmanın rolünün ne olacağı özenle belirlenmelidir ve ondan nasıl bir katkı istendiği toplantıdan önce kendisine bildirilmelidir. Uzman toplantının hangi bölümlerinde hazır bulunacağı konusunda bilgilendirilmelidir.

Toplantı Öncesi Zorunlu Bilgilerin Tamamlanması

Toplantının amacı ve katılacak kişiler belirlendikten sonra, yeri ve süresine, verilecek rol ve sorumluluklara karar verildikten ve gündem oluşturulduktan sonra toplantının üretkenliği için yapılacak birkaç faktör daha vardır.

Gündemin dağıtılması: Gündem mutlaka dağıtılmalıdır. Amaç ve hedefler konusunda bir açıklama, elde edilmek istenen sonuçların bir listesi ve her meseleye ayrılması önerilen zaman da gündeme eklenmelidir.

Arka plan materyalinin sunulması: Eğer katılımcılar birtakım arka plan materyaline ihtiyaç duyuyorlarsa ilgili belge ve veriler derlenerek toplantıdan önce ellerine ulaşması sağlanmalıdır. Bu durum tüm katılımcılara aynı bilgi kümesi üzerinden hareket etme imkanı vereceği için özellikle yararlı olabilmektedir. Ayrıca grup uzla sağlanması ve uygulanabilir kararlar alma olasılığı da yükselecektir.

Katılımcıların toplantı öncesi materyalleri okumaları konusunda özendirici olunmalıdır. Ama bu materyalin toplantıdan önce herkes tarafından kesinlikle okunacağı konusuna da güvenilmemelidir. Katılımcıların fikir ve hedefleri konusunda toplantı öncesinde yapılacak bir konuşma, onların toplantıya hazırlıklı gelme olasılıklarını da arttıracaktır. Katılımcıların fikirlerine gösterilecek olan bir miktar ilgi, olumlu karşılık alma şansını da yükseltecektir.

Tepedekilerin ihmal edilmemesi: Toplantıya katılmayacak olsalar bile sonuçlarına ilgi duyan yöneticilerin ve diğer üst yöneticilerin mutlaka bilgilendirilmesi gerekmektedir. Gündem ve diğer arka plan materyalleri gerektiği biçimde onlara da ulaştırılmalıdır.



Herhangi bir konuda hız kazanmak amacıyla katılımcılar önceden yeterince bilgilendirilerek, açıklama yapmak zorunda kalınmadan ve bilgisi önceden verilmiş tartışmalara girilerek toplantı süresi daha etkin bir biçimde kullanılabilir.



Toplantıda sağlanan uzlaşmanın gerçek bir uzlaşma olup olmadığı nasıl anlaşılabilir? Tartışınız.

KATILIMCILAR

Daha önceki ünitelerde değinildiği gibi toplantının amacı katılımcıları yönetecektir. Bu kişilerin doğru kişilerden oluşup oluşmadığı ve toplantının önemine olan uygunlukları mutlaka sorgulanmalıdır. Ayrıca toplantıya katılacak kişiler geniş bir bakış açısı yansıtabiliyorlar mı, toplantıya katılabilecekler mi, toplantı açısından önemleri arttıkça katılma ihtimallerinin azalıp azalmadığı gibi sorular kesinlikle cevaplanmalıdır.

Davetliler Listesi

Toplantılara kimlerin davet edileceği, her toplantı öncesinde mutlaka planlanması gereken bir konudur. Sosyal içerikli bir toplantıda davetli listesi ne kadar dikkatli bir biçimde planlanırsa toplantının iyi geçme ihtimali de o kadar artacaktır. Benzer bir biçimde, her toplantıda doğru kişiler davet edilirse toplantı daha başarılı olacaktır.

Tekrarlanan toplantıların kronik sorunlarından biri, davetli listesinin genişlemesidir. Bir lider, haftalık toplantısına bir kere katılmış birinin artık her toplantıya davet edilmesi gerektiğini düşünmektedir. Aksi takdirde o kişi alınacak ve üzülecektir. Aslında durum bu şekilde olmamaktadır. Motivasyonu yüksek, başarılı yöneticiler ya da elemanlar katkılarının olabileceği toplantılara davet edilmeyi önemserler. Ancak kendileriyle ya da departmanlarıyla hiçbir ilgisi olmayan toplantılara katılmaları beklendiğinde de hayal kırıklığına uğrayıp sinirlenme ihtimalleri de yüksek olacaktır.

Davetlileri Belirlemek

Toplantı, bir sorunu ya da sorunları çözmek, yapılan işin seyrini izlemek, katılanları bilgilendirmek ya da yapılmış bir iş hakkında bilgi almak için düzenlense bile davet edilen kişilerin, orada bulunup bulunmaması gerektiğinin gözden geçirilmesi gerekmektedir. Toplantının amacı, öğeleri açısından değerlendirilmelidir. Toplantı sırasında ortaya atılacak konuların çözümü için hangi öğelere ihtiyaç duyulacağının belirlenmesi gerekmektedir.

Katılımcılar seçilirken belirli standartlar uygulanmalıdır: Toplantılara katılan herkes, bir şekilde faydalı olmalıdır. Bir gündem oluşturulsa bile, toplantıda bulunan herkesin (1) orada olması gerektiğinden, (2) konularla doğrudan ilgili olduğundan ve (3) amaca uygun çözümler ve fikirler üretebileceğinden emin olunmalıdır.

Bu standartların uygulanması kolaydır ve katılım listesinden gereksiz katılımcıların çıkarılmasına da yardım etmektedir. Böylece katılımda bulunamayacak ve konuyla ilgisi olmayan kişilerin de boşa zaman harcaması engellenmiş olmaktadır. Bazı toplantılar, ofis içi yazışmalar yeterli değilse, yeni politikaları ve bilgileri duyurmak için düzenlenmektedir. Cevap verme ya da iletişim gerektirmeyen bilgilendirmeler için toplantı yapılmasından şiddetle kaçınılmalıdır. Ayrıca, teke tek yapılacak, resmi olmayan bir toplantının, genellikle işe yaradığı da bir gerçektir.

Kısıtlanmış katılımcı listelerinden biri de görev toplantıları için hazırlanmış olanlardır. Bazı işler, grup çalışmasını gerektirmektedir. Bu tür bir toplantı düzenlendiği zaman bunun bir tartışma ortamı değil, işle ilgili bir çalışma ortamı olmasına ve katılacak kişilerin seçimine dikkat edilmelidir. İzlenecek yönteme doğrudan katkıda bulunmayacak kişi iş toplantısında bulunmamalıdır. Bu tür bir toplantının iki ya da üç kişiyle sınırlandırılması büyük bir şanstır. Katılımcı listesi üç kişinin üstüne çıkmaya başladığı zaman sonuç elde etme şansı o oranda azalacaktır.

Listeyi Sınırlamak

Bir toplantı lideri, özellikle toplantıya katılacağını uman bazı kişileri bir toplantının dışında tuttuğunda, o kişilere anlayışlı ve nezaketle davranması gerekmektedir. Kişileri toplantıya davet etmek ya da toplantı dışında tutmak bazı politik amaçlar doğrultusunda da kullanılabilmektedir. Bu durumdan kaçınmanın yolu, (1) öncelikle toplantı düzenleme ve (2) kimin katılacağına karar verme konusunda geçerli nedenlere sahip olmaktır.

İkincil Toplantı

Eğer bir kişi toplantıda yer almak istiyorsa ancak gündemin sadece bir kısmıyla ilgiliyse, bu sorun farklı biçimlerde çözülebilmektedir:

Ayrı bir toplantı düzenlemek: O kişinin bireysel olarak tartışmak istediği gündem maddeleriyle ilgili kişiler dikkatlice seçilmelidir. Bu konuyla ilgili kısa bir toplantı düzenlenmeli ve konu, ana toplantının gündem maddesinden çıkarılmalıdır.

Kısmi katılım için davette bulunmak: O konu gündemin ilk sırasına yerleştirilmeli ve konuyla ilgili kişi toplantıya davet edilmelidir. Böylece sadece o konuyla ilgili olan kişi, kendisini ilgilendirmeyen diğer konuların konuşulmasını beklemek zorunda kalmaz ve işine geri dönebilir.

Ayrı bir toplantı yapılmasını önermek: Bu seçenek, toplantı dışında tutulmuş kişinin, çözmek istediği konuları içeren bir gündem üzerinde yoğunlaşmış özel bir toplantı yapmasını, böylece tüm grubu meşgul etmemesini ve zaman kaybına yol açmamasını sağlamaktadır.

Ek toplantılar önermek ve bu tür toplantılara katılmak kesinlikle kaçınılması gereken aşırı bürokrasiye yol açabilmektedir. Toplantılarda harcanılan zaman kadar toplantıyla ilgili olarak katılımcıların beklentileri de göz önünde bulundurulmalıdır. Çalışma zamanı ile toplantı zamanı dengelenirse aşırı toplantı yapmaktan da kaçınılacaktır. Bu durumun başarılabilmesi için:

Toplantıların birleştirilmesi: Eğer aynı katılımcılarla ilişkili konular hakkında bir dizi toplantı yapılması planlanıyorsa bu toplantıların iki ya da daha fazlası birleştirilebilir mi? Her toplantıda aynı konuların tartışılmasından kaçınılmalı ve toplantı için harcanan zaman ekonomik kullanılmalıdır.

Ön toplantılarla tartışma konularının azaltılması: Toplantı öncesinde karışık bir konunun ele alınarak tartışılması, katılımcıların çoğunun zamanını gereksiz harcamasını önlemektedir. Teke tek bir görüşme ile bir sorun çözülebiliyorsa bu durum diğer katılımcıların zaman kazanmasını sağlayabilmektedir.

Listenin Değerlendirilmesi

Katılımcıların seçilme konusundaki etkinliği nasıl değerlendirilecektir? Başarılı liderler, kendi performanslarını daima sorgular ve değerlendirirler, diğerlerinin eleştirilerini dinler ve prosedürleri gözden geçirirler. İyi bir toplantı düzenlenip düzenlenmediği ve doğru kişilerin çağırılıp çağırılmadığı konusunda aşağıdaki kriterler göz önünde bulundurulmalıdır:

Amacı başarmak: Toplantı beklenen amaçlara ulaştı mı? Gündemin zamanında tamamlanmadığı, hiçbir kararın alınmadığı ve toplantının gidişatının kontrol edilemediği durumlarda katılımcı listesi yeniden gözden geçirilmelidir. Büyük ihtimalle yanlış ve çok sayıda insan bir araya gelmiş demektir.

Diğerlerinin yorumları: Katılanlar toplantıdan yakınıyorlar mı? Toplantı uzun mu sürdü, uygunsuz tartışmalar mı yapıldı ya da grubun ihtiyacı olan liderlik uygulanamadı mı? Kimse lidere bu konuları konuşmak üzere yaklaşımda bulunmuyorsa, lider, güvendiği birisinden toplantıyı eleştirmesini istemelidir. Söylenenler dinlenip diğer toplantıya daha iyi hazırlanmak ve daha başarılı olmak için çeşitli yollar belirlenmelidir.

Toplantıların sıklığı: Belirli sıklıklarda toplantı düzenlenmesine ihtiyaç var mı? Lider çok fazla toplantıya katıldığını düşünüyorsa, yüksek olasılıkla haklıdır. Toplantıları birleştirmek, bazı katılımcıları elemek ve her toplantının gerektirdiği zamanı kısaltmak için çeşitli yollar aranmalıdır.

Kısıtlamalar Yapmanın Önerilmesi

Toplantıların sayısını ya da örgüt bürokrasisini azaltmayı önermek farklı fırsatlar doğurabilir. Pek çok çalışan, prosedürleri basitleştirme girişimine karşı çıkacaktır. Olumlu yönde olsa bile değişime karşı durmak insanın doğasında vardır. Bu yüzden toplantıları azaltmayı önermek, duyarlılık ve büyük bir dikkat gerektirmektedir.

Zaman ve çabadan tasarruf, toplantılara katılan insan sayısını azaltmak ve toplantıların sık yapılmasına engel olmak esas amaç olarak hatırlanmalıdır. Bu amaç sürekli vurgulandığı sürece, düşüncelere gelecek her eleştiri, hem örgüt hem de katılımcılar için neyin iyi olacağı açısından daha kolay anlaşılabilmektedir.

Yapılması gereksiz bulunan tüm toplantıların iptal edilmesi her zaman mümkün olmayabilir. Sadece iki toplantının birleştirilmesi ya da haftalık bir toplantının yapılmasından kaçınmak bile durumu düzeltebilmektedir. Toplantı önerisi geldiğinde, yapılmasının gerçekten gerekli olup olmadığı sorulmalıdır. Çoğu zaman, toplantı düzenlemek, özellikle çözüme ulaşmak için kişileri biraraya getirmeyi gerektirmiyorsa, harekete geçmekten kaçınmanın bir yoludur.

Davetli Listesi İçin Uygulama Planı

Davetliler listesi hazırlanırken aşağıdaki adımlar hatırlanmalıdır:

Toplantıya katılımla ilgili algılayışlar konusunda dikkatli olunması: Bazı insanlar toplantı dışında tutulacaksa, onlarla doğrudan konuşulmalı ve açıklama yapılmalıdır.

Esnek davranılması: Katılmaları gerekmeyen kişileri, eğer istiyorlarsa toplantıya davet etmek akıllıca bir davranış olabilmektedir.

Mümkün olduğunca küçük, teke tek toplantılar düzenleyerek toplantılar için gerekli zamanın azaltılması.

Tüm grubu ilgilendirmeyen konular gündeme geldiğinde, diğer katılımcılara ön toplantılar düzenlemeleri ve bunların özetlerini tüm gruba raporlamalarının önerilmesi.

Tekrar edilen toplantılarda katılımcı sayısının artmasına izin verilmemesi: En verimli toplantı bile davetli listesi genişlerse değer kaybetmektedir.

Bazı kişiler ayrıca toplantı yapmak isterlerse, bu kişilere tüm grupla ele alınamayacak ne tür bir konunun tartışılmak istendiğinin sorulması: Sonuca yönelik bir diyalog, çoğu kez konu üzerinde yoğunlaşmaya yol açacaktır.

Ayrı toplantı yapılması gereken durumların fark edilmesi: Bazı katılımcılar herkesin önünde konuşmaktan korkabilirler, biraz düşündükten sonra değerli fikirler bulabilirler ya da bazı şeyleri gizlice tartışma ihtiyacı duyabilirler.

Toplantı Öncesi

Bir iş toplantısı söz konusuysa öncelikle toplantının neden düzenlendiği öğrenilmeli daha sonra da hazırlık yapılmalıdır. Her toplantı ciddi olarak planlanmalı ve sadece katılmış olmak için katılmak gibi hatalara düşülmemelidir.

Üretici bir fayda sağlamak niyetinde olunduğu sürece, katılım her toplantı için değerlidir. Bilgilendirici fikirler, önemli bilgiler ve yapıcı düşünceler gibi değerli katkılarla, toplantının amacına büyük katkılar sağlanabilmektedir.

Hazırlanma Önerileri

Hazırlanma ve organizasyon arasında fark vardır fakat bu iki nitelik hep birbirine karıştırılmaktadır. Toplantıya katılanlar, gündemi anladıkları ve kendi görüşlerini oluşturdukları zaman organize olmaktadırlar. Ayrıca toplantılarda kimin hangi konuda konuşacağını ve kendilerinin ne zaman konuşup ne zaman sessiz kalacaklarını öğrendikleri zaman, politik olarak organize olurlar.

Hazırlanan katılımcıların toplantı öncesi bilgi toplamaları zaman almaktadır. Tüm bunlar, raporların fotokopilerini hazırlamak, gündemi gözden geçirmek ve ortaya atılacak konular hakkında notlar almakla sınırlı kalmamaktadır. Gerçekten hazırlanan bir katılımcı, bir tutum belirleyen, o tutumu açıklayan ve gerektiğinde de savunabilecek bir konumda olan olarak ifade edilmektedir.

Hazırlık aşaması, katılımı üretici kılacak ve örgüt içindeki etkinliği arttıracaktır. Toplantılardaki en büyük hayal kırıklıklarından biri konuştukları konularda katılımcıların söylediklerini ispatlayacak hazırlıklara sahip olmamalarıdır. Eğer tüm katılımcılar önceden hazırlanırsa, toplantı boyunca herşey açıkça anlaşılabilecektir. Toplantıya katılan çok sayıda insan, profesyonel çalışma yöntemleriyle, toplantı arasında ilişki kuramazlar. En iyi yöneticinin bile toplantılara hazırlıksız gelme ihtimali her zaman vardır. Bu durum liderin hedefine ulaşmasını engeller ve hayal kırıklığı yaratır. Katılımcılar tartışmayı ve fikirler öne sürmeyi amaçlayabilir ancak sadece birkaçı toplantı için önceden hazırlanır.

Toplantıya hazırlanmak için aşağıdaki kurallar uygulanabilir:

Gündemin bir fotokopisinin alınması: Bir toplantıya davet geldiğinde yapılacak ilk şey neyin tartışılacağının öğrenilmesi olmalıdır. Eğer gündem hazırlanmamışsa, öğrenilmeye çalışılmalıdır.

Neyin uygulanabileceğine karar verilmesi: Çalışmalara dayanarak gündemdeki her konu gözden geçirilmelidir. Konu nasıl uyarlanabilir? Departman, kararlardan etkilenecek mi? Eğer gündemin önemli maddeleri kişiyi etkilemiyorsa, kişi neden çağırıldığını öğrenmeli ve toplantıya nasıl katkıda bulunacağını araştırmalıdır.

Tutum belirlenmesi: Örgüt, departman ve kişinin kendisi için nelerin iyi olacağı konusunda fikirleri bulunmaktadır. İlgilenilen her gündem konusu bu algıları bir şekilde etkileyecektir. Bu yüzden yapıcı bir tutumla hazırlık yapılıyorsa, düşünceler mutlaka iletilebilmelidir.

Kanıt oluşturulması: Gündemin karşıtlıklar içerdiği ve katılımcıların farklı görüşleri olduğu varsayılmalıdır. Eğer bu varsayım doğruysa, tartışmaya hazırlanılmalıdır. Tartışma için ise kanıtlara ihtiyaç duyulmaktadır. Eğer söylenilenler yazılı belgelerle desteklenirse, diğer katılımcıların önüne geçme şansı da artacaktır.

Kazancın ne olduğunun sorulması: Kazanmanın en iyi yolu, hiç kimsenin çürütemeyeceği kanıtlar sunmaktır. Her iş konusunda çıkarları sormak, en iyi sorulardan biridir. Bu konu, kararları her zaman etkilemiştir, bu yüzden her olay bu konu üzerine oluşturulmalıdır. Karlılık kişinin kendi görüşleriyle bağdaştırılmalıdır.

Uzlaşmazlıkların planlanması: Tutumu sağlam bir olayla destekleyecek şekilde hazırlanmak yeterli olmayabilir. Eğer konulara yabancı olunmuyorsa, karşı fikirler de bilinecektir. Kişi sadece kendi görüşlerini değil, karşı görüşlerin de itiraz ve tartışmalarını ortaya koymalıdır. Aslında en güçlü savunmanın, karşı görüşlerin üzerine kurulmuş bir savunma olduğu ifade edilmektedir.

Geri çekilme tavrı gösterilmesi: Kişiler sadece kendi yolunda gidemez. Bu durum başarısızlık anlamına gelmemektedir. Diğer katılımcılar görüşlerini daha güçlü ya da ikna edici sunmuş olabilirler. Bir uzlaşma önerisi geliştirilerek böyle durumlara hazırlanılması gerekmektedir.

Toplantının gözden geçirilmesi ve uyarlanması: Toplantılardaki başarılar gözden geçirilmelidir. Kişi hangi sıklıkla kazanıyor, hangi sıklıkla kaybediyor? Hangi öneriler ya da tartışmalar önceden tahmin edilemedi? Bir sonraki toplantıda daha iyi neler yapılabilir? Öneriler ve stratejiler gözden geçirilip düzeltildiğinde, toplantılardaki performans ve başarı oranı da artacaktır.

Gündemleri Ayırmak

Diğer katılımcılarla aynı gündeme sahip olunduğu hiçbir zaman düşünülmemelidir. Basılı olarak alınan gündemler sadece bir kılavuz görevi görmektedirler. Gerçekte, tüm katılımcıların kendilerine ait gündemleri vardır ve bu gündem katılımcıların görüşlerini, bakış açılarını ve söylenen her şeye verecekleri cevapları temsil etmektedir.



Bazen toplantıların gerçek amaçları konuşulmaz ve kağıt üzerinde yazıya dökülmez.

Her katılımcının toplantıya kendi gündem konularıyla geleceğinin farkında olunmalı ve aşağıdaki öneriler dikkate alınmalıdır:

Tek taraflı olmamak: Yapılacak en iyi sunuş, karşıt fikirleri de içeren ve çözümlerin işe yarayacağını gösteren sunuştur.

Görüş ayrılıklarını göz önünde bulundurmak: Öyle olmasa bile diğer katılımcıların ayrı görüşe sahip olduklarını düşünmek güven vermektedir. Bu durum pek çok nedenden dolayı geçerli bir varsayımdır. Eğer bir değişiklik öneriliyorsa, insanların daima değişikliklere karşı koyacağı bilinmelidir.

Uzlaşmazlıklarla sakince başa çıkma: Örgüt konularını doğrudan ilgilendirmeyen konuşmalardan kaçınılmalıdır. Pek çok konuyla ilgilenen üst düzey bir yönetici için uygunsuz tartışmalar sinirlendirici fakat değişmez bir deneyimdir.

İnsanlarla değil konularla uğraşmak: Bir konu tartışılırken, bir taraf yapsa bile, konu kişiselleştirilmemelidir. Konunun dışına çıkılmamalıdır. Toplantılar kişisel kavgalara dönüşürse, faydalı hiçbir şey elde edilemez.

Ortak noktalar bulmaya çalışmak: Toplantılarda eğilim geleneksel olmaktan yanadır. Doğrudan bu konu tartışılmamalı, "Bu fikirler ile ilgili bir sorununuz var mı?" sorusu sorulmalıdır.

Bir toplantıya hazırlanmanın yolları bilindikten sonra, örgüt ve diğer katılımcılar için değer yaratacak fikirler önerilmeye hazır hale gelmektedir.

Katılımı Tamamlamak

Herkesin istediği bir toplantı, her katılımcının fikirlerini özgürce ifade edebildiği ve en azından duruma göre önerilerinin onaylandığı bir toplantıdır. Toplantılar, katılan herkesin sistemi geliştirme şansı olduğu zaman hareketli olmaktadırlar.

İnsanlar toplantılardan hoşlanırlar. Toplantılar doğru bir biçimde organize edilip düzenlendiği zaman, örgüt içerisinde en üretici zaman kullanım şekillerinden biri olurlar. Toplantıların kalitesi, katılımcıların önerileriyle yükselebilir. Eğer toplantıların yapısı ve içeriği değiştirmeye çalışılıp toplantılara katılma süreci devam ederse, yetkiler ne olursa olsun bir farklılık yaratılabilmektedir. Nasıl daha etkin bir katılımcı olunabileceği belirlenmeli ve olumlu roller üstlenilmelidir.

Konuşma Korkusu

İş dünyasındaki herkesin hemfikir olduğu bir konu vardır: Konuşmak, risk almaktır. Toplantılarda farklılık yaratmadan önce aşağıdaki iki büyük korkunun önüne geçilmelidir:

Çatışma korkusu: Çoğunluğun karşı alınması büyük bir risktir. Bu durum kişinin kariyerini bile etkileyebilmektedir. Ancak görüşler gerçeklerle desteklenirse, temel sağlam atılmış demektir.

Dikkat çekme korkusu: Bu durum, insanların içinde konuşmaktan çekinme ile aynıdır. Çok az insan konuşmaktan ve bir fikri savunmaktan rahatsız olmamaktadır.

Çatışmadan korkmak pek çok örgüt için doğaldır, çünkü üst düzey yöneticilerin karşıt fikirleri duymak isteyeceklerinden kesin olarak emin olunamamaktadır. Onların uzlaşma ve fikir birliği isteyecekleri, konuşmanın sorun yaratacağı düşünülmektedir.

Konuşma Özgürlüğü

Bazı toplantıların yapısı tek bir katılımcının konuşmasına, diğerlerinin ise sessizce dinlemelerine izin vermektedir. Durumu geliştirmeye yardımcı olmanın tek yolu, nasıl katkıda bulunacağının sorulmasıdır. Çok küçük bile olsa, katkıda bulunmanın yolları aranmalıdır.

Konuşma özgürlüğü, pek çok düzeyde varolabilmektedir. Toplantı, özellikle de bu özgürlüğün olmadığı bir toplantı en az etkili toplantı türüdür. Fikirleri özgürce ifade edebilmenin yolları aranmalıdır. Bütün çalışanlar düşüncelerini açıklamak ve saygı görmek isterler. Bu durum ise düşüncelerin dinlendiği ve eğer düşünceler geçerliyse uygulandığı zamanlar mümkün olmaktadır.

Konuşma özgürlüğü toplantılar dışında da geçerliğini korumaktadır. Bir denetçi, yönetici hatta düşmanca tavır almış bir kişiyle bile doğrudan konuşmanız gerekirse, fikirlerin sunulacağı yer olarak sadece toplantılar beklenmemelidir.

Katılımcılar İçin Uygulamalar

Toplantılarda aşağıdaki önerilerin izlenmesi önerilmektedir:

Bir görüş belirleyip konuşmanın risklerinin tanımlanması: Gerçek risk tanımlandıktan sonra ne kadar katı bir biçimde konuşulacağı anlaşılacaktır.

Katılımın tanımlanması ve toplantıya katılım öncesi ne beklendiğinin sorulması: Olumlu bir katkıda bulunabilmenin yolları aranmalıdır.

Tartışmalar dinlenirken, mantıklı ve yararlı kararlar ya da sonuçlar almanın yollarının aranması: Öneriler gruba bildirilmelidir.

Görüşleri toplantı dışına taşımanın ihmal edilmemesi: Fikirler; şeflerle, diğer yöneticilerle hatta karşıt görüştekilerle tartışılmalıdır.

Toplantıda sunuş yapılacağı zaman, mümkün olduğunca kısa konuşulması: Sadece önemli başlıkların vurgulanıp ayrıntıların raporlara bırakılması önerilmektedir. Bu durum, diğer katılımcıların ilgisini çekecek ve konuşmacının doğru anlaşılmasını sağlayacaktır.

Grubun, uygulamaya geçmek için üç şeyi bilmesi gerektiğinin hatırlanması: kim, ne ve ne zaman? Kim harekete geçecek, ne yapılacak ve iş ne zaman tamamlanacak?

Çözümleri tamamlamaya yönelik sorular ileri sürüldüğü zaman daima nazik davranılması: Lider, tartışmayı yönlendirmelidir, ancak başarısız da olabilir. Bu durumda olayı üstlenildiği ve sorular sorulduğu zaman, istemeden de olsa lider konuya yabancılaşacaktır.

Toplantıdan Sonra

Bir katılımcı olarak, toplantı bittikten sonraki sorumlulukların bilinmesi gerekmektedir. Katılınan toplantıların geçerliğini sınamanın bir yolu da kişinin kendisine "hangi görevleri aldım ve şimdi bunlara nasıl bir karşılık vereceğim?" sorusunu sormaktır. Eğer bu sorunun cevabı iyi bir biçimde alınamazsa, toplantıdan ne gibi yararlar sağlandığı sorgulanmalıdır. Diğer katılımcılar için çok yararlı olmuş olabilir fakat bazı katılımcılar için de hiçbir şey ifade etmeyebilir.

Bürokrasi Sorunu

Örgütler genişledikçe, uygulamalar ve bürokrasi işlemleri arasında çatışmalar meydana gelmektedir. İnsanların düzen arzuları, olumlu nedenlerden dolayı olsa bile, olayları organize etmeyi ve izlemeyi amaçlayan iç mekanizmalar içinde kaybolabilmektedir. Düzen oluşturulduğu sürece bir sistem değerli olmaktadır. Ancak kırtasiyecilik işin kendisinden daha önemli olmaya başladığı zaman sonuç bürokrasi olmaktadır. Bürokratik sorunlar, görevleri tamamlamak için gerekli çalışmaların çoğunu engelleyerek ilerlemenin önünü kesmektedir. Bu durum, toplantı sonrasında uygulamaya geçmek isteyen birinin engellenmesi demektir. Toplantının, bir grup çalışması olduğu ve bireylerin kendilerine ait görevleri yerine getirmelerine izin verildiği zaman işe yaradığı unutulmaması gereken bir konudur. Grup düşünceleri toplantılar için değerli olabilir fakat eğer grup dağılırsa işi birey üstlenebilmelidir.

Bürokratik düşünceyle karşılaşıldığında aşağıdaki stratejilerin uygulanması önerilmektedir:

Özel bir görev alınması: Toplantılar bazen net bir karar alınmadan sonuçlanır. Harekete geçmenin uygun olacağı düşünülüyorsa, toplantı sırasında gönüllü olunmalı ve toplantı liderinden net ve belirli bir görev istenmelidir.

Takım yaklaşımının kullanılması: Takım çalışması çok şey ifade etmektedir. Pek çok insan takımı, birkaç kişinin ortak ve iyi tanımlanmış bir amaç doğrultusunda çalışması olarak görmektedir. Ancak bir takım, sadece hedefleri iyi belirlenmiş ve anlaşılmışsa o amaç doğrultusunda çalışabilmektedir. Takımın diğer üyelerinin sorunu ve çözümleri farklı algıladıklarını öğrenmeleri hayal kırıklığı yaratacaktır.

Direnmelerle uğraşılması: Dürüst ve istekli bir kişinin karşılaşacağı en büyük hayal kırıklıklarından biri, dürüst olmayan ya da haksız itirazlarla karşılaşmaktır. Direnme konusunun, insanların olayın dışında bırakıldığı zaman meydana geldiği konusu netlik kazanmalıdır. Eğer bir takım oluşturulmazsa, hedeflere ulaşmak için diğer katılımcıların gönüllü olarak çalışması beklenemez. Özellikle de kararların dışında bırakıldıkları zamanlarda. Direnmenin bir diğer nedeni de uygulamaların, insanların güvenliğini tehdit ettiğinin düşünülmesidir.

Açıklayıcı not yazılması: İnsan davranışları, büyük bir toplantı ya da teke tek bir görüşmede, yanlış anlaşılmalara çok açıktır. Sözlü iletişim zor bir sanattır. Durum yazıyla daha iyi anlatılabilmektedir. Kısa bir not ile, bir kararın arkasındaki nedenler açıklanabilir, önemli noktalar çeşitli görüşlere dayanılarak sunulabilir ve açıklamalar tartışılmadan, söz kesilmeden ya da yanlış anlaşılmadan yapılabilmektedir.

Tamamlanmamış bir rapor sunulması: Diğer katılımcılardan yardım almak için herşey yapılabilir ancak onları konunun içinde yer almaları için ikna edemeyebilirsiniz. Görevler, her zaman diğer katılımcıların yardımı olmadan tamamlanamamaktadır. Fakat yardım almadan hazırlanan raporun diğer katılımcıların çalışmasını gerektiren bölümleri bırakılmalıdır. Olabilecek bir gecikme de tahmin edilmeye çalışılmalıdır.

Kanıtların başka bir yerden edinilmesi: Görevin hazırlanması için ihtiyaç duyulan bilgilerin elde edilmesi başka birisine bağlıysa ve o kişi bu bilgileri vermeyi reddetiyse, bu bilgileri kişinin kendisi bulmalıdır. Başka yerlere başvurulmalı, gerekirse fazladan zaman harcanmalı ve kişi kendi varsayımlarını kendi kendine geliştirmelidir.

Toplantı Sonrası Uygulamaları Kontrol Listesi

Uygulamaya geçilmeden önce, belirli bir görev alındığından emin olunmalıdır: Açıklık isteniyorsa toplantı lideri ziyaret edilmeli ve uygulamaya geçilip geçilmeyeceği teyit edilmelidir.

Alınan göreve diğer katılımcılar da dahil edilmelidir: Takım çalışması, toplantı sırasında işe yaradığı gibi toplantı sonrasında da işe yaramaktadır.

Dirençle karşılaşıldığında kişiyle değil, dirençle uğraşılmalıdır: Karşıdaki kişinin neden yardım etmeyeceği öğrenilmeli ve amacın açıklanması için çaba gösterilmelidir.

Rica, yazıya dökülmelidir: Diğer katılımcılara; projeyi, amacı ve ne tür bir yardım istendiğini anlatan bir not gönderilmelidir.

Emir-komuta zinciri kullanılmalıdır: Eğer bir başkasının şefinden bir rica yapılacaksa protokol sırasına uygun davranılmalıdır.

Diğer katılımcıların zaman ve kaynak sınırlılıklarının farkında olunmalıdır: Kişilerin karşı koyuşları doğrudan size yönelik olmayabilir, sadece sizin istediğiniz kadar çabuk yanıt vermek için yeterli zamanları ve personelleri olmayabilir.

İstek onaylandıktan sonra açıklayıcı bir notla takip edilmelidir: Onaylanan ve sonuçlanan noktalar listelenmelidir. Eğer diğer katılımcılar toplantıyı farklı algılamışlarsa not, bu durumu düzeltme şansı verecektir.

İnsanlara yardımları için teşekkür edilmelidir: Minnet gösterildiği zaman, ileride de insanlardan yardım beklenebilir. Ayrıca yardımcı olan kişilerin şeflerine de onların yardımlarını takdir ettiğinizi ve profesyonel anlamda çalıştıkları bildirilmelidir.

Teslim tarihi geçirilmemelidir: Katılımcı olarak, kişi kendine bir kural belirlemelidir; alınan görev daima söz verilen tarihle başarıyla teslim edilecektir.

Görev erken tamamlanırsa, teslim tarihine kadar doğruluğu kontrol edilerek beklenmelidir: Erken teslim diğer katılımcılar için sorun yaratacaksa, sonuçlar teslim tarihine kadar bekletilmelidir.

Katılımcılar İçin Politikalar

Toplantı ortamı katılımcılara değerlendirebilecekleri fırsatlar sunmaktadır. Örgüt içerisinde başka hiçbir yerde konuşulmadan kalan bu kadar çok şey bulunmamakta ve örgüt hayatında hiçbir şey bu kadar karmaşık değildir. Ancak olumlu uygulamalara geçebilme fırsatları yakalanarak bir toplantı, profesyonel deneyimlerin yapıcı ve değerli bir parçası da yapılabilmektedir.

Toplantıların politik etkileri ve olumlu yöntemleriyle başa çıkabilme öğrenilmelidir. Herkes politik konularla uğraşmaktadır fakat bu konular olumsuz bir nitelik taşımak zorunda değildirler. Her örgüt yöneticisi toplantılardan en iyi biçimde yararlanabilmenin yollarını aramalıdır.

Görüş Farklılığı İhtiyacı

Katılınan toplantı sayısı çok az sayıda olsa bile gündemin her zaman gerçek amacı içermediği öngörülebilmektedir. Toplantılardan; konuları tartışmak ve çözmek, uygulama planlarına karar vermek ve üretici iş görüşmelerine yol açmak için yararlanılabilmektedir. Ancak bu durum sadece katılımcıların üretici bir görüşme yaratması halinde gerçekleşebilecektir. Başarılı bir toplantının temel gerekliliği olan bir karara ulaşmak söz konusu olduğunda, toplantıda ne olup bittiğinin anlaşılması gerekmektedir.

Toplantılarda ortaya atılmış bir soruya, bütünüyle objektif ve açık bir bakış açısıyla yaklaşmak hemen hemen imkansızdır. Tüm katılımcılar kendilerine "Bu durum beni nasıl etkiler?" ve "Departmanım bu durumdan sonra nasıl etkilenecek?" biçiminde sorular sorar. Bu gerçek, toplantıdaki katılımcı sayısı ile çarpıldığında herkesin bu soruları sorduğu ve bu yaklaşımı gösterme sorumluluğu olduğu kanıtlanır. Toplantılarda kişisel bir bakış açısı taşımayan hiçbir sorunla karşılaşılmamaktadır. Bir toplantıda olup bitenler, katılımcıların bakış açısının yanında bireysel bakış açısı ile de değerlendirilmelidir.

Toplantıdaki tüm katılımcılar, sorun hakkında farklı bir görüşe ve farklı bir çözüm anlayışına sahiptir. Güdüler, istenen sonuçlar hatta bir yanlış hakkındaki basit tartışmalar bile grubu toplantı boyunca anlamlı bir sonuca ulaştırmaktan kolayca uzaklaştıracaktır.

Toplantılar sonucunda bir karara kolayca ulaşılamadığı için aşağıdaki önerilerin göz önünde bulundurulmasında fayda olacaktır:

Tartışmanın bir gereklilik olduğunun kabul edilmesi: Görüş birliğine varılmadan önce tartışmak hem gerekli hem de üreticidir. Bu sadece genel olarak anlaşılmış bir sorunun çözümlerini tartışmak için değil, ayrıca sorunun kendisini tanımlamak için de gereklidir.

Görüş farklılıklarının saptanması: Görüş farklılıklarının saptanması için fırsatlar kollanmalıdır. Uzun bir tartışma ya iyi bir iletişim fırsatı olacaktır ya da hiçbir yere varamayacaktır. Çünkü iki taraf da sorun karşısında farklı görüşlere sahiptir. Farklılıklar açıkça ortaya konularak toplantıya katkıda bulunulmalıdır.

Karşıt görüşlerin ortaya atılması: Bir noktaya işaret edilmek istendiği zaman, aynı konuya farklı bir açıdan bakmak konumu güçlendirecektir. Toplantı sırasındaki tartışmalar, katılımcılar sorunun ne olduğu hakkında fikir birliği içinde olduğu sürece olumlu ve yapıcı faaliyetler olarak ifade edilmektedir.

Tartışmaya önerme ile başlanması: Yapıcı bir tartışma, sadece katılan herkes aynı konuya yoğunlaştığı sürece mümkün olmaktadır. Bir önerme ortaya koyulduğunda fikirlerin sadece sunulmasından daha çok fayda sağlanabilmektedir.

Amaçların anlaşılması: Bir konuya doğrudan değinilse bile, toplantıda uygunsuz bir konuşma politik açıdan yanlış olacaktır. Diğer katılımcıları ve toplantı liderini neyin yönlendirdiğinin bilinmesi gerekmektedir. Toplantıya katılan diğer katılımcıların farklı görüşleri kavrandığında, diğer katılımcılar da olumsuz bir havaya girmeyeceklerdir. Konulara değinilmeli ayrıca tanımlanmalıdır.

Toplantı boyunca konuşulmayan pek çok sorun iletişimi zorlaştırmaktadır. Politik gerçekler ortaya koyularak ve her görüşe eşit derecede önem verilerek bu durumun üstesinden gelinebilmektedir. Amaçlar ne kadar açık olursa olsun, politik yönleri anlaşılmadan toplantıda gerçek bir ilerleme sağlanması hayal olacaktır.

Kendine Hizmet Etme Durumuyla Başa Çıkmak

Üretici bir toplantı için elden gelen herşeyi yapmak, iç politikaları işler kılmanın olumlu yollarından biridir. Toplantıları kendi amaçları doğrultusunda kullanan birinin yarattığı durumlarla uğraşmak çok daha zordur.

Genel olarak gündem maddelerinin tartışılmak ve çözüme ulaştırılmak için oluşturulduğu varsayılır. Fakat bazı toplantılar, kişiler tarafından, kendi güçlerini ve etkilerini başkaları üzerinde kullanmak amacıyla düzenlenmektedir.

Karşılıklı meydan okumalar karşısında nasıl davranılacağına karar verebilmek zordur ve toplantının amacı ve üretkenliğini olumsuz yönde etkilemektedir. Bu durumla başa çıkmak için aşağıda bazı öneriler verilmiştir:

Toplantının amacının farkında olunması: Toplantı, kişisel anlaşmazlığa dönüşünce durumu doğrudan değiştirme şansı çok az olacaktır. Bazı kişilerin toplantıları yönettiklerinin ve kaçınılmazı kabul ettiklerinin bilincinde olunmalıdır. Bu tür toplantılarda büyük riskler göze alınmazsa, katkıda bulunma şansı hiç olmayacaktır.

Sonuçların toplantının dışında elde edilmesi: İstenilen yapıcı sonuçların elde edilmesi için toplantılara bağlı kalınmamalıdır. "Loş ışıklı" toplantılar zaman kaybı olarak nitelendirildiklerinden katılınması önerilmemektedir. Ancak katılım zorunluysa, herhangi bir fikir öne sürülerek toplantı uzatılmamalıdır.

Katılmama: Kötü yönetilen bir toplantıda, anlaşmazlık içinde olan iki ya da daha fazla kişi tartışıyorsa, ateş hattının dışında kalınmalıdır. Olumsuz bir durumun değiştirilmesi için çok az şey yapılabileceği düşünülmelidir.

Tarafsız bir tutum sürdürülmesi: Kişi kendini herhangi bir konuya taraf olma zorunluluğunu hissetmemelidir. Bu tür güç çatışmaları büyük bir zaman ve enerji kaybıdır. Kavganın dışında kalınmalı ve başarılmak istenen görevlere konsantre olunmalıdır.

Sadece bazı kanalları kullanarak şikayetçi olma: Olumsuz bir durumdan şikayetçi olunacaksa, uygun kanalların kullanılması gerekmektedir. Önce şefle görüşülmeli ve mesajın bir üst kademeye aktarılması istenmelidir.

Toplantılarda Diplomasi

Her örgütte, en iyi tepe yönetim bile iç politikalara tolerans göstermek ve bu politikaları olumlu bir güç olarak kullanmak zorundadır. Her işgören ne zaman karşı durması gerektiğini ya da bazı durumlarda bütünüyle karşı çıkmamaya karar verebilmelidir. Tamamen dürüst olmakla, tamamen hilekar olmanın arasında bir orta düzey vardır ve bu nokta, diplomatik bir çalışanın, kariyerini sürekli yükselttiği noktadır. Doğruyu söylemekle diplomasi uygulamak arasındaki dengeyi sağlamak için aşağıdaki standartların uygulanması önerilmektedir:

Konuşmadan önce düşünmek: Bi toplantı sırasında doğruluk her zaman işe yaramamaktadır. Nasıl ki herkesin içinde size karşı çıkılmasına sinirlenirseni, siz de birinin sözlerini herkesin içinde sorgulayamaz ve olumlu sonuçlar bekleyemezsiniz. Bu fikri ifade etmenin pek çok yolu vardır. Birine doğrudan meydan okumadan, görüşüne katılmadığınızın yolları aranmalıdır.

Tartışma sırasında kullanılan kelimelere dikkat etmek: Sadece o anki mevut konuya karşı çıkılacağı unutulmamalıdır. Hemen reddetme seçeneğinin uygulanması yerine, bazı koşullarla kabul etmenin çeşitli yolları olabilmektedir.

Kesin konuşmalardan kaçınmak: Birisinin yanlış olduğundan bahsedilerek tartışmadan kaçınmak imkansızlaşır ve sadece kutuplaşma ve görüş ayrılıkları daha da güçlenir. Tartışmayı kazanmanın yolu az da olsa diğer fikirle ilgili ortak bir nokta bulmak ve oradan harekete geçmek olmalıdır.

Düşünceleri kanıtlarla sunmak: Karşıt bir görüş sunulduğu zaman sadece fikir belirtilmiş olmaktadır. Çoğunluk, fikrin doğrululundan şüphe duyabilir ve fikre karşı çıkabilir. Bu yüzden düşünceler sağlam, çürütülemeyecek kanıtlarla savunulmalıdır. Yanlış anlaşılan ya da beğenilmeyen bir fikir daima zayıf kalmaktadır. Ancak kanıtlar ve gerçekler hiçbir zaman yadsınamaz.

Ortak inançlara saygı göstermek: Herkesce kabul gören yaygın pek çok inancın mantıklı olarak ele alındığı, hatta sadece sorgulandığı zaman bile zayıf ve yetersiz olduğu görülmektedir. Fakat istenilenler, bu yaygın inançlarla dalga geçerek veya ne kadar gereksiz olduklarını söyleyerek elde edilemezler. Ya bu ortak ve yanlış fikirler çerçevesinde çalışılacak ya da yapılacaklar bu ianançların dışına çıkmadan kabul ettirilecektir.

Sadece konu olsun diye fikir ayrılığı yaratmamak: Toplantılarda çok sık fikir ayrılığı yaratılırsa saygınlık yitirilecektir. Her şeyi sorgulayan bir insan olarak bilinmek değer kaybına ve uzun vadede de etkinliğin yok olmasına sebep olacaktır.

Açık fikirli olmak: Herkesin beğenip kabul edeceği bir fikir sunulamayacaksa, fikirler değiştirilmeye hazır olmalıdır. Bazı durumlarda bilinmeyen! Nedenlerden dolayı çoğunluk haklı olacaktır. Konuyla ilgili yeni bir boyut gündeme geldiğinde hata kabul edilmeli ve başa dönülmelidir.



Toplantılarda kanıt elde etmenin önemi nedir? Açıklayınız.

En İyi Çevreyi Oluşturmak

Katılımcı ya da lider olarak içinde bulunulan toplantılar, çözümlere aktif olarak katkıda bulunma ya da örgüte çıkarlar sağlama şansı tanımaktadır. Düşüncelerin ifade edildiği ortamlar olarak toplantılar, yönetime katılanların ne kadar değerli olduklarını da gösterirler. Ancak tüm bu durumlar; yalnızca sorunlar çözülebildiğinde, bürokrasi çerçevesinde çalışıldığında ve örgütün öncelikleri göz önünde bulundurulduğunda gerçekleşebilmektedir.

Bir toplantı lideri olarak, sadece gündemle ilgili sorunları uygulama ve takip etme bazında ele almanın yanısıra diğer katılımcıların ilgisini ve isteklerini de artırmanız gereken bir pozisyondasınızdır. Motivasyonu yüksek bir katılımcı olarak ise, toplantı liderinin değerli bir yardımcısı ve kaynağı olabilirsiniz. Bu durum gerçekleştiği zaman sadece toplantı ortamının düzeyi artırılmakla kalınmaz aynı zamanda örgüt için önemli bir kaynak olarak algılanmanız da sağlanır.

Hevesli ve uygun bir biçimde motive edilmiş her katılımcı, toplantıdan bir fayda elde edebilmektedir. Toplantılar; en iyi çalışmaları yapabilme, çabaları onaylatabilme ve düşünceleri gruba sunup onların yapıcı eleştirilerini ve değerlendirmelerini alarak test edebilme fırsatı olarak görülmelidir. Katılımcılar, katılım düzeylerini aşağıdaki önerilerle artırabilmektedirler:

Toplantı lideriyle konuşma: Liderin ne istediği ve neler beklediği öğrenilmelidir. "Bir katılımcı olarak size nasıl katkıda bulunabilirim?" sorusu sorulmalıdır.

Liderin, katılımcıları motive edip edemediğini değerlendirmek: Liderin eksikleri kadar güçlü noktaları da araştırılmalıdır. Toplantının üretici olabilmesi için katılım düzeyi değiştirilmelidir.

Tekrarlanan toplantıları diğer katılımcılarla birlikte tartışmak: Diğer katılımcıların izlenimleri öğrenilmeli ve karşılaştırılmalıdır. Ortak genel yargıların yanlış olduğu fark edilebilir, gelecekte toplantının kalitesini artırmak için beraber çalışılabilir.

Toplantı sırasında pasif bir rol almamak: Birine özel olarak bir görevin sorumluluğu verilse bile katkıda bulunabilmenin yolları aranmalıdır.

Her gündem maddesinin çözüme ulaşabilmesi için uygulamaya yönelik önemli sorular sorularak grubun mantıklı sonuçlar elde etmesine yardımcı olunmalıdır: Sorun nedir, nasıl yardım edilebilir, sorumlu kim ve ne gibi uygulamalara geçilebilir? Sorun bir soru olarak sunulduğu zaman, grup konuya daha çok ilgi gösterecektir.

Toplantılar ve Kariyer

Örgüt yönetiminin çalışanlara özgürce hareket etme hakkı tanıdığı varsayıldığında üretici ve sonuç alıcı toplantılar düzenlenecektir. Aynı zamanda toplantılar kariyerlerin olumlu bir biçimde yükseltileceği ortamlarda olabilir.

Örgüt içerisinde yapılacak her hareket, diğer çalışanların nasıl etkilendiği fark edildiği sürece, çalışma hayatında herkesin tercih edeceği olumlu bir ortam yaratmakla etkili olabilir. Başarılı örgütler incelendiğinde başarılarının yeterli, üretici ve sıra dışı takım yönetimine dayalı olduğu görülmektedir. Örgüt yönetimi çalışanlarını düşünmeye ve düşündüklerini açığa vurmaya zorlarsa, sürekli ilerleme kaydetmek kaçınılmazdır. Çalışanlarının desteği ve çalışma arzusuyla tepeden yönetilen bir örgüt başarıya ulaşabilir. Gelişen bir örgüt yapısının, tatmin duyan, olayların içinde yer alan çalışanları sadece bire bir iletişimlerde değil aynı zamanda toplantılarda da konuşabilirler.

Toplantıların kalitesi, toplantıların türlerine bakılarak değerlendirilebilmektedir. Artan sayıdaki toplantılar, özellikle üst düzey yetkililerin toplantıları, bazı insanların inancının tam aksine, iletişimin arttığı anlamına gelmemektedir. Ne kadar sıklıkla toplantı düzenlendiği önemli değildir, önemli olan insanları bir araya getirmenin sonuçlarıdır.

TOPLANTI ASİSTANI

Yönetici asistanları genellikle toplantılarda "toplantı asistanı" görevini üstlenmektedirler. Toplantı asistanlarının gerçekleştirdikleri pek çok görev ve üstlendikleri sorumluluklar toplantıların başarı ya da başarısızlıkla sonuçlanmasına yol açmaktadır.

Toplantıda Asistanın Görevleri

Toplantının amacına ve türüne göre toplantı için gerekli olan her türlü aracın getirilmesi gerekmektedir. Bunun için uzman kişiler çağırılacak ise, onlara hazırlanmalarına yetecek kadar bir zaman verilmesi gerekmektedir. Toplantı hazırlıklarını yapmak, asistanın görevidir:

- Toplantıdan önce yöneticiyle görüşerek amaca uygun bir toplantı mekanı ayarlamak.
- Toplantı gündemini, önceden yönetici ile tespit ederek yazmak, toplantıya katılacak kişileri, toplantı yeri, saati, tarihi konularında bilgilendirmek.
- Yöneticinin toplantı sırasında ihtiyaç duyacağı tüm bilgi ve belgeleri hazır bulundurmak, kendisini uyarmak, toplantıya katılanların gerekli bilgiye, uzmanlığa ve deneyime sahip kişiler olmasına dikkat etmek.
- Toplantı sırasında kullanılacak belgelerin katılımcı sayısı kadar çoğaltılmasını ve toplantıya katılması gerekenlerin önemli bir mazeretleri olmadıkça toplantıya katılmalarını sağlamak.
- Toplantı mekanındaki tüm düzenlemelerle ilgilenmek, şehir dışından gelecek katılımcılar için otel rezervasyonu yaptırmak, gerekirse ulaşımlarını organize etmek.
- Basın duyurusu yapılcaksa; hazırlıklara katılmak, toplantı tutanaklarının hazırlanmasını sağlamak ya da bizzat hazırlamak, toplantı gündemleri için ne kadar sürenin ayrıldığı, toplantının başlangıç süresi gibi bitiş süresini de belirtmek.
- Toplantı sonrasında alınan kararların toplantıya katılanlara sunulmasını sağlamak, toplantı bittikten sonra gerekli tutanakların dağıtılması, ödemelerin kontrolü ve teşekkür mektuplarının yazımını takip etmek ya da gerekiyorsa yapmak.
- Toplantıda bazı komitelerin kurulması kararlaştırılmışsa, bunun ilgililere duyurulmasını sağlamak, alınan kararlara göre ilgili kişi ya da kuruluşlara teşekkür ya da tebrik mektupları yazmak.
- Alınan kararlar çerçevesinde yöneticinin yapması gereken işler konusunda hatırlatıcı ve yardımcı olmak ve toplantıya ait tüm evrakın dosyalamasını yapmak.

Kimi toplantı düzenleyicileri, toplantının gündemini, toplantının yapılacağı tarihten bir hafta önce katılımcılara dağıtırlar. Bu çok uzun bir süredir. Katılımcılar bu sure içerisinde genellikle gündemi ya kaybederler ya da unuturlar. Üç ya da dört gün önceden gündemin katılımcılara dağıtılması verimlilik açsından daha uygun bir süredir.



Bir toplantı ile ilgili işlemler; toplantı gündemini ve katılımcıları belirlemek gibi işlerle sınırlı değildir.

Toplantı asistanının toplantı öncesinde, sırasında ve sonrasındaki görevleri kabaca aşağıda verilmiştir:

Toplantıdan Önce:

- Yöneticiye danışarak bir gündem hazırlamak, çoğaltmak, yöneticiye ve üyelere ulaştırmak
- Gerekiyorsa konaklama, ulaşım vb. rezervasyonları yaptırmak
- Yönetici ile görüşerek amaca uygun bir toplantı mekanı ayarlamak
- Tartışılacak konu hakkında gerekli olan belgeleri temin etmek
- Toplantıda yazım için gerekli olan kağıt vb. gerekli kırtasiyeleri sağlamak
- Önceki toplantının gündemini ve toplantı kayıtlarını sağlamak
- Katılamayacak üyelerden gelen vekaletnameleri sağlamak
- Katılımcıların listesini sağlamak
- Herhangi bir referans kitabı, tüzük vb. gerekli olacaksa sağlamak
- Toplantı mekanı düzenlemeleriyle ilgilenmek

Toplantı Sırasında:

- Toplantı salonuyla ilgili düzenlemeleri yapmak
- Toplantı salonunun bulunabilmesi için gerekli işaretleri yerleştirmek
- Protokolün oturum sırasının doğruluğunu kontrol etmek
- Her üyenin yeterli derecede kırtasiyeye sahip olmasını sağlamak
- Su, kraker vb. sağlamak, yerleştirmek
- En son toplantının gündemini, özür mektuplarını ve diğer metinleri okumak
- Gerektikçe toplantı esnasında dosyalardan yöneticiye bilgi sağlamak
- Verilen kararların detaylarını kaydetmek
- Toplantının bölünmesini engellemek

Toplantı Sonrasında:

- Toplantı salonuna götürülen tüm dokümanların büroya geri götürülmesini sağlamak
- Başkanın onayladığı toplantı dakikalarının bir planını yapmak
- Üyelere dağıtılacak toplantı tutanağını hazırlamak
- Toplantı sonucu ile ilgili herhangi bir belgeyi yazmak
- Toplantıda kullanılan tüm yazışmaları dosyalamak
- Yöneticinin ajandasına bir sonraki toplantı tarihini not etmek
- Toplantı salonuna getirilen tüm araç ve gerecin yerlerine gönderilmesini sağlamak
- Alınan kararlara göre ilgili kişi ya da kuruluşlara teşekkür mektubu yazmak

Toplantıya Katılacakları Bilgilendirme

Toplantı salonuyla ya da yeriyle ilgili düzenlemeler yapıldıktan sonra katılacaklar bu konuda bilgilendirlmelidir. Eğer katılımcılar örgütün diğer elemanlarıysa telefon ya da e-posta yoluyla bilgilendirme yapılır. Bundan sonra ise toplantıdan birkaç gün önce katılımcılarla yeniden iletişime geçilerek toplantı hatırlatılır.

Katılımcılar örgüt dışından ise, telefon ya da e-posta ile bilgilendirilmeleri mümkündür. Ancak mektup formunda yazılı bir belge kullanımı esastır. Telefonla aranılan kişilerin katılıp katılmayacağı öğrenilmiş olsa bile kendilerine yazılı olarak davetin de yapılması gerekmektedir. Toplantının gerçekleşeceği tarihin uzaklığına ya da yakınlığına bakılmaksızın katılımcılara toplantının yeri, zamanı, tarihi, süresi ve amacı konusunda bilgi sunulmalıdır.

Asistan toplantı hakkında bilgilendirdiği kişilerden, katılımcı olup olmayacaklarını öğrendiğinde, mutlaka kendi listesinde gerekli işaretlemeleri yapmalıdır. Toplantının duyurulduğu kişilerin tümünden olumlu ya da olumsuz cevap alındığında ise, yöneticiye bildirmelidir. Yönetici toplantıya katılacakları ya da katılamayacakları da sayı ve isim olarak bilmelidir.

Genellikle yöneticier asistanlarına iki ya da üç farklı toplantı saati vermektedirler. Asistanlar, toplantıyı duyurmak için aradıkları kişilere, bu saatlerden hangisinin kendileri için daha uygun olacağını, hangi saati tercih ettiklerini sorarlar. Kişilerden alınan cevaplar hangi saatte yoğunlaşırsa, toplantının o saatte olması kararlaştırılmaktadır. Genel olarak 9-11 ya da 14-15 arasındaki saatler kısa toplantılar için uygun olmaktadır. Günün son saatlerinde düzenlenen toplantılar, katılımcıların bir an önce eve gitme isteği yüzünden yeterli itina ile yapılamayabilmektedir.

Yöneticinin beklenmedik bir gelişme karşısında zaman değişikliği yapması gerekirse, değişiklik ilgililere mutlaka zamanında bildirilmelidir. Asistan, daha önce haber verilen kişilerle, tek tek irtibata geçerek değişikliği duyurmalıdır.

Belirtilen bu düzenlemeler rutin olmayan, belirli periyodik takvimle tekrarlanmayan toplantılar için geçerli olmaktadır. Düzenli olarak belli zaman aralıklarıyla yapılan toplantılarda, bu tür düzenlemeler yapılmaz.

Rapor Özeti Hazırlama

Toplantıdan sonra özet rapor hazırlama görevi asistana aittir. Özet raporun, hemen toplantıdan sonra henüz bilgiler tazeyken düzenlenmesi daha uygun olacaktır.

Hazırlanacak rapor, açık ve özet biçiminde olmalıdır. Ancak, hangi kararların alındığı, alınan kararlar doğrultusunda hangi eylemlerin yapılacağını ve bunların kimler tarafından ne kadar sürede gerçekleştirileceğini içermelidir. Önce özet raporun kabaca detaylarının hazırlanması ve bunun toplantı başkanına sunularak görüşlerinin alınması yerinde bir düşünce olacaktır.

Toplantı Tutanağının Hazırlanması

Toplantı akışı kaydedilirken anlatım tarzına dikkat edilmelidir. Bunun için de; notlar toplantıya katılamayanlara uygun bir tarzda kaleme alınmalı, yeterince açıklayıcı olmalıdır. Nelere karar verildiğinin kısa bir özeti yapılmalıdır. Ne yapılacak? Kim tarafından, ne zaman ve nerde? Yapılacak eylemler farklı bir yazı tarzı kullanılarak ön plana çıkartılmalıdır.

Alınan notlar oturum başkanına ve diğerlerine dağıtılmadan önce kontrol edilmelidir. Gündem maddelerine yönelik ekstra katkılar, ayrı bir paragraf içinde gösterilmelidir. Önemli ve detaylı hususlar için alt başlıklar ve ana paragraflar kullanılmaya çalışılmalı, bir paragraf dört satırdan fazla uzatılmamalıdır.

Cümleler yirmi beş kelimeden uzun olmamalıdır. Bir cümle çok fazla bilgi içerdiği için normal olarak uzun olacaktır. Ana konuyu tamamlayarak başlamalı, bunun haricindekiler başlı başına bir cümle olarak izah edilebilmelidir. Eğer fazla önemli değilseler tamamen de atılabilirler.

Alınan kayıtlar tarafsız olmalıdır. Kullanılan zaman kayıtların da raporların özetlenmesinde göz önüne alınması gerekir. Ancak şimdiki zaman kullanımından ısrarla kaçınmanın da gereği yoktur. Aksi takdirde yazılanlar doğallığını kaybedebilir. Ayrıca alınan notlar tarihlendirilmiştir. Bundan dolayı bazı ifadelerin şimdiki zamanda kullanılmamalarının bir mantığı da bulunmamaktadır.

Her zaman için kayıt notlarının bütün cümleler biçiminde yazılmasına gerek kalmamaktadır. Anlam bozulmasının olmadığı durumlarda, kısaltılmış notlar da oldukça etkili bir yöntem olabilmektedir. Tutanakları hemen hazırlama konusunda kararlı olunmalıdır. Ayrıntıların daha doğru anımsanması bakımından önemli olmakla birlikte bazı eylemlerin harekete geçmeden önce tutanakları beklemesi açısından da önemlidir. Ayrıca tutanaklar için çabuk hareket etmek toplantı sonrası için iyi bir izlenim yaratmaktadır.

Özel rapor taslağı yönetici tarafından okunup onaylandıktan sonra mantıki bir sıra içinde ve kolayca takip edilecek şekilde yazılır. Asistan, yazımı tamamlanan rapordan yeterli sayıda kopya alarak, toplantı başkanının verilmesini uygun göreceği kişilere ulaştırır.

Toplantı Sonucunu Takip Etme

Asistanın toplantı sonrasında, rapor hazırlamanın dışında da bir çok görevi bulunmaktadır. Bu görevlerden birisi de toplantı salonunun temizlenmesi ve eski haline getirilmesinin sağlanmasıdır. Toplantı sona erdiğinde asistan, alınan araç ve gereçlerin geri verilmesini, oturum düzeninde yapılan değişiklikler varsa eski haline getirilmesini sağlar. Toplantıya katılanların unuttuğu ya da bıraktığı malzemeleri toplatır.



Toplantı tutanağının kontrolü sırasında nelere dikkat edilmesi gerekir?

EK-1-TOPLANTILARIN DEĞERLENDİRİLMESİ

1. Birey olarak aşağıdaki cümlelerin onaylanıp onaylanmadığına karar verilmesi
2. Grup olarak her madde üzerinde oybirliği ile karara varılması ve her maddede başkanın rolününün sırayla üstlenilmesi

Onaylıyorum / Onaylamıyorum

1.	Toplantılar zaman kaybıdır.	EVET/HAYIR
2.	Katılanlar katkıda bulunmaları için desteklenmelidir.	EVET/HAYIR
3.	Toplantının başarılı olması güçlü bir başkana bağlıdır.	EVET/HAYIR
4.	Bir toplantıya katılacakların ideal sayısı beş ile yedi arasındadır.	EVET/HAYIR
5.	Bir komitede sessiz kalanlar hakkında endişe edilmemelidir, çünkü onların sessizliği konuşulanları onayladıklarını gösterir.	EVET/HAYIR
6.	Tüm katılanların davet üzerinde katkıda bulunduğu ve doğruca başkana hitap ederek konuştuğu toplantılar genelinde yararlı sonuçlar verir.	EVET/HAYIR
7.	Eğer toplantılar sürekli olarak tekrarlanacaksa, başkan rolünün katılanlar arasında sırayla değiştirilmesi iyi bir fikirdir.	EVET/HAYIR
8.	Başkanın toplantıya karşı yaklaşımı grup üyelerinin birbirine olan yaklaşımına yansır.	EVET/HAYIR

9. Başkan elinden gelenin en iyisini yaptığı zaman onu açıkça eleştirmemek ve davranışlarına hata bulmamak daha doğrudur. EVET/HAYIR
10. Bazı sorunların halledilmesi için bazen demokratik grup yöntemlerinden vazgeçilmesi gerekebilir. EVET/HAYIR
11. Bir grup kararına varabilmek için bazen bazı insanların duygularını göz ardı etmek gerekir. EVET/HAYIR
12. Karara varma toplantılarında üyelerin sonuçtan tatmin olup olmadıklarının üzerinde, varılan kararın en iyisi olup olmadığına oranla daha fazla durulur. EVET/HAYIR
13. Başkan ana konuya bir an önce geçerse ve katılanların neler yapmalarını istediğini belirtirse, herkesin toplantıya karşı olan ilgisi biraz daha artar. EVETHAYIR
14. Üyeler arasındaki rekabet olgularını tartışmak yerine gözardı eden toplantılar daha yararlıdır. EVET/HAYIR
15. Başkanın toplantının akışı üzerinde mutlak bir disiplin sağladığı durumlarda, tipik toplantılar kolayca geliştirilebilir. EVET/HAYIR

EK-2-TOPLANTIYA KATILIMIN DEĞERLENDİRİLMESİ

Aşağıdaki maddeler daha fazla katılımın sağlanması için gereken ana unsurlardır. Katıldığınız toplantıları her maddeye uygun olarak değerlendirebilirsiniz:

1. Katılanlar toplantıya ait olduklarını ne dereceye kadar hissediyorlar?

- Katılanlar ait olduklarını hiç hissetmiyorlar
- Pek yakın değiller ama dostça ilişkileri var
- Ortalama bir aidiyet duygusuna sahipler
- Aidiyet duygusunu fazla taşıyorlar
- Aidiyet duygusu çok güçlü

2. Katılanlar birbirlerini ne kadar dinliyor?

- Hiç dinlemiyor
- Çok az dinliyor
- Orta derecede dinliyor
- İyi dinliyor sayılabilir
- Kesinlikle dinliyor

3. Toplantı ne derece açık ve dürüst?

- Hiç açık değil
- Biraz açık sayılır
- Orta derece açık sayılır
- Oldukça açık sayılır
- Önemli ölçüde açık

4. Olup bitenlere ne derece ilgi gösteriliyor? (işlemlere, iletişime, duygulara)

- Hiç ilgi gösterilmiyor
- Çok az ilgi gösteriliyor
- Biraz ilgi gösteriliyor
- Oldukça ilgi gösteriliyor
- Çok ilgi gösteriliyor

5. Görevlere ne denli ilgi gösteriliyor? (örneğin teknik işler)

- Hiç ilgi gösterilmiyor
- Çok az ilgi gösteriliyor
- Biraz ilgi gösteriliyor
- Oldukça ilgi gösteriliyor
- Çok ilgi gösteriliyor

6. Kararlar nasıl alınıyor?

- Karara varılamıyor
- Bir ya da birkaç kişi karara katılıyor
- Çoğunluk oyu ile alınıyor
- Azınlık oyunu katmak için girişimde bulunuyor
- Herkes atılıyor ve oybirliğine varılıyor

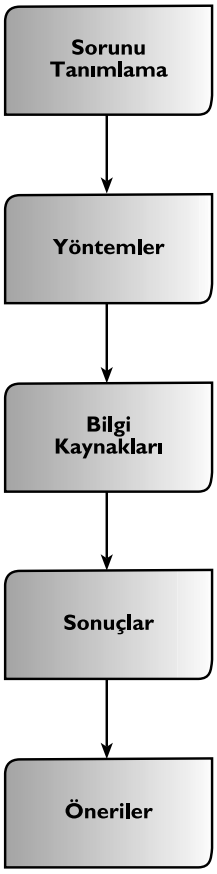
7. Liderlik gereksinimleri nasıl karşılanıyor?

- Karşılanmıyor, dolanıp duruyor
- Liderlik tek bir kişinin üzerinde yoğunlaşıyor
- Liderlik biraz paylaşılıyor
- Liderlik fonksiyonları dağıtılıyor
- Liderlik fonksiyonları görev ve kişilere en uygun biçimde dağıtılıyor

8. Kaynaklardan nasıl yararlanılıyor?

- Bir ya da iki katkı oluyor
- Birkaç kişi katkıda bulunmaya kalkıştı ama engellendi
- Grup kaynaklarından orta derecede yararlanılıyor
- Grup kaynakları iyi kullanılıyor ve destekleniyor
- Grup kaynakları sonuna kadar, en etkili biçimde kullanılıyor

EK-3-TOPLANTIDA SUNUŞ AŞAMALARI



EK-4-TOPLANTILARI DEĞERLENDİRME

Değerlendirme, ilerlemenin anahtarıdır. Yalnızca toplantılardaki katılımınızı ve liderliğinizi değerlendirerek gelecekteki performansta bir ilerleme bekleyebilirsiniz. Bir toplantıyı sona erdirdikten sonra aşağıdaki sorular cevaplanmalıdır:

1. **Konularla uğraştınız mı?**
   - *Liderler:* Gündeme uygun olarak grubu yönettiniz mi, ciddi konular karşısında bir tavır geliştirdiniz mi, çözüm arayışına girdiniz mi? Toplantıyı karar aşamasına getirdiniz mi? Görevleri dağıttınız mı?
   - *Katılımcılar:* Fırsat çıktığında konuşup tutumunuzu belirttiniz mi? Önerilerinizi kanıtlarla desteklediniz mi? Gelecek toplantılar için tavrınızı nasıl geliştirirsiniz?
2. **İstediğiniz performansı gösterdiniz mi?**
   - *Liderler:* Tutarlı, iddialı ve aynı zamanda tüm katılımcılara karşı adil davrandınız mı? Diğerlerini konuşmaları ve fikirlerini ifade etmeleri için cesaretlendirdiniz mi*?*
   - *Katılımcılar:* Toplantının amacına ulaşması için lidere yardımcı oldunuz mu? Aktif bir katılımcı olarak nasıl daha yararlı olursunuz?
3. **Yeni fikirleri nasıl ele aldınız?**
   - *Liderler:* Yeni fikirler ortaya atıldı mı? Siz bunlara açık görüşlülükle olanak tanıdınız mı? Konuşmacıya açıklama fırsatı verdiniz mi?
   - *Katılımcılar:* Konulara yeni bir yaklaşımla baktınız mı? Yeni fikirleriniz olduğunda, bunları söze döktünüz mü? Gelecek toplantılarda, bu sorunların nasıl üstesinden gelirsiniz?

4. Katılımı uygulamaya geçirdiniz mi?

- *Liderler:* Grubu idare ederken adil miydiniz? Herkese söz hakkı verdiğinizden emin misiniz? Sorular sorup görev dağıtımını iyi yaptınız mı?
- *Katılımcılar:* Katılımınızı değerli kılmanın yollarını aradınız mı? Görevler için gönüllü oldunuz mu? Gelecek toplantılar için değerinizi nasıl artırırsınız?

5. Toplantının kalitesini yükseltecek davranışlarda bulundunuz mu?

- *Liderler:* Toplantılarınızı bir öncekinden daha iyi yapmak için belirli uygulamalarda bulundunuz mu? Gelecekteki toplantıların daha iyi olması için hemen atılması gereken adımları tanımlayabilir misiniz?
- *Katılımcılar:* Toplantıya değer katmak için katılımınızı nasıl değiştirebilirsiniz? Liderle konuşup yardım etmeyi önerdiniz mi? Gelecek toplantınız için gündemi incelediniz mi?

Özet

Toplantılar belli bir eylem ve faaliyet içinde olan gruplardan oluşmaktadır. Söz konusu bu gruplar, ikinci kez bir araya gelen gruplar da olabilir, düzenli olarak toplanan ekipler de olabilir. Katılımcıların gruplar içerisinde nasıl davrandıklarının bilinmesi ise şu durumlarda kolaylık sağlayacaktır; bir toplantıda gerçek anlamda ne olup bittiğini anlayabilme, bireyler arasındaki sohbetlerle grup içerisindeki sohbetlerin farklılıklarını anlayabilme, çatışmaların tahmin edilerek başedilebilmesi, grup davranışlarını kontrol edebilme, toplantının sonuçlarını ya da çıktısını geliştirebilmesi olarak ifade edilebilir.

Görev amaçlarını başarma sosyal birlikteliği de güçlendirecek bir unsurdur. Görev amaçları hakkında net bir hedefi olamayan güçlü sosyal amaçlar da zarar verici olabilmektedir. Bütün katılımcıların kendilerini ön plana çıkarmaya çalıştığı bir toplantının sonuçları da şüphesiz verimli olamayacaktır.

Grupların kararlar aldıkları karar alma toplantıları aldatıcı düzeylerde olabilmektedir. Bunun gibi toplantılarda toplantı yöneticiliği ayrıca bir önem taşımaktadır. Toplantı lideri, hazırlıklarını iyi bir biçimde yapmalı ve toplantı sürecini dikkatle tasarlamalıdır. Kararlar; karar alma toplantıları ile, oy çokluğu ile, grup mütabakatı ile ve liderin karar alması biçiminde gerçekleştirilmektedir.

Katılımcıların toplantı öncesi materyalleri okumaları konusunda da özendirici olunmalıdır. Fakat materyallerin toplantıdan önce herkes tarafından kesinlikle okunacağı konusuna da güvenilmemelidir. Katılımcıların fikir ve hedefleri konusunda toplantı öncesinde yapılacak bir konuşma, onların toplantıya hazırlıklı gelme olasılıklarını da arttıracaktır. Katılımcıların fikirlerine gösterilecek olan bir miktar ilgi, olumlu karşılık alma şansını da yükseltecektir.

Toplantının amacı katılımcıları yönetecektir. Bu kişilerin doğru kişilerden oluşup oluşmadığı ve toplantının önemine olan uygunlukları mutlaka sorgulanmalı ayrıca toplantıya katılacak kişiler geniş bir bakış açısı yansıtabiliyorlar mı, toplantıya katılabilecekler mi, toplantı açısından önemleri arttıkça katılma ihtimallerinin azalıp azalmadığı gibi sorular kesinlikle cevaplanmalıdır.

Tekrarlanan toplantıların kronik sorunlarından biri de davetli listesinin genişlemesidir. Bir lider, haftalık toplantısına bir kere katılmış birinin artık her toplantıya davet edilmesi gerektiğini düşünmekte ve yanılgıya düşmektedir. Gerçekte motivasyonu yüksek, başarılı yöneticiler ya da elemanlar katkılarının olabileceği toplantılara davet edilmeyi önemserler.

Yapılması gereksiz bulunan tüm toplantıların iptal edilmesi her zaman mümkün olmayabilmektedir. İki toplantının birleştirilmesi ya da haftalık bir toplantının yapılmasından kaçınmak bile durumu düzeltebilmektedir. Toplantı önerisi geldiğinde, yapılmasının gerçekten gerekli olup olmadığı sorulmalıdır. Çoğu zaman, toplantı düzenlemek, özellikle çözüme ulaşmak için kişileri biraraya getirmeyi gerektirmiyorsa, harekete geçmekten kaçınmanın bir yoludur olarak görülmektedir.

Toplantılarda "toplantı asistanı" görevini genellikle yönetici asistanları üstlenir. Toplantı asistanlarının gerçekleştirdikleri pek çok görev ve üstlendikleri sorumluluklar toplantıların başarı ya da başarısızlıkla sonuçlanmasına yol açmaktadır. Toplantının amacına ve türüne göre toplantı için gerekli olan her türlü aracın getirilmesi gerekmekte ve bunun için uzman kişiler çağırılacak ise, onlara hazırlanmalarına yetecek kadar bir zaman verilmesi gerekmektedir. Toplantıyla ilgili hazırlıkları yapmak; toplantı öncesinde, toplantı sırasında ve toplantı sonrasında asistanın görevidir.

Kendimizi Sınayalım

1. Aşağıdakilerden hangisi katılımcıların gruplar içerisinde nasıl davrandıklarının bilinmesi durumuna kolaylık sağlayan etmenlerden biri **değildir?**

a. Toplantılarda ne olup bittiğini anlayabilme

b. Toplantıların sonuçlarını geliştirebilme

c. Bireylerarası sohbet ile gruplar arası sohbetin farklılıklarını anlayabilme

d. Çatışmaların teşvik edilmesi

e. Grup avranışlarını kontrol edebilme

2. Grubun belli bir kimlik duygusu geliştirmesini sağlayan grup amacı aşağıdakilerden hangisidir?

a. Sosyal amaçlar

b. Görevle ilgili amaçlar

c. Grupla ilgili amaçlar

d. Bireysel amaçlar

e. Fonksiyonel amaçlar

3. Toplantının amacını, hedeflerini, kısıtlarını ve yetki kapsamını açıklığa kavuşturan rol aşağıdakilerden hangisinde doğru olarak verilmiştir?

a. Kolaylaştırıcı

b. Katkıcı

c. Yazman

d. Lider

e. Uzman

4. Aşağıdakilerden hangisi oy çokluğu ile karar almanın üstünlükleri arasındadır?

a. Kısa bir sürede karar alınmasını sağlanması

b. Oylanan sorun konusunda herkesin gözü önünde tutum almanın zorluğu

c. Kazanma ya da kaybetme gibi sıfatların takılması

d. Alınan her kararın benimsenmeyebileceği

e. Kaybeden tarafın görüşlerini dile getiremedikleri hissiyatına kapılmaları

5. Aşağıdakilerden hangisi toplantıya hazırlanmak için uygulanması gereken kurallar arasında **yer almaz?**

a. Gündemin fotokopisinin alınması

b. Neyin uygulanabileceğine karar verilmesi

c. Toplantıların tekrar edilmesi

d. Tutum belirlenmesi

e. Kanıt oluşturulması

6. Aşağıdakilerden hangisi toplantılar sonucunda bir karara kolayca ulaşılmadığı zaman göz önünde bulundurulacak öneriler arasında **yer almaz?**

a. Tartışmanın bir gereklilik olduğunun kabul edilmesi

b. Görüş farklılıklarının saptanması

c. Tartışmaya önerme ile başlanması

d. Amaçların anlaşılması

e. Benzer görüşlerin ortaya atılması

7. Aşağıdakilerden hangisi katılımcıların katılım düzeylerini artırma önerileri arasında yer alır?

a. Fikir ayrılığı yaratmamak

b. Toplantı lideriyle konuşmak

c. Kesin konuşmalardan kaçınmak

d. Düşüncelerin kanıtlarla sunulması

e. Açık fikirli olmak

8. Aşağıdakilerden hangisi toplantı asistanının toplantıdan önceki görevleri arasında **yer almaz?**

a. Yöneticiye danışarak bir gündem hazırlamak

b. Yönetici ile görüşerek amaca uygun bir toplantı mekanı ayarlamak

c. Tartışılacak konu hakkında gerekli olan belgeleri temin etmek

d. Toplantı salonuyla ilgili düzenlemeleri yapmak

e. Katılımcıların listesini sağlamak

9. Aşağıdakilerden hangisi genel olarak kısa toplantıların yapılması için uygun görülen zaman dilimi arasındadır?

a. 08:00-10:00

b. 11:00-12:00

c. 14:00-15:00

d. 16:00-17:00

e. 17:00-18:00

10. Aşağıdakilerden hangisi görev davranışları arasında **yer almaz?**

a. Harekete geçme

b. Grup hissini ifade etme

c. Bilgi verme

d. Özetleme

e. Teşhis koyma

Kendimizi Sınayalım Yanıt Anahtarı

1. d Yanıtınız yanlış ise "Giriş" başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.

2. a Yanıtınız yanlış ise "Giriş" başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.

3. d Yanıtınız yanlış ise "Grup Kararları" başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.

4. a Yanıtınız yanlış ise "Grup Kararları" başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.

5. c Yanıtınız yanlış ise "Katılımcılar" başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.

6. e Yanıtınız yanlış ise "Katılımcılar" başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.

7. b Yanıtınız yanlış ise "Katılımcılar" başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.

8. d Yanıtınız yanlış ise "Toplantı Asistanı" başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.

9. c Yanıtınız yanlış ise "Toplantı Asistanı" başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.

10. b Yanıtınız yanlış ise "Giriş" başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.

Sıra Sizde Yanıt Anahtarı

Sıra Sizde 1

Aşağıdaki gibi yorumlar uzlaşmanın gerçek bir uzlaşma olup olmadığının ipuçlarını verebilir:

- Seçenek A konusunda birtakım ihtiyat kayıtlarım varsa da, yapılacak en iyi şeyin bu olduğunu düşünüyorum
- Seçenek A ilk tercihim değilse de, herkesin ihtiyaçlarına yanıt verdiğine inanıyorum.
- Seçenek A'nın bütün ölçütlerimizi yüzde yüz karşılamadığını düşünüyorsam da, bu seçeneği hayata geçirmek için elimden gelen herşeyi yapmaya hazırım.

Sıra Sizde 2

Toplantının içeriğini kayda geçirmek, çok büyük önem taşımaktadır. Yazılı bir kanıtın yokluğu, konuların sadece sözde kalmasını sağlar; bu da güvenili bir yöntem sayılamaz. Tutanak kısa ve öz olmalı ve hemen toplantıdan sonra yazıya geçirilmelidir. Ayrıca katılımcıları teşvik edici bir nitelik taşımalıdır. Bu yüzden rapor ne kadar açık ve net olursa, katılımcıların varılan kararlar ve görevleri hakkında bilgi sahibi olması o kadar kolay olur. Böylece, üzerinde anlaşılan konuların hayata geçirilmesi süreci de hızlanacaktır.

Sıra Sizde 3

- Toplantının türü, yeri, günü, tarihi yazılmış mı?
- Toplantının varsa adı ve katılımcıların sayısı belirtilmiş mi?
- Katılımcıları listesi tam mı?
- Başkanın ve yazmanın imzası var mı?
- Ele alınan konular doğru olarak yazılmış mı?
- Tutanak herhangi bir şüpheye yol açmayacak kadar açık mı?
- Kararlar ve dilekler tam ve olduğu gibi kaydedilmiş mi?
- Kararı uygulamak için bir süre ve tarih belirlenmiş mi?

Yararlanılan Kaynaklar

Barker, A. (1999). **Daha iyi nasıl… Toplantı Düzenleme,** İstanbul: Timaş Yayınları.

Başpınar, N.Ö. ve Keskin, N. (2011). **Toplantı Yönetimi,** Ankara: Nobel Yayın.

Carnegie, D.B. (1905). **The Art of Public Speaking,** e-book; www.gutenberg.org, www.feedbooks.com.

Çevik, H.H. (2004). Emniyet Teşkilatında Zaman ve Toplantı Yönetimi, ***Polis Bilimleri Dergisi,*** Cilt: 6 (3-4).

Kardam, A. (çev.) (2006). **Toplantı Yönetimi,** Harward Business School Press, İstanbul: Optimist Yayınları.

Keenan, K. (1997). **Toplantı Yönetimi,** İstanbul: Remzi Kitabevi.

Linkemer, B. (1993). **Verimli Toplantı Nasıl Yapılır?** İstanbul: Rota Yayın Tanıtım.

Sherman, D. (1999). **Kusursuz Toplantı,** İstanbul: Altın Kitaplar Yayınevi.

Thomsett, M.C. (1997). **Toplantı Sanatı,** İstanbul: Epsilıon Yayıncılık.

Tutar, H., Başpınar N.Ö. ve Altınöz, M. (2004). **Sekreterlik El Kitabı,** Ankara: Seçkin Yayıncılık

5

Amaçlarımız

Bu üniteyi tamamladıktan sonra;

- Sunuş yapma nedenlerini belirleyebilecek,
- Etkili sunuşların özelliklerini ifade edebilecek,
- Sunuşların bileşenlerini tanımlayabilecek,
- Hedef kitlenin çözümlemesini yapabilecek,
- Sunuş kaygısı ile başa çıkmanın yollarını ifade edebilecek

bilgi ve becerilere sahip olabilirsiniz.

Anahtar Kavramlar

- Sunuş
- Etkili Sunuş
- Hedef Kitle
- Konuşmacı
- Mesaj
- Kanal
- Dinleyici
- Geribildirim
- Sunuş Kaygısı
- Etkililik, Verimlilik, Çekicilik

İçindekiler

- Giriş
- Sunuş Yapma Nedenleri
- Etkili Sunuşların Özellikleri
- Sunuşun Bileşenleri
- Sunuş Hazırlığı ve Önemi
- Hedef Kitle Çözümlemesi
- Sunuş Kaygısı ve Kaygıyla Başa Çıkma

Etkili Sunuşlar ve Özellikleri: Hazırlık Aşaması

GİRİŞ

Günlük yaşantımızda, sabah uyandığımız andan gece uykuya dalana kadar aslında birçok kez sunuş yaparız. Sunuş kavramı hayatımızın bu kadar içindedir. Çünkü sunuş, kendimizi, düşüncelerimizi ve duygularımızı nasıl ifade ettiğimizle ilgilidir. Kendimizi, etrafımızdakilere değişik konularda bilgi verirken, sorulan bir soruyu cevaplarken veya diğerlerini bir konuda ikna etmeye çalışırken farklı şekillerde ifade ederiz. Bu sunuşların bazıları etkili olurken, bazıları da istediğimiz etkiyi yapmayabilir.

Hayatın kendisinin bir sunuş olduğu gerçeğinden yola çıkarsak, hayatta da çok önemsediğimiz veya daha az önemsediğimiz sunuşların olduğunu söyleyebiliriz. Örneğin, eşinize veya aile bireylerinizden birine kahvaltıda o gün iş yerinizde yapılacak bir toplantının konusunu ve önemini anlatırken ya da arkadaşınızı telefonda neden o akşam birlikte dışarı çıkmanız gerektiğine ikna etmeye çalışırken aslında çok da hazırlık yapmak zorunda hissetmeyebilirsiniz. Bu konuşmayı neden yapıyorsunuz? Söze nasıl başlamalısınız? Konuşmanızdaki önemli noktalar nelerdir? Nasıl devam edeceksiniz ve nasıl bitireceksiniz? Bu sorulara çok fazla zaman ayırmak istemeyebilirsiniz. Öte yandan, iş yerindeki bir toplantıda üstlerinize yapacağınız bir sunuş için ya da evlenmek istediğiniz insana evlenme teklifi yapmak için daha fazla hazırlık ihtiyacı hissedebilirsiniz. Çünkü bu tür sunuşlarda bir hedefiniz vardır ve o hedefe ulaştığınızdan emin olmak istersiniz. Bu durumda, yukarıda sorduğumuz soruların her biri daha fazla önem kazanacaktır. Konuşmanız veya sunuşunuz hakkında daha fazla düşünmek, başka bir deyişle sunuşunuzu planlamak zorunda hissedersiniz. Şurası da bir gerçektir ki, paylaşacağımız düşünceler ve duygular konusunda hazırlanarak, plan yaparak yaptığımız sunuşlarda daha başarılı olma şansımızı arttırmaktayız.

SUNUŞ YAPMA NEDENLERİ

Çoğu zaman sunuş yaparken, neden bu sunuşu yaptığımızı veya karşımızdakilerin bu sunuştan neler kazanacağını ayrıntılarıyla düşünmeyiz. Diğerleri ile bir şeyler paylaşmamız gerekiyorsa, bu o an için yapılması gereken bir şeydir ve yapılır. Örneğin, yeni öğrendiğimiz bir haberi, gelişmeyi veya bilgiyi, arkadaşlarımızla, hatta üstlerimizle çeşitli şekillerde paylaşmak isteyebiliriz. Bunun için, mümkünse hemen odalarına gidip yüz yüze konuşmayı tercih edebilir veya duruma göre e-posta, anlık ileti, telefon vb. yöntemleri kullanabiliriz. Eğer bu kararı kendimiz veriyorsak, sahip olduğumuz zamana, paylaşacağımız bilgilerin niteliğine, miktarına, gizliliğine, o andaki imkanlarımıza ve daha bir çok nedene dayanarak paylaşım yöntemlerinden birini tercih ederiz. Ancak bazen, bu tür bilgileri ve gelişmeleri nasıl paylaşacağımıza kendimiz değil, başkaları karar verir. Yine yukarıda saydığımız nedenlerden veya üstlerinizin talepleri doğrultusunda, bu bilgileri sunuş yoluyla paylaşmamız gerekebilir. Şimdi, aşağıdaki örneklere bir göz atalım:

Örnek 1: Ahmet, sabah kahvaltısını yaparken, televizyondan izlediği sabah haberlerinde, çok uzun süredir arkadaşları ile üzerinde paylaşıp, tartıştıkları bir konuda gelişmeler olduğunu, konu ile ilgili kanun maddesinin resmi gazetede yayınlanarak yürürlüğe girdiğini öğrenir. Hemen bu bilgiyi arkadaşları ile paylaşmak ister. Önce telefonla arayıp onları durumdan haberdar etmeyi düşünür. Daha sonra bunun zaman alacağını, bunun yerine hepsine telefondan mesaj atabileceğini düşünür. Daha sonra bundan da vazgeçer ve iş yerinde yüz yüze söylemeye karar verir. En sonunda daha fazla sabredemeyeceğini

anlayarak, mobil telefonundan bir sosyal paylaşım ağına bağlanarak, arkadaşlarına haberi buradan verir. Bu yöntem daha hızlıdır.

Örnek 2: Aynı haberi, Ahmet'in iş yerindeki insan kaynakları müdürü de izlemiştir. O da bu yeni düzenlemenin ne kadar önemli olduğunu ve çalışanlarının bu gelişmelerden haberdar olması gerektiğini düşünmektedir. Çalışanlar bu düzenlemeden mümkün olduğunca çabuk haberdar edilirse, işler aksamayacak ve yeni düzenleme hemen uygulanmaya başlayacaktır. Bunun nasıl olabileceğini düşünürken, Ahmet'i aramaya karar verir. Ahmet'i arar ve hafta sonuna kadar, ilgili personelin yeni düzenlemeler konusunda bilgilendirileceği bir sunuş hazırlamasını ve sunuşu da bizzat Ahmet'in yapmasını rica eder.

Aslında her iki durumda da, Ahmet, birilerine bir şeyler aktaracak, onlarla bir takım gelişmeleri paylaşacaktır. Birinci durumda, yani Ahmet'in kendi yakın çevresini bilgilendireceği durumda yapılacak hazırlıklar ve paylaşım yöntemi ile, ikinci durumdaki hazırlık ve yöntem arasında belirgin farklar olacağı kesindir. Ahmet'in sunuş yolu ile aktaracağı bilgilerin amacı farklılaşmış ve paylaşımın, dolayısı ile Ahmet'in sorumluluğu artmıştır. Örneklerde de gördüğünüz gibi, bilgilerimizi, düşünce ve duygularımızı bazen hazırlığını yaptığımız sunuş yolu ile bazen de daha farklı yöntemlerle paylaşırız. Bu tercih hakkı bazen bizde, bazen de bizim dışımızdaki kaynaklarda olabilir. Durum ne olursa olsun, sunuş yolu ile paylaşmak, diğer günlük paylaşımlarımızdan daha fazla bir hazırlık, plan ve sorumluluk bilinci gerektirmektedir.



Sunuşlar, kişinin kendisinin tercih ettiği bir paylaşım yöntemi olabileceği gibi, kendisine verilen bir görev de olabilir.

Öte yandan, bazen sunuşlar kişilerin işlerinin bir gereği olarak çok sık yaptığı rutin işler de olabilir. İşi gereği bu şekilde rutin sunuşlar yapan kimseler, sunuşlar konusunda deneyimlidir ve sunuş onların günlük etkinlikleri arasında yer alır. Ancak, sunuş konusunda fazla deneyimimiz yoksa, biraz heyecan ve hatta korku hissetmemiz kaçınılmazdır. Bu heyecan ve korku duygusu, aslında son derece doğaldır. Bu ünitede ve izleyen ünitelerde, sunuş konusundaki heyecan ve korkularınızı en aza indirecek ve belki de sonlandıracak bilgileri bulacaksınız.

Hangi nedenle olursa olsun, sahip olduğumuz bilgileri, deneyimleri ve duyguları sunuş yolu ile paylaşmaya karar verdiğimizde, bazı soruların cevaplarını aramamız gerekecektir. Bu sorular ve benzerleri, yapacağımız sunuşu planlamamızda ve daha etkili sunuşlar yapmamızda bize yol göstereceklerdir:

- Bu sunuşu neden yapıyorum? Bu sunuşun sonunda katılımcılardan ne bekliyorum?
- Bu bilgiyi paylaşmanın, sunuş yapmaktan daha iyi (etkili) bir yolu var mı?
- Sunuş yapacağım konuda gereken tüm bilgiye sahip miyim?
- Bu sunuş için yeterli zaman ve olanaklarım var mı?

Bu tür soruları sormaya başladığımızda, sıradan bir sunuştan çok, daha planlı ve amaçlı sunuşlar yapmaya çalıştığımız anlaşılır. Bu soruların cevapları bizim için ne kadar açıksa, sunuşumuzu planlamamız o kadar kolay olacaktır. Bu noktada, ilk sorunun cevabı, ilerleyen bölümlerde de göreceğimiz gibi, sunuşumuzun genel amacını oluşturacaktır. Sunuşlar, birçok nedenle yapılabilir. Şimdi bu nedenleri yakından inceleyelim.

Sunuşlar genellikle;

- Diğerleri ile paylaşacak haber, duygu veya düşünceleriniz olduğunda,
- Bir grup insan, sahip olduğunuz bilgilerle ilgilendiğinde veya söyleyeceklerinizi duymak istediğinde,

- Bir grup insanın, belirli bir seçim yapmalarını, düşüncelerini belirli bir yönde değiştirmelerini, bir takım davranışları tercih etmelerini sağlamak istediğinizde,
- Belirli bir sayıdaki insana, bir takım becerileri veya bilgileri belirli bir zamanda öğretmeniz gerektiğinde,
- İnsanları biraraya getirerek, ortak bir çıkar sağlamak, sinerji oluşturmak veya aidiyet duygusunu geliştirmek istediğinizde,
- Yeterli zaman, enerji ve kararlılığınız olduğunda,
- Paylaşmayı, sunuş yapmayı sevdiğinizde yapılmaktadır.

Yukarıda sıralanan nedenler, etkili bir sunuş hazırlamak için iyi birer başlangıç gerekçesi olabilir. Öte yandan, bazı durumlarda sunuş yapmak en iyi seçenek olmayabilir. Örneğin;

- Her Pazartesi sunuş yapıldığı için, sunuş yapmak zorunda hissetmeniz,
- Katılımcıların, paylaştığınız bilgi, beceri veya tutumlara zaten sahip olmaları ve kazanacakları yeni bir şey olmaması,
- Katılımcıların paylaşacaklarınıza yönelik ilgisi veya ihtiyacı olmaması,
- Katılımcıların sunuşunuzda neden bulundukları konusunda bir fikri olmaması ve sizin bu sunuşu neden yaptığınız konusunda emin olmamanız,
- Sunuşa yönelik belirli bir takım amaçlarınızın olmaması,
- Katılımcıların, sunuşunuzda bulunmaktan daha iyi şeyler yapabileceklerini düşünmesi,
- Sunuş yapmak konusunda isteksiz olmanız ve çekincelerinizin olması durumunda, sunuş yapmak, duygu ve düşüncelerimizi paylaşmak için etkili bir yöntem olmayabilir.

Sunuşların nedenlerinden bahsettiğimizde, aslında ne tür sunuşlar yapıldığından bahsetmekteyiz. Diğer insanlarla birarada yaşadığımız sürece, farklı birçok konuda ve şekilde sunuşlar yapıp paylaşmak zorunda kalabiliriz. Öte yandan, iş hayatında sunuşlar genellikle daha özel bir takım nedenlerle yapılır. Bu nedenler; mal veya hizmetlerin satışını sağlama, çalışanları veya müşterileri bilgilendirme, çalışanların motivasyonunu arttırma, yeni personelin oryantasyonu, çalışanlarla biraraya gelme, görüşme, yönetime durum raporu sunma, imaj ve kurum kimliği oluşturma ve çalışanları eğitme, yetiştirme olarak sıralanabilir. Bazı kaynaklar sunuşları mesleki veya mesleki olmayan sunuşlar olarak sınıflandırırken, bazıları da açıklayıcı veya ikna edici olarak sınıflandırmaktadır. En geniş anlamıyla sunuşlar aşağıdaki nedenlerle yapılır:

- Bilgilendirmek
- İkna etmek, etkilemek
- Eğitmek, yetiştirmek
- Müşteri edinmek, satış yapmak
- Eğlendirmek

Şimdi, etkili sunuşların yapılarını ve özelliklerini biraz daha yakından inceleyelim.

ETKİLİ SUNUŞLARIN ÖZELLİKLERİ

Etkili bir sunuşun yapısı ve özellikleri, beğendiğiniz ve etkili olduğunu düşündüğünüz bir kitabın veya filmin özellikleri ve yapısı ile çok benzerdir. Öncelikle, okuyucular ve izleyiciler gibi, sunuşun katılımcıları da paylaşılacak konuya yönelik merak taşımalıdır. Beğendiğiniz filmin senaryosunda veya kitabın kurgusunda olduğu gibi, sunuşun da kurgusu ve senaryosu sağlam, mantıklı, etkileyici olmalıdır.

Nasıl ki kitabın veya filmin içinde kaybolmak istemezsek, sunuş sırasında da kaybolmak istemeyiz. Bu yüzden, paylaşılan konular mantıklı bir yapı ve düzen içinde olmalıdır. Seçilen sözcükler, mümkün olan en açık ve anlaşılır biçimde paylaşılmaldır. Nasıl ki bir kitabın görünüşü, sayfa düzeni veya bir filmin görüntü ve ses kalitesi bizim için önemlidir, katılımcının sunuş hakkındaki izlenimi de o kadar önemlidir. Sunuşta kullanılan görseller, metin ve ses ögeleri, katılımcının rahatça görebileceği ve anlayabileceği özellikler taşımalıdır.

Bir filmde veya kitapta olduğu gibi, bir sunuşun da başarısı için en önemli faktör o sunuşa katılanların tepkileri ve tutumlarıdır. İnsanları beğenmedikleri, ihtiyaç duymadıkları, ilginç bulmadıkları bir kitabı okumaya veya filmi izlemeye nasıl zorlayamazsak, aynı şekilde gereksiz buldukları, amacını anlamadıkları ve ilginç bulmadıkları bir sunuşa baştan sona katılmalarını da bekleyip, onları katılmaya zorlayamayız. Sunuş boyunca, katılımcıların tutumları, tepkileri ve ihtiyaçları çok önemlidir ve göz ardı edilmemelidir. Özetle, karşımızda istekli ve meraklı, tepki veren bir katılımcı kitle olmadan, etkili bir sunuştan bahsetmek mümkün değildir.

Peki, baştan sona etkili bir sunuş için her zaman işe yarayan bir reçete veya çözüm olabilir mi? Konuşmacı, her zaman baştan sona herşeyin kontrolünü sağlayıp, dinleyicilerin her birini memnun edebilir mi? Aslında bu sorunun cevabı hayırdır. Ancak, iyi bir sunuş hazırlığı ve planı yapıldığında, katılımcıların çoğunluğunun sunuştan memnun ayrılması sağlanabilir. Sunuşlarda her zaman mükemmeli yakalamak veya aramak doğru değildir. O halde, sunuşlarımız için neyi hedeflemeliyiz? Hedefimiz, sunuşla paylaşmak istediğimiz mesajı en açık ve yalın şekilde katılımcılara aktarıp, ilgilerini sürekli canlı tutmak ve gerektiği yerlerde onları sunuşun içine katmak olmalıdır. Sunuşa katılım, katılımcıların paylaşılan konu hakkında düşünmelerini, tepki vermelerini ve çeşitli yorumlar ve karşılaştırmalar yapmalarını gerektirir. Katılım ayrıca, tartışmayı, sorular sormayı ve bireylerin fikirlerini paylaşmalarını da gerektirir.



Etkili bir sunuş, genel olarak katılımcıların, o gün sunuştan gerek mesleki gerekse bireysel yaşamları için bir şeyler kazandıklarını düşünmelerini sağlamalıdır.

Sunuşun etkili olduğunu düşünen bir katılımcı, bu paylaşım sonucu edindiği bilgilerle bireysel olarak gerçek yaşamda ne yapacağını, nasıl kullanacağını bilir ve atacağı bir sonraki adım için kafasında çok fazla soru işareti kalmamıştır. Sunuşu hazırlayan kimse olarak bunları sağlamanın yolunun, öncelikle katılımcılar hakkında bilgi sahibi olmaktan geçtiğini bilmeliyiz.

Sunuşları etkili yapan birçok özellik bulunmaktadır. Sunuşların etkililiğinden bahsederken; konuşmacı ve dinleyicilerdeki bireysel farklılıkları, sunuşa olan ihtiyacı, sunuşun bağlamını, vb. değişkenleri göz önünde bulundurmamız gerekmektedir. Ancak yine de, dinleyici kitlerlerinin beğendiği ve etkili bulduğu sunuşların bir takım ortak özellikleri olduğunu söylemek mümkündür. Bu ortak özellikleri, kendi sunuşlarımızda işe koştuğumuzda, sunuşumuzun daha başarılı olma şansını arttırabiliriz. Etkili sunuşların özellikleri aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Sunuşun, belirli bir amaca hizmet etmesi, bu amacı herkesin anlaması
- Konuşmacının konusunda bilgili olması ve bu bilgileri karşıya aktarabilmesi
- Konuşmacının yeterince hazırlık yapması ve bu hazırlığı dinleyicilerin takdir etmesi
- Etkili bir giriş yapılması ve konunun öneminin vurgulanabilmesi
- Herkesin anlayabileceği bir dil kullanılması, mesleki jargon ve teknik kavramlardan kaçınılması
- Konuşmacının ses tonunu, beden dilini ve hızını iyi ayarlaması (etkili iletişim)
- Dinleyicilerle göz teması kurulması ve sunuştan kopmalarının önlenmesi
- Konuşmacının heyecanını kontrol edebilmesi ve heyecanın sunuşu engellememesi
- Farklı etkinliklerin kullanılması ve herkesin bu etkinliklere katılımının sağlanması

- Konuşmacının konu ile gerçek yaşam arasında köprü kurması, dinleyicilerin bunu anlayabilmesi
- Sunuşun farklı ortamlarla desteklenmesi, kullanılan materyallerin dikkat dağıtmaması
- Sunuş sırasında ve sonunda gelen soruların cevaplanabilmesi
- Sunuş sırasında olabilecek aksaklıkların profesyonelce giderilebilmesi
- Sunuşun akılda kalıcı bir final ile bitirilmesi, temel noktaların yinelenmesi
- Sunuşun belirtilen zamanda başlaması ve bitmesi

Yukarıdakiler ve bunlara benzer bir takım özellikler, sunuşlarımızı başarılı kılan, insanların katıldıkları sunuşlarda bilgilenmelerini, ikna olmalarını veya eğlenmelerini sağlayan özelliklerdir. Kendi sunuşlarımızın da bu özellikleri taşımasınıa özen göstererek etkili, verimli ve çekici sunuşlar düzenleyebiliriz. Sunuşların etkili olabilmesi, başta belirlenen amaçlara ulaşılıp ulaşılmadığı ile ilgilidir. Örneğin, sunuşu yapmaktaki amacımız "insanları yeni kurallar konusunda bilgilendirmek" ise, artık sunuş sonunda herkesin bu yeni kurallardan haberdar olması beklenir. Sunuş ancak o zaman etkilidir. İnsanlar, sunuşumuzdan sonra hala bu kurallardan habersiz ise, sunuşumuzun çok da etkili olduğunu söyleyemeyiz.

Sunuşun verimliliği, sunuş için harcanan tüm emek, çaba, zaman ve paranın boşa gitmemesi, sonuçta bir değer üretilmesi ile ilgilidir. Sunuşumuzla ulaşacağımız sonuçlar, harcanan zamana, emeğe ve paraya değmelidir. Ancak bu durumda verimli bir etkinlik gerçekleştirdiğimizi söyleyebiliriz. Herhangi bir kurumda, sadece birkaç kişiyi ilgilendiren bir bilgilendirme toplantısı için, tüm personelin öğleden sonra bir salona toplanmak zorunda bırakıldığını düşünelim. Yapılan sunuşta, yeni bir takım gelişmeler herkesle paylaşılmış olsun. Böyle bir sunuşta, olayla ilgisi olmayan çalışanların çoğu, niye orda toplandıklarını, bu yeni gelişmelerin ne anlama geldiğini veya önemini kavrayamayacaktır. Bu durumda, öğleden sonra sunuş için harcanan onca zaman ve emek boşa gitmiştir. Oysa bunun yerine, sadece ilgili personel ile küçük bir toplantı yapılabilir, hatta bu kişiler teknolojinin olanaklarından yararlanılarak da bilgilendirilebilirlerdi.



Sunuşların çekiciliği, en az etkili ve verimli olmaları kadar önemlidir.

Çekicilik, adından da anlaşılacağı gibi, dinleyicilerin sunuşumuza ne kadar istekle katıldıkları, konuyu ne kadar sevdikleri, şunuş ortamında geçirdikleri zaman süresince ne kadar mutlu oldukları ile ilgilidir. İnsanlar, ancak kendilerini rahat hissettikleri ortamlarda beklenen katılımı gösterirler. Kendilerine değer verildiğini, görüşlerinin önemsendiğini hissettikleri ortamlarda onlar da paylaşır, sorunlara ortak çözümler geliştirmeye çalışırlar. Böyle ortamlarda, bunu sağlayan konuşmacıya daha çok saygı duyarak, ilgilerini konuya daha fazla verirler. Dinleyiciler, özellikle de yetişkinler, bu tür ortamları katıldıkları her sunuşta arayacaklardır. İşte bu anlamda sunuşlarımızın dinleyeciler için çekiciliği, bizim için ve sunuşumuzun etkili olabilmesi için hayati önem taşımaktadır.

Etkili Sunuşların Yararları

İnsanlar, belirli nedenlerle sunuşlara katılırlar. Bu nedenler arasında iki tanesi daha sık gözleyebileceğimiz nedenlerdir. Birin neden, insanların kendilerinin, bireysel veya mesleki gelişimlerine yönelik ihtiyaçlarını karşılama istekleridir. Bu tür durumlarda kişiler daha çok içsel olarak güdülenmişlerdir ve bu güdü, onların sunuşa daha etkin bir şekilde katılım sağlaması açısından son derece önemlidir. Kendi isteğiniz ile katıldığınız bir sunuşu, eğitimi veya etkinliği hatırlayın. Bu tür bir etkinlikte daha etkin bir dinleyici olduğunuzu, dikkatinizi çok daha iyi toparladığınızı ve paylaşılanları daha iyi kavradığınızı hatırlayacaksınız.

İkinci neden ise, insanların kendileri dışındaki faktörlerin etkisi sonucunda sunuşlara katılmak zorunda kaldığı bir takım durumlardır. Bu tür zorlayıcı dış faktörler; üstler ve talepleri, uyulması zorunlu olan görev tanımları, kurumun rutin toplantı alışkanlıkları ve benzeri durumlar olabilir. Bu tür durumlarda kişilerin dışşal güdülendikleri ve etkin katılım sağlamakta zorlanabilecekleri ifade edilir. Aslında, sunuşların iyi yapılandırılması ve etkili olması ihtiyacı da tam bu noktada daha önemlidir. Çünkü, bu tür dışsal faktörlerle güdülenmiş katılımcıların çoğunlukta olduğu bir sunuşta, plan ve program hayati önem

kazanacaktır. Rastgele ve plansız bir sunuş, zaten fazla güdülenmemiş bu tür bir kitleyi çok fazla cezbetmeyecektir. Bu tür katıldığınız sunuşlarda nasıl isteksiz olduğunuzu, dikkatinizi toparlayamadığınızı, anlatılanlarla kendi yaşantılarınız arasında ilişki kurmakta zorlandığınızı hatırlayacaksınız.



En son katıldığınız bir sunuşu, eğitimi veya benzer bir etkinliği düşünün. O etkinlikte hangi nedenle bulunduğunuzu, yukarıda paylaşılanlar doğrultusunda neler hissettiğinizi bir düşünün.

İster içsel isterse dışsal güdülenmiş olsunlar, insanlar sunuşlara bir şekilde katılırlar ve aşağıdaki konularda beklentileri vardır:

- Para kazanabilmek veya daha fazla tasarruf edebilmek
- Zaman kazanabilmek veya daha az çaba harcayabilmek
- Daha rahat olabilmek
- Daha sağlıklı yaşayabilmek
- Daha sorunsuz yaşayabilmek
- Daha popüler veya tanınır olabilmek
- Karşı cinsi daha fazla etkileyebilmek
- Fırsatları değerlendirebilmek
- Ailesini veya işini koruyabilmek
- Daha stil sahibi olabilmek
- İhtiyaçlarını tatmin etmek
- Diğeri gibi olabilmek
- Daha güzel şeylere ulaşabilmek
- İyi fikirler edinebilmek
- Uzman bakış açısı kazanabilmek
- Alanında tek olabilmek
- Ünvan veya şöhretlerini koruyabilmek
- Kontrolü ele alabilmek
- Güven sağlayabilmek
- Ödül veya takdir alabilmek
- Sahip olduklarını elinde tutabilmek
- Mutluluklarını arttırabilmek
- Meraklarını giderebilmek
- Uygun seçimler yapabilmek
- Uzmanlıklarını onaylayabilmek, doğrulayabilmek
- Sorunlarını çözebilmek
- Eğlenebilmek
- Farklı bir bakış açısı yakalayabilmek
- Kararlarını doğrulayabilmek
- Yeni pazarlara açılabilmek
- Eleştirilerden kaçınabilmek
- Sorunlardan kaçınabilmek

Bazıları "*eğer paylaşacaklarınız bunlardan birini yapmıyorsa, paylaşmayın*" der. Biz bu kadar katı yaklaşmasak da, sunuşlarımızın başarılı veya etkili olabilmesi, yukarıdakilere benzer yararlar sağlayabilmeleri ile yakından ilgilidir diyebiliriz. Başka bir deyişle, sunuşlarımız bir amaca hizmet etmeli, ve sonunda da o amaca ulaşmalıdır.

Aşağıda iki sunuş örneği verilmiştir. Bu örnekleri dikkatlice inceleyelim.

Sunuş 1: Sunuş, önemli bir otomobil fuarında her yarım saatte bir, standın etrafına toplanan potansiyel alıcılardan oluşan küçük gruplara, firmanın uzman bir teknik personeli tarafından veriliyor. Sunuş sırasında anlatılan araba bir bir platformun üzerinde, yanında da güzel bir bayan olduğu halde yavaşça dönüyor. Etrafta, izleyicilerin hemen ulaşabilecekleri, renkli, gösterişli tanıtım broşürleri var. Stand üzerinde ayrıca birçok satış sorumlusu ve otomobilin farklı yollarda performansını sergileyen bir tanıtım vidyosununu gösteren büyük bir ekran bulunuyor. Broşürler, vidyoda gösterilen görüntülerle ilgili yeterince açık ve anlaşılır bilgiye sahip. Sunucu, diğer tarafta bir perdeye projeksiyon cihazı yardımıyla sunuşundaki metinleri yansıtarak sunuş yapıyor. Aslında yaptığı, yansıttığı her bir ekranı yavaş bir ses

tonu ile okumak. Sunuş ekranları, broşürlerde anlatılan belirli ayrıntıların tekrarı şeklinde hazırlanmış teknik bilgileri içeriyor. Aslında kendisi teknik anlamda çok başarılı birisi, ancak etkili bir sunucu değil. Sunuş yaklaşık 5 dakika sürüyor ve bittiğinde, izleyicilerin arasına karışarak olası soruları cevaplıyor. Kendisine bu sunuşun neden yapıldığı sorulduğunda "diğer standlarda herkesin sunuş yaptığını, dolayısıyla kendisinin de sunuş yapmak zorunda olduğunu" söylüyor.

Sunuş 2: Sunuş, bir üniversitenin uluslararası öğrenci değişim programları sorumlusu tarafından, kampüsteki ilgili fakültelerin dekanlarına, program sorumlularına ve diğer ilgili birim sorumlularına yapılıyor. Değişim programında bazı değişiklikler yapıldı ve bir sonraki dönemde ilgili birimlerin herhangi bir aksama olmadan veya sorun yaşamadan bu değişiklikleri göz önünde bulundurarak öğrenci değişim hareketlerini tamamlaması gerekiyor. Çünkü üniversite yönetimi için bu önemli ve prestijli bir konu. Fakülte yönetimleri ve birim sorumluları ayrıca, programın bugüne dek nasıl yürüdüğü, başarısı, aksayan yönleri hakkında kesin bilgilere sahip değil. Bu nedenle sunuşu gerçekleştirecek olan sorumlu aşağıdakileri gerçekleştirmek istiyor:

- Öncelikle, değişim programını genel hatları ile tanıtmak, ortak anlayış oluşturmak,
- Programın üniversite ve diğer üniversiteler açısından önemini vurgulamak,
- Mevcut durumu ve bugüne değin yapılanları aktarmak,
- Yeni değişiklikleri ve bunlar ile ilgili yapılması gerekenleri paylaşmak,
- Birim sorumlularından gelecek soruları yanıtlamak.

Kendisine neden bu sunuşu yaptığı sorulduğunda, sunuşunda aşağıdaki amaçları gerçekleştirmeyi planladığını söylüyor:

- Katılımcıların programın önemini kavramasını sağlamak,
- Yeni değişikliklere göre yapılması gerekenleri planlamalarına yardımcı olmak,
- Daha fazla öğrencinin değişim programlarından yararlanmasını sağlamak.

Değişim programı sorumlusu sadece bu amaçları belirlemekle kalmayıp, ayrıca, sunuşundan önce, fakültelere ve birimlere e-posta göndererek sunuşunda hangi konulara ağırlık vermesi gerektiği konusunda görüş ve öneriler alıyor. Sunuşunu ve içeriğini de bu önerilere ve isteklere göre ayarlamaya çalışıyor.



Sizce, yukarıdaki iki sunuştan hangisinin daha etkili veya başarılı olma şansı var? Neden?

Örneklerde de incelediğiniz gibi, bazı sunuşlar diğerlerine göre daha planlıdır ve belirli bir amaca yönelik yapılır. Sunuşları etkili kılan, belirli amaçlarının olması, sunuşun bu amaç çerçevesinde planlanması ve yapılandırılması, hedef kitlenin iyi tanınması ve ihtiyaçlarının bilinmesi gibi özelliklerdir.

Sunuş Senaryosu

Yukarıda, sunuşların da bir film gibi senaryosu olabileceğini ifade etmiştik. Senaryo, görüntü ve sese dönüşecek olan duygu veya düşüncelerin yazıyla ifade edilmesi sürecidir. Başka bir deyişle senaryo, paylaşılacak duygu ve düşüncelerin yerine ulaşabilmesi için yürütülen bir hazırlık, planlama aşamasıdır. İzlediğimiz film veya dizilerin senaryo dediğimiz kısa öykülerine bir göz atarsak, ekranlara veya perdeye düştüklerinde nasıl görünecekleri, bize hangi sırada neyi nasıl aktaracakları ve sonuçta hangi mesajı nasıl verecekleri konusunda bir fikir sahibi olabiliriz. İşte, yapacağımız sunuşun da bu şekilde kısa bir öyküsünü hazırlamak veya düşünmek, sunuşun planlamasında oldukça yararlı olacaktır.

Diyelim ki *eğiticilerin eğitimi* konulu bir sunuş yapacağız. Bu sunuşa yönelik bir senaryo oluşturmaya çalışalım. Aslında senaryo oluştururken yapacağımız şey, sunuşun nasıl başlayacağına, nasıl gelişeceğine

ve nasıl sona ereceğine karar vermek ve bu düşüncelerimizi yazıya dökmektir. Buna, sunuşun kısa öyküsü diyebiliriz. Aşağıdaki kısa sunuş öyküsüne bir göz atalım.

> *Sunuş, "şimdiye kadar ne tür eğitim etkinliklerine katıldınız?" sorusu ile başlayacak. İzleyicilerden bu soruya yönelik tepkiler alınacak. Daha sonra, farklı eğitim durumlarından örnekler paylaşılacak. Bir takım kurumlarda değişik amaçlarla yapılan eğitim etkinlilerinden örnekler verilecek. Bunun için farklı vidyolar izlenecek. Bu örneklerde, eğiticileri başarılı kılan ve eğitimleri etkili yapan konular paylaşılacak. Daha sonra, başarılı eğiticilerin sahip olması gereken yeterlikler üzerinde durulacak. Bunlar sırasıyla, alan bilgisi, genel kültür ve iletişim becerileri olarak ifade edilecek. Daha sonra, öğretim tasarımı, yöntemler, ortamlar ve ölçme ve değerlendirme konuları üzerinde durulacak. Her biri ayrıntıları ile paylaşılacak. Bu ayrıntılar, görsel malzemelerle desteklenerek verilecek. Gerektiğinde tablolar, grafikler ve özet bilgiler paylaşılacak. Her bir konudan sonra, katılımcıların görüşleri sorulacak ve etkinlikler yaptırılacak. Bu etkinlikler, katılımcıların ekipler halinde düşünmesini, karar vermesini gerektirecek etkinlikler olacak. Örneğin, birlikte bir konu belirleyecekler, öğretim amacı geliştirecekler, konuya ilişkin ortam ve yöntemleri seçerek, nasıl değerlendirme yapacaklarını belirleyecekler. Konular tamamlandığında, katılımcılardan belirledikleri konuları ve tasarımladıkları eğitimleri 5'er dakikada diğerleri ile paylaşmaları istenecek. Her bir grup paylaştığında, diğerlerinin görüş ve önerileri alınacak. Tüm gruplar bitirdiğinde, birlikte kısa bir son değerlendirme yapılarak, sunuş bitirilecek.*

Yukarıdaki örnekte, eğiticilerin eğitimi konulu bir sunuşun nasıl gerçekleşeceğine yönelik kısa bir öykü belirledik. Başka bir deyişle, sunuşun senaryosunu belirledik. Aslında sunuşlardan önce böyle bir senaryoyu her zaman oluşturmak zorunda değilsiniz. Ancak, olayların nasıl ve hangi sırada gelişeceğine dair yapacağımız böyle bir hazırlık, bize sunuşumuzun bundan sonraki planlama aşamalarında oldukça yardımcı olacaktır. Çünkü bu senaryoya bakarak, artık sunuşumuzun giriş, gelişme ve sonuç bölümlerini tasarlayabilir; amacını, temel düşüncelerini ve destekleyici noktalarını daha rahat geliştirebiliriz.

SUNUŞUN BİLEŞENLERİ

Eğer sunuş yapmaya yeni başlıyorsanız veya bu konuda kendinizi tecrübesiz olarak değerlendiriyorsanız, sunuş yaparken, başka bir deyişle diğerlerine birşeyler aktarırken aslında neler olduğuna yakından bir göz atmak faydalı olacaktır. Ne tür sunuş yaparsak yapalım, genel olarak bir sunuş etkinliğinde yedi unsur ön plana çıkmaktadır. Bunlar; konuşmacı, mesaj veya ileti, kanal, dinleyici veya katılımcı, geribildirim, gürültü ve bağlam veya durum olarak sıralanabilir. İzleyen bölümlerde, sunuş yaparken bu bileşenlerin nasıl bir etkileşim içinde bulunduğunu ayrıntılarıyla öğreneceksiniz.

Konuşmacı

Sunuş, doğası itibarı ile bir iletişim sürecidir ve kaynak durumunda olan bir konuşmacı ile başlar. Telefonunuzu kullanarak, bir arkadaşınızı aradığınızda ve konuşmaya başladığınızda, o anki iletişim sürecinde "konuşmacı" durumundasınızdır. Arkadaşınız da doğal olarak sizi dinlediği için "dinleyici"dir. Öte yandan, siz susup arkadaşınız bir şeyler söylemeye başladığında ise artık o "konuşmacı", siz de "dinleyici" konumundasınızdır. O halde, genel bir iletişim süreci için, "konuşmacı" ve "dinleyici" olma hali sürekli değil, değişken bir durumdur denebilir. Ancak, bu değişkenlik, sunuş yaparken bu kadar sık yaşanmayabilir. Çünkü yapacağınız sunuşlarda, genel olarak siz konuşmacı, duygu ve düşüncelerinizi paylaştığınız kitle de dinleyici konumunda olacaktır. Elbette ki, arada sırada diğerleri de konuşacak, soru soracak veya sizin sorduğunuz bir takım soruları cevaplayacaktır. Ancak, temelde siz konuşmacısınızdır. İş yerinde, üstlerinize verdiğiniz bir birfte, genelde sunuşu baştan sona siz yürütür, gerektiğinde soruları cevaplarsınız.

Konuşmacı olarak başarımız, yine kendimize bağlıdır. Bireysel olarak inandırıcılığımız, konuştuğumuz konu hakkındaki bilgimiz, konuşmaya yönelik hazırlığımız, konuşma tarzımız, dinleyicilere ve konuya ilişkin sergilediğimiz duyarlılık veya ilgi de bizim başarımız ile doğrudan ilişkili olacaktır. Etkili bir sunuş, coşku ve heyecan gerektirir.



Eğer siz, konuştuğunuz konuda yeterince coşkulu değilseniz ve heyecan duymuyorsanız, karşınızdaki dinleyicilerin de paylaştıklarınıza ilgi duyup heyecanlanmalarını bekleyemezsiniz.

Etkili sunuşlar yapabilen başarılı bir konuşmacı olmak için, kendi sunuş becerilerimiz konusunda bir fikir sahibi olmamız gerekir. Sunuş becerilerimizi değerlendirmeden önce, genel konuşmacı tür ve özelliklerini gözden geçirelim. Mandel'e (2000) göre, dört tip konuşmacı eğilimi vardır. Bunlar;

- Kaçınma,
- Direnç gösterme,
- Kabul etme ve
- Fırsat yaratma olarak ifade edilebilir.

Bu eğilim türlerinden biri bizim ne tür bir konuşmacı adayı olduğumuzu tanımlamaktadır. Kaçınma eğilimi gösteren bir konuşmacı, herhangi bir hedef kitlenin önünde bir şey sunmamak için elinden geleni yapacaktır. Hatta bazı durumlarda bu tür kişiler, iş tanımları arasında bu tür konuşma veya sunuş yapma görevi olmayan meslekleri tercih ederler.

Direnç gösterme eğilimindeki bir kişi, kendisinden bir sunuş istendiğinde kaygılanacaktır. Bu kaygının düzeyi oldukça yüksek olabilir. Bu tür kimseler, işlerinin bir gereği olduğundan, sunuşlardan kaçamayabilirler, ancak yaptıkları sunuşları hiç bir zaman kendileri tercih etmezler. Konuşma yapmak zorunda kaldıklarında, bunu büyük bir rahatsızlık ve isteksizlikle yerine getirirler.

Kabul etme eğilimindeki konuşmacılar, işlerinin gereği sunuşlar yaparlar, ancak kendileri bu fırsatları yaratmayı ve kullanmayı tercih etmezler. Sunuşları kabul etmelerinin veya yapmalarının bir nedeni de üstlerinin kendilerinden bunu beklemesidir. Bu tür konuşmacılar ara sıra sunuş yapsalar da, bazı sunuşlarının başarılı olduğunu düşünebilirler. Nadiren de olsa, bazı sunuşlarının amacına ulaştığını, dinleyicileri etkileyebildiklerini düşünürler.

Fırsat yaratma eğiliminde olan konuşmacılar ise, sunuş yapmak için fırsat kollar, buldukları her fırsatı değerlendirmeye çalışırlar. Onlar için sunuş, mesleki ve bireysel gelişme anlamında bir fırsattır. Duyulan heyecan, sunuş sırasındaki güdülenmeyi sağlayacak olan olumlu bir duygudur. Çok sık konuşma yaparak, mesleki iletişim becerilerini ve öz-güvenlerini artırabileceklerinin ve yeni fırsatlar yakalayabileceklerinin farkındadırlar.

Aşağıda verilen ifadeler, yine Mandel (2000) tarafından, sunuş konusunda kendimizi değerlendirmemiz için oluşturulmuştur. Bu değerlendirmeyi yapabilmek için, ifadelerin her birine 5 ile 1 arasında puan vermemiz gerekiyor. 5, ifade edilen beceriyi hep, 1 ise hiç göstermediğimiz anlamına gelmektedir. 3 ise, ifade edilen beceri konusunda kararsız olduğumuzda verilmelidir.

Çizelge 5.1: Konuşmacı becerilerini değerlendirme ölçütleri. Mandel (2000, s.12)'den uyarlanmıştır.

	İfadeler	**Hep**				**Hiç**
		5	**4**	**3**	**2**	**1**
1	Hedef kitle hakkında, birden fazla yöntemle ayrıntılı bilgi toplarım.	5	4	3	2	1
2	Sunuşumu planlamaya başlamadan önce sunuşumun amacını belirlerim.	5	4	3	2	1
3	Sunuşumu yapılandırmama yardımcı olacak temel düşünceleri belirlerim.	5	4	3	2	1
4	Sunuş yapım, temel düşüncelerim ve bunları destekleyen fikirlerden oluşur. Bunların hepsine değinirim.	5	4	3	2	1
5	Sunuşumu yapılandırırken giriş, gelişme ve sonuç bölümlerini planlarım.	5	4	3	2	1
6	Gelişme bölümümde, sunuşumun içeriği belirli bir düzen ve yapı içinde verilir. Gerekli örnek, istatistik ve etkinliklerle desteklenir.	5	4	3	2	1
7	Sonuç bölümüm, akılda kalıcıdır, sunuşun amacı doğrultusunda önemli noktaları yineler.	5	4	3	2	1
8	Hedef kitlemin dikkatini çekecek bir giriş hazırlarım.	5	4	3	2	1
9	Görseller ve grafiklerim sade, açık ve anlaşılırdır.	5	4	3	2	1
10	Sunuşumu yaparken, gerekli enerji ve motivasyonu sağlarım. Yeterli düzeyde bir heyecanla başa çıkabilirim ve onu lehime kullanırım.	5	4	3	2	1
11	Hedef kitlemin sunuştan beklentilerine önem veririm ve kazanacakları yeterlikleri anladıklarından emin olurum.	5	4	3	2	1
12	Fikirlerimi coşkulu bir şekilde ve istekle paylaşırım.	5	4	3	2	1
13	Sunuş notlarımdan okumak yerine, dinleyicilerimle iletişim kurarak sunuşumu yaparım.	5	4	3	2	1
14	Sunuş notlarım sadece kısa, hatırlatıcı notlardır. Sunuşumu uzun metinler okuyarak yapmam.	5	4	3	2	1
15	Sunuş gününden önce gerçek sunuş gibi prova yaparım.	5	4	3	2	1
16	Olası sorulara nasıl cevap vereceğim konusunda çalışırım.	5	4	3	2	1
17	Hedef kitlemle sürekli göz teması kurarım.	5	4	3	2	1
18	Beden dilim, verdiğim mesajlarımla uyumludur. Heyecanımı ve tedirginliğimi kontrol edebilirim.	5	4	3	2	1
19	Ses tonum güçlü ve yeterince anlaşılırdır. Monoton bir tonla konuşmamaya çalışırım.	5	4	3	2	1
20	Sunuştan önce, sunuş mekanını, oturma düzenini ve teknik araçları kontrol ederim.	5	4	3	2	1
	TOPLAM					

Puanlamamızı bitirdikten sonra, aldığımız toplam puana bakarak, konuşma becerilerimiz hakkında bir fikir sahibi olabiliriz. Bu durumda; 80 ve üzeri puan, bizim başarılı olduğumuzu, ufak tefek eksikleri zamanla deneyim kazanarak gidereceğimizi ifade eder. 60-80 arası puan, çok etkili bir konuşmacı olmasak da, başarılı bir konuşmacı olmak için yüksek bir potansiyelimiz olduğunu ve daha fazla sunuş yaparak deneyimlerimizi arttırmamız gerektiğini ifade eder. 40-60 arası puan, konuşmalarımızda oldukça etkisiz bir performans sergilediğimizi, bir dizi eksiklerimiz olduğunu ve sunuşlar konusunda okuyarak ve eğitsel etkinliklere katılarak becerilerimizi arttırmamız gerektiğini ifade eder. 40 puanın altı, sunuş konusunda oldukça yetersiz olduğumuzu, bilinçli veya bilinçsiz, sunuşlara ve diğer insanlarla paylaşmaya fazla önem vermediğimizi ifade eder.

Eğer sunuş becerileri konusunda çok iyi bir durumda değilsek, yapabileceğimiz bir takım şeyler olduğunu bilmeliyiz. Aslında, belirli süreçlerden geçerek, belirli bir zaman içinde etkili sunuşlar için gerekli olan becerilere ve tekniklere sahip olabiliriz. Kaldı ki etrafımızda bunun birçok örneği bulunmaktadır. Bu konuda daha etkin olabilmek için, etrafımızdakilerle daha fazla iletişim kurmaya, kendimizi daha iyi ifade etmeye çalışmaya, bunları yaparken sık sık değerlendirmeler yapmaya ve etrafımızdakilerin geribildirimlerini değerlendirmeye özen göstermeliyiz.



Etkili bir sunuş için etkili bir konuşmacı şarttır diyebiliriz. Ancak, etkili bir konuşmacının, söyleyecek bir sözü, aktaracak bir mesajı olması gerekmektedir.

Mesaj

Mesaj, sunuşu yapan kimsenin, karşısındaki dinleyicilerle paylaştıklarıdır. Telefonda arkadaşınıza "bu akşam saat 7'de yurt binasının önünde buluşalım" dediğinizde, bu isteğiniz, sizin paylaştığınız mesajınızdır. Aynı şekilde "bugünkü toplantımızın amacı, yeni yönetmelikle birlikte şirketimizin müşterilere karşı ne tür yeni sorumluluklar yüklendiğini paylaşmak" dediğinizde, bu ifadeniz, yine sizin mesajınızdır. Aslında, mesajdan söz ederken, paylaştıklarımızın sadece bu sözlü ifadeler olmadığını, aynı zamanda bir takım sözsüz iletişim ögelerini de paylaştığımızı bilmeliyiz. Bu sözsüz iletişim ögeleri arasında; sesimizin tonunu, görünüşümüzü, beden dilimizi, yüz ifadelerimizi ve göz temasımızı örnek olarak saymak mümkündür.

Sunuşlardaki nihai amacımız, paylaşmak istediğimiz mesajın karşımızdaki kitleye gitmesidir. Bu, ancak neyi (sözlü mesaj) nasıl (sözsüz mesaj) söylediğimizle mümkün olacaktır. Şimdi, şöyle bir durum düşünelim: Bir çalışanınız işe geç geldi ve siz de ona "neden geç kaldın?" diye soruyorsunuz. Burada siz konuşmacı, çalışan dinleyici ve paylaştığınız mesaj da "neden geç kaldın?" sorusudur. Aslında buraya kadar bir sıkıntı yoktur. Sıkıntı, bu mesajı nasıl paylaştığınızla ortaya çıkmaktadır. Bu soruyu gerçekten merak eden ve bilgi almak isteyen bir kişinin yumuşak ses tonu, beden dili ve yüz ifadesi ile sorduğunuzda, karşınızdakinin takınacağı tavır ile, onu azarlamak ve cezalandırmak üzere sesinizi yükselterek sorduğunuzdaki takınacağı tavır farklı olacaktır. Mesajı paylaştığınız kişi ilkinde bize nerede kaldığını, gerekçeleri ile sakin bir şekilde açıklamaya çalışırken, ikincisinde savunmaya çekilecek, belki o da ses tonunu yükselterek, istenmeyen bir tartışmanın başlamasına neden olacaktır.

Sözsüz iletişim ögeleri karşımızdakilere sadece bizim kızgın veya sakin olduğumuzu aktarmayacak, aynı zamanda paylaştığımız konu hakkında bilgili olup olmadığımız, konuya önem verip vermediğimiz ve karşımızdakilere saygı duyup duymadığımız gibi daha birçok mesajı da aktaracaktır. O halde, mesajlarımızı sadece sözlü ifadelerimizle değil, ses tonumuzla, beden dilimizle, yüz ifademizle de aktardığımızın farkında olarak sunuşlarımızı yapmalıyız. Dinleyicilerin, amaçladığımız bilgi ve becerileri kazanması, bizi ilgi ile dinlemesi, bizi inandırıcı bulması ve ikna olması gibi tüm sonuçlar, bu ögelerden etkilenecektir. Sonuç olarak, sunuşlarda paylaştığımız mesaj çok önemlidir, ancak onu nasıl paylaştığımız, karşı tarafa nasıl aktardığımız da bir o kadar önemlidir. Mesajlarımızın karşı tarafa aktarılmasında hayati önem taşıyan bir diğer konu da, mesajlarımızı taşıyan ortamlar, yani iletişim kanallarıdır.



Herhangi bir arkadaşınıza veya başka birine "bana yardım eder misin?" sorusunu değişik ses tonu ve yüz ifadeleri ile söylediğinizi düşünün ve hatta uygulayın. Sizce karşınızdaki kişi hangi durumlarda size beklediğiniz şekilde davranacak?

Kanal

Kanal, iletişim sürecinde mesajı taşıyan herhangi bir şey olarak tanımlanır. Yani, mesajın karşıya neyle, nasıl aktarıldığı ile ilgilidir. Baştaki örneklerde, telefonla aradığımız arkadaşımızla birşey paylaşırken kullandığımız kanal, telefondur. Çünkü karşı tarafa sesimizi taşıyan araç, o an telefondur. Bir arkadaşımızla yüz yüze konuştuğumuzda kullandığımız kanal ise, sesimizi ona taşıyan, aktaran havadan başka bir şey değildir. O halde, günlük paylaşımlarımızda, yani yüz yüze bireylerarası iletişimde sıkça kullandığımız iletişim kanalı havadır. Buna yüz yüze iletişim de diyebiliriz. Genellikle, iş yerlerimizde veya başka mekanlarda yaptığımız sunuşlar yüz yüzedir. Öte yandan, sunuşlarda mesajlarımızı karşımızdakilere aktarmak için, genellikle birden fazla kanal kullanabiliriz.

Bir ülke liderinin yaptığı konuşmanın, yani sunuşun tüm radyo ve televizyon kanallarından yayınlandığını düşünün. Hatta, günümüzde buna interneti de eklemek mümkündür. Aynı konuşma, belirli

bir internet adresinden de canlı olarak takip edilebilir. Sunuşu, sadece radyodan takip edenler, liderin sadece sesini duyacaklar, televizyondan takip edenler, hem sesini duyacak, hem de görüntüsünü izleyecekler, internetten takip edenler de, yine ses ve görüntünün yanında, sunuşla ilgili diğer izleyicilerin anlık yazılı yorumlarını takip edebileceklerdir. Gördüğünüz gibi, her bir kanal, diğerine göre farklı özellikler, üstünlükler ve sınırlılıklar taşıyabilmektedir.

Küçük bir toplantı odasında, iş yerindekilere yaptığımız bir sunuda sesimizi daha iyi duyurabilmek için bir mikrofon, bazı şeyleri yazarak veya çizerek açıklamak için bir pano, hazırladığımız sunuyu göstermek için de bilgisayar ve projeksiyon cihazı ile bir perde kullandığımızı düşünelim. Buradaki iletişim kanalları; mikrofon, pano ve bilgisayar-projeksiyon-perde araçlarıdır. Sesimizi mikrofon kanalı ile daha iyi duyururken, anlık eklemek isteyebileceğimiz yazı ve çizimleri pano yardımıyla, diğer metin, grafik, resim, fotoğraf ve vidyo gibi sunuşumuzu destekleyen unsurları da bilgisayar ve projeksiyon yardımıyla dinleyicilerle paylaşabiliriz. Öte yandan, eğer gerekirse, odadaki televizyonu ve cd/dvd oynatıcıyı kullanarak, hazır bir dramayı da dinleyicilerle paylaşabiliriz.



Sunuş yaparken, sadece sesimizle ve notlarımızla katılımcılara mesajlarımızı aktarmak zorunda değiliz. Pek çok farklı kanalı kullanarak, mesajlarımızı daha etkili ve estetik bir şekilde paylaşabiliriz.

Mesajlarımızı birden fazla kanal ile aktarmak, bizim katılımcılar üzerinde farklı ve daha fazla etkiler bırakmamızda önemli rol oynayacaktır. İletişim kanallarını; yazı tahtası, basılı malzemeler, broşürler, afişler, tepegöz, bir takım nesne ve objeler (örneğin cansız bir manken, anlatılan bir makine veya cihazın modeli vb.), mobil cihazlar, tablet bilgisayarlar ve daha bunlar gibi mesaj aktarmak için kullanabileceğimiz pek çok araç-gereç olarak çoğaltmak mümkündür. Sunuşlarımızda birden fazla kanal kullanmak bize çeşitli yararlar sağlayacaktır. Bunlar şöyle ifade edilebilir:

- Sunuş süresini kısaltır
- İlgiyi canlı tutar
- Paylaşmaya olan isteği arttırır
- Soyut bir takım kavramları somutlaştırır
- Gerçekçi yaşantılar sağlar

Sunuşlarımızda, her zaman tüm bu kanalları kullanmak zorunda mıyız? Bu tür kanalları neye göre seçeceğiz? Genel tasarım sürecinde olduğu gibi, bu noktada da sadelik ilkesi, aslında en etkili ilkedir. Burada sormamız gereken sorular, sunuşu hangi neden veya nedenlerle yaptığımız, katılımcılardan ne beklediğimiz ve mesajlarımızı paylaşmakta en etkili yol veya yolların neler olabileceğidir. Gereksiz kanal kullanımı, mesajlarımızın arka planda kalmasına, yanlış anlaşılmasına ve etkilerini yitirmesine de neden olabilir. Tüm bunlardan yola çıkarak, kanal seçimi konusunda belirli ölçütlerden yararlanıldığını ifade edebiliriz. Bu ölçütler şöyle sıralanabilir:

- Sunuşun amacı
- Katılımcıların özellikleri
- Katılımcı kitlenin büyüklüğü
- Sahip olduğumuz süre ve maliyet
- Sahip olduğumuz fiziki olanaklar

Genel olarak sunuşlarımızda, mesajlarımızı aktarmak için bir veya birkaç kanaldan yararlanırız. Farklı kanallar kullanarak; dinleyicilerin farklı duyularına seslenir, onların bireysel farklılıklarına daha çok özen göstermiş oluruz. Daha fazla duyuya seslenerek ve bireysel farklılıklara özen göstererek, etkili bir sunuş

gerçekleştirmek için çok önemli bir adım atmış oluruz. Ancak, hangi kanalı kullanırsak kullanalım, mesajlarımız ancak bir dinleyici kitlesine ulaştığında anlam kazanacaktır.

Dinleyici

Dinleyici veya diğer adıyla katılımcı, mesajlarımızı aktardığımız kimselerdir. Karşımızda bir dinleyici kitlesi yoksa, sunuştan, iletişimden bahsetmek mümkün değildir. Arkadaşımız ile telefonda konuştuğumuzda bir tek dinleyicimiz varken, sınıfta, toplantı odasında onlarca, hatta yüzlerce dinleyicimiz olabilir. Sayıları ne olursa olsun dinleyiciler, sunuşlarımızı planlarken alacağımız birçok kararda temel rol oynamaktadır.

Konuşmacının paylaştığı mesaj, ancak ve ancak dinleyici ona bir anlam yükleyince önem taşır. Dinleyici; bilgi birikimi, deneyimleri, amaçları, değerleri ve tutumlarını kullanarak, dinlediklerine ve paylaşılanlara bir anlam yükler. Tüm bu sayılanlar, kişilerin referans çerçevesini oluşturur. Yani dinleyiciler, referans çerçeveleri dahilindeki bu birikimleri ile işittiklerini, gördüklerini ve deneyimlerine kattıklarını anlamlandırırlar. Konuşmacı ve dinleyici farklı bireyler olduğundan, tamamen aynı referans çerçevelerinin olması beklenemez. Takdir edersiniz ki, her insanın farklı bilgi birikimleri ve deneyimleri olacaktır. Ancak, konuşmacı ve dinleyicinin referans çerçevelerinde ne kadar çok benzerlikler veya ortaklıklar olursa, anlaşmaları, benzer şeyleri düşünmeleri ve konuşmaları ihtimali o kadar yükselecektir. Aynı iş yerindeki arkadaşlarınızla olan konuşmalarınız ile, ilk defa karşılaştığınız kimselerle olan konuşmalarınızı veya paylaşımlarınızı düşünün. Tanıdığınız ve aynı yerde çalışan insanlarla, yeni tanıştıklarınıza göre daha fazla ortaklıklarınız, geçmişiniz olduğundan, daha etkili iletişim kurabilirsiniz. Oysa yeni tanıştığınız birini çok iyi tanımadığınızdan, yani ortak bir referans çerçeveniz olmadığından, iletişiminiz çok etkili olmayacaktır.

Gerçekten diğerleri ile bu kadar farklı yönler taşıyor muyuz? Evet, aslında aynı kurumda, hatta aynı odanın içinde çalışıyor olsanız bile, diğer insanlarla farklı bilgi birikimlerine, deneyimlere ve düşüncelere sahibiz. Örneğin, çevrenizde tanıyor olduğunuzu düşündüğünüz bir grup insandan size herhangi bir eşyayı tarif etmelerini isterseniz –diyelim ki bu bir sandalye veya dolap olsun, her birinin sadece kendi deneyimleri ve bilgileri dahilinde bir şeyler tanımladığını fark edeceksiniz. Sizin kafanızdaki sandalye veya dolabı tarif edenlerle benzer referanslarınız, daha değişik tarif edenlerle de farklı referanslarınız bulunuyor demektir. Aslında bu basit etkinlikle bile, etrafınızdaki kimselerin "sandalye" veya "dolap" konusunda nasıl düşündüklerini belirlemiş, onları bu sınırlı konularda eskiye göre daha iyi tanımış oldunuz. Buradan yola çıkarak, konuşmacının, dinleyicileri hakkında bilgi edinmesinin, onların farklı bilgilerine ulaşmasının, paylaşacaklarının etkili olması açısından son derece önemli olduğunu söyleyebiliriz. Bu şekilde birbirimizi tanıyarak, birbirimiz hakkında bilgilenerek yapmaya çalıştığımız şey, onlarla ortak bir referans çerçevesi oluşturmaktır. Bu ortak deneyimler, bilgiler arttıkça, içinde bulunacağımız iletişimin etkili olma ihtimali de artacaktır.

İnsanların farklı referans çerçeveleri olacağından, konuşmacı olarak, sunuşlarımızı bunu dikkate alarak yapılandırmalı, dinleyici odaklı düşünmeye çalışmalıyız. Eğer paylaştığımız bilgiler, duygu ve düşünceler dinleyicilerimizin referans çerçevelerinin çok dışında ise veya onlar için çok sıradan ve önemsiz kalıyorsa, anlattıklarımızı onların bilgileri, deneyimleri, ilgi ve değerleri ile ilişkilendirmekte zorlanırız. Bu durumdan, ancak dinleyicilerimizi, yani hedef kitlemizi tanıyarak, tanımaya çalışarak kurtulabiliriz. Bu hazırlıklarla yaptığımız bir sunuşun sonunda, dinleyicilerin "bu benim için önemli" deme olasılığı yükselecektir. Bu da, konuşmaya başarıyı getiren anahtardır. Sunuş öncesinde dinleyicilerimizi tanımak, tanımaya çalışmak, sunuşumuzun başarısı için son derece önemlidir. Ancak bir o kadar önemli olan şey de, sunuş sırasında dinleyicilerimizin bize sağlayacağı geribildirimler olacaktır.

Geribildirim

Geribildirim, iletişim sürecinde olmazsa olmaz kavramlardan biridir. Eğer bir iletişim sürecinde geribildirim yoksa, orada iletişimden bahsetmemiz mümkün değildir. Eğer bir ortamda iletişim yoksa, zaten bir sunuştan da bahsedemeyeceğimiz açıktır. O halde geribilidirim, sunuş sırasında dikkat etmek zorunda olduğumuz önemli bir konudur. Bir arkadaşınıza "günaydın" dediğinizde onun da size cevaben "günaydın" demesi, sizin geribildirim aldığınızın, yani iletişimin gerçekleştiğinin, sürdüğünün

göstergesidir. Geribildirim, dinleyicilerimizin, sunuşu takip edip etmediklerinin, sunuş içinde kaybolup kaybolmadıklarının ve sunuştan yararlanıp yararlanmadıklarının bir göstergesi olarak değerlendirilmelidir.

Geribildirim hemen anında alınabileceği gibi, bazen gecikmeli de olabilir. Örneğin, televizyondan belirli bir kitleye seslenen konuşmacının, (eğer canlı bir yayın değilse), izleyicilerden hemen geribildirim alma olanağı bulunmamaktadır. Öte yandan, aynı sunuş sırasında stüdyoda konuk bulunuyorsa, konuşmacı bu dinleyicilerden anında gerbildirim alabilecektir. Gecikmeli olarak izleyiciden gelecek geribildirimi izlenme oranlarına bakarak, sosyal medyadaki tartışmalardan, kanala gelen elektronik veya normal postalardan edinmek mümkündür. Bunun yanı sıra, telefonda başka biriyle yaptığımız konuşmada, karşımızdaki ile anında geribildirim paylaştığımızı söyleyebiliriz. Sunuşlarda genellikle, anında geribildirimden bahsetmekteyiz. Çünkü bu kitaba konu olan sunuşlar, diğerleri ile yüzyüze yaptığımız paylaşımları içeren iletişim süreçleridir.

İnsanlar herhangi bir sunuşa katıldığında, anlatılan ve paylaşılan her şeyi bir sünger gibi emerek kaydetmez, anlamlandırmazlar. Anlatılanları paylaşıp anlamlandırmak pek çok şeye bağlı olacaktır. Öncelikle, ortak referans çerçevesi bilgilerinizi hatırlayın. Dinleyiciler, herşeyden önce, eğer paylaşılanlar kendi referans çerçeveleri dahilinde bir anlam taşıyorsa yeni aldıkları bilgileri yeniden anlamlandırabilir, bunlara olumlu tepki, yani olumlu geribildirim verebilirler. Öte yandan, dinleyiciler herhangi bir şeyi anlamadıklarında da hala geribildirim sağlamaktadırlar. Bizim için burada önemli olan geribildirimlerin olumlu veya olumsuz olması değil, dinleyicilerin sunuş sırasında bizimle neleri paylaştıkları, nasıl iletişim kurduklarıdır. Bu geribilidirimlerin bazıları "evet, anladım, çok doğru, katılıyorum" şeklinde olurken, bazıları da "nasıl yani, katılmıyorum, anlayamadım, sanmıyorum" şeklinde de olabilir.



Dinleyiciler geribildirimlerini bize sadece sözlü olarak değil, beden dilleri ile de verebilirler.

Anlattığınız bir konuda karşınızdakilerin yüzünüze boş bakışları, size anlatılanlar hakkında bir şey bilmedikleri, konuyu çok zor veya yabancı buldukları anlamında bir geribildirim niteliği taşıyacaktır. Öte yandan, paylaştığınız bir bilgi sonunda gözünüzün içine bakan, başını evet anlamında sallayan, o sırada anlattıklarınızdan notlar alan dinleyicilerden de söylediklerinizi anlıyorum geribildirimini alırsınız. Buradan yola çıkarak, sunuş sırasında, dinleyicilerimizin bize pek çok farklı şekilde geribildirim gönderdiğini söyleyebiliriz. Dinleyiciler sandalyelerinde dik oturup, gözleri ile sizi takip mi ediyorlar? Yoksa neredeyse masanın üzerine başlarını koymak üzereler mi? Yüzünüze gülümseyerek ve hayranlıkla mı bakıyorlar? Yoksa bakışlarında şaşkınlık ve belirsizlik mi var? Gözlerini açıp, can kulağı ile sizi dinler gibi bir halleri mi var? Yoksa başka şeylerle ilgileniyorlar ve dikkatlerini size vermiyorlar mı? Yaptığınız şakalara gülüyorlar mı? Sorduğunuz sorulara cevap vererek, yorumlarda bulunuyorlar mı? Yoksa saatlerine bakmaya mı başladılar? Arkalarda birisi sürekli size birşey demeye mi çalışıyor? Sizi onaylamadıklarını ve söylediğinizin aksine görüşleri olduğunu ifade eder gibi mi başlarını sallıyorlar? Tüm bunlar, dinleyicilerinizin size sağladığı geribildirimlerdir. Etkili bir sunuş yapmaya çalışan bir konuşmacı olarak, tüm bu geribildirimleri dikkatle takip etmeli, gerektiğinde, bu geribildirimlere göre ayarlamalar yapabilmelisiniz. Çünkü ancak bu geribildirimleri dikkate aldığınızda iletişiminiz, yani sunuşunuz etkili bir şekilde devam edebilecektir.

Dinleyicilerimizden alıyor olacağımız tepkilerin, geribildirimlerin genel olarak ortak noktaları olabileceği gibi, bazen toplumsal, kültürel farklılıklar da taşıyor olabileceğini ifade etmekte yarar vardır. Örneğin başını iki yana sallamak, hemen her ortamda bir "onaylamama, katılmama" ifadesi olarak algılanırken; yukarıdan aşağıya, biraz da gülümseyerek sallamak, yine her ortamda onaylama, anlama ifadesi olarak yorumlanabilir. Bu ve benzer ifadeler evrenseldir diyebiliriz. Ancak, bazı sözlü veya sözsüz iletişim ifadeleri toplumdan topluma, kültürden kültüre farklılık gösterebilmektedir. Örneğin, siz sunuş yaptığınız sırada dinleyicileriniz yumrukları ile masaya vurarak gürültü yapmaya başlayabilirler. Bazıları bunu bir onaylamama, protesto işareti olarak yorumlarken, bazıları da onaylama, takdir işareti olarak yorumlayabilirler. Dünyanın bazı yerlerinde gerçekten de bu bir onaylama ifadesidir. Bu durumda konuşmayı sonlandırmanız veya salondan çıkmanız bu dinleyiciler açısından oldukça garip karşılanabilir.

Başka bir durumda da konuşmacı, dinleyicilerden gelen yoğun soruları ve istekleri, olması gereken "etkileşim" veya sunuya karşı yoğun ilgi ve istek olarak yorumlayabilir. Oysa belki dinleyiciler sıkılmışlar, bir çok şeyi anlamamışlar veya kafaları karışmıştır. O halde, konuşmacı olarak, etkili bir sunuşu sürdürebilmemiz için, bize gelen geribildirimleri doğru çözümlememiz ve gerektiği şekilde davranmamız son derece önemlidir. Bazen bu çözümlemeler bazı gürültü kaynakları yüzünden yanlış yapılabilmektedir. Gürültü ve olası gürültü kaynakları, sunuşumuzun etkili olarak devam edebilmesi açısından dikkat etmemiz gereken noktalardan biridir.

Gürültü

İletişim sürecinde, dolayısıyla sunuşlarımızda, mesajların paylaşılmasını engelleyen her şey gürültü olarak adlandırılır. Bu gürültülerin kaynakları çok çeşitli olabilir. Örneğin, konuşma yaptığımız sırada dışarıdan gelen bir takım sesler, bazı dinleyicilerin yüksek sesle kendi aralarında konuşması, telefonda konuşurken kulağımıza gelen hışırtılar, dışarıda biri ile konuşurken trafiğin rahatsız edici sesi ve benzeri etkenler iletişimimizi olumsuz yönde etkileyecektir. Gürültü, iletişim sürecinde, sunuşlarımızda istemediğimiz bir şeydir ve sürmesi durumunda etkili bir paylaşma olmayacaktır. Bu durumda ne yapmak gerektiğine değinmeden önce, gürültüye neden olabilecek bazı temel kaynaklara değinmek yerinde olacaktır. İletişimde gürültü kaynakları genel olarak aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Fiziksel
- Fizyolojik
- Toplumsal, kültürel
- Semantik gürültüler
- Psikolojik gürültüler
- Zaman
- Algıda seçicilik

Fiziksel gürültüler, sunuş veya iletişim ortamındaki iletişim kanalını etkileyen çevresel bir takım faktörlerdir. Örneğin trafiğin uğultusu, telefondaki cızırtı, televizyonun sesinin kısık veya görüntünün karlı olması, internet hattının kesik olması, bulunduğumuz ortamın ışıklandırmasının veya ses düzeninin iyi olmaması gibi fiziksel etkenler sunuşu olumsuz yönde etkileyecek birer gürültü kaynağıdır.

Fizyolojik gürültü kaynakları, sunuş sırasındaki sağlık durumlarımız, karnımızın açlığı, başımızın ağrıması, sandalyemizin rahat olmaması ve dolayısıyla belimizin ağrıması gibi bir takım fizyolojik nedenlerdir. Bu nedenler, sunuşa etkin bir şekilde katılımımızı engelleyerek, gürültü oluşturacaklardır.

Toplumsal ve kültürel gürültüler, o anki sunuş sırasında, katılımcıların bir takım sosyal, kültürel ve dini değerlerine karşı tehdit algılayıp algılamadıkları ile ilgilidir. Örneğin, konuşmacının paylaştığı bir örnek veya söylediği bir söz bazı katılımcıları yukarıdaki değerler çerçevesinde rahatsız edince, iletişim kopacak, bu katılımcılar rahatsız oldukları bir durumda sunuşa kendilerini veremeyecektir.

Semantik gürültü türü, konuşmacı ve dinleyicilerin, daha önce öğrendiğimiz ortak referans çerçeveleri ile ilgilidir. Konuşmacının ifadelerine yüklediği bir anlamı, dinleyicilerin aynı şekilde anlayamaması veya çok farklı anlaması semantik gürültü oluşturacaktır. Bu durumda da iletişim kesintiye uğrayacaktır.

Psikolojik gürültüler, dinleyicilerin o an içinde oldukları psikolojik durumların, iletişime geçmelerini, etkin bir katılım sağlamalarını, doğru geribildirimler vermelerini engellemesidir. Örneğin, o an çok daha önemli olduğunu düşündüğünüz bir şey için farklı bir yerde olmanız gerektiğini düşünüyorsanız, o anki sunuş ortamından çok uzakta olacaksınız. Fiziksel olarak orada olsanız da, psikolojik olarak binlerce kilometre uzakta olabilirsiniz. Korkularınız, endişeleriniz, başka ve daha öncelikli ihtiyaçlarınız ve bunlara yönelik hisleriniz sizin ruhen sağlıklı ve etkin bir şekilde o anki sunuşa katılımınızı engelleyecektir. Bazı uzmanlar, sunuş ve eğitim gibi bir takım etkinliklerdeki en yoğun ve başa çıkılması

zor gürültünün, psikolojik gürültü türü olduğu konusunda birleşmektedir. Gerçekten de sunuş salonunda olan herkesin, aslında o an orada olduğunu söylemek her zaman doğruyu yansıtmayabilir.

Zaman olgusu, bazen insanların üzerinde olumsuz bir baskı oluşturabilir, hem konuşmacı, hem de dinleyiciler açısından iletişimi engelleyici bir unsur olarak ortaya çıkabilir. Örneğin konuşmacı, paylaşacağı konular için yeterli zamanı olmadığını düşünüyor olabilir. Dinleyicilerin çoğunluğu ise, sunuş ortamında geçirecekleri zamanın, başka bir şey için daha faydalı olacağı konusunda hemfikir olabilir. Böyle durumlarda zaman faktörü, hem konuşmacı hem de dinleyiciler açısından bir gürültü kaynağı olabilir. Öte yandan, paylaşılan bilgiler bazı katılımcılar için, içinde bulundukları zaman diliminde bir şey ifade etmiyor olabilir. Bu durumda, belirli bir zamanda paylaşılan bilgiler bazı katılımcılar açısından öncelik taşımazken, diğer bazıları için ilk öncelikler arasında algılanıyor olabilir. Örneğin, depremi hiç yaşamamış bir dinleyici kitlesine, depremde yapılması gerekenler aktarılırken, o kitlenin anlatılanlara ilgisi ve katılımı ile, yakın bir zamanda deprem yaşamış bir kitleye aynı konu aktarıldığında, o kitlenin konuya olan ilgisi farklı olacaktır.

Algıda seçicilik, aslında bireysel farklılıkları vurgulamaktadır. Aynı sunuşa katılan birçok insan, yine o sunuş içindeki farklı alanlara veya konulara yoğunlaşacaktır. Konuşmacının önemle vurgulamak istediği bazı şeyler, diğerleri için önemli olarak algılanmayabilecektir. Öte yandan, sadece mesajlarına yoğunlaşan ve görünüşüne, beden diline ve iletişim ortamına çok özen göstermeyen bir konuşmacının ifadeleri, karşısında bunlara daha fazla önem veren bir dinleyici grubu tarafından ilgi ile dinlenmeyecek ve sonuçta iletişim kesintiye uğrayacaktır.

O halde, bu kadar gürültü kaynağı varken, konuşmacı olarak bize düşen görev nedir? Daha önce de değindiğimiz gibi, sunuşumuza hazırlanırken, amacımızı iyi ortaya koymak, dinleyici kitlemizi tanımaya çalışmak bize bu konuda oldukça yardımcı olacaktır. Bunun yanında, olası bu tür gürültü kaynaklarından haberdar olmak ve bunu bilerek hareket etmek, bize sunuş sırasında dinleyicilerden alacağımız geribildirimleri doğru değerlendirip zamanında ve yerinde davranma olanağı da tanıyacaktır. Gürültü kaynaklarından haberdar olup, geribildirimleri anında değerlendirerek sunuşumuzun etkili olma şansını arttırabiliriz. Ancak şunu da unutmamamız gerekir ki, bu sunuşun belirli bir amaçla ve o amaca uygun bir bağlamda gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Bizim, dinleyicilerle paylaşmak üzere olduğumuz bilgi ve deneyimler, bunları nasıl paylaşacağımız ve dinleyicilerden alacağımız geribildirimler, bu bağlam içinde şekillenecektir.

Bağlam

Her iletişim süreci bir bağlam içinde gerçekleşir. Dolayısıyla, her sunuşun da bir bağlamı vardır. Bağlam, sunuşun içinde geçtiği zaman ve mekan ile ilgilidir. Arkadaşlarımıza yapacağımız sıradan bir bilgilendirme sunuşu ile, kurumdaki üstlerimize yapacağımız sunuşun bağlamları farklı olacaktır. Bir iş başvurusunda kendimizi takdim ederken içinde bulunacağımız durum ile, tanıştığımız birine kendimizi tanıtmamızın bağlamı da farklı olacaktır. İletişim, bir bağlam içinde gerçekleşir ve bu bağlamdan etkilenmesi ve şekillenmesi kadar doğal bir şey yoktur. Bu sebeple, sunuşumuzun bağlamı, bizim için son derece belirleyici özellik taşıyacaktır.

Çok önemli bireysel veya mesleki konularımızı, daha sessiz, sakin ve resmi ortamlarda paylaşmayı tercih etmemiz doğaldır. Örneğin bir iş yemeği için seçtiğimiz yer, daha sakin ve resmi bir yer olabilir. Arkadaşlarımızla eğlenmek ve stres atmak için çıktığımız bir yemek için daha canlı, gürültülü yerler tercih ediyor olabiliriz. Her iki durumda da, paylaşacaklarımızın içeriği, paylaşma şeklimiz, paylaşmaya başlayışımız, sürdürmemiz ve sonlandırmamaız da farklı olacaktır. Herhangi birinin bir süredir beraber olduğu kız arkadaşına evlenme teklifi ederken duygu ve düşüncelerini paylaşma şekli, o güne kadar olan paylaşımlarından çok daha farklı olacaktır. Çünkü bu olayın bağlamı farklıdır. Bir gün önce iş yerinde yakın arkadaşımızla kurduğumuz iletişim içeriği ve şekli, o rahatsızlanıp hastanedeyken çok daha farklı gelişecektir. Çalıştığımız yerde işler çok iyi giderken katıldığımız bir toplantıdaki sunuş atmosferi ile, bir kriz anında yapılan sunuş atmosferi oldukça farklılaşacaktır.

Dinleyicilerin çok canlı ve neşeli olduğu bir bağlamda, bizim ciddiyetimiz ve durgunluğumuz nasıl garip karşılanacaksa, aksi durumda, onların sakin ve durgun olduğu bir anda bizim coşkumuz,

mutluluğumuz da garip karşılanabilir. Şirketin kurucusunun anısına düzenlenen bir sunuştaki paylaşımımız ile mevcut yöneticinin adına verilen bir partideki sunuşumuz da farklılıklar taşıyabilecektir.



Konuşmacı, sunuşun bağlamı hakkında bilgi sahibi olmalı, nasıl bir zaman ve mekan bağlamında konuşmayı yapıyor olacağını önceden bilmelidir.

İş toplantıları, anma törenleri, cenazeler, mezuniyetler, yaş günü kutlamaları, emeklilik kutlamaları vb. etkinlikler gündelik yaşamımızda sıkça karşılaşabileceğimiz durumlardır. Bu durumların her biri kendine özgü bağlamlar içermekte ve bu tür etkinliklerde yapacağımız sunuşlar veya kuracağımız iletişimler bu bağlamların kendilerine özgü ritüelleri dikkate alınarak yapılmalıdır. Bu noktada hatırlamamız gereken bir diğer konu da, sunuşun bağlamını göz önünde bulundururken sadece paylaşacağımız içeriğe değil, aynı zamanda fiziki düzenlemelere de dikkat etmek olmalıdır. Çünkü hem sunuşumuz, hem de fiziki ortam birlikte bir bütünlük sağlayacaktır.

Buraya kadar, herhangi bir sunuş etkinliğinde belirli bir dinleyici kitlesine bir şeyler aktarırken, sunuşumuzda ne tür unsurların etkin olduğunu ve bunların birbirleri ile olan etkileşimini gördük. Bundan sonraki bölümlerde sunuşumuzu planlamak için gerekli adımlar üzerinde durmaya başlayacağız. Ancak, bu hazırlıklardan önce sunuşlarımızda önemli olan bir kaç konuya daha değinelim.

SUNUŞ HAZIRLIĞI VE ÖNEMİ

Sunuşlar, çoğu zaman sadece kendi isteğimiz doğrultusunda yaptığımız ve sonuçları sadece bizi ilgilendiren etkinlikler değildir. Sunuşların sonucunda ulaşmaya çalıştığımız belirli amaçlarımız vardır. Bu nedenle, sunuşların rastgele ve plansız olarak değil, belirli bir hazırlık aşamasından sonra yapılması önemlidir. Herşeyden önce, konuşmacının, belirli bir dinleyici kitlesinin karşısına geçtiğinde kendine, kurumuna ve dinleyicilerine karşı sorumlulukları vardır. Tek başına bu sorumluluk hissi bile sunuşlara hazırlık yapmak için yeterli bir nedendir. Kendimiz açısından düşündüğümüzde, ne kadar hazırlıklı ve ne kadar planlı bir sunuş yaparsak, sunuşumuz o kadar etkili olacak ve takdir edilecektir. Öte yandan, dinleyiciler açısından da düşünmemiz gerekmektedir. Yarım saatlik kötü ve hazırlıksız bir sunuş yaptığımızda, sadece kendi zamanımızı değil, karşımızdaki dinleyicilerin de zamanını çalmış oluyoruz. Karşımızda on kişinin olduğunu bile düşünsek, her birinin daha etkili kullanabileceği bu zaman boşa gitmiş olacaktır.

Sunuş hazırlığı, sadece zamanı etkili kullanmak için değil, etik anlamda da önem vermemiz gereken bir süreçtir. Karşımızdaki dinleyici kitlesi ister iş yerindeki yöneticiler olsun, isterse de yakın arkadaş grubumuz, üzerinde çalışılmış, hazırlanılmış ve özen gösterilmiş bir sunuşu ve paylaşımı hak edeceklerdir. Sunuş hazırlığı; konunun seçilmesinden(bazen konu kendilinden bir ihtiyaç olarak belirlenmiş olabilir) amaçların belirlenmesine, içeriğin düzenlenmesinden, görsel materyallerin hazırlanmasına, sunuş ortamının hazırlanmasından sunuşun provasının yapılmasına kadar bir çok adımı içeren bir süreçtir. İzleyen ünitede, bu sürecin belirli adımlarını daha yakından tanıma fırsatı bulacaksınız. Ancak burada hemen belirtmek gerekir ki, etik anlamda en öncelikli sorumluluğumuz, sunuş yapacağımız konu hakkında bilgili ve donanımlı olmaktır. Bu konunun önemini aşağıdaki gibi yaşanmış bir örnekle açıklamak yerinde olacaktır.

İlk Yardım Sunuşu

Üniversitede yürütülen proje geliştirme derslerinden birinde, öğrenciler ekipler halinde çalışarak farklı kurumlarda değişik sorunlara yönelik projeler tasarımlamakta ve etkinlikler düzenlemektedir. Bu çalışmaların birinde, bir öğrenci ekibi bir ilkokulda çalışır. Beş kişilik ekip, okulda küçük kazalara ve olası tehlikelere karşı farkındalığı arttırmak ve nasıl davranılacağını göstermek amacıyla bir proje hazırlar. Bu projenin içindeki etkinliklerden biri de, ilkokul üçüncü sınıf öğrencilerine basit kazalara karşı nasıl ilk yardım uygularız konulu bir sunuştur.

Sunuşu, ekibin kendisi gerçekleştirecektir. Aslında hiç birisi, sunacakları bu konuda tam anlamıyla kendisini yeterli görmemektedir. Bunun için basılı malzemelerden, internette ulaştıkları kaynaklardan ve kampüs üzerinde yer alan hastanedeki uzman kişilerden gerekli bilgileri toplarlar. Sonra, yapacakları bir saatlik sunuş için, topladıkları bu bilgileri düzenlemeye başlarlar. Amaçları açıktır. Öğrencileri ve öğretmeni gündelik yaşamda karşılaşabilecekleri basit kazalara karşı bilgilendirmek, temel ilk yardım becerilerini kazandırmak. Sonunda, hazırladıkları içeriği ve buna bağlı oluşturdukları sunuyu, görselleri ile birlikte kampüsteki uzman hekimlere yeniden göstererek onaylarını alırlar.

İçeriğin hazırlanmasından sonra ekip, sunuş için de hazırlıklara başlar. Hazırladıkları Power Point sunusunun yanında, şehirdeki bir takım kurumlardan ve sağlık merkezlerinden aldıkları afişleri, broşürleri ve CD'leri de sunuşlarında kullanmak üzere hazırlarlar. Sunuşlarında, paylaştıkları konuları ayrıca uygulamalı olarak da göstermek isteyen ekip, bu konuda da uzmanlardan yardım alırlar ve sunuştan önce deneyim kazanırlar. Sunuştan önce, kendi aralarında tüm ayrıntıları ve etkinlikleri ile sunuşun bir kaç kez provasını yaparlar. Bu provalar sırasında gözlemledikleri aksaklıkları düzeltme fırsatı bulurlar.

Sunuş günü geldiğinde, ekip artık hazırdır ve sunuşlarını planladıkları gibi gerçekleştirirler. Hem anlatılanlar ilgilerini çektiği için, hem de uygulama bölümleri olduğu için çocuklar dikkatle sunuşu izlerler. Hatta uygulamalar sırasında, ekibin gönüllü öğrenci istemesi üzerine çoğu uygulamalara katılırlar. Öğretmen de memnun olmuştur. Sunuş planlandığı gibi zamanında biter.

Bu sunuştan yaklaşık bir-iki hafta sonra, ekip üyelerinden biri, etkinliği yaptıkları okuldaki sınıf öğretmeninden bir telefon alır. Öğretmen, telefonda ekibe sunuş için tekrar teşekkür ederken, geçen gün sınıfta yaşadıkları bir olaydan bahseder. Bir öğrenci, kalemini ağzına sokmuş, ve kalemin arkasındaki bir kapak boğazına kaçmıştır. Ders sırasında nefessiz kalan öğrencinin arkadaşları önce panik olmuş, sonra hemen öğretmenlerine haber vermiştir. Öğretmen, kısa bir panik anından sonra, gerekli ve doğru müdahaleyi yaparak, çocuğun boğazından nesneyi çıkarabilmiştir. Öğretmen, ekip üyesine tekrar teşekkür ederken, bu sunuşun ne kadar yerinde olduğunu ve iyi ki bu sunuşa katıldıklarını söylemektedir.

Evet, belki tüm sunuşlar bu kadar dramatik sonuçlar ve etkiler bırakmayacaktır, ancak amacına ulaşan bir sunuş ve dolayısıyla konuşmacı, en az bu örnekteki ekip kadar gurur taşıyacaktır. Eğer sunuşumuz için bir amaç belirlemiş isek, bu amaç ne olursa olsun, sunuş sonucunda bu amaca ulaşmamız, sunuşumuzun etkili olduğunu gösterecektir. Bu amaç bazen bir hayat kurtarmak, bazen diğerlerini etkilemek, bazen bilgilendirmek, bazen de birşeyi öğretmek olabilir. Bir sunuşun etkili olabilmesinin, o sunuşun amacına ulaşmasıyla ilgili olduğunu daha önce ifade etmiştik. Örnekteki ekibin sunuştan önce bir amaç belirlemeleri, bu amaç etrafında bilgi toplamaları, bu bilgileri düzenlemeleri, bir takım destekleyici materyaller kullanmaları ve sunuşun akışını planlayıp prova yapmaları, onların sunuş için planladıkları amaçlarına ulaşmalarını sağlamıştır. Gerçekten de, sunuş konumuz ne olursa olsun, sunuşumuza yönelik detaylı bir araştırma ve planlama süreci, bize sadece etkili bir sunuş olarak değil, kendimize, kurumumuza ve dinleyicilerimize karşı taşıdığımız sorumluluğun sonucunda etik davranmanın mutluluğunu da getirecektir. Etkili bir sunuş yapabilmek için bir diğer önemli konu da, sunuşu yapacağımız dinleyici grubu, yani hedef kitlemizi tanımak olacaktır.



Hedef kitlemizi iyi tanır ve çözümlersek, sunuşumuzun başarısını arttırmak için önemli bir adım atmış oluruz.

HEDEF KİTLE ÇÖZÜMLEMESİ

Hedef kitlemiz hakkında ne kadar çok bilgiye sahip olursak ve bu bilgileri ne kadar çok sunuşumuza katarsak, sunuşumuzun onların ilgisini çekmesi, beklentilerini karşılaması ve planladığımız etkileri bırakması o kadar kolaylaşacaktır. Gerçekten de, kendileri hakkında hiç bir bilgimiz olmayan bir dinleyici grubunu, sunuş sırasında etkilemek, onları işin içine katmak ve ilgilerini canlı tutmak çok zor olacaktır.

Bu bilgileri, sunuş hazırlığımız sırasında baştan toplamak ve sunuşumuzu planlarken gerektiği gibi kullanmak, sunuşumuzun istediğimiz gibi yürümesini sağlayacaktır.

Bilgi ve düşüncelerimizi paylaştığımız insanları tanımak, tanımaya çalışmak sadece sunuşlarımız için değil, aynı zamanda gündelik yaşamlarımızda diğerleri ile kurduğmuz iletişimlerde de önemlidir. Karşımızdaki insanı ne kadar iyi tanıyorsak, onun mesajlarını o kadar iyi anlar ve ona göre hareket ederiz. Yeni tanıştığımız insanları anlamakta güçlük çekmemizin nedeni, onlar hakkında fazla bilgiye sahip olmamamızdır. Yukarıdaki bölümlerde bahsettiğimiz ortak refeans çerçevesini ancak bu yolla oluşturabilir ve geliştirebiliriz. Konuşmacı, dinleyicileri ile ilgili ne kadar çok bilgiye ulaşırsa, ortak noktalar bulup, bu ortak noktaları, mesajlarının anlaşılırlığını arttırmak üzere kullanabilir. Aşağıda, bu konuya ilişkin iki örnek verilmiştir. Şimdi bu örnekleri inceleyelim:

Çatışma

Van depremi sonrasında, deprem bölgesine giden bir yardım ekibi, buradaki deneyimlerini aktarırken, oradaki ilk günlerinde yaşadıkları bir olayı paylaştılar. Ekip, gece kaldıkları bir binada artçı sarsıntıya yakalanır ve etraftakilerin de uyarılarıyla kendilerini dışarıya atarlar. Bu sırada dışarıda silah sesleri duyan ekip daha bir telaşlanır. İlk düşündükleri, daha önceki medyada gördükleri haberlerin de etkisiyle, şehirde terörist gruplarla güvenlik güçleri arasında çatışma çıktığı ve kendilerinin de tehlike altında olduğudur. Depremin ardından, bir de çatışma arasında kaldığını düşünen ekip, korkmuştur ve ne yapacaklarını bilemezler ve telaşlı bir şekilde beklerler.

Ortalık sakinleşince ve sarsıntılar geçince, etrafındakilerle konuşma fırsatı bulurlar ve olayın aslını öğrenirler. Aslında şehirde çatışma olmamıştır. Silahlar, çok daha farklı bir amaç için patlamıştır. Şehirde, gece bu şekilde depremler olduğunda, insanları uyarmak için bazıları dışarı çıkıp silahları ile havaya ateş etmekte, bu şekilde diğerlerini uyarmaktadırlar. Orada yaşayan insanlar da bunu bildikleri için, silah sesini bir uyarı olarak algılamakta ve daha büyük bir deprem olasılığına karşı bulundukları binaları terketmektedirler. Ekip üyeleri bunu bilmediği için, bu silah seslerini farklı bir şekilde, çatışma olarak yorumlamışlarıdr. Oysa, birbirleri ile daha çok paylaşımı ve ortak deneyimleri olan şehir halkı, mesajı doğru anlamlandırmışlardır.

Bu konuda paylaşacağımız bir başka örnek de, bir köyde geçiyor. Köyde, nüfus planlaması ve doğum kontrol yöntemleri konusunda bir bilgilendirme sunuşu yapılıyor. Ayrıntıları örneğimizde inceleyelim.

Doğum Kontrol Yöntemleri

Büyükşehirde bulunan bir sivil toplum kuruluşu, köyde yaşayan belirli bir hedef kitleye yönelik bilinçlendirme etkinlikleri düzenlemektedir. Bu etkinlikler kapsamında yapılanlardan biri de uzman bir grubun, köye giderek, oradakilere doğum kontrol yöntemleri ve önemi konusunda bir sunuş yapması olarak planlanmıştır. Uzman grup, konusunda bilgili, deneyimli bir gruptur. Ekip, erkek ve bayan hekimlerden oluşmaktadır.

Sunuşları için çok fazla araştırma yapmaya gerek duymayan ekip, sunuşlarını görsellerle destekleyerek hazırlamayı, vidyo, afiş, broşür ve benzeri basılı malzemeler kullanmayı da planlarlar. Planlarına göre, insanları köy okulunun bir sınıfında toplayacaklar, hem görsel, hem işitsel materyallerden yararlanarak, sunuşlarını yapacaklardır. Yeri geldikçe soruları cevaplayacak, bazı doğum kontrol araçlarını gerçek nesneler olarak gösterecekler, kullanımlarını da gösterimlerle ve grafiklerle açıklayacklardır. Vidyolarda, konunun önemini dile getiren dramalar yer almaktadır. Sunuş, iki oturum halinde gerçekleşecek, erkekler ve kadınlar, isteyen diğer aile bireyleri ile sunuşa katılacaklardır. Muhtardan, telefon yoluyla gerekli bilgilendirmeleri yapmasını isterler ve okuldaki olanaklar konusunda bilgi alırlar. Okulda sadece elektrik vardır ve bilgisayar, projeksiyon vb. araçları kendileri tamin edeceklerdir. Sunuş günü gelir.

Sunuşun ilk oturumunda, ekip salonda yeterli katılımın olmadığını düşünse de, sınıfta bulunan 15 kadar katılımcı ile sunuşa başlarlar. Sınıfta üç tane erkek katılımcı

bulunmaktadır. Yaşadıkları çevrenin de gereği olarak, katılımcılar etkin bir katılım sağlamamakta, sorulara sessiz kalmayı tercih etmektedir. Çünkü paylaşılan içerik onlar için toplumda her zaman paylaştıkları, hele kadınlar ve erkekler olarak birlikte konuştukları konular değildir. Kaldı ki bu konuların çoğu onlar için ayıptır. Öğlen arasından sonra yapılan ikinci oturumda, sunuşu yapan ekip, sınıfta muhtarın yakını olan 4 bayan katılımcıdan başka kimse göremezler. Sunuşa devam ederler ve arada dağıttıkları broşür ve diğer basılı malzemeler konusunda katılımcılarla konuştuklarında, sınıftakilerin büyük çoğunluğunun okuma yazma bilmediğini öğrenirler. Ekip sunuşu bitirir. Ancak, o gün yaşadıklarından ve sunuşun sonucundan hiç biri memnun değildir.

Yukarıdaki örnekler, iletişim kurduğumuz insanları tanımadığımızda, paylaştığımız mesajların beklenen etkiyi yapamayacağını ve yanlış yorumlanacağını gösteren iyi birer örnektir. Gerçekten de, dinleyici kitlemiz hakında toplayacağımız bazı temel bilgiler bile, bazen sunuşun gidişatını değiştirebilir, hatta bizi günün yıldızı yapabilir. Aksi durumlar ise, sonuçları ne konuşmacıyı ne de dinleycileri tatmin etmeyen sunuşlar olacaktır.

Peki hedef kitelemize yönelik hangi bilgileri toplamamız ve kullanmamız gerekir? Bu sorunun cevabı, sunuştan sunuşa değişkenlik gösterebilir. Örneğin, iş yerimizde yaptığımız bir sunuşta dinleyicileri tanımaya çalışmak için göstereceğimiz çaba ve toplayacağımız bilgilerle, yukarıdaki örnekte olduğu gibi bir durumda göstereceğimiz çaba ve toplamaya çalışacağımız bilgiler gerek hacim, gerekse ayrıntıları açısından farklı olacaktır. Alışık olduğumuz bir dinleyici kitlesinin belirli özelliklerini, sunuşumuzu planlayıp hazırlarken göz önünde bulundurmak yerinde olacaktır. Bu özellikler; onların bir takım genel özellikleri ile daha özel, bireysel özellikleri olarak iki grupta toplanabilir. Genel özellikler; sayıları, öğrenim durumları, cinsiyetleri, yaşları, toplumsal nitelikleri, kurumdaki statüleri, beklenti ve tutumları gibi katılımcıların bir takım genel özellikleridir. Daha özel olan bireysel özellikleri ise; ilgi alanları, sunuşa yönelik güdülenme düzeyleri, yetenekleri ve öğrenme biçimleri gibi bir takım bireysel/eğitsel özelliklerden oluşur. Tanıdığımız bir dinleyici kitlesine yönelik bu tür bilgiler için önceden bir takım izlenimlerimiz veya bilgilerimiz bulunabilir. Ancak, durum ne olursa olsun, bu özellikleri sunuşun öncesinde yeniden gözden geçirmekte, özellikle de tanımadığımız bir dinleyici kitlesine yönelik bu tür bilgileri araştırırken biraz daha dikkatli ve çözümleyici olmakta yarar vardır.

Yukarıda örnek verilen bilgiler bir veya birden fazla araç veya yöntemle toplanabilir. Bu yöntemlere genel olarak "veri toplama teknikleri" adı verilir. Hedef kitle çözümlemesi yapılırken, ne kadar çok veri toplama tekniği kullanılırsa, o kadar doğru bilgilere ulaşılacağı varsayılır. Gerçekten de, tek bir araçla topladığınız bilgiler daha sığ olacak, tek bir açıyı resmedecektir. Örneğin, bazı bilgilere doğrudan kişilerin kendilerine sorarak ulaşabiliriz. Bunda hiç bir sıkıntı yoktur. Ancak, buna ek olarak bu kişilerin kurumdaki dosyalarından da çeşitli bilgiler edinebilir, kendilerinden aldığımız bilgilerin doğrulamasını da yapabiliriz. Bu şekilde birden fazla veri toplama tekniğini işe koşmak, bize daha fazla, yansız ve doğru veri toplama fırsatını verecektir. Veri toplama teknikleri aşağıdaki gibi çeşitlenebilir:

- Kurumsal belgeler/kayıtlar
- Kişilere konu ile ilgili anket uygulama
- İşverenlerle görüşme
- Çalışanlarla görüşme
- Odak grup görüşmeleri
- Kurumda konu ile ilgili gözlemler
- Konu ile ilgili test uygulaması
- Yapılan çalışma örneklerini inceleme

Bu tekniklerin her birini burada ayrıntıları ile incelemeyeceğiz. Ancak şunu bir daha ifade etmek gerekir ki, hedef kitlemiz hakkında ne kadar fazla veri toplama tekniği kullanırsak, o kadar çok veriye ulaşma şansımız olacaktır. Ayrıca, her bir tekniğin birbirine karşı üstünlükleri ve sınırlılıkları

bulunmaktadır. Örneğin, hedef kitleye sadece bir konu ile ilgili anket uyguladığımızda, sadece o anketteki sorularla sınırlı olacak şekilde veri toplayabiliriz. Anketi uyguladıktan sonra bir daha soru ekleme veya çıkarma şansımız olmayacaktır. Ancak, bu şekilde, kısa sürede pek çok kişiden veri toplamamız mümkün olacaktır. Öte yandan, insanlarla görüşerek veri toplarken, ilave sorular sorabilir, görüşme gündemini istediğimiz gibi yönlendirebilir ve değiştirebiliriz. Ancak, görüşme için daha fazla zaman ayırmamız, planlı davranmamız ve görüştüğümüz insanların takvimine uymamız gerekecektir. Bu şekilde, tekniklerin birbirine karşı üstünlük ve sınırlılıklarını bildiğimizde, uygun teknikleri bir arada kullanarak daha fazla ve yararlı veri toplamak mümkün olacaktır.

Gündelik yaşamda, sunuşlarımıza hazırlık yaparken, her durumda bu veri toplama tekniklerini işe koşmamız için yeterli zamanımız ve çabamız olmayabilir. Bu durumda, hedef kitle ile ilgili bir takım genel ve bireysel bilgileri kurumdan ve diğer kaynaklardan sağladıktan sonra, hedef kitleyi temsil eden bir grup insan ile yapacağımız yüz yüze veya telefon görüşmesi de bize faydalı veriler sağlayacaktır. Zaten çoğu durumda, hedef kitlenin her birine ulaşmak mümkün olmayabilir. Bu şekilde belirleyeceğiniz bir grup insandan aşağıdakilere benzer verileri sağlamaya çalışabilirsiniz:

- Bu konu sizin ilginizi çekiyor mu? Neden?
- Bu konuyla ilgili nelerin öncelikli olduğunu düşünüyorsunuz?
- Bu konu ile ilgili ne tür deneyimleriniz var? Ya da etrafınızdakilerin deneyimleri neler?
- Bu konu ile ilgili ne tür sorunlar yaşadınız? Yaşamaktasınız?
- Bu konu ile ilgili olumlu neler söyleyebilirsiniz?
- Bu konu ile ilgili sormak istediğiniz sorular var mıdır?
- Bu konu hakkında nasıl bilgilenmek istersiniz?
- Bu konu dışındaki mesleki veya bireysel önceliklerinizi nelerdir?

Bu ve benzer soruları, hedef kitlemizi temsil eden bir grup insanla paylaştığımızda, öncelikli konuları, olası sorunları, kişilerin deneyim birikimlerini, öğrenme tercihlerini vb. daha bir çok konuyu, planlama sürecimize dahil etmek için kapsamlı veriler elde etmiş oluruz. Bu verilerle, hem daha etkili bir sunuş planlayabilir, hem de sunuş öncesinde ve sunuş sırasında yetişkinlerle olan etkileşimimizi arttırabiliriz. Yetişkin öğrenme kuramı, yetişkinlerin planlama sürecine dahil edildiklerinde, daha çok güdülendiklerini ve öğrenme veya diğer iletişim süreçlerine daha etkin katıldıklarını söylemektedir.



Şimdiye dek yaptığınız bir sunuşu düşünün. Hedef kitlenizle ilgili bilgileri hangi yöntem veya yöntemlerle topladınız?

Hedef kitlemiz hakkında edindiğimiz bilgileri, bundan sonra yapacağımız planlamalarda işe koşmak, sunuşumuz için belirlediğimiz amaçlara ulaşmamızı sağlayacaktır. Ancak, şunu unutmamak gerekir ki, sunuşumuzun başarısı, yalnızca hedef kitleyi iyi çözümlemeye bağlı değildir. Hesaplayamadığımız daha bir çok dış etken, sunuşumuz için olumsuz bir zemin oluşturabilir. Örneğin, sunuşumuzu yaptığımız gün, sunuşa katılan karar vericilerin, bir üst düzey yöneticinin veya kurumun kendisinin gündemindeki çok beklenmedik bir gelişme veya daha öncelikli bir durum, bizim sunuşumuzun etkisini azaltabilir veya sunuşumuzu çok olumsuz bir şekilde etkileyebilir. Bu tür beklenmedik durumlarda, konuşmacı olarak çok fazla hareket şansımız yoktur. Büyük bir firmanın yeni ürününün lansman sunuşu, o günün sabahında ülke genelinde ekonomik veya politik bir krizin patlaması sonucu medyanın flaş haberleri yanında ikinci plana itilebilir, hatta hiç önemsenmeyebilir. Bu durumda önceden planlayıp, yapılabilecek pek bir şey yoktur. Bazı etkenler, kontrolümüzün dışındadır. Pek çok konuşmacının, bu şekilde yapılacak pek bir şeyin olmadığını düşündüğü bir diğer konu da sunuşlarda duyulan kaygı ve heyecandır. Onlara göre bazı insanlar bu konuda şanslı, bazılarının ise yapacak bir şeyi yoktur. İzleyen bölümde, sunuş kaygısı ve bu kaygıyla başa çıkmak için neler yapabileceğimiz anlatılmaktadır.

SUNUŞ KAYGISI VE KAYGIYLA BAŞA ÇIKMA

Sunuş kaygısı ve heyecanı, hemen herkesin bir şekilde yaşadığı veya en azından başkalarında gözlemlediği bir konudur. En deneyimli ve başarılı konuşmacılar bile, ilk sunuşlarında ne kadar heyecanlandıklarından, seslerinin nasıl titrediğinden bahsetmektedir. Sunuş veya konuşma becerisi, deneyim kazandıkça gelişen bir beceridir. İnsanlarda en sık görülen fobiler arasında ilk sıralarda sosyal fobi yer almaktadır. Sosyal fobi türü, topluluk içine çıkamama, topluluk içinde konuşamama, yeni insanlarla tanışamama vb. korkuları, kaygıları içermektedir. Sosyal fobinin kendisini gösterdiği alanlardan biri de insanların sunuş yaparken yaşadıkları kaygı ve heyecan duygusudur.

Yurt dışında, üniversite gençleri arasında yapılan bir araştırmada, gençlere en çok yaşadıkları kaygı türleri sorulmuştur. Gençler, % 74 oranla yabancılarla birarada bulunma kaygısını birinci sıraya yerleştirirken, topluluk önünde sunuş yapma kaygısını % 70'le ikinci sırada belirtmişlerdir. Bu kaygıların arasında, otorite sahibi olan diğer kimselerle konuşma ve iş görüşmesi yapma kaygıları, üst sıralarda yer almasa da dikkat çekmektedir. Tüm bu kaygıların ortak yanı; kişinin kendisini veya fikirlerini, duygularını diğerlerine ifade etmede ve paylaşmada yaşadığı heyecan ve korkulardır. Gerçekten de, gerek çocuk, gerekse de yetişkin çağlarda, eğitim-öğretim ortamlarında yaşanılan kaygıların başında, diğer insanların karşısında yapılmak zorunda kalınan sunuşların geldiğini söyleyebiliriz.

Heyecan ve kaygı, herhangi bir stresli ortama girildiğinde artmaktadır. Diğer insanların, özellikle tanımadığımız dinleyicilerin karşısında sunuş yapmak da stresli bir ortamdır. Herhangi bir stresli ortamda, vücudumuz ekstra adrenalin üretmeye başlar. Bu adrenalin yükselmesi, kalbimizin daha hızlı çarpmasına, ellerimizin titremesine, daha fazla terlememize, dizlerimizin bağının çözüldüğünü hissetmemize neden olur. Diğer yandan, sunuş kaygısının son derece normal, hatta belirli bir oranda istenen bir olgu olduğunu da ifade etmek gerekir. Kaygı ve heyecan, belirli bir oranda yaşandığında, performansımızı olumlu yönde etkileyen bir faktör olarak değerlendirilir. Pek çok ünlü atlet, sanatçı, müzisyen ve diğer profesyoneller, bu heyecanı, tatlı bir duygu ve performanslarını olumlu yönde etkileyen bir unsur olarak tanımlamıştır. Dahası, onlara göre bu duygu üretkenliklerini de pekiştirmektedir. Sahne performansı sergileyenlerin, sahne heyecanını, izleyicilerin karşısına çıkıncaya kadar yaşadıkları heyecan, ancak daha sonra zevkli bir paylaşıma dönüşen bir duygu olarak tanımlamaları rastlantı değildir.



Sunuş kaygımızı ve heyecanımızı kontrol edebilirsek, bunu sunuşumuz için olumlu bir etkene çevirme şansımızı arttırabiliriz. Kaygının, belirli bir oranı sunuşun başında doğaldır, gereklidir. Yeter ki onu, sunuşumuzun başında yaşanması gereken olumlu bir etken olarak kabul edelim.

Kaygıyla Başa Çıkma

Sunuş kaygısının belirli bir düzeyde yaşanmasının aslında performansımızı olumlu yönde etkileyeceğini yukarıda ifade ettik. Bunun dışında, sunuşun genelinde duyacağımız aşırı kaygı ve heyecanı aza indirgemek ve sunuşumuzun başarısını gölgelemesini engellemek için uygulayabileceğimiz bazı çözümler vardır. Aşağıda, bu çözüm yollarını, başka bir deyişle kaygı ile başa çıkma yollarını bulacaksınız.

Aslında, biraz kaygı ve heyecanın gerekli olduğunu düşünerek, bunu kabullenerek, sunuş deneyimi için belirli bir mesafe kaydetmiş durumdayız. Gerçekten de, ister sıradan olsun, isterse de çok tanınmış, insanlar diğerleri ile birlikte veya onların karşısında birşeyler yaptıklarında belirli bir düzeyde heyecan duyarlar. Oyuncular kamera karşısında veya sahnede, politikacılar kürsüde, sporcular oyun başlamak üzereyken sahada veya salonda, okuldakiler tahtada, tez savunmasını yapanlar jüri önünde bu kaygıyı yaşarlar.

En deneyimli konuşmacıların bile, sahneye veya kürsüye çıkana dek kaygılandıkları, heyecanlandıkları, ancak kürsüye çıktıklarında veya konuşmaya başladıklarında bu duygunun giderek azaldığı söylenir. Uzmanlar bu durumun, kişilerin zihinsel olarak kendilerini sunuşa ve performanslarına hazırlamalarına, konsantrasyonlarını sağlamalarına yardımcı olduğunu kabul ederler. Kendine aşırı güven

duyan ve bu heyecanı yaşamayan bazı konuşmacılar, bazı durumlarda, konuşmalarının sonunda performanslarından memnun olmadıklarını ifade edebilmektedir. Ünlü bir yazar ve konuşmacı olan I. A. R. Wylie bu durumu, "*Bunca yıllık deneyimimden sonra şunu söyleyebilirim ki, ne zaman bir sunuş için kürsüye yönelsem, boğazım düğümlenir ve kalbim hızla çarpar. Ama bilirim ki bu duygular, sunuşumun başarılı olmasını sağlayacak, beni dinleyicilere olumlu gösterecek duygulardır. Kendime çok güvendiğim ve bu heyecanı hissetmediğim bir kaç sunuşta ise, kendi açımdan sonucun tamamen bir başarısızlık olduğunu söyleyebilirim*" diye ifade etmiştir.

Kendine güven, kendinden emin olma ve heyecanını kontrol edebilme duyguları elbette ki önemli ve istenilen becerilerdir. Ancak, yukarıda bahsedilen, bu tür bir emin olma duygusunun, bizi gerekli olan ve motivasyon kaynağımız olabilecek, belirli bir düzeydeki heyecandan mahrum etmesi; hevessiz, yaptığımız işten zevk almayan ve sunuş sırasında bu isteksizliği dinleyicilere de aktaran bir konuşmacı durumuna sokmasıdır. Zaten böyle bir sunuştan ne dinleyiciler, ne de kendimiz zevk alabiliriz.

Özetle, sunuş yapan hemen herkesin belirli bir oranda kaygı duyacağını kabul etmemiz gerekir. Sorun, bu kaygı duygusunu, heyecanımızı nasıl kontrol altına alıp, onu nasıl olumlu bir duygu haline dönüştürebileceğimizdir. Bunun için ilk yapmamız gereken, bu kaygı ve sinirlilik haline olumlu bir anlam yüklemektir. Bu duyguları olması gereken ve sürecin gerekli bir parçası olarak kabul etmekle işe başlayabiliriz. Kaygılarımızın kurbanı olmak yerine, bu kaygıları kabul edip, kontrol altında tutmayı, bunlarla güdülenmeyi sağlayabiliriz. Bu kaygıyı, bir sunuş korkusu veya sahne korkusu olarak değil de, yaşamamız gereken bir ön aşama olarak değerlendirmek, etkili bir sunuş yapmanın ön koşulu olarak kabul etmek, durumu daha farklı değerlendirmemize neden olacaktır. Bu bakış açısını kazandığımızda, artık kaygı ile başa çıkmak için aşağıdaki gerekli adımları atabiliriz. Aşağıdaki öneriler, kaygılarınızı olumlu güce dönüştürmek için yapabileceğiniz şeyleri göstermektedir.

Sunuş Yapma Deneyiminizi Arttırın

Tanımadığınız insanlarla dolu bir ortama ilk girdiğinizde, işe başladığınız ilk günde, kız veya erkek arkadaşınızla ilk kez buluştuğunuzda, bir iş başvurusu sırasında, sizin için önemli bir sınava girerken, sizi değerlenriren bir jürinin karşısında, araba kullanmayı öğrenirken ve bunlara benzer durumlarda nasıl heyecanlandığınızı, kaygılandığınızı bir düşünün. Tüm bu örneklerdeki kaygılarımızın başlıca sebebi, bu durumların daha önceden bilmediğimiz, deneyim sahibi olmadığımız, karşılaşmadığımız durumlar olmalarıdır. Ancak, belirli bir zaman geçtiğinde ve bize rahatsızlık veren duruma alıştığımızda, ilk zamanlardaki kaygılarımızın azaldığını ve hatta zaman içinde kaybolduğunu görürüz.

Bu durum, sunuşlarımız için de geçerlidir. Sunuş konumuz ile ilgili araştırıp okudukça ve özellikle yaptığımız sunuşların sayısı arttıkça, kaygılarımızın azaldığını görürüz. Bu nedenle, sunuş konusundaki deneyimlerimizi arttırmaya çalışmalı, sunuş yapma fırsatlarını değerlendirmeli ve bu konuda kendimizi geliştirmeye çabalamalıyız.

Hazırlık Yapın

İzlediğiniz bir tiyatro eserinin, konserin veya spor etkinliğinin arkasında günler, haftalar ve hatta aylarca yapılan çalışma, emek ve hazırlık vardır. Dinleyici veya izleyici olarak şahit olduğumuz birkaç saatlik güzel bir performans, onu gerçekleştirenler için o kadar süreyle sınırlı kalmayacaktır. Sunuşlarımız için de aynı durum geçerlidir. Hangi konuda, hangi hedef kitleye sunuş yaparsak yapalım, mutlaka hazırlanmalıyız. Buradaki sloganımız; "hazırlık, hazırlık ve yine hazırlık" olmalıdır.

Peki, yapacağımız sunuşların hazırlığı için ne kadar süre ayırmalıyız? Bu konu ile ilgili alanyazında bazı kaynaklar, sunuşumuzun her bir dakikası için, en az bir saat zaman ayırmayı öngörmektedir. Bu süre, sunuş konusundaki deneyimlerimize, sunuş için ne kadar araştırma yapmamız gerektiğine ve amacımıza göre değişkenlik gösterebilecektir. Süre, her ne kadar fazla görünse de, sonuçları düşünüldüğünde buna değeceği söylenebilir. Yine alandaki bir uzman, iyi yapılan bir hazırlığın, sunuş kaygısını % 75 oranında azaltacağını ifade etmektedir. Bu ünitede ve izleyen ünitede açıklanan konulara dikkat ederek sunuşlarınızı hazırladığınızda, bu konuda önemli bir aşama kaydetmiş olacaksınız.

Olumlu Düşünün

Sunuşumuz hakkında olumlu düşünmek, bizim kendimize olan güvenimizi arttıracaktır. Genellikle, başarmak için yola çıkan, başaracağına inanan insanların sonunda amacına ulaşacakları kabul edilir. "İnanmak, başarmanın yarısıdır" sözünü hatırlayalım. Unutmayalım ki, kendimize inanmadığımız, güvenmediğimiz durumlarda başarıyı yakalamak neredeyse imkansız hale gelir. Tabi ki bu inancın ve güvenin sağlam zeminlere oturması gerekmektedir. Biz, gerekli hazırlıkları yaptığımızda, paylaşacağımız konuya hakim olduğumuzda, hedef kitlemizi tanıdığımızda ve sunuş planımızı iyi yaptığımızda, bu inancın ve güvenin temelleri de atılmış olacaktır. Aşağıda, sunuşumuzdan önceki bazı olumsuz düşüncelerimizi olumluya çevirmenin yollarını göreceksiniz.

Çizelge 5.2: Sunuşlarla ilgili olumlu ve olumsuz düşüncelerimiz.

Olumsuz Düşünceler	*Olumlu Düşünceler*
Keşke bu sunuşu yapmasaydım!	Bu sunuş, benim için fikirlerimi paylaşma ve sunuş konusunda deneyim kazanma fırsatı!
Hiç iyi bir konuşmacı değilim.	Kimse mükemmel değil ve ben yaptığım her sunuşla daha çok deneyim kazanacağım.
Sunuş yaptığımda çok fazla heyecanlanıyorum.	Herkes heyecanlanabilir. Eğer diğerleri yapabiliyorsa, ben de yapabilirim!
Söyleyeceklerim kimsenin ilgisini çekmeyecek!	İyi bir konuda sunuş yapıyorum ve çok iyi hazırlandım. Sonuç olarak beni dinleyecekler.

Kaynak: Lucas. The Art Of Public Speaking, s.12.

Uzmanlar, sunuş yapmak gibi belirli bir stres altında yapılan etkinliklerde, olumlu düşüncelerin olumsuz düşüncelere oranla beş kat fazla olmasını önermektedir. Başka bir deyişle, içimizdeki her bir olumsuz düşünce ve kaygı için, beş tane olumlu düşünce geliştirmemiz ve bunların gerektirdiği gibi davranmamız gerekir. Bu şekilde, olumsuz düşüncelerimizi zayıflatabilir ve kontrol altına alabiliriz. Sonuç olarak, sunuşumuza daha çok konsantre olarak, dinleyici kitlesine mesajlarımızı daha etkili aktarabiliriz.

Kaygının Çoğu Dışarıdan Algılanmaz

Çoğu kez insanlar, kaygılarının ve heyecanlarının dinleyicilere de yansıyacağını, onların gözünde değer kaybedeceklerini düşünerek, daha çok kaygılanırlar. İnsanların önünde gergin, acemi, güvensiz göründüğümüzü düşünürken, olaya hakim olmamız ve kontrolü sağlamamız oldukça zordur. Şunu açıkça ifade etmek gerekir ki, içimizde hissettiğimiz bu kaygı ve heyecanın sadece çok küçük bir bölümü dinleyiciler tarafından fark edilmektedir. Ünlü bir konuşmacı; "sinir sisteminiz belki size binlerce uyaran gönderiyor olabilir, ancak dinleyiciler bunların sacede bir kaç tanesini fark eder" demiştir.

Her ne kadar avuç içlerimiz terlese ve kalbimiz hızla çarpsa da, soğuk kanlı davranmaya ve sakin görünmeye çalışmak için elimizden gelen çabayı göstermeliyiz. Böylece, dinleyicilerin gerginliğimizi, bizim korktuğumuzdan daha az hissetmelerini sağlayabiliriz. Yıllar sonra, bazı sunuş görüntülerini arkadaşlarıyla birlikte izleyen pek çok insan, "burada heyecandan ölmek üzereydim" diye açıklama yaparken, aslında durumun hiç de o an hissettikleri kadar kötü olmadığını düşünmüştür. Diğer yandan, sunuşumuzu aksatmadıkça ve mesajlarımızın paylaşılmasını engellemedikçe, belirli bir düzey heyecanın da, dinleyiciler tarafından beklenen bir şey olduğunu ve genellikle hoş görüldüğünü belirtmekte yarar vardır.

Sunuşu Hayalinizde Canlandırın

Hayal kurmak, insanoğlunun yaratıcılığında ve gelişiminde çok önemli bir yer tutar. Sunuşlarımızı hayalimizde canlandırmak, bizi psikolojik olarak sunuşumuza hazırlar ve sunuşumuz hakkında olumlu düşünmemize yardımcı olur. Bunu yaparken, olumsuz noktaları mümkün olduğunca düşünmememiz ve sadece güçlü olabileceğimiz noktalara odaklanmamız önerilir. Bu şekilde hayal etme, elbetteki gerçek

sunuş provasının yerini tutmayacaktır, ancak diğer adımlarla birlikte yerine getirildiğinde, bizi zihinsel anlamında olaya hazırlayacağı ifade edilmektedir.

Ünlü bir atlet, yarışlara hazırlanırken, zaman zaman kendisini yarışta koşarken hayal ettiğini, bu hayalinin içine diğer yarışçıları da yerleştirdiğini, onları teker teker geçtiğini, yarış sırasında olabilecek aksaklıklara karşı nasıl davranacağını zihninde canlandırdığını ve sonuçta bitiş çizgisine vardığını hayal ettiğini ifade etmiştir. Sonuçta, bu atlet, katıldığı her yarışı kazanamamaktadır. Ancak, yaptığı fiziksel hazırlıkların yanında, bu tür canlandırmalarla zihinsel olarak da olaya hazırlandığını söyleyebiliriz.

Bu hayali, sunuşumuz için de kurmamız hem olumsuz düşüncelerden uzaklaşmamıza, hem de bilişsel olarak hazır bulunmamıza katkı sağlayacaktır. Ünitenin başında bahsettiğimiz sunuş senaryosunu, nasıl bir giriş yapacağımızı, örneklerimizi hangi sırada nasıl vereceğimizi, hangi soruları nasıl ve ne zaman soracağımızı, bize sorulan soruları nasıl cevaplayacağımızı, sunuşun finalini nasıl yapacağımızı hayalimizde canlandırmak, daha sonra yapacağımız sunuş provalarımız için de bir hazırlık oluşturacaktır.

Mükemmeliyetçi Olmayın

Sunuş konusundaki kaygılarımızı kontrol etmenin bir diğer yolu da, "mükemmel sunuş" diye bir şeyin her zaman her yerde olmadığını kabul etmektir. Herkesin, sunuş yaparken, istemeden de olsa yaptığı hatalar, planlarının dışına çıktığı durumlar, keşke yapmasaydım dediği şeyler olmuştur ve olacaktır. Zaten hayatımız da böyle değil midir? Hayatının sonuna kadar "mükemmel" bir şekilde yaşamayı kim hayal edebilir ki? Bir kaynakta, bu iniş ve çıkışlar, bir kalp grafiğine benzetilmektedir. Kaynağa göre, hayatımızda iniş ve çıkışlar yoksa, çok da yaşadığımızı söylemek mümkün değildir. Hayatta olduğu gibi, sunuşlarımızda da inişlerimiz ve çıkışlarımız olması doğaldır. Önemli olan, olası olumsuzlukların, sunuşumuzun akışını aksatmasına izin vermemektir.

Bazen, sunuşumuz devam ederken, belirli bir zaman ve yerde vermeyi planladığımız bir örneği veya olguyu unutarak geçtiğimizi fark edebiliriz. Bu durum dünyanın sonu değildir. Sunuş içinde aklımıza geldiği anda veya gerekli görürsek başka bir yerde geriye kısa bir dönüş yaparak bu tür şeyleri paylaşabiliriz. Kaldı ki, bizim neleri hangi sırada, nasıl söyleyeceğimizi, dinleyicilerin bilmesi mümkün değildir. O halde bu tür olaylar olduğunda, sunuşumuzu devam ettirmek ve alacağımız pratik kararlarla mesajlarımızı aktarmaya devam etmek en doğru davranış olacaktır. Bu tür davranışlar, zamanla, sunuş konusunda deneyim kazandıkça daha rahat sergileyebileceğimiz davranışlardır.



Sunuş yaparken mükemmeliyetçi olmaya çalışmak, kaygı ve heyecanda olduğu gibi, belirli bir düzeyde tutulduğu sürece olumlu bir davranıştır. Ancak, tamamen mükemmeliyetçiliğe konsantre olmak, bizi gereksiz yere strese sokacak ve sonuçta da gerginlik ve hata kaçınılmaz olacaktır.

Öte yandan, hata yapmak, herkesin kolaylıkla gösterebileceği bir davranıştır ve bu yüzden insanlar genellikle hatalara olgunlukla yaklaşmayı tercih eder. Elbette ki, dinleyicilerin arasında hatalarımızı bu kadar olgunlukla karşılamayacak kimseler de yer alabilir. Bu insanlar açısından, sunuşlarımızda özellikle bilimsel hatalar yapmamaya özen göstermemiz önemlidir. Yani, paylaşacağımız mesajın, içeriğin doğru bilgileri içermesi, işlevsel ve işe yarar öneriler getirmesi gerekir. Bu sorunu da, paylaşacağımız konuya ilişkin yeterince araştırma ve hazırlık yaparak, uzman görüşleri alarak, sunuşumuzun akışını, önemli noktaları ve destekleyici unsurları planlayarak ve bol tekrar yaparak aşabileceğimizi söyleyebiliriz.

Sunuş kaygısıyla başa çıkmak için, yukarıdaki önerilerin yanı sıra, aşağıdaki önlemleri de düşünmekte yarar olacaktır:

- Sunuş günü gerek fiziksel, gerekse zihinsel olarak dinlenmiş olun. Sunuş öncesi, sunuş gününün sabahına kadar ayakta olmak, hala sunuş üzerinde çalışıyor olmak veya eğlenmek için dışarıda zaman geçirerek uykusuz kalmak bize yarardan çok zarar getirecektir.
- Konuşmaya başlamadan önce, bacak kaslarınızı yavaşça sıkıp gevşeterek veya ellerimizi sıkıp bırakarak gerginliğimizi biraz hafifletebiliriz. Bu egzersizler, adrenalinin neden olduğu gerginliğin atılmasına yardımcı olacaktır.

- Konuşmaya başlamadan önce, yavaşça derin birkaç nefes alın. İnsanların çoğu, gergin olduklarında kısa nefesler alır. Oysa bu kısa nefeslerin kaygıyı arttırdığı, pekiştirdiği söylenir. Aldığımız derin nefesler, gerginliğin sürekliliğini keserek, sinirlerimizin yatışmasını sağlayacaktır.

- Özellikle sunuşunuzun ilk bölümü olan giriş bölümüne özen gösterin. Araştırmalar, konuşmacıların kaygı düzeylerinin, sunuşun ilk bir dakikasından sonra anlamlı bir şekilde düştüğünü söylemektedir. Giriş bölümünü planladığımız biçimde geçtikten ve istediğimiz etkiyi yarattıktan sonra, konuşmanın diğer bölümlerinde daha rahat hissediyor olacağız.

- Dinleyicilerinizle mümkün olduğunca göz teması kurun. Unutmayın ki, karşınızdaki bu kitle sadece bir kalabalık değil, her biri farklı birer kişiliktir. Dahası, bu kimseler çoğu durumda sizin tanıdıklarınız veya arkadaşlarınızdır.

- Sunuş kaygınızı veya heyecanınızı düşünmekten daha çok, dinleyicilerinizle iletişim kurmaya çalışın. Kendinizi sunuşunuza verdiğinizde, dinleyicilerin de ilgisini çektiğinizi göreceksiniz. Dinleyecilerle iletişim kurduğunuzda da, kaygılarınızdan uzaklaşmaya başlayacaksınız.

- Sunuşunuza yardımcı olacak şekilde görsel materyaller kullanın. Görseller; ilgi uyandırır, dinleyicilerin dikkatini sizin üzerinizden konuya çeker ve kendinizi daha az baskı altında hissetmenize yardımcı olur.

- Sunuşunuzun belirli bir bölümünü dinleyicilerle birlikte etkinlik yapmaya ayırın. Onlara sorular sorun, diğerleri ile birlikte düşünmelerini, sorun çözmelerini sağlayın, gerekirse oyunlar oynayın. Bu tür etkinlikler bize rahatlamamız ve kendimize güven duymamız açısından fırsat sağlayacaktır. Öte yandan, bu ve benzeri etkinliklerin kullanılması, paylaştığımız konuya ve sunuşun bağlamına da bağlıdır. Ancak, bu tür etkinliklerin, sunuşların çoğu için geçerli olduğunu söyleyebiliriz.

Yukarıdaki önerilerin yanında, yaptığımız sunuşlar sonucu kazandığımız deneyimler ve bunlardan çıkardığımız dersler, bizim kendimize güvenen ve etkili bir konuşmacı olmamızda önemli rol oynayacaktır. Kendimize olan güvenimiz arttıkça, sunuş heyecanımızdan çok mesajlarımıza, bunları paylaşma şeklimize ve dinleyicilerimizle olan etkileşimimize daha çok önem vermeye, onlara odaklanmaya başlarız. Sunuş konusunda kazanacağımız güven ve başarının, hayatımızda çok önemli bir yeri olduğu, tartışmasız bir gerçektir. Çünkü sunuş becerimiz ve bu konudaki öz-güvenimiz, hayatımızın diğer alanlarındaki girişimlerimiz ve başarılarımız için çok önemli bir temel yapı oluşturacaktır.

Özet

Diğer insanlarla birarada yaşadığımız sürece, farklı birçok konuda ve şekilde sunuşlar yapıp paylaşmak zorunda kalabiliriz. Öte yandan, iş hayatında sunuşlar genellikle daha özel bir takım nedenlerle yapılır. Bu nedenler; mal veya hizmetlerin satışını sağlama, çalışanları veya müşterileri bilgilendirme, çalışanların motivasyonunu arttırma, yeni personelin oryantasyonu, çalışanlarla biraraya gelme, görüşme, yönetime durum raporu sunma, imaj ve kurum kimliği oluşturma ve çalışanları eğitme, yetiştirme olarak sıralanabilir. Bazı kaynaklar sunuşları mesleki veya mesleki olmayan sunuşlar olarak sınıflandırırken, bazıları da açıklayıcı veya ikna edici olarak sınıflandırmaktadır. En geniş anlamıyla sunuşlar aşağıdaki nedenlerle yapılır:

- Bilgilendirmek
- İkna etmek, etkilemek
- Eğitmek, yetiştirmek
- Müşteri edinmek, satış yapmak
- Eğlendirmek

Etkili bir sunuşun yapısı ve özellikleri, beğendiğiniz ve etkili olduğunu düşündüğünüz bir kitabın veya filmin özellikleri ve yapısı ile çok benzerdir. Öncelikle, okuyucular ve izleyiciler gibi, sunuşun katılımcıları da paylaşılacak konuya yönelik merak taşımalıdır. Beğendiğiniz filmin senaryosunda veya kitabın kurgusunda olduğu gibi, sunuşun da kurgusu ve senaryosu sağlam, mantıklı, etkileyici olmalıdır.

Nasıl ki kitabın veya filmin içinde kaybolmak istemezsek, sunuş sırasında da kaybolmak istemeyiz. Bu yüzden, paylaşılan konular mantıklı bir yapı ve düzen içinde olmalıdır. Seçilen sözcükler, mümkün olan en açık ve anlaşılır biçimde paylaşılmalıdır. Bir kitabın görünüşü, sayfa düzeni veya bir filmin görüntü ve ses kalitesi bizim için nasıl önemliyse, katılımcının sunuş hakkındaki izlenimi de o kadar önemlidir. Sunuşta kullanılan görseller, metin ve ses ögeleri, katılımcının rahatça görebileceği ve anlayabileceği özellikler taşımalıdır.

Ne tür sunuş yaparsak yapalım, genel olarak bir sunuş etkinliğinde yedi unsur ön plana çıkmaktadır. Bunlar; konuşmacı, mesaj veya ileti, kanal, dinleyici veya katılımcı, geribildirim, gürültü ve bağlam veya durum olarak sıralanabilir.

Sunuş hazırlığı, sadece zamanı etkili kullanmak için değil, etik anlamda da önem vermemiz gereken bir süreçtir. Karşımızdaki dinleyici kitlesi ister iş yerindeki yöneticiler olsun, isterse de yakın arkadaş grubumuz, üzerinde çalışılmış, hazırlanılmış ve özen gösterilmiş bir sunuşu ve paylaşımı hak edeceklerdir. Sunuş hazırlığı; konunun seçilmesinden(bazen konu kendilinden bir ihtiyaç olarak belirlenmiş olabilir) amaçların belirlenmesine, içeriğin düzenlenmesinden, görsel materyallerin hazırlanmasına, sunuş ortamının hazırlanmasından sunuşun provasının yapılmasına kadar bir çok adımı içeren bir süreçtir. Etik anlamda en öncelikli sorumluluğumuz, sunuş yapacağımız konu hakkında bilgili ve donanımlı olmaktır.

Hedef kitlemiz hakkında ne kadar çok bilgiye sahip olursak ve bu bilgileri ne kadar çok sunuşumuza katarsak, sunuşumuzun onların ilgisini çekmesi, beklentilerini karşılaması ve planladığımız etkileri bırakması o kadar kolaylaşacaktır. Gerçekten de, kendileri hakkında hiç bir bilgimiz olmayan bir dinleyici grubunu, sunuş sırasında etkilemek, onları işin içine katmak ve ilgilerini canlı tutmak çok zor olacaktır. Bu bilgileri, sunuş hazırlığımız sırasında baştan toplamak ve sunuşumuzu planlarken gerektiği gibi kullanmak, sunuşumuzun istediğimiz gibi yürümesini sağlayacaktır.

Sunuş yapan hemen herkesin belirli bir oranda kaygı duyacağını kabul etmemiz gerekir. Sorun, bu kaygı duygusunu, heyecanımızı nasıl kontrol altına alıp, onu nasıl olumlu bir duygu haline dönüştürebileceğimizdir. Bunun için ilk yapmamız gereken, bu kaygı ve sinirlilik haline olumlu bir anlam yüklemektir. Bu duyguları olması gereken ve sürecin gerekli bir parçası olarak kabul etmekle işe başlayabiliriz. Kaygılarımızın kurbanı olmak yerine, bu kaygıları kabul edip, kontrol altında tutmayı, bunlarla güdülenmeyi sağlayabiliriz. Bu kaygıyı, bir sunuş korkusu veya sahne korkusu olarak değil de, yaşamamız gereken bir ön aşama olarak değerlendirmek, etkili bir sunuş yapmanın ön koşulu olarak kabul etmek, durumu daha farklı değerlendirmemize neden olacaktır. Bu bakış açısını kazandığımızda, artık kaygı ile başa çıkmak için aşağıdaki gerekli adımları atabiliriz.

Kaygılarımızı olumlu bir güce dönüştürmek için; Sunuş yapma deneyimimizi arttırmak, hazırlık yapmak, olumlu düşünmek, kaygının çoğunun dışarıdan algılanmayacağını bilmek, sunuşu hayalimizde canlandırmak ve mükemmeliyetçi olmamak yararlı olacaktır. Bunların dışında;

- Sunuş günü gerek fiziksel, gerekse zihinsel olarak dinlenmiş olmaya,
- Konuşmamızdan hemen önce, stres azaltacak egzersizler yapmaya,
- Konuşmaya başlamadan önce, nefesimizi kontrol etmeye,
- Sunuşumuzun ilk bölümü olan giriş bölümüne özen göstermeye,
- Dinleyicilerimizle mümkün olduğunca göz teması kurmaya,
- Dinleyicilerimizle iletişim kurmaya,
- Sunuşumuzda görsel yardımcı materyaller kullanmaya,
- Sunuşumuzun belirli bir bölümünde dinleyicilerle birlikte etkinlik yapmaya özen göstermeliyiz.

Kendimizi Sınayalım

1. Aşağıdakilerden hangisi en sık görülen sunuş nedenlerinden biri **olamaz?**

a. Dinleyicileri eğlendirmek

b. Dinleyicileri analiz etmek

c. Dinleyicileri bilgilendirmek

d. Dinleyicileri yetiştirmek

e. Dinleyicileri ikna etmek

2. Aşağıdakilerden hangisi etkili bir sunuş hazırlamak için iyi bir başlangıç gerekçesi olabilir?

a. Kurumda her Çarşamba günü sunuş yapılması

b. Sunuşun amaçlarının henüz belirlenmemiş olması

c. Katılımcıların, paylaşılacak olan bilgilere ihtiyaç duymamaları

d. Katılımcıların bir kuruma ilişkin aidiyet duygusu taşımamaları

e. Katılımcıların paylaşılacak bilgi, beceri ve tutumlara halihazırda sahip olmaları

3. Aşağıdakilerden hangisi etkili sunuşların özelliklerinden biridir?

a. Sunuşun sürekli aynı yer ve saatte yapılması

b. Sunuşa mutlaka yöneticilerin katılması

c. Sunuşun belirli bir amaca hizmet etmesi

d. Sunuşun konusunu yönetimin belirlemesi

e. Sunuşun konusunun önemli olması

4. Kendisine öğleden sonra bir sunuşa katılması bildirilen personelin, sunuşa yönelik güdülenmesi açısından, aşağıdakilerden hangisi **en doğru** tanımlamayı ifade etmektedir?

a. Personel sunuş için dışşal güdülenmiştir

b. Personel sunuş için içsel güdülenmiştir

c. Personel etkili olarak güdülenmiştir

d. Personel verimli olarak güdülenmiştir

e. Personel kurumsal olarak güdülenmiştir

5. Aşağıdakilerden hangisi bir sunuşun etkililiğini **en iyi** tanımlar?

a. Sunuşun en az 5 amaç içermesi

b. Sunuşun en az iki oturum sürmesi

c. Sunuş salonunun tam olarak dolması

d. Sunuşun görsellerle desteklenmesi

e. Sunuşun amaçlarına ulaşması

6. Aşağıdakilerden hangisi sunuşların çekici olması açısından **en doğru** tanımlamadır?

a. Sunuş sırasında kullanılan görsellerin gösterişli ve ilginç olması

b. Dinleyicilerin sunuş sırasında önemli noktaları not alması

c. Dinleyicilerin sunuş sırasında işlevsel sorular sorması

d. Dinleyicilerin sunuşta anlatılanların çoğunu anlaması

e. Dinleyicilerin katıldıkları sunuştan zevk alması

7. Aşağıdakilerden hangisi sunuşların bileşenlerinden biri **değildir?**

a. Kanal

b. Dinleyici

c. Mesaj

d. Sahne

e. Konuşmacı

8. Aşağıdaki sunuş bileşenlerinden hangisi paylaşılan bilgi, beceri veya düşünceleri kapsamaktadır?

a. Kanal

b. Dinleyici

c. Mesaj

d. Sahne

e. Konuşmacı

9. Aşağıdakilerden hangisi sunuşu yapan kimselerin gösterebileceği eğilimlerden biri **değildir?**

a. Kaçınma

b. Analiz yapma

c. Fırsat yaratma

d. Direnç gösterme

e. Kabul etme

10. Aşağıdakilerden hangisi sunuş kaygısı ile başa çıkmanın etkili yollarından biri **değildir?**

a. Mükemmeliyetçi olmak

b. Sunuş hazırlığı yapmak

c. Sunuşla ilgili olumlu düşünmek

d. Sunuş konusunda deneyim kazanmak

e. Yapılacak sunuşu hayal etmek

Kendimizi Sınayalım Yanıt Anahtarı

1. b Yanıtınız yanlış ise "Sunuş Yapma Nedenleri" başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.

2. d Yanıtınız yanlış ise "Sunuş Yapma Nedenleri" başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.

3. c Yanıtınız yanlış ise "Etkili Sunuşların Özellikleri" başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.

4. a Yanıtınız yanlış ise "Etkili Sunuşların Özellikleri" başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.

5. e Yanıtınız yanlış ise "Etkili Sunuşların Özellikleri" başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.

6. e Yanıtınız yanlış ise "Etkili Sunuşların Özellikleri" başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.

7. d Yanıtınız yanlış ise "Sunuşun Bileşenleri" başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.

8. c Yanıtınız yanlış ise "Sunuşun Bileşenleri" başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.

9. b Yanıtınız yanlış ise "Sunuşun Bileşenleri" başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.

10. a Yanıtınız yanlış ise "Sunuş Kaygısı ve Kaygıyla Başa Çıkma" başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.

Sıra Sizde Yanıt Anahtarı

Sıra Sizde 1

Katıldığınız sunuşlar, genellikle belirli bir konuda bilgilendirmek, belirli bir davranışı tercih etmeye ikna etmek veya eğlendirmek amacıyla yapılıyor olacaktır. Bu etkinliklere kendi isteğimizle katılacağımız gibi, çoğu durumda da üstlerimizin isteği doğrultusunda katılırız.

Sıra Sizde 2

Üniversitenin uluslararası öğrenci değişim programları sorumlusu tarafından yapılan ikinci sunuşun başarılı olma şansı daha yüksektir. Çünkü, konuşmacı, hangi amaçla, kime ve nasıl bir sunuş yapması gerektiği konusunda ayrıntılı bir hazırlık ve planlama yapmıştır.

Sıra Sizde 3

Bu durumda, yardım istediğiniz kişinin sizi nazik, yardıma ihtiyacı olan biri olarak algılaması önemlidir. Sesiniz sert ve emredici bişr tonda olursa ve yüz ifadelerinizle beden diliniz de bunu desteklerse, büyük bir ihtimalle istediğiniz yardımı alamayacaksınız.

Sıra Sizde 4

Hedef kitle ile ilgili bilgileri; kurumsal belgeler/kayıtlar, kişilere konu ile ilgili anket uygulama, işverenlerle görüşme, çalışanlarla görüşme, odak grup görüşmeleri, kurumda konu ile ilgili gözlemler, konu ile ilgili test uygulaması, yapılan çalışma örneklerini inceleme gibi tekniklerle toplayabilirsiniz. Burada önemli olan, birden fazla tekniği işe koşarak, mümkün olan en kapsamlı bilgiye ulaşmaktır. Her bir tekniğin kendi içinde üstünlükleri ve sınırlılıkları vardır.

Yararlanılan Kaynaklar

Bradbury, A. (2006). **Successful Presentation Skills**, PA: Kogan Page.

Emden, Joan van & Becker, L. (2004). **Presentation Skills For Students**, NY: Macmillan.

Lucas, S. E. (2009). **The Art Of Public Speaking**, NY: The McGraw-Hill.

Mandel, S. (2000). **Effective Presentation Skills: A practical guide to better speaking**, Boston: Course Technology.

Siddons, S. (2008). **The Complete Presentation Skills Handbook**, PA: Kogan Page.

6

Amaçlarımız

Bu üniteyi tamamladıktan sonra;

- İçeriğin düzenlenmesinin önemini tartışabilecek,
- Sunuşun temel bölümlerini ve işlevlerini açıklayabilecek,
- Genel amaç, çıktı, ana fikir ve temel düşünce kavramlarını ayırt edebilecek,
- Temel düşüncelere ilişkin destekleyici fikirler geliştirebilecek,
- Görsellerin sunuş için önemini tartışabilecek

bilgi ve becerilere sahip olabilirsiniz.

Anahtar Kavramlar

- Sunuş İçeriği
- Çıktılar
- Genel Amaç
- Ana Fikir
- Temel Düşünce
- Destekleyici Fikir
- Bağlaç
- Görsel
- Sunuş Notu
- Sunuş Ortamı

İçindekiler

- Giriş
- İçeriğin Düzenlenmesi
- Görsellerin Düzenlenmesi
- Sunuş Notlarının Hazırlanması
- Sunuş Ortamının Hazırlanması ve Kontrolü

Sunuş İçeriğinin ve Görsellerin Düzenlenmesi

GİRİŞ

Düzenleme veya diğer adıyla organizasyon becerisi, bireysel ve mesleki hayatımızda bize olumlu değerler katan bir beceridir. Zamanını, gündelik işlerini, mesleki sorumluluklarını, okul sorumluluklarını ve özel hayatındaki diğer alanları düzenleyebilen insanlar için, hayatın daha kolay ve rahat olduğu söylenir. Gerçekten de öyledir. Sınavlara düzenli bir şekilde hazırlanmak, mutfakta yemek yaparken belirli bir düzen sağlamak, odamızdaki eşyaları düzenli tutmak, bunları yapmayanlara göre bize birçok fayda sağlayacaktır. Bu faydalar; daha fazla başarı, istediğimiz gibi kullanacağımız serbest zaman, düzenli bir mutfak ve daha lezzetli yemekler, temiz ve istediğimizi rahatça bulabileceğimiz düzenli bir oda olarak sıralanabilir.

Sunuşlarda paylaşacağımız içeriğin belirli bir düzen içinde planlanması ve sunulması da, bize belirli faydalar getirecektir. Öncelikle paylaştığımız mesajı herkes anlayacak, sunuşumuz amacına ulaşacak ve hedef kitle üzerinde istediğimiz etkiyi yaratacaktır. Bunun yanında, insanların daha rahat takip edebileceği, içinde kaybolmayacağı bir sunuş gerçekleşecek, sunuşun etkili, verimli ve çekici olması ihtimali güçlenecektir. Düzen becerisi, etkili bir sunuş için önem verilip, sergilenmesi gereken bir beceridir.

İÇERİĞİN DÜZENLENMESİ

Üniversite öğrencileri üzerinde yapılan bir araştırmada, öğrencilerin belirli bir düzen içinde sunulan bilgilerle, karmaşık bir şekilde sunulan bilgilere yönelik tepkileri gözlenmiştir. Bir profesör, iyi düzenlenmiş bir konuşma metninden oluşan sunuyu bir gruba, aynı metnin karmaşık halini de başka bir gruba sunmuştur. Her iki konuşmadan sonra, dinlediklerinden ne kadar öğrendiklerini ölçmek üzere gruplara test verilmiştir. Beklendiği şekilde, belirli bir düzen içinde verilen bilgileri dinleyen grup, testte diğer gruba göre daha başarılı olmuştur. İki yıl sonra, aynı araştırma başka bir okulda denenmiştir. Ancak bu kez, öğrencilerin sunuşlardan ne kadar öğrendikleri değil, sunuşlardan sonra konuşmacılara karşı ne tür tutum sergileyecekleri ölçülmeye çalışılmıştır. Bu kez iki farklı profesör, yine iki farklı gruba düzenli ve düzensiz bilgilerden oluşan sunuşları yapmıştır. Araştırmanın sonunda, iyi düzenlenmiş bilgilerin olduğu konuşmayı dinleyenlerin, konuşmacının söylediklerine daha çok inandıkları, konuşmacıyı ise, diğer sunuştaki konuşmacıya göre konusunda daha yeterli ve güvenilir olarak değerlendirdikleri ortaya çıkmıştır.

Bu örnekler ve daha birçoğu, dinleyicilerin sunuşlarda bir düzen ve bütünlük istediklerini göstermektedir. Ne yazık ki sunuşlarda, basılı materyallerde olduğu gibi, anlamadığımız sayfalara tekrar geri dönüp okuma şansımız yoktur. O yüzden, mesajlarımızı düzenlemek, bir düzen doğrultusunda sunmak, etkili, verimli ve çekici sunuşlar açısından oldukça önem taşımaktadır. Bu ünitenin izleyen bölümlerinde, sunuşlarımızın içeriğini nasıl düzenleyeceğimizi birlikte inceleyeceğiz.

Etkili bir sunuşun özünde, dinleyicilerle paylaşacağımız bilgiler bulunur. Gereğinden çok bilgi, dinleyicilerin kafalarının karışmasına neden olurken, gereğinden az bilgi de onların sunuştan bilgilenmeden ayrılmalarına neden olacaktır. Bu noktada, bir önceki ünitede değindiğimiz *hedef kitle analizi* büyük önem taşımaktadır. Dinleyicilerimizi çözümleyerek tanımak, paylaşacaklarımızın miktarına ve kapsamına karar vermemizde bize büyük yarar sağlayacaktır. Ancak, tek başına bunun yeterli

olmayacağını söyleyebiliriz. Hedef kitlemizi tanıdıktan sonra, içeriğe ilişkin sahip olduğumuz veya topladığımız bilgilerle nasıl bir sunuş yapacağımıza, hangi bilgileri ön plana çıkarıp hangilerini kullanmayacağımıza ve nelerin daha önemli olup, nelerin olmadığına karar vermemiz gerekecektir. Buradaki anahtar kavram "*sunuşumuzun sonunda hedeflediğimiz çıktılar*"dır.

Sunuş Çıktılarının Belirlenmesi

Sunuşumuzun çıktıları, sunuş sonunda hedef kitlenin göstermesi beklenen davranışları açıklayan ifadelerdir. Sunuş çıktılarını belirleyerek, içeriğimizin iskeletini, sunuş sırasında kullanacağımız ortamları ve materyalleri ve sunuşumuzun nasıl değerlendirileceğini belirlemiş oluyoruz. Çıktıların; kısa cümlelerle ifade edilmesi, açık ve anlaşılır olması gerekmektedir. Çıktı ifadeleri, konuşmacının veya sunuşun değil, hedef kitlenin ne yapacağını ifade etmelidir. Hedef kitlenin kazanmasını istediğimiz davranışlar, ölçülebilir ve gözlenebilir davranışlar olmalıdır. Son olarak, çıktılarımızda ifade ettiğimiz davranışlar, belirli bir zaman içinde kazandırılabilecek, ulaşılabilir ve inandırıcı davranışlar olmalıdır. İzleyen bölümde, öğretim etkinliklerinin tasarımlanması konusundaki bir dizi sunuşun belirli bir bölümüne ilişkin çıktılar paylaşılmaktadır. Konuşmacı, bugünkü bir saatlik sunuşunda, dinleyicilerin, birbirleri ile sıkça karıştırılan öğretim amacı ve etkinliklerini ayırt etmelerini, dinleyicilerinin uygun öğretim amaçları ve etkinlikleri yazmalarını istiyor. Şimdi, sunuşun çıktılarının nasıl ifade edildiğini inceleyelim:

Bu sunuşun sonunda katılımcılar;

- Öğretim etkinliklerini tanımlayacak,
- Öğretim etkinliklerinin önemini açıklayacak,
- Öğretim etkinlikleri ve öğretim amaçları arasındaki ilişkiyi ifade edecek,
- Amaçları ve etkinlikleri birbirinden ayırt edebilecek,
- Verilen bir konuya uygun amaçlar ve etkinlikler geliştirebilecekler.

Yukarıdaki çıktılara bakarak, sunuşta anlatılacak konuları, bunların sırasını ve sunuş sırasında neler yapılabileceğini tahmin etmek mümkündür. Buradan yola çıkarak, sunuşta önce etkinliğin ne olduğu tanımlanacak, sonra önemi konusunda konuşulacak, ardından bu etkinliklerle amaçların ilişkisine değinilecek. Buraya kadar, konuşmacının çeşitli etkinlik ve amaç örnekleri vereceğini, bunlar üzerinde dinleyicilerle konuşulacağını da anlayabiliyoruz. Daha sonra konuşmacı, farklı amaçları ve etkinlikleri paylaşarak, bunların birbirinden nasıl ayırt edileceğini açıklayacak. Burada yine konuyla ilgili örnek ve alıştırmalar yapılacağını anlayabiliyoruz. Son olarak farklı konularda amaç ve etkinliklerin nasıl geliştirileceği açıklanacak ve buna ilişkin etkinlikler yapılacak.

Tam olarak olmasa da, yukarıdaki çıktılara bakarak, gerçeğine yakın bir sunuş senaryosu çıkarmaya çalıştık. Gerçekten de, çıktılarımızı belirledikten sonra, sunuşumuzun akışı az çok ortaya çıkmış olacaktır. Öte yandan, bu çıktıları belirledikten sonra, sunuşumuzun temel düşüncelerini belirlemek de kolaylaşacaktır. Sunuşumuzun temel düşüncelerini ve nasıl geliştirildiklerini izleyen başlıklarda aktaracağız. Ancak bundan önce, sunuşumuzun temel yapısını oluşturan bölümlerden bahsedeceğiz.

Giriş, Gelişme ve Sonuç Bölümleri

Sunuşumuzun belirli bir düzen içinde olduğunun en önemli göstergelerinden biri de, temel olarak üç bölümden oluşması ve bu bölümlerin dinleyiciler açısından anlaşılır olmasıdır. Bu bölümler; giriş, gelişme ve sonuç olarak isimlendirilir. Sunuşumuzda, bu üç bölümün her birinin stratejik bir rolü vardır. Giriş bölümü sunuşun açılış bölümüdür ve genellikle dinleyiciler paylaşılacak içeriğe karşı hazırlanırlar ve güdülenirler. Konuşmacı ve dinleyiciler karşılıklı tanışır ve dinleyiciler sunuşun çıktıları konusunda bilgilendirilir. Bu bölümde ayrıca, aktarılacak olan temel düşüncelerin bir özeti de paylaşılır. Böylece, dinleyicilerin içeriğe yönelik hazır bulunuşluğu sağlanmış olur.

Sunuşun gelişme bölümü, sunuşun çıktılarına paralel olarak, paylaşılacak olan bilgi, beceri ve/veya duyguların aktarıldığı bölümdür. Bu bölümün kendi içinde anlamlı küçük parçalara ayrılması, sunuşun anlaşılması ve takip edilebilmesi açısından önemlidir. Bu küçük parçalar, sunuşun çıktılarından ve temel

düşüncelerinden yola çıkılarak düzenlenebilir. Bunlara, gelişme bölümünün içindeki alt bilgi kümeleri de diyebiliriz. Her bir bilgi alt kümesi sadece belirli bir konuya odaklanmalıdır. Ayrıca, bu alt kümelerin de, kendi içinde bir giriş, gelişme ve sonuç bölümleri olmalıdır. Yani, sunuşun geneli için oluşturmaya çalıştığımız yapıyı, küçük bilgi kümeleri içinde de oluşturmalıyız. Bu etkili bir sunuş açısından oldukça önemlidir.

Sonuç bölümü, sunuşun sonunda yer alan kısa ve öz bilgilerin yer aldığı bölümdür. Burada yer alan bilgiler, sunuşun genel amacının tekrarlanması ve ana fikrin pekiştirilmesi amacıyla işe koşacağımız bilgiler olmalıdır. Bunları yaparken, temel düşüncelerin üzerinden kısaca tekrar geçilebilir.

Giriş ve sonuç bölümleri üzerinde, izleyen sayfalarda biraz daha duracağız. Bu noktada, gelişme bölümünü biraz daha yakından tanımaya çalışalım. Genel olarak uzmanlar, öncelikle sunuşun gelişme bölümünün düzenlenip, daha sonra giriş ve sonuç bölümlerinin hazırlanmasını önerirler.



Sunuşun tüm bölümleri önemlidir ama, gelişme bölümleri, sunuşların en uzun ve en stratejik bölümleri olarak kabul edilebilir.

Çünkü bu bölüm, asıl mesajlarımızı verdiğimiz, insanları bilgilendirdiğimiz veya ikna ettiğimiz, örneklerimizi verdiğimiz, etkinliklerimizi yaptığımız bölümdür. Gelişme bölümü diğer bölümlerin ortaya çıkması açısından da önem taşır. Sunuşlarımız için etkili ve dikkat çekici bir girişi, ancak gelişme bölümünü etkili bir şekilde düzenleyebilirsek yapabiliriz. Gelişme bölümünü düzenlerken, sunuşun türü, genel amacı, çıktıları ve ana fikri gibi kavramları belirlemiş olmamız gerekmektedir.

Sunuşun Türü, Genel Amacı, Çıktıları ve Ana Fikri

Sunuşumuzun genel amacı, sunuşumuzla hedef kitlede ne tür bir etki veya değişiklik yaratmak istediğimizi ifade eder. Sunuşumuzun çıktıları, sunuşun sonunda katılımcılarda beklediğimiz davranış değişiklikleridir. Sunuşumuzun ana fikri ise, konuşmamızın anahtar cümlesi veya öz mesajı olarak düşünülebilir. Sunuşumuzun genel amacı ve çıktıları ile ilgili herhangi bir sıkıntı yaşamayacağımızı tahmin ediyoruz. Çünkü, sunuşa karar verdiğimizde sunuşu hangi amaç çerçevesinde gerçekleştireceğimizi ve katılımcılardan hangi çıktıları bekleyeceğimizi zaten biliyor olmamız gerekir. Öte yandan, eğer sunuş bize bir görev olarak verildiyse, üstlerimiz tarafından hangi amaçla ve beklentilerle gerçekleştirileceği de belirlenmiş olacaktır. Bu yüzden üniteye, genel amaç ve çıktılar üzerinde durmaktansa, ana fikir üzerinde yoğunlaşarak devam etmekte fayda görüyoruz.

Ana fikir ifadesi, sunuşumuzun genel amacının yeniden ifadelendirilerek yazılması, belki de altının bir kez daha çizilmesi olarak düşünülebilir. Dahası, ana fikir, bir sunuşun en can alıcı noktasıdır. Sunuşumuzun tamamı, bu ana fikir etrafında gelişecektir. O yüzden, sunuşumuza dahil ettiğimiz her şey, bu ana fikri geliştirmeli, açıklamalı, örneklemeli ve desteklemelidir. Sunuşumuzdan sonra, insanlar ne paylaştığımızı anlamakta güçlük çekiyorsa, ana fikrimiz ile ilgili bir sorun var diyebiliriz. Bazen sunuşumuzun ana fikrini, genel amaç ifademiz belirler. Bazen de ana fikrimizi ancak ayrıntılı bir araştırma yapıp içeriğimiz hakkında bilgileri derledikten sonra belirleyebiliriz. Bu durum, sunuş konumuzla, bizim o konudaki hazırlığımızla veya konuya ne kadar hakim olduğumuzla ilgilidir.

Sunuşumuzun ana fikir cümlesini etkili bir şekilde geliştirmek için, aşağıdaki noktaları göz önünde bulundurmalıyız:

- Her sunuşun tek bir ana fikri olmalıdır.
- Ana fikir cümlesi, sunuşun iskelet yapısını ortaya koymalıdır.
- Ana fikir cümlesi, bireysel görüşlerimizi ve yargılarımızı ifade etmemelidir.
- Ana fikir cümlesi, soru ifadeleri şeklinde yazılmamalıdır.
- Ana fikir cümlesi, bir konu başlığını değil, bir düşünceyi ifade etmelidir.
- Ana fikir cümlesi açık, anlaşılır ve özlü olmalı, değişik yorumlara yol açmamalıdır.

- Ana fikir cümlesi sunuşun konusu hakkında fikir vermelidir.
- Ana fikir cümlesi, açıklanmaya, örneklenmeye, karşılaştırmalara, nedenlerin ifade edilmesine, etki ve sonuçların belirtilmesine, yani geliştirilmeye uygun olmalıdır.
- Dinleyicilerimiz konuşmanın sonunda başka her şeyi unutsalar da, ana fikri hatırlamalıdır.
- Ana fikir cümlesi giriş bölümünde ifade edilmeli, ayrıca sonuç bölümünde de tekrarlanarak, pekiştirilmelidir.



Ana fikir cümlemizi geliştirirken, kendimize; "bu sunuşta vermek istediğim en önemli mesaj ne?" ve "dinleyicilerimin bu sunuştan sonra en çok neyi hatırlamasını istiyorum?" sorularını sormamız gerekir. İşte bu soruların cevabı, bizim ana fikrimizi oluşturacaktır.

Aşağıda verilen ana fikir cümlelerini inceleyelim:

- Fabrikalarda seri üretimde robotların kullanılması, hata oranını azaltarak kaliteyi yükseltir.
- Yetişkinlerin eğitimi, çocukların eğitiminden farklıdır.
- Tırmanma; güvenli ve heyecan verici bir spordur.
- Evlerinizde bulunduracağınız gaz detektörü ile gaz kaçağı kazalarını önleyebilirsiniz.
- Şehir merkezindeki park alanlarının arttırılması, insanların boş zamanlarını daha iyi değerlendirmesine katkı sağlayacaktır.

Yukarıdaki her bir ana fikir cümlesine baktığımızda, sunuşların hangi konuda yapılacağını, sunuş genelinde hangi temel mesajın verileceğini rahatlıkla tahmin edebiliriz. Bu fikirler etrafında, bir takım bilgilerin, örneklerin ve etkinliklerin nasıl geliştirilip paylaşılacağını, sunuşun akışını zihnimizde canlandırabiliriz. Şimdi aşağıdaki diğer ana fikir örneklerine göz atalım:

- Bence, bilgisayarlarla uzun süre çalışmak boyun ve sırt ağrılarına neden oluyordur.
- Karbonmonoksidin neden olduğu zehirlenmeler
- Günümüzde dünya üzerinde hangi diller konuşuluyor?
- Piyano alırken göz önünde bulundurulması gereken şeylerin; görünüm, fiyat, marka, ölçü ve garanti olduğunu düşünüyorum.
- Sınıflarımızda kullanılan teknolojiler

Yukarıdaki cümleler, etkili birer ana fikir ifadesi olmaktan uzaktır. Çünkü bazıları bireysel yargıları, bazıları bir soruyu, bazıları da sadece belirli bir konu başlığını ifade etmektedir. Bu ve benzeri ifadeleri ana fikir olarak belirtemeyeceğimizi hatırlayalım. Çünkü artık, ana fikir ifadelerinin ne tür özellikler taşıması gerektiğini biliyoruz. Bu bölümü aşağıdaki örnekle bitirerek, sunuşumuzun gelişme bölümü için temel düşüncelerin geliştirilmesine geçeceğiz. Şimdi örneğimizi inceleyerek; sunuş türü, genel amacı, çıktıları ve ana fikrinin nasıl ifade edildiğine dikkat edelim:

Sunuşun Türü : Bilgilendirme

Sunuşun Genel Amacı : Katılımcıları, uzaktan eğitim sistemi için üretilecek olan e-kitap materyalinin üretim süreci konusunda bilgilendirmek.

Sunuşun Çıktıları : Bu sunuş sonunda katılımcılar;

a. Öğretim amaçlarını ve değerlendirme kriterlerini belirleyebilecek,
b. İçerikte kullanılacak olan etkileşim türlerini belirleyebilecek,
c. Katılımcıların içerik konusundaki geribildirimlerini değerlendirebilecek,
d. Gerekli düzeltme ve eklemeleri yaparak, materyali hazır duruma getirebileceklerdir.

Sunuşun Ana fikri : e-Kitap hazırlama süreci; çözümleme, tasarım, geliştirme, uygulama ve değerlendirme aşamalarından oluşur.

Şimdi sunuşumuzun "gelişme" bölümünü düzenlemeye, temel düşüncelerimizi oluşturarak devam edelim.



Siz de, belirleyeceğiniz bir konuda yapacağınız bir sunuş hayal edin. Bu sunuşun; sunuş türünü, genel amacını, çıktılarını ve ana fikrini yukarıdaki örneklere benzer şekilde geliştirmeye çalışın.

Sunuşun Temel Düşünceleri

Temel düşünceler, sunuşumuzun ana hatları olarak düşünülmelidir. Sunuşumuzun temel düşüncelerini oluştururken dikkatli olmalı, bu düşünceleri iyi ifade etmeli ve düzenleyip sıralarken stratejik davranmalıyız. Şimdi, yukarıdaki örneğimizi yeniden gözden geçirelim ve temel düşüncelerimizi oluşturmaya çalışalım:

Sunuşun Türü : Bilgilendirme

Sunuşun Genel Amacı : Katılımcıları, uzaktan eğitim sistemi için üretilecek olan e-kitap materyalinin üretim süreci konusunda bilgilendirmek.

Sunuşun Çıktıları : Bu sunuş sonunda katılımcılar;

a. Öğretim amaçlarını ve değerlendirme kriterlerini belirleyebilecek,

b. İçerikte kullanılacak olan etkileşim türlerini belirleyebilecek,

c. Katılımcıların içerik konusundaki geribildirimlerini değerlendirebilecek,

d. Gerekli düzeltme ve eklemeleri yaparak, materyali hazır duruma getirebileceklerdir.

Sunuşun Ana fikri : e-Kitap materyali üretim süreci; tasarım, geliştirme, uygulama ve değerlendirme aşamalarından oluşur.

Temel Düşünceler : I. e-Kitap hazırlama sürecinin ilk aşaması, öğretim amaçlarının ve değerlendirme kriterlerinin belirlendiği tasarım aşamasıdır.

II. İkinci aşama olan geliştirme aşamasında, içeriğin öğrenenlerle olan etkileşimleri ve bu etkileşimlerin türleri belirlenir.

III. Uygulama aşamasında, hazırlanan örnek e-Kitap içerikleri, hedef kitle üzerinde denenir ve geribildirimler alınır.

IV. Son aşama olan değerlendirme aşamasında hem uygulamadaki sorunlar düzeltilir, hem de e-Kitabın yaygınlaştırılması konusunda son kararlar verilir.

Yukarıdaki örnekte de görüldüğü gibi, sunuşun dört tane temel düşüncesi bulunmaktadır. Sunuşun genel amacına, çıktılarına ve ana fikrine göz atacak olursak, e-kitap üretim sürecinde; tasarım, geliştirme, uygulama ve değerlendirme olmak üzere dört aşama bulunmaktadır. O halde, sunuşun da, mantık çerçevesi içinde bu dört aşama üzerinde şekillenen, dört tane temel düşüncesi olması son derece doğaldır. Şimdi, bu temel düşüncelere bakarak, sunuşumuzun gelişme bölümünde hangi konulara değineceğimizi, hangi konuları örnekleyip, inceleyeceğimizi kolaylıkla anlayabiliriz.

Bazen, sunuşumuzun temel düşünceleri, yine sunuşumuzun genel amacında, çıktılarında veya ana fikrinde bu kadar açıkça belirtilmiyor olabilir. Böyle durumlarda da, yine genel amaç, çıktı ve ana fikir ifadelerinden yola çıkarak yapacağımız araştırmalar ve toplayacağımız verilerle temel düşüncelerimizi oluşturmaya çalışırız. Aşağıdaki örneği inceleyelim:

Sunuşun Türü : Öğretme

Sunuşun Genel Amacı : Katılımcıların, öğretim amacı yazabilmelerini sağlamak.

Sunuşun Çıktıları : Bu sunuş sonunda katılımcılar;

a. Öğretim amacının bileşenlerini belirleyebilecekler,

b. İyi yazılmış amaç ile iyi yazılmamış bir amacı ayırt edebilecekler,

c. Kendilerine verilen bir konuda öğretim amacı yazabileceklerdir.

Sunuşun Ana fikri : Öğretim amaçları, öğretim programının sonunda hedef kitlenin sahip olması beklenen bilgi, beceri ve tutumları ifade eder.

Temel Düşünceler : I. Öğretim amaçları öğrenenlerin eğitim sonunda ne yapıyor olacağını ifade etmelidir.

II. Öğretim amaçları ölçülebilir ve gözlenebilir eylemler olmalıdır.

III. Öğretim amaçları verilen süre ve imkanlar dahilinde ulaşılabilir olmalıdır.

Yukarıdaki örnek için geliştirdiğimiz temel düşünceler, ne genel amaç ifadesinde, ne çıktılarda, ne de ana fikir cümlesinde, ilk örnekte olduğu gibi açıkça ifade edilmemektedir. Ancak, yine bunlardan yola çıkarak; "öğretim amacı geliştirirken neleri bilmemiz gerekir?" ve benzeri sorular çerçevesinde yaptığımız araştırmaya ve uzmanlardan aldığımız bilgilere dayanarak, yukarıda gördüğünüz üç temel düşünceyi belirledik. Çünkü, herhangi bir konuda öğretim amacı geliştireceksek, bu üç konuyu mutlaka bilmemiz gerekecektir. Bu bilgiyi bize, araştırmamız sonucu ulaştığımız alanyazın, uzmanlar veya diğer kaynaklar sağladı. Belirlediğimiz bu satır başları da sunuşumuzun temel düşüncelerini oluşturmuştur.

Buraya kadar öğrendiklerimizi pekiştirmesi için aşağıdaki örnekleri inceleyelim. İlk örneğimizdeki sunuş, ikna amaçlı bir sunuş:

Sunuşun Türü : İkna etme

Sunuşun Genel Amacı : Katılımcıları, dişlerini düzenli fırçalamaya ikna etmek.

Sunuşun Çıktıları : Bu sunuş sonunda katılımcılar;

a. Dişlerin vücut için önemini ifade edebilecek,

b. Sağlıksız dişlerin neden olabileceği sorunları tartışabilecek

c. Dişlerini düzenli bir şekilde fırçalamayı tercih edeceklerdir.

Sunuşun Ana fikri : Diş sağlığımız, vücudumuzun sağlığı ve diğer sistemlerin doğru çalışması için de son derece önemlidir.

Temel Düşünceler : I. Dişlerimiz besinleri parçalamak, öğütmek gibi görevlerin yanında, konuşmamız ve görünümümüz için de son derece önemlidir.

II. Diş sağlığının bozulması, vücuttaki diğer organları da etkileyebilir.

III. Sağlıksız dişler, enfeksiyona neden olarak; kalp, böbrek ve eklemler için tehlike oluşturur.

IV. Dişlerimizi düzenli fırçalamak, bu riskleri azaltacaktır.

İkinci örneğimizdeki sunuşun amacı ise öğretmek:

Sunuşun Türü : Öğretme

Sunuşun Genel Amacı : Katılımcıların, dişlerini doğru bir şekilde fırçalamalarını sağlamak.

Sunuşun Çıktıları : Bu sunuş sonunda katılımcılar;

a. Dişlerin doğru fırçalanması ile ilgili basamakları söyleyebilecek,

b. Dişlerini doğru şekilde fırçalayabileceklerdir.

Sunuşun Ana fikri : Sağlıklı dişlere sahip olmak için, dişlerimizi düzenli olarak fırçalamalıyız.

Temel Düşünceler : I. Diş fırçalamanın ilk adımı doğru diş fırçası seçimidir.

II. Diş fırçası 45 derecelik açı ile tutulur ve oval hareketlerle bastırmadan dişler fırçalanır.

III. Dişlerin iç yüzeyleri de aynı şekilde fırçalanır.

IV. Çiğneme yüzeyleri fırça ileri geri hareket ettirilerek fırçalanır.

V. Fırçalama işlemi günde en az iki kez ve yaklaşık olarak iki-üç dakika sürmelidir.



Yukarıda verilen biri ikna, diğeri de öğretme amaçlı iki sunuşun konuları aynıdır. Ancak, genel amaçlar ve hedeflenen çıktılar farklılaştıkça, ana fikirler ve sunuşta ele alınan temel düşünceler de farklılaşmaktadır.

Yukarıdaki iki örnekte bu farklılıkları dikkatlice inceleyelim. İkna amaçlı sunuşta, katılımcıların dişlerini düzenli bir şekilde fırçalamayı tercih etmeleri amaçlanmış ve onları buna ikna etmek üzere ana fikir ve temel düşünceler belirlenmiştir. Bu sunuşta temel düşünceler belirlenirken, dişlerimizin vücudumuzdaki yeri ve önemi, sağlığının bozulması sonucunda olası tehlikeler ve neden olabileceği diğer problemler verilmeye çalışılmıştır. Bu temel düşünceler oluşturulurken, konuşmacı ilgili alanyazını araştırmış, internet kaynaklarını incelemiş ve belki de bir diş hekiminden öneriler almıştır. Sonuç olarak, insanları bu konuda ikna etmek için dikkatlerini hangi temel konulara çekmek gerektiğini yukarıdaki gibi belirlemiştir.

Amacı dişleri doğru bir şekilde fırçalamayı öğretmek olan ikinci sunuşta ise, ana fikir "sağlık dişlere ancak düzenli fırçalamakla sahip oluruz" şeklinde yeniden ifadelendirilebilir. Buradan hareketle, yine yukarıda bahsedilen veri kaynaklarından elde edilen bilgiler sonucu temel düşünceler "doğru diş fırçalamanın adımları" şeklinde ifade edilmiştir. Sunuşumuzda, dişlerimizi doğru bir şekilde fırçalamak için gereken bu adımlara sırasıyla değinerek, amacımızı yerine getirmek mümkün olabilecektir.

Temel Düşüncelerin Sayısı

Sunuşlarımızda değineceğimiz temel düşüncelerin sayısı konusunda kesin bir yargıda bulunmak doğru değildir. Ancak, temel düşüncelerimizin sayısını etkileyecek olan bazı değişkenler vardır. Bunlar; sunuşumuzun konusu, hedeflediğimiz çıktılar ve sunuş için ayırdığımız süredir. Sunuşlar genellikle üç ile beş arasında değişen sayıda temel düşünceden oluşur. Bunun bir nedeni de, yukarıda belirttiğimiz gibi genellikle sunuşlar için ayrılan süredir. Yaklaşık bir saat sürecek olan bir sunuşta on, onbeş tane temel düşünceye değinmek çok da olası değildir.

Sunuşumuzun süresi ne olursa olsun, araştırmalarımız sonucu topladığımız bilgilerden yola çıkarak aklımıza gelen temel düşünceleri alt alta sıralamak doğru bir yoldur. Bu sıralama sonucu, temel düşüncelerimizin sayısının çok fazla olduğunu veya bazılarının ayrıntıları dile getirdiğini düşünüyorsak, bunların bazılarını tek bir ifade altında toplama yoluna gidebiliriz. Böylece, daha kesin ve doğru bir sayıya yakınlaşmış oluruz. Şimdi aşağıdaki örneğe bir göz atalım:

Sunuşun Türü : Öğretme

Sunuşun Genel Amacı : Katılımcıların, öğretim tasarımı sürecini kavrayarak, uygulamalarını sağlamak.

Sunuşun Çıktıları : Bu sunuş sonunda katılımcılar;

a. Öğretim tasarımı sürecini tanımlayabilecek,

b. Tasarım sürecinin çözümleme aşamasını belirleyebilecek,

c. Tasarım sürecinin tasarım aşamasını belirleyebilecek,

d. Tasarım sürecinin geliştirme aşamasını belirleyebilecek,

e. Tasarım sürecinin uygulama aşamasını belirleyebilecek,

f. Tasarım sürecinin değerlendirme aşamasını belirleyebilecek,

g. Etkili öğrenme etkinlikleri tasarımlayabilecek,

h. Verimli öğrenme etkinlikleri tasarımlayabilecek,

i. Çekici öğrenme etkinlikleri tasarımlayabilecektir.

Sunuşun Ana fikri : Öğretim tasarımı, çözümleme, tasarım, geliştirme, uygulama ve değerlendirme basamaklarından oluşan ve belirli amaçlar etrafında etkili, verimli ve çekici öğrenme etkinlikleri düzenlemeyi hedefleyen bir planlama sürecidir.

Temel Düşünceler : I. Öğretim tasarımı öğrenme ve öğretme ilke ve kuramlarının, etkili, verimli ve çekici öğrenme etkinliklerine dönüştürülmesi sürecidir.

II. Öğretim tasarımı sürecinin ilk aşaması çözümlemedir.

III. Öğretim tasarımı sürecinin ikinci aşaması tasarımdır.

IV. Öğretim tasarımı sürecinin üçüncü aşaması geliştirmedir.

V. Öğretim tasarımı sürecinin dördüncü aşaması uygulamadır.

VI. Öğretim tasarımı sürecinin beşinci aşaması değerlendirmedir.

VII. Kalıcı öğrenme için, öğrenme ve öğretme süreçleri etkili olmalıdır.

VIII. Kalıcı öğrenme için, öğrenme ve öğretme süreçleri verimli olmalıdır.

IX. Kalıcı öğrenme için, öğrenme ve öğretme süreçleri çekici olmalıdır.

Yukarıda örnekte, sunuşun çıktılarının sayısı ve bunlardan yola çıkarak geliştirilen temel düşüncelerin sayısı oldukça fazladır. Bu kadar kalabalık bir çıktı ve temel düşünce serisi, sunuşumuzun içeriğini düzenlerken hem yanıltıcı olabilecek, hem de bütünlüğün dağılması gibi bir risk taşıyabilecektir. Öte yandan, dikkatli bir inceleme ile bu çıktıların ve düşüncelerin çoğunun belirli gruplar altında toplanabileceğini, çıktıların ve temel düşüncelerin sayısının bu anlamda azaltılarak, daha anlaşılır kılınabileceğini söyleyebiliriz. Şimdi, aşağıdaki örneği dikkatlice inceleyelim ve iki sunuşun çıktılarını ve temel düşüncelerini karşılaştırmaya çalışalım:

Sunuşun Türü : Öğretme

Sunuşun Genel Amacı : Katılımcıların, öğretim tasarımı sürecini kavrayarak, uygulamalarını sağlamak.

Sunuşun Çıktıları : Bu sunuş sonunda katılımcılar;

1. Öğretim tasarımı sürecini tanımlayabilecek,
2. Öğretim tasarımı sürecinin aşamalarını belirleyebilecek,
3. Verilen bir konuda bir saatlik etkili, verimli ve çekici bir öğretim etkinliği tasarımlayabilecektir.

Sunuşun Ana fikri : Öğretim tasarımı, çözümleme, tasarım, geliştirme, uygulama ve değerlendirme basamaklarından oluşan ve belirli amaçlar etrafında etkili, verimli ve çekici öğrenme etkinlikleri düzenlemeyi hedefleyen bir planlama sürecidir.

Temel Düşünceler : I. Öğretim tasarımı öğrenme ve öğretme ilke ve kuramlarının, etkili, verimli ve çekici öğrenme etkinliklerine dönüştürülmesi sürecidir.

II. Öğretim tasarımı süreci; çözümleme, tasarım, geliştirme, uygulama ve değerlendirme aşamalarından oluşur.

III. Öğrenme ve öğretme süreçleri etkili, verimli ve çekici olursa, kalıcı öğrenme daha kolay gerçekleşir.

Gördüğünüz gibi, ikinci örnekte, çıktılardaki ve temel düşüncelerdeki birbiriyle ilişkili ifadeler daha genel gruplarda birleştirilerek, hem hedeflenen çıktılarda hem de değinilecek temel konularda sadeleştirme yapılmıştır. Böylece, sunuşumuzun planını inceleyen herhangi birinin, hedeflenen çıktıları ve sunuşun temel düşüncelerini anlaması kolaylaşacaktır.

Temel Düşüncelerin Sıralanması

Temel düşüncelerimizi belirli bir sayıda oluşturduktan sonra, bu düşünceleri hangi sırada sunacağımıza karar vermemiz gerekir. Aslında, temel düşüncelerimizin sunuş sırası üç temel nokta üzerinde yapılandırılır:

- Sunuş konumuz
- Sunuş amaçlarımız
- Hedef kitlemiz

Gerçekten de, konumuz üzerinde yaptığımız araştırmalar ve gerektiğinde uzmanların görüşleri, bize az çok neyin hangi sırada olacağını işafet edecektir. Bunun dışında, sunuşumuza yönelik belirlediğimiz amaçlarımız ve bu amaçların sırası da temel düşüncelerin sırasını belirlerken bir referans kaynağıdır. Son olarak, hedef kitlemizin özellikleri, ihtiyaçları ve konu hakkındaki ön bilgi ve becerileri de temel düşüncelerin sıralanmasında etkin rol oynayabilecektir.

Yukarıda belirtilen üç temel noktanın dışında, genel olarak sunuşlarda temel düşüncelerin düzenlenip sıralanmasında, beş farklı yaklaşım kullanılmaktadır. Bu yaklaşımlar şöyle ifade edilebilir:

- Zaman sıralama
- Uzamsal sıralama
- Neden-sonuç sıralama
- Problem-çözüm sıralama
- Konu sıralama

Şimdi bunları biraz daha ayrıntılarıyla inceleyelim.

Zaman sıralama yaklaşımıyla düzenlenen konuşmalarda temel düşünceler, belirli bir zaman dilimi içindeki gerçekleşme zamanlarına göre sıralanırlar. Aşağıdaki örneği inceleyelim:

Sunuşun Genel Amacı : Katılımcıları, Boğaziçi Köprüsünün yapım aşamaları hakkında bilgilendirmek.

Sunuşun Ana fikri : Boğaziçi Köprüsü'nün açılışı, altı temel aşama halinde gerçekleşmiştir.

Temel Düşünceler :

I. Köprünün inşaatına 20 Şubat 1970'de temel atma töreni ile başlandı.

II. Ocak 1972'de her iki taraftaki kulelerin inşaatı tamamlandı.

III. Haziran 1972'de dikey kuleler teller ile birbirine bağlandı ve tellerin gerilim ve büküm işleri başlayarak açılışa kadar sürdü.

IV. Aralık 1972'de köprüye gerilen çelik halatlara köprü zemini olan tabliyeler montajlanmaya başlandı.

V. Mart 1973'de son tabliye eklenerek, 60 adet tabliye birbirine montajlandı. Böylece ilk kez yürüyerek Asya'dan Avrupa'ya geçildi.

VI. Köprü, 30 Ekim 1973'de, Cumhuriyet'in 50. yılında törenle açıldı.

Zaman sıralama, ayrıca, bir süreci veya herhangi bir şeyin nasıl yapıldığını açıklamak üzere yapılan sunuşlar için de kullanılır. Aşağıdaki örneği inceleyelim:

Sunuşun Genel Amacı : Katılımcıları, kelime işlemci yazılımla hazırlanan bir belgenin çıktısını nasıl alacakları konusunda bilgilendirmek.

Sunuşun Ana fikri : Kelime işlemci yazılımla hazırlanan bir belgenin çıktısını almak için dört basamak işlem gerçekleştirilir.

Temel Düşünceler : I. Belge açıkken üstte bulunan Dosya/File menüsüne tıklanır.

II. Dosya/File menüsündeki Yazdır/Print komutu seçilir.

III. Açılan Yazdır/Print penceresinde gerekli seçimler yapılır (yazıcı, kopya sayısı, sayfa aralığı vb.).

IV. Yazdır/Print düğmesine tıklanır.

Yukarıdaki örneklerde de gördüğünüz gibi, zaman sırlama yaklaşımı, özellikle bilgilendirme ve öğretme amaçlı sunuşlar için daha sık kullanılmaktadır.



Temel düşüncelerin hangi yaklaşımla, nasıl sıralandığı anlatılırken, verilen örneklerde, yerden kazanmak için sadece genel amaçlar, ana fikirler ve temel düşünceler verilmiştir. Kendi sunuşlarınızı ve temel düşüncelerinizi geliştirirken, sunuşunuzun çıktılarını da yazıp, referans olarak kullanmanız yararınıza olacaktır.

Uzamsal sıralama yaklaşımını kullanan sunuşların temel düşünceleri; yukarıdan aşağıya, soldan sağa, önden arkaya, içerden dışarıya, merkezden kenara, doğudan batıya vb. gibi belirli bir uzam veya mekan yapısı içerirler. Bu yapıyı, aşağıdaki örneklerle daha iyi anlayabiliriz:

Sunuşun Genel Amacı : Katılımcıları, hücrenin yapısı hakkında bilgilendirmek.

Sunuşun Ana fikri : Hücre, içeriden dışarıya doğru üç temel yapıdan oluşur.

Temel Düşünceler : I. Hücrenin en iç kısmında çekirdek bulunur.

II. Çekirdeği sitoplazma adı verilen yapı çevreler.

III. En dış kısımda ise hücre zarı bulunur.

Uzamsal sıralama ile ilgili aşağıda başka bir örnek verilmektedir. Bu örneği de inceleyelim:

Sunuşun Genel Amacı : Katılımcıları, Karadeniz bölgesinin dağ yapıları hakkında bilgilendirmek.

Sunuşun Ana fikri : Karadeniz Bölgesinin dağ yapısı; batı, orta ve doğu olmak üzere üç coğrafi bölümde incelenebilir.

Temel Düşünceler : I. Batı Karadeniz Bölgesinde dağlar birbirine paralel üç sıra halinde uzanırlar.

II. Orta Karadeniz Bölgesinde dağlar kıyıdan uzaklaşarak, tek sıra halinde uzanırlar.

III. Doğu Karadeniz Bölgesi ise bölgenin en yüksek dağlarına sahiptir ve dağ sıraları arasında ovalar ve vadiler yer alır.

Kronolojik sıralamada olduğu gibi, uzamsal sıralama da bilgilendirme ve öğretme amaçlı sunuşlarda sıkça kullanılan bir yaklaşımdır.

Neden-Sonuç sıralama yaklaşımı, temel düşüncelerin belirli bir neden-sonuç ilişkisi içinde düzenlenmesini gerektirir. Konuşmamızı neden-sonuç ilişkisi bağlamında düzenlediğimiz zaman, genel olarak iki temel düşüncemiz vardır. Bunların biri bir olayın nedenlerini, diğeri de sonucu ifade etmektedir. Bazen ilk temel düşüncede nedenleri, ikincisinde sonuçları anlatabiliriz. Bazen de, önce sonuçları, sonra nedenleri verilebiliriz. Bunu hangi sırada yapacağımızı konumuz belirleyecektir. Aşağıdaki örneğe göz atalım:

Sunuşun Genel Amacı : Katılımcıları, çalışanların iş yerinde güvenlik konusunda eğitimli olmasının önemi konusunda ikna etmek.

Sunuşun Ana fikri : Yeterince bilgi sahibi olmayan ve güvenlik tedbirlerini uygulamayan çalışanlar, iş yeri güvenliği ve üretimin sürekliliği açısından tehdit oluşturmaktadır.

Temel Düşünceler : I. Kurumda çalışanlar iş yeri güvenliği ve olası kazalara karşı nasıl davranılacağı konusunda gerekli bilgi ve becerilere sahip değiller.

II. Çalışanların bu konudaki eksikliği devam ederse, kurum zarara uğrayacak, üretim aksayacaktır.

Yukarıdaki örnekte verilen temel düşüncelerin ilkinde neden belirtilmiş, ikincisinde ise olası sonuca değinilmiştir. Konuşmamızda bahsedeceğimiz sonuçlar halihazırda olmuşsa veya yaşanmışsa, bu durumda sonuçlardan başlayıp, nedenleri sonraya bırakmayı tercih edebiliriz. Şimdi aşağıdaki örneği inceleyelim:

Sunuşun Genel Amacı : Katılımcıları, deprem gerçeği ve depreme karşı hazırlıklı olmanın önemi konusunda bilgilendirmek.

Sunuşun Ana fikri : Deprem doğal bir afettir ve gerekli önlemler alınmazsa ve insanlar eğitilmezse yıkıcı sonuçları kaçınılmazdır.

Temel Düşünceler : I. 1999 depremi, Türkiye'de birçok bölgeyi etkilemiş ve deprem sonucunda resmi rakamlara göre yaklaşık 18 bin insanımız hayatını kaybetmiştir.

II. Yerleşim yerleri ve binaların depreme karşı planlanıp, yapılmaması ve insanların deprem sırasında ne yapacaklarını bilmemesi can kayıplarının başlıca nedenlerindendir.

Neden-sonuç ilişkisini pek çok sunuşta görmek mümkündür. Bu tür düzenlenen sunuşlar, ikna, bilgilendirme ve eğitme amacıyla kullanılabilir.

Problem-çözüm sıralama yaklaşımı, iki bölümden oluşur. İlk bölümde herhangi bir sorunun varlığından ve öneminden bahsedilir. İkinci bölümde ise soruna yönelik bir çözüm ifade edilir. Aşağıdaki örneği inceleyelim:

Sunuşun Genel Amacı : Katılımcıları, sokak hayvanlarının beslenmesi ve korunmasına yönelik eyleme geçmeye ikna etmek.

Sunuşun Ana fikri : Aşırı sıcak havalarda, sokak hayvanlarının yiyecek ve suya kolayca ulaşmasına yardımcı olarak, hayatlarını kurtarabiliriz.

Temel Düşünceler : I. Aşırı sıcak havalar, sokak hayvanlarının yiyecek ve suya ihtiyacını arttırmakta ve hayatları için büyük risk oluşturmaktadır.

II. Sokaklarda, belirli yerlere konacak yiyecek ve su, sokak hayvanlarının hayatını kurtaracaktır.

Problem-çözüm yaklaşımı, genellikle ikna amaçlı kullanılır. Ancak, diğer amaçlarla kullanıldığı da göülebilmektedir.

Konu sıralama yaklaşımı, konuşmanın alt konu başlıklarına ayrılarak, her bir alt başlığın bir temel düşünce gibi ele alınmasını ifade etmektedir. "Mustafa Kemal Atatürk'ün kişiliğini ve başarılarını" paylaştığımız bir sunuyu düşünelim. Bu sunuda temel düşünceleri; zaman, uzamsal, neden-sonuç veya problem-çözüm yaklaşımlarıyla sırlamaktansa, Atatürk'ün farklı kişilik özelliklerinin her birini ayrı başlıklar olarak ele almak daha mantıklı ve etkili olacaktır. Aşağıdaki örneği inceleyelim:

Sunuşun Genel Amacı : Katılımcıları Mustafa Kemal Atatürk'ün kişiliği ve başarıları konusunda bilgilendirmek.

Sunuşun Ana fikri : Atatürk'ün belirgin kişilik özellikleri, O'nun başarılarının anahtarıydı.

Temel Düşünceler : I. Gerçekçi bir kişilik.
II. Yaratıcı ve yüksek bir zeka
III. İnanadırıcı ve etkileyici bir kişilik
IV. Sorunları iyi belirleme ve analiz gücü
V. İleri görüşlülük ve öngörü yeteneği
VI. Cesaret ve risk alma
VII. Etkili bir konuşmacı
VIII. Derin ve geniş bir kültür

Yıkarıdaki temel düşünceler, belirli sıralamaya ait değildir. Her biri bağımsız bir özellik veya konu olarak ele alınabilir. Öte yandan, bu özelliklere daha pek çoğu eklenebilir. Bu temel düşünceler, bir neden-sonuç, problem-çözüm ilişkisi içermez. Herhangi bir konuşmacı bunları kendi içinde farklı bir sıralamaya koyabilir. Bu düşüncelerin sırasını belirleyen şey, konumuzun doğası ve çıktılarımız olacaktır. Konu odaklı sıralama yaklaşımı, genel olarak bilgilendirme amaçlı kullanılsa da, diğer amaçlara da hizmet edebilir.

Yukarıdaki örneklerde, sunuş amacımızı ve ana fikrimizi belirledikten sonra, temel düşüncelerimizi nasıl sıralayabileceğimizi gördük. Bu temel düşüncelerin her birini, konuşmamızın satırbaşları, değinilecek ve ayrıntıları ile irdelenecek konu başlıkları olarak düşünmeliyiz. Temel düşüncelerimizin düzenlenmesi konusunda dikkat etmemiz gereken bir kaç nokta daha bulunmaktadır. Bu noktaları şöyle özetleyebiliriz:

- Temel düşüncelerin her biri diğerinden bağımsız olmalı, bir diğerini içermemelidir.

A.		***B.***	
I.	*İlk adımda oyun belirlenir.*	*I.*	*İlk adımda oyun belirlenir.*
II.	*İkinci adımda oyuncular seçilir.*	*II.*	*İkinci adımda oyuncular seçilir.*
III.	*Üçüncü adımda, provalar yapılır ve sonra oyun sahnelenir.*	*III.*	*Üçüncü adımda provalar yapılır.*
		IV.	*Dördüncü adımda oyun sahnelenir.*

Yukarıdaki iki örnekte, herhangi bir sunuşun temel düşüncelerini görüyoruz. A, örneğindeki son temel düşünce iki adımı veya düşünceyi içermektedir. O yüzden, B örneğindeki gibi ifade edilmesi daha etkili olacaktır.

- Temel düşünceler aynı şekilde ifade edilmeli, farklı yapılar kullanılmamalıdır.

A.		***B.***	
I.	*İlk adımda oyun belirlenir.*	*I.*	*İlk adımda oyun belirlenir.*
II.	*Sonra oyuncular seçilir.*	*II.*	*İkinci adımda oyuncular seçilir.*
III.	*En sonunda provalar yapılır ve sonra oyun sahnelenir.*	*III.*	*Üçüncü adımda provalar yapılır.*
		IV.	*Dördüncü adımda oyun sahnelenir.*

Yukarıdaki iki örnekte, A ve B örneklerindeki temel düşüncelerin suralanışında farklı sözcükler kullanılmıştır. B örneğinin adımlarının daha net ve anlaşılır olduğuna dikkat edin.

- Konuşmada, her bir temel düşünceye ayrılacak zaman dengelenmelidir.

A.		***B.***		***C.***	
I.	*%70*	*I.*	*%30*	*I.*	*%20*
II.	*%25*	*II.*	*%30*	*II.*	*%30*
III.	*%5*	*III.*	*%40*	*III.*	*%50*

Temel düşüncelerimiz, sunuşumuzda çok önemli bir yere sahiptir. Bu yüzden, sunuşumuzun amacına ulaşabilmesi için her birinin gerektiği şekilde vurgulanması önemlidir. Bu da, konuşma sırasında her bir temel düşünceye yeteri kadar zaman ayırarak mümkün olacaktır. Yukarıdaki örneklerde, sunuşların temel düşüncelerine ayrılan zamanları görüyorsunuz. A örneğindeki dağılım ile B ve C örneklerini karşılaştırdığımızda, A'da temel düşüncelere ayrılan zamanların dengeli olduğunu söylemek mümkün değildir. Neredeyse zamanın tamamına yakınında brinci temel düşünce paylaşılmış, diğerlerine çok az zaman ayrılmıştır. Temel düşüncelerimizin hepsine aynı zaman ağırlığını vermek zorunda değiliz. Uygulamada, bu durum her zaman olanaklı olmayabilir. Ancak, zaman ağırlıkları kabaca birbirine yakın olmalıdır. Yukarıda hem B hem de C örneğinde verilen zaman dağılımları, kabul edilebilir dağılımlara örnek verilebilir.

Her bir temel düşünceye ayıracağımız zaman, konuşmanın amacına, çıktılarına, ana fikrine ve verilen zamana göre değişiklik gösterecektir. Ancak, bu konudaki en belirleyici unsur, her bir düşünceye yönelik kullanacağımız destekleyici fikirlerin sayısı ve yoğunluğudur.



Seçeceğiniz bir örnek üzerinde, zaman sıralama yaklaşımını kullanarak, temel düşüncelerinizi düzenleyiniz.

Destekleyici Fikirlerin Belirlenmesi

Sunuşumuzun içeriğini düzenlerken belirlediğimiz temel düşünceler, tek başlarına sadece birer fikir veya saptamadır. Dinleyicilerin, söylediklerimizi kabul etmesi veya ikna olması için bir takım destekleyici fikirlere, materyallere ihtiyacı vardır. Sunuşumuzun şimdiye dek oluşturduğumuz yapısına destekleyici fikirleri eklediğimizde, karşımıza daha ayrıntılı bir tablo çıkmaktadır. Aşağıdaki örnekte, amacı katılımcıları ikna etmek olan bir sunuş örneği verilmiştir. Bu sunuşta konuşmacı, katılımcı grubu yeni bir bilgisayar sistemine geçmeye ikna etmeye çalışıyor. Aşağıdaki örneği inceleyelim:

Sunuşun Türü : İkna etme

Sunuşun Genel Amacı : Katılımcıları, yeni satın alınacak bilgisayar sistemi ve avantajları konusunda bilgilendirerek, eski sistemin değişmesi konusunda ikna etmek.

Sunuşun Ana fikri : Kurumda şu an kullanılan sistem çeşitli sorunlar yaratmakta ve gereksiz harcamalara neden olmaktadır. Bunun yanında, yeni önerilen sistemin kapasitesi ve avantajları eskisine göre daha fazladır. Eski sistem değişmelidir.

Temel Düşünceler : I. Şu an kullanılan sistemin yarattığı sorunlar

II. Önerilen sistemin kapasitesi

III. Önerilen sistemin avantajları

Şimdi, yukarıda verilen örneğe ilişkin temel düşüncelerimizi, hangi fikirler ve materyaller ile destekleyeceğimizi düşünelim. Bunun için her bir temel düşüncede belirttiğimiz fikri nasıl ele alacağımızı, bu konuda neleri anlatacağımızı veya örnekleyeceğimizi planlamamız gerekir. Bu destek fikirleri veya materyalleri, her bir temel düşüncenin altına yazıyoruz. Daha sonar, bu destek düşünceler için kullanacağımız örnekleri veya açıklamaları da bunların altında belirtiyoruz. Böylece, sonunda, yapacağımız sunuş için karşımıza daha ayrıntılı ve düzenli bir sunuş planı çıkıyor. Şimdi aşağıdaki örneği dikkatlice inceleyin. Bu örnekte, temel düşünceler her zaman olduğu gibi Roma rakamlarıyla, destekleyici düşünceler büyük harflerle ifade edilmiştir. Küçük harfler ise, destekleyici fikirlerin nasıl örnekleneceğine veya anlatılacağına ait düşünce veya materyalleri temsil etmektedir.

Sunuşun Türü : İkna etme

Sunuşun Genel Amacı : Katılımcıları, yeni satın alınacak bilgisayar sistemi ve avantajları konusunda bilgilendirerek, eski sistemin değişmesi konusunda ikna etmek.

Sunuşun Ana fikri : Kurumda şu an kullanılan sistem çeşitli sorunlar yaratmakta ve gereksiz harcamalara neden olmaktadır. Bunun yanında, yeni önerilen sistemin avantajları daha fazladır. Sistem, değişmelidir.

Temel Düşünceler :

I. Şu an kullanılan sistemin yarattığı sorunlar

A. Eski sistem güncel değildir ve günümüzde çok yetersiz kalıyor.

a. Sistemin kurulma tarihi (1987) ifade edilecek.

b. Sistemin eskiliğini göstermek için 1987'den bu yana olan gelişmeler verilecek. (Sunu slaytları 1-5)

c. Eski sistemin alt yapısı ve teknolojisinin, günümüzdeki teknolojilerle nasıl uyumlu olmadığı anlatılacak. (Sunu slaytları 6-11)

B. Eski sistem yeni yazılımları kullanamıyor.

a. Eski sistemle birlikte kullanılamayan yeni yazılımlardan ve özelliklerinden örnekler verilecek. (Video ilk 3 dk.)

b. Eski sistemin, yeni yazılımlara yetersiz kaldığı durumlar anlatılacak.

C. Eski sistemin kullanılmaya devam etmesi, maliyetleri arttırıyor.

a. Artan maliyet örnekleri verilecek. (Sunu slaytları 12-18)

D. Eski sistem sık sık çöküyor ve iş kaybı yaratıyor.

a. Sistemin son bir aydaki çökme rakamları verilecek. (Sunu slaytları 19-20)

b. Yaşanan bu sıkıntıların nelere yol açtığı paylaşılacak.

c. Sistemin sık sık çökmesi nedeniyle yaşanan diğer sorunlar verilecek. (Sunu slaytları 21)

E. Eski sistemin bakımı zor ve parçalarının değişmesi uzun zaman alıyor.

a. Bakım masrafları ve parça değişimi için gereken zamana örnekler verilecek.

b. Bu zamanın kurumda hangi sıkıntılara neden olduğu paylaşılacak.

II. Önerilen sistemin kapasitesi

A. Yeni sistemin teknolojisi bölümler arası iletişimi daha etkin kılıyor.

a. Yeni sistemin iletişim olanaklarını nasıl arttıracağına yönelik örnekler ve rakamlar verilecek. (Sunu slaytları 22-24)

b. Bölümlerarası iletişimin artmasının gerekliliği anlatılacak.

B. Yeni sistem tasarım süreçlerinin otomasyonunu sağlıyor.

a. Tasarım süreçlerinin otomasyonunun ne anlama geldiği söylenecek. (Sunu slaytları 24-27)

b. Otomasyon ile neler kazanılacağı örneklenecek.

III. Önerilen sistemin avantajları

A. Yeni sistem kurum dışı bağımlılığı azaltıyor.

a. Eski sistemde ne kadar fazla kurumdan mal ve hizmet alındığı açıklanacak. (Sunu slaytları 24-25)

b. Yeni sistemin bunları nasıl azalttığına dair örnekler verilecek.

B. Yeni sistem kurumun rekabet gücünü arttırıyor.

a. Kurumun rakipleri ve rekabet alanları kısaca örneklenecek. (Sunu slaytları 25-26)

b. Yeni sistemin rekabete sağlayacağı avantajlar anlatılacak. (Sunu slaytları 26)

C. Yeni sistem, güncel süreçler ve ürünler geliştirmeye olanak tanıyor.

a. Eski sistemle güncel ürünler ve süreçlerin geliştirilememesine örnekler verilecek ve kayıplar açıklanacak. (Sunu slaytları 26-28)

b. Yeni sistemle, hengi güncel ürün ve süreçlerin geliştirilebileceğine yönelik örnekler verilecek. (Sunu slaytları 29)

Temel düşüncelerimizi belirledikten sonra, bunları hangi fikirlerle destekleyeceğimizi de belirledik. Böylece, sunuşumuz için hangi temel düşünceleri, hangi düzen içinde; hangi sırada ve derinlikte sunacağımızı daha açık bir şekilde görebiliyoruz. Sunuşumuzun temel yapısını oluşturan düşünceleri, hangi fikirlerle destekleyeceğiz ve bunları yaparken neleri kullanacağız sorularının cevapları da artık bizim için oldukça açık. Peki, tüm bu fikirlerin arasında gezinirken, birisini bitirip, diğerine başlarken nasıl davranmamız gerekiyor? Bu fikirlerin arasındaki akıcılığı nasıl sağlayacağız? İşte burada bağlaçlar devreye giriyor.

Bağlaçlar: Bağlantı Sözcükleri, Ara Geçişler, Ara Özetler ve İşaretler

Temel düşünce ve destekleyici fikirlerin belirlenmesinden sonra, bizim için önemli olan bir diğer konu da, bu fikirleri aktarırken ne tür ***bağlaçlar*** kullanacağımızdır. Bağlaçlar, sunuşumuzdaki temel düşünceleri, onları destekleyen fikirlerle birlikte paylaşırken, izleyicilerimizin sunuş içinde kaybolmamaları, bizi rahat takip edebilmeleri ve hedeflediğimiz amaçlara ulaşabilmeleri için kullandığımız geçiş sözcükleri veya sözcük gruplarıdır.

Bağlaçlar, sunuşumuzun akıcılığını sağlayarak ve düşüncelerimizi birbirine bağlayarak bir tür çimento görevi görmektedir. Bu özelliğiyle bağlaçlar, sunuşumuzu bir bütünlük ve uyum içinde tamamlamamıza yardımcı olurken; etkili, verimli ve çekici bir sunuşun gerçekleştirilmesinde de önemli rol oynarlar. Sunuşlarımızda en sık kullandığımız bağlaçlar; ***bağlantı sözcükleri, ara geçişler, ara özetler ve işaretler***dir.

Bağlantı sözcükleri, konuşmacının bir düşünceyi bitirip, yeni bir düşünceye başladığını bildiren sözcük veya sözcük gruplarıdır. Aşağıdaki örneklerde, bağlantı sözcüklerinin altı çizilerek gösterilmektedir. Bu örneklerde, altı çizili sözcüklerin, nasıl bir düşüncenin sona erip, yeni bir konu veya düşüncenin başladığını işaret ettiğine dikkat edin.

Buraya kadar, mevcut eski sistemin kurumumuzdaki tarihinden ve bize kattığı değerlerden bahsettim. **Şimdi de,** dilerseniz, bu sistemin bize kaybettirdiklerinden bahsedelim.

Bu yararları aklımızın bir köşesinde tutarak, **isterseniz bir de** ne gibi kayıplarımız var, bunları irdeleyelim.

Ara geçişler de, konuşmacının yeni bir konuya geçmek üzere olduğunu ifade eder. Ancak ara geçişler, bağlantı sözcüklerinden daha ayrıntılı bir şekilde ifade edilir. Ara geçişleri, başlayacağımız bir konunun ön-özeti veya ön izlemesi olarak görebiliriz. Şimdi aşağıdaki örneği dikkatlice inceleyin:

> *Eski sistemin değişmesi konusundaki fikirlerimi sizlerle paylaşacağım bu sunuşta, öncelikle eski sistemin kurumumuza yarattığı sorunlarından, daha sonra da yeni sistemin kapasitesinden ve avantajlarından söz etmek istiyorum.*

Yukarıdaki cümlenin tamamı, bir ara geçiştir. Böylece dinleyiciler, biraz sonra neyi, hangi sırada dinliyor olacakları konusunda bilgilenir ve dikkatlerini ona göre toplarlar. Bazen ara geçişler, bağlantı sözcükleri ile birlikte kullanılır. Aşağıdaki örneği dikkatlice inceleyin:

> (*Bağlantı sözcüğü): Eski sistemin bize yarattığı sorunları bu şekilde ifade ettikten sonra, dilerseniz şimdi yeni sistemin kapasitesi üzerinde konuşmak istiyorum. (Ara geçiş): Yeni sistemin kapasitesini anlatmak için; ilk olarak yeni sistemin teknolojisinin bölümler arası iletişime olan katkısından, daha sonra da yeni sistemin tasarım süreçlerinin otomasyonunu sağlamadaki üstünlüğünden bahsedeceğim.*

Konuşmamızdaki her bir temel düşünce veya onları destekleyen görüşler için bu şekilde ara geçişler düzenlemek zorunda değiliz. Bu ara geçişlere karar verirken, konuşmacılara nerde, neyin yararlı

olacağını, onların konuşmamızı dinlerken nerde nasıl dikkatlerini çekmemiz gerektiğini düşünmek, bize yol gösterecektir.

Ara özetler, ara geçişlerin tam tersi olarak düşünülebilir. Ara özetler, sırada neyin geleceğini değil de, az önce ne söylendiğini ifade eden, daha doğrusu özetleyen ifadelerdir. Ara özetler, özellikle karmaşık veya çok önemli olduğu düşünülen bir bölümün ardından gelir. Böylece konuşmacı, bu bölümün anlaşılmasını şansa bırakmaz. Aşağıdaki örnekleri dikkatlice inceleyin:

Yeni sistemin yararlarını bir kez daha ifade edecek olursak; kurum dışı bağımlılığı azaltıyor, rekabet gücümüzü arttırıyor ve güncel ürün ve süreçler geliştirmemize olanak tanıyor.

Veya:

Şimdi kısa bir süre arkamıza dayanalım ve yeni önerilen sistemin bize sağlayacağı yararları bir kez daha tekrar edelim: Öncelikle kurum dışı bağlılığı azaltıyordu, sonra rekabet gücümüzü arttırıyordu ve son olarak da yeni ürün ve süreç geliştirmemizi sağlıyordu.

Yukarıda, aynı örnek üzerinden yola çıkarak, farklı şekillerde nasıl ara özet yapabileceğimizi görmüş olduk.

İşaretler, dinleyicilere sunuşun neresinde olduklarını belirten kısa ve açık ifadelerdir. İşaretler ayrıca, sunuşumuzdaki önemli ve anahtar rol oynayan düşüncelere vurgu yapmak için de kullanılır. Aşağıdaki örnekleri dikkatlice inceleyerek işaretleri daha iyi anlamaya çalışın. Bu örnekte konuşmacı, "kurumda bilgisayar sisteminin neden değişmesi gerektiğinin" nedenlerini açıklarken, işaretlerden (altı çizili sözcükler) yararlanıyor. Bunun için bir sıralama yapıyor:

Birinci neden*, sistemin gerçekten çok eskimiş olması ve çağın gereklerine ayak uyduramaması.*

İkinci neden*, sistemin güncellemelere olanak tanımaması.*

Üçüncü neden de*, bakım ve onarım masraflarının çok fazla olması ve uzun zaman almasıdır.*

Böylece konuşmacı sistem değişikliğinin nedenlerini sıralarken, dinleyiciler de işaretler sayesinde konuyu daha kolay takip edebiliyorlar. İşaretlerden yararlanmanın bir diğer yolu da, temel düşüncelerin soru şeklinde ifade edilmesidir.

Peki, bu sistemin kurumumuza yarattığı sorunlar var mıdır? Bu sorunlar nedir ve nelere mal oluyor? *Evet, gerçekten de eski sistemin kurumumuza aşırı derecede sorun yarattığını söyleyebiliriz. Bu sorunları şöyle sıralayabiliriz...*

Yukarıdaki örnekte, temel düşüncenin soru olarak sorulması ile, dinleyiciler konuşmada nerede olduklarını ve neden bahsedilmek üzere olunduğunu anlayacaklardır. Yukarıda işaretlerin ayrıca, sunuşumuzdaki önemli ve anahtar rol oynayan düşüncelere vurgu yapmak için de kullanıldığını söylemiştik. Aşağıdaki örneği dikkatlice inceleyin:

Eski sistemle ilgili ***vurgulanması gereken en önemli sorun,*** *güncellemelere açık olmayışı ve dolayısıyla yeni ürünler geliştirmeye olanak tanımayışıdır.*

Yukarıda altı çizili sözcüklerle, dinleyicinin bu konudaki en önemli soruna dikkati çekilmiş olur. Bu bağlamda kullanılabilecek kalıplardan bazıları şöyle ifade edilebilir:

Şunu unutmayınız ki.....

Her şeyden öte, şunu unutmamak gerekir ki...

Bu sunuştan çıkaracağımız en önemli ders belki de...

Şimdi söyleyeceğim şey, sunuşun geri kalan kısmını daha iyi değerlendirmeniz için hayati önem taşımaktadır.

Bunlar ve benzeri ifadeler dinleyicilerin dikkatini, sunuşta bizim istediğimiz belirli yerlere çekmekte yararlı olacaktır. Konumuza ve içeriğimizin özelliklerine göre bu tür bağlaçların bazılarını veya çoğunu bir arada kullanabiliriz. Bu bağlaçların tanımlarından çok, işlevleri önemlidir ve etkili bir şekilde

kullanıldıklarında, bir konuşmayı daha etkili, verimli ve çekici yapamaktadırlar. İzleyen bölümde, sunuşumuzun giriş ve sonuç bölümlerini nasıl planlayacağımız üzerinde duracağız.



Kendi seçeceğiniz bir örnek üzerinde "ara geçiş" bağlacını nasıl kullanabileceğinizi düşünün.

Giriş ve Sonuç Bölümleri

Yukarıdaki bölümde, sunuşumuzun içeriğini, başka bir deyişle gelişme bölümünü düzenledik. Bu bölümü ayrıntılarıyla düzenledikten sonra, dilerseniz şimdi de sunuşumuzu nasıl başlatacağımızı ve sonlandıracağımızı düşünmeye başlayalım. Sunuşumuzun giriş ve sonuç bölümleri, sunuşumuzun stratejik bölümleridir diyebiliriz. İlkinde bir karşılama ve hazırlama, diğerinde ise kapatma ve uğurlama hakimdir. Şurası bir gerçektir ki, sunuşumuzun en temel bölümü olan "gelişme" bölümü, iyi hazırlanmış giriş ve sonuç bölümleri ile daha da etkili olacaktır. Örneğin giriş bölümü, dinleyicilerin gelişme bölümündeki içeriği dinlemeleri, bilgilenmeleri ve öğrenmeleri açısından hazırlayıcı, motive edici ve pekiştirici özellikler taşımalıdır. Lucas (2009), giriş bölümünün öneminden bahsederken, şu örneği vermektedir:

> *26 Ocak 1988 gününün akşamında, orkestra şefi New York şehrinin Majestik Tiyatro Salonunda sahneye çıktı, sopasını nota sehpasına vurdu ve kollarını havaya kaldırarak, karşısındaki orkestra elemanlarına başlamaları için işaretini verdi. Saniyeler içinde, salondaki Amerikalı müzikseverler, "Operadaki Hayalet" müzikalinin ihtişamlı açılış müziğini dinliyordu. Bugün, bu sahne 8,500'den daha fazla yinelendi ve yinelenmeye devam edecek. Eser, Broadway tarihinin en uzun süre sahnelenen müzikali oldu.*

Gerçekten de, Operadaki Hayalet'in açılışı, birçok müzikalde olduğu gibi seyircinin dikkatini çeken etkileyici bir müzikle başlar. Dinleyicilerin, bu etkileyici girişten etkilenmeyip, dikkatlerini sahneye ve performansa vermemeleri neredeyse imkansızdır. Bugün, aynı eseri, böyle bir giriş olmadan hayal etmeye çalıştığımızda, günümüzdeki başarısına ulaşmasının imkansız olacağını düşünürüz.

Giriş için geçerli olan ne varsa, eserlerin finalleri, yani sonuç bölümleri için de geçerlidir. Müzikallerin çoğu benzer şekilde sonlanır. Karakterlerin hepsi sahnededir, hikayedeki karmaşa çözülmüştür, müziğin temel bölümleri bir şekilde tekrarlanır ve müzik nihayet dramatik bir doruğa ulaşır. Artık sorular cevaplanmış, gizemler açığa çıkmış, suçlular cezalandırılmış, sevenler veya iyiler bir şekilde huzur bulmuşlardır. Seyirci veya dinleyiciler sona gelindiğini anlamış, tansiyonları düşmüş ve kendilerini kapanışa hazırlamıştır. Derken, beklenen olur ve sahne kapanır. Okuduğumuz kitap, film ve diğer sanat eserleri için de aynı durum geçerlidir. Bunun yanı sıra, katıldığımız tüm sunuşlarda; etkileyici bir girişle merakımızın artmasını, kendimizi vererek sunuşa katılmayı, bilgilenip öğrenmeyi ve nihayet, memnun kalacağımız bir şekilde etkinlikten ayrılmayı bekleriz. Bu memnuniyet; etkili, verimli ve çekici bir giriş, gelişme ve sonuç bölümüyle mümkün olacaktır.

Giriş

Hemen herkes, ilk izlenimlerin çok önemli olduğunu kabul eder. İlk izlenim, sunuşlarımız için de çok önemlidir. Başarısız ve etkisiz bir giriş, sunuşumuzla amaçladığımız etkiyi bırakmayacak, belki de telafisi olmayacak şekilde dinleyicilerin konudan uzaklaşmalarına neden olacaktır. Öte yandan, etkili ve çekici bir giriş sayesinde, daha önce de bahsettiğimiz gibi sunuş kaygımız azalacak, kendimize olan güvenimiz artacak ve sunuşun diğer bölümlerindeki başarımızın temeli atılmış olacaktır.

Konuşmalarda, giriş bölümü genellikle şu amaçlarla kullanılır:

- Hedef kitlenin dikkatini çekmek ve ilgisini konuya yönlendirmek
- Sunuşun konusunu açıklamak
- Sunuşla ilgili güvenilirliğinizi ve iyi niyetinizi pekiştirmek
- Sunuş planınızı paylaşmak

Yukarıdaki amaçları gerçekleştirmek için, girişlerde (ve bazen sonuç bölümünde) çeşitli araçlardan yararlanırız. Bu araçlar; kısa öyküler, mizahi ögeler, katılımcı sorular, retorik sorular, sarsıcı ifadeler ve başka kaynaklardan yapılan alıntılardır. Aşağıda bu araçlar ayrıntılarıyla verilmektedir.

Kısa öyküler, herhangi bir fikri örneklemek veya açıklamak üzere kullanılırlar. Öyküler, konunun doğasına göre mizah veya dram içerebilir. Kısa öyküler, değinilecek konuya hazırlık veya giriş niteliğinde olabileceği gibi, az önce anlatılan bir konuyu açımlamak için de kullanılabilir.

Mizahi ögeler, dinleyicilerdeki durgunluğu ve katılmama durumunu kırmak için güçlü bir araç olarak kullanılabilir. Ancak, mizahi örnekleri kullanırken çok dikkatli olmak gerekir. Mizah amaçlı kullanılan anlatım veya örnekler, hedef kitlenin özelliklerine, konunun içeriğine ve sunuşun doğasına uygun olmalıdır. Anlatılan mizahi ögeler, kişilerin cinsiyetleri, kültürleri, dinleri, meslekleri veya diğer bireysel özelliklerine ters düşmemeli, başka bir deyişle "gürültü" oluşturmamalıdır.



Eğer bir fıkra anlatmadan önce, aklınıza "acaba anlatmalı mıyım?" gibi bir soru takılıyorsa, anlatmamanız daha doğru olacaktır.

Sunuşun daha girişinde, konuyla ilgili olmadığı halde anlatılan mizah içerikli bir hikaye veya gereksiz yapılan bir şakadan daha kötüsü olamaz. Böyle bir durumda dinleyicilerin gözünde inandırıcılığımız ve güvenilirliğimiz sarsılacaktır.

Katılımcı sorular, iki türlü sorulabilir. Birincisinde, dinleyicilere açık uçlu sorular sorulur. Ancak, bu tür sorularda dikkatli olmalıyız. Çünkü karşıdan herhangi bir cevap gelmeyebilir veya çok farklı cevaplar verilebilir. Bu duruma önceden hazırlık yapmalı, böyle bir durumda nasıl devam edeceğimizi bilmeliyiz. İkincisinde ise, dinleyicilere herhangi bir konuya katılıp katılmadıkları veya bir duruma, ölçüte uygun olup olmadıkları sorulur. Bu soru türü daha güvenlidir.

Retorik sorular, cevabı belirli ve kesin olan sorulardır. Cevabını zaten bildiğimiz veya tahmin ettiğimiz bir soruyu sorma nedenimiz, dinleyicilerin dikkatini söyleyeceklerimize çekmektir.

Sarsıcı ifadeler, dinleyicilerin dikkatini çekmek için kullanılan istatistikler, örnekler, benzetimler, karşılaştırmalar vb. örnek durumlardır. Bu tür ifadelerde amaç, verilen sıradışı örnek durumlar, benzetimler veya rakamlarla dinleyicileri şaşırtarak, konunun önemini anlatmaktır.

Alıntılar, diğer canlı veya cansız kaynaklardan alarak kullandığımız örnek durumlardır. Alıntılar kısa ve anlaşılır olmalı, genel olarak bir iki cümleyle sınırlanmalıdır. Alıntı yapıldığında, yazılı veya sözlü, alıntının kaynağı mutlaka verilmelidir. Sunuşun girişinde konuyla ilgili önemli şahsiyetlerden, otorite figürlerinden veya tarihi önemi olan şahıs veya kaynaklardan yapılan alıntılar, dinleyicilerin konunun önemini kavramasına yardımcı olacak, bazı kavramları somutlaştırmaları açısından yararlı olacaktır.

Sonuç

Sunuşların giriş bölümleri için, ilk izlenimlerin son derece önemli olduğundan bahsetmiştik. Aynı şekilde, kapanış, yani sonuç bölümlerinin de önemli olduğunu söyleyebiliriz. Gerçekten de, sunuşumuzu toparladığımız, son sözlerimizi söylediğimiz bu bölüm, sunuşumuzun etkili, verimli ve çekici olması açısından oldukça önemlidir. Nasıl ki orkestra müziğin doruk yaptığı bir anda çalmayı durdurduğunda, müzikten zevk almayacağımızı düşünürsek, hiç beklemediğimiz bir anda sunuşun bitivermesini de istemeyebiliriz. Müzikte olduğu gibi, sunuşlarda da finale hazırlanmak, hazır olmak isteriz. Çünkü böyle bir durumda, kafalardaki sorular henüz yanıt bulamamış, dinleyiciler orda bulunma nedenleri olan ihtiyaçlarını gidememiştir. Sunuşumuzu hangi amaçla yaparsak yapalım, sonuç bölümünün sunuşumuzun yapısı içinde iki temel işlevi vardır:

- Dinleyicileri, sunuşun sona erdiği konusunda haberdar etmek.
- Ana fikirde belirttiğimiz düşünceye karşı, dinleyicilerin anlayışını pekiştirmek.

Peki, sunuşumuzu sonuçlandırırken kullanabileceğimiz araçlar nelerdir? Bu noktada, hemen şunu ifade etmek gerekir ki, giriş bölümünde kullandığımız araçlar; kısa öyküler, mizahi ögeler, katılımcı

sorular, retorik sorular, sarsıcı ifadeler ve başka kaynaklardan yapılan alıntılar, sunuşumuzun sonuç bölümü için de kullanabileceğimiz araçlardır. Sunuşumuzun sonuç bölümünü de etkili ve çekici bir şekilde gerçekleştirmek için bu araçları işe koşabiliriz.

Sonuç bölümünde diğer araçları ister kullanalım isterse kullanmayalım, mutlaka kullanmamız gereken bir araç vardır. Bu araç, sunuşumuzun temel düşüncelerinin tekrarlanması için kullandığımız özetleme bölümü olarak ifade edilebilir. Sunuşumuzu kapatırken, bu sunuşta hangi temel düşünceler üzerinde durduğumuzu son bir kez daha tekrarlamak, sunuşla iletmek istediğimiz ana fikrin yerine ulaşması açısından son derece önemlidir. İşte, yukarıda belirttiğimiz diğer araçları, bu bölümün başına veya sonuna ekleyerek, etkili, verimli ve çekici bir kapanış gerçekleştirebiliriz.

GÖRSELLERİN DÜZENLENMESİ

Eski bir söz "bazen bir resmin binlerce söze eşit" olduğunu söyler. Gerçekten de, bazen bir kaç sayfa ile anlatabileceğimiz veya dakikalarca konuşarak açıklamaya çalışacağımız şeyleri, tek bir resimle daha etkili ifade edebiliriz.



Resim 6.1: Kuraklık ve daha bir çok çevre sonunu, küresel ısınmanın kaçınılmaz sonuçları olarak insanoğlunun hayatını tehdit etmektedir.

Yukarıdaki resim, "küresel ısınma ve sonuçları" konulu bir sunuşta kullanılan görsellerden biri olsun. Resimde, bir tekne, kum yığınlarının üzerinde yan yatmış halde duruyor. Etraf çölleşmiş ve hiç bir canlı yok. Dinleyicilere, ısınma sonucu su kaynaklarının bittiği, denizlerin kuruduğu ve çevrenin çölleştiği sözel olarak anlatılırken perdeye yansıtılacak bu resim, hem konuşulanları pekiştirecek, hem de dinleyicilerde sözcüklerden daha fazla bir etki yaratacaktır. Yukarıdaki resmi anlatmak için hangi sözcükleri seçerdiniz? Bu resmi nasıl ifade ederdiniz? Bir düşünün.



Herhangi bir sunuşta sözel ifadeler görsel olarak desteklendiğinde, dinleyicilerin konuya ilgisi artar, konu daha iyi anlaşılır, öğrenilir ve kalıcı olur.

Yapılan bir araştırmada, görseller kullanan sıradan bir konuşmacının, hiç görsel kullanmayan daha uzman bir konuşmacıya göre, dinleyiciler tarafından daha etkili, daha hazırlıklı ve daha profesyonel olarak değerlendirildiğini göstermiştir. Aynı çalışmada, görsellerin, bir sunuşun ikna gücünü %40 oranında arttırdığı ifade edilmiştir. Öte yandan, görseller, sunuş kaygısını da azaltmaktadır. Görseller konuya olan ilgiyi arttırdığından, ilgiyi konuşmacıdan konuya çekerek, konuşmacının sunuş boyunca kendisini daha rahat hissetmesini ve sonuç olarak heyecanını kontrol edebilmesini sağlar.

Sunuşlarımızda kullanabileceğimiz farklı türde görseller bulunmaktadır. Bunlar, şöyle sıralanabilir:

- Gerçek nesneler
- Modeller
- Fotoğraflar
- Çizimler
- Grafikler
- Çizelgeler
- Slaytlar
- Videolar
- Çokluortam sunuları
- Konuşmacının kendisi

Gerçek nesneler, sunuşumuzla ilgili değişik eşyalar olarak düşünülebilir. Örneğin, fotoğraf makinesini konu alan bir sunuş yaptığımızda, makinenin kendisini sunuş sırasında gösterip kullanmak oldukça etkili olacaktır. Öte yandan, bazı nesneler, sunuşa getirilmek için uygun olmayabilir. Bu durumda, diğer görsellerden yararlanmak daha mantıklı olacaktır.



Resim 6.2: Konuşmacının sunuşunda kullandığı fotoğraf makinesi, gerçek nesnelerin kullanımına iyi bir örnektir.

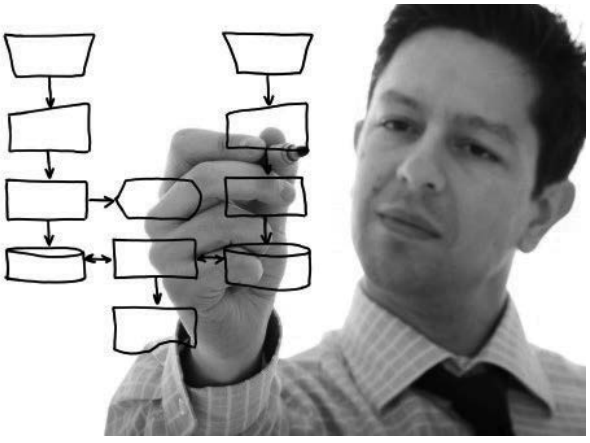
Modeller, gerçek nesnelerin şunuşa getirilmesi mümkün olmadığı durumlarda, onların yerine kullanılabilecek temsili nesnelerdir. Örneğin, ilk yardım becerilerinin paylaşıldığı bir sunuşta, suni solunumun nasıl yapılacağını göstermek üzere, cansız bir manken sunuş ortamında model olarak kullanılabilir. Aynı şekilde, vüdumuzun iç organlarını anlatmak için, insan vücudu maketi model olarak kullanılabilir. Modeller, dinleyicilerin de etkinliğe katılmasını sağlayan ve uygulama imkanı veren nesnelerdir.



Resim 6.3: Sunuş ortamında bulunan cansız manken model nesne olarak kullanılarak, tüm katılımcılara sunuşa etkin katılma şansını tanır ve edindikleri becerileri uygulamalarını sağlar.

Fotoğraflar, gerçek bir nesnenin veya modelin kullanılamadığı durumda, paylaşılan konuyu somutlaştırmak için kullanabileceğimiz araçlardır. Fotoğrafları paylaşırken, herkesin görebildiğinden ve anlayabildiğinden emin olmamız gerekir. Fotoğraflar genellikle, PowerPoint veya diğer çoklu ortam programları ile birlikte kullanılarak, yansıtılırlar. Böylece, görünülürlükle ilgili sorun ortadan kalkmış olur. Sunuşumuzda, kendi çektiğimiz fotoğrafları kullanabileceğimiz gibi, web kaynaklarından elde ettiğimiz fotoğrafları da kullanabiliriz. Burada dikkat etmemiz gereken bir nokta da, telif hakları ve adil kullanım ilkeleridir. Herhangi bir kaynaktan aldığımız bir fotoğrafı ancak belirli sınırlar içinde ve izinler dahilinde kullanabiliriz.

Çizimler, diyagramlar, şemalar ve karalamalar gibi fazla maliyet gerektirmeyen ve daha kolay ulaşılabilen araçlar olarak değerlendirilir. Çizimler, günümüzde sunuş salonunda bulunan pano, çevirmeli yaprak veya tahtaya yapılabileceği gibi, teknolojinin olanaklarını kullanarak, bilgisayar ortamında da anlık olarak oluşturulabilir. Çizimler, belirli karmaşık kavram veya süreçlerin, sunuş sırasında somutlaştırılmasına ve açımlanmasına hizmet ederler.



Resim 6.4: Diyagramlar, ister elektronik ortamda isterse de geleneksel ortamlarda olsun, sunuşlarda sıkça kullandığımız görsellerdendir.

Grafikler, dinleyicilere belirli istatistiki dağılımları veya çözümlemeleri göstermek üzere kullanılan araçlardır. Grafikler, özellikle bilgisayar yazılım ve donanım teknolojilerinin gelişmesi üzerine daha kolay oluşturulabilmekte ve yine sunum teknolojileri sayesinde daha etkili, çekici ve verimli olarak dinleyicilerle paylaşılabilmektedir. Sütun, çizgi ve pasta başta olmak üzere değişik grafik türleri, dinleyicilerin karmaşık rakamlar ve eğilimler içinde kaybolmadan sunuşu takip etmesine yardımcı olmaktadır.



Resim 6.5: Grafikler, özellikle gelişmiş bilgisayar yazılımları sayesinde, verileri çok daha etkili ve çekici açıklamamıza ve sunmamıza olanak tanımaktadır.

Çizelgeler, farklı bilgi kümelerinin gruplanarak gösterilmesi amacıyla kullanlan görsel araçlardır. Çizelgeler ayrıca, bir sürecin adımlarını anlatmakta da yararlı olur. Çizelgelerle ilgili en sık yapılan hatalardan biri de, çizelgelerde çok fazla bilgi ve ayrıntı kullanmaktır. Çizelge sade olmalı ve özet niteliğinde bilgiler taşımalıdır. Aşağıda örnek olarak, 5. Ünitede verdiğimiz bir çizelgeyi görmektesiniz.

Çizelge 6.1: Sunuşlarla ilgili olumlu ve olumsuz düşüncelerimiz. Kaynak: Lucas (2009, s.12)

Olumsuz Düşünceler	*Olumlu Düşünceler*
Keşke bu sunuşu yapmasaydım!	Bu sunuş, benim için fikirlerimi paylaşma ve sunuş konusunda deneyim kazanma fırsatı!
Hiç iyi bir konuşmacı değilim.	Kimse mükemmel değil ve ben yaptığım her sunuşla daha çok deneyim kazanacağım.
Sunuş yaptığımda çok fazla heyecanlanıyorum.	Herkes heyecanlanabilir. Eğer diğerleri yapabiliyorsa, ben de yapabilirim!
Söyleyeceklerim kimsenin ilgisini çekmeyecek!	İyi bir konuda sunuş yapıyorum ve çok iyi hazırlandım. Sonuç olarak beni dinleyecekler.

Video, sunuşumuzdaki bazı düşünceleri veya süreçleri dramatize etmek gerektiğinde kullandığımız bir görsel araçtır. Dramatik yapılar, insanların tutumlarının değişmesi veya bir konuda ikna edilmesi gerektiğinde etkilidir. Trafik kuralları ve kazalar konulu bir sunuşta, aşırı hızın sonuçlarını anlattığımızı düşünelim. Böyle bir sunuşta, belirli bir hızdaki arabanın bir yere çarpması sonucu içindekilerin uğrayacağı zararı, otomobil çarpışma testlerini gösteren videonun ağır çekim görüntülerinden başka hangi görsel araç daha dramatik ve gerçekçi anlatabilir ki? Video görüntüler, artık tümleşik teknolojiler sayesinde doğrudan bilgisayardan ve hatta web üzerinden oynatıldığı için, eskiye göre daha erişilebilir araçlardır. Bu konudaki bir örneğe, aşağıdaki bağlantıdan ulaşabilirsiniz.



http://www.youtube.com/watch?v=ND9iwDiJ4Ss

Sunuşumuzda kullandığımız video görüntülerin uzun süreli olmamasına ve dinleyicilerin dikkatlerini sunuş konusundan uzaklaştırmamasına dikkat etmeliyiz. Eğer mümkünse, videonun sadece bize uygun bölümlerinin kullanılması, gereksiz görüntülerin dinleyicilere izlettirilmemesi daha doğru olacaktır. Bunun için, bazı kurgu yazılımlarından yararlanarak, videoları istediğimiz uzunlukta hazırlayabiliriz. Ayrıca, izlenilen videoların beklediğimiz etkiyi yapabilmesi için, seçtiğimiz videoların görüntü kalitesinin yüksek olmasına ve izlenilenlerin anlaşılır olmasına dikkat etmemiz gerekmektedir.

Çokluortam sunuları, aynı anda birden fazla ortamın (görüntü, ses, metin) bir arada kullanılmasıyla gerçekleşen sunulardır. Günümüzde bilgisayar sistemleri, bu ortamların hemen hepsini bir araya

getirebilen bir teknolojidir. Bilgisayar ve bilgisayarla birlikte kullanılan tümleşik sistemler, çokluortam sunularının vazgeçilmez ortamlarıdır. Ancak, çokluortam kavramı özünde birden fazla ortamın bir arada kullanılmasıyla ilgilidir. Bu durumda, örneğin bir sunuş sırasında konuşmacı panoyu, tepegözü ve duvara önceden astığı afişleri kulanarak sunuşunu gerçekleştirdiğinde de, çokluortam sunusu gerçekleştirmiş olacaktır. Özetle, çokluortam sunuları konuşma sırasında ileri teknolojinin kullanılmasından çok, birden fazla ortamın veya aracın bir arada kullanılmasıyla ilgilidir. Sunuşumuzda, belirli bir dengeyi gözetmek şartıyla farklı ortamlar kullanmak, dinleyicilerin farklı duyularına hitap etmemizi sağlayacaktır. Bireysel farklılıkları bu şekilde dikkate aldığımızda, dinleyicilerin çoğunun etkili, verimli ve çekici bir deneyim kazanmasını garanti etmiş oluruz. Eski bir Çin atasözü bunu şu şekilde ifade eder: "*İşitirsem unuturum, görürsem hatırlarım, yaparsam anlarım.*" Çokluortam sunuları için kullanılan çeşitli yazılımlar bulunmaktadır. Bunların en yaygın olanlarından biri, Microsoft'un PowerPoint yazılımıdır.



Resim 6.6: Artık sunuş ortamlarında, gelişen teknolojiye paralel olarak, çok daha fazla ve etkili ortamları birarada kullanabiliyoruz.

Konuşmacının kendisi de sunuşlarda görsel bir yardımcı işlevini görebilir. Konuşmacı, kendi bedenini, başka bir deyişle beden dilini ve koordine kas hareketlerini kullanarak, dinleyicilere görsel mesajlar iletebilir. Örneğin, bir spor salonunda katılımcılarına yeni hareketleri anlatan konuşmacı, hareketlerin nasıl yapılması gerektiğini gösterirken, mesajlarını kendi bedenini kullanarak aktarmayı tercih edecektir. Bu tercih, aynı hareketlerin görüntülerini perdeye yansıtmaktan veya videosunu göstermekten daha etkili olacaktır.



Resim 6.7: Konuşmacı, kendisinin ve gerektiğinde katılımcıların bedenlerini bir araç gibi kullanarak, mesajlarını daha etkili aktarabilmektedir.

Kendi bedenimizi kullanarak yapacağımız bu tür gösterimlerde, çoğu durumda dinleyici kitle de etkinliğe katılır. Böyle durumlarda zamanın etkili kullanılması oldukça önemlidir. Bu noktada, sunuş öncesi provaların, zamanı etkili kullanmadaki başarımızı arttıracağını tekrarlamak yerinde olacaktır.

Sunuşlarımızda hangi tür görselleri kullanırsak kullanalım, istediğimiz etkiyi yaratmak için belirli ilkeleri göz önüne bulundurmak gerekir. İzleyen bölümde, görsellerin kullanılmasıyla ilgili bazı genel ilkeleri bulacaksınız.

Görselleri Hazırlama ve Kullanma İlkeleri

Sunuşumuzda kullanacağımız görselleri seçerken veya kendimiz bu görselleri oluştururken kullanabileceğimiz bazı ilkeler bulunmaktadır. Bu ilkeler göz önüne alındığında, görsellerin etkili, çekici olması ve konuşmamızı destekleyerek, beklediğimiz sonuca ulaşması olasılığı oldukça artacaktır. Aşağıda, görsellerin hazırlanmasında veya seçilmesinde kullanabileceğimiz bir takım ilkeler sıralanmıştır:

- Görseller, belirli bir zaman öncesinden hazır olmalıdır.
- Görseller olabildiğince sade ve anlaşılır olmalıdır.
- Görseller, birlikte kullanılacağı araçlar da düşünülerek, sunuş ortamında tüm katılımcılar tarafından görülebilecek ve okunabilecek şekilde oluşturulmalıdır.
- Görsellerdeki metinlerde kullanılan yazı tiplerinin sade ve gözü yormayacak özelliklerde olmasına dikkat edilmelidir.
- Sunuş boyunca sınırlı sayıda, hatta gerekirse aynı yazı tipi kullanmaya dikkat edilmelidir.
- Görsellerdeki renklerin kullanımında denge özelliğine dikkat edilmeli, dikkati dağıtacak renk fazlalığından kaçınılmalıdır.
- Renk kullanırken, zemin ve ön plan renklerinin uyumuna dikkat edilmeli, gözü yoran ve okumayı güçleştiren eşlemelerden kaçınılmalıdır.

Görsellerin hazırlanmasında ve seçilmesinde kullanabileceğimiz ilkeler olduğu gibi, görsellerin sunulması sırasında da bazı ilkeler bulunmaktadır. Aşağıdaki ilkeleri gözden geçirin:

- Gerekmedikçe, sunuş ortamında bulunan tahtaya veya panoya yazarak sunuş yapmayın. Bu hem zaman alacak, hem de dinleyicilerle etkileşiminizi aralıklarla koparacaktır. Zorunda kalındığında ise, tahtaya yazıldığı sırada konuşmaya devam edilmemeli, yazılı mesajlar en kısa sürede yazılarak, konuşmaya devam edilmelidir.
- Görselleri, dinleyicilerin görebileceği şekilde yerleştirin veya yansıtın.
- Görselleri, üzerinde tartışma yaptığınız sürece gösterin. Başka bir konuyu paylaşırken, ilgisi olmayan görselleri paylaşmaya devam etmeyin.
- Sunuşu yaparken görsellerinizden çok, dinleyicilerinizle ilgilenin ve daha çok onlarla etkileşimde bulunun.
- Görsellerinizi kısa ve net bir şekilde açıklayın. Yansıttığınız veya paylaştığınız her bir görsel için birşeyler paylaşmaya çalışın.
- Sunuş provanızı yaparken, görsellerinizin hazır olduğundan ve içeriğiniz içinde ilgili yerlere yerleştirildiğinden emin olun.

SUNUŞ NOTLARININ HAZIRLANMASI

Sunuşumuzda, görsellerin yanında kullanabileceğimiz bir diğer destek materyal de sunuş notlarıdır. Her sunuşta mutlaka sunuş notu kullanmak gerekmese de, sunuş notları kullanmanın belirli yararları olduğu kesindir. Sunuş notları, aşağıdaki amaçlar doğrultusunda kullanılır:

- İçeriğin önemli bölümlerini vurgulamak, pekiştirmek.
- Dinleyicilerin sunuşu takip etmesini kolaylaştırmak.
- Dinleyicilerimize, içerikle ilgili referans kaynak sağlamak.

Sunuş notları bazen sunuştan hemen önce, bazen sunuş sırasında, bazen de sunuştan hemen sonra dinleyicilerle paylaşılır. Sunuşun hemen öncesinde paylaşılan notlar, dinleyicilerin paylaşacaklarımıza önceden bir göz atmasını sağlayacak, içeriğe yönelik hazır bulunuşluklarını arttıracaktır. Sunuş öncesinde verilen notlarla ilgili en büyük sorun, konuşmacının konuştuğu sırada insanların dinlemekten çok okumakla meşgul olmalarıdır. Bu sorun, notların dinleyicilerle belirli bir zaman önce paylaşılmasıyla giderilebilir.

Sunuş sırasında paylaşılan notlar, eğer bir etkinliğin parçasıysa veya bir amaca hizmet ediyorsa, etkili olabilir. Örneğin konuşmacı, dağıtılan notların önceden dinleyicilerde olmaması gerektiğine ve notların sunuş sırasında görülmesi gerektiğine dair bir strateji geliştirmiş olabilir. Böyle bir durumda, sunuşun belirli bir bölümünde notlar dinleyicilere dağıtılır. Notların sunuş sırsında hızlıca dağıtılması sağlanmalıdır. Çünkü, bu sırada oluşacak boşluk, dinleyicilerin konudan uzaklaşmasına ve ilgilerini yitirmelerine neden olabilir.



Sunuş notlarını, sunuşun sonunda da paylaşabiliriz. Bu durumda katılımcılara, sunuşun sonunda kendilerine sunuş notları verileceğini söylemek yerinde olacaktır. Böylece, katılımcılar gereksiz notlar almaya çalışmaktan vazgeçebilir ve dikkatlerini daha çok bize ve konuya verebilirler.

Konuşmacının notları dinleyicileriyle ne zaman paylaşacağına dair kararı, hedef kitle analizinden elde edeceği veriler ve konuşmanın amacı ve kapsamıyla şekillenecektir. Diyelim ki konuşmacı, sunuşunun başında yaptığı hedef kitle analizi sonucunda, hedef kitlenin katıldığı sunuşlarda sunuş notu almaya alışık olduğunu, bu notları –diyelim ki- sunuştan önce almayı tercih ettiklerini, genellikle sunuş notlarında, sunuş sırasında konuşmacının kullandığı slaytların birer dökümünü görmeye alışık olduğunu belirlemiş olsun. Bu durumda katılımcının sunuş notlarına yönelik vereceği kararla, yaptığı hedef kitle analizi sonucunda daha farklı verilere ulaşan başka bir konuşmacının kararları farklı olacaktır. Bazen, bu ve benzer kararlar, kurumlarda önceden verilmiş olabilir. Böyle durumlarda, kurumlardaki rutin sunuşlarda, sunuş notlarının ne zaman hazır olacağı, ne zaman dağıtılacağı ve hatta sunuşun süresi ve benzeri kararlar önceden verilmiştir.

SUNUŞUN ORTAMININ HAZIRLANMASI VE KONTROLÜ

Sunuş yapacağımız ortamı önceden görmek veya en azından bu ortam hakkında çeşitli bilgilere sahip olmak önemlidir. Gerçekten de, sunuşumuzu başlatmadan belirli bir süre önce sunuşu yapacağımız salona gitmek, kullanacağımız araçları kontrol etmek, oturma düzenine ve salona hızlıca bir göz atmak, bazen felaketleri önleyebilecek derecede önemlidir. Aşağıdaki örneği inceleyin.

Ali, çalıştığı kurumun dışında ilk defa bir sunuş yapacak. Bu durumun da heyecanıyla gerçekten çok çalıştı ve hazırlıklarını tamamladı. Sunuşunu önceden tamamlayarak, gerekli provalarını yaptı ve kendini hazır hissediyor. Biraz heyecanlı, çünkü ilk kez kurumunun dışında üstlerine ve diğer katılımcılara sunuş yapacak. Aynı zamanda kendine güveniyor, çünkü hazırlıklarını yaptı ve sunuşun provasında bu güvenini bir kez daha tazeledi.

Kendi kurumunda benzer sunuşları birçok kez yaptığından, sunuşun yapılacağı yere erken gitmeye gerek görmedi. Sunuşunda PowerPoint sunumu kullanıyor. Sunuş ortamı ile ilgili tek yaptığı kontrol, salonda bilgisayar ve projeksiyon cihazının olup olmadığını sormaktı. Kendisine söylenene göre, salonda projeksiyon cihazına bağlı bir bilgisayar mevcuttu. Hazırladığı sunumu taşınabilir belleğine kopyalayan Ali, başka bir şey götürmeye gerek duymadı.

Salona girdiğinde katılımcıların yavaş yavaş salona toplandığını gördü. Az sonra, yöneticiler de geldi. Ali bu sırada taşınabilir belleğini bilgisayara okutmakla meşguldü. Normal şartlar altında, herkes yerine yerleşirken, birkaç dakika alan bu işlem, tahmininden uzun sürdü. Bir sorun vardı ve Ali giderek endişelenmeye başladı. Sorun büyüktü. Evde sunuşu hazırladığı yazılım sürümü, salondaki bilgisayarda bulunan sürümden yüksekti ve sunum belgesi okunmuyordu. Ali, kısa bir bocalamadan sonra, görselleri olmadan sunuşu yapmaya karar verdi, zaten yapacak başka bir şey de yoktu. Allahtan, sunuş slaytlarının bir çıktısını yanında getirmişti. Aksaklık için özür dileyerek konuşmasına başladı: "Evet, tekrar özür diliyorum. Teknoloji işte... Bazen büyük bir kurtarıcı, bazen de ayakbağı olabiliyor..."

Yukarıdaki örneğin veya benzerlerinin, çoğumuzun başına gelmiş olma ihtimali yüksektir. Aslında burada sorun teknolojiyle ilgili değil, konuşmacının küçük bir adımı önemsemeyerek atlamasıyla ilgilidir. Ali sunuş öncesinde, konuşmanın geçeceği salonu ve ortamı olası sorunları önceden belirleyip çözmek için kontrol etmemiş veya en azından, salondaki donanım ve yazılımlar hakkında gerekli bilgileri edinmemiştir.

Yukarıdakine benzer sıkça yaşanan bir başka sorun da, konuşmacıların, sunuşları sırasında planladıkları bir takım etkinlikleri, sunuş ortamındaki oturma düzeni ve yerleşim şeklini önceden kontrol edip fikir sahibi olmadıkları için yapamamalarıdır. Örneğin, sunuşunda ekip çalışmaları yaptırmayı düşünen ve buna yönelik etkinlikler planlayan konuşmacı, daha önceden bilgi sahibi olmadığı için, salona girdiğinde sabit sıralardan oluşan bir oturma düzeni içinde bu etkinlikten vazgeçmek zorunda kalacak, sonuç olarak sunuşun planı ve akışı zorunlu olarak değişecektir. Büyük bir ihtimalle böyle bir durumda, sunuşla amaçlanan çıktılara da ulaşılamayacaktır.

O halde, sunuşumuzun yapılacağı ortamdaki belli başlı kontrolleri şöyle sıralamak mümkündür:

- Salonun büyüklüğü
- Oturma düzeni
- Işıklandırma
- Bilgisayar donanım ve yazılımları
- İnternet bağlantısı
- Kendi cihazlarımıza yönelik adaptörler
- Tahta, pano vb. araçlar
- Perde
- Kalem, tebeşir, silgi
- Mikrofon
- Fotokopi makinesi
- Yazıcı

Yukarıdaki maddelere sunuşun yapısına ve amacına göre daha pek çok şey eklenebilir. Ama genel olarak, bu maddelere yönelik önceden gösterilecek küçük duyarlılıklar, olası büyük sorunların zamanında önlenmesini sağlayabilir. Ayrıca, sunuş sırasında kullanacağımız ve dinleyicilere dağıtmayı düşündüğümüz belirli materyallerin çoğaltılması işini mümkünse sunuş günü ve saatine bırakmamalıyız. Çoğaltma işini önceden kendimizin ayarlaması, genellikle en kestirme yoldur. Yukarıda da belirtildiği gibi, sunuş salonuna kendi cihazlarımızı götürüyorsak ve bunlar sıradan cihazlar değilse, bunlara ait her türlü adaptör, güç kablosu ve diğer bağlantı araçlarını yanımızda götürmemiz her zaman en doğru çözüm olacaktır.

Buraya kadar, sunuşlarımızın içeriğini düzenlemek üzere farklı adımlar attık: Sunuşumuzun amacını, çıktılarını, ana fikrini ve temel düşüncelerini belirledik. Temel düşünceleri destekleyen farklı fikir ve materyalleri geliştirdik veya seçtik. Daha sonra, sunuşumuzu farklı görsellerle destekledik, sunuş notlarımızı hazırladık. Tüm bu süreç dahilinde, sunuş gününden önce, sunuşumuzun bir provasını yapmanın ne kadar önemli olduğunu gördük. Ayrıca, sunuş ortamını kontrol ederek, gerekli hazırlıkları yaptık. Unutmayalım ki, tüm bu hazırlıkları ve düzenlemeleri yapmamızın en başta gelen nedeni, sunuş yoluyla paylaştığımız mesajların dinleyiciler tarafından alınması, anlamlandırılması ve bize beklediğimiz geribildirimleri vermeleridir. Bu da ancak, sunuşumuzun etkili, verimli ve çekici olmasıyla mümkün olacaktır. 5. ve 6. ünitelerde, sunuşlarımızın etkili, verimli ve çekici olmaları için neler yapmamız, nelere dikkat etmemiz gerektiğini paylaştık. Bu ünitelerdeki öğrendiklerinizi uyguladıkça ve daha da önemlisi, yeni sunuşlar yaptıkça, sunuş konusunda deneyim kazanacak, deneyimlerinizi, yeni sunuşlarınızdaki hatalarınızı gidermek üzere kulanacaksınız.

Sunuş konusuna değinmeye başladığımızda, sunuşların hayatımızın tam da merkezinde bulunduğundan, hatta hayatın kendisinin bir sunuş olduğundan bahsetmiştik. İşte bu anlayışla sunuş konusuna, mesleki hayatımızdaki zorunluluklar veya görevler olarak değil de, hayatın bir gereği olarak yaklaşırsak ve bu ünitelerde bahsetmeye çalıştığımız ilke ve süreçleri, iş veya özel hayatımızda diğer insanlarla olan tüm paylaşımlarımızda işe koşmaya çalışırsak, daha başarılı ve öz güvenli bireyler olabiliriz. Bu başarı ve öz güven duyguları da, hayatımızın tüm sunuşlarında başarılı olmamızı ve hedeflerimize ulaşmamızı sağlayan faktörler olacaktır.

Özet

Sunuşumuzun belirli bir düzen içinde olduğunun en önemli göstergelerinden biri de, temel olarak üç bölümden oluşması ve bu bölümlerin dinleyiciler açısından anlaşılır olmasıdır. Bu bölümler; giriş, gelişme ve sonuç veya özet olarak isimlendirilir. Sunuşumuzda, bu üç bölümün her birinin stratejik bir rolü vardır. Giriş bölümü sunuşun açılış bölümüdür ve genellikle dinleyiciler paylaşılacak içeriğe karşı hazırlanırlar ve güdülenirler.

Sunuşun gelişme bölümü, sunuşun çıktılarına paralel olarak, paylaşılacak olan bilgi, beceri ve/veya duyguların aktarıldığı bölümdür.

Sonuç bölümü, sunuşun sonundaki kısa ve öz bilgilerin yer aldığı bölümdür.

Sunuşumuzun genel amacı, sunuşumuzla hedef kitlede ne tür bir etki veya değişiklik yaratmak istediğimizi ifade eder. Sunuşumuzun çıktıları, sunuşun sonunda katılımcılarda beklediğimiz davranış değişiklikleridir. Sunuşumuzun ana fikri ise, konuşmamızın anahtar cümlesi veya öz mesajı olarak düşünülebilir.

Temel düşünceler, sunuşumuzun ana hatları olarak düşünülmelidir. Sunuşumuzun temel düşüncelerini oluştururken dikkatli olmalı, bu düşünceleri iyi ifade etmeli ve düzenleyip sıralarken stratejik davranmalıyız.

Sunuşlarımızda değineceğimiz temel düşüncelerin sayısı konusunda kesin bir yargıda bulunmak doğru değildir. Ancak, temel düşüncelerimizin sayısını etkileyecek olan bazı değişkenler vardır. Bunlar; sunuşumuzun konusu, hedeflediğimiz çıktılar ve sunuş için ayırdığımız süredir. Sunuşlar genellikle üç ile beş arasında değişen sayıda temel düşünceden oluşur.

Temel düşüncelerin düzenlenip sıralanmasında, beş farklı yaklaşım kullanılmaktadır. Bu yaklaşımlar şöyle ifade edilebilir:

- Zaman sıralama
- Uzamsal sıralama
- Neden-sonuç sıralama
- Problem-çözüm sıralama
- Konu sıralama

Sunuşumuzun içeriğini düzenlerken belirlediğimiz temel düşünceler, sunuşumuzla ilgili düşünceler, iddialar veya açıklamalar olarak algılanmalıdır. Bu ifadeler, tek başına birer düşünceden veya iddiadan öte gidemez. Dinleyicilerin, söylediklerimizi kabul etmesi veya ikna olması için bir takım destekleyici fikirlere, materyallere ihtiyacı vardır.

Temel düşünce ve destekleyici fikirlerin belirlenmesinden sonra, bizim için önemli olan bir diğer konu da, bu fikirleri aktarırken ne tür bağlaçlar kullanacağımızdır. Bağlaçlar, sunuşumuzdaki temel düşünceleri, onları destekleyen fikirlerle birlikte sırasıyla paylaşırken, izleyicilerimizin sunuş içinde kaybolmamaları, bizi rahat takip edebilmeleri ve hedeflediğimiz amaçlara ulaşabilmeleri için kullandığımız geçiş sözcükleri veya sözcük gruplarıdır.

Bağlaçların en çok rastlanılanları; bağlantı sözcükleri, ara geçişler, ara özetler ve işaretlerdir.

Sunuşumuzun içeriğini, başka bir deyişle gelişme bölümünü düzenledik. Bu bölümü ayrıntılarıyla düzenledikten sonra, dilerseniz şimdi de sunuşumuzu nasıl başlatacağımızı ve sonlandıracağımızı düşünmeye başlayalım. Yani, giriş ve sonuç bölümlerimizi. Sunuşumuzun giriş ve sonuç bölümleri de, gelişme bölümü kadar önem taşır.

Sunuşların giriş bölümlerinde (ve bazen sonuç bölümünde) çeşitli araçlardan yararlanırız. Bu araçlar; kısa öyküler, mizahi ögeler, katılımcı sorular, retorik sorular, sarsıcı ifadeler ve başka kaynaklardan yapılan alıntılardır.

Sunuşumuzu hangi amaçla yaparsak yapalım, sonuç bölümünün sunuşumuzun yapısı içinde iki temel işlevi vardır:

- Dinleyicileri, sunuşun sona erdiği konusunda haberdar etmek.
- Ana fikirde belirttiğimiz düşünceye karşı, dinleyicilerin anlayışını pekiştirmek.

Sunuşlarımızda kullanabileceğimiz farklı türde görseller bulunmaktadır. Bunlar, şöyle sıralanabilir:

Gerçek nesneler, modeller, fotoğraflar, çizimler, grafikler, çizelgeler, slaytlar, videolar, çokluortam sunuları, konuşmacının kendisi.

Sunuşumuzda kullanacağımız görselleri seçerken veya kendimiz bu görselleri oluştururken kullanabileceğimiz bazı ilkeler bulunmaktadır.

Bu ilkeler göz önüne alındığında, görsellerin etkili, çekici olması ve konuşmamızı destekleyerek, beklediğimiz sonuca ulaşması olasılığı oldukça artacaktır.

Her sunuşta mutlaka sunuş notu kullanmak gerekmese de, sunuş notları kullanmanın belirli yararları olduğu kesindir. Sunuş notları, aşağıdaki amaçlar doğrultusunda kullanılır:

- İçeriğin önemli bölümlerini vurgulamak, pekiştirmek.
- Dinleyicilerin sunuşu takip etmesini kolaylaştırmak.
- Dinleyicilerimize, içerikle ilgili referans kaynak sağlamak.

Sunuş yapacağımız ortamı önceden görmek veya en azından bu ortam hakkında çeşitli bilgilere sahip olmak önemlidir. Gerçekten de, sunuşumuzu başlatmadan belirli bir süre önce sunuşu yapacağımız salona gitmek, kullanacağımız araçları kontrol etmek, oturma düzenine ve salona hızlıca bir göz atmak, bazen felaketleri önleyebilecek derecede önemlidir.

Kendimizi Sınayalım

1. Aşağıdakilerden hangisi sunuşu oluşturan temel bölümlerden biridir?

a. Ana fikir bölümü

b. Temel düşünce bölümü

c. Gelişme bölümü

d. Destek fikir bölümü

e. Çıktı Bölümü

2. Aşağıdakilerden hangisi "giriş" bölümünü **en iyi** ifade eder?

a. Örnekler vermek

b. Çıktıları paylaşmak

c. Konuyu özetlemek

d. Sorular sormak

e. Etkinlik yapmak

3. Sunuşların ana fikir ifadeleri için aşağıdakilerden hangisi doğrudur?

a. Sunuşların çıktıları kadar ana fikirleri olmalıdır.

b. Ana fikir sunuşun başlığının tekrarı olmalıdır.

c. Ana fikirler en az bir paragraf olmalıdır.

d. Ana fikir cümleleri yorumlara açık olmalıdır.

e. Her sunuşun bir tane ana fikir cümlesi olmalıdır.

4. "İlk yardım bilgisi hayat kurtarır" ifadesi aşağıdakilerden hangisi ile ilgilidir?

a. Ana fikir

b. Genel amaç

c. Sunuş türü

d. Temel düşünce

e. Sunuş çıktısı

5. "I. İlk adım, hastanın yere düzgün bir şekilde yatırılmasıdır" ifadesi aşağıdakilerden hangisi ile ilgilidir?

a. Ana fikir

b. Genel amaç

c. Sunuş türü

d. Temel düşünce

e. Sunuş çıktısı

6. Temel düşüncelerle ilgili aşağıdakilerden hangisi **yanlıştır?**

a. Temel düşünceler sunuşun iskeletini oluşturan ifadeler olmalıdır.

b. Temel düşünceler sunuşun çıktılarına bakarak geliştirilebilir.

c. Temel düşünceler sunuşun çıktılarının sayısından daha fazla olabilir.

d. Temel düşüncelerin sayısı çıktıların sayısının iki katı olmalıdır.

e. Temel düşünceler, belirli bir sürecin adımlarını ifade edebilir.

7. Aşağıdakilerden hangisi temel düşünceleri sıralamak için kullanılan yaklaşımlardan biridir?

a. İçerik sıralama

b. Konu sıralama

c. Soru sıralama

d. Kavram sıralama

e. Belge sıralama

8. Aşağıdakilerden hangisi temel düşüncelerin her birine ayrılan zaman düşünüldüğünde, daha dengeli bir kararı ifade eder?

a. I. % 5 ; II. % 20 ; III. % 75

b. I. % 5 ; II. % 25 ; III. % 70

c. I. % 30 ; II. % 30 ; III. % 40

d. I. % 15 ; II. % 35 ; III. % 50

e. I. % 60 ; II. % 10 ; III. % 30

9. Aşağıdakilerden hangisi sunuş içeriğini düzenlerken kullanılan bağlaçlardan biri **değildir?**

a. Bağlantı sözcükleri

b. Ara geçişler

c. Ara özetler

d. İşaretler

e. Etkinlikler

10. Fotoğraf konulu bir sunuşta, konuşmacının sunuş salonuna getirdiği bir fotoğraf makinesi, aşağıdaki görsel gruplarından hangisini temsil eder?

a. Gerçek nesne

b. Model

c. Görsel

d. Çoklu ortam

e. Fotoğraf

Kendimizi Sınayalım Yanıt Anahtarı

1. c Yanıtınız yanlış ise "İçeriğin Düzenlenmesi" başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.

2. b Yanıtınız yanlış ise "İçeriğin Düzenlenmesi" başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.

3. e Yanıtınız yanlış ise "İçeriğin Düzenlenmesi" başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.

4. a Yanıtınız yanlış ise "İçeriğin Düzenlenmesi" başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.

5. d Yanıtınız yanlış ise "İçeriğin Düzenlenmesi" başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.

6. d Yanıtınız yanlış ise "İçeriğin Düzenlenmesi" başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.

7. b Yanıtınız yanlış ise "İçeriğin Düzenlenmesi" başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.

8. c Yanıtınız yanlış ise "İçeriğin Düzenlenmesi" başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.

9. e Yanıtınız yanlış ise "İçeriğin Düzenlenmesi" başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.

10. a Yanıtınız yanlış ise "Görsellerin Düzenlenmesi" başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.

Sıra Sizde Yanıt Anahtarı

Sıra Sizde 1

Herhangi bir konu belirleyerek, sunuş türüne karar verin. Sunuşunuzu ister birilerini bilgilendirmek, ister bir şey öğretmek, isterse de bir konuda ikna etmek amacıyla düzenleyeceksiniz. Bu sizin sunuş türünüzdür. Sunuşunuzun genel amacını yazarken, sunuşunuzla hedef kitlede ne tür bir etki veya değişiklik yaratmak istediğinizi ifade etmeye çalışacaksınız. Sunuşunuzun çıktılarını yazarken, sunuşun sonunda katılımcılarda beklediğiniz davranış değişikliklerini düşüneceksiniz. Sunuşunuzun ana fikrini ise, konuşmanızın anahtar cümlesi veya öz mesajı olarak düşünerek yazmalısınız. Yazdıklarınızla, ünitede verilen örnekleri karşılaştırın. Unutmayın, bu konuda daha fazla örnek geliştirip yazdıkça, daha fazla deneyim kazanacaksınız.

Sıra Sizde 2

Seçeceğiniz bir örnek üzerinde, zaman sıralama yaklaşımını kullanarak, temel düşüncelerinizi düzenleyiniz.

Zaman sıralama yaklaşımında, temel düşünceleri belirli bir zaman dilimi içindeki gerçekleşme zamanlarına göre sıralamaktaydık. Siz de seçtiğiniz konuda geliştirdiğiniz temel düşünceleri zaman yaklaşımna göre düzenlemek istediğinizde, olayları kronolojik olarak sıralayarak, düzenlemenizi yapabilirsiniz. Örneğin, bir kişinin akademik hayatını anlattığımız bir sunuş yaptığımızı düşünelim. Sıralamamız az çok şöyle olacaktır:

I. 1977 yılında doğdu.

II. 1994'te liseyi bitirdi.

III. 1999'da lisans eğitimini tamamladı.

IV. 2003 yılında Yükseklisans eğitimini bitirdi.

V. 2009'da doktora derecesini aldı.

VI. Şu an öğretim üyesi olarak aynı üniversitede çalışıyor.

Siz de geliştirdiğiniz örneği, yukarıdaki ve ünite içindeki diğer örnekler ve alternatif yaklaşımlarla karşılaştırın ve kendinizi rahat hissedinceye kadar örneklerinize devam edin.

Sıra Sizde 3

Kendi seçeceğiniz bir örnek üzerinde "ara geçiş" bağlacını nasıl kullanacağınızı düşünün.

Ara geçiş bağlaçları, konuşmacının yeni bir konuya geçmek veya başlamak üzere olduğunu ifade ediyordu. Ara geçişleri, konuşmamızda başlayacağımız bir konunun ön-özeti veya ön izlemesi olarak da görüyorduk. Örneğin, konuşmacı:

Dilerseniz şimdi de temel düşüncelerimizi ve destekleyici fikirlerimizi paylaşırken ne tür bağlaçlardan yararlandığımızdan bahsedelim. Bu konuda öncelikle bağlacın ne olduğundan, sonra da sırasıyla A, B, C, ve D bağlaç türlerinden bahsedeceğim" dediğinde, bir ara-geçiş bağlacı kullanarak yeni konuya geçiş yapmış olur.

Siz de kendiniz bir örnek geliştirerek, verilen örneklerle karşılaştırın.

Yararlanılan Kaynaklar

Bradbury, A. (2006). **Successful Presentation Skills**, PA: Kogan Page.

Emden, Joan van & Becker, L. (2004). **Presentation Skills For Students**, NY: Macmillan.

Fotoğraf Makinesi, http://digital-photography-school.com/wp-content/uploads/2012/05/teach-photography-children.jpg

Lucas, S. E. (2009). **The Art Of Public Speaking**, NY: The McGraw-Hill.

Mandel, S. (2000). **Effective Presentation Skills: A Practical Guide To Better Speaking**, Boston: Course Technology.

Siddons, S. (2008). **The Complete Presentation Skills Handbook**, PA: Kogan Page.

Yararlanılan İnternet Kaynakları

http://www.sosyaldersleri.net/kuraklik3.jpg (Erişim tarihi: 16.09.2012).

http://digital-photography-school.com/wp-content/uploads/2012/05/teach-photography-children.jpg (Erişim tarihi: 16.09.2012).

http://blog.masslive.com/nie/2009/04/large_cpr.jpg

http://www.mostphotos.com/preview/968345/businessman-drawing-a-flowchart.jpg (Erişim tarihi: 17.09.2012).

http://designshack.net/wp-content/uploads/wf-charts-1.jpg (Erişim tarihi: 17.09.2012).

http://www.kronehotel.at/images/mainimg/veranstaltungsraeume.jpg (Erişim tarihi: 14.09.2012).

http://i.milliyet.com.tr/SSArticleDetailWide/2012/07/18/fft68_mf55366.Jpeg (Erişim tarihi: 17.09.2012).