



Birinci bölüm

Kusursuz Etkinlik Yetmez

Kurumsal etkinliği bir organizasyon değil, iş aracı olarak görmek.

21 Eylül 2026 / Bölüm sürümü 1

Kitabın yazımı sürmektedir. Bu dosya yayımlanan ilk bölümü içerir; kitabın tamamı değildir.

Web sürümü ve podcast

Kusursuz yapılmış bir etkinlik nasıl başarısız olabilir?

Bir otomotiv şirketinde yıllık ürün lansmanının başına getirilmek, yöneticinin kariyerinde önemli bir adım sayılabilirdi. Yeni araçlar, bayiler, büyük bir bütçe ve üst yönetimin dikkati aynı işin çevresinde toplanıyordu. Fakat Judy Allen'ın aktardığı şirkette bu görevin başka bir anlamı daha vardı: lansmandan sorumlu yönetici, bir sonraki yıl şirkette kalamayabilirdi. Allen, şirket başkanının yedi yıl içinde bu görevi üstlenen yedi yükselen yöneticiyi işten çıkardığını anlatır.¹

Bu yöneticilerin ortak sorunu, etkinliğin uygulamasına gösterdikleri özeni şirketin beklediği sonuçlara taşıyamamalarıydı. Hazırlığın merkezine kusursuz bir gün üretme çabası yerleşmişti. Oysa bayilerin daveti kabul etmesi ve yeni ürünleri ön sipariş etmeye istekli olması ayrı ayrı düşünülmesi gereken meselelerdi. Birden fazla markayla çalışan bir bayi, her lansmana gitmek zorunda değildi. Şirketin kendisi için çok önemli bulduğu gün, davetlinin takviminde başka seçeneklerle yarışıyordu.

Allen'ın vakasında şirketin adı, her yılın ayrıntılı sonuçları ve karşılaştırmalı satış verileri verilmez. Bu nedenle anlatıyı bir performans araştırması gibi okumak doğru olmaz. Yine de ortaya koyduğu yönetim sorunu açıktır: organizasyonun düzgün gerçekleştirilmesi, onun doğru kurumsal sonucu üreteceğini garanti etmez. Bayinin neden geleceğini ve geldikten sonra ne yapacağını düşünmeden hazırlanmış bir lansman, en görünür kısmı başarıyla tamamlandığında bile amacına ulaşamayabilir.

Burada durup sorumluluğun yalnızca göreve atanan kişide olup olmadığını da düşünmek gerekir. Aynı sorun yıllarca tekrarlanıyorsa, kurumun görevlendirme biçimi, başarı beklentisi ve karar düzeni de incelemeye açıktır. Bir yöneticiyi değiştirmek, ondan ne beklendiğini açıklığa kavuşturmadan yapıldığında, aynı sorunu yeni bir kişiye devretmekle sonuçlanabilir. Bu, Allen'ın verdiği olay bilgisinden hareketle bu kitapta yaptığımız yönetim yorumudur.

Kurumsal etkinlik hazırlıklarında konuşma kolayca görünür unsurlara kayar: salon, sahne, ekran, konuşmacı, menü, kamera, dekor. Bunların hepsi dikkat ister. Ancak kurum aynı anda daha az görünür kaynaklarını da kullanmaktadır. Çalışanların zamanını ayırır, yöneticilerin dikkatini toplar, müşterilerinden katılım bekler ve itibarını insanların yaşayacağı deneyime emanet eder.

Bu kitabın başlangıç sorusu tam da burada doğar: **Bütün bu kaynaklar bir araya geldiğinde, kurum ve katılımcı için ne değişmiş olacaktır?**

Bir etkinliği değerlendirmek için sahnede olanları görmek gerekir. Onu yönetmek içinse sahnenin hangi sonuca hizmet ettiğini anlamak gerekir.

1.1. Etkinlik Günü, Etkinliğin Kendisi Değildir

Görünen etkinlik ve görünmeyen etkinlik

Katılımcı için etkinlik, davetle başlayan ve mekândan ayrıldıktan sonra da bir süre devam eden bir deneyimdir. Kurum açısından bunun gerisinde daha uzun bir karar süreci bulunur. Etkinliğin yapılmasına neden karar verildiği, kimlerin çağrıldığı, kimlere söz verildiği ve hangi ihtiyaçların önceliklendirildiği, katılımcı henüz salona girmeden deneyimin önemli bölümünü belirlemiştir.

Örneğin bir çalışan toplantısında soru-cevap bölümüne yer kalmaması, yalnızca sahne akışının uzamasıyla açıklanamaz. Program hazırlanırken bütün yöneticilere konuşma süresi verilmiş, fakat çalışanların söz alma ihtiyacı korunmamış olabilir. Sonuç etkinlik günü görünür; onu doğuran karar haftalar önce alınmıştır. Bu örnek, kitap için kurulmuş bir uygulama senaryosudur. Benzer biçimde, ilerleyen sayfalarda varsayımsal durumlar gerçek kaynak vakalarından açıkça ayrılacaktır.

Görünen aksaklığı düzeltmek ile onu üreten düzeni değiştirmek farklı işlerdir. Soru-cevap için birkaç dakika bulmak o günü kurtarabilir. Bir sonraki toplantının tasarımına çalışanların katılımını baştan yerleştirmek ise sorunun tekrarını azaltır.

Sahnenin arkasındaki yönetim sistemi

Etkinlikte bütçe, zaman, içerik, insan ve teknoloji birbirinden bağımsız ilerlemez. Konuşmacı sayısındaki artış programı uzatabilir; programın uzaması ulaşımı, ekip çalışma süresini ve katılımcının dikkatini etkileyebilir. Görünüşte küçük bir içerik kararı, başka ekiplerin işini değiştirmiştir.

Rob Davidson, *The Business of Events Management* içindeki kurumsal etkinlikler bölümünde sektörü, kendi hedeflerini taşıyan çok sayıda kişi ve kuruluşun birlikte çalıştığı karmaşık bir sistem olarak ele alır. Mekân, organizatör, tedarikçi ve müşteri arasındaki ilişkinin niteliği, sonucun niteliğine de yansır.²

Bu ilişkileri yönetmek, herkesten aynı şeyi istemek anlamına gelmez. Satın alma maliyeti görünür kılmalı, teknik ekip uygulanabilirliği değerlendirmeli, iletişim ekibi mesajın bütünlüğünü korumalıdır. Sorun farklı bakışların varlığı değil, bu bakışların ortak bir amaç etrafında karara dönüşmemesidir. Birbirini etkileyen işler için yalnızca görev listesi yetmez; değişikliklerin nasıl konuşulacağı da belli olmalıdır.

Etkinlik bir gün değil, bir yaşam döngüsüdür

Etkinlik Yönetimi Bilgi Birikimi çerçevesi EMBOK, süreci başlatma, planlama, uygulama, etkinlik ve kapanış aşamalarıyla açıklar. Bu yaklaşım, etkinlik anını daha geniş bir yönetim bütününe içine yerleştirir; kapanışın da yönetim işi olduğunu hatırlatır. EMBOK, “Phases”.

Kurumsal uygulamada bu bütünün başlangıcı bir ihtiyacın fark edilmesidir. Sonu ise yalnızca ekipmanın toplanmasıyla gelmez. Etkinlikte verilen sözlerin yerine getirilmesi, üretilen içeriklerin teslim edilmesi ve sonuçların değerlendirilmesi de bu bütünün içindedir. Bazı sonuçlar hemen görülebilir; bazıları ancak daha sonra izlenebilir. Bekleme süresinin uzun olması, takibin belirsiz bırakılmasını haklı çıkarmaz.

Bir müşteri buluşmasında konuşulan ihtiyaçların satış ekibine aktarılmaması, iyi geçen görüşmelerin devamını kesebilir. Bir eğitimde öğrenilenlerin işte kullanılmasına fırsat verilmemesi de benzer bir kopuştur. Etkinlik, kurumun sonraki işlerine bağlandığı ölçüde değerini sürdürebilir.

“Etkinlik bitti” yanılgısı

Son araç mekândan ayrıldığında saha ekibinin işi önemli ölçüde tamamlanmış olabilir. Kurumun önünde ise hâlâ açık sorular vardır: ne teslim alındı, ne öğrenildi, hangi sözler takip edilecek ve bir sonraki işte ne değişecek? Bu soruların cevabı yoksa kapanışın yerini dağılma alır.

Des Conway’in aktardığı küçük bir olay, kapanışın değerini gösterir. Etkinlik sonrasında otopark görevlileri arasında geçen bir konuşmada, ertesi yıl etkinlik alanından su hattı geçirileceği bilgisi ortaya çıkar. Arazi sahibinin aktarmayı unuttuğu bu bilgi, gelecek yıl için başka yer aramayı gerektirir.³ Etkinliğin sonunda önemsiz görünen bir konuşma, sonraki etkinliğin yapılabilirliğini etkilemiştir. Bilginin kimden geldiğini değil, hangi kararı değiştirebileceğini önemseyen bir kapanış düzeni bu yüzden gereklidir.

1.2. Organizasyon Yapmak ile Etkinlik Yönetmek Arasındaki Fark

Organizasyon bakışı: “Ne lazım?”

“Kaç kamera olacak?” sorusu hazırlığı hızlandırır; çünkü somut bir cevabı ve satın alınabilir bir karşılığı vardır. “Bu yayını kim, hangi nedenle izleyecek?” sorusu ise daha fazla düşünme gerektirir. Bu nedenle ekipler bazen ilk soruya cevap vermeyi ilerleme sanır. Ekipman listesi oluşur, teklifler gelir ve bütçe şekillenir. Buna rağmen etkinliğin asıl ihtiyacı hâlâ tarif edilmemiş olabilir.

Organizasyon becerisi bu işin vazgeçilmez parçasıdır. Bir salonun doğru kurulması, transferin işlenmesi veya sunumların hazır olması kendiliğinden gerçekleşmez. Buradaki ayrım meslekler arasında bir üstünlük sıralaması değildir. Aynı profesyonel hem amacı sorgulayabilir hem uygulamayı başarıyla yönetebilir. Ayrım, kararların hangi sırayla ve hangi gerekçeyle alındığıyla ilgilidir.

İhtiyaç listesi amacı desteklediğinde yararlıdır. Amaç yerine geçtiğinde ise kurum, neden istediğini açıklayamadığı bir çözümün ayrıntılarını satın almaya başlar.

Yönetim bakışı: “Neyi başarmak istiyoruz?”

Judy Allen’ın *Event Planning* kitabındaki örneklerden birinde şirket, 250 kişilik, New Orleans temalı bir açık hava öğle yemeği için 4.500 dolar ayırır. Aynı bütçeyle çadır, mobilya, yemek, içecek ve diğer unsurlar karşılanacaktır. Kişi başına 18 dolar düşmektedir; Allen, çadırın ilgili kurulum giderleriyle birlikte bütçeyi tek başına aşacağını belirtir.⁴

Bu tutarlar kaynağın dönemine ait örnek değerlerdir; bugünkü fiyatlara ilişkin bir gösterge olarak okunmamalıdır. Vakanın değeri hesapta saklı olan yönetim sorusundadır: korunması gereken şey açık havada piknik yapmak mıdır, yoksa New Orleans temasının hizmet ettiği kurumsal amaç mı?

Allen, tema gerçekten öncelikliyse mevcut altyapısı bulunan bir caz kulübünün özel kullanımını alternatif olarak önerir. Kitap bu seçeneği, uygulanıp sonucu ölçülmüş bir çözüm olarak sunmaz. Yazarın önerisi, biçimin değişebileceğini fakat temel niyetin korunabileceğini gösterir. Kurum için ilk fikirden vazgeçmek bazen geri adım değil, kaynakları gerçek ihtiyaca yaklaştıran bir yönetim kararıdır.

Araç ile amacı birbirine karıştırmak

Bir yayın senaryosu düşünelim. Şirket hem salondaki çalışanlara hem farklı şehirlerdeki ekiplere yeni çalışma modelini anlatmak istiyor. Tartışma yalnızca kamera sayısında kalırsa, uzaktan katılanların nasıl soru soracağı veya gösterilen bilgileri okuyup okuyamayacağı gözden kaçabilir. Görüntü üretilmiştir; fakat herkes için anlaşılır ve karşılıklı bir iletişim kurulmamış olabilir.

Bu durumda kamera, ekran ve yayın altyapısı; erişim, anlama ve katılım ihtiyacına göre değerlendirilmelidir. Daha fazla ekipman bazı koşullarda gerekli olur, bazılarında ek bir katkı sağlamaz. Aynı şekilde daha küçük bütçe de kendiliğinden daha verimli bir etkinlik üretmez. Gerekli bir işlevi ortadan kaldıran tasarruf, yalnızca eksikliği daha düşük bedelle satın almak olabilir.

Araç seçimini olgunlaştıran soru, “Buna sahip olmak iyi olur mu?” sorusundan çok, “Bu unsur hangi ihtiyacı karşılıyor?” sorusudur.

İyi çözüm diye bir şey var mı?

Bir mekânın akustiği, erişilebilirliği veya hizmet kalitesi açısından güçlü olması mümkündür. Ancak bu özellikler her etkinlik için doğru seçim olduğunu göstermez. Sessiz çalışmayı destekleyen küçük bir yer, geniş erişim isteyen bir lansman için yetersiz kalabilir. Çok etkileyici bir salon da karşılıklı konuşmayı zorlaştırabilir.

Bu nedenle “amaca uygunluk”, teknik kalitenin yerine geçen bir mazeret değildir; kaliteye eklenen bir seçim ölçütüdür. Önce çözümün gerekli koşulları karşılayıp karşılamadığına, sonra belirli katılımcı ve amaç için ne kadar uygun olduğuna bakılır. İyi yönetim, bir ürünün veya mekânın güçlü özelliklerini sayabilmenin ötesinde, bu özelliklerin eldeki işte neden gerekli olduğunu açıklayabilmektir.

1.3. Kurumsal Etkinlik Neden “Parti Organizasyonu” Değildir?

Her kurumsal etkinliğin arkasında bir iş gerekçesi vardır

Bir kurumun etkinlik için kaynak ayırmasının açıklanabilir bir gerekçesi olmalıdır. Bu gerekçe her zaman kısa vadeli satış değildir. Çalışanların emeğini tanımak, yeni yönü birlikte anlamak, müşterileri dinlemek veya bir ortaklığın başlangıcını görünür kılmak da kurumsal amaçlardır. Fakat bir etkinliğin şirkete ait olması, bu amaçların gerçekten tanımlandığını göstermez.

“Her yıl yapıyoruz” ifadesi bir geleneği açıklar; bu yıl neden yapılması gerektiğini tek başına açıklamaz. Gelenek değerli olabilir. İnsanların beklediği bir buluşmanın devamlılığı güven de yaratabilir. Yine de kurumun, geleneğin hangi ihtiyacı karşıladığını anlaması gerekir. İhtiyaç değiştiğinde aynı biçimi sürdürmek yerine amacı yeniden değerlendirebilmelidir.

Events Industry Council’ın Şubat 2025 tarihli *CMP International Standards* metni de stratejik planlamaya kurumun amacı, etkinliğin gerekliliği ve hedef kitlenin ihtiyaçlarıyla başlar. Böylece etkinliğin değer önerisini, uygulama kararlarından önce ele alır. **CMP International Standards, Stratejik Planlama**, s. 4.

Eğlence ile iş sonucu birbirini dışlamaz

Birlikte gülmek, yemek yemek veya bir başarıyı kutlamak, insanların ilişki kurmasının doğal yollarıdır. Kurumsal amacı ciddiye almak, etkinliği zorunlu konuşmalarla doldurmayı gerektirmez. Bazı buluşmalarda değer, insanların günlük iş düzeninde bulamadıkları rahat bir konuşma fırsatında oluşur.

Burada eğlencenin programa nasıl yerleştiği önem kazanır. Yüksek sesli bir gösteri birlikte coşmayı destekleyebilir; aynı gösteri tanışma amacıyla ayrılan zamanın tamamını kapladığında konuşmayı engelleyebilir. Öğenin kendisi değişmemiştir, fakat program içindeki işlevi değişmiştir. Etkinliğin sahibi, eğlenceyi savunmak veya elemek yerine hangi ihtiyaca hizmet ettiğini anlamaya çalışır.

Sosyal görünen etkinliklerin kurumsal amaçları

Müşteri yemeğinde ilişkiyi güçlendiren şey yalnızca iyi yemek değildir. Ev sahibinin dinlemek için zaman ayırması, konuşunun alanına hâkim olması ve görüşülen meseleyi sonradan takip etmesi de deneyimin parçasıdır. Ödül töreninde ise sahneye kimin çıktığı, kurumun hangi katkıları görünür kıldığına ilişkin bir mesaj verir.

Bu etkinliklerde samimiyet ayrıca önem taşır. Her sosyal anı satış konuşmasına çevirmek, davetin ilişki kurma amacını zayıflatır. İnsanlara teşekkür etmek için düzenlenen bir gecenin sürekli yeni hedef taleplerine dönüşmesi de benzer bir gerilim yaratır. Kurumsal amaç, katılımcının ihtiyacını araçsallaştırmadan tasarlanmalıdır. İyi ağırlama ile iş disiplini aynı anda korunabilir.

Her güzel etkinlik iyi bir kurumsal etkinlik değildir

Estetik kalite, insanların kendilerini özen gösterilmiş bir ortamda hissetmesine yardımcı olabilir. Memnuniyet de değerli bir sonuçtur. Ancak bunların hangi kurumsal ihtiyaca bağlandığını bilmeden başarı hükmü vermek erkendir. Çok beğenilen bir müşteri gecesi, kurumun dinlemek istediği kişileri hiç getirememiş olabilir.

Tersi de mümkündür: sade bir toplantı, uzun süredir çözülemeyen bir konunun açıklığa kavuşmasını sağlayabilir. Bu karşılaştırma güzelliği değersizleştirmez. Başarıyı tek bir niteliğin taşıyamayacağını gösterir. Etkinliğin biçimi, katılımcının deneyimi ve beklenen sonuç birlikte değerlendirilmelidir.

1.4. Şirketler Neden Etkinlik Yapar?

Bir etkinliğin adı, onun neye hizmet ettiğini her zaman söylemez. Aynı bayi toplantısı bir yıl yeni ürün öğretmek, başka bir yıl bozulan güveni onarmak için yapılabilir. Format benzer kalırken içerik, süre ve ev sahipliği biçimi değişmek zorundadır. Bu nedenle etkinlikleri önce kurumsal amaçlarından hareketle düşünmek yararlıdır.

Bilgilendirmek için

Bilginin duyurulması ile anlaşılması farklı aşamalardır. Yönetim, çalışanların yeni stratejiyi duymasını sağlayabilir; fakat çalışanların kendi işlerinde neyin değişeceğini anlaması için somut açıklamalara ve soru sorma imkânına ihtiyaç vardır. Toplantı tasarımının görevi, mesajın bu mesafeyi geçmesine yardım etmektir.

Örneğin şirketin bütün çalışanlarına yönelik bir bilgilendirme toplantısında herkes aynı sunumu dinleyebilir, ama herkesin sorusu aynı olmaz. Saha ekibi uygulama tarihini, yöneticiler kaynak ihtiyacını, destek birimleri yeni iş yükünü merak edebilir. Ortak mesajı korumak, bu farklı ihtiyaçları görmezden gelmeyi gerektirmez.

Öğretmek ve davranış değiştirmek için

Bir bayi eğitiminin değeri, katılımcıların ürünü daha doğru anlatabilmesine veya müşterinin sorusunu daha iyi karşılayabilmesine bağlanabilir. Bunun için yalnızca bilgi sunmak yeterli olmayabilir; deneme, geribildirim ve uygulama fırsatı da gerekebilir. Öğrenmenin etkinlikten sonra kullanılacağı ortam tasarımının dışında bırakılamaz.

Bununla birlikte, işte görülen her iyileşmeyi eğitim etkinliğine mal etmek de doğru olmaz. Yeni bir satış aracı, değişen fiyatlar veya yöneticinin desteği aynı sonucu etkileyebilir. Bu bölümde ayrıntılı ölçüm yöntemine girmeden kurulması gereken düşünce şudur: öğrenme amacı varsa, katılımcının daha sonra yapabilmesi beklenen iş tarif edilmelidir.

Satmak ve talep yaratmak için

Ürün lansmanında merak uyandırmak, ihtiyacı açıklamak, ürünü denetmek ve sonraki görüşmeyi başlatmak birbirini tamamlayabilir. Fakat salondaki heyecan satış sürecinin tamamı değildir. Katılımcının bir sonraki adımı belirsiz bırakılırsa, etkinlikte oluşan ilgi devam edemeyebilir.

Açılıştaki otomotiv vakasının bu açıdan değeri büyüktür: bayiye davete getirmek ile ön siparişe yönlendirmek ayrı tasarım meseleleridir. Etkinlik ekibinin ticari kararları tek başına vermesi beklenmez. Ancak bu kararları taşıyan satış ve ürün ekiplerinin hazırlığın dışında kalması da beklenmemelidir.

İlişki kurmak ve güçlendirmek için

İlişki amaçlı bir etkinlikte değerli olan yalnızca doğru kişileri aynı yere getirmek değildir. Birbirleriyle konuşabilecekleri zamanın, ortamın ve uygun eşleşmelerin oluşması gerekir. Aralıksız sahne programı, bu amaçla çelişebilir.

İlişkinin yönü de önemlidir. Kurum müşterilerinin kendisini daha çok dinlemesini isteyebilir; müşteriler ise kendi ihtiyaçlarını anlatabilecekleri bir muhatap arıyor olabilir. Başarılı bir buluşma bu iki beklentiye birlikte yer açar. Ev sahibinin konuşması kadar dinleme kapasitesi de tasarım konusudur.

Çalışanları birleştirmek ve motive etmek için

Birliktelik, aynı salonda bulunmaktan daha fazlasını gerektirir. Farklı birimlerin birbirini tanıması, görünmeyen katkıların fark edilmesi ve insanların ortak bir başarıya kendi emekleriyle bağ kurabilmesi önemlidir. Herkese aynı deneyimi sunmak da her zaman herkesin ihtiyacını karşılamaz.

Katılımın zorunlu olduğu bir toplantıda motivasyon özellikle hassas bir beklentidir. İnsanların orada bulunması, istekli olduklarını göstermez. Kurumun teşekkür etme niyeti; programın süresinde, ulaşım düzeninde, konuşmaların içeriğinde ve insanların temel ihtiyaçlarına gösterilen özende karşılık bulmalıdır.

Marka algısı oluşturmak için

Etkinlik, markaya ilişkin bir iddiayı deneyimlenebilir hâle getirebilir. Titizlik vadeden bir şirketin anlaşılır yönlendirmesi, yenilik iddiasındaki bir kurumun katılımcıya gerçekten yararlı bir deneyim sunması, yakınlık vurgusu yapan bir markanın ulaşılabilir ev sahipliği bu bağın örnekleridir.

Burada görünür olmak ile istenen anlamla görünür olmak farklıdır. Sıra dışı bir gösteri ilgi çekebilir, fakat insanların aklında kalan şey markayla ilişkilendirilemiyorsa amaçla bağ zayıftır. Tasarımın sorusu yalnızca “Konuşulur mu?” değil, “Hangi özelliğimizle ve hangi nedenle hatırlanırız?” olmalıdır.

Karar almak için

Yönetim toplantısı veya strateji çalıştayları da bir etkinliktir. Böyle bir buluşmada değer, uzun bir gündemin tüketilmesinden çok seçeneklerin anlaşılmasında ve uygulanabilir kararların oluşmasında bulunabilir. Karar yetkisi olan kişilerin katılımı, gerekli bilginin önceden hazırlanması ve anlaşmazlıkların konuşulmasına ayrılan süre bu nedenle önemlidir.

Toplantı sonunda herkes aynı kararın alındığını sanıyor, fakat farklı şeyler anlıyorsa süreç tamamlanmış değildir. Kararın ne olduğu, hangi koşula bağlı bulunduğu ve kimin devam ettireceği açıklığa kavuşmalıdır. Bu ihtiyaç, toplantı tutanağının biçiminden önce toplantının amacına aittir.

Topluluk ve paydaşları harekete geçirmek için

Bir paydaş buluşmasının hedefi ortak bir soruna katkı toplamak veya birlikte hareket etme iradesi oluşturmak olabilir. Böyle bir etkinlikte kurumun sahne süresi kadar diğer katılımcıların söz hakkı da önem taşır. İnsanları yalnızca destek verdiklerini göstermek için davet etmek, gerçek katılım beklentisiyle çatışabilir.

Amaçlar çoğu etkinlikte bir arada bulunur. Mesele, hepsine eşit öncelik vererek programı şişirmek değil, hangisinin belirleyici olduğunu bilmektir. **Etkinlik türü, amaç değildir; amaca ulaşmak için seçilen biçimdir.** Biçimden önce amacı konuşmak, hangi unsurun neden gerekli olduğunu açıklamayı kolaylaştırır.

1.5. Aynı Etkinlik, Farklı Sonuçlar

Otomobil lansmanı: kusursuz prodüksiyon, eksik iş sonucu

Açılıştaki lansmana bu kez bir seçim problemi olarak bakalım. Şirket, bayiler için etkileyici bir sunum hazırlayabilir; fakat davetin onlar açısından değerini anlamadan görsel kaliteye yatırım yaptığında eksik bir varsayım ile hareket eder. Bayinin zamanı, ürünün kendi işiyle ilişkisi ve sonraki ticari adım birlikte düşünülmelidir.

Bu vakadan çıkardığımız alternatif yönetim yaklaşımı, hazırlığı üç bağlantı üzerinden sorgulamaktır: hedeflenen kişinin gelme nedeni, etkinlikte yaşayacağı deneyim ve sonrasında ilerleyebileceği adım. Bunlar kaynakta gerçekleşmiş bir iyileştirme programı değildir; vakadan hareketle önerdiğimiz düşünme biçimidir. Etkinliğin unsurları bu bağlantıları güçlendirdiğinde, prodüksiyon yatırımı da daha açık bir işleve kavuşur.

Karayipler'deki konferans: güzel destinasyon, yanlış sonuç

Allen'ın başka bir örneğinde şirket, çalışanlarının birbirleriyle bağ kurmasını, fikir paylaşmasını ve ortak sorunlara çözüm üretmesini ister. Seçilen Karayip tesisinin plajı, yakınındaki alışveriş olanakları ve gece hayatı caziptir. Ancak bu özellikler katılımcıları birlikte zaman geçirmeye değil, farklı yönlerde dağılmaya teşvik eder. Şirket, çalışanların toplantılardan ayrılmasını önlemek için plajda ve şehirde kontrol sağlayacak kişiler görevlendirmeye kadar gider.⁵

Buradaki problem “Katılımcılar eğlenmek istedi” cümlesiyle açıklanamaz. Tasarım, birlikte çalışmayı hedeflerken çevrenin başka davranışları teşvik etmesini yeterince hesaba katmamıştır. İnsanları kontrol ederek salonda tutmak da onların zihinsel katılımını sağlayan bir çözüm değildir.

Allen, daha az dış çekiciliği olan bir tesisin ortak zaman geçirmeyi destekleyebileceğini söyler. Bu kitap açısından buna programın kendisini de eklemek gerekir: buluşmanın neden değerli olduğu anlaşılmalı, ortak çalışma ile serbest zamanın dengesi kurulmalıdır. Mekân seçimi önemlidir; fakat katılımcının ilgisini çekmeyen bir içeriğin bütün sorumluluğunu destinasyona yüklemek doğru olmaz.

Aynı destinasyon, başka bir şirket için doğru seçim

Aynı kaynakta, çikolata üretimiyle uğraşan başka bir şirketin Karayipler tercihi farklı bir anlam taşır. Çalışanların kakao plantasyonunda üretim sürecini görmesi, ürün bilgisini derinleştirilmesi ve sürecin başka aşamalarında çalışan insanlarla tanışması amaçlanır. Bu kez coğrafya, öğrenilecek konunun bir parçasıdır.⁵

Şirket ayrıca odalarının çoğunu kullanabileceği daha küçük bir tesis seçer. Çalışanların birbirleriyle karşılaşmasını kolaylaştıran bu tercih, öğrenme amacıyla ilişki kurma amacını destekler. Allen deneyimin beklentileri karşıladığını ve aştığını aktarır; ancak karşılaştırmalı öğrenme veya satış verileri sunmaz. Dolayısıyla örnekten belirli bir getiri oranı çıkaramayız.

Bu iki anlatı aynı otelde yürütülmüş kontrollü bir karşılaştırma değildir. Aynı bölgenin farklı amaçlar ve farklı tesis seçimleri içinde nasıl başka anlamlar kazanabildiğini gösterir. Başarının açıklaması destinasyonun ününde değil, bağlamla kurduğu ilişkidir.

Yönetim dersi

Bir çözüm incelenirken özelliklerinden davranışa, davranıştan sonuca doğru düşünmek yararlıdır. Mekân neyi kolaylaştırıyor? Katılımcılar orada nasıl hareket edecek? Bu hareket beklenen sonucu destekleyecek mi? Bu sorular, bir yerin fotoğraflarından veya bir önceki müşterinin memnuniyetinden daha fazlasını öğrenmeyi gerektirir.

Etkinliğin sahibi açısından çıkarım, her kararı tek başına vermek değildir. Ajansın yaratıcı önerisini, mekânın bilgisini ve kurumun hedefini aynı değerlendirmede buluşturmak. Uzmanlık, amaç açık olduğunda daha iyi çalışır; kurum da önerileri yalnızca beğeni üzerinden karşılaştırmak zorunda kalmaz.

1.6. Operasyonel Başarı ile Kurumsal Başarı Aynı Şey Değildir

Operasyonel başarı nedir?

Etkinliğin zamanında başlaması, insanların güvenli biçimde hareket edebilmesi, içeriğin anlaşılır sunulması, teknik hizmetlerin gereken işlevi yerine getirmesi ve taahhüt edilen işlerin tamamlanması operasyonel başarının parçalarıdır. Bunlar, kurumun beklediği sonuca ulaşabileceği zemini oluşturur.

Operasyonel başarıyı yalnızca “aksilik çıkmadı” diye tanımlamak eksik kalır. Katılımcılar zorlanmış, ekipler aşırı yüklenmiş veya kritik bir sorun son anda tesadüfen aşılmış olabilir. Sonucun nasıl üretildiği de değerlendirmeye dâhildir. Güvenilir bir operasyon, aynı koşullarda yeniden uygulanabilecek ve gerektiğinde açıklanabilecek bir çalışma düzenine dayanır.

Kurumsal başarı nedir?

Kurumsal başarı, etkinlikten beklenen değişimin ne ölçüde gerçekleştiğiyle ilgilidir. Bu değişim bilgi, karar, ilişki, davranış veya ticari sonuç alanında olabilir. Önceden tanımlanmadığında ise başarı değerlendirmesi kolayca en görünür ve en olumlu bulguların seçilmesine dönüşür.

Etkinlikten sonra satışın artması değerli bir bulgudur; artışın tamamının etkinlikten kaynaklandığını söylemek içinse daha fazla dayanak gerekir. Aynı dönemde fiyat, ürün bulunabilirliği veya satış ekibinin çalışması değişmiş olabilir. Tersine, uzun sürede ortaya çıkacak bir ilişki sonucunu ertesi gün görememek de hemen başarısızlık sayılmaz. Beklenen sonuç, değerlendirme zamanı ve etkinliğin katkısı ayrı ayrı düşünülmelidir.

Dört olası sonuç

Aşağıdaki matris, **EOMS kapsamında bu kitap için önerilen bir çalışma modelidir**. Doğrulanmış bir puanlama ölçeği veya dış bir standardın sınıflandırması değildir. İki başarı boyutunu birlikte tartışmaya yarar.

	Kurumsal sonuç zayıf	Kurumsal sonuç güçlü
Operasyon zayıf	Hem uygulama hem amaç bakımından yeniden değerlendirme gerekir.	Sonuç alınmıştır; fakat güvenilirlik ve tekrar edilebilirlik zayıftır.
Operasyon güçlü	İyi gerçekleştirilmiş, beklenen kurumsal katkısı sınırlı bir etkinliktir.	Amacı destekleyen, güvenilir biçimde gerçekleştirilmiş bir etkinliktir.

Bu tabloda “zayıf kurumsal sonuç”, etkinliğin bütünüyle değersiz olduğu anlamına gelmez. Yan sonuçlar veya henüz görünür olmayan katkılar bulunabilir. Aynı şekilde sonuçları henüz ölçülmemiş bir etkinlik doğrudan sol sütuna konulamaz; yeterli veri yoksa değerlendirme açık

bırakılmalıdır.

Matrisin bir başka sınırı daha vardır: güçlü ticari sonuç, ciddi bir güvenlik veya etik ihlali telafi etmez. Temel sınırlar, sonuçlar arasında takas yapılacak sıradan değişkenler değildir. Model, kabul edilebilir koşullarda yürütülen bir etkinliğin iki performans boyutunu konuşmak için kullanılmalıdır.

“Herkes çok beğendi” başarı ölçütü müdür?

Katılımcı memnuniyeti önemlidir; insanların deneyimini yok sayan bir başarı tanımı eksik olur. Fakat “beğenmek” geniş bir ifadedir. İnsanlar yemeği, konuşmacıyı, eski arkadaşlarıyla karşılaşmayı veya toplantının kısa sürmesini beğenmiş olabilir. Bu bulgunun hangi hedefe ilişkin olduğunu anlamak gerekir.

Üstelik “herkes” çoğu zaman geri bildirim veren kişiler demektir. Sessiz kalanlar, erken ayrılanlar veya daveti kabul etmeyenler görünmeyebilir. Memnuniyet verisini reddetmek yerine, neyi anlattığını ve neyi anlatmadığını bilmek daha yararlıdır. İyi değerlendirme, olumlu bir cümleyi büyütmekten çok, farklı bulguların birbiriyle nasıl ilişkilendiğini açıklamaya çalışır.

1.7. Etkinlik Bir Harcama mı, Yatırım mı?

Görünen maliyet: para

Mekân, prodüksiyon, yemek, ulaşım ve dış hizmetler bütçede görünür. Teklif karşılaştırmaları çoğunlukla bu kalemler üzerinden yapılır. Ancak bir teklifin düşük olması, kurumun toplamda daha az kaynak kullanacağı anlamına gelmeyebilir. Kapsam dışında bırakılmış hazırlık, içerik veya koordinasyon işleri kurumun içine dönebilir.

Bu nedenle etkinliğin maliyeti yalnızca faturaların toplamı olarak düşünülmemelidir. Neyin satın alındığı, kurumun hangi işi üstleneceği ve açık kalan ihtiyacın nasıl karşılanacağı anlaşılmalıdır. Ayrıntılı bütçe tekniği sonraki bölümlerin konusudur; burada kurulması gereken ilke, maliyetin kapsamla birlikte anlam kazandığıdır.

Görünmeyen maliyet: zaman

Varsayımsal olarak 400 çalışanın üç saatlik bir toplantıya katıldığını düşünelim. Yalnızca toplantı süresi 1.200 kişi-saat eder; hazırlık ve ulaşım bunun dışındadır. Bu hesap, toplantının yapılmaması gerektiğini göstermez. Kurumun ne kadar ortak dikkat ayırdığını görünür kılar.

Bu süreyi doğrudan bir saatlik ücretle çarparak “kesin kayıp” ilan etmek de yanıltıcı olabilir. Çalışanlar o sırada işlerine katkı sağlayacak bir konuyu öğreniyor olabilir. Zamanın değeri, aynı sürede başka ne yapılabileceği ve etkinliğin ne kazandırdığıyla birlikte değerlendirilir. Her durumda davetlilerin zamanını ücretsiz bir kaynak gibi görmek, tasarım kalitesini düşürür.

Görünmeyen maliyet: yönetim enerjisi

Bir etkinlik bütçesini aşmadan da kurumun dikkatini tüketebilir. Aynı kararın tekrar tekrar açılması, belirsiz onaylar ve çelişkili talepler çok sayıda kişinin zamanını küçük parçalar hâlinde kullanır. Bu yük bazen tek bir faturada görünmediği için maliyetsiz sanılır.

Allen'ın zaman, para ve enerjiye birlikte bakan yaklaşımı burada yararlıdır.⁶ Örneğin dekor revizyonu için yapılan her toplantı kendi başına kısa olabilir. Fakat karar ölçütü belli olmadığı için tekrar eden görüşmeler, önemli içerik veya katılımcı ihtiyaçlarının konuşulmasına ayrılacak dikkati azaltır. Yönetim enerjisini korumak, ayrıntıları önemsememek değil, hangi kararın nasıl kesinleşeceğini bilmektir.

Fırsat maliyeti

Bir etkinliğin alternatifi her zaman daha küçük bir etkinlik değildir. Aynı amaç, bazı koşullarda bölgesel buluşmalar, müşteri ziyaretleri, kısa çevrim içi oturumlar veya iyi hazırlanmış bir içerik dizisiyle daha uygun biçimde karşılanabilir. Bazı ihtiyaçlar içinse insanların aynı yerde buluşması belirgin bir üstünlük sağlar.

Fırsat maliyetini düşünmek, seçilmeyen alternatifin ne sağlayabileceğini sorgulamaktır. Bu sorgulama yalnızca para üzerinden yapılamaz. Erişim, ilişki derinliği, zamanlama ve uygulanabilirlik de değişir. Etkinliğin yapılması kararı, eldeki seçenekler içinde gerekçelendirildiğinde daha sağlamdır; varsayılan tek yol olarak kabul edildiğinde ise karşılaştırma fırsatı kaybolur.

Yatırım olarak etkinlik

Bir harcamaya “yatırım” demek, onu kendiliğinden değerli yapmaz. Yatırım bakışı, hangi katkının beklendiğini, bu katkının nasıl izleneceğini ve belirsizliğin nerede bulunduğunu konuşmayı gerektirir. Her katkı hemen parasal karşılığa çevrilemeyebilir. Güven, anlayış veya kurum içi ilişki de amaç olabilir; bunlar için uydurma gelir rakamları üretmek gerekmez.

Burada kullanılan yatırım ifadesi bir yönetim bakışıdır; harcamanın muhasebe sınıflandırmasına ilişkin bir hüküm değildir. Esas değişiklik şudur: kurum yalnızca “Ne kadar harcadık?” diye sormaz. “Bu kaynağı ayırmakla ne elde etmeyi bekledik, ne gördük ve tekrar ayırır mıyız?” sorularını da sorar.

1.8. Daha Büyük ve Daha Pahalı Her Zaman Daha İyi Değildir

Gösteriş ile etkiyi birbirinden ayırmak

Büyük bir sahne güçlü bir ortak an yaratabilir. Geniş ekran, kalabalık bir salonda herkesin içeriği izlemesini sağlayabilir. Tanınmış bir konuşmacı, ulaşılması güç bir kitlenin dikkatini çekebilir. Bunlar gerçek katkılardır. Fakat aynı seçimler, işlevleri düşünülmeden yapıldığında, kaynakların kolayca görünür ama düşük katkı alanlarda toplanmasına yol açabilir.

Gösteriş ile etki arasındaki ayrım, tasarımın sade veya ihtişamlı olmasına bakılarak yapılamaz. Asıl ayrım, seçimin gerekçesindedir. Etkinlikte güçlü bir duygusal ortaklık kurmak isteyen bir kurum için iyi tasarlanmış sahne deneyimi merkezî olabilir. Ayrıntılı müzakere yapılacak küçük bir buluşmada ise aynı yatırım görüşmenin niteliğine çok az katkı sağlayabilir.

Etkinlikte gösteriş odaklı kararlar

Bazen bir unsur, katılımcının ihtiyacından çok kurum içindeki görünürlüğü nedeniyle büyür. Bir önceki etkinlikten daha büyük ekran, rakibin kullandığından daha ünlü bir isim veya yönetimin fotoğrafta görmeyi istediği bir dekor tercih edilebilir. Bu tür kararları yalnızca kişisel beğeni sorunu olarak okumak yetersizdir.

Eğer kurum başarıyı yalnızca fotoğraflar, salon büyüklüğü ve konuşulurluk üzerinden ödüllendiriyorsa, ekiplerin bunlara yönelmesi anlaşılır bir sonuçtur. Daha dengeli kararlar için değerlendirme biçiminin de değişmesi gerekir. İçerik anlaşılabilirliği, görüşmelerin niteliği veya etkinlik sonrası takip görünür kılınmadığında, bu alanlar bütçe tartışmasında kendilerini savunmakta zorlanır.

Bütçeyi amacın etrafında dağıtmak

Bir eğitim etkinliğinde uygulama zamanı, iyi eğitmen ve gerekli materyal korunması gereken unsurlar olabilir. Bir müşteri buluşmasında doğru katılımcıları getirebilmek ve onlarla yeterli zaman geçirmek öncelik taşıyabilir. Kurumun bütçesini tartışmaya bu ihtiyaçlardan başlaması, “Her kalemi aynı oranda küçültelim” yaklaşımından daha anlamlı sonuç verir.

Çünkü bütün kesintiler aynı şeyi eksiltmez. Bazı dekor unsurlarından vazgeçmek deneyimin temelini değiştirmeyebilir; anlaşılır ses hizmetini veya zorunlu bir erişim ihtiyacını azaltmak ise katılımı doğrudan etkileyebilir. Bütçe kararı, her kalemin işlevini ve diğer unsurlarla ilişkisini bilen kişilerin katkısıyla verilmelidir. Uzmanların açıklaması bu noktada yalnızca fiyat savunması değil, karar için gerekli bilgidir.

50 doğru kişi mi, 1.000 kişi mi?

Allen, *Event Planning* kitabında sınırlı bütçesi olan bir şirketin bin konferans katılımcısına zayıf bir gala deneyimi sunmak yerine, ilişki geliştirmek istediği elliden fazla kişiye odaklanan özel bir buluşmayı değerlendirebileceğini anlatır. Ardından bir tedarikçinin halka kapatılmış bir tiyatro sahnesinde, gösterinin sanatçıların da yer aldığı özel bir yemek düzenlediği örneğini verir.⁷

Kaynağın vurgusu katılımcı sayısının küçüklüğüne değil, hedef kitleyle geçirilen zamanın niteliğine dayanır. Çok sayıda kişinin aynı ortamda bulunması, onların kurumun ilişki kurmak istediği kişiler olduğu anlamına gelmez. Görünürlüğü büyütme çalışırken asıl görüşmeler için yer bırakmamak mümkündür.

Ancak bu örnek, küçük etkinliğin her zaman üstün olduğunu göstermez. Kurumun amacı bütün çalışanlarına aynı anda ulaşmaksa dar bir davetli grubu yanlış tercih olabilir. Seçici bir müşteri buluşması için anlamlı olan karar, kapsayıcı bir şirket toplantısı için uygun olmayabilir. “Doğru kişi” ifadesi de insanlara değer biçmek değil, belirli etkinliğin amacıyla ilgili katılımcıyı tarif etmek için kullanılmalıdır.

“Daha az” bazen neden daha fazladır?

Azaltmanın yararı, geride kalan unsurlara alan açmasında bulunur. Daha az konuşma, tartışmaya daha çok zaman bırakabilir. Daha az paralel oturum, birbiriyle çalışması gereken kişilerin karşılaşmasını kolaylaştırabilir. Daha dar bir içerik kapsamı, katılımcının en önemli noktayı anlamasına yardım edebilir.

Öte yandan yetersiz personel, eksik hazırlık veya ortadan kaldırılmış temel hizmet aynı mantıkla savunulamaz. Seçicilik, işlevi koruyarak sadeleştirmektir. İyi bir küçültme kararı, nelerin çıkarıldığını olduğu kadar nelerin özellikle korunduğunu da açıklayabilmelidir.

1.9. Etkinliğin Değeri Katılımcının Yaşadığı Anda Oluşur

Şirketin amacı ile katılımcının beklentisi

Şirket ürününü anlatmak isterken müşteri kendi sorununa cevap arıyor olabilir. Yönetim yeni stratejiyi paylaşmak isterken çalışan, bunun iş yükünü nasıl etkileyeceğini öğrenmek isteyebilir. Bu beklentiler mutlaka çelişmez; fakat kendiliğinden örtüşmez de.

Tasarımdaki önemli iş, kurumun söylemek istediğiyle katılımcının anlamaya ihtiyaç duyduğu konu arasında bağ kurmaktır. Etkinliğin programı yalnızca kurum içi konuşmacı talepleri toplanarak oluşturulursa, davetlinin ihtiyacı görünmez kalabilir. Katılımcı hakkında bilgi toplamak bu yüzden yalnızca kayıt formundaki alanları doldurmak değildir. Onun hangi belirsizlikle geldiğini ve hangi kazanımla ayrılmak istediğini anlamaya çalışmaktır.

Katılımcı neden gelmeli?

Davet, bir zaman talebidir. İnsanlardan işlerini, yolculuklarını veya kişisel planlarını buna göre düzenlemeleri istenir. Dolayısıyla etkinliğin sunduğu değer, kurumun kendi önemine ilişkin kanaatinden daha açık olmalıdır. Yeni bilgiye erişim, soru sorabilme, deneyimleme veya belirli insanlarla görüşme bu değerın parçaları olabilir.

Zorunlu katılımda da bu soru geçerliliğini korur. İnsanların gelmesi sağlanabilir; dikkatleri aynı yöntemle güvence altına alınamaz. Programın kendi işlerine nasıl katkı sağladığını görmeleri gerekir. Davette vaat edilen deneyimle içeride yaşananlar arasındaki tutarlılık, sonraki davetlere duyulan güveni de etkileyebilir.

Katılım başarı değildir

Salonda bulunmak, bir konuşmayı takip etmek, soru sormak ve sonrasında harekete geçmek aynı düzeyde katılım değildir. Bunlar arasında otomatik bir geçiş yoktur. Bir kayıt sayısı etkinliğin erişimi hakkında bilgi verir; insanların ne anladığını veya neyi kullanacağını tek başına açıklamaz.

Varsayımsal bir hibrit toplantıda uzaktan katılanların yalnızca sahneyi görmesi, salondaki etkileşime aynı ölçüde eriştikleri anlamına gelmeyebilir. Onların sorularının da ele alınması, sunumdaki bilgilerin okunabilmesi ve konuşmaların izlenebilmesi tasarının parçasıdır. Burada belirli bir platformun özelliğinden söz etmiyoruz; seçilen ortam ne olursa olsun katılım ihtiyacının ayrıca düşünülmesini öneriyoruz.

Benzer biçimde, farklı erişim veya dil ihtiyaçlarının gözden kaçması da insanların fiziksel olarak bulunduğu bir etkinliği fiilen takip edememesine yol açabilir. Katılımı saymakla yetinmeyen bir yönetim, deneyimin kimler için gerçekten çalıştığını da anlamaya çalışır.

Hatırlanan etkinlik ile etkili etkinlik arasındaki fark

Bir etkinlik çok etkileyici bir açılışla hatırlanabilir; fakat katılımcı hangi mesajın verildiğini açıklayamayabilir. Başka bir etkinlikte ise sakın bir soru-cevap bölümü, kişinin önemli bir yanlış anlamasını giderebilir. İkinci an, gösterişli bir anı üretmeden de değer yaratmış olabilir.

Hatırlanabilirlik yararlıdır, ancak neyin hatırlandığı önemlidir. Kurumun seçtiği mesaj, insanların yaşadığı deneyimin içinde karşılık bulduğunda daha anlamlı bir bağ oluşur. Katılımcı deneyimi bu nedenle programın üzerine eklenen hoş bir katman olarak görülemez. Kurumsal amacın insanla karşılaştığı yerdir.

1.10. Etkinlik Kurumun Kendisi Hakkında Bir Mesajdır

Etkinlikte söylediğiniz ile yaptığınız uyumlu mu?

Judy Allen'ın aktardığı bir finans şirketi, bütün departmanlarını önemli bir başarı açıklaması için kurum dışındaki bir toplantıya götürür. Amaç çalışanları bir araya getirmek ve katkıları için teşekkür etmektir. Otobüslerin hareket ve dönüş saatleri öğle yemeği zamanını kapsar. Çalışanlar, etkinliğin niteliği ve saati nedeniyle ikram bekler; ancak kahve ve çay dâhil yiyecek-içecek planlanmamıştır.⁸

Dönüşte şirket yemekhanesi kapanmış, çevredeki seçenekler de azalmıştır. Çalışanlar yemek bulmaya çalışır; Allen'ın anlatımında öğleden sonranın önemli kısmı yaşanan muameleyi konuşmakla geçer. Bir yönetici kendi ekibi için yemek sipariş ederek durumu hafifletmeye çalışır. Yine de şirketin teşekkür mesajı, insanların yaşadığı deneyimle çelişmiştir.

Kaynak bu olayın üretkenlik veya bağlılık üzerindeki etkisini sayısal bir araştırmayla ölçmez. Anlatıdan çıkarılabilecek yönetim dersi daha yalındır: mesajın taşıyıcısı yalnızca konuşma metni değildir. Katılımcıya ayrılan zaman, gösterilen özen ve karşılanan ihtiyaçlar da aynı mesajın içindedir.

Küçük detayların büyük mesajları

Bu vakada yiyecek konusu yalnızca bir ikram tercihi değildir. İnsanların öğle yemeğine ulaşmasını engelleyen programın nasıl tasarlandığıyla ilgilidir. Her etkinlikte yemek sunmak gerektiği sonucuna varmak yerine, programın katılımcının temel ihtiyacını nasıl etkilediğine bakmak gerekir.

Zaman farklı planlanabilir, uygun bir yemek arası verilebilir veya dönüşte erişilebilir bir seçenek hazırlanabilirdi. Bunlar bu kitapta önerdiğimiz alternatiflerdir. Ortak özellikleri, çalışanların gününü bütün olarak düşünmeleridir. Sadece sahnedeki yarım saati tasarlayıp öncesini ve sonrasını katılımcının kendi sorunu saymamak, deneyimin tutarlılığını güçlendirir.

Etkinlik bir kurum kültürü sahnesidir

Kurum kültürü, büyük konuşmaların yanında küçük davranışlarda görünür olur. Kimin sözü kesiliyor, kimin emeği anılıyor, yöneticiler kimleri dinliyor, ekiplerin yükü nasıl paylaşılıyor? Katılımcılar bu işaretleri program metni dışında da görür.

Conway'ın kendi deneyiminden aktardığı başka bir olayda, kötü hava koşullarında çalışan saha görevlileri etkinlik sonunda teşekkür için çağrılır. Uzun bir yürüyüşün ardından yağmur altında bekletilirler ve yöneticinin kısa teşekkürünü dinlerler. Conway bu muamelenin kendisinde yeniden çalışma isteği bırakmadığını anlatır.⁹

Allen'ın çalışan toplantısı ile Conway'ın saha ekibi örneği farklı bağlamlara aittir. Ortak sorun, teşekkür niyetinin teşekkür edilen kişilerin koşullarını dikkate almamasıdır. Kurum adına verilen

mesajın tutarlılığı, yalnızca davetlilerle ilişkide değil, etkinliği üreten insanlara davranışta da sınanır.

İtibar bir prodüksiyon kalemi değildir

İtibar, bütçeye ayrı bir satır eklenerek güvence altına alınamaz. Etkinliğin farklı anlarında verilen sözlerin ve alınan kararların birikimiyle ilişkilidir. Özenli bir sahne, karşılamaadaki ilgisizliği veya katılımcının sorusuna gösterilen küçümsemeyi kendiliğinden gidermez.

Bu nedenle sorunların ilk açıklamasını bir tedarikçide aramak eksik kalabilir. Catering hizmeti sipariş edilmemişse mesele servis kalitesinden önce tasarım ve karar meselesidir. Yanlış yönlendirme verilmişse bunun nedeni baskı işi kadar bilgi akışı da olabilir. Sorumluluğu araştırmak gerekir; fakat araştırma, aynı hataya izin veren süreci de görünür kılmalıdır.

1.11. Kusursuzluk Yanılgısı

“Hiçbir şey ters gitmedi” başarı mıdır?

Bir etkinlikten sonra bu cümle rahatlatma ifadesi olarak anlaşılabilir. Fakat değerlendirme burada biterse, hem sonuçlar hem de görünmeyen sorunlar kaybolur. Yönetimin fark etmediği bir aksaklık, sahadaki bir uzmanın hızlı müdahalesiyle giderilmiş olabilir. Katılımcı yaşadığı güçlüğü paylaşmamış olabilir. Şanslı bir sonuç da hazırlığın yeterli olduğunun kanıtı sayılabilir.

Bu yüzden “Neden sorun görünmedi?” sorusu bazen “Ne sorun oldu?” kadar değerlidir. Sistem gerçekten dayanıklı mıydı, ekip olağanüstü çaba mı gösterdi, yoksa kritik bir koşul tesadüfen mi elverişli kaldı? Bu ihtimalleri ayırmadan aynı planı tekrar kullanmak, eldeki deneyimden eksik sonuç çıkarmaktır.

Önlenebilir hata ile beklenmeyen olay arasındaki fark

Gerekli bir kontrolün yapılmaması, görevlerin belirsiz bırakılması veya açıkça bildirilmiş bir ihtiyacın unutulması önlenebilir sorunlar üretebilir. Buna karşılık bütün değişkenleri önceden bilmek mümkün değildir. Katılımcı davranışı, çevre koşulları ve dış bağımlılıklar planın dışında gelişebilir.

Ancak “beklenmeyen” kelimesi tek başına yeterli açıklama değildir. Varsayımsal olarak bir konuşmacının hastalanması tam zamanıyla öngörülemeyebilir; kritik konuşmacının katılamaması ihtimali yine de düşünülebilir. Hazırlık, her olayın tarihini bilmek değil, önemli kayıplar karşısında ne yapılabileceğini değerlendirmektir.

Conway, risk değerlendirmesini tek seferlik bir belge olarak ele almaz; koşullar değiştiğinde, yeni bir tehlike görüldüğünde veya ramak kala bir olay yaşandığında gözden geçirilmesini ister.¹⁰

Burada aktarılan ilke, hazırlığın yeni bilgi karşısında güncellenmesidir; kitaptaki eski mevzuat veya teknik ayrıntılar güncel gereklilik yerine kullanılmamaktadır.

Etkinlikte sıfır hata gerçekçi mi?

Sıfır hata sözü vermek, belirsizliği ortadan kaldırmaz. Hataların konuşulmasını zorlaştırıyorsa öğrenmeyi de engelleyebilir. Buna karşılık hatanın kaçınılmaz olduğunu söyleyerek hazırlık eksiklerini normalleştirmek de kabul edilebilir bir yönetim yaklaşımı değildir.

Farklı sapmalar farklı önem taşır. Önemsiz bir görsel ayrıntıyla insanların güvenliğini etkileyen bir eksiklik aynı değerlendirme içinde eritilemez. Kaliteyi korumak, kritik koşullarda tavizsiz olmayı; daha küçük sapmalarda ise etkisini anlayıp uygun tepki verebilmeyi gerektirir. Yönetimin ihtiyacı kusursuzluk iddiasından çok, dürüst bir hazırlık ve müdahale kapasitesidir.

Yeni kalite tanımımız

Bu kitapta kaliteyi; amaca uygunluk, özenli uygulama, kritik hataların önlenmesi, sapmaların fark edilmesi ve sonuçlardan öğrenme ilişkisi içinde ele alıyoruz. Bu, EOMS için önerdiğimiz çalışma yaklaşımıdır; bağımsız bir kalite standardının tanımı değildir.

Kaliteli bir etkinliğin kurumsal hedeflere anlamlı katkı sağlaması beklenir. Ancak değerlendirme, sonucu üretirken insanların nasıl etkilendiğini ve kaynakların nasıl kullanıldığını da içermelidir. Bir günün iyi görünmesi, tekrar edilemeyecek bir ekip yorgunluğuna veya göz ardı edilmiş ciddi bir riske dayanıyorsa tablo eksiktir.

Kusursuzluk iddiasının yerini, neyin önemli olduğunu bilen ve bunu güvenilir biçimde yöneten bir kalite anlayışı almalıdır. Böyle bir anlayış, sorunları saklamak yerine etkilerini azaltacak kadar erken görmeye çalışır.

1.12. Etkinlik Yönetiminde Olgunluk: “Yaptık”tan “Yönettik”e

Bir kurum çok sayıda etkinlik düzenlemiş olabilir; bu, her etkinlikten öğrendiğini göstermez. Deneyim, ancak kararları ve çalışma biçimini değiştirdiğinde kurumsal bir kapasiteye dönüşür.

The Business of Events Management içindeki Free Spirit Events vakası bu ayrımı başka bir açıdan açar. Etkinlik şirketinde deneyimli çalışanlar vardır, fakat yön eksikliği nedeniyle birimler kendi doğrularına göre hareket etmeye başlamıştır. Yöneticiler arasındaki güvensizlik ve güç mücadelesi, müşteri algısına da yansımaktadır. Yeni sahibin etkinlik deneyimi, bu örgütsel sorunları tek başına çözme yetmez.¹¹

Vaka, başarılı bir dönüşümün tamamlanmış hikâyesi olarak sunulmaz; yönetim problemini düşünmeye açar. Kurumsal etkinlikler açısından bize hatırlattığı nokta, tecrübe ile ortak çalışma düzeninin farklı şeyler olduğudur. Aşağıdaki beş seviye, bu ayrımı konuşmak üzere **EOMS kapsamında geliştirdiğimiz öneri niteliğinde bir olgunluk modelidir.** Akademik olarak doğrulanmış bir ölçek veya sertifikasyon sınıflandırması değildir.

Seviye 1 – Etkinliği gerçekleştirmek

Bu düzeyde temel soru, işin yapılıp yapılmadığıdır. Salon aılımlış, insanlar gelmiş, program tamamlanmıştır. Başarı çoğu zaman belirli kişilerin çabası ve son dakika çözümleriyle sağlanır. Kurumda emek ve beceri bulunabilir; ancak bunlar ortak bir çalışma yöntemine dönüşmemiştir.

Küçük bir etkinlikte bu düzen yeterli görünse de iş büyüdüğünde kırılğanlaşabilir. Aynı kişinin bütün eksikleri kapatması beklendiğe sistem onun hafızasına ve dayanıklılığına bağımlı hâle gelir. İlk ilerleme, bu kişinin daha çok çalışmasında değil, işin nasıl yürüdüğünün başkaları tarafından da grlebilmesindedir.

Seviye 2 – Etkinliği planlamak

Takvim, bütçe, görevler ve teslimler belirginleşir. Ekipler neyin beklendiğini daha erken öğrenir; bazı sürprizler azalır. Geçmiş dosyalar yeniden kullanılabilir hâle gelir ve hazırlık kişisel hafızanın ötesine taşınır.

Ancak iyi planlanmış bir etkinlik hâlâ yanlış amaca hizmet edebilir. Ayrıca planın bulunması, onun uygulanabilirliğinin sınılandığı anlamına gelmez. Bu seviyenin kazanımı düzen ve grnrlktr; sonraki ihtiyaç, planın koşullarla birlikte izlenmesi ve gerektiğinde değiştirilmesidir.

Seviye 3 – Etkinliği kontrol etmek

Kurum, hazırlığın gerçekten hangi durumda olduğunu anlamaya başlar. Açık işler, değişiklikler, bağımlılıklar ve kritik riskler konuşulur. Hazır olduğunu söylemek ile hazır olduğunu göstermek arasında ayırım yapılır.

Bu düzeyin başarısı daha fazla belge üretmek değildir. Bir eksikliğin, etkisi büyümeden karar verebilecek kişiye ulaşmasıdır. Kontrol bilgisi yalnızca rapor hazırlamak için toplanıyorsa süreç ağırlaşabilir. Doğru bilgi zamanında karar değiştirebiliyorsa kontrol, uygulamanın güvenirliğini artırır.

Seviye 4 – Etkinliği stratejik araç olarak kullanmak

Kurum, etkinliği yapma kararını hedefiyle ilişkilendirir. Katılımcı, içerik, format ve kaynak tercihleri bu ilişkinin içinde değerlendirilir. Etkinlikten vazgeçmek veya başka bir yönteme geçmek de meşru seçenekler arasına girer.

Burada başarı yalnızca daha iyi gerçekleştirmek değildir; neyi gerçekleştirmeye değer bulunduğunu açıklayabilmektir. Etkinlikten sonra elde edilen bulgular da bir sonraki kaynak kararına katkı sağlar. Böylece etkinlik, kendi takvimini sürekli yeniden üreten bir alışkanlık olmaktan çıkar ve kurumun çalışma araçları arasındaki yerini gerekçesiyle kazanır.

Seviye 5 – Etkinliklerden öğrenen kurum

En ileri düzeyde deneyim, dosyalanan bir raporun ötesine geçer. Bir sorunun neden tekrarladığı anlaşılır ve sonraki işin planı buna göre değişir. Conway’ın kapanış yaklaşımında da önerilerin değerlendirilip gelecek etkinliğin belgelerine işlenmesi özellikle vurgulanır.³

Varsayımsal olarak sunumların sürekli geç teslim edildiğini düşünelim. “Bir dahaki sefere erken isteyelim” demek tek başına öğrenme değildir. İçerik onayının kimde beklediğini anlamak, teslimin diğer işlere etkisini görünür kılmak ve yeni düzenin işe yarayıp yaramadığını takip etmek gerekir. Öğrenme, sonraki davranışta iz bırakır.

Bu seviyeler kurumları tek bir puanla sıralamak için kullanılmamalıdır. Aynı kurum teknik hazırlıkta güçlü, sonuç takibinde zayıf olabilir. Ayrıca üst düzey düşünmek, önceki düzeylerin işlerini gereksiz kılmaz. Stratejik amaç, iyi plan ve güvenilir uygulamayla birlikte anlam kazanır.

1.13. Bu Kitap Etkinliğe Nasıl Bakacak?

Etkinliği bir sistem olarak görmek

Bu kitap boyunca kararların birbirini nasıl etkilediğine bakacağız. Geç değişen bir programın yalnızca sahneyi değil, ulaşımı, ekipleri ve katılımcı deneyimini nasıl etkileyebileceğini birlikte düşüneceğiz. Bir sorunu bulunduğu noktada çözmeye çalışırken onu doğuran bağlantıları da inceleyeceğiz.

Sistem bakışı, etkinliği karmaşık terimlerle anlatmak için kullanılmayacak. Amacı, kimin yaptığı belli olan işlerin arasında sahipsiz boşluklar kalmasını önlemek ve kurumun bütünü görebilmesini sağlamak olacak.

Kararları amaçtan başlatmak

Amaç, hazırlığın başında yazılıp kaldırılan bir cümle olarak kalmayacak. Mekân, içerik, bütçe ve format tartışmalarında başvurulabilecek açıklıkta ele alınacak. Bir öneriyi değerlendirmek için “Güzel mi?” sorusunun yanında “Neyi mümkün kılıyor?” sorusu da sorulacak.

Bu yaklaşım yaratıcılığı daraltmak zorunda değildir. İyi tanımlanmış bir ihtiyaç, uzmanlara çözüm üretmek için daha güçlü bir başlangıç verir. İlk fikre bağlılık azalırken, amaca hizmet eden farklı seçenekleri görme imkânı artar.

Uzmanlığı doğru yerde kullanmak

Etkinlik Sahibi (Event Owner), bütün teknik ve operasyonel işleri kendisi yapan kişi olarak ele alınmayacak. Bu kitapta söz konusu rolü, kurum adına amacı, kararları ve sonuçların takibini bir arada tutan bir sahiplik rolü olarak kullanıyoruz. Bu kullanım, her kurumda aynı adla bulunan evrensel bir unvan iddiası taşımaz.

Ajansın, mekânın ve teknik ekiplerin uzmanlığı bu yapının temelidir. Kurumun görevi uzmanlıklarını gereksizleştirmek değil, hangi ihtiyaca hizmet etmelerini beklediğini açıklamak ve kendi yetkisindeki kararları zamanında vermektir. Bu iş bölümünün sınırlarını bir sonraki bölümde açacağız.

Riski sonradan değil, baştan yönetmek

Risk yalnızca kriz anında konuşulmayacak. Bir seçeneğin hangi bağımlılıkları oluşturduğu ve hangi koşullarda çalışmayabileceği, kararın parçası olacak. Hazırlıkta yeni bilgi geldikçe değerlendirme güncellenecek.

Bu yaklaşım her ihtimali eşit ölçüde büyütme anlamına gelmez. Kritik olanı ayırt etmek, uygun uzmanlığı devreye sokmak ve kabul edilebilir sınırları bilmek gerekir. Belirsizliği saklamayan bir hazırlık, kararları daha gerçekçi kılar.

Başarının ölçmek

Ölçüm, etkinlikten sonra iyi görünen birkaç sayı seçmek için kullanılmayacak. Hangi soruya cevap arandığı önceden düşünülecek; elde edilen bilginin sınırları açık tutulacak. Bilinmeyen sonuç, biliniyormuş gibi gösterilmeyecek.

Her etkinliğe aynı ölçütleri dayatmak yerine, amacın gerektirdiği kanıt aranacak. Memnuniyet, öğrenme, ilişki ve ticari sonuç birbirinin yerine kullanılmayacak. Ayrıntılı yöntemler ileride ele alınacak; burada temelimiz, başarı iddiasını açıklanabilir bulgulara dayandırmak olacak.

Her etkinlikten öğrenmek

Etkinliğin sonunda yalnızca ne olduğunu değil, neden olduğunu ve sonraki kararın nasıl değişeceğini konuşacağız. Bu çalışma, bir sorumlu arama toplantısına indirgenmeyecek. Farklı ekiplerin gördüklerini bir araya getirerek tekrar eden koşulları anlamaya çalışacağız.

Bu bütünlük, kitapta geliştirdiğimiz **Etkinliğin Sahibi – Kurumsal Etkinlik Yönetim Sistemi (EOMS)** yaklaşımının temelidir. EOMS, burada literatürden yararlanılarak kurulan özgün bir çalışma çerçevesidir; başka bir meslek standardının adı veya onun yerine geçen bir sertifikasyon sistemi değildir. Kitabın yol haritası kısaca şöyledir:

Sahiplik ve yetki (MANDATE) □ Amaç (WHY) □ İhtiyacın tanımı (BRIEF) □ Tasarım (DESIGN) □ Satın alma (BUY) □ Planlama (PLAN) □ Hazırlık doğrulaması (READY) □ Canlı uygulama (LIVE) □ Sonuçların değerlendirilmesi (MEASURE) □ Öğrenme (LEARN).

Bu sıralama, her işin yalnızca bir kez yapıldığı katı bir çizgi değildir. Tasarımda ortaya çıkan bilgi bütçeyi, satın almada görülen sınırlar kapsamı, provada ortaya çıkan bir ihtiyaç planı yeniden değerlendirmeyi gerektirebilir. Modelin işlevi, geri dönüşleri ortadan kaldırmak değil, bunları görünür ve yönetilebilir kılmaktır.

Bölümün ana fikri: sahneden yönetim masasına

Açılıştaki otomotiv lansmanını yeniden düşünelim. Araçların sahneye doğru anda çıkması, ışığın iyi kurulması ve programın işlemesi hâlâ gereklidir. Fakat bütün bunlar bayinin neden geleceği, ne anlayacağı ve sonrasında hangi adımı atabileceğiyle ilişkilendirildiğinde kurumsal anlamını bulur.

Bir etkinliğin ışığı, sesi ve görüntüsü katılımcının gördüğü yüzüdür. Onun arkasında kurumun neyi önemli bulduğu, insanlardan ne istediği ve kaynaklarını hangi sonuca ayırdığı vardır. Profesyonel etkinlik yönetimi, bu iki tarafı birlikte taşıyabilmektir.

Bu nedenle başlangıçta soracağımız soru şudur: **Bu etkinlikle neyi değiştirmek istiyoruz?**

Uygulama: bir sayfalık etkinlik gerekçesi

Yaklaşan bir etkinliğinizi seçin. Kurumun beklediği değişimi, katılımcının elde edeceği değeri ve bu amaç için etkinlik yapmanın neden uygun olduğunu birer kısa paragrafla yazın. Son paragrafta, başarının anlaşılması için hangi bilgilerin gerekeceğini ve bugün neleri henüz bilmediğinizi belirtin.

Bu çalışma EOMS'nin amaç fazına (WHY) hazırlıktır. Bu bölüm için önerilen ilk kontrol sorusu, "Etkinliğin yapılmasını, yalnızca formatını ve ihtiyaç listesini saymadan gerekçelendirebiliyor muyuz?" sorusudur. Çıktı, ayrıntılı briefin veya bütçe onayının yerine geçmez; onları hazırlayacak düşünceyi açıklığa kavuşturur.

Amaç açıklığa kavuştuğunda yeni bir soru belirir: Hazırlık ilerlerken bu amacı kim koruyacak? Farklı uzmanlıkların önerileri, kurumun beklentileri ve kaynak sınırları arasında kararların alınmasını kim sağlayacak? İkinci bölüm, **Event Owner: Sahiplik, Yetki ve Yönetişim**, bu sorumluluğun nasıl tanımlanacağını ele alacak.

Kaynaklar ve bölüm notları

Bu bölümde kitap vakaları özgün Türkçe anlatımla özetlenmiş; kaynak yazarlarının aktardığı olaylar, bu kitabın yorumları ve varsayımsal uygulama örnekleri birbirinden ayrılmıştır. Eski kaynaklardaki fiyatlar güncel maliyet verisi olarak kullanılmamıştır. Basılı sayfa numarası ile yüklenen dosyanın sayfa sırası farklı olduğunda ikisi de belirtilmiştir. Web kaynakları 21 Eylül 2026 tarihinde kontrol edilmiştir.

Tamamlayıcı mesleki kaynaklar: *International EMBOK, "Phases"*, etkinliğin yaşam döngüsü için; *Events Industry Council, CMP International Standards, Şubat 2025*, basılı s. 4 / PDF s. 5, stratejik planlamada kurum amacı, etkinlik gerekliliği ve hedef kitlenin ihtiyaçları arasındaki ilişki için kullanılmıştır. EOMS, başarı matrisi ve beş seviyeli olgunluk modeli bu kaynaklara aitmiş gibi sunulmamış; kitap kapsamında önerilen çalışma modelleri olarak belirtilmiştir.

Kaynak notları

1. Judy Allen, *The Executive's Guide to Corporate Events & Business Entertaining: How to Choose and Use Corporate Functions to Increase Brand Awareness, Develop New Business, Nurture Customer Loyalty and Drive Growth*, John Wiley & Sons Canada, 2007, "The Evolution of Business Functions", s. 4–5; yüklenen PDF, s. 25–26. Otomotiv şirketi ve yedi yönetici anlatısı. Şirketin adı ve ayrıntılı performans verileri kaynakta açıklanmamaktadır.
2. Rob Davidson, "The Business of Corporate Events", John Beech, Sebastian Kaiser ve Robert Kaspar (ed.), *The Business of Events Management*, Pearson, 2014, özellikle s. 59–60; yüklenen PDF, s. 83–84. Kurumsal etkinliklerin paydaş yapısı, uzmanlık ve iş birliği. Pearson yayınevidir; ilgili bölümün yazarı Rob Davidson'dır.
3. Des Conway, *The Event Manager's Bible: The Complete Guide to Planning and Organising a Voluntary or Public Event*, 3. baskı, How To Books / How To Content, 2009, Bölüm 33, "Final Debrief", s. 275–278; yüklenen PDF, s. 284–287. Su hattı bilgisi s. 276'da, önerilerin sonraki etkinliğin belgelerine işlenmesi s. 277'de yer alır.
4. Judy Allen, *Event Planning: The Ultimate Guide to Successful Meetings, Corporate Events, Fund-Raising Galas, Conferences, Conventions, Incentives and Other Special Events*, 2. baskı, John Wiley & Sons Canada, 2009, Bölüm 1, "The First Steps: Initial Planning & Budgeting", s. 8. Yüklenen PDF ve İngilizce metin dökümünde dosya sayfası 35. PDF makine çevirisi içerdiğinden vaka, yüklenen İngilizce metin dökümüyle karşılaştırılmıştır. Caz kulübü, kaynak yazarının önerdiği alternatiftir; uygulanmış ve sonucu ölçülmüş bir çözüm olarak aktarılmamıştır.
5. Allen, *The Executive's Guide*, 2007, "Conferences / Sample Conference Returns", s. 18–20; yüklenen PDF, s. 39–41. Aynı bölgedeki farklı şirket ve tesis tercihleri anlatılmaktadır; aynı tesiste yapılmış kontrollü bir karşılaştırma değildir.
6. Allen, *The Executive's Guide*, 2007, özellikle s. 8, 11–13; yüklenen PDF, s. 29, 32–34. Zaman, para ve enerji kullanımını beklenen kurumsal katkıyla birlikte değerlendiren yaklaşım.
7. Allen, *Event Planning*, 2. baskı, 2009, "How Much Can You Spend?", s. 5–6; yüklenen İngilizce metin dökümünde dosya sayfaları 32–33. Kaynakta "50-plus guests" ifadesi geçmektedir; tam 50 kişilik ölçülmüş bir karşılaştırma söz konusu değildir. Tiyatroda özel yemek örneği de bu tartışma içinde verilir.
8. Allen, *The Executive's Guide*, 2007, "Business Meetings / Sample Business Meeting Returns", s. 12–13; yüklenen PDF, s. 33–34. Öğle yemeği saatinde kurum dışına götürülen çalışanlar örneği. Üretkenlik etkisi yazarın anlatımıdır; kaynakta nicel etki ölçümü verilmez.
9. Conway, *The Event Manager's Bible*, 2009, "Final Debrief / Thanks", s. 276–277; yüklenen PDF, s. 285–286. Olumsuz hava koşullarında çalışan saha ekibine etkinlik sonunda teşekkür edilmesiyle ilgili yazarın kişisel deneyimi.
10. Conway, *The Event Manager's Bible*, 2009, "Health and Safety / When to Make a Risk Assessment", s. 25–26; yüklenen PDF, s. 34–35. Koşullar değiştiğinde ve ramak kala olaylar sonrasında değerlendirmeyi yenileme ilkesi için kullanılmıştır.
11. Terri Byers ve Samantha Gorse, "Managing People and the Role of Volunteers", Beech, Kaiser ve Kaspar (ed.), *The Business of Events Management*, Pearson, 2014, Vaka 6.1, "Free Spirit Events Company", s. 74–75; yüklenen PDF, s. 98–99. Deneyimli çalışanlara rağmen yön, yapı ve güven sorunları yaşayan bir etkinlik şirketi örneği.