

TOPLANTI YÖNETİMİ*

Prof. Dr. Yahya Fidan

Toplantı, belli bir zaman ve yerde bilgi alışverişi yapmak ya da bir karara varabilmek için yapılan planlı, düzenli bir etkinliktir. Toplantı yapmanın en önemli amacı, yüz yüze iletişim ihtiyacıdır. Toplantılar, sıkıcı olsun veya olmasın, etkili olarak yönetilsin ya da yönetilmesin, yöneticiler ve örgütler için bir ihtiyaçtır ve doğrudan iletişime imkân sunup, planlama ve sorun çözmeye katkılar sağlar. Farklı işlerle meşgul olan insanların, ortak hedefleri gerçekleştirebilmeleri için işbirliğine ihtiyaçları vardır. Bu işbirliğinin nasıl olacağı da toplantılarda belirlenir.

Toplantılar bazı temel insani ihtiyaçları da karşılar. Birey olarak değer verilmek, katkılarının dikkate alınacağını ve değerlendirileceğini bilmek, amaçlar, hedefler, faaliyetler hakkında bilgi sahibi olmak, birlikte karar vermek ve bunun oluşturduğu sinerjinin (birlikten kuvvet doğar) katkısını elde etmek gibi ihtiyaçları etkili toplantılar karşılayabilir.

Toplantılar nedir ve ne değildir? Ne zaman yapılmalı, ne zaman yapılmamalıdır? Amacına ulaşması için nasıl hazırlanmalı, nasıl yönetilmeli, bildik tuzaklardan nasıl kaçınılmalı, ne zaman bitirilmeli ve toplantı ertesinde ne yapılmalıdır? Toplantı yapmak, rapor hazırlamak ya da sunuşta bulunmak yöneticinin iş ortamına özgü araçları olup, bunlardan vazgeçmesi mümkün değildir. Yöneticiler, bir toplantıdan, bir rapordan ya da bir sunuştan ne sonuç elde edeceklerini ve amacın ne olduğunu ya da olması gerektiğini bilmelidirler. Bir toplantı organizasyonu yapılmadan, bir rapor istenmeden ya da bir sunuş düzenlenmeden önce, amacın belirlenmiş ve açık bir şekilde ortaya konmuş olması gerekir. Toplantı yapmaya değer gündem

* Bu çalışma, Ö. Dinçer ve Y. Fidan, İşletme Yönetimi, 2. Baskı, İstanbul, 2016, ss.393-400 arasında Prof. Dr. Yahya Fidan tarafından hazırlanan bölüm olarak yayınlanmıştır.

var mıdır, cevaplandırılmalıdır. Ne işyerimize ne de insanlarımıza bir faydası olmayacak toplantılar zaman israfı olacağı gibi insanların toplantılara bakışlarını da olumsuz olarak etkileyecektir.

Toplantıları türleri itibariyle üç kategoriye ayırmak mümkündür: Birincisi; kurum içi yapılan teknik, ticari veya yönetim toplantıları. İkincisi; sempozyum, panel, vb tarzda yapılan toplantılar. Üçüncüsü ise; genel kurul şeklinde olan toplantılardır. Toplantılar; günlük, periyodik, özel ve iş toplantıları şeklinde de sınıflandırılabilir.

Toplantıların genel olarak dört ana işlevi vardır: Bilgi ya da haber verme, bilgi alışverişi ya da sorunları belirleme, sorun çözme ve karar almadır. Eğer sorunu bir kişiyle tartışarak çözebilecekseniz, toplantıya başkalarını davet etmeye gerek yoktur. Sadece o kişiyle toplantı yapılmalıdır. Konunun üzerinde konuşmalı, tartışmalı, araştırmalı, görüş farklılıklarını belirlemeli ve ikinizin de onayladığı bir faaliyet planı hazırlamalıdır. Bu nedenle, ister iki olsun isterse on iki, gerekenden fazla kişiyle toplantı yapılmamalıdır. Bir toplantıya katkısı olmayacak, ilgisiz kişilerin davet edilmesi, en önemli sermayemiz olan zamanın boşa gitmesine neden olacaktır.

Gereken bilgi ve deneyimin bir kişide bulunmadığı, birçok insanın deneyim ve bilgisinin bir araya getirilmesi gerektiğinde toplantı yapılmalıdır. Ancak bir örgütte yöneticiler zamanlarının önemli bir bölümünü toplantılara ayırıyorsa, bu durum kötü bir örgütlenmenin belirtisi olabilir. İnsanların sürekli toplantı halinde olduğu bir örgüt, kimsenin herhangi bir şey yapmadığı örgüttür. Çok sayıdaki toplantı, iş yapısının zayıflığının ve yanlış örgütsel yapılanmanın nedeni olabilir. Yoğun toplantılar zinciri, bir işte ya da bir bölümde yapılması gereken işin, bütün diğer işlere ve bölümlere de yayıldığını gösterir. Sorumluluğun dağıldığını ve bilginin, ona ihtiyacı olanlara ulaşmadığını anlatır. Bu nedenle gerekmedikçe toplantı yapmamalıdır. Bazen toplantı yapmak yerine toplantı yerine geçecek yöntemler kullanılarak, zamanın etkin yönetimi sağlanabilir.

Verimsiz toplantılar yalnızca para kaybına yol açmaz. Eğer bir kurumda, her pazartesi sabahı, gerek olsun olmasın toplantı yapılıyorsa, bu toplantı süresince bazı bölümler işlemez hale gelecektir. Çok önemli bilgiler aktarılmasa da, bazı temel sorunlar çözümlenmese de, planlar yapıp kararlar alınmasa da, insan kaynaklarının bir bölümü, toplantı boyunca başka hiçbir şey yapamayacaktır. Çalışma saatlerini toplantılarda geçirenlerin birçoğu, bu saatlerin dışında, gecikmiş işlerini tamamlama baskısı altındadır. Rutin olduğu için yapılan gereksiz bir toplantı sorunlara yol açabiliyorsa, bir toplantılar zincirinin nelere mal olabileceğini düşünmemiz gerekir.

Aşağıdaki koşullarda toplantıya gerek görülmemelidir:

- Her ayın belirli bir günü toplantı yapıyorsanız,
- Tartışmaya değer bir konu yoksa,
- Varılacak sonuçlardan pek bir şey çıkmayacağı daha başından belliyse,
- Başkalarını işe katmak konuyu önemsizleştirecek, dağıtacaksa,
- Kim ne söylese söylesin, sonuçta karar verecek olan sizseniz ve ne yapmak istediğinizi zaten çok iyi biliyorsanız.

Şu koşullarda ise toplantı yapılması yararlıdır:

- Pek çok kişiye aynı anda ve kısa zamanda bilgi aktarmanız gerekiyorsa,
- Herkesi aynı anda bilgilendirip hızlı bir karar vermeniz gerekiyorsa,
- Aynı konuyla ilgili farklı görüşlere, sinerjiye ihtiyacınız varsa,
- Bir sorun, anlaşmazlık var ve bu konuyla ilgili olarak ekibinizden toplantı teklifi gelmişse,
- Önceden toplantı için karar verilmiş ve iptal edilmesi başka sorunlara neden olacaktır.

Gereği gibi yönetilemeyen toplantılar ortak zaman israfına yol açmaktadır. Bu durumdan kaçınmak ve toplantının çıktılarını artırmak için, etkin toplantı yönetimine ihtiyacımız vardır.

Zaman kazandırıcı verimli bir toplantı yönetimi, her etkin yöneticinin temel yetkinliklerinden birisi olmalıdır.

Etkin bir toplantı için, toplantıdan önce, toplantı sırasında ve toplantıdan sonra olmak üzere yapılması gerekenler vardır:

Toplantılardan önce yapılması gerekenler:

Bu toplantıya gerek var mıdır? Varsa kimlerin katılması uygundur. Konuşulması gereken konular nedir, tüm başlıkları içeren bir gündem hazırlanmalıdır. Hazırlanan gündem; özellikli, belirli, aydınlatıcı olmalı, zamanlama uygun olmalı, maddeler açık uçlu, dengeli, kısa ve çatışma oluşturmayacak şekilde düzenlenmeli, kendi içinde bütünlük ve düzen sağlamalıdır. Gündem katılımcılara makul bir süre önce gönderilmeli ve ellerine ulaştıkları teyit edilmelidir (Outlook bunu yapıyor). Şayet katılımcılardan özel bir katkı bekleniyorsa bu ayrıca kendilerine ifade edilmeli ve istedikleri süre, hazırlık bilgileri verilmelidir Toplantı gündeminin yanı sıra, onlardan taleplerinizi, onlara verdiğiniz görevleri, yanıtlanmasını istediğiniz soruları, eğer çözülmesi gereken bir sorun var ise, bu sorunun kısa bir açıklamasını ve tartışmanın ana hatlarını da belirlemeniz yararlı olacaktır. Yapılacak ön hazırlıklar, gündemi çok daha kısa zamanda tartışıp toplantıyı hem verimli hem de etkili olarak tamamlamamızı sağlayacaktır.

Toplantılarda yapılması gerekenler:

Toplantı yöneticilerinin, toplantının hedefledikleri katkıya hizmet etmesini sağlayacak performansı göstermeleri beklenir. Bu kapsamda yapılması gerekenlerden bazıları şunlardır. Toplantılarda akışı kontrol için bir toplantı değerlendirme listesi kullanılabilir. Listede; toplantının amacı açık mı? Hazırlık için gerekli bilgiler daha önceden katılımcılara ulaştırılmış mı? Toplantıda gündeme uyuluyor mu? Görev dağılımı gereken şekilde yapıldı mı? vb sorular bulunabilir.

Yönetici, toplantının başlangıcında, amacın ne olduğunu ve nelerin beklendiğini açıklığa kavuşturur. “Arkadaşlar, bu toplantının amacı ... dır. Buraya ... için toplandık, ... bundan sonra karar vereceğimiz konu ... şeklinde giriş yapabilir. Toplantının bu amaca

uygun olarak gerçekleşmesini sağlar. Bu toplantı daha önce yapılan bir toplantının devamı ise, öncelikli olarak önceki toplantının sonuç raporu okunmalıdır. Önceki toplantıda alınan kararlar, görev verilenler ve bu görevlerle ilgili olarak yapılanlar gündeme getirilmelidir. Belli bir konu üzerinde düşünmeyi ve fikir geliştirmeyi amaçlayan bir toplantı, yalnızca birkaç üyenin konuşması ya da birinin sunuşundan ibaret olmaktan çok toplantıya katılan herkesin tartışmaya katılmasıyla gerçekleştirilir. Bu anlamda toplantı “ortak akıl üretme”, “hiçbirimiz hepimiz kadar iyi olamayız” etkinliği olarak görülmelidir. Beklenen verimin alınabilmesi için toplantı boyunca acil olmayan telefonlara cevap verilmemeli, katılımcıların ortak zamanlarını israf edecek hiçbir kesintiye yol açmamalıdır.

Toplantılara zamanında başlanmalı, saat gözden çıkarılmalı, süre aşılmamalı, üzerinde uzlaşılan gündem takip edilmeli, katılan herkes konuşturulmalı, fikirleriyle zenginlik katması sağlanmalı, tartışmaları belli bir sınır içinde tutmalıdır. Toplantı yöneticisi, sürekli olarak aklından, niçin toplanmıştık? Amaca ulaşıldı mı? Tüm maddeler görüşüldü mü? Sorularını kendine sormalı ve ekibi dinamik bir şekilde yönetmelidir.

Toplantıların en önemli kurallarından birisi de zamanında bitirilmesidir. Toplantının süresi ne olursa olsun, nasıl sona erdirileceği, nasıl başlatıldığı kadar önemlidir. Son dakikaya kadar bekleyip tartışmayı orta yerinde keserek, “Zaman doldu, toplantıyı kapatıyorum,” demek toplantının iyi yönetildiği anlamına gelmez. Toplantıyı sona erdirmeye gündeminizdeki önemli bir maddeymişçesine, belli bir zaman ayırmalıdır. Nasıl toplantıyı açarken amacınızı ve gündeminizi açıklıyorsanız, toplantı bitiminde de varılan sonucu özetlemeniz ve hedefinize ne kadar yaklaştığınızı belirtmeniz gerekir. Kısa kısa maddeler tekrarlanmalı ve alınan kararlar bir iki cümle ile ifade edilmelidir. Kimlerin üzerine görev düştüğü tekrarlanmalı, hangi tarihe kadar neleri yapmaları gerektiğinin altı bir kez daha çizilmelidir. Eğer yapılacaksa bir sonraki toplantı

tarihi teyit edilmeli, katılan herkese katılımları ve katkıları için teşekkür edilmelidir. Son olarak görüşülen ancak bilgi eksikliği nedeniyle yetersiz karar verilen bir durum olursa, üyelere birisi bu eksikliği giderecek bilgiye ulaşırsa bunu öncelikle başkanı olmak üzere tüm üyelere ulaştırmasının uygun olacağı tüm üyelere hatırlatılmalıdır.

PRATİK YORUM

Toplantılarla ilgili olarak bir olumsuzluk düşüncesi, inancı da, en önemli gündem maddesine en az zaman, en önemsiz gündem maddesine de en fazla zaman ayrıldığı düşüncesidir. Çeşitli nedenlerle, gündemin en önemli maddesi geçiştirilerek, en önemsiz maddeler üzerinde uzun uzadıya durulur. Katılımcıların zihinlerinin en berrek olduğu ilk dakikaların, havadan sudan konuşmalarla, günlük siyasi, spor konularıyla geçiştirilip, insanların zihinleri bulanıklaşınca gündeme, en önemli maddelere geçildiğini, zaman baskısı altında, aslında uzun uzun üzerinde tartışılması gereken konuların, sonraki toplantıya yetişme ya da bekleyen randevular nedeniyle geçiştirilmek zorunda kalındığına birçok kez maalesef tanık oluyoruz. İyi toplantı yöneticileri, bu tür durumlara asla müsaade etmezler. “Arkadaşlar Merhaba, bugünkü gündem maddelerimiz bunlar, ben daha önemli olduğunu düşünerek, ... maddesini ilk önce görüşmeyi teklif ediyorum, ne dersiniz?” diye sorarak doğrudan konuya girilebilir. En fazla konuşulması gereken maddeler en başa alınmalıdır. Birbirleriyle ilgili maddeler birleştirilmeli, ya da peş peşe görüşülmelidir.

Toplantıyı özetlemek ve üzerinde mutabık kalınan belli başlı noktaları hatırlatmak kadar önemli bir konu da bundan sonra ne yapılacağını belirtmektir. Bir toplantı daha mı yapacaksınız? Ne zaman toplanacaksınız? O toplantı öncesi için belli hazırlıklar, görevler, konunun takibi, raporlar, kurullar gerekecek mi? Sonraki toplantının amacı ne olacak? Aynı kişiler mi katılacak? Bu ve benzeri konular da açıklığa kavuşturulmalıdır.

Çalışanların bilgilendirilmesi, işlerin yürütülmesi açısından yararlı olmasına rağmen toplantılar iyi yönetilmediği takdirde en

büyük zaman tuzaklarından biridir. Kontrolde çıkabilir, uzadıkça uzayabilir, ana konudan uzaklaşılır, kişilerin ilgisi azalabilir ve zaman boşa harcanmış olabilir. Etkin yöneticiler sürekli bu konuları düşünerek toplantıyı yönetmelidir.

Toplantılardan sonra yapılması gerekenler:

Toplantı sonunda görevlendirilen kişi tarafından sonuç raporu hazırlanmalı, başkana iletmeli, onayı alındıktan sonra da her katılına ulaştırılmalıdır. Bununla kimin, neyi, ne zaman yapmayı taahhüt ettiği açık olarak ortaya çıkacaktır. Genel olarak toplantıdan sonraki gün içinde hazırlanıp sonraki iki gün içinde dağıtılması uygun kabul edilmektedir. Toplantı raporları aynı zamanda ilerideki toplantılar için hatırlama ve yol haritası olduğundan titizlik gösterilmelidir. Yönetici toplantı kararlarının uygulanması ve gelişme raporlarının hazırlanmasını sağlamalıdır. Gerektiği zaman, kararların sonuçları takip edilmeli, bitirilmemiş işler, bir sonraki toplantının gündeminde, “bitirilmemiş” sütunu altında kaydedilmeli, yapılacak ilk toplantıda niçin bitirilemediği ifade edilmelidir.