SOCAR

TOPLANTILAR



3-cü nəşr

Toplantıların effektiv nəticələnməsində təşkilatçı və iştirakçılara kömək edəcək məsləhət və üsullar

Patrik Forsayt

"Toplantının sədri və ya iştirakçısı olaraq, onun effektivliyini necə artıra biləcəyinizi öyrədən hərtərəfli bir təlimatdır. Hər kəsin bildiyi və ya adi bir iş təsiri bağışlasa da, qaydaların sadə, aydın və yığcam şəkildə yada salınmasından hamımız faydalana bilərik".

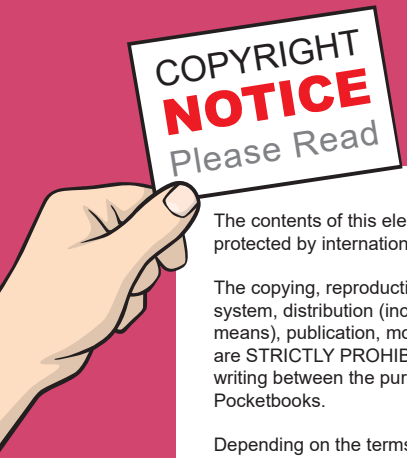
Pippa Born, İdarəetmə İnstitutunda Akkreditasiyasız proqramlar üzrə rəhbər şəxs

"Bu kitabı "qısa, aydın və məntiqli məsləhətlər toplusu" adlandırardım. Belə bir vəsaiti oxumamış nə bir toplantı təşkil edin, nə də hansısa toplantıda iştirak edin!"

Qill Smilli, "Conference Venues Countrywide" şirkətinin baş icraedici direktoru (həmçinin Toplantıların Təşkili Assosiasiyasının təsisçi üzvü)

TOPLANTILAR

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



The contents of this electronic book (text and graphics) are protected by international copyright law. All rights reserved.

The copying, reproduction, duplication, storage in a retrieval system, distribution (including by email, fax or other electronic means), publication, modification or transmission of the book are STRICTLY PROHIBITED unless otherwise agreed in writing between the purchaser/licensee and Management Pocketbooks.

Depending on the terms of your purchase/licence, you may be entitled to print parts of this electronic book for your personal use only. Multiple printing/photocopying is STRICTLY PROHIBITED unless otherwise agreed in writing between the purchaser and Management Pocketbooks.

If you are in any doubt about the permitted use of this electronic book, or believe that it has come into your possession by means that contravene this copyright notice, please contact us.

SOCAR

MANAGEMENT POCKETBOOKS

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

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

Azerbaijani translation published by arrangement with Management Pocketbooks Ltd.

GÜNDƏLİK



GİRİŞ 5
Xərclər; fürsətlər və təhlükələr



TOPLANTIDAN ƏVVƏL 13
Niyə və kim; məqsədlər və gündəlik; zamanlama; mühit; avadanlıq; punktuallıq; sürəklilik



TOPLANTININ APARILMASI 43
Sədrin rolu; müzakirənin təşviq edilməsi; ziddiyyət və fikir ayrılıqlarına qarşı nə etməli; nizamsızlığın idarə edilməsi



TOPLANTIDA İŞTİRAK 67
Nə üçün iştirak etməli; effektiv ünsiyyətin qaydaları; hazırlıq və təqdimetmə



QRUP DİNAMİKASI 91
Qrup motivasiyası; müzakirə nə dərəcədə geniş olmalıdır



TOPLANTIDAN SONRA 97
Protokol: məqsəd, tərtibat və paylanma



RƏSMİ və VİRTUAL TOPLANTILAR 103
Rəsmi toplantılar; prosedur qaydaları; virtual toplantılar; məsafədən toplantılar

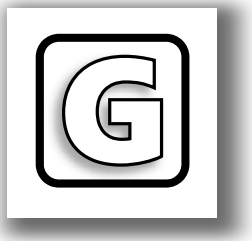


XÜLASƏ 107
Xülasə və yoxlama siyahısı



"İdeal toplantı iştirakçılardan birinin gəlmədiyi ikinəfərlik toplantıdır".

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



GİRİŞ

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

GİRİŞ

EH, BU LƏNƏTƏ GƏLMİŞ TOPLANTILAR...

"Keçən toplantı, bircə kəlmə ilə, əla keçdi". Bu cümləni tez-tez söyləyə bilirsinizmi? İştirak etdiyiniz (və ya idarə etdiyiniz) toplantıların neçəsi, həqiqətən də, konstruktiv və faydalı olur? Toplantılar qərarların qəbulu və tədbirlərin görülməsini sürətləndirirmi? Toplantılar hər zamanmı istədiyiniz kimi keçir? Hər zaman?
İstənilən növ (uzun/qısa, rəsmi/qeyri-rəsmi) toplantı...

- effektsiz ola,
- fikir ayrılığı və ziddiyyət yarada,
- son dərəcə cansıxıcı ola...

...qəzəb və hiddət doğura, əziyyət verə, ən pisi isə, tamamən vaxt itkisi ola bilər.

Halbuki toplantılar faydalı olmalıdırlar və ola bilərlər də. Bu mövzudan bəhs edərkən, ilk növbədə, qeyd etmək lazımdır ki, uğurlu və ya effektiv toplantı öz-özünə baş verən bir proses deyil. Bunun üçün çalışmaq lazımdır, hər kəs bunun üçün çalışmalıdır.

Birinci sual: bəs toplantı, əslində, nədir?

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

GƏLİN GÖRƏK TOPLANTI NƏDİR?



Düşünə bilərsiniz ki, sualın cavabı bəllidir: toplantı – müzakirələr, fikir mübadiləsi aparmaq və ya qərar qəbul etmək üçün bir yerə toplanmış insanlar qrupudur. Onu da əlavə edim ki, toplantı müəyyən problemlərə səbəb ola bilir.

Hər bir toplantı əvvəlcədən planlaşdırılmalı, ətraflı düşünülməli və uğurlu gedişatı təmin edə biləcək şəkildə keçirilməlidir; əks təqdirdə, istənilən toplantı çox asanlıqla xaosa çevrilə bilər.

Beləliklə, əgər uğurlu nəticə əldə etmək və ya bu ehtimalı yüksəltmək istəyirsinizsə...

- böyük və ya kiçik
- rəsmi və ya qeyri-rəsmi
- uzun və ya qısa

...olmasından, iştirakçıların vəzifə və mövqeyindən, təcrübə səviyyəsindən, rollarından və məqsədlərindən asılı olmayaraq, bütün toplantıları hər bir təfərrüata diqqət yetirməklə idarə etməyi bacarmaq lazımdır.

Lakin ehtiyatlı olun, unutmayın ki, yalnız rəsmi deyil, bütün toplantılar diqqət və zəhmət tələb edir, hətta iki nəfərin on dəqiqəlik kiçik bir fikir mübadiləsi belə. Adətən, o qədər də rəsmi olmayan toplantlara məhz etinasız münasibət asanlıqla problemlərə səbəb ola bilir.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

GİRİŞ

TOPLANTILARIN HANSI FAYDALARI VAR?

Toplantılar, sadəcə, bir ünsiyyət formasıdır və onların aşağıdakı nəticələrin əldə edilməsində faydaları olur:

- məlumatlandırmaq;
- problemləri təhlil və ya həll etmək;
- müzakirə və fikir mübadiləsi aparmaq;
- ruhlandırmaq və ya motivləşdirmək;
- məsləhətləşmək və ya münaqişəni yoluna qoymaq;
- rəy və ya fikir öyrənmək;
- inandırmaq;
- təlim keçmək və ya təkmilləşdirmək;
- status-kvonu möhkəmləndirmək;
- bilik, bacarıq və ya münasibətlərdə dəyişikliyi təşviq etmək.

Əksər hallarda bir toplantı ərzində yuxarıdakınəticələrdən bir neçəsinə nail olmaq lazım gəlir..

Ümumilikdə, toplantının funksiyası konstruktiv məqsədləri nəzərdə tutmaqla, əsasən, qərar qəbulunu, tədbirlərin görülməsini və ya dəyişikliyi təşviq etməkdən ibarət olur.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

GİRİŞ

TOPLANTILAR VAXT VƏ VƏSAİT TƏLƏB EDİR



Toplantıların təşkili müəyyən vaxt və vəsait hesabına başa gəlir. Məkan, avadanlıq (əyani vəsaitlər), qəlyanaltı və içkilər, ən vacibi isə, **vaxt** tələb olunur:

- hazırlıq üçün **vaxt**;
- toplantıya gedib çıxmaq üçün **vaxt**;
- toplantıda iştirak etmək üçün **vaxt**.

Üstəlik, toplantı üçün tələb olunan vaxt iştirak edənlərin sayına vurulur. Səkkiz nəfərin iki saatlıq toplantısı üçün 16 saat tələb olunur, hazırlıq və ya məsafəni qət etmək üçün sərf olunan vaxtı da nəzərə alsaq, bu müddət 20 saat və ya daha çox ola bilər.

Bəs nə qədər vəsait tələb olunur? Məsələn, illik 35000 manat (təqaüd xərcləri, mükafatlar və başqa xərclər də daxil olmaqla) əməkhaqqı alan bir işçiyə saatbaşına sərf olunan xərc, ən azı, 30 manatdır. Yuxarıdakı nümunədə toplantı iştirakçılarının hamısının əməkhaqqı bu qədər olsa, xərc 500 manatı keçər! Üstəlik, bu, işçilərin birbaşa iştirak etdiyi toplantılar üçün nəzərdə tutulur. Deməli, hətta virtual toplantılar da bahalıdır.

Toplantının potensial dəyəri ona çəkilən xərcə əsasən müəyyən edilməlidir.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

ALTERNATİV XƏRCLƏR



Alternativ xərcləri də nəzərə almalısınız. Daha dəqiq desək, işçilər toplantıda iştirak etməyib bu müddət ərzində başqa hansısa işlərlə məşğul olsalar, həmin işlərin dəyəri nə qədər olar? Bu barədə düşünün.

Yenə də adambaşına olan xərci və zamanı işçilərin sayına vurun. Başqa bir işlə məşğul olsaydılar, hansı nəticələri əldə etmək olardı və **bu, toplantının keçirilməsindən daha dəyərli ola bilərdimi?**

Odur ki, heç vaxt:

- "Əşi, bu adi toplantıdır da" deməyin.
- Çəkilən xərclərə barmaqarası yanaşmayın.
- Bütün xərcləri nəzərə almağı unutmayın.

Toplantıları planlaşdıran zaman xərcləri "adambaşına saat" əsasında hesablayın, toplantının çəkilən xərcləri (vaxt və vəsait) doğruldacağına əmin olun.

Toplantı zəruridirsə, keçirilsin, amma (bu, böyük bir "AMMA"dır) yenə də onun məhsuldar keçməsi təmin edilməlidir.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

GİRİŞ

TƏHLÜKƏLƏR

Bir hada ki toplantılar, sözün əsl mənasında, konstruktiv və faydalı olmalıdır, o zaman təhlükələrdən aktiv şəkildə yayınmaq üçün onları nəzərdən qaçırmaq olmaz.

Uğursuz toplantıların nələrə səbəb ola biləcəyinə dair doqquz nümunə:

- vaxt itkisi;
- pul israfı;
- diqqətin daha vacib tapşırıqlardan yayınması;
- irəliləyişin ləngiməsi, işlərin yubanması;
- fikir ayrılığının yaranması;
- ruh düşkünlüyü;
- boşboğaz və ziyankar insanlar üçün şəraitin yaranması;
- ofisdaxili intriqaların artması;
- qarışıqlıq və xaosun yaranması.



Nəhayət, uğursuz toplantılar çox az (və ya yanlış) qərarın qəbul edilməsi, yaxud göz yaşları ilə bitə bilər.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

GİRİŞ

TƏHLÜKƏLƏRƏ BAXMAYARAQ...



Uğursuz toplantılar faciəvi nəticələrə gətirib çıxara bilər, uğurlu toplantıların faydası isə onların konkret məsələlərlə bağlı praktiki effektivliyi ilə bitmir. Məsələ burasındadır ki, işçilər məhz belə toplantıların keçirilməsini istəyirlər.

Çox az toplantının keçirilməsi həddən çox toplantının keçirilməsi qədər səhv ola bilər. Əksər insanlar üçün toplantıların bir sıra məziyyətləri mövcuddur (və bu məziyyətlər toplantının işgüzar səbəbləri ilə bağlı olmaya bilər). Məsələn, toplantılar:

- insanları cari vəziyyətdən xəbərdar edir və məlumatlandırır;
- başqalarını da işə cəlb edir;
- işçiyə öz sözünü/fikrini söyləmək fürsəti yaradır;
- sosial tədbir rolunu oynayır;
- müəssisənin fərqli şöbə və ya bölmələrində çalışan işçilərlərlə ünsiyyət imkanı yaradır;
- rəsmi işgüzar əlaqələrin qurulmasından əvvəl və sonra qeyri-rəsmi faydalı ünsiyyətin yaranmasına şərait yaradır;
- ictimaiyyətlə əlaqələrin genişlənməsi üçün fürsət yaradır;
- təcrübə toplama və peşəkar təkmilləşmə imkanı yarada bilir.

Unutmayın ki, işçilər toplantılardan çox tez şikayətlənirlər, lakin bu yalnız onunla bağlı ola bilər ki, iştirak etdikləri toplantılar ya yaxşı idarə edilmir, ya da onları maraqlandıran problem və ya məsələyə aidiyyəti olmur. Yaxşı toplantılar yaxşı da nəticələr verə və ruh yüksəkliyi yarada bilər.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



TOPLANTIDAN ƏVVƏL

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

TOPLANTIDAN ƏVVƏL

ƏN ƏSAS SUAL



Uğurlu və effektiv toplantıların keçirilməsinin xərcini və çətinliyini nəzərə alsaq, toplantı planlaşdırılan zaman, birinci növbədə, belə bir sadə suala cavab vermək lazımdır:

Bu toplantı, həqiqətən də, zəruridirmi?

Gəlin açıq danışaq: bəzi toplantılarda problem onların pis təşkil edilməsində, həddən çox uzun çəkməsində, iştirakçıların bir qənaətə gələ bilməməsində deyil, problem ondadır ki, bəzi toplantılar, ümumiyyətlə, heç keçirilməməlidir.

- Yanlış səbəblərdən (və ya heç bir səbəb olmadan) toplantı keçirməyin.
- Sərf etdiyiniz vaxtı və xərcləri nəzərə alın – zamanınızı və pulunuzu hədər etməyin.
- **Toplantıya hazırlığı prioritetə çevirin.**



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

TOPLANTIDAN ƏVVƏL

TOPLANTI, YOXSA?..



"Gəlin toplantı təşkil edək" demək üçün ağzınızı açmamışdan əvvəl **alternativlər barədə düşünün**. Aşağıdakı sualları cavablandırmadan heç vaxt toplantı planlaşdırmayın:

- Bu məsələ müzakirə və ya məsləhətləşmə tələb edirmi?
- Məlumatı başqa üsullarla yaymaq/ötürmək mümkündürmü?
- Bunun üçün zəng edə, e-məktub yaza və ya təlimat verə bilərsinizmi?

Yaxud hər hansı başqa bir üsuldan istifadə etmək olarmı?

Unutmayın ki, sizin çox asan hesab etdiyiniz bir üsul, yəni hər kəsi masa arxasına toplayıb nəsə demək – başqaları üçün vaxtdan səmərəli istifadə və ya effektiv nəticə əldə etməyin ən yaxşı üsulu olmaya bilər. Toplantı qarışqanı çox asanlıqla filə çevirə bilir. Bəzi məsələlərdə dəhlizdə söylənən bir söz və ya nahar süfrəsi arxasında söhbət adekvat fikir mübadiləsi üçün yetərli olur.

Belə çıxır ki, buradakı ibrətamiz fikir ailə qurmağı planlaşdıranlara verilən məsləhətlə üst-üstə düşür: **tərəddüd edirsənsə, deməli, lazım deyil!**

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

TOPLANTIDAN ƏVVƏL

TOPLANTIDA KİMLƏR İŞTİRAK ETMƏLİDİR?



Bu, "*kimlər iştirak etməməlidir?*" sualı qədər vacib sualdır. Qızıl qayda olaraq yadda saxlayın ki, nə qədər çox insan iştirak edərsə, bir o qədər çox vaxt sərf olunacaq.

Aşağıdakılar barədə düşünün...

- Toplantıda kimlər olmalıdır?
- Müşahidəçi kim olmalıdır?
- Toplantı kimlər üçün faydalı ola bilər?
- Toplantının keçirilməsində kimlərin şəxsi maraqları var?
- Kimlər toplantının müsbət nəticələnməsində rol oynayacaq?
- Kimlər lüzumsuz problemlər yaradacaq və yaxud effektivliyi azaldacaq?

...və **ətraflı götür-qoy edərək aşağıdakı meyarlara uyğun gələn iştirakçıları müəyyən edin:**

- müzakirə ediləcək mövzu üzrə səriştəsi olan işçilər;
- lazımi qərarları qəbul etmək səlahiyyətinə malik olan işçilər.

Toplantıda iştirak etmək üçün hər kəsin aydın və keçərli səbəbi olmalıdır.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

TOPLANTIDAN ƏVVƏL

KİM HANSI ROLU İCRA EDİR?



Toplantıda bir sıra müxtəlif işçilərin – fərqli şöbələrin fərqli səriştələrə malik əməkdaşlarının iştirakı tələb oluna bilər. Həmçinin aşağıdakıların iştirakı vacibdir:

- sədr (bax: "Toplantının aparılması") – xarakterindən və miqyasından asılı olmayaraq, toplantıya kimsə rəhbərlik etməli və müzakirələri idarə etməlidir;
- prosedurun rəsmiləşdirilməsi və ya protokolun tərtib edilməsi üçün katib – protokolu yazan şəxs iştirkaçılardan biri də ola bilər və bu halda diqqətin müzakirələrdə iştirak etmək və protokol yazmaq arasında haçalanmaması üçün həmin şəxsin aşağı vəzifəli əməkdaşlardan seçilməsi daha məqsədəuyğun olar.

Bəzi toplantılarda "əlavə işlər"ə də ehtiyac olur – əyani vəsaitlərin, sənədlərin və məlumatlandırıcı materialların, yaxud içkilərin təşkil və təmin edilməsi və s.

Toplantıdan əvvəl müəyyən əsas tapşırıqlar yerinə yetirilməli və müəyyən qərarlar qəbul olunmalıdır. Məsələn, sədr əvvəlcədən təyin edilməlidir, çünki onun cavabdehlikləri məhz təyin edildiyi andan etibarən başlayır.

Toplantıdan əvvəl əsas "rol"ları və "oyunçu"ları dəqiq müəyyənləşdirin.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

TOPLANTIDAN ƏVVƏL

SEÇİCİ OLUN



1. Toplantılarınızda kimlər iştirak etməlidir?

İştirakçıları seçərkən diqqətli olun və yanlış meyarlardan istifadə etməyin. Əsasən, toplantının işgüzar tərəfini önə çıxarın (hərçənd, məsələn, təlim kimi başqa səbəblər də vacib ola bilər), aşağıdakı amillərin isə sizə təsir etməsinə imkan verməyin:

- şirkətin siyasəti;
- özünüzü borclu hiss etdiyiniz insanlar (yəni bu o deməkdir ki, həmin şəxs(lər)dən toplantıda iştirak etmək və ya etməmək xahiş olunur!);
- demokratiya;
- sosial amillər.

2. Hansı toplantılarda iştirak etməlisiniz?

Sizdən başqasının toplantısında iştirak etmək xahiş edilibsə, xahişi **qəbul etməmişdən əvvəl düşünün**. Bəzi toplantılardan boyun qaçırmaq mümkün olmur, yəqin ki, bir çox toplantılarda oturarkən öz-özünüzə düşünmüsünüz: "Niyə bu toplantıya vaxt itirirəm ki?.."

Əksəriyyətimizin toplantıda boş yerə oturmaq əvəzinə, görə biləcəyi çoxlu işləri olur.

Toplantının keçirilməsi zəruri olsa da, bəzilərinin iştirakı zəruri olmaya bilər.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

TOPLANTIDAN ƏVVƏL

TOPLANTI ÜÇÜN SƏBƏB



Hər gün real və ya aydın **məqsədlər** olmadan toplantılar keçirilir, xeyli vaxt sərf edilir və nəticə etibarilə, onların heç bir faydası olmur. Konkret məqsədlər olmalıdır. Aşağıdakı məsələlərlə əlaqədar toplantı *keçirməyin*:

- planlaşdırma prosesinə başlamaq;
- xərclərə qənaət üzrə müzakirələr aparmaq;
- təlim ehtiyaclarını qiymətləndirmək;
- idarəetməni optimallaşdırmaq.

Aydın, dəqiq və təfərrüatlı məqsədlər müəyyən edin. Məsələn, "növbəti 6 ayda reklam xərclərini 10 faiz azaltmaq barədə qərar qəbul etmək" sadəcə "xərclərin azaldılmasını müzakirə etmək"dən daha yaxşı məqsəddir. Aydın müəyyən edilmiş real məqsədlər dəqiq nəticə verir.

Məqsədlər effektiv toplantı üçün zəmin yaradır.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

TOPLANTIDAN ƏVVƏL



TOPLANTI ÜÇÜN SƏBƏB

MƏQSƏDLƏRİN FAYDASI

Toplantı keçirmək üçün konkret səbəb varsa və aydın məqsədlər müəyyən etmisinizsə...

- toplantının niyə keçirildiyi iştirakçılara aydın olur;
- iştirakçılar daha yaxşı hazırlaşa bilir və hazırlaşmağa daha çox meyil edirlər;
- müzakirə daha məqsədyönlü olur;
- müzakirəyə nəzarət etmək daha asan olur...

...və toplantının arzuedilən nəticəni əldə etmək ehtimalı yüksəlir.

Məqsədləri yazılı şəkildə tərtib edib iştirakçılar arasında əvvəlcədən yaymağın faydalı olub-olmayacağı haqda düşünə bilərsiniz.

Məqsədlərin aydın olmadığı toplantılarda iştirak etdiyiniz zaman öz-özlüyünüzdə bu **məqsədləri aydınlaşdırmağa və konkretləşdirməyə çalışın**. Məqsədlər aydınlaşdıqdan sonra toplantı hər zaman daha yaxşı keçir.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

TOPLANTIDAN ƏVVƏL

SAĞLAM ZƏMİN

"Agenda", yəni ingilis dilindəki "gündəlik" sözü latın mənşəlidir, hərfi mənası "görülməli olan işlər" deməkdir. Elementar bir şey ola bilər, lakin toplantının uğurlu keçməsində, bəlkə də, bütün vasitələrdən daha çox rol oynayır (xüsusilə də aydın məqsədlərlə birləşdikdə).

Beləliklə, toplantınızın böyük və ya kiçik, rəsmi və ya qeyri-rəsmi olmasından asılı olmayaraq, **gündəliyiniz HƏR ZAMAN aydın olsun**.

İdeal halda, gündəlik **yazılı şəkildə tərtib edilməli və əvvəlcədən** iştirakçılara **paylanmalıdır**; əks halda, toplantı zamanı yaranan çaşqınlıq gedişatı dayandıra və ya ləngidə bilər; nəticədə, hədər yerə vaxt və əmək sərf etmiş olar, heç nə əldə etməzsiniz.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

TOPLANTIDAN ƏVVƏL

GÜNDƏLİYİN FAYDALARI



Gündəlik məqsədləri əks etdirməlidir və siz gündəlik tərtib edərkən:

- müzakirə olunacaq, gözdən keçiriləcək məsələləri sıralamalı;
- ardıcıllığı təmin etmək üçün əvvəlki toplantılara aid müvafiq maddələri seçməli və hazırkı toplantı ilə əlaqələndirməli;
- iştirakçıların müzakirələrdə və qərar qəbulunda fəal iştirakına imkan yaratmalı;
- (hazırlığa kömək məqsədilə) hər bir maddə üzrə müzakirəni kimin aparacağını, hər bir məsələ üzrə qərarın nə vaxt qəbul ediləcəyini və yekun qərarı kimin təsdiqləyəcəyini müəyyən etməli;
- (mübahisəli məsələləri lazımi qaydada sıralayaraq) gizli məqsəd və ya planları əks etdirməli;
- (zaman və məkanla bağlı) inzibati məsələlərə yer ayırmalı;
- formal məsələləri (məs., katib və əyani vəsaitlərə ehtiyac olub-olmadığını) dəqiqləşdirməlisiniz.

Gündəlik toplantının nizamlı və müvazinətli qaydada keçməsini təmin etməlidir. Hər bir toplantının gündəliyi müzakirənin idarə edilməsinə kömək edir və gündəmdəki məsələnin uğurlu həllini asanlaşdırır.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

TOPLANTIDAN ƏVVƏL

REALLIQLARI NƏZƏRƏ ALIN



İstər uzun bir rəsmi toplantı olsun, istərsə də "Mənə 10 dəqiqə vaxt ayıra bilərsinizmi?" sualı ilə başlayan qısaca bir fikir mübadiləsi, fərq etməz, gündəliyi tərtib edərkən reallıqları nəzərə almalısınız. Özünüzdən soruşun:

- Hazırladığım maddələr siyahısı 1 saatda və ya 10 dəqiqədə müzakirə və ya həll edilə bilərmi, yoxsa daha çox vaxt ayırmaq (yaxud əlavə toplantı təşkil etmək) lazımdır?
- İştirakçıların hazırlaşa bilməsi üçün xəbərdarlıq etməyə kifayət qədər vaxt varmı?
- Bir vacib və ya mübahisəli məsələnin müzakirəsi çox vaxt apararaq və ya digər nisbətən kiçik məsələlərdən diqqəti yayındıraraq qalan mövzuları "üstələyə" bilərmi?
- Toplantı iştirakçıları müzakirə ediləcək məsələ və ya qəbul ediləcək qərara uyğun şəkildə seçilibmi? Məsələn, büdcə üzrə məsul işçilər toplantıda iştirak etmirsə, xərclər barədə qərar qəbul edə bilməzsiniz.
- Toplantının planlaşdırılmış üslubu məqsədlərlə üst-üstə düşürmü? Məsələn, təkmilləşmə/təlim xarakterli toplantılar sadəcə məlumat vermək məqsədi daşıyan toplantılardan daha çox vaxt tələb edir.

Toplantı başladıqdan sonra "təşkilati boşluqlar"ı üzə çıxarmaq üçün artıq çox gec olur və bir vacib məsələnin gözdən qaçması bütöv bir toplantının effektivliyinə və ya nəticələrinin etibarlılığına xələl gətirə bilər.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

TOPLANTIDAN ƏVVƏL

ARDICILLIĞIN MÜƏYYƏNLƏŞDİRİLMƏSİ



Burada iki məqamı nəzərə almalısınız:

- ardıcıllığın düzgün müəyyənləşdirilməsi, həqiqətən də, toplantının nəticəsinə öz təsirini göstərir;
- ardıcıllığın düzgün müəyyən edilməsinin ən yaxşı üsulu ilə bağlı konkret qaydalar mövcud deyil.

Bu və ya digər məsələ:

- Tezcə aradan çıxarmaq və ya beynimiz yorulmamışkən/diqqətimiz dağılmamışkən müzakirə etmək məqsədilə toplantının əvvəlinə təyin edilsəmi yaxşı olar?
- Başqa məsələlərlə asanlıqla əlaqələndirilirmi? Məntiqi ardıcıllıq yaranırmı?
- Əsaslı hazırlıq tələb edirmi?
- İştirak edən hər kəs, yoxsa sadəcə bir neçə nəfər üçün maraqlıdır/vacibdir?
- Çox vaxt apara və başqa mövzuları kölgədə qoya bilərmi?

Həmçinin hansı məsələnin yöndəmsiz və ya namünasib təsir bağışlayacağını, rəğbət doğurmayacağını, mübahisəli və ya asan olacağını, sadə yolla və sürətlə həll ediləcəyini müəyyənləşdirin.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

TOPLANTIDAN ƏVVƏL

ZAMANLAMA

Zamanlama – uğurlu toplantını şərtləndirən əsas amillərdən biridir.

Yanlış zamanlamanın toplantının gedişatına mənfi təsiri özünü müxtəlif cür göstərə bilər, məsələn:

- toplantı çox qısa olanda gündəlikdəki məsələlərin yarısını növbəti toplantıya ötürməli olursunuz;
- toplantı çox uzun olanda mövzu ətrafında dəfələrlə dolanır və heç nə əlavə etməyərək, sadəcə, vaxt itirirsiniz;
- toplantı nizamsız olanda isə bəzi mövzulara həddən çox vaxt ayırır, bəzilərinə isə heç toxunmursunuz.



Toplantının uğurlu keçməsinə kömək məqsədilə müvafiq zamanlama və gündəlik praktiki baxımdan düzgün planlaşdırılmalıdır.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

TOPLANTIDAN ƏVVƏL

TOPLANTINI NƏ ZAMAN KEÇİRMƏLİ?



Toplantının nəzərdə tutulan müddəti onun günün hansı hissəsində keçirilməsinin mümkünlüyünü müəyyən edir, bu isə öz növbəsində, effektivliyə təsir edə bilər.

Məsələn:

	Müsbət	Mənfi
9:00	Telefon zəngləri mane olmur. Günün qalan hissəsi sizin ixtiyarınızdadır.	Gecikənlər (səyahət problemləri və s.)gedişatı poza bilər.
Nahardan əvvəl (11:00)	Nahar toplantının vaxtında bitməsini mümkün edir.	İşçilər acmağa başladıqca məhsuldarlıq xeyli azalır.
Günortadan sonra (15:30 +)	Ayrılan vaxt ərzində toplantını yekunlaşdırmaq daha asan olur, çünki iştirakçılar iş vaxtı bitən kimi evə getmək istəyirlər.	İş gününün sonu olduğu üçün yorğunluq və fikir dağınıqlığı yaranır.

Beləliklə, toplantılarınızı yalnız iş qrafikinizə görə planlaşdırmayın, **zamanlamanın bu və ya digər toplantının effektivliyinə necə təsir edəcəyini** də götür-qoy edin.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

TOPLANTIDAN ƏVVƏL

VAXTDAN SƏMƏRƏLİ İSTİFADƏ

Toplantılarda hər zaman vaxtdan səmərəli istifadə edilməlidir. Bu isə o deməkdir ki, toplantılar:

- məqsədə nail olmaq üçün lazımi müddətdən çox davam etməməli;
- lazımi saydan artıq iştirakçını cəlb etməməlidir.

Vaxtdan səmərəli istifadə etmək istəyiriksə, günün hər saniyəsini nəzərə almalıyıq.

Bu o demək ola bilər ki, bəzi vacib toplantılar iş saatları xaricində, məsələn, axşam, həftəsonu, səyahət və ya yemək zamanı keçirilə bilər. Vəziyyətin nəzarətdən çıxmaması, kiminsə ayrı-seçkiliyə məruz qalmaması, o cümlədən keçirildiyi yer və vaxtdan asılı olmayaraq, toplantılara konstruktiv yanaşmanı qorumaq şərtilə, belə zamanlama müsbət nəticə verə bilər.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

TOPLANTIDAN ƏVVƏL

TOPLANTININ BAŞLAMA *VƏ* BİTMƏ VAXTI



Hər bir toplantının başlama vaxtı olduğu kimi, **bitmə vaxtı da olmalıdır**. Əksər müəssisələrdə işçilər yarım saat, yoxsa yarım gün çəkəcəyini bilmədikləri toplantılarda iştirak edə bilməzlər, çünki çox məşğuldurlar: onlar digər işləri üçün narahat olduqlarına görə diqqətləri dağılır. Toplantını konkret vaxtda bitirmək niyyətini bildirməklə siz:

- işçilərə qarşı nəzakətli davranış nümayiş etdirəcək, nəticədə, onların toplantıya daha çox maraq göstərməsinə nail olacaqsınız;
- toplantının gedişatını daha yaxşı izləyə biləcəksiniz: vaxtın yarısı keçibsə, müzakirənin də yarısı bitmiş olmalıdır;
- daha peşəkar təsir bağışlayacaq, bütün toplantılara lazım olan nizam-intizamın yaranmasına nail olacaqsınız.

Toplantının müddətini əvvəlcədən dəqiq bilmək – onu idarə etməyi asanlaşdırır və uğurlu nəticə ehtimalını artırır.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

TOPLANTIDAN ƏVVƏL



MÜZAKİRƏ EDİLƏCƏK MƏSƏLƏLƏRİN ZAMANLAMASI

Planlaşdırılmış müddətdən mümkün qədər kənara çıxmamaq məqsədilə toplantının **vaxt qrafikini və ya cədvəlini** tərtib etmək barədə düşünün.

Məsələn, gündəliyin hər bir maddəsi, xüsusilə də əsas bölmə və mövzular üçün təxmini vaxt ayırın. Bu, müzakirəni istiqamətləndirməyə, sədr və iştirakçıların diqqətini isə hədəfə yönəltməyə kömək edə bilər.

Hətta "Gəlin bu məsələni növbəti 20 dəqiqə ərzində aradan çıxarmağa çalışaq" deməklə fikirlərin cəmlənməsinə psixoloji təsir göstərə bilərsiniz. Bu, həqiqətən də, işə yarayır.

Toplantının vaxt qrafikini və ya cədvəlini hazırlayın, çap edin və toplantının gedişatı boyunca mümkün qədər bu qrafikə əməl etməyə çalışın.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

TOPLANTIDAN ƏVVƏL

FİZİKİ MÜHİT



Toplantı otağı, yaxud onun keçiriləcəyi yer, məkan və mövcud avadanlıqlar da nəticəyə öz təsirini göstərir. Fiziki mühitlə bağlı bir çox çatışmazlıqlar ola bilər:

- çox kiçik otağa həddən çox insan toplaşanda hər kəs özünü narahat hiss edir, iştirakçılar dalğın olur və pəncərələrdən boylanırlar;
- narahat stullar da diqqəti cəmləməyə mane olur;
- əyani vəsait və ya vizual avadanlıqlar olmadıqda daha çox vaxt sərf edilir, məsələn, diaqramsız izah 2 dəfə çox vaxt apara bilər;
- qəlyanaltı və içki xidmətinin düzgün təşkil edilməməsi fasilələr yarada və gedişatı poza bilər...

...və sair və ilaxır; iştirak etdiyiniz toplantıların yeri, şəraiti və avadanlıqlarını yadınıza salın.

Buradan belə bir nəticə çıxarırıq ki, toplantılar:

- uyğun yerdə
- uyğun otaqda
- uyğun avadanlıq və əyani vasitələrlə keçirilməlidir və...

...bütün bunlar əvvəlcədən təşkil edilməlidir.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



TOPLANTINI HARADA KEÇİRMƏLİ: *MÜƏSSİSƏ DAXİLİNDƏ?*

Bəzən vacib toplantıları müəssisədən kənarda təşkil etmək lazım gəlir (bax: növbəti səhifə). Lakin əksər toplantıların müəssisə daxilində keçirilməsi mümkündür, sadəcə olaraq, aşağıda təsvir edildiyi kimi münasib bir otaq lazımdır:

- səssiz;
- mümkünsə, ayrıca toplantı otağı (məsələn, səskeçirməz divarları olan)
- kifayət qədər geniş;
- rahat (rahat quruluşa malik stul, masa və başqa mebellərlə təchiz edilmiş);
- normal temperaturu tənzimləmək üçün kondisionerli və ya açılan pəncərələri olan;
- münasib interyerə və ab-havaya malik: nə çox dəbdəbəli, nə də həddən artıq sadə;
- iştirakçıları və əyani vəsaitləri yaxşı görməyə imkan verən tərtibat; akustika da nəzərə alınmalıdır;
- elektrik yuvaları və işıqlandırma avadanlıqları ilə təchiz edilmiş, lakin telefon xətləri olmayan.

Düşünüb-daşınmadan "Gəlin toplantını Altayın otağında keçirək" deməyin. **Ən münasib məkanın hansı otaq olacağı barədə düşünün və müvafiq planlaşdırma aparın.**

Bəzi toplantılar virtual mühitdə keçirildikdə də eyni dərəcədə effektiv ola bilər (bax: səh. 105), lakin bu zaman da hər bir iştirakçı öz məkanını düzgün seçməli, səssizlik, danışıqların başqaları tərəfindən eşidilməməsi kimi amilləri nəzərə almalıdır.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



TOPLANTINI HARADA KEÇİRMƏLİ: *MÜƏSSİSƏ DAXİLİNDƏ?*

Daha ciddi və böyük toplantılar üçün birinci qərar: müəssisə daxilində, yoxsa müəssisədən kənarda keçirilməlidir?

Bəzi toplantıların müəssisədən kənarda keçirilməsi vacib şərtdir: belə toplantılara sərf edilən vaxt, çəkilən zəhmət və xərclərə dəyir. Məsələn, rəhbərliyin planlaşdırma toplantısını təşkil etmək və ona vaxt ayırmaq çətin ola bilər, lakin bu, çox vacib bir toplantıdır. Odur ki, müəssisə daxilində təşkil edildikdə həftələrlə vaxt tələb edə biləcək belə bir toplantını sadəcə həftəsonunu ayırmaqla müəssisədən kənarda keçirmək və uğurla başa çatdırmaq daha məqsədəuyğun olar.

Əgər məqsədəuyğun bir qərardırsa və müsbət nəticələr əldə edilirsə, deməli, müəssisədən kənarda yaxşı bir məkan üçün çəkilən xərclər asanlıqla özünü doğruldur. Üstəlik, belə bir toplantı işçilər arasında ruh yüksəkliyi də yarada bilər. Aşağıdakı amilləri də nəzərə alaraq, müəssisədən kənarda hər hansı məkan ehtiyatla seçilməlidir: yer, xərclər, məkan və avadanlıqlar, gizlilik, mühit, xüsusi tələblərin diqqətə alınması (məsələn, əyani vəsaitlər).

Bu zaman əldə etmək istədiyiniz nəticələr sizə istiqamət verməlidir (və bir də nəzərə alın ki, bəzi toplantıların müəssisədən kənarda keçirilməsi o demək deyil ki, bu toplantıların hər birini əyləncəyə çevirmək lazımdır).

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

TOPLANTIDAN ƏVVƏL

BAŞLICA AVADANLIQ VƏ LƏVAZİMATLAR

Lazımi avadanlıq və ləvazimatların təchiz edilməsi diqqət yayındıran amillərin, yubanmaların qarşısını alır, işlərin problemsiz gedişatına kömək edir. Aşağıdakıların lazım olub-olmadığı haqqında düşünün:

- qələmlər/sadə karandaşlar;
- su, stəkan;
- vizit kartları;
- çay və qəhvə;
- əyani vəsait və vizual avadanlıqlar.

...və daha böyük və daha rəsmi toplantılar üçün:

- kürsü;
- mikrofon.

Hər bir toplantı üçün bu cür avadanlıq və ləvazimatların yoxlama siyahısını hazırlasanız, toplantınızın gedişatına heç kim "Bağışlayın, sadə karandaşınız varmı?" sualı ilə mane olmaz.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

TOPLANTIDAN ƏVVƏL

TEXNİKİ AVADANLIQLAR



Müxtəlif avadanlıqlar lazım ola bilər. Hər zaman nəzərinizdə olsun:

- toplantı başlamamışdan əvvəl bütün avadanlıqları sınaqdan keçirin və uyğun gəlməyənləri əl altında saxlamayın (məsələn, toplantı zalındakı notbuka uyğun gəlməyən proyektor kabeli və s.);
- sədr toplantının necə keçiriləcəyini / müzakirələrin necə aparılacağını izah etməlidir;
- avadanlıqları (ekranı və s.) elə yerləşdirin ki, hər bir iştirakçı görə, eşidə, bir sözlə, toplantıdan hərtərəfli şəkildə yararlana bilsin;
- lüzumsuz qeydlərin aparılmasını minimuma endirmək üçün slaydların nüsxələrinin verilib-verilməyəcəyini dəqiqləşdirin.

Unutmayın ki, avadanlıqlar, sadəcə olaraq, toplantının gedişatını asanlaşdıran *köməkçi vasitələrdir*. Texnologiya aparıcı rol oynamamalı və ya diqqəti toplantının əsas mövzusundan və müzakirə edilən məsələlərdən yayındırmamalıdır.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

TOPLANTIDAN ƏVVƏL

ƏYANİ VƏSAİTLƏR



Əyani vəsaitlərin bir çox toplantılardakı rolu danılmazdır.

Onlar...

- başa düşməyə kömək edir;
- diqqəti cəmləşdirir;
- deyilənlərin təsvirini verir;
- tempi artırır.

...kiminsə çatdırmaq istədiyi mesajlar üçün nümunə rolunu oynayır.



Əyani vəsaitlər bütün iştirakçılara paylanan çap materiallarından başlamış, kompüterdə hazırlanan slaydlara qədər fərqli formalarda ola bilər..

Əyani vəsaitlərlə bağlı üç qayda:

- **az da olsa, əyani vəsaitdən istifadə edin** (onlar, həqiqətən də, əhəmiyyət kəsb edir);
- **materialları diqqətlə hazırlayın** (materiallar oxunaqlı və aydın olmalıdır);
- **bütün avadanlıqları yoxlayın (və bir də yoxlayın)**: göstərəcəyiniz qrafikin mürəkkəb rəqəm və əmsalları əyani şəkildə aydınlaşdıracağını elan edib, sonra isə onları göstərə bilməmək hədsiz dərəcədə xoşagəlməz bir vəziyyət yaradır.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

TOPLANTIDAN ƏVVƏL



ƏYANİ VƏSAİTLƏR

HANSI VƏSAİTLƏRDƏN İSTİFADƏ EDƏ BİLƏRSİNİZ?

- **Vərəqli lövhələr:** istifadəsi asandır, elektrik enerjisi tələb etmir, hazırlanmış materialları nümayiş etdirmək və ya müzakirələr zamanı əsas məqamları qeyd etmək üçün adi lövhə kimi istifadə edilə bilər.
- **"Ağıllı" lövhə:** faktiki olaraq elektron lövhədir; onların hamısı bir-birindən cüzi fərqlənir və rahat istifadə edə bilmək üçün əvvəlcədən bir az məşq etmək lazımdır.
- **Masaüstü təqdimat alətləri:** vərəqli lövhələrin bütün üstünlüklərinə malikdir, lakin portativdir, yalnız daha kiçik qruplarda istifadə ediləcək ölçüdədir.
- **Ağ lövhələr:** köhnə qara lövhələri əvəz edir. Vərəqli lövhələrdən fərqli olaraq, vərəqi çevirib əvvəl yazılanlara istinad etmək mümkün olmur, *eyni zamanda unutmayın ki, uyğun qələmlərdən istifadə etməlisiniz, əks halda, yazılanları silmək mümkün olmayacaq!*
- **Məlumatlandırıcı materiallar:** bəlkə də, ən asan istifadə edilən əyani vəsaitdir, həm əvvəlcədən paylanması mümkündür, həm də hər kəsin gözü qabağında olur. Hamı eyni anda materiallara baxa bilir.

Əyani vəsaitlərin seçimi toplantının xarakterindən və ölçüsündən, eyni zamanda iştirakçıların hansı vəsaitləri daha rahat istifadə edə bilməsindən və başa düşməsindən asılıdır.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



ƏYANİ VƏSAİTLƏR

"POWERPOINT" KABUSU

Hamımız nə vaxtsa əyləşib sanki bitib-tükənməyəcək "PowerPoint" slaydlarını seyr etmək məcburiyyətində qalmışıq. Əlbəttə, slaydlar həm faydalı, həm də rahat istifadə olunan əyani vəsaitlərdir (Təşəkkürlər, "Microsoft"!), lakin riskləri də vardır. Aşağıdakıları yadda saxlayın:

- həddən çox slayd hazırlamayın;
- hər bir slayda həddən çox məlumat daxil etməyin;
- sənədlərdən götürdüyünüz səhifələrin üzərində işləmədən birbaşa slaydlara çevirməyin (əks təqdirdə, slaydlar həddən çox "dolu" olur);
- mövzu ilə əlaqəsi aydın olmayan mənasız şəkillər əlavə etməyin;
- slayd üzrə müzakirəniz bitdikdən sonra onu uzun müddət proyektorda açıq saxlamayın (kompüterdə "B" düyməsini basın, ekran sönsün).

"PowerPoint"dan istifadə zamanı yol verilən ən böyük səhvi siz də təkrarlamayın: **nəzərlərinizi iştirakçılardan yayındırıb uzun mətni ekrana baxa-baxa üzündən oxumayın**. İnsanlar fikrən yeddi dəfə daha sürətlə oxuyurlar; bu fakta əhəmiyyət verməmək insanları əsəbiləşdirir və qeyri-peşəkar bir görüntü yaradır.

Bu səhvlər texnologiyanın fəaliyyəti idarə etməsindən irəli gəlir; slaydın kontekstdəki əsas rolunu düzgün müəyyənləşdirməyə çalışın.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

TOPLANTIDAN ƏVVƏL



ƏYANİ VƏSAİTLƏR

ƏSAS QAYDALAR

- Sadə məzmun hazırlayın.
- Sözlərin sayına məhdudiyyət qoyun.
- Mümkün olduqca, diaqram, qrafik və illüstrasiyalardan istifadə edin; əyani vəsait olmadan heç vaxt rəqəmlərlə işləməyə və ya izah etməyə çalışmayın.
- İstifadə etdiyiniz vəsaitlərə canlılıq qatın: maraqlı olması üçün rəng və cəlbedici dizayndan istifadə edin.
- Vəsaitlər toplantının gündəliyinə uyğun olmalıdır.
- Bütün vəsaitlər deyilənlərlə üst-üstə düşməlidir.
- Onları mövzu ilə əlaqələndirin ki, iştirakçıların nəzərlərini cəlb etsin.
- Hər şeyin oxunaqlı olmasına diqqət yetirin: asanlıqla ayırd edilməyən rəng və qrafiklərdən istifadə etməyin.
- Bu və ya digər əyani vəsait diqqəti mövzudan yayındırmamalıdır (fikrinizi çatdırdıqdan sonra onları kənarlaşdırın).
- Nüsxələrin nə zaman təmin ediləcəyini və ya ümumiyyətlə, təmin edilməyəcəyini bildirin ki, lüzumuz köçürmələrin qarşısını ala biləsiniz.

"Yüz dəfə eşitməkdənsə, bir dəfə görmək yaxşıdır" deyimində həqiqət var.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

TOPLANTIDAN ƏVVƏL TOPLANTI



Toplantılar barədə ən vacib həqiqətlərdən biri budur ki, işin böyük hissəsi, faktiki olaraq, toplantı baş tutmamışdan əvvəl tamamlanır.

Başqa sözlə desək, məhz ara-sıra keçirilən iki və ya üçnəfərlik qeyri-rəsmi yığıncaqlar real toplantılara əsaslı təsir göstərir – belə yığıncaqlarda həmsöhbətlər işlərin arzu etdikləri şəkildə gerçəkləşməsini müzakirə edir və günün gedişatına uyğun olaraq **ortaq strategiyalar** planlaşdırırlar.

Bu o deməkdir ki, siz:

- belə amillərə heç vaxt barmaqarası yanaşmamalı və ya başqalarının bu cür amillərdən yararlanmayacağını zənn etməməlisiniz;
- belə lazımlı "ittifaq"lar qurmaq üçün vaxt ayırmalısınız;
- başqa belə "ittifaq"ların mövcudluğunu büruzə verən əlamətləri izləməli, bu "ittifaq"ların toplantıya təsirini əvvəlcədən təxmin etməli və müvafiq planlaşdırma aparmalısınız;
- unutmayın ki, həm gizli (mövcudluğu bəlli olmayan), həm də göz önündə olan "ittifaq"lar işinizə yaraya bilər (hərçənd insanların belə müzakirələr apardığınızdan xəbərdar olduğunu güman etmək daha məntiqli ola bilər).

Ümumiyyətlə, qeyri-rəsmi ünsiyyət, dedi-qodu və ya söz-söhbət şəbəkəsindən toplantıya fəal şəkildə hazırlaşmaq üçün istifadə edə bilərsiniz.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

TOPLANTIDAN ƏVVƏL

VAXTINDA BAŞLAMAMAĞIN FƏSADI

Təsəvvür edin ki, toplantı səhər saat 10-a təyin edilib. İşçilər toplaşmağa başlayırlar, təyin edilən vaxt gəlib çatır, amma hələ hər kəs gəlib çıxmayıb. Gözləyənlər gecikənlərə "daha beş dəqiqə vermək" qərarına gəlirlər, qəhvələr süzülür, müxtəlif qruplar arasında fərqli və toplantıya aidiyyəti olmayan mövzularda (çox güman ki, o qədər də faydalı olmayan) müzakirələr başlayır. Vaxt ötür və təyin edilmiş vaxtdan 15 dəqiqə sonra, nəhayət, toplantı başlayır, bir nəfər isə hələ də gəlməyib. Toplantı iştirakçıları əsas mətləbə keçəndə gecikən işçi gəlib çıxır və üzrxahlıq edir. Həmin işçiyə qısa xülasənin verilməsi daha 5 dəqiqə vaxt aparır və toplantı yenidən başlayır. Yəqin ki, bu səhnə sizə tanışdır.

Belə bir toplantıda, deyək ki, 8 nəfər iştirak edirsə, asanlıqla "8 dəfə yarım saat" itirmək mümkündür, bu isə adambaşına 4 iş saatı deməkdir.

Toplantılara gec başlamaq qeyri-mütənasib vaxt itkisinə səbəb olur, bu vəziyyət isə punktuallığı ilə fərqlənən əksər insanları hiddətləndirə bilər. Nəticədə, iştirakçılar toplantıya pozitiv əhvali-ruhiyyə ilə deyil, əsəbi halda başlamalı olurlar.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

TOPLANTIDAN ƏVVƏL

VAXTINDA BAŞLAMAĞIN ÜSTÜNLÜYÜ



Bu cümləni xüsusilə vurğulamağa dəyər:

Toplantılara hər zaman vaxtında başlayın.

Yeni başlayanda bir az çətin və ya sıxıntılı ola bilər, amma yaxşı vərdişlər aşılamağın və insanların vaxtına hörmətlə yanaşmağın yeganə yolu budur. Şirkət və ya şöbənin yeni əməkdaşısınızsa, elə əvvəldən toplantıya vaxtında başlayın və bu cür də davam edin.

Qoyun hamı belə desin: "Yaxşı olar ki, Saranın toplantılarına gecikməyəsiniz".

Cəhd etməyə dəyər.

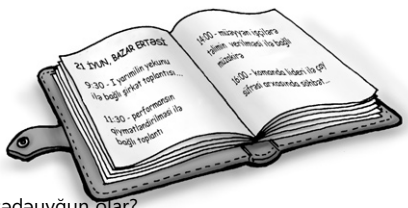
Beləliklə, iki qaydaya əməl etməlisiniz:

- **iştirakçısınızsa, punktual olun;**
- **toplantını siz aparırsınızsa, özünüz də punktual olun və VAXTINDA BAŞLAYIN!**

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

TOPLANTIDAN ƏVVƏL

MÜNTƏZƏM TOPLANTILAR



"Bu toplantını niyə keçiririk?"
"Sonuncu toplantıdan düz bir ay keçir".'

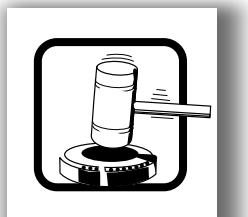
Hər hansı toplantını müntəzəm şəkildə, məsələn, hər həftə və ya hər ay keçirməyə başlamamışdan əvvəl uzun-uzadı və ətraflı düşünmək lazımdır. Özünüzdən soruşun:

- Toplantıları hansı müddətdən bir keçirmək məqsədəuyğun olar?
- İldə neçə toplantı tələb olunur (çox vaxt 9 və ya 10 toplantı yetərli olduğu halda, hər ay toplantı keçirilir; 9 və ya 10 toplantı yetərli olmaya bilər, amma vaxta qənaət edə bilərik)?
- Toplantıları hansı vaxtlara təyin etmək daha əlverişli olar (məsələn, ilin müəyyən vaxtlarında daha çox, qalan vaxtlarında isə nisbətən az)?

Yaxşı olar ki, toplantıların sayı qərarlaşdırıldıqdan sonra onların vaxtı əvvəlcədən təyin edilsin: deyək ki, növbəti 6 ay və ya hətta 1 il üçün planlaşdırılmış toplantıların tarixlərini dəqiqləşdirə bilərsiniz. Bu üsul (işçiləri bir yerə toplamaq zərurəti ilə əlaqədar olaraq) gündəliklərin tez-tez dəyişdirilməsinin də qarşısını alır. Sonradan vacib olmadığını düşündüyünüz toplantını istənilən vaxt ləğv edə bilərsiniz.

Toplantıların lüzumsuz yerə keçirilməsinə heç vaxt izin verməyin.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



TOPLANTININ APARILMASI

(və müzakirənin idarə edilməsi)

İştirakçılar və sədrlik edənlər üçün məsləhətlər

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

SÜKANI İDARƏ EDƏN QƏTİYYƏTLİ ƏL



Hər bir toplantıya məsul bir şəxs lazımdır. Toplantının sədri hər hansı işçi ola bilməz, o bu işin öhdəsindən gələ bilən birisi olmalıdır. Növbəti səhifələrdə də görəcəyik ki, sədr toplantının uğurlu keçməsində vacib rol oynayır.

Düzgün idarə edilən toplantının üstünlükləri aşağıdakılardan ibarət ola bilər:

- bütün iştirakçıların diqqəti məqsədlərə yönəlir;
- daha konstruktiv müzakirələr gedir;
- qərar qəbul edilməzdən əvvəl ətraflı təhlil və qiymətləndirmə aparılır;
- gündəmdəki (mübahisəli) məsələ müzakirələrdə hərtərəfli şəkildə öz əksini tapır;
- prosedurlar daha işgüzar səciyyə daşıyır, hətta mübahisəli məsələlərin müzakirəsi belə daha təmkinlə aparılır.

Yaxşı sədr toplantını aparır, müzakirəni idarə edir, məqsədlərin yubanmadan, effektiv və səmərəli şəkildə, vaxt itkisinə yol vermədən həyata keçirilməsini təmin edir.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

TOPLANTI SƏDRİNİ DÜZGÜN SEÇİN



Sadalanan cavabdehliklər açıq-aşkar göstərir ki, toplantı sədrinin düzgün seçilməsi böyük əhəmiyyət kəsb edir.

Yaxşı sədr olmadan toplantının – hətta ikinəfərlik toplantıların belə – problemsiz keçməsi mümkün deyil.

İstənilən toplantıya başlamamışdan əvvəl sədrin düzgün seçilməsi və onun bütün iştirakçılar tərəfindən məsul şəxs kimi qəbul edilməsi vacib şərtdir. Təbii ki, hər kəs öz münasibətini bildirə bilər, lakin konkret bir qaydanın tətbiqi proses boyunca öz müsbət təsirini göstərəcək.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

İKİ ƏSAS QAYDA



Cavabdehliklərinin həcmindən asılı olmayaraq, toplantı sədri iki əsas qayda təyin etməli və onlara əməl etməlidir:

1. **Eyni anda yalnız bir iştirakçı danışmalıdır.**
2. **Kimin danışacağını sədr müəyyən etməlidir.**

Bu iki qaydaya əməl etmək kifayətdir: qalan məsələlər öz axarına düşəcək.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

TOPLANTININ APARILMASI

SƏDRİN CAVABDEHLİKLƏRİ



Toplantıya sədrlik vacib vəzifədir. Sədrlər bu vəzifə barədə aydın təsəvvürə malik olmalı, lazımi bacarıqları öyrənməli və məşq etməlidirlər. Bunun üçün bir qədər araşdırma aparmağa dəyər.

Toplantını idarə edən şəxs:

- iştirakçıların hörmətini qazanmış olmalı;
- müvafiq sənəd və materialları oxuyaraq, "məsuliyyəti öz üzərinə götürməsinə" kömək edəcək hər hansı lazımi tədbirləri görərək toplantıya hazırlıqlı gəlməli (həmçinin iştirakçıları da hazırlaşmağa təşviq etməlidir ki, onlar müzakirə olunan məsələ ilə bağlı düşünülmüş və daha konkret fikirlər irəli sürə bilsinlər);
- punktual olmalı;
- vaxtında başlamalı;
- inzibati işlərin düzgün təşkil edilməsini təmin etməli (məsələn, içki və qəlyanaltılar, protokolların tərtib edilməsi və s.);
- istifadə edilən hər hansı texnoloji avadanlığa görə məsuliyyəti ya şəxsən öz üzərinə götürməli, ya da başqasına həvalə etməlidir ki, hər hansı problem yarananda nə etməli olduğunu dəqiq bilsin.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

SƏDRİN CAVABDEHLİKLƏRİ



Sədr:

- toplantıya düzgün giriş verməli və gündəliyə əsaslanmalı;
- lazım gələrsə, iştirakçıları təqdim etməli və əlbəttə ki, birinci növbədə, özü kimin kim olduğunu bilməli (bəzi toplantılarda vizit kartları köməyə çatır);
- qaydaları təyin etməli;
- müzakirəni və iştirakçı tiplərini (çoxdanışan, sakit, mübahisəçi və s.) idarə etməli;
- lazım gələrsə, fəal iştirakı təşviq etməli;
- aydınlaşdırma məqsədilə suallar verməli (bu, vaxta xeyli qənaət etməyə imkan verə bilər – qaranlıq məqamları hər zaman dərhal sual verərək aydınlaşdırmaq lazımdır; toplantı yanlış anlaşılma ilə davam edərsə, sonradan aydınlaşdırmaq daha çox vaxt aparacaq və sədr geriyə qayıdıb xülasə verməli və həmin hissəni yenidən izah etməli olacaq);
- hər kəsin öz sözünü/fikrini söyləməsinə imkan yaratmalı;
- əsas mətləbdən uzaqlaşmağa izin verməməlidir.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

SƏDRİN CAVABDEHLİKLƏRİ



Sədr:

- hər kəsi diqqətlə dinləməli, "Amma siz demişdiniz ki..." ilə başlayan mübahisəli məsələləri həll etməli;
- saatı izləməli və vaxtın məhdud olduğunu iştirakçılara xatırlatmalı;
- lazım gələrsə, aydın və qısa xülasə verməli (bu isə, adətən, müntəzəm şəkildə tələb olunur);
- qərarların faktiki olaraq qəbul edilməsini, razılaşdırılmasını və protokollaşdırılmasını təmin etməli;
- iştirakçıların məyus, hiddətli, emosional reaksiyalarını idarə etməli;
- söylənən fikirləri ümumiləşdirməli, toplantını yekunlaşdırmalı, son sözü söyləməli və növbəti toplantı ilə bağlı bəzi xəbərdarlıqları etməli (məsələn, növbəti toplantı tarixinin təyin edilməsi çox vaxt yaddan çıxır);
- toplantıdan sonra hər hansı tədbirin görülməsinə nəzarət etməli (vaxt itkisinə səbəb olan daha bir amil işçilərin hazırkı toplantıya əvvəlki toplantıda vəd etdikləri işləri görmədən gəlmələridir);
- bütün bunları səbirlə, xoş niyyətlə, yumorla və ayrı-ayrı fərdlərə hörmət çərçivəsində yerinə yetirməlidir.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

YAXŞI BAŞLANĞIC



"İlk təəssürat önəmlidir" cümləsi klişe kimi səslənə bilər, lakin çox doğru və vacib bir fikirdir. Məsələ burasındadır ki, ilk təəssürat yaratmaq fürsəti əlimizə yalnız bir dəfə düşür.

Çalışın ki, toplantıya başlayanda:

- pozitiv əhvali-ruhiyyədə olasınız;
- məqsəd və prosedurları aydın izah edəsiniz;
- səlahiyyətinizi və cavabdehliyinizi düzgün çatdıra biləsiniz;
- mövzuya uyğun bir ab-hava formalaşdırasınız;
- iştirakçılarda maraq və entuziazm yaradasınız;
- iştirakçıları dərhal "işgüzar rejim"ə kökləyəsiniz.

Effektiv bir başlanğıc sonrakı gedişatın uğurlu olacağı ehtimalını artırır.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

MÜZAKİRƏNİN TƏŞVİQ EDİLMƏSİ



Toplantılar mümkün qədər qısa olmalıdır. Lakin bu, müzakirələrin lazımi qaydada aparılmasına və iştirak edən hər kəsin öz fikrini söyləməsinə mane olmamalıdır, əks halda, qərarlar natamam məlumat əsasında qəbul edilə bilər.

Bəzən iştirakçıların bir qismi öz fikrini bildirməyə çəkinir, halbuki onların söylədikləri qəbul ediləcək qərarlara əsaslı təsir göstərə bilər. Belə halların müxtəlif səbəbləri vardır:

- rədd edilmək qorxusu;
- başqalarının – ola bilsin ki, daha yüksək vəzifəli işçilərin təzyiqi;
- hazırlıqsızlıq;
- məsələlərin tam başa düşülməməsi.

Yaxud bəziləri, sadəcə olaraq, yetərincə həvəsləndirilmədikləri üçün müzakirələrdə fəal iştirak etmirlər.

Beləliklə, burada əsas şərt öz fikrini bildirməyə çəkinən iştirakçıları müzakirələrə qoşulmağa həvəsləndirməkdən ibarətdir.

Toplantının sədri iştirakçılardan fikirlərini soruşmalı və bunu elə şəkildə etməlidir ki, onlar öz səmimi fikirlərini söyləməyə və düşünülmüş cavablar verməyə həvəslənsinlər.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

SUALLAR NECƏ VERİLMƏLİDİR?



Toplantı sədri istiqamətləndirici suallar verməməlidir. Əgər o: "Məncə, bu, əla təklifdir, siz necə düşünürsünüz?" deyirsə və xüsusilə də sədrlik edən şəxs yüksək vəzifəli birisidirsə, iştirakçılar, çətin ki, onunla razılaşmasınlar.

Sədr hansı sual formalarından istifadənin daha məqsədəuyğun olması barədə düşünməlidir:

Açıq suallar
Açıq suallara "bəli" və ya "xeyr" cavabı vermək mümkün deyil. Belə suallar, bir qayda olaraq, "kim, nə, niyə, harada, nə vaxt, necə" və s. kimi sual əvəzlikləri ilə başlayır, yaxud "Bizə ... haqqında fikrinizi bildirə bilərsinizmi?" şəklində olur. Açıq suallar vermək – insanları danışdırmağın ən yaxşı yoludur.

Qapalı suallar
Qapalı suallara "bəli" və ya "xeyr" cavabı verilir, məsələn, "Sizcə, bu, məntiqli fikirdirmi?"

Sualın hansı formada verilməsi cavaba təsir edir. Tələb olunan sadəcə bir "bəli" cavabıdırsa, qapalı sual kifayət edər, əks halda, açıq suallar üstünlük təşkil etməlidir.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

FİKİR ÖYRƏNMƏYİN 6 ÜSULU



1. **Ümumi sual** – bütün iştirakçılara ünvanlanmış bir sualdır, başlamaq üçün əlverişli seçimdir.
2. **Ümumi/istiqamətləndirilən sual** – hər kəsi düşünməyə təşviq etmək üçün əvvəlcə bütün iştirakçılara ünvanlanır, sonra isə ilk şərhi eşitmək üçün yalnız bir fərdə istiqamətləndirilir: "Altay, bəs siz bu haqda nə düşünürsünüz? Fikrinizi bildirin, zəhmət olmasa".
3. **Bir iştirakçıya istiqamətləndirilən sual** – fərdi cavab almaq, yaxud bu və ya digər iştirakçının fikrinin düzgün anlaşıldığını dəqiqləşdirmək üçün verilir.
4. **Ritorik sual** – cavab tələb etməyən, lakin düşünməyə təşviq edən, hansısa məqamı vurğulayan, lakin məqsədəuyğun olduqda, sədrin özünün cavablandırdığı sualdır.
5. **Yenidən istiqamətləndirilən sual** – sədrdən soruşulan və yenidən iştirakçılara istiqamətləndirilən sualdır: "Yaxşı sualdır, bəs bu barədə nə düşünürük?"
6. **Düşündürücü sual** – daha əvvəl soruşulmuş suala verilən cavaba əsaslanır və hər kəsə ünvanlanır: "Deməli, Sara həddən artıq baha başa gələcəyini düşünür. Bəs başqa hər hansı problem varmı?'

Müzakirəni təşviq etmək nəzarət qədər vacibdir, əks halda, toplantının ümumi müvazinəti pozula və nəticədə, effektivliyi azala bilər.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

BÜTÜN SUALLAR CAVABLANDIRILMALIDIR



Yaxşı suallar vermək, əlbəttə ki, vacibdir, lakin iştirakçılar dərhal cavab verməyə bilərlər.

1. **Bir daha soruşun** – təkid edin, sualı başqa formada və ya fərqli sözlərlə ifadə edin (sualın başa düşülməmə ehtimalı hər zaman var). Fikir hər kəsə aydın olmalı və iştirakçılar cavab verməyin həqiqətən vacib olduğunu başa düşməlidirlər.
2. **Səssizlikdən istifadə edin** – çox vaxt sualdan sonra yaranan qısa səssizlik belə, narahatlıq doğurur. Belə hallarda toplantı sədri sualı səsləndirməyə davam etməli, başqa bir iştirakçıya yönəlməlidir.

Cavab almaq istəyirsinizsə, səbirli olun və gözləyin. Bir halda ki iştirakçının fikrini öyrənmək sizin üçün vacibdir, düşünmək üçün ona vaxt verməyə hazır olduğunuzu göstərin. Hətta cəmi bir neçə saniyə artıq gözləməklə iştirakçıdan cavab ala bilərsiniz; sadəcə, bir azca səbirli olmaq lazımdır. Bəlkə də, soruşulan məsələ haqqında bir neçə saniyə düşünməyə dəyər.

Həddən artıq tələskənlik etməklə çox vacib ola biləcək fikirləri əldən buraxmayın.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

DİQQƏTİ ƏSAS MÖVZUYA YÖNƏLDİN



Uğurlu toplantı hər kəsin diqqətinin cəmlənməsini tələb edir. Kənar müdaxilələr iştirakçıların diqqətini yayındıra bilər! Mesajlar, mobil telefonlar ("Üzr istəyirəm, bu zəngə/mesaja cavab verməliyəm") və ya, sadəcə olaraq, ikram edilən çay və qəhvə – bütün bunlar prosesi gecikdirir və fikirləri yayındırır. Belə müdaxilələrin təsirini mümkün qədər azaltmaq üçün:

- **mobil telefon, planşet və kompüterlərdən istifadə qaydaları müəyyən edilməli, toplantının məqsədlərinə xidmət etmədiyi və ya zəruri olmadığı təqdirdə, bu cihazlar söndürülməlidir;**
- daha uzun toplantılarda fasilələr təşkil edilməlidir ki, iştirakçılar bu fasilələr ərzində telefonlarını yoxlaya, mesaj və ya zənglərə cavab verə bilsinlər;
- içki və qəlyanaltılar əvvəlcədən müəyyən nizamla təşkil edilməlidir;
- toplantıda iştirak etməyən şəxslərə (kommutator operatorları və katib(ə)lər də daxil olmaqla) lazımi təlimat verilməlidir.

Nəhayət, diqqət yayındıran müdaxilələr varsa, onlarla "yarışmayın", bitməsini gözləyin.

Bütün iştirakçıların diqqətinin toplantıda olmasını təmin edin.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

TOPLANTININ APARILMASI

YARADICI YANAŞMANI TƏŞVİQ EDİN



Uğurlu toplantılar iştirakçılardan yaradıcı yanaşma tələb edir. Belə toplantılar:

- düşünməyə həvəsləndirməli ("iki baş bir başdan yaxşıdır");
- yeni ideyalar formalaşdırmalı;
- vəziyyətə yeni baxış formalarını üzə çıxarmalı;
- dəyişikliyi təşviq etməli;
- yenilikçi həll yollarını gözdən keçirməli;
- problemləri həll etməlidir.



Bununla belə, yeni ideyalar hadisələrin arzu olunmayan məcrada inkişafına təkan verə bilər. Toplantı sədri iştirakçıların mühakimə yürütməsinə imkan verməyib, yad ideyalara fürsət yaradarkən ehtiyatlı olmalıdır. Müzakirələrin "qiymətləndirmə balları" ətrafında dövrə vurmasına, "Sizin fikriniz yaxşı deyil, mənim daha yaxşı fikrim var" cümlələri ilə davam etməsinə imkan verməyin.

Yaradıcı yanaşma düzgün təşviq edilməli, ideyalar isə konstruktiv şəkildə qiymətləndirilməlidir.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

ZİDDİYYƏTİN SƏBƏBLƏRİ



İşçilərin vəzifə üzrə funksiyaları və məqsədləri əksər hallarda fikir ayrılıqlarına gətirib çıxarır, bu isə öz növbəsində, ziddiyyətin yaranmasına səbəb ola bilir. Üç əsas sahədə çalışan əməkdaşların eyni amillərə necə fərqli yanaşa biləcəklərinə dair nümunələrə baxaq:

	Maliyyə	İstehsal	Marketinq
Məqsəd	Cəlb edilmiş kapital üzrə gəlirin təhlükəsizlik, inkişaf və rentabelliliyi təmin etməsi.	Xərc/istehsal nisbətinin optimallaşdırılması.	Bazarda mənfəətli satışın maksimum dərəcədə artırılması.
Əməliyyat dövrü	Əsasən, keçmiş dövrə aid: nəticələrin təhlili və müəyyən qədər proqnoz.	Əsasən, indiki dövrə xüsusilə də 3 növbəli iş rejimində istehsalı.	Əsasən, gələcək dövrə aid: bazara reaksiya müddətinə hazırlıq.
İstiqamət	Əsasən, daxilə doğru: şirkətin daxili nəticələrinə yönəlmişdir.	Əsasən, daxilə doğru: işçi heyəti üçün zavod şəraitinə yönəlmişdir.	Əsasən, xaricə doğru: müştərilər, paylaşdırıma və rəqabətə yönəlmişdir.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

ZİDDİYYƏTİN SƏBƏBLƏRİ



	Maliyyə	İstehsal	Marketinq
Məqsəd	Cəlb edilmiş kapital üzrə gəlirin təhlükəsizlik, inkişaf və rentabelliliyi təmin etməsi.	Xərc/istehsal nisbətinin optimallaşdırılması.	Bazarda mənfəətli satışın maksimum dərəcədə artırılması.
Əməliyyat dövrü	Əsasən, keçmiş dövrə aid: nəticələrin təhlili və müəyyən qədər proqnoz.	Əsasən, indiki dövrə aid: xüsusilə də 3 növbəli iş rejimində istehsalı davam etdirmək.	Əsasən, gələcək dövrə aid: bazara reaksiya müddətinə hazırlıq.
İstiqamət	Əsasən, daxilə doğru: şirkətin daxili nəticələrinə yönəlmişdir.	Əsasən, daxilə doğru: işçi heyəti üçün zavod şəraitinə yönəlmişdir.	Əsasən, xaricə doğru: müştərilər, paylaşdırıma (distribusiya) və rəqabətə yönəlmişdir.

Belə fərqlər, sadəcə, insanların xarakterindən irəli gəlmir, əgər onlar öz işlərinin lazımi nəticələri verməsini istəyirlərsə, bu fərqləri nəzərə almalıdırlar. Ziddiyyətin harada yarana biləcəyini anlamaq – onun həllinə doğru atılan birinci addımdır.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

PROBLEM YARADAN İŞTİRAKÇILAR



Məsələyə yanaşma tərzi və irəli sürdükləri fikirlərdən asılı olmayaraq, bəzi insanlar toplantılarda qarşılıqlı ünsiyyət zamanı, əsas etibarilə, konstruktiv mövqe nümayiş etdirirlər. Bəziləri isə, sözün əsl mənasında, çətin insanlardır. Ən çox rast gəlinən 6 fərqli xarakterlə tanış olun:

ÇOX DANIŞIB ÖZÜNÜ GÖSTƏRMƏYİ SEVƏNLƏR

Diqqət çəkmək istəyir, mövzuya hədsiz həvəslə yanaşır, şəxsi səriştəsini nümayiş etdirmək üçün başqalarına söhbətə qoşulmağa imkanı vermir və yalnız özləri danışırlar.

Tədbir
İlk növbədə, bu iştirakçının sözünü nəzakətlə kəsib, araya girmək lazımdır: istənilən fürsətdən istifadə edə bilərsiniz, hətta nəfəs dərmək üçün verilən qısa pauzadan belə. Yaxşı olar ki, xoş bir sözlə və ya təşəkkür edərək bu iştirakçını dayandırasınız. Sonra isə yeni bir "başlanğıc nöqtəsi" müəyyən edərək sözünüzə davam edin və "topu başqasına ötürün". Ümumi danışa – "Görək başqaları bu haqda nə düşünür..." – və ya konkret bir sual verə bilərsiniz: "Altayın dedikləri xərc məsələsini ortaya çıxarır. Sara, bəs sizcə, nə qədər xərc tələb oluna bilər?"

Toplantı sədri belələrinin vaxtı hədər yerə sərf etməsinə imkan verməməli və bu cür boşboğazlıqların ardında gizlənən səbəbi başa düşməlidir.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



PROBLEM YARADAN İŞTİRAKÇILAR

BOŞBOĞAZLAR

Həddən çox danışan insanların daha hiyləgər niyyətləri ola bilər; onlar başqalarının "səsini batırmağa" çalışaraq öz fikirlərini yeritməyə daha çox və hədər yerə vaxt sərf edə bilərlər.

Tədbir

Burada toplantının vaxt cədvəli və yaxşı nizam-intizam köməyinizə gələcək. Əks təqdirdə, yenə də müdaxilə etmək, söhbəti ümumiləşdirmək və ya iştirakçıdan söhbəti ümumiləşdirməyi xahiş etmək, yaxud cavabın yalnız konkret bir məqama yönəlməsini xahiş etmək lazım gələ bilər: "Mövzunun daha da dərinliyinə getməzdən əvvəl sadəcə bu hissə ilə bağlı fikrinizi ümumiləşdirə bilərsinizmi?" Sədr söhbətə nəzarəti yenidən ələ aldıqdan sonra sözü toplantının istənilən iştirakçısına ötürə bilər.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

PROBLEM YARADAN İŞTİRAKÇILAR

ƏSRARƏNGİZ VƏ SƏSSİZ İŞTİRAKÇILAR





Çoxdanışanlar qədər səssiz iştirakçıları da idarə etmək çətindir, xüsusilə də onların fikirlərinin dəyərli ola biləcəyini bildiyiniz zaman. Belə iştirakçılar utancaq, çəkingən, laqeyd, təcrübəsiz ola və ya fikirlərini söyləyəcək qədər özünəinamlı olmaya bilərlər.

Tədbir
Bu halda, ən yaxşı üsul sual verməkdir. Onların müzakirələrə rahatlıqla qoşula bilməsi üçün asan suallardan başlayın və lazım gələrsə, özlərinə inamı artırmaq üçün müəyyən şərhlər verin.

Əgər fikir yürüdə bilir, lakin danışmamağa üstünlük verirlərsə, çətin, yaxud bir qədər sərt səslənən tam konkret və ya məqsədyönlü sual verin. Alternativ olaraq, yardım istəyə bilərsiniz: "Sara, təcrübənizi nəzərə alsaq, düşünürəm ki, bu haqda yaxşı məsləhətlər verə bilərsiniz. Nə düşünürsünüz?" (bəli, bir az eqonu oxşamaq faydalı ola bilər).

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



PROBLEM YARADAN İŞTİRAKÇILAR

AYRICA TOPLANTI KEÇİRƏNLƏR

Pıçıltı bir yandan konstruktiv ola (müzakirənin ağla gətirdiyi bir fikir), digər yandan isə iştirakçının mövzunu başa düşməməsindən, yaxud mövzunun darıxdırıcı olmasından, hətta gizli bir planın hazırlanmasından xəbər verə bilər.

Tədbir

Toplantıya qısa bir ara verib səssizlik yaradaraq söhbəti təcrid etmək mümkündür və sadəcə bu, pıçıltını dayandırmağa kifayət edə bilər. Sual verərək hansısa problemin olduğunu və ya nəyinsə aydın olub-olmadığını müəyyən edə bilərsiniz. Əgər aydın olmayan bir şey varsa, məsələni izah etmək məqsədilə mövzudan kənara çıxmaq məqsədəuyğun olar.

Beləliklə, "eyni anda yalnız bir iştirakçı danışa bilər" qaydasına əməl olunmalıdır.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



PROBLEM YARADAN İŞTİRAKÇILAR

DEYİNGƏNLƏR

Daim giley-güzar edən və haqsızlığa məruz qaldıqlarını düşünən insanlar da var. Belələri öz fikirlərində haqlı ola bilərlər, amma toplantı bu cür "şikayətləri" aydınlaşdırmaq üçün çətin ki, münasib yer hesab olunsun. Deyingənlər çox vaxt günahı toplantının başqa bir iştirakçısının üzərinə atmağa çalışırlar.

Tədbir

Qeyri-müəyyən şikayətlərin hər hansı real əsasının olub-olmadığını yoxlamalısınız. Həmin şəxsdən öz fikrini konkret ifadə etməyi xahiş edin, toplantının məqsədini xatırladın, mövzudan yayınmamağın vacib olduğunu vurğulamaq üçün toplantı iştirakçılarının təsdiqini alın. Məqsədəuyğun olarsa, daha sonra başqa bir məsələnin müzakirə ediləcəyini vəd edərək bu cür yayınmaların qarşısını ala bilərsiniz.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



PROBLEM YARADAN İŞTİRAKÇILAR

QEYRİ-SƏMİMİ İNSANLAR

Bir insanın öz fikirlərini olduğu kimi söyləməməsinin mütləq bir neçə səbəbi vardır: məsələn, daha uzunmüddətli strategiyaya görə narahatlıq və ya öz simasını itirmək qorxusu. Belə insanlar faktları olduğu kimi qiymətləndirmir, şişirdir və ya maskalayır, bəzən isə həqiqəti gizlətməyə çalışırlar.



Tədbir

Sətiraltı mənaları "oxumağı" öyrənin və toplantının əsas məqsədlərindən kənar nəyinsə baş verdiyinin fərqinə varın. Növbəti addımın nədən ibarət olacağı şəraitdən çox asılıdır. Bəzən daha uzunmüddətli və ya ikinci dərəcəli məsələlər paralel inkişaf etdirilməli, bəzən isə qeyri-səmimilik dərhal ifşa edilməlidir.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

NİZAMSIZLIĞIN İDARƏ EDİLMƏSİ



Hətta ən yaxşı idarə edilən müəssisələrin toplantıları da bəzən nəzarətdən çıxa bilir. Nə etməlisiniz?

- Heç vaxt ruhdan düşməyin və ya emosiyalara qapılmayın.
- İrəli sürülmüş fikrin problemli tərəfini müəyyənləşdirərək onu müzakirədən "təcrid etməyə" və təmkinlə həll etməyə çalışın.
- Məsələni təhlil etməyə başlamamışdan əvvəl iştirakçının fikri ilə razılaşın: "Tamamilə haqlısınız. Mübahisəli məsələdir, əsəblər gərilib, amma icazə verin..."

Əgər mübahisələr yenə də davam edərsə, bir neçə seçiminiz qalır:

- Məsələ ilə bağlı fikrinizi başqa sözlərlə və ya fərqli şəkildə izah etməyə başlamamışdan əvvəl iştirakçıları bir neçə dəqiqəlik tam səssizliyə dəvət edin.
- Qısa fasilə elan edin və hər bir iştirakçının fasiləyə çıxmasını israrla xahiş edin.
- Problemlərə səbəb olan mövzunu sonraya saxlayın, lakin məsələyə necə və nə vaxt baxılacağını dəqiq şəkildə izah edin, əks halda, vəziyyət daha da gərginləşə bilər.
- Toplantını dayandırın və başqa vaxta təyin edin: ən pis seçimdir, mümkün qədər bu seçimdən istifadə etməyin, amma gərginlik uzananda da başqa yol qalmır.

Hər şeydən əvvəl (*Duqlas Adamsdan üzr istəyərək söyləyirəm) **TƏŞVİŞƏ QAPILMAYIN!**

**Duqlas Adam "Təşvişə qapılmayın" ("Don't panic") adlı kitabın müəllifidir.*

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

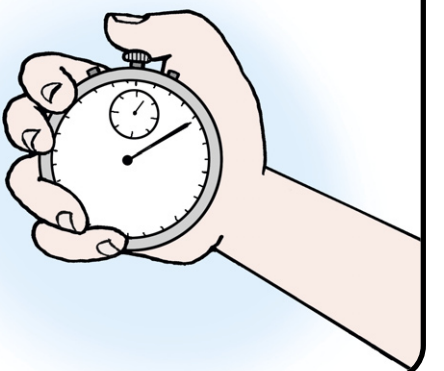


GÖZÜNÜZ SAATDA OLSUN

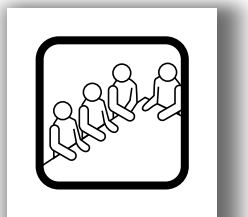
Əvvəlki səhifələrdə də qeyd etdiyimiz kimi, zamanlama hər bir toplantı üçün həlledici əhəmiyyət kəsb edir.

Vaxtı nəzarətdə saxlayın və toplantının gedişatı boyunca növbəti məsələləri qalan vaxta əsasən tənzimləyin. Vaxta nəzarət toplantı sədri üçün nə qədər vacibdirsə, iştirakçılar üçün də bir o qədər vacibdir.

Sonuncu toplantının effektiv idarə edilməsi və iştirakçıların yadında bu cür qalması sədrin növbəti toplantısının daha effektiv keçməsinə hər şeydən çox təsir edir.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



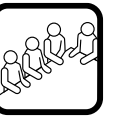
TOPLANTIDA İŞTİRAK

Toplantı sədri, həmçinin iştirakçılar üçün məsləhətlər

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

TOPLANTIDA İŞTİRAK

İLK SUAL



Toplantılar vaxt və pul itkisinə, səylərin hədər edilməsinə səbəb ola bilir. Bununla belə, zəruri toplantıların keçirilməməsi də ideya, fikir mübadiləsi, ünsiyyət və ya qərarların əskikliyi ilə nəticələnə bilər ki, bu da yaxşı hal deyil.

Hər dəfə toplantıya dəvət olunarkən aşağıdakılar barədə düşünün...

- Toplantıya hansı faydanız toxuna bilər?
- Toplantıdan sizin başqa heç bir yolla əldə edə bilməyəcəyiniz hansı nəticəni əldə edə bilərsiniz?

(Sadəcə, qeydlərinizi təqdim etməklə və ya daha sonra protokolları oxumaqla da qərarların qəbul edilməsində kifayət qədər rol oynaya bilərsiniz.) Əlbəttə, hər şeyə real yanaşmaq lazımdır: bəzi toplantılarda iştirak etmək məcburi olur, əgər məcburi deyilsə, onda iştirak edib-etməyəcəyiniz öz qərarınızdan asılıdır:

Həqiqətən də, faydalı olacağına inanmadığınız toplantıda heç vaxt iştirak etməyin.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

EFFEKTİV İŞTİRAK NECƏ OLMALIDIR?



Qədim bir məsəldə deyildiyi kimi, nə qatarsan aşına, o da çıxar qaşığına. İştirakınızı effektiv edəcək əsas amillər aşağıdakılardan ibarətdir:

- **lazımi səviyyədə hazırlıq:** nə baş verdiyindən və ya mövzudan xəbərsiz olduğunuz, yaxud kifayət qədər hazırlaşmadığınız toplantılardan effektiv nəticə əldə edə bilməzsiniz;
- **uyğun xarici görünüşə malik olmaq;**
- **effektiv ünsiyyət qurmaq:** yəni nəyi necə söyləməyinizdən çox şey asılıdır;
- öz mövqeyini (fikirlərini) müdafiə etmək və **müzakirələrin effektiv şəkildə "öhdəsindən gəlmək".**

Heç bir toplantının sizin deyil, "onların toplantısı" olduğunu düşünməyin. Diqqətinizi yalnız öz rolunuza yönəldin və irəli sürdüyünüz fikirlərin qərarlara təsir etməsi üçün səy göstərin.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

TOPLANTIDA İŞTİRAK

UYĞUN XARİCİ GÖRÜNÜŞ



Oskar Vayld deyirdi: "Yalnız dayaz insanlar görünüşə əsasən mühakimə yürütmürlər". İnsanın xarici görünüşü onun söylədiklərinin necə qəbul edilməsinə böyük təsir göstərir. Nə geyinəcəyinizi düşünməyə bir qədər vaxt sərf etməyə dəyər, xüsusilə də iştirakçıların heç biri sizi tanımırsa.

Aşağıda sadalanan meyarlardan, daha çox, hansına uyğun görünüşə malik olmaq istərdiniz:

- tam hazırlıqlı;
- işgüzar;
- nüfuzlu;
- səriştəli;
- məlumatlı;
- etibarlı.

İstədiyiniz kimi görünməyə kömək edəcək hər bir təfərrüat üzərində düşünməyə dəyər. Toplantıya gecikmək, səliqəsiz geyimdə, səliqəsiz kağız topaları ilə gəlmək və gələn kimi də bir neçə dəqiqə kağızların arasında eşələnərək hansısa sənədi axtarmaq və s. – sizi toplantı iştirakçılarının hesablaşacağı "sanballı və sözükeçən" bir şəxs kimi göstərməz.

Əgər görünüşünüz insanların sizin "sözünüzü eşitməsi"nə təsir göstərirsə, deməli, vacib bir amildir və ona **xüsusi diqqət ayırmağa** dəyər.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

TOPLANTIDA İŞTİRAK

HARADA ƏYLƏŞMƏLİ



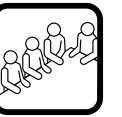
Harada əyləşməyin əhəmiyyəti varmı? Bəziləri otağın müəyyən yerlərini, az qala, müqəddəs hesab edir, bəziləri isə bu barədə heç düşünmürlər belə. "Sehrli yerlər" olmasa da, bəzi praktiki üstünlükləri nəzərə almaqda fayda var. Məsələn, bu və ya digər oturacaqdan:

- Kim sizi yaxşı görə bilər?
- Kim yaxşı görməyə bilər (yanınızda əyləşən iştirakçı da daxil olmaqla)?
- Seçdiyiniz oturacaq əlverişli mövqedədirmi? Səsinizi eşitdirmək asan olacaqmı?
- Kimlərlə qeyri-rəsmi ünsiyyət qurmaq imkanınızın olmasını istəyirsiniz (pıçıldaşmaq və ya qeyd ötürmək)?
- Telefona, çaya, qapıya və ya proyektora yaxın və ya onlardan uzaq olmaq istəyirsinizmi?
- Hər bir əyani vəsaiti asanlıqla görə bilirsinizmi?

İştirakçıların hər zaman eyni yerdə əyləşmədikləri bəzi müntəzəm toplantılar, yaxud heç kimin dominant mövqedə əyləşmədiyi və sədrin də iştirakçılardan biri imiş kimi göründüyü dəyirmi masa arxasında keçən toplantılar bəzən daha yaxşı nəticə verir (kral Arturun masasını yadınıza salın).

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

EFFEKTİV ÜNSİYYƏT QURUN



Heç vaxt ünsiyyətin asan olduğunu fərz etməyin. Onun çətin olduğunu fərz edin, çünki, həqiqətən də, çətindir.

Sağ tərəfdə gördüyünüz sitat (müxtəlif şəxsiyyətlərin, o cümlədən ABŞ-ın keçmiş prezidenti Niksonun adına çıxılır) çox düzgün məqamı vurğulayır.

Hətta ən sadə məqamı da aydın ifadə etmək lazımdır. Bu isə hazırlıqdan başlayır (bax: səh. 75).

Məhz nəzərdə tutduqlarınızı söylədiyinizə, mesajınızı düzgün çatdırdığınıza əmin olun.

"Bilirəm, elə düşünürsünüz ki, söylədiklərimi düşündüyünüzü anlayırsınız, amma məncə, anlamırsınız ki, sizin eşitdiklərinizin mənim nəzərdə tutduqlarım deyil".

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

TOPLANTIDA İŞTİRAK

QAYDALARA ƏMƏL EDİN



Çox vaxt toplantılar heç bir qaydaya və nizam-intizama tabe olmayan qışqır-bağır yarışına çevrilir. Qaydalara əməl etmək hər kəsin marağındadır. Təbii ki, qaydalara əməl etmək o demək deyil ki, müəyyən qədər inadkarlıq və ya qətiyyət göstərməməlisiniz, lakin siz...

- heç kimə ağzını açmağa imkan vermədən yalnız özünüz danışsanız və öz fikrinizi yeritməyə çalışsanız;
- dayanmadan başqalarının sözünü kəssəniz;
- sonunun necə olacağını düşünmədən emosiyaya qapılıb hər şeyə etiraz etsəniz;
- vaxt qrafikini pozsanız;
- intizamsız, hətta daha da pisi, "araqarışdıran işçi" təəssüratı yaratsanız...

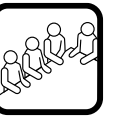
... hədər yerə vaxt itirəcək və konkret bir nəticə əldə etməyəcəksiniz. Sədrin təlimatlarından və razılaşdırılmış prosedurdan kənara çıxmayın, yeri gəldikdə, öz möqeyinizi inadla müdafiə etməkdən də çəkinməyin, lakin təmkininizi qoruyun və özünüzə nəzarəti itirib ədəbsiz davranış kimi qiymətləndiriləcək bir vəziyyətin yaranmasına yol verməyin.

Qaydalara əməl edin, mətləbdən uzaqlaşmayın, qoyun toplantı sizin maraqlarınıza xidmət etsin.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

TOPLANTIDA İŞTİRAK

QAYDALARI POZUN!



Deyilənə görə, qaydalar pozulmaq üçündür. Elədir ki, var. Amma qaydaları pozmazdan əvvəl diqqətlə düşünün və bunu vərdişə çevirməyin – əks halda, problemli insan kimi tanınacaqsınız!

İstənilən yığıncaqda ən özünəinamlı, ən qətiyyətli və necə deyərlər, ən parlaq xarakterlər əsas söz sahiblərinə çevrilirlər. Odur ki, aşağıdakı hallara bu və ya digər dərəcədə yol vermək olar:

- çılğınlıq;
- "XEYR" deyilən kimi yumruğu masaya vurmaq;
- emosional reaksiya;
- bir qədər yumor;
- hiddət (lakin cilovlaya biləcəyiniz hiddət);
- başqasının sözünü kəsmək.

Lakin – təkrar edirəm – lakin bütün bunlara yol verərkən məqbul hesab edilən həddi aşmamaq lazımdır.

Qaydaları pozmamağa səy göstərin, amma unutmayın ki, çılğın bir jestin göstərə biləcəyi təsirin gücü də tamam fərqli olur.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

TOPLANTIDA İŞTİRAK

HAZIRLIQ



Hətta ən sadə və kiçik toplantılara da hazırlaşmaq lazımdır. Hazırlıq istənilən şəkildə ola bilər: yalnız 2 dəqiqə düşünməklə, yaxud saatlarla ətraflı şəkildə götür-qoy edərək hazırlaşa bilərsiniz; **lakin hazırlaşmağa hər zaman vaxt ayırmalısınız**. Toplantılara hazırlıqsız gedib düşünmədən fikir yürütməyə çalışsanız, mövqeyinizi yaxşı vurğulaya bilməyəcəksiniz.

- **Bütün sənədləri diqqətlə oxuyun** (keçmiş protokollar, gündəlik, istinad edilən və ya əvvəlcədən paylanmış sənədlər).
- Toplantı zamanı cəld göz gəzdirə bilmək üçün əsas məqamlar üzrə **qeydlər götürün**.
- **Toplantı iştirakçılarının adlarını qeyd edin** (onların iştirakı sizin üçün nə ifadə edir, kim dost, kim düşməndir, kim nə soruşa bilər və s.).
- **Nə soruşacağınızı** (və necə soruşacağınızı) planlaşdırın.
- **Çıxışınızı hazırlayın** (demək olar ki, təqdimata hazılaşdığınız kimi).
- **Qarşınızda olması zəruri olan qeydləri hazırlayın** (və heç vaxt hər bir təfərrüatı yadınızda saxlayacağınızı fərz etməyin; qeydlər götürün).

Hazırlıq – effektiv toplantının əsasını təşkil edir. Hazırlığa sərf olunan vaxt heç vaxt hədər getmir, odur ki, riskə gedib bu vaxta qənaət etməyə dəyməz.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

KONKRET ŞƏRTLƏRƏ ƏSASƏN HAZIRLIQ

Unutmayın, toplantıdan təcrid olunmuş şəkildə – yəni iştirakçıların kimliyindən və ya ümumi ab-havadan xəbərdar olmadan – hazırlaşa bilməzsiniz. Yadda saxlamalısınız ki, nəzərdə tutduqlarınızı ifadə etmək daha da çətinləşəcək, çünki **iştirakçılar**...

- söylənilən hər şeyə qulaq asmırlar (buna görə də onların diqqətini cəlb etməyi bacarmalısınız);
- həmin andakı fikirlərinin və yanlış təsəvvürlərinin, həmçinin malik olduqları status-kvonun təsiri altında olurlar;
- hər şeyə öz nöqteyi-nəzərlərindən yanaşdıqları üçün obyektiv olmaqda çətinlik çəkə bilərlər.

Həmçinin toplantının məqsədlərini, sizin niyyətinizi səhv başa düşə, yaxud məsələyə emosional və ya iyerarxik mövqedən (tutduqları vəzifəyə əsasən) yanaşa bilərlər.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

KONKRET ŞƏRTLƏRƏ ƏSASƏN HAZIRLIQ



Müəyyən **hadisələr** də çətinlik törədə bilər. Məsələn:

- Vaxt qiymətlidir, odur ki, sadəcə 10 dəqiqəlik söz haqqınız olacaqsa, yarımsaatlıq çıxışa hazırlaşmağa ehtiyac yoxdur.
- Kənar amillər vacib hesab etdiyiniz mövzulardan fikrinizi yayındıra bilər.
- Dəstəkləyici məlumatlar (məsələn, xərclər barədə məlumat) olmadan bəzi işləri lazımi səviyyəyə qədər irəlilətmək mümkün olmaya bilər; əgər mümkün deyilsə, onda davam etmək üçün cəhd göstərməyə dəyməz.

Görəcəyiniz işi planlaşdırarkən hər zaman realist olun. Baş tutmaq ehtimalı olmayan hansısa ideal bir situasiya üçün deyil, həqiqətən baş tutacaq real bir toplantı üçün planlaşdırma aparırsınızsa, həmin gün daha yaxşı nəticə əldə edə biləcəksiniz.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

TOPLANTIDA İŞTİRAK

HƏYƏCANLANMAYIN



Toplantılar travmatik ola bilər. Adətən, iştirakçılar bir-birindən tamamilə fərqli insanlar olur və otaqda sizdən vəzifə, təcrübə və sərişte baxımından yuxarı səviyyəli xeyli işçinin olduğunun fərqinə vara bilirsiniz.

Həyəcana qarşı ən yaxşı vasitə **hazırlaşmaqdır**. "Ev tapşırığı"nızı yerinə yetirmisinizsə, faktları dəqiqləşdirmisinizsə və irəli sürəcəyiniz fikirləri ətraflı götür-qoy etmisinizsə, toplantıya özünəinam və qətiyyətlə qatılacaqsınız. Bundan əlavə...

- dərindən nəfəs alın;
- yanınızda bir stəkan su saxlayın (dil-dodaq quruduqca insan daha çox həyəcanlanır)

və unutmayın ki, iştirakçıların əksəriyyəti sizdən mükəmməl çıxış gözləyir və istəyir.

Böyük tədbirlərdə bir qədər "səhnə qorxusu" təbii haldır. Həqiqətən, həyəcan olmasa, adrenalin də olmaz. Lakin istənilən şəxs gec-tez təcrübə qazanır, xüsusilə də performans sonradan dəyərləndirildikcə və baş verənlərdən dərs çıxarıldıqca həyəcan tədricən azalır.

Qeyd: Toplantıda auditoriya qarşısına çıxaraq, bir növ, rəsmi təqdimat xarakterli çıxış etməlisinizsə, əlavə bacarıqlara ehtiyacınız olacaq (Bax: "İdarəetmə kitabları" seriyasından "Təqdimatlar" kitabı).

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

TOPLANTIDA İŞTİRAK

MÜZAKİRƏNİN FORMASI



Toplantı zamanı qaldırılan hər bir məsələ sədrin əvvəlcədən təqdim etdiyi müəyyən ardıcıllıq üzrə müzakirə edilir. Siz də öz fikirlərinizi ifadə etmək üçün bu ardıcıllığın kiçikmiqyaslı formasını tətbiq edə bilərsiniz.

Bu ardıcıllığa daxildir:

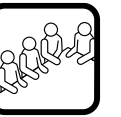
- **Giriş** – səbəbin bəyan edilməsi; vəziyyətin qısaca təsviri; əvvəlki müzakirələrə istinad; məsələnin öz gündəliyinin tərtib edilməsi: "Təklif edirəm ki, bu məsələni ..."
- **Problemlərin müəyyən edilməsi** – lehinə və əleyhinə olan arqumentlər, əsas məqamlar (məsələn, məqsəd, xərclər, metodlar, nəticələr); həm əsas məsələlərin, həm də onlardan doğacaq istənilən (siyasi, motivləşdirici, emosional) nəticənin müzakirəyə daxil edilməsi.
- **Fikir mübadiləsi** – artıq bu mərhələdə iştirakçılar fikir yürütməyə başlayacaqlar; bu mərhələ məntiqi arqumentləri irəli çıxarmalı və yekun qənaətlər üzrə əsaslandırılmış qərarların qəbul edilməsinə imkan verəcək mənzərəni formalaşdırmalıdır.
- **Xülasə** – müzakirə toplantıdan sonrakı tədbir və qərarlarla əlaqələndirilərək ümumiləşdirilir.

Hər növbəti mərhələyə çıxarılan məsələ və bu mərhələ ilə bağlı hər şey hər kəsə aydındırsa və irəli sürülən hər bir fikir yerinə düşürsə, bu o deməkdir ki, toplantı bütövlükdə daha məntiqli ardıcıllıq və konstruktiv şəkildə davam edəcək.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

TOPLANTIDA İŞTİRAK

FAKTLARI DƏQİQLƏŞDİRİN



Toplantılarda faktların aydınlaşdırılmasına, yoxlanılmasına və ya dəqiqləşdirilməsinə heyrətamiz dərəcədə çox vaxt sərf olunur. Məlumatın səhv olduğu ortaya çıxarsa, toplantı tamamilə alt-üst ola, yaxud, ən azı, toplantı sədrinin və ya bu faktı təqdim edən şəxsin etibarına müəyyən qədər xələl gələ bilər.

Toplantıdan əvvəl faktları dəfələrlə yoxlayın. Söyləyəcəklərinizin, həqiqətən də, dəqiq məlumatlara əsaslandığına əmin olun. Verilən məlumat:

- paydın və birmənalı olmalıdır: aydın bəyan edilməli, əlaqəsiz cümlələrlə dolaşıq hala salınmamalıdır;
- doğru olmalıdır: tam doğru məlumatı əks etdirməlidir;
- dəqiq olmalıdır: fikrinizi yaxşı əsaslandıra bilmək üçün yalnız dəqiq məlumatlardan (dəqiq rəqəmlər, dəqiq tarixlər və s.) istifadə edin.

Xırdaçılıq kimi görünə bilər, lakin faktları dəqiqləşdirmək vacibdir. Əgər: "Dəyişiklik mütləqdir, hazırkı metodla 10 % artıq xərcə yol veririk" – deyirsinizsə və kimsə dərhal: "Səhər rəqəmlərə baxdım, yalnız 9,2 % yazılmışdı"– deyə düzəliş verirsə, söylədiklərinizi həmin andaca öz qüvvəsini itirir. "Təxminən 10 %" nəzərdə tutduğunuzu söyləmək üçünsə artıq çox gec olur. Belə təəssürat yaranır ki, dəqiq rəqəmi bilmirdiniz və ya bilərək şişirtməyə çalışırdınız.

Faktları bəyan edərkən diqqətli olun – dəqiqləşdirilmiş faktlara istinad edin.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

TOPLANTIDA İŞTİRAK

FİKİR VƏ İDEYALARIN İRƏLİ SÜRÜLMƏSİ

Söylədiklərіniz üç konkret məqsədə xidmət etməlidir:

- **başa düşülməli**
- **cəlbedici olmalı**
- **etibarlı mənbələrə əsaslanmalıdır.**

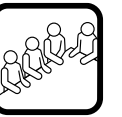
Bu halda, iştirakçılar sizi dinləyəcək, söylədiklərinizin aktuallığına inanacaq və nəhayət, təklifinizlə razılaşacaq və ya lazımi tədbiri görməyə etiraz etməyəcəklər. Bu mövzunu növbəti səhifələrdə daha ətraflı nəzərdən keçirəcəyik.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

TOPLANTIDA İŞTİRAK

SÖYLƏDİKLƏRİNİZİ HƏR KƏS *BAŞA DÜŞSÜN*



Söylədiklərinizi hər kəsin başa düşməsi üçün bir sıra vasitələrdən istifadə edə bilərsiniz:

- **Aydın "istiqamətləndirici"lərdən istifadə edin**: hansı məsələləri əhatə edəcəyinizlə bağlı qısa giriş verin – "Burada üç məsələ var: əvvəlcə xərclər, zamanlama, daha sonra isə işin icrası ilə bağlı problemlər haqqında fikrimi bildirmək istəyirəm". Əgər siz bunları söylədikcə iştirakçılar təsdiq əlaməti olaraq başlarını tərpədirlərsə, razılaşdırılmış qısa gündəlik əsasında sözünüzə davam edə bilərsiniz.
- **Fikirlərinizin aydın quruluşu olsun**: söylədiyiniz kiçik bir fikrin belə, aydın quruluşu olmalıdır. Adətən, başlanğıc, əsas məzmun və yekun hissələrə bölmək işə yarayır. Şərhlərinizin "Hə, bir məsələ də var..." ilə başlayan cümlələrdən ibarət "qırıq-qırıq fikirlər" silsiləsinə çevrilməsinə imkan verməyin.
- **Məntiqi ardıcıllığa əməl edin**: yenə də konkret "istiqamətləndiricilər" köməyinizə çata bilər.

Məsələn, planlaşdırılan konfransı bu tədbirin xronoloji ardıcıllığı, yaxud istənilən layihəni onun əsas mərhələləri əsasında müzakirə edə bilərsiniz. Seçdiyiniz hər hansı metod başqalarına məntiqli görünməli, çatdırmaq istədiyiniz mesajı aydınlaşdırmağa xidmət etməlidir.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

TOPLANTIDA İŞTİRAK

SÖYLƏDİKLƏRİNİZİ HƏR KƏS *BAŞA DÜŞSÜN*



- **Əyani vəsaitlərdən istifadə edin**: insanlar, doğrudan da, həm görüb, həm eşitdikləri zaman daha asan başa düşürlər (və yadda saxlayırlar). Slaydlardan, diaqramlardan və s. istifadə haqqında düşünün – rəqəmsal əyani vəsaitləri nümayiş etdirmək üçün avadanlıqlarınız yoxdursa, kağız üzərindəki sadə təsvirlərdən də yararlana bilərsiniz.
- **Jarqonlardan istifadə etməyin**: yaxud istifadə edərkən diqqətli olun. Jarqon konkret bir sahəyə aid olan söz və ifadələrdir. Həmin sahədən xəbərdar olanlar üçün jarqonlardan istifadə işi asanlaşdırır. Lakin elə güman etməyin ki, ağzınızdan çıxan bütün texniki sözləri hər kəs asanlıqla başa düşəcək.
- **Anlaşılmaz terminlərdən, pafoslu ifadələrdən istifadə etməyin**: yaxud korporativ danışıq dilindən uzaq olun. Məsələn: "*Başlanğıc mərhələnin və ilkin fəaliyyətlərin müəyyən edilməsinə yönəlmiş hazırlıq işlərində xeyli irəliləyişə nail olunmuşdur*" kimi yorucu və çaşdırıcı cümlə əvəzinə, fikrinizi "*Hələ heç bir addım atılmayıb, amma tezliklə işə başlamalıyıq*" kimi qısa, aydın və sadə bir cümlə ilə ifadə edə bilərsiniz.

Nəhayət, heç olmasa, iştirakçıların diqqətini yayındırmamaq üçün hər cümlənin "Deməli...", "Əsasən...", "Belə desək..." kimi sözlərlə başladığı qıcıqlandırıcı danışıq vərdişindən uzaq olun.

Başa düşmək – təməl rolunu oynayır: söylədikləriniz aydın deyilsə, "bu təməlin üzərində inşa etdiyiniz bina dözümlü olmayacaq".

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

TOPLANTIDA İŞTİRAK



SÖYLƏDİKLƏRİNİZ *CƏLBEDİCİ* OLSUN

Toplantının funksiyası, sadəcə, məlumatların çatdırılmasından ibarət deyil. Siz qarşı tərəfi motivləşdirməli, həvəsləndirməli və inandırmalı olursunuz. Başqalarını hərəkətə keçirmək, hansısa qərarın qəbul edilməsini, yaxud hansısa işin yaxşı görülməsini istəyirsinizsə, sadəcə, fikirlərinizi çatdırmaq kifayət deyil, onları inandırmalısınız.

Fikirlərinizi effektiv surətdə "qəbul etdirmək" üçün aşağıdakıları etməlisiniz:

- qarşı tərəfin ehtiyaclarını və ya mövqeyini müəyyən etmək;
- təklifinizin onlar üçün nə dərəcədə sərfəli (faydalı) və ya məqbul olacağını göstərən nümunə nümayiş etdirmək.

Əgər müntəzəm olaraq iştirak etdiyiniz toplantılarda hər zaman qarşı tərəfi inandırmalı olursunuzsa, o halda bir az araşdırma aparmağa dəyər. Bir çox digər bacarıqlar kimi, fikirlərin/ideyaların qəbul etdirilməsi və danışıqların aparılması üzrə bacarıqları da öyrənmək mümkündür. (Bax: "İdarəetmə kitabları" seriyasından "*Danışıqların aparılması*" kitabı)

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



SÖYLƏDİKLƏRİNİZ *ETİBARLI* MƏNBƏLƏRƏ ƏSASLANSIN

Fikrinizi əsaslandırmaq üçün faktlara istinad edən bir məlumat verirsinizsə, toplantı iştirakçıları dərhal ona şübhə ilə yanaşa və sizi sorğu-suala tuta bilərlər.

Söylədiklərinizi əsaslandırmaq üçün sübuta ehtiyacınız ola bilər, məsələn:

- təsdiq edilmiş rəqəmlər və statistik verilənlər;
- nümunələr;
- başqaları ilə əməkdaşlıq (xüsusilə nüfuzlu şəxslərlə);
- hansısa yazılı material (dərc edilmiş olsa, daha da yaxşı olar);
- əyani və ya təsviri vəsait;
- araşdırmalara əsaslanan material;
- hər hansı təcrübə və ya sınağın nəticəsi;
- müəssisədənkənar obyektiv şərhlər;
- tanınmış bir ekspertin rəyi.

Kimdənsə və ya haradansa əldə etdiyiniz sübutlardan başqa, əlavə materiallara ehtiyacınız olarsa, təklifinizi əsaslandırmaq üçün onları da tapın və qovluğunuza əlavə edin.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

TOPLANTIDA İŞTİRAK

ÜNSİYYƏTİN MÜXTƏLİF FORMALARI

Toplantılarda ünsiyyətin 3 əsas forması istifadə edilir:

- **Təşəbbüs:** təklif verilir və fikir/ideya irəli sürülür.
- **Reaksiya:** cavablandırılır, şərh verilir, mühakimə yürüdülür, qiymətləndirilir.
- **Aydınlaşdırma:** sınaqdan keçirilir, izah edilir, nümayiş etdirilir.



Hər bir ünsiyyət forması fərqli funksiyanı yerinə yetirir, hər birində fərqli səs tonundan istifadə edilir və "istiqamətləndirici"lərə ehtiyac ola bilər: "Sizdən soruşmuram, sizə deyirəm" (və ya əksinə).

Bu ünsiyyət formalarının hamısından istifadə edin: amma müvafiq qaydada və nə zaman hansını istifadə edəcəyinizi bilərək.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

TOPLANTIDA İŞTİRAK

MÜŞAHİDƏ ÖNƏMLİDİR



Bəzən insan söyləmək və ya etmək istədiklərinə o qədər aludə olur ki, toplantıdakı başqa iştirakçıları müşahidə etməyi unudur. Burada iki amil həlledici əhəmiyyətə malikdir:

1. Dinləmək
Sözün əsl mənasında və fəal şəkildə dinləmək, deyilənləri qeyd etmək lazımdır. Dinləmək – söyləmək istədiklərinizi baş verənlərə və ya həmin andakı situasiyaya uyğunlaşdırmaq deməkdir. Qədim bir məsəli yadınıza salın: "İnsan dünyaya bir ağız, amma iki qulaqla göz açır, odur ki, hər kəs öz qulaqlarından yaxşı istifadə etməlidir". Başqalarının dediklərinə laqeyd yanaşsanız, heç vaxt öz fikrinizi çatdıra bilməyəcəksiniz.

2. İzləmək
Qəbul etdiyimiz informasiyanın çox hissəsini eşidərək deyil, görərək əldə edirik. İnsanların toplantıya necə reaksiya verdiklərini izləyin. İşarələr, jestlər, mimika və ya üz ifadələri, bədən dili (həmçinin köks ötürmək kimi qeyri-verbal səslər) müzakirənin davam etdiyi müddətdə qarşı tərəfin mövqeyini anlamağınıza kömək edir.

Toplantılar təkcə öz fikrinizi yaxşı ifadə etməyi deyil, həm də başqa iştirakçıları başa düşməyi tələb edir – bunu nə qədər yaxşı bacarsanız, öz fikirlərinizi bir o qədər dəqiq çatdırarsınız.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

TOPLANTIDA İŞTİRAK

NƏ VAXT DANIŞMALI?



Qüsursuz qayda yoxdur. Müzakirəyə başlayın və fikirlərinizi nə qədər mükəmməl ifadə etməyinizdən asılı olmayaraq, bir saat sonra iştirakçılar vurğuladığınız məqamları tam xatırlamaya bilərlər; müzakirəni çox gec bitirəndə isə iştirakçılar artıq müəyyən bir qərara gəlmiş ola və ya müzakirəni uzatmağa həvəssiz yanaşa bilərlər.

Ən yaxşı seçimi müəyyən etməyə kömək edəcək bəzi təlimatlar:

- Konkret bir mərhələdə danışacağınızı əvvəlcədən müəyyənləşdirərək hazırlaşmayın: söyləyəcəklərinizi həmin andakı situasiyaya uyğunlaşdırmağı bacarmalısınız.
- Şərhlərinizin başqalarının söylədiyi və ya başqalarından gözlədiyiniz şərhlərlə necə uzlaşdığını və beləcə, fikirlərinizin məntiqi cəhətdən əsaslandırıldığı məqamı müəyyənləşdirməlisiniz.
- Güclü tərəflərinizdən necə istifadə edə biləcəyiniz haqqında düşünün. Ən güclü tərəfiniz hansıdır: giriş vermək, götür-qoy ediləcək məsələlərin ardıcıllığını müəyyən etmək, ümumiləşdirmək, yoxsa rəqəmlərlə işləmək?
- Nəhayət, danışmaq sırası sizə gəlib çatanda daha sonra söz almaq imkanınızın olub-olmayacağını dəqiqləşdirməyə çalışın: "Yəqin ki, maliyyə məsələləri müzakirə edilən zaman bir daha şərh vermək imkanım olacaq..."

Əgər söyləyəcəkləriniz varsa, heç vaxt ən axıra saxlamayın. Davamlı olaraq "ən uyğun" məqamı gözləmək sizi, ümumiyyətlə, söz demək imkanından məhrum edə bilər.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

TOPLANTIDA İŞTİRAK

DÜZGÜN MÖVQE TUTUN



Toplantıda iştirak *aktiv* bir prosesdir. Əlbəttə, toplantıdan nəsə əldə etmək istəyirsinizsə, yuxuya gedə bilməzsiniz!

Unutmayın:

- **Ayıq-sayıq olun, diqqətinizi yayındırmayın.**
- **Deyilən hər şeyə qulaq asın** (və lazım gələrsə, qeydlər götürün).
- **İştirakçıların üz ifadələrini və hərəkətlərini izləyin** (anladıqlarımızın bir hissəsini bədən dilindən anlayırıq).
- **Davamlı olaraq düşünün** (və fikir bildirmək üçün ağzınızı açmamışdan əvvəl beyninizi işə salın!).
- **Təmkininizi qoruyun** (təhrik edilsəniz belə).

Müsbət təəssürat yaratmaq istəyirsinizsə, ayıq-sayıq olun və təmkininizi qoruyun.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

TOPLANTIDA İŞTİRAK

BACARIQLARINIZI İNKİŞAF ETDİRİN



Toplantı mürəkkəb bir prosesdir. Bir qayda olaraq, interaktiv keçir və toplantıda kimin nə edəcəyini, nə söyləyəcəyini proqnozlaşdırmaq çətindir. Toplantıda iştirak etmək baxımından səriştəli olmaq çoxumuz üçün fitri istedad deyil. Odur ki, hamımız toplantıların tələb etdiyi müxtəlif ünsiyyət bacarıqlarını öyrənərək və məşq edərək bu səriştəni qazana bilərik.

Toplantılarda iştirak etməklə bağlı geniş təcrübəyə malik deyilsinizsə, daha çox toplantıya getməlisiniz. Vaxtınızı hədər etməmək üçün diqqətli olmaqla yanaşı, aşağıdakıları da nəzərə alın:

- Nə cür toplantılar keçirilir?
- Hansı işçi qruplara və ya idarəetmə qruplarına qoşula bilərsiniz?
- Hansı rol və cavabdehliklər sizə müəyyən toplantılarda fikir və ideya irəli sürmək imkanı yaradır?

"Dəyirmi masalar"la maraqlanın və belə toplantılarda iştirak edin, bəzi qruplara qoşulun, necə nəticə əldə etdiyinizi yoxlayın, "iştirak tərzi"nizi sınaqdan keçirin. Bacarıqlarınızdan necə istifadə etdiyinizi, onları necə tənzimlədiyinizi götür-qoy edin. Unutmayın ki, toplantılarda effektiv iştirak – son dərəcə zəruri biznes və karyera bacarığıdır.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



QRUP DİNAMİKASI

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

BİRLİKDƏ NECƏ İŞLƏMƏLİ?



Belə bir deyim var: toplantı – elə insanların yığıncağıdır ki, onlar *təklikdə* heç nə edə bilmir, *birlikdə* isə elə bir qərar qəbul edirlər ki, heç bir şey etmək mümkün olmur!

Ümid edək ki, həqiqət bu deyimin tamamən əksidir. Çünki elə məsələlər var ki, müzakirə, məsləhətləşmə və insanların birgə konstruktiv işindən doğan yaradıcı yanaşma sayəsində həll olunur.

Bunun üçün iştirakçılar:

- birlikdə işləməyin çətin ola biləcəyini qəbul etməli;
- çətinlikləri aradan qaldırmaq üçün fəal şəkildə çalışmalı;
- həmçinin potensial sinergetikanı təşviq etmək üçün səy göstərməli;
- arzuedilən pozitiv proseslərə rəvac vermək üçün qrup dinamikasından istifadə etməlidirlər.

Unutmayın, toplantının nəticəsi iştirakçıların ayrı-ayrılıqda əldə edə biləcəyi nəticədən daha böyük olmalıdır.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

SOSİAL STRUKTUR



Təşkilatlar (müəssisələr) insanlardan təşkil olunur; onların konkret bir sosial strukturu var. İnsanlar arasında əlaqə və ünsiyyət vacibdir və aradan qaldırıla bilməz. Heç bir toplantının keçirilmədiyi müəssisədə iş getməz.

Toplantılar işgüzar xarakter daşımalı, lakin eyni zamanda iştirakçılara aşağıdakı imkanları da verməlidir:

- görüşmək;
- məlumat mübadiləsi etmək (hətta bir az dedi-qodu);
- təcrübələri yeniləmək...

... və özlərini komandanın bir hissəsi, bir üzvü kimi hiss etməyə kömək edəcək, komandanı isə hər kəsin üzv olmaq istədiyi bir qrupa çevirəcək şəkildə qarşılıqlı ünsiyyət qurmaq.

"Toplantılar, bir növ, qonaqlıqlara bənzəyir, getmək istəmirsiniz, amma dəvət edilməyəndə də inciyirsiniz".

Bu sosial münasibətlər olmasa, işçilər toplantıya həvəssiz yanaşa və müzakirəyə başlamaqda çətinlik çəkə bilərlər. Yaxud ola bilsin ki, heç iştirak etmək istəməzlər. Köşə yazarı Katrin Vaythornun dediyi kimi:

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

QRUP MOTİVASİYASI



Qruplar eynilə komandalar kimi, daxildən motivləşdirilirlər. Qrup öz məqsədlərinə çatmaq üçün kifayət qədər motivləşdirilibsə, o zaman qarşıya qoyulan məsələyə konstruktiv yanaşacaq. Bəzən toplantılarda irəli sürülən fikir və şərhlər fərddən daha çox, qrupun zehniyyətini əks etdirir, buna görə də qrup daxilində pozitiv hissləri artıran amilləri diqqət mərkəzində saxlamaq lazımdır.
Belə amillərə aşağıdakılar daxildir:

- hər kəsin məqsədi başa düşməsi;
- fərdlərlə qrupun məqsədləri arasında böyük bir ziddiyyətin olmaması;
- heç bir passiv iştirakçının və ona dözmək məcburiyyətinin olmaması;
- sədrdən narazılığın, ona qarşı etimadsızlığın olmaması;
- komandanın "bir məqsədə xidmət etməsi";
- uğurlu "birgə iş" təcrübəsi;
- zərərverici kiçik qruplaşmaların olmaması;
- birgə və fərdi bacarıqlara etimad;
- iyerarxik asılılıqların olmaması.

Yaxşı motivləşdirilmiş və vəhdət halında olan qruplar ruh düşkünlüyünün hökm sürdüyü xaotik qruplarla müqayisədə hər zaman daha effektiv işləyir.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



MÜZAKİRƏ NƏ DƏRƏCƏDƏ GENİŞ OLMALIDIR?

Müzakirələrin həcminə və "fikir azadlığı"na görə toplantıların bir çox formaları ola bilər: elə toplantılar var ki, sadəcə, monoloqdan ibarət olur, elə toplantılar da var ki, hər kəs istədiyi qədər danışmaqda və fikir bildirməkdə sərbəstdir. Müzakirənin, fikir mübadiləsinin genişliyi və iştirakçılara verilən azadlığın həddi toplantıların effektivliyinə öz təsirini göstərir.

Zəif idarə edilən və hədsiz uzun çəkən müzakirə aşağıdakılara səbəb ola bilər:

- eyni vaxtda müzakirəyə verilən həddən çox alternativ və təfərrüat;
- həddən çox emosiya;
- tez-tez baş verən yanlış anlaşılmalar;
- əks-qütblərin formalaşması;
- real qənaətin formalaşdırılması üçün daha çox vaxtın tələb olunması və ya ümumiyyətlə, qənaətin hasil edilməməsi;
- diqqətin xırda məsələlərə yönəlməsi;
- zəruri təfərrüatın diqqətdən kənarda qalması;
- arqumentlərin təkrarlanması;
- reallıqdan uzaqlaşma.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

MÜZAKİRƏ NƏ DƏRƏCƏDƏ GENİŞ OLMALIDIR?



Məhdudlaşdırılan, çox sərt qaydalarla idarə edilən diskussiyalar aşağıdakılara gətirib çıxara bilər:

- cansıxıcılıq;
- təfərrüata lüzumundan artıq diqqət – "xırdaçılıq";
- təkrarlanma;
- əsas məlumatın gizlədilməsi;
- həddən artıq tələsik qərarlar;
- toplantıdan sonrakı tədbirlərin yaxşı təşkil edilməməsi;
- qəbul edilən qərarlara həvəssiz yanaşma;
- qərarların sonradan dəstəklənməməsi;
- kəskin fikir ayrılıqları;
- ruh düşkünlüyü və entuziazm əskikliyi;
- keçmişdə "ilişib qalmaq".



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



TOPLANTIDAN SONRA

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

TOPLANTIDAN SONRA

PROTOKOL



Protokol tərtibi zəruridirmi? Bəzi toplantılar üçün bu sualın cavabı "XEYR"dir. Çünki əksər müəssisələrdə, onsuz da, həddən çox sənədləşmə aparılır.

Bəzi hallarda isə protokol tərtibi zəruri olur; daha çox hallarda isə, bir növ, **"qısa xatırlatma"ya ehtiyac yaranır.** Toplantıdan sonra hazırlanan yazılı sənəd üç konkret məqsədə xidmət edir:

- **Fəaliyyətə təşviq**: toplantılarda tapşırıqları yerinə yetirmək öhdəliyi götürmüş işçilər üçün xatırlatma.
- **Növbəti toplantı üçün xatırlatma**: müntəzəm toplantılar arasında əlaqəliliyin formalaşdırılması, əsas məsələlər barədə hesabatın verilməsinin və işlərin davam etdirilməsinin təmin edilməsi. Gündəliklərdə bu, çox vaxt "ortaya çıxan məsələlər" adlandırılır.
- Baş verənlər və ya proses haqqında **yazılı sənəd**: xüsusilə də hansı qərarların qəbul edildiyi haqqında. Bu, toplantının xarakterindən asılı olaraq, vacib bir daimi protokol və ya işləri bir neçə aylıq rahatlaşdıracaq müvəqqəti sənəd də ola bilər.

Yalnız zəruri hallarda protokol tərtib edin, lakin hər hansı yazılı sənədə ehtiyac olmadığını qərarlaşdıranda da diqqətlə düşünün.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

TOPLANTIDAN SONRA



PROTOKOLU FAYDALI OLACAQ ŞƏKİLDƏ TƏRTİB EDİN

Yazılı sənədlərin faydalı və effektiv olması üçün onlar:

- **Düzgün** tərtib edilməlidir: bu, bəlli məsələ olsa da, çox vacibdir, hər hansı səhlənkarlıq və ya hansısa məqamın gözdən qaçması problemlərə səbəb ola bilər.
- **Obyektiv** məlumatı əks etdirməlidir: kimin hazırlamasından asılı olmayaraq, protokolda bu və ya digər iştirakçının fikri ön plana çıxarılmamalı, toplantılarda deyilənlər olduğu kimi öz əksini tapmalıdır.
- **Yığcam** olmalıdır: protokolçular müzakirələri effektiv şəkildə ümumiləşdirməsələr, çətin ki, onları oxuyan olsun.
- **Başa düşülən** olmalıdır: toplantıda qəbul edilmiş qərarların icrasını təşviq edə bilmək və işçiləri hərəkətə gətirmək üçün protokolun məzmunu hər kəsə aydın olmalıdır.
- **İşgüzar** formatda hazırlanmalıdır: hansı tədbirin kim tərəfindən nə vaxt görüləcəyi aydın göstərilməlidir. Əksər müəssisələrin öz tərtibat və təqdimat standartları mövcuddur.

Heç kimin baxmayacağı sənədlərə sərf olunan vaxt hədər gedir; onları elə tərtib etmək lazımdır ki, hər kəs oxusun.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

TOPLANTIDAN SONRA

PROTOKOL: PRAKTİKİ TƏRTİBAT



Yazılı sənədlər əvvəlcədən tərtib edilmiş başlıqlara əsasən hazırlanmalıdır:

İştirak edənlər: bunu qeyd etmək vacib ola bilər (məsələn, şöbəni və ya həmkarlar ittifaqını kim(lər) təmsil edir).

Üzrlü olanlar: kimlərin iştirak edə bilmədiyini daha sonra müəyyən etmək faydalı ola bilər.

Son toplantının protokolu: toplantı silsilə toplantıların bir hissəsidirsə, elə bir şərh verilə bilər ki, onu qeyd etmək lazım gələr.

Ortaya çıxan məsələlər: lazım gələrsə, nömrələnmiş bəndlər formasında qeyd edilməldir.

Müzakirə edilən məsələlər: faktları və qərarları (bəzən müzakirənin təfərrüatları ilə birlikdə) əks etdirən nömrələnmiş bəndlər formasında qeyd edilməlidir. Qeydə alınanların protokolçunun təhlilinə məruz qaldığını zənn etməsinlər deyə, ən yaxşısı, "hesabat tərzi"ndən istifadə etməkdir ("Belə razılaşdırıldı ki...").

Lazım gələrsə, əlavə başlıqlar artırmaq olar, məsələn, **"Digər məsələlər"** və ya **"Növbəti toplantının tarixi"** və s.

Nəhayət, ehtiyac olarsa, protokolun nüsxəsini əldə etmək istəyən işçilərin siyahısını tərtib edin (adətən, iştirak edənlərdən və ya üzrlü səbəblərə görə iştirak etməyənlərdən daha çox işçiyə göndərmək lazım gəlir) və məlumatı yubanmadan paylaşın.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

TOPLANTIDAN SONRA

PROTOKOL: ƏN YAXŞI FORMAT



Yazılı sənədlər, xüsusilə də daha rəsmi protokollar xırda şriftlərlə sıx yazılmış böyük səhifələrdən ibarət olmamalıdır. Oxuyanlar onların üzərində qeydlər aparmaq istəyə bilər, ona görə də kifayət qədər boş yer saxlamaq lazımdır.

Tərtibatda nəzərə çarpan əsas elementlər aşağıdakılar olmalıdır:

- qərarlar;
- tədbirlər;
- tədbirləri kim(lər) icra edəcək;
- görüləcək tədbirin forması;
- tədbir hansı tarixə qədər tamamlanmalıdır.

Məsələn:

MADDƏ	TƏDBİR	TARİX
Qərara alındı ki, layihə xərclərinin bölgüsü hazırlansın və müvafiq sənəd növbəti toplantıya qədər işçilərə paylansın.	Forma: bir səhifəlik xülasə hazırlanmalıdır.	15 dekabra qədər işçilərə paylanmalıdır.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

TOPLANTIDAN SONRA

PROTOKOL: DƏRHAL HAZIRLAYIN



Sonuncu məsləhət: protokolun tərtib edilməsinə cavabdehsinizsə, **bu sənədi toplantı bitdikdən dərhal sonra hazırlayın**.

- Yalnız təfərrüatları daha dəqiq xatırlamalı ola bilərsiniz: buna görə də protokolun tərtibi üçün daha az vaxt tələb olunacaq.
- Əksər işçilər protokolu əldə etmədən vəd etdikləri tapşırıqların icrasına başlaya bilmirlər, buna görə də protokolu tez paylamaq gecikmələrin qarşısını ala bilər.
- Təxirə salınmadan görülən iş səmərəli nəticə verdiyi üçün təqdirəlayiq hal kimi qiymətləndirilə və sizi müsbət yöndən göstərə bilər

Nəticə: bu günün işini sabaha saxlamayın; vaxtında görülən işin faydaları çox olur.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



RƏSMİ VƏ VİRTUAL TOPLANTILAR

Bir neçə məsləhət

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

RƏSMİ TOPLANTILAR

PROSEDUR QAYDALARI



Bürokratik əngəllərə yol verməmək üçün mümkün qədər az qayda təyin edin (lakin müəssisənin nizamnaməsində müəyyən edilmiş qaydalardan da kənara çıxmayın). Məntiqli qaydalar təyin etməklə prosesi düzgün məcrada davam etdirə, vaxta qənaət edə, daha yaxşı nəticələr əldə edə bilərsiniz. Məsələn, aşağıdakıları dəqiqləşdirin:

- Toplantının çağırılması üçün zəruri bildirişin uzunluğu (və onu kim hazırlaya bilər);
- Toplantını harada və nə vaxt keçirmək məqsədəuyğundur; işçilərin iştirakını məhdudlaşdıracaq qədər əlverişsiz yer seçilməməlidir;
- Tərtib ediləsi gündəlik və hesabatlar: forma və tərz; nə vaxt hazırlanmalı və paylanmalıdır;
- Sədrin rolu (qaydalara riayət, sədrdən icazə alaraq şərh vermək və s.);
- Etik normalar: səs tonunu yüksəltməmək; nalayiq söz və hərəkətlərə yol verməmək;
- Rəsmi prosedurlar: fərdi maraqların bəyan edilməsi, kvorumlar, təkliflər, düzəlişlər, səsvermə, məsələlərin müəyyən ardıcıllıqla müzakirə edilməsi, hüquqi nəticələrə uyğun tədbirlər və s.

Təyin etdiyiniz qaydaların xarakterindən asılı olmayaraq, onlar məntiqli və razılaşdırılmış olmalı, hər kəsin nəzərinə çatdırılmalı və hər kəs tərəfindən əməl edilməlidir!

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

VİRTUAL TOPLANTILAR

MƏSAFƏDƏN TOPLANTI



Toplantılar hər zaman üz-üzə keçirilmir; insanlar müxtəlif yerlərdə ola, virtual toplantılar üçün tələb olunan müxtəlif texnologiyalardan istifadə edə bilərlər (məsələn, telefon xətləri vasitəsilə konfrans zənglər və ya "Skype" kimi kompüter proqramları). Bunların hamısı müəyyən dərəcədə iş tələb edir.

Texnologiya ilə bağlı bir proses və ya tədbirin nadir hallarda xətasız olduğunu nəzərə alsaq, virtual toplantılarda da əvvəlcədən quraşdırma və sınaq işlərini lazımi qaydada aparmaq lazımdır. Həmçinin aşağıdakı amilləri də nəzərə alın:

- iştirakçılar rahat əyləşməli, avadanlığa problemsiz qoşula bilməli, səsləri mikrofona aydın düşməli, ekranı görə bilməlidirlər və s.
- toplantı elə təşkil edilməlidir ki, şərtlər hər iki tərəf (və ya bir neçə tərəf) üçün də münasib olsun: iştirak etmək imkanı, vaxt və saat qurşağı və s. kimi amilləri nəzərə almaq lazımdır.
- bütün toplantılarda olduğu kimi, virtual toplantının da sədri olmalı və hər iki tərəfdə də sədrliyi yalnız bir nəfər etməlidir (komanda fəaliyyətinin koordinaiyası üçün).

Virtual toplantıya başlamamışdan əvvəl səsin eşidilməsi ilə bağlı problemin olmadığını müəyyən etmək məqsədilə sınaq sessiyası keçirmək olar.

Toplantının təşkili üçün sərf olunan vaxt öz səmərəsini mütləq göstərir.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

VİRTUAL TOPLANTILAR

MƏSAFƏDƏN TOPLANTI



Virtual toplantılarda iştirakçılardan daha böyük diqqət tələb edilir, xüsusilə də toplantı "görüntülü" deyil, yalnız "səsli" formatda həyata keçirilirsə (bəlli məsələdir ki, insanlar bir-birini görərkən daha asan ünsiyyət qururlar). Videokonfranslar zamanı görüntü çox zəif ola və ya yerli genişzolaqlı internet xidmətindən asılı olaraq, ümumiyyətlə, itə bilər. Bütün bunların qarşısını almaq üçün

- görüntünün aydın olub-olmadığını, heç bir yanlış anlaşılmaya yol verilmədiyini tez-tez yoxlayın: bu, sədrin vəzifəsidir, virtual toplantılarda onların cavabdehlikləri artır;
- iştirakçılardan xahiş edin ki, ortaya çıxan problemləri dərhal bildirsinlər;
- əvvəlcədən hazırlıq çox vacibdir (kiminsə hansısa sənədi tapmadığına görə yaranan gecikmələr belə toplantılarda daha pis nəticə verir);
- hər kəs diqqətini cəmləşdirməlidir: belə toplantıları izləmək daha çətindir və bu da onların xarakterik xüsusiyyətindən irəli gəlir;
- "vizual eyham"ların olmadığını hər zaman yadda saxlayın: ironiya, sarkazm və s. səhv başa düşülə bilər;
- ətraflı qeydlər götürülməli, növbəti tədbirlər dəqiqləşdirilməlidir

Əgər sədr iştirakçıların yarısını görə bilməzsə, gedişata qafil müdaxilə edə bilər, lakin bunun üçün əvvəlcədən razılaşdırılmış bir "müdaxilə mexanizmi" işlənib hazırlanmalıdır.

Virtual toplantılar xeyli vaxt və pula qənaət edə bilər, lakin maksimum faydanın əldə edilə bilməsi üçün düzgün koordinasiya və təşkilatçılıq vacib şərtdir.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



XÜLASƏ

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

XÜLASƏ

YOXLAMA SİYAHISI



İstənilən toplantının sonunda nəticənin effektivliyi qiymətləndirilməlidir; gələcək toplantılar yalnız bu yolla təkmilləşdirilə bilər. Aşağıda verilənlərə bənzər sualları cavablandırmaqla toplantının effektivliyini qiymətləndirə bilərsiniz:

Toplantının məqsədi

- Toplantı çağırmaq üçün aydın və keçərli səbəblər mövcud idimi?
- Səbəblər ölçülə bilən məqsədlər formasında ifadə edilmişdimi?
- İştirakçılar məqsədləri əvvəlcədən bilirdilərmi və onlarla razılaşmışdılarmı (işçilərin toplantıdan başqa hansısa, məsələn, daha şəxsi gözləntiləri var idimi)?

İnzibati işlər

- Bildiriş kifayət qədər əvvəlcədən göndərilmişdimi?
- Yetərli və aydın məlumat təmin edilmişdimi (gündəlik, müvafiq sənədlər, əvvəlki toplantının protokolu və s.)?
- Məkan, mühit və avadanlıqlar yaxşı təşkil edilmiş və məqsədəuyğun idimi?

İştirakçılar

- Toplantıda lazımi işçilər iştirak edirdilərmi (xüsusilə də iştirakı zəruri olmayanlar, yaxud "əsas fiqur"lardan iştirak etməyənlər var idimi?)

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

XÜLASƏ

YOXLAMA SİYAHISI



İrəli sürülən fikir və ideyalar/təqdim edilən materiallar

- Lazımi sənəd və materiallar əvvəlcədən hazırlanmışdımı?
- İştirakçılar fikirlərini aydın və lakonik ifadə edirdilərmi?
- İrəli sürülən fikir və ideyalar, lazım gəldikcə, müvafiq sənədlərlə əsaslandırılırdımı?
- İştirakçılar mətləbdən uzaqlaşırdılarmı?

Qarşılıqlı ünsiyyət

- Lazımi sənəd və materialları təqdim edənlər əlavə suallara da cavab verə bilirdilərmi?
- Tələblərə uyğun olaraq, hər kəs toplantıda iştirak edirdimi?
- İştirakçılar qulaq asırdılarmı?
- Onlar qaydalara və müəyyən edilən ardıcıllığa əməl edirdilərmi?
- Müzakirələr konstruktiv və məqsədyönlü idimi?
- Hər kəs lazımi səviyyədə hazırlaşmışdımı?
- Toplantının gedişatına müdaxilələr edildimi (məsələn, emosional davranış, dar düşüncə və ya fikir ayrılığı səbəbindən)?

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

XÜLASƏ

YOXLAMA SİYAHISI



Toplantının sədri

- Toplantının giriş hissəsi və iştirakçılar lazımi qaydada təqdim edildimi?
- Gündəlikdən istifadə olundumu, ona əməl edildimi?
- Vaxt yaxşı idarə edildimi? (Toplantı vaxtında başlayıb, vaxtında bitdimi? Hər mövzuya kifayət qədər vaxt ayrıldımı?)
- İştirakçılar yaxşı idarə edildimi – lazım gəldikcə, müzakirəyə cəlb edildimi (və ya susduruldumu)?
- Sədr bitərəfliyi qorudumu?
- Müzakirələr müntəzəm şəkildə ümumiləşdirilirdimi?
- Ardıcıllığa əməl edildimi?
- Zəruri formal prosedurlara riayət olundumu?
- Ümumiyyətlə, toplantı lazımi məsələlərə lazımi qaydada baxmağa, real qənaətin formalaşdırılmasına, planlaşdırılmış qərarların qəbul edilməsinə imkan verəcək qədər yaxşı idarə edildimi?

Məqsədlərin aydın müəyyən edildiyini nəzərə alsaq, istənilən toplantı məqsədlərin həyata keçirilib-keçirilməməsinə əsasən, uzunmüddətli planda isə qəbul edilən qərarların və bu müddət ərzində aparılan müzakirələr nəticəsində planlaşdırılmış tədbirlərin keyfiyyətinə əsasən qiymətləndirilməlidir.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

XÜLASƏ

NƏHAYƏT...



Sonda əvvəlki səhifələrdə qeyd edilmiş bir məqama nəzər salaq, bütün gündəliklərdə özünə yer tapan bir maddə: "Digər məsələlər". Adətən, bu maddənin müzakirəsi toplantının sonuna saxlanılır. Toplantının yekunlaşdığını hiss edərək hər kəs rahat bir nəfəs alanda sədr deyir: "Sadəcə bir-iki "digər məsələmiz" qalıb..." və toplantı bir neçə əhəmiyyətsiz xırda məsələyə görə daha yarım saat uzanır: "Digər məsələlər" çox vaxt şikayətlər, inzibati işlər, qeyri-aktual və mövzuya aidiyyəti olmayan suallardan ibarət olur. Nəticədə, iştirakçılar qıcıqlanır və yarım saat əvvəl hökm sürən "effektiv toplantı təəssüratı"ndan əsər-əlamət qalmır.

Effektivliyi sonadək qorumaq istəyirsinizsə, toplantıları "Digər məsələlər"lə başlayın.

Yaxşı sədr bunun üçün təxminən 10 dəqiqə vaxt ayırır, necə dəyərlər, daş-kəsəyi yoldan təmizləyir və ...

... yekunda toplantını təntənə ilə bitirir!

...İştirakçıları onların özlərinin də istədikləri kimi, yüksək əhvali-ruhiyyə ilə yola salır!

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

Müəllif haqqında



Patrik Forsayt
Patrik marketinq, satış, idarəetmə və ünsiyyət bacarıqları üzrə ixtisaslaşmış "Touchstone Training and Consultancy" şirkətinə rəhbərlik edir. Məsləhətçi kimi 25 ildən çox təcrübəsi olan Patrik dünyanın müxtəlif ölkələrində və müxtəlif sektorlarda çalışan müştərilərə xidmət göstərir. Eyni zamanda bir sıra idarəetmə institutları üçün təlim kursları keçirir.

O, "İdarəetmə kitabları" seriyasından 5 kitabın müəllifidir – "*Üst rəhbərliyin idarə edilməsi*", "*Danışıqların aparılması*", "*Plan göstəricilərinin icrası*" və "*İdarəçilikdə başlanğıc*". Patrik həmçinin geniş yazıçılıq fəaliyyəti ilə məşğul olur və onun tanınmış kitabları arasına "*Yarı dolu ikən boş*" ("Rethink" nəşiyyatı) adlı yumoristik kitab, "*Nəhayət, biznes-klass!*" adlı səyahət kitabı ("Stanhope Books" nəşriyyatı) və bu yaxınlarda "Stanhope Books" nəşriyyatında işıq üzü görmüş "*Çoxdankı məsələ*" adlı romanını aid etmək olar.

Əlaqə
Patriklə aşağıdakı ünvanlar vasitəsilə əlaqə saxlamaq olar:
"Touchstone Training & Consultancy", Soltkot Moltinqs, Heybric, Meldon, Esseks CM9 4QP, Birləşmiş Krallıq
Tel/Faks: + 44 (0) 1621 859300
E-poçt: patrick@touchstone28.com

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd