

İŞLETMELER AÇISINDAN ETKİN BİR İŞ TOPLANTISININ DNA'LARI

Salih YEŞİL^(*)

Özet: İşletmeler açısından günümüzün hızla değişen rekabetçi iş dünyasında ayakta kalmak gerçekten zorlaşmıştır. İşletmeler hayatta kalmak ve rekabetçi üstünlükleri elde edebilmek için büyük bir yarış içerisindedirler. Bu bağlamda her alanda daha etkin, verimli, yaratıcı ve yenilikçi olmanın yollarını aramaktadırlar. Etkin bir toplantı yönetimi de başarılı bir yönetimin temel unsurlarından biri olarak görülmektedir. Etkin karar alma, problem çözme ve yaratıcı olmaya olanak sağlayan iş toplantılarının önemi küçümsenmeyecek kadar büyüktür. Günümüzde artık etkin bir iş toplantısı, başarılı bir işletmeciliğin temel taşlarından biri olarak görülmeye başlanmıştır.

Bu çalışma etkin bir iş toplantısının işletmelerin başarısına büyük katkı sağlayacağı temel fikrinden hareket etmektedir. Çalışmada etkin bir iş toplantısı DNA'ları ortaya konmaya çalışılmaktadır. Çalışmanın temel amacı işletmeler açısından iş toplantılarının önemini göstermek ve başarılı bir iş toplantısının unsurlarını ortaya koymaktır. Böylelikle, daha etkin ve verimli iş toplantıları gerçekleştirme konusunda işletmelere katkı sağlanması düşünülmektedir.

Çalışma daha çok derleme niteliğinde olup, farklı kaynakların toplanması, birleştirilmesi, analiz ve değerlendirilmesi ve sunulması sonucu oluşturulmuştur. Bu yönüyle sınırlı olan bu çalışmanın önemi ise özellikle farklı kaynaklardan etkin iş toplantısının temel unsurlarını sistematik ve orijinal bir şekilde bir araya getirmesi ve sunmasıdır.

Anahtar Kelimeler: Toplantı, İş Toplantısı, Etkin İş Toplantısı, Etkin İş Toplantısının Unsurları

Abstract: It is hard for the companies to survive in today's rapidly changing business world. Companies are in competition with one another to survive and to obtain competitive advantages. With this respect, companies are looking for the ways to be more efficient, effective, creative and innovative.

Effective business meetings are seen one of the important element of successful management. The importance of the business meeting allowing effective decision making, problem solving and being creative are far more important than it is thought. Today, effective business meeting are considered one of the important factors of successful business.

This study is inspired by the fact that effective business meeting can contribute to the success of the companies. In this study, the DNAs of the successful business meeting are outlined. The objective of this study is to show that business meeting are very important and reveal the critical elements of successful business meetings. By doing so, this study is likely to contribute to the companies with respect to conducting successful business meetings.

This study tends to be literature based and is done through collecting various material and resources from the literature, analyzing, evaluating and presenting. Although it is limited in this sense, the strength of this study comes from the fact that it combines the various resources and presents them in a systematic and original way.

Key Words: Meeting, Business Meeting, Effective Business Meeting, Elements of Effective Business Meetings

^(*) Yrd. Doç. Dr. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü

I. Giriş

İşletmeler açısından hayatta kalmak her geçen gün zorlaşmaktadır. İşletmeler değişen dünya ve iş dinamiklerine ayak uydurmadıkça işletmelerin başarılı olmaları imkânsızlaşmıştır. İşletmeler bu süreç içerisinde yaptıkları bütün faaliyetlerinde maksimum düzeyde etkin ve verimli olmaya çalışmalıdır.

İş toplantıları, işletmelerin hayatlarında önemli ve vazgeçilmez unsurlardan biridir (Rogelberg vd., 2010:15). Pratt (2001: 244), işletmelerde çalışma zamanının birçoğunun toplantılarda geçtiğini ve birçok işin de bu toplantılarda gerçekleştirildiğini belirtmiştir. Elsayed-Elkhouly vd.,(1997), iş toplantılarının, yönetimin önemli unsurlardan biri olduğunu ve yönetim toplantısının ayrılmaz bir ikili olduğunu ifade etmişlerdir. İyi bir iş toplantısı iyi bir yönetim anlamına gelmektedir. Hagerty (1990), iyi planlanmış ve organize edilmiş bir toplantının günümüz yoğun iş dünyasında gerekli olduğunu belirtmiştir. Bunun içinde gerekli olan uyarı ve tavsiyelerin özellikle dikkate alınarak daha etkin ve verimli toplantılar gerçekleştirmenin mümkün olabileceğini belirtmiştir.

Pratt (2001:244), toplantılar yöneticilerin görevlerinin önemli bir parçası olduğu ifade etmiştir. Elsayed-Elkhouly vd., (1997), toplantıların yönetimin bir aynası olduğu gibi aynı zamanda yönetsel becerinin de önemli bir göstergesi olduğu belirtmişlerdir. Araştırmacılar yaptıkları bir alan çalışmasında toplantılarda geçen zamanın geçmişe göre daha fazla olacağı noktasında tespitlerde bulunmuşlardır. Bu durum yönetsel zamanın büyük bir kısmının toplantılarda geçeceğinin önemli bir göstergesidir. Bu zamanın da etkin ve verimli bir şekilde kullanılması yönetsel başarı açısından büyük önem taşımaktadır. Konu ile ilgili önemli bir kaynakta (www.effectivemeetings.com) toplantıların sıklığının artmakta ve toplantıların sayısının azalmaktan ziyade artış göstermekte olduğu belirtilmiştir. Toplantılar, birçok amacı gerçekleştirmede kullanılan en önemli yöntemlerden biri olarak yerini muhafaza etmektedir. Toplantılarda harcanan ve harcanacak zaman dikkate alındığında, toplantılarda kontrolü ele almak aşikâr bir durumdur. Bu da ancak etkin bir toplantının DNA'larını keşfetmek ve bunları anlamak ve uygulamakla mümkün olabilecektir.

Hawkins (1999:56), güvenilir kaynaklara dayanarak, dünyada her gün yaklaşık 73 milyon toplantı yapılmakta olduğunu belirtmiştir. Her ne kadar birçoğumuz toplantıların verdiği dinamizm, heyecan ve enerjiyi yaşamış olsa da, birçok toplantıda, verimsiz, zayıf ve sıkıcı bir şekilde geçmiştir. Bu toplantılarda maalesef enerji az, katılımcılar gergin ve zaman kaybı çoktur. Bu yüzden bu tür toplantılardan kaçınmak ve toplantıları daha etkin, dinamik ve enerji dolu yapmak gerekmektedir. Messmer (2001), kendi şirketleri tarafından yapılan bir ankette yöneticilerin haftada 7,8 saatinin, yılda 2,3 ayının gereksiz toplantılarda israf edildiğini belirlemiştir. Bu gibi durumlar toplantılar konusunda negatif fikirlerin ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Pratt (2001: 244), toplantıların çoğu kez sıkıcı, üretken olmayan, zaman israfına yol açan

birer araç olarak düşünüldüğünü belirtmiştir. Diğer taraftan verimsiz iş toplantıları işletmeler açısından birçok dezavantajların ortaya çıkmasına neden olabilmektedir (Elsayed-Elkhouly vd., 1997). Gerginlik, zaman kaybı, amaçlara ulaşamama ve birçok yanlış uygulamalar etkin olmayan toplantıların temel özellikleri arasındadır. Etkin olmayan toplantılar sonucu ortaya çıkan dezavantajlar ve negatif fikirlerin önüne geçilmek isteniyorsa, etkin bir toplantı için gerekli olan unsurların iyi bir şekilde tespit edilmesi ve bunların uygulanması şarttır (Elsayed-Elkhouly vd., 1997; Hawkins, 1999, Messmer, 2001). Yeni bir anlamda kötü yapılan ya da sıradan toplantıları etkin ve verimli bir toplantıya çevirmenin yollarını bulmak gerekmektedir.

Bu çalışmada etkin bir toplantının DNA'ları yani temel unsurları konusu detaylı bir şekilde ele alınmaktadır. Etkin bir toplantı nasıl olmalı, temel unsurları nelerdir ve nelere dikkat etmek gerekmektedir gibi soruların cevabı aranmaktadır. Özellikle işletmelerde toplantılara verilen önemin az olması ve çoğu zaman rutin ve etkin olmadan gerçekleştirilmesi, etkin toplantının dinamiklerini bilmemek ya da konuya fazla önem vermemekten kaynaklanmaktadır. Çalışmanın özellikle bu bağlamda işletmelerde konunun önemini göstermek ve etkin toplantılara teşvik etmek bakımından önemli bir misyonu vardır. Etkin bir toplantının ilkelerinin bilinmesi, anlaşılması ve uygulanmasının işletmelerin başarısına büyük katkı sağlayacaktır. Etkin karar alma, problem çözme, yaratıcı ve yenilikçi olma gibi birçok rekabetçi üstünlükler elde etmede iş toplantıları işletmelere fayda sağlayacağından dolayı bu çalışmanın önem ve değeri büyüktür.

II. İş Toplantının Tanım, Kapsam, Türleri ve Yönetimle İlişkisi

Toplantılar gerek sosyal ve gerekse iş hayatının vazgeçilmezleri arasında yer almaktadır. Elsayed-Elkhouly vd., (1997), toplantıların, yönetimin bir aynası olduğu gibi aynı zamanda yönetsel becerinin de önemli bir göstergesi olduğunu ifade etmişlerdir. Toplantılar genel olarak üç ya da daha fazla kişinin belli bir amaç etrafında bir araya gelmeleri olarak tanımlanmaktadır. İş toplantıları daha çok işle bağlantılı konularda ortaya çıkmakta ve diğer toplantılardan bu yönüyle ayrılmaktadır. Aşağıda farklı kaynaklarda yer alan toplantı tanımlarına yer verilmiştir.

- Elsayed-Elkhouly vd. (1997), toplantıyı üç ya da daha fazla kişinin en az 15 dakikalık bir süre için bir araya gelmeleri olarak tanımlamışlardır.
- Schwartzman (1989), toplantıların üç ya da daha fazla kişinin örgüt ya da grup bağlantılı bir amaç doğrultusunda bir araya gelmesi olarak ifade etmiştir (Jarzabkowski ve Seidl, 2008: 1394). Toplantılar bu yönüyle klasik bir araya gelmeden farklıdır. İş toplantıları örgütsel amaçları gerçekleştirmek için vardır ve birçok kişinin etkileşimini içermektedir. Ayrıca bu toplantılar belli kişi ve konuları içerisine alırken başka kişiler ya da konular toplantı dışında kalmaktadır (Schwartzman ,1989).

- Niederman ve Volkema (1999: 330), iş toplantılarının bölüm içinde veya arasında etkin bir koordinasyon ve iletişim için önemli araçlardan biri olduğunu belirtmişlerdir. Araştırmacılar toplantıların iletişim fonksiyonunu ön plana çıkarmışlar ve özellikle takım odaklı örgütlerin sayısının artmasının toplantıların önem ve değerini de artırdığını belirtmişlerdir.
- Toplantı, iki ya da daha fazla kişinin daha önceden belirlenmiş olan bir konunun tartışılması amacıyla bir araya gelmesi olarak ifade edilmiştir (en.wikipedia.org/wiki/Meeting). Bu toplantılar sıklıkla resmi bir ortamda gerçekleşmektedir.
- Türk Dil Kurumuna göre toplantı birden çok kimsenin belirli amaçlarla bir araya gelmesi olarak tanımlanmıştır (www.tdk.gov.tr).
- Başka bir kaynakta toplantı, resmi bir şekilde düzenlenmiş toplanma olarak ifade edilmiştir (wordnetweb.princeton.edu/perl/webwn).
- Genç (2004:279), toplantının işletmelerde koordinasyon fonksiyonunun temel aracı olarak ifade etmiştir.

A. Toplantı Türleri

İş hayatında değişik türlerde toplantılar yapılmaktadır. Literatürde yapılan sınıflandırmaların daha çok amaçlar çerçevesinde şekillendiği görülmektedir. Diğer taraftan toplantıları; katılımcıların kim olduğuna (Ulusal-Uluslararası), etkileşim şekline (yüz yüze-sanal), yönetim düzeyine (üst düzey yönetici toplantıları), yapılan yere (işyeri veya iş yeri dışında yapılan toplantılar) göre sınıflandırmak mümkündür. Fakat literatürde toplantı sınıflandırmaları daha çok amaçlar çerçevesinde yapıldığı görülmektedir. Bu yüzden burada öncelikle amaçlara göre toplantı türleri ele alınmış ve sonrasında diğer toplantı türlerinden önemli görülenlerinden bazılarına detaylı bir şekilde yer verilmiştir.

1. Amaçlarına veya Altında Yatan Nedenlere Göre Toplantı Türleri:

Hawkins (1999: 56), toplantı yapmanın en iyi alternatif olduğu düşünüldüğünde, toplantının belli genel amaçlar etrafında şekillendiğini belirtmiştir. Pratt (2001:244), toplantı yapmak konusunda mutlaka bir sebep olması gerektiğini belirtmiştir. Bunu yapmak için de, örgütte toplantıların niçin yapıldığını bilmek gerekmektedir. Bu genel amaçlar: Bilgi alış verişi, yaratıcılık, katkı sağlamak, fikir üretmek, bir şeyler öğrenmek, değerlendirmek, problem çözme ve karar alma ve birlikte çalışma (Hawkins, 1999: 56; Krattenmaker, 2000:3; Pratt, 2001:244). Dolayısı ile toplantılarda bu amaçlar doğrultusunda isimlendirilmektedir. Krattenmaker (2000:3), konu ile ilgili uzman bir kişinin görüşlerine dayanarak, toplantıların yaratıcılık, problem çözme ve karar alma gibi genel amaçlar çerçevesinde şekillenmesi gerektiğini belirtmiştir. Bilgi paylaşımı nedeniyle birçok toplantının yapıldığını fakat bunun başka iletişim araçlarıyla da kolaylıkla yapılabileceğini belirtmiştir.

Aşağıda çeşitli kaynaklarda amaçlar doğrultusunda sınıflandırılmış toplantı türleri yer almaktadır (Berryman-Fink ve Fink, 1989:143; Genç, 2004: 279; Hawkins, 1999: 56; Innovationinsight, www.psu.edu ; Pratt 2001:244):

Bilgi Elde Etme Amaçlı Toplantılar: Bu toplantılarda bilgiler katılımcılara çoğu zaman raporlar aracılığı ile sunulmaktadır. Raporlarda sözlü ya da yazılı bir şekilde olabilmektedir. Bu sayede belli bir tartışma ortamı oluşmakta, bilgi alışverişi olmakta, sorular sorulmakta ve geribildirim alınmaktadır. Raporların dinlenmesi ya da tartışılmasına ihtiyaç olmadığı durumlarda toplantıya gerek olmayacaktır. Bilgilerin yazılı bir şekilde dağıtılması işi görmeye yeterli olacaktır.

Problem Çözme ya da Karar Verme Amaçlı Toplantılar: Bazı kararlar grup tarafından daha iyi bir şekilde alınmaktadır. Toplantıda, katılımcılar kendilerini etkileyen kararlara daha fazla destek vermektedir. Birçok karmaşık sorunlarda karar almak farklı katılımcıların farklı görüşlerinin bir araya getirilmesini gerektirmektedir. Karar alma ve problem çözme durumlarında bir “elin nesi var iki elin sesi var” yaklaşımı her zaman faydalıdır. Her ne kadar karar alma ve problem çözme toplantılarda yavaş olsa da, diğer taraftan daha iyi, kabul edilebilir ve yaratıcı karar ve çözümler bireysel çabadan ziyade grup çalışması sonucu ortaya çıkmaktadır. Problemler de toplantılarda grup içerisinde daha iyi analiz edilebilmekte ve yaratıcı çözümlere yol açabilmektedir. Gelişen ve büyüyen örgütler üyelerinin bilgi, beceri ve tecrübelerini kullanabilecekleri problem çözme ve karar alma toplantılarını teşvik etmektedir.

İnsanları Motive Etme Amaçlı Toplantılar: Bireyleri toplantılar yoluyla bir araya getirmek motive edici olabilmektedir. Aynı amaçlara sahip insanların bir araya gelmesiyle grup sinerjisi ortaya çıkmaktadır. Ortaya çıkan enerji ve heyecandan örgütler faydalanabilir. Toplantılar; şirket başarılarını kutlamak ya da özel günlerde bir araya gelmek veya kutlama yapmak amacıyla gerçekleştirilmektedir. Bazı toplantılar da sosyalleşme ve bağlılık hissi yaratma amaçlı gerçekleştirilebilmektedir.

Yeni Fikirler Ortaya Çıkarmak ve Geliştirmeye Yönelik Toplantılar: Yaratıcı fikirler toplantılarda bireylerin fikirlerinin sonucu ortaya çıkmaktadır. Üyeler yeni fikirler, ürünler ve yaklaşımlar geliştirebilme için hayal güçlerini kullanırlar. Bir kişi tek bir yaratıcı fikir üretirken, toplantı esnasında birçok yaratıcı fikir üretilmesine yardımcı olabilecektir. Üyeler birbirlerinin fikirleri üzerinden esinlenip hareket edebilmekte, fikirlerini diğerlerinin fikirlerinden yararlanarak oluşturabilmekte, birbirlerini gayrete getirmekte ve teşvik etmektedir. Bir fikir başka bir fikri ateşlemektedir. Bazı toplantılar örgütte sadece yaratıcı ve yenilikçi potansiyeli artırmak amacına hizmet edebilmektedir.

Bilgi Verme veya Duyuru Amaçlı Toplantılar: Toplantılar, bir şeyleri duyurmak ya da yeni politika, program, sistem ya da ürünler hakkında bilgi vermek için yapılabilmektedir. Toplantılar, alternatif olan kısa notlar ya da raporlardan daha etkin bir yol olabilmektedir. Toplantılarda insanları bir araya

getirerek daha detaylı bilgi verme olanağı doğmakta, ayrıca, görsel araçlar kullanılabilenmekte, yanlış anlaşılmalara önlenmekte ve sorulara cevaplar verilebilme imkânı oluşmaktadır. Toplu halde bir şeyleri ilan etmek daha heyecan verici olabilmektedir. Gerek içerdeki çalışanlara ya da dışarıdakilere (müşteriler, tedarikçiler, bayiler, basın, toplum) bir takım bilgileri duyurmak amaçlı toplantılar düzenlenmektedir. Üst yönetim belli bir program ya da politikanın uygulamasını teşvik etmek ve tanıtmak amacıyla desteklediklerini göstermek amacıyla böyle toplantılar yapabilmektedir. Bazı toplantılar devam eden işler veya projelerin ne durumda oldukları konusunda bilgi verebilmektedir.

Burada belli amaçlar çerçevesinde belirlenen toplantı türleri açıklanmıştır. Bunlara ilave olarak literatürde sıkça bahsedilen toplantı türleri de vardır. Bunlar; üst düzey toplantılar, uluslararası iş toplantılarıdır ve sanal toplantılar.

2. Üst Düzey Toplantılar

Literatürde rastlanan diğer yaygın bir toplantı türü de üst düzey yöneticilerin yaptıkları toplantılardır. Bunlar ‘üst düzey toplantılar’ olarak geçmekte olup literatürde ayrı bir yeri vardır. Bunların en temel özelliği üst düzeyde gerçekleştirilmesidir. Özellikle üst düzey yöneticilerin temel sorumlulukları çerçevesinde şekillenen bu toplantılarda daha çok işletmenin uzun dönemli strateji ve başarısı üzerine odaklanılmaktadır. McDonald (2004), üst düzey yöneticiler için iş toplantılarının verimli geçmesi için yöneticilere şu önerilerde bulunmuştur:

- Operasyonel performans yerine stratejik konular üzerine odaklanılmalı. Kimi toplantılarda ağaçlar üzerinde çok zaman harcandığından dolayı asıl resim olan orman unutulmaktadır. Yani çok aşırı detay ve önemsiz konular yerine önemli konular üzerine odaklanılmalıdır.
- Tartışma yerine, karar alma üzerine odaklanılmalı. Bunun için katılımcıların hazırlıklı olması ve toplantıdan önce gerekli bilgilere sahip olması gerekmektedir.
- Gündem maddelerinin gerçek değeri ölçülmelidir. Gerçekten yüksek değerde konularla ilgilenilmelidir. Gündemde işletmeyi önemli derecede etkileyen konular olmalıdır. Diğer konular önem derecesine göre toplantıda yer almalıdır.
- Gündem dışındaki konular toplantılarda hızlı bir şekilde ele alınmalıdır. Önemsiz şeylerin gündemi meşgul etmemesi ve tartışmaların bu noktada odaklanmasını önlemek için, özellikle konular üzerinde nasıl karar alınacağı noktasındaki prosedürlerin net bir şekilde belirlenmesi gerekmektedir. Özellikle kararların kim tarafından, nasıl ve ne zaman alınacağı konularında açık ilkeler belirlemek faydalı olacaktır.

- Toplantılarda gerçek alternatifler masaya konulmalıdır. Toplantı esnasında karar alırken alternatifler açık ve net olmalıdır. Eğer alternatifler açık ve net değilse karar verme de zor olacaktır.
- Karar alma süreci belirlenmeli; toplantıya katılanlar karar alma sürecinden ve bu süreçte etkili olan standart ve ilkelerden haberdar olmalıdır. Fikirler yerine gerçekler konuşulmalıdır. Ayrıca karar vermede en az üç alternatif strateji mutlaka olmalıdır.
- Alınan kararların uygulanması sağlanmalıdır.
- Karar alındıktan sonra en önemli kısım kararların uygulanmasıdır. Herkesin aldığı kararlarda anlaşmış olması önemlidir. Ayrıca kimlerden ve ne zaman performans sonuçlarının beklendiği belirlenmelidir. Alınan kararların uygulanıp uygulanmadığı mutlaka kontrol edilmelidir.

Hiç kimsenin zamanı yaratamayacağı göz önüne alınırsa, zamanı iyi bir şekilde kullanmanın ne kadar önemli olduğu ortaya çıkacaktır. Bu yukarıda belirlenen yedi temel ilkenin uygulanması durumunda, üst düzey yöneticiler daha etkin toplantılar yapabileceklerdir.

3. Uluslararası İş Toplantıları

Bu toplantıların temel özelliği özellikle uluslararası alanda gerçekleşmesi ve katılımcıların birçoğunun farklı kültürel geçmişe sahip olmalarıdır. Özellikle küreselleşme ve uluslararası işletmecilik faaliyetlerin artması bu türden toplantıların artmasına neden olmuştur. Bu toplantıların sıklıkla yapılıyor olması bu tür toplantılara ve dinamiklerine dikkatleri çekmektedir. Arvey (2006:12), farklı kültürlerde yapılan toplantılarda farklı tutum ve davranışların sergilendiğini görmenin mümkün olduğunu belirtmiştir. Örneğin, zaman konusu kültürlere göre farklılık arz etmektedir. Bazı kültürlerde toplantı başlama saati noktasında beklenen hassasiyet başka kültürlerde gösterilmemektedir. Connaughton ve Shuffler (2007: 387), çok kültürlü dağılmış (Takım üyelerinin farklı yerlerde olmalarından dolayı böyle isimlendirilmektedir) takımların birçok sektörde firmalar tarafından çok yaygın bir şekilde kullanılmaya başlandığını ifade etmiştir. Bu takımlar dünyanın farklı yerlerinde işletmelere bağlı kuruluşlarda çalışmakta olan bireylerden oluşmakta fakat belli amaçlar doğrultusunda birlikte iş yapmaktadır. Bunların en belirgin özellikleri farklı kültürel geçmişe sahip olmalarıdır.

4. Teknoloji Yardımıyla Yapılan Toplantılar (Sanal Toplantılar)

İş toplantısı dendiğinde akla daha çok iki ya da daha fazla kişinin belli bir amaç etrafında iş ortamında bulunmaları gelmektedir. Bu daha çok klasik ve genel anlamda bildiğimiz bir toplantı tanımıdır. Bugün toplantılar bu anlamın ötesinde farklı boyutlarda gerçekleşmektedir. Günümüzde yaşanan hızlı teknolojik gelişmeler sayesinde toplantıların da şekli değişmeye başlamıştır. Artık yüz yüze görüşmelerin yanında gelişmiş iletişim teknolojileri sayesinde toplantılar fiziksel anlamda aynı ortamda bulunmadan da gerçekleştirilebilmektedir. Özellikle uzun mesafelerden bireylerin katılımıyla

gerçekleşecek olan toplantıların zor ve masraflı olması bu yönde gelişmelere ön ayak olmuştur. Diğer taraftan teknolojik gelişmeler fiziksel anlamda görüşmenin yerini sanal anlamda görüşmeye bırakmaktadır.

Birçok işletme uzun mesafeli iletişim kurmak amacıyla tele konferans veya video konferans yöntemini kullanmaya başlamıştır (Berryman-Fink ve Fink 1989:149; www.effectivemeetings.com). İş ortamında hızlı iletişim sistemlerine olan ihtiyaç göz önüne alındığında, katılmak zorunda olduğumuz toplantıların sayısının artacağı düşünüldüğünde ve uzun mesafelerden kişilerle görüşme ihtiyacı dikkate alındığında çoğu işletmelerin tele konferans veya video konferans yöntemini yaygın toplantı metodu olarak kullanacağı düşünülmektedir. Bu bağlamda birçok şirketin bu yöntemi tercih ettikleri ve bunun sonucunda birçok maliyet ve diğer avantajlar elde ettikleri belirtilmiştir.

Berryman-Fink ve Fink (1989:149), özellikle telekonferans yöntemine daha detaylı bakmış ve bazı özelliklerini şu şekilde açıklamışlardır. Telekonferans, farklı yerlerde olan kişilerin toplantı yapmak amacıyla iletişim sistemlerini kullanmasıdır. Katılımcılar farklı coğrafik alanlarda bulunmakta ve yüz yüze görüşmekten ziyade teknolojik araçlar vasıtasıyla görüşme sağlanmaktadır. Telekonferans yöntemine katılacak olanların sayısı üç kişiden üç yüz kişiye kadar değişebilmektedir. Coğrafik anlamda ise iki ya da iki yüz farklı yerlerden kişileri bir araya getirebilmektedir. Telekonferans yöntemi, satış toplantılarında, basın toplantılarında, genel kurul toplantılarında, para toplama olaylarında, müşterilere yönelik eğitim ve promosyon olaylarında sık bir şekilde kullanılmaktadır. Telekonferans yönteminin avantaj ve dezavantajları da mevcuttur. En önemli avantajı, birden fazla insanı farklı yerlerden aynı anda bir araya getirmesidir. Bir araya gelmesi imkânsız kişileri bir araya getirmekte maliyet anlamında büyük tasarruflar sağlamaktadır. Diğer taraftan böyle teknolojilerin uygulanması dışarı karşı örgütsel imajı güçlendirmektedir. Tabi bu avantajların yanında dezavantajları da vardır. Bu teknolojilerin maliyetleri yüksek olabilmektedir. Bazı katılımcılar bu tür teknoloji kullanımına karşıdır. Ayrıca bireysel anlamda yüz yüze gelmenin getirdiği birçok avantajdan yoksun kalınmaktadır. Güvenlik ve teknik bağlamdaki sorunlarda bu yöntemin dezavantajları arasında sayılmaktadır.

Yine bu bağlamda tele toplantı, telefon şirketleri tarafından kolay uygun fiyatlarla müşterilere sunulmaktadır. Bu bağlamda Türk Telekom' unda hizmetleri vardır. Kendin kaynaklarında tele toplantı; Türk Telekom tarafından sağlanan ve 3 ila 15 farklı kullanıcı ile aynı anda görüşebilmenizi sağlayan çoklu telefon görüşme hizmeti olarak tanımlanmıştır (www.teletoplanti.com). Tele Toplantı sayesinde, tek tek ya da yüz yüze yapılması gereken görüşmeler, telefon ile bir seferde kolayca gerçekleştirilebilmektedir. Tele Toplantı platformunu kullanırken, mevcut telefon dışında herhangi bir yatırım yapmaya gerek yoktur. Tele Toplantı servisini yurt içi ve yurt dışından, sabit veya mobil telefon ile kullanılabilir. Tele Toplantı hizmetini kullanmak için ayrı bir sözleşme yapmaya da gerek yoktur. Bu servisi kullananlar gerek yurtiçi gerekse

yurt dışından görüşmeye katılan tüm kullanıcılar kendi görüşme ücretlerini kendileri ödemektedir.

B. İş Toplantısı Ve Yönetim İlişkisi

Elsayed-Elkhouly vd., (1997), iş toplantısı ile yönetim ilişkisini irdelemeye çalışmışlardır. Araştırmacılar iş toplantılarının yönetimin en önemli unsurlarından biri olduğunu belirtmişlerdir. Fakat iş toplantısının yönetim dışında daha farklı bir konu olduğunu düşünen ve ifade edenlerinde var olduğunu belirtmişlerdir. Araştırmacılar bu noktada hata yapıldığını oysaki yönetimle toplantının ayrılmaz bir ikili olduğunu ifade etmişlerdir. Daha başka bir ifadeyle; toplantılar, yönetimin küçültülmüş şeklidir. İyi bir iş toplantısı demek iyi bir yönetim demektir. Diğer taraftan zayıf iş toplantıları sadece insanların zamanlarını boşa harcamakla kalmaz, aynı zamanda şirketin zayıflıklarını da ortaya çıkarır. Ayrıca iş toplantısını yapanların veya toplantıyı yönetenlerin beceriksizliklerini göstermektedir. Bunlara ilave olarak yöneticilerin işletme ile uyumsuzluğunu ortaya çıkarmaktadır.

İyi bir şekilde yönetilen işletmeler için kullanılan kriterler aynı zamanda iyi bir şekilde yönetilen iş toplantıları için kullanılan kriterlerle paralellik arz etmektedir. İyi yönetilen bir işletmede yöneticiler açık ve net olarak amaçlarını ortaya koymalı ve sonuçları ölçmelidir. Etkin bir toplantıda, gündem amaçları ortaya koyulmalı ve sonuçlar yazılı olarak özetlenmelidir. İyi yönetilen bir işletme zamanı iyi bir şekilde kullanırken, toplantılarda da zamanın israf edilmemesi önemlidir. İyi bir toplantı; zamanında başlar, yapılması gerekenleri yapar ve zamanında biter. İşletmelerde etkin yöneticiler öncelikler üzerine yoğunlaşırken, iş toplantılarında da en önemli konular üzerinde en fazla zaman harcanmalıdır. Daha buna benzer paralellik taşıyan birçok nokta vardır. Eğer toplantıyı iyi yönetemiyorsanız, bu durum yönetmeyi de iyi beceremediğinizi anlamına gelebilecektir.

III. Etkin Olmayan Toplantıların Sonuçları

Etkin iş toplantılarının değerini anlamak açısından birde etkin olmayan toplantıların sonuçlarına bakmak gerekmektedir. Etkin olmayan iş toplantıları en başta zaman israfına yol açtığı gibi aynı zamanda bireysel ve örgütsel bağlamda birçok negatif sonuçlar doğurabilmektedir.

Elsayed-Elkhouly vd., (1997), yaptıkları çalışmada katılımcıların %8'i, toplantılar için harcanan zamanın yarısından fazlasının üretken olmadığını ifade etmişlerdir. Katılımcıların yaklaşık %53' ü ise, toplantılarda harcanan zamanın %25 ila %50' sinin üretken olmadığını belirtmişlerdir. Katılımcıların %31' i toplantılarda harcanan toplam zamanın %10 ila %25'i üretken geçmediğini belirtmişlerdir. Geri kalan %8'lik katılımcı ise toplam zamanın %10 ve daha azının üretken bir şekilde kullanılmadığı belirtmişlerdir. Yapılan çeşitli çalışmalarda kötü şekilde yönetilen toplantılarda üretken olmayan zamanın mali değerinin Amerika'da yaklaşık \$37 milyar dolayında olduğu hesaplanmıştır. Bu

rakam özellikle toplantılarda harcanan zamanın birçoğunun verimsiz geçtiğini göstermekte ve diğer taraftan ise, bu zamanın değerinin çok büyük olduğunu ifade etmektedir. Yine başka bir kaynak (www.effectivemeetings.com) toplantıların üretken ve verimli geçmediğini ifade etmektedir. Her ne kadar birçok toplantı yapılsa da, toplantılarda, katılımcıların toplantı esnasında hayal kurduğu, toplantıların tamamına veya bir kısmına yetişemediği, toplantıya başka işler getirdiği veya toplantı esnasında uyuduğu gözlemlenmektedir.

Birçok meslekte düzenli bir şekilde toplantılar yapılmaktadır. Fakat toplantılar, üretkenlik, etkinlik ve verimlikten yoksun bir şekilde gerçekleştirilmektedir. Bu tür negatif sonuçlar gerek birey ve gerekse işletmeler üzerinde birçok olumsuz etki yaratmaktadır (www.effectivemeetings.com). Bu etkiler şu şekildedir;

- Etkin olmayan toplantılar, uzun olmakta, pek etkinlik gösterememekte ve çok az önemli sonuçlar doğurmaktadır.
- Bu toplantılar sonucunda tekrar amaçlara ulaşmak için yeni toplantılar yapılması gerekmektedir.
- Toplantılarda uzun zaman harcadığından dolayı asıl işlere harcanacak zaman daha da azalmaktadır.
- Etkin olmayan toplantılar, hayal kırıklığı yaratmakta ve herkesin sinirlerini germektedir.
- Bu tür toplantılarda ortaya çıkan bilgiler iyi bir şekilde kullanılmamaktadır.
- Etkin olmayan toplantılar şirketlere her yıl büyük miktarlarda para ya da etkin iş zamanı kaybına sebep olmaktadır.

Krattenmaker (2000:3), etkin olmayan toplantıların sadece zaman kaybına yol açmadığını aynı zamanda örgütlerde saygının kaybolmasına ve çalışanların işten ayrılmalarına neden olabildiğini belirtmiştir. Daha bunlara eklenecek çok şey vardır. Örneğin etkin olmayan toplantılar, toplantılar konusunda çeşitli önyargıların oluşmasına neden olmaktadır. Bu durum da toplantılar konusunda genel anlamda olumsuz düşüncelere bireyleri sevk etmektedir. Bireyler bu yüzden toplantılar konusunda isteksiz davranmaktadır. Etkin toplantı yapamayan kişilerin hem kendi hem de şirketlerinin imajları sarsılabilmektedir. Bu tür şirketler etkin toplantı sonucunda elde edilecek olan sonuçlardan mahrum kalabilmekte ve etkin toplantılar düzenleyen şirketlere göre daha az rekabetçi duruma düşmektedir.

IV. Etkin Bir İş Toplantısının Önemi ve Değeri

Daha önce ifade edildiği gibi etkin olmayan toplantıların gerek çalışanlar ve gerekse örgüt açısından çok büyük dezavantajları vardır. Etkin bir iş toplantısı işletmeler için hayati önem taşımaktadır. Yönetmel ve işletmecilik faaliyetlerinin başarısı toplantıların başarısı ile çok ilişkilidir. Elsayed-Elkhouly vd., (1997) yaptıkları alan çalışmasında toplantılarda geçen zamanın geçmişe göre daha fazla olacağı noktasında tespitlerde bulunmuşlardır. Bu durum yönetmel zamanın

büyük bir kısmının toplantılarda geçeceğinin bir göstergesidir. Bu zamanın da etkin ve verimli bir şekilde kullanılması yönetsel başarı açısından büyük önem taşımaktadır. Diğer taraftan toplantıların büyük bir çoğunluğunda önemli kararlar alındığı, şirket amaç ve politikalarının belirlendiği dikkate alınırsa toplantılara verilmesi gereken önem giderek artmaktadır. Ayrıca toplantıların etkin bir şekilde yürütülmesi, toplantılardan elde edilecek sonuçların maksimizasyonu açısından da büyük önem taşımaktadır. Etkin olan toplantıların bireysel ve örgütsel performans üzerinde olumlu etkileri vardır (www.effectivemeeting.com). Rogelberg vd., (2010:150), işletmelerin ve çalışanların başarıları üzerindeki büyük etkilerinden dolayı toplantıların önemine dikkat etmemizi önermiştir. Rogelberg vd., (2010:150), çalışmalarında toplantılardan elde edilen tatmin düzeyinin, iş tatmininin önemli bir parçası olduğunu belirlemişlerdir. Toplantılar, işletmelerde birçok amacın gerçekleştirilmesine yardımcı olmaktadır. Bu amaçlar, bilgilendirme, motive etme, sorun çözme, karar verme, iletişim, birlik, koordinasyon ve daha birçok amaçtır (Pratt, 2001:224; Rogelberg vd., 2010). Bu yönleriyle de toplantılar büyük önem taşımaktadır. Bunlara ek olarak Pratt (2001), toplantıların; çalışanların gelişimlerini sağlama bakımından da önemli bir araç olduğunu belirtmiş ve bunun nasıl olacağı konusunda çalışmada açıklamıştır. Toplantılarda yöneticiler, çalışanlarını grup ortamında gözleme imkânı elde etmekte ve onların liderlik potansiyellerini geliştirebilmeleri konusunda fırsat sunabilmektedir. Örneğin, toplantılarda farklı bölümlerdeki bireylerin kendi bölümleri hakkında sunum yapmaları, çalışanlara bireysel olarak toplantılarda belli konularda sunum yapma imkânı verilmesi, ya da toplantının belli kısımlarını onların yönetmelerine imkân sağlamada bu bağlamda değerlendirilebilecek alternatiflerden bazılarıdır.

V. Etkin Bir İş Toplantısının DNA'ları

Etkin bir iş toplantısını etkin olmayandan ayıran bir takım özellikler vardır. En önemli unsurda toplantıların en iyi şekilde yönetilmelerini sağlamaktır (Elsayed-Elkhouly vd., 1997; Hawkins, 1999, Messmer, 2001). İş toplantıları iyi bir şekilde planlanmalı, organize edilmeli, yürütülmeli, koordinasyon ve denetim sağlanmalıdır. Bu her bir yönetim süreci aşamasında dikkat edilecek birçok nokta vardır. Bunların en iyi şekilde analiz ve değerlendirilmesi ve bu konularda etkin kararlar alınması toplantıların başarılı olma şansını yükseltecektir.

Forsyth (2007:42), etkin bir toplantının iyi başlayan, iyi devam eden ve iyi sonlanan toplantılar olduğunu belirtmiştir. Zaman değerlidir ve gittiğinde yerine kullanılabilecek hiç bir şey yoktur. Bu sebepten dolayı insanlar toplantı için bir araya geldiklerinde, toplantının amaçlarının etkin ve verimli bir şekilde gerçekleştirilmesi önemlidir (Innovationinsight, www.psu.edu). İyi bir toplantı yönetimi için toplantı öncesinde, esnasında ve sonrasında yapılması gereken şeylerin en iyi şekilde gerçekleştirilmesi gerekmektedir (Berryman-Fink ve

Fink, 1989:144; Genç, 2004:279; Guion ve Bolton, 2006; Hagerty, 1990; Jones vd., 1995; Messmer, 2001). Başka bir ifade ile toplantının iyi bir şekilde gerçekleştirilmesi için planlama, uygulama ve toplantı sonrasında yapılması gerekenler vardır. Bunların eksiksiz yerine getirilmesi, toplantıdan elde edilecek olan başarıyı büyük oranda etkileyecektir. Bu konularda iyi bir eğitimin verilmesi ve örgüt kültürünün bir parçası olması, işletmelerde toplantıların daha etkin bir şekilde gerçekleştirilmesine katkı sağlayacaktır. Berryman-Fink ve Fink (1989:144)'e göre etkin toplantılar etkin olmayan toplantılarla kıyaslandığında daha farklı gözükmekte ve farklı bir his uyandırmaktadır. Pratt (2001:244), toplantıların, yöneticilerin görevlerinin önemli bir parçası olduğunu belirtmiştir. Toplantılar gereklidir ve bu yüzden yapılmalıdır fakat sayı itibari ile çok olmamasına dikkat edilmelidir. Toplantılar minimum düzeyde gerçekleştirilmelidir. Aşağıda etkin toplantıların DNA'ları; toplantı yapılmadan önce (toplantının planlanması), toplantı esnasında ve toplantı sonrasında yapılması gerekenler olarak ele alınmaktadır.

A.Toplantının Planlanması (Toplantıdan Önce Yapılması Gerekenler)

Etkin bir toplantının ilk aşaması iyi bir planlama yapmaktır (Guion ve Bolton, 2006; Hagerty, 1990; Hawkins 1999; Messmer, 2001). Yani etkin toplantı; toplantı yapılmadan önce, nelerin yapılacağı, nasıl yapılacağı ve kimlerin yapacağı konusunda karar vermekle mümkün olabilecektir. Nasıl iyi bir yönetim, iyi bir planlama ile başlıyorsa, iyi bir toplantı yönetimi de iyi bir planlama ile mümkün olabilecektir. Jones vd., (1995), öncelikle planlamanın çok iyi yapılmasının gerekli olduğunu belirtmiştir. Planlama aşamasında, etkin bir toplantı gerçekleştirebilmek için birçok konunun dikkatli bir şekilde ele alınması gerekmektedir.

1. Toplantı Gerçek Bir İhtiyaca Dayanmalı

Her şeyden önce yapılmak istenen toplantı gerçek bir ihtiyaç çerçevesinde yapılmalıdır (Berryman-Fink ve Fink, 1989:144; Genç, 2004:284; Hagerty, 1990; Hawkins, 1999; Krattenmaker, 2000:3). Messmer (2001), toplantının gerekli olup olmadığına karar verilmesi gerektiğini belirtmiştir. Bazı durumlar gerçekten de toplantı gerektirmemektedir. Hawkins (1999:56), toplantıda alınması gereken ilk kararın toplantı yapmanın sonuçlara ulaşmanın en iyi yolu olup olmadığını belirlemektir demiştir.

Toplantı yerine, e-mail, faks, ya da mesaj atma yoluyla kimi zaman elde edilmek istenen amaçlar gerçekleştirilebilmektedir (Hawkins 1999; Messmer, 2001). Toplantı yapılarak israf edilecek zamanlar yerine, bu yolla daha etkin bir şekilde ilgili kişilere bilgilerin aktarılma imkânı vardır. Unutulmamalıdır ki gereksiz toplantılar hem yöneticinin hem diğer katılımcıların ve hem de katılımcıların geldiği birimlerde zaman ve para kaybı anlamına gelmektedir (Hagerty, 1990). Eğer, bir e-mail, kısa not ya da faks işinizi görecekse, başkalarının zamanlarını israf etmenin hiç bir anlamı yoktur. En çok zaman kaybı, toplantının gerekli olmadığı anlarda toplantıların yapılması sonucu ortaya

çıkılmaktadır. Sadece gerekli durumlarda toplantı yapıldığında görülecektir ki birçok toplantı aslında gereksizdir (www.effectivemeetings.com).

Diğer taraftan, toplantıların diğer iletişim yöntemlerine göre birçok avantajının olduğu da unutulmamalıdır. Yani toplantı aracılığı ile elde edilecek birçok sonuca, diğer iletişim araçları olarak sağlamamaktadır. Bazen on beş dakikalık bir toplantının, e-mail, telefon, yazılı bir rapor veya kâğıdın ilgililere dağıtılmasından daha etkin olduğu unutulmamalıdır (www.effectivemeetings.com).

2. Toplantının Amacı ve Beklenen Sonuçları Hakkında Karar Verilmeli
Toplantıdan önce toplantının amacı ve sonuçları hakkında mutlaka düşünülüp karar verilmelidir (Berryman-Fink ve Fink, 1989:144; Forsyth, 2007:42; Genç, 2004:279; Hagerty, 1990; Lovallo ve Sibony, 2010, Krattenmaker, 2000:3 Messmer, 2001; Pratt, 2001). Bir önceki nokta ile bağlantılı olan bu konu, toplantının özellikle bir amacı olmasına vurgu yapmaktadır. Burada anlatılmak istenen genel amaçlardan ziyade daha açık ve net olarak toplantının amaç ve sonuçlarının belirlenmesidir.

Hawkins (1999: 56), toplantının neden yapıldığının çok önemli olduğunu belirtmiştir. ‘Biz her hafta Salı günü toplanırız’ şeklinde bir amaç cümlesi ya da açıklama iyi bir gerekçe değildir. Araştırmacı, toplantı ile neyin elde edilmek istendiği ve toplantıda ele alınacak sorunların, tartışma konularının ve beklentilerin neler olduğunun belirlenmesi gerektiğini ifade etmiştir.

Guion ve Bolton (2006), toplantının amaçlarının özellikle değerlendirilmesi açısından ölçülebilir olmasının gerekli olduğunu belirtmişlerdir. Amaçların gerçekçi ve yapılabilir olması da büyük önem taşımaktadır. Lovallo ve Sibony (2010), toplantının amacının karar verme olduğu durumlarda karar almadaki kriterlerin belirlenmesinin önemli olduğunu belirtmiştir. Messmer (2001), her toplantının bir amacı olması gerektiğini, katılımcıların bu amaçla kendilerini bir şekilde ilişkilendirmesinin gerekli olduğunu ve katılımcıların toplantıyı desteklemelerinin şart olduğunu belirtmiştir.

3 Toplantı Gündemi Oluşturulmalı

Gündem oluşturulması toplantıların başarısında en önemli unsurlardan biri olarak kabul edilmektedir. Her toplantının mutlaka bir gündeminin olmasının çok büyük faydası olacaktır (Berryman-Fink ve Fink, 1989:144; Forsyth 2007:42; Genç, 2004:279; Messmer 2001; Pratt, 2001:245). Toplantı gündemi de belirlenen amaçlar doğrultusunda şekillenmektedir.

Genç (2004:280), gündemin, toplantıya katılanlara toplantının konusu hakkında bilgi vermekte ve katılımcıların hazırlık yapmalarına imkân tanımakta olduğunu belirtmiştir. Hagerty (1990), gündem belirlenirken şunların yapılmasını önermiştir. Öncelikle gündem, toplantıda ele alınacak konuları ortaya koymalıdır. Kimlerin hangi konuları ele alacağı ya da sunum yapacağı ve her biri için gerekli zaman süreleri belirlenmelidir. Hawkins (1999:56),

toplantıda gündem maddelerinin önem derecesine göre sıralanması gerektiğini ve her biri için zaman sınırlandırması getirilmesinin şart olduğunu söylemiştir. Örneğin ilk önemli üç madde için 20 dakika diğer kalanlar için ise 5 dakika zaman ayırmak gibi.

Berryman-Fink ve Fink (1989:144), belirlenen zaman dilimi içerisinde nelerin başarılacağı konusunda gerçekçi olunması gerektiğini belirtmiştir. Jones vd., (1995), katılımcılarla önceden görüşülerek fikir ve gizli gündemler hakkında bilgi alınmasının toplantının doğru bir gündemde yapılmasına olanak sağlayacağını savunmuştur.

Genç (2004:280), iyi ayarlanmış bir gündem oluşturulmasının toplantı verimi önemli ölçüde artıracığını söylemiştir. İyi bir gündemin üç temel unsuru olduğunu belirtmiştir. Bunlar; başarılı bir gündem için toplantı dosyası oluşturulması, yapılacak iş maddelerinin belirlenmesi ve gündem girdilerinin belirlenmesidir (önerilerin istenmesi). Genç (2004:280), iyi bir gündem oluşturmada dikkat edilmesi gereken noktaları şu şekilde özetlemiştir.

- Gündemde toplantının amacı net bir şekilde ortaya konulmalı
- Gündem toplantının başlama ve bitiş zamanlarını göstermeli
- Gündem; tartışmaya, karar vermeye, ya da fikirleri değerlendirmeye yönelik ne kadar sürenin bulunduğunu göstermeli.
- Gündem maddeleri sıralanmalıdır ve bu sıralamada birbirini takip eden veya tamamlayan gündem maddelerinin sıralanmasına dikkat edilmeli.
- Önemli maddeler katılımcıların dinç oldukları zamana denk getirilmeli.
- Her gündem maddesinin başına ‘bilgi için’, ‘tartışma için’, ‘karar alma için’ gibi açıklama konulmalı.

4. Gündem Katılımcılara İletilmeli

Gündem belirlendikten sonra yapılması gereken en önemli şey bu gündemin toplantıya katılacak olan kişilerle paylaşılmasıdır (Berryman-Fink ve Fink, 1989:144; Genç, 2004:281; Hagerty, 1990; Jones vd., 1995; Messmer 2001; Pratt, 2001).

Hagerty (1990), ilgili kişilere toplantı gündeminin yani toplantıda yer alacak konuların önceden bildirilmesi gerektiğini belirtmiştir. Bunun yapılmasının amacı toplantıya katılacak kişilerin toplantının amacı, nelerin ele alınacağı gibi birçok konuda fikir sahibi olmasını sağlamaktır (Messmer 2001, Pratt, 2001:245). Ayrıca katılımcılara gündem hakkında bilgi vererek gerekli hazırlıkları yapmalarına imkân sağlanmaktadır. Hagerty, (1990), katılımcılara gündem konusunda ekleme yapmak ya da değiştirmek istedikleri noktaların sorulması gerektiğini belirtmiştir. Bu onların aktif katılımını, konuya ve toplantıya olan bağlılıklarını ve isteklerini artıracaktır. Katılımcılara ne kadar önceden toplantının ve gündeminin haber verilmesi gerektiği de önemlidir. Genellikle toplantıya katılacak kişilerin hazırlık yapabilecekleri kadar bir zaman verilmesi başarılı bir toplantı için çok önemlidir (www.effectivemeeting.com). Guion ve Bolton (2006:2), gündemin katılımcılara bildirilmesinin, toplantıyı

katılımcılar açısından önemli kılmakta olduğunu belirtmişlerdir. Tartışılacak ya da çözülecek sorunların geçmişi ve temel ön bilgiler vermekte bu bağlamda önemlidir. Guion ve Bolton (2006: 2), gündemin katılımcılara bildirildikten sonra, ulaşıp ulaşmadığı noktasında bir kontrol yapılmasının önemli olduğunu belirtmişlerdir. Özellikle önemli katılımcılar varsa ya da toplantı çok önemli ve bütün katılımcıların hazır bulunması gerekiyorsa toplantı öncesinden aranarak gündemin ulaşıp ulaşmadığının belirlenmesi önemli hale gelmektedir. Gündemi katılımcılara iletirken belli bilgileri içerdiğine dikkat etmek gerekmektedir (www.effectivemeetings.com). Bu bilgiler; toplantının amaçları, toplantı gündemi, yer, zaman ve tarih bilgileri, varsa toplantıyla ilgili geçmiş bilgiler ve gerekiyorsa katılımcıyı ilgilendiren gündem maddesinin belirlenmesi ve bu konuda hazırlık yapılması noktasında bilgilendirmeler. Hagerty (1990), eğer toplantı başlamadan önce verilmesi gerekli notlar varsa bunların toplantı başlamadan önce hemen dağıtılması gerektiğini belirtmiştir. Böyle durumlarda dağıtmak yerine toplantı başlangıcında her notun masaya dağıtılması zaman kaybını önleyecektir.

5. Toplantı Katılımcılarını Belirlenmeli

Toplantıya kimlerin katılacağı toplantının başarısı açısından büyük önem taşımaktadır (Berryman-Fink ve Fink, 1989:144; Forsyth, 2007; Hagerty, 1990; Jones vd 1995; Messmer, 2001).

Toplantıya kimlerin katılacağını belirlemek gerçekten çok zordur. Hagerty (1990) bu noktada 2/3 kuralının uygulanabileceğini belirtmiştir. Bunun anlamı gündemin üç maddesinden iki maddesine katılacak olanlar toplantıya çağrılmalıdır. Messmer (2001), toplantıya katılacak olanlar belirlenirken toplantının ana amaçları üzerinde odaklanılması gerektiğini belirtmiştir. Toplantıya katılanların sağlayacakları katkılar ve toplantının konusu bakımından etkilenecek olan veya gündemle ilişkisi olan kişiler toplantıya çağrılmalıdır (Messmer, 2001). Lovallo ve Sibony (2010), toplantıya katılacakların pozisyonlarına göre değil, toplantının amaçları doğrultusunda uzmanlık alanlarına göre seçmek gerektiğini ifade etmişlerdir. Aynı çalışmada ayrıca dışarıdan uzman çağırarak gerektiğinde toplantıya çağırılması ve görüşlerinin alınmasının önemli olduğu belirtilmiştir. Bu kişiler bütün toplantıya katılmaktan ziyade, sadece uzman oldukları alanda fikirlerini ortaya koymakta ve toplantıdan ayrılmaktadır.

Alessandra (2001:17), toplantıların başarıya ulaşmasında özellikle katılımcıların rollerinin çok büyük olduğunu belirtmiş ve katılımcıların toplantı amacına ulaşmasında katkı sağlayacak ve birbirlerini tamamlayıcı özelliklere sahip bireyler olması gerektiği üzerinde durmuştur. Kendisi bu bağlamda kişisel farklılıklar üzerinde durmuş ve farklı kişisel özelliklerin toplantılarda farklı etkileşim ve sonuçlar doğuracağını bu yüzden kişisel farklılıkların toplantı amaçlarına ulaşma noktasında dikkate alınmasını önermiştir.

Messmer (2001), toplantıya seçilecek olanlar belirlenirken seçilmeyecek olanların durumunun da mutlaka dikkate alınmasının gerekli

olduğunu belirtmiştir. Messmer (2001), toplantıya çağrılmayanların katılmadıklarından dolayı dışlanmış olarak hissedebileceklerini belirtmiştir. Bu noktanın da dikkate alınması gerekmektedir.

Genç (2004:284), toplantıya katılacakların sayısının sınırlandırılmasını ve sadece zorunlu kişilerin toplantıya katılımının sağlanmasının önemli olduğunu belirtmiştir.

6. Toplantıya Hazırlık Yapılmalı ve Katılımcıların Hazırlık Yapmaları Sağlanmalı

Toplantıya bütün katılımcıların hazırlıklı bir şekilde gelmeleri toplantının amaçlarına ulaşması açısından büyük önem taşımaktadır (Berryman-Fink ve Fink, 1989:144; Genç, 2004:279; Forsyth, 2007:42). Katılımcıların yanlarında getirmek durumunda oldukları araç, gereçler, raporlar, ilgili evrak ve dosyalar önceden hazır edilip toplantıya tam bir şekilde gidilmelidir.

Forsyth (2007:42), toplantının başarısında toplantıyı yapacak kişinin (liderin) gerekli hazırlıkları yapmasının önemli olduğunu belirtmiştir. Toplantının başarılı bir şekilde gerçekleştirilmesi için okunması, hazırlık yapılması ve yazılması gereken birçok şey olabilecektir. Bunların önceden yapılması gerekmektedir. Diğer taraftan lider, toplantıya katkısının ne olacağını önceden düşünmesi gerekmektedir. Yani bir anlamda liderin dersine iyi çalışması gerekmektedir. İyi hazırlanmış bir toplantı lideri, başkaları üzerinde iyi bir imaj oluşturacaktır. Hazırlıksız liderlerin saygınlığının düşeceği ve toplantının başarısını gölgeleyeceği unutulmamalıdır.

Diğer taraftan katılımcıların da hazırlık yapmaları sağlanmalıdır. Toplantıya katılacak olan kişilerin belli sorumlulukları vardır. Sadece toplantı liderinin gerekli hazırlık ve sorumlulukları yerine getirmesi etkin bir toplantı için yeterli değildir. Özellikle katılımcıların da üzerlerine düşen görevleri yerine getirmeleri büyük önem taşımaktadır. Bu sorumluluklar şu şekilde belirlenmiştir (www.effectivemeetings.com); toplantıya zamanında gelme, toplantıya hazırlıklı olma, toplantıda gündem içinde kalma, katkı yapma ve yapıcı bir şekilde toplantıya katılma.

7. Toplantının Yapılacağı Yer ve Zaman Belirlenmeli

Planlama aşamasında yapılacak en önemli işlerden biri de toplantı yerinin belirlenmesidir (Genç, 2004:279; Hagerty, 1990; Messmer, 2001). Hagerty (1990), toplantı yapılacak yerin yeterli büyüklükte ve toplantının amacına uygun bir oturma düzenine sahip olması gerektiğini belirtmiştir. Toplantı yapılacak yerin havalandırma, sıcaklık, soğukluk, nem ve aydınlatma bakımından yeterli düzeyde olması gerekmektedir (Guion ve Bolton, 2006:3; Hagerty 1990). Guion ve Bolton, (2006:3), toplantıların trafikten, gürültüden ve toplantıya engel olacak dış çevresel faktörler açısından uygun yerlerde yapılmasını tavsiye etmektedir. Jones vd., (1995), odanın fiziksel yapısı ve oturakların katılımcıların birbirini görecek şekilde düzenlenmesi gibi noktalara dikkat edilmesi gerektiğini belirtmiştir.

Genç, (2004:280), toplantı salonlarının hazırlanmasında, salonun ve oturma biçiminin toplantı türüne göre belirlenmesi gerektiğini belirtmiştir. Örneğin toplantı panel ise, 'panel düzeni' ne göre konferans ise, 'U' düzenine göre yapılmalıdır. Ege toplantı liderinin statüsü vurgulanmak isteniyorsa, yuvarlak masa toplantısı yerine 'U' veya 'köprü' düzeni şeklinde bir oturma planı yapılabilir. Genç (2004:282), toplantılarda kullanılan yuvarlak, kare ve dikdörtgen masa tiplerinin farklı anlam, önem ve etkilerinin olduğunu belirtmiştir. Fikir alışverişi ve katılımı sağlamak için yuvarlak masa, kısa ve öz bir toplantı ve görüşme yapmak için kare masa; otorite altında bir toplantı yapmak için dikdörtgen masanın tercih edilmesi gerektiğini belirtmiştir. Genç (2004:283), toplantılarda oturma düzeninin öneminin, grup davranışlarını etkilemesinden kaynaklandığını ifade etmiştir. Örneğin, üyeleri masa çevresinde birbirini görecektir şekilde oturtmak, kutuplaşmayı, görüş ayrılıklarını ve ihtilafların ortaya çıkmasını kolaylaştırmaktadır. Diğer taraftan yan yana oturtmak, görüş ayrılıklarını ve karşıtlıkları zorlaştırmaktadır. Toplantı liderinin yanındaki oturma yerleri, kontrol altına alınması veya uzmanlığından yararlanılması gereken şahıslara verilmelidir. Toplantıda alınması umulan kararlara karşı çıkma olasılığı yüksek bireylerin, toplantı yöneticisine yakın oturması sağlanmalıdır.

Messmer (2001), kimi toplantılar için toplantı odaları yeterli bir mekân olabileceken bazı durumlarda şirket dışında bir yer daha uygun olabilecektir. Hagerty (1990), dışarıda yapılacak toplantılarda, toplantı yerinde yeterli park yeri sağlanmasının önemini belirtmiştir. Messmer (2001), küçük çapta yapılacak kısa süreli toplantılar için bireysel ofisler tercih edilebileceğini belirtmiştir.

Berryman-Fink ve Fink (1989:144), toplantı açısından yer kadar zamanın da önemli olduğunu belirtmişlerdir. Katılımcılar açısından da uygun bir zaman diliminin seçilmesi önemlidir. Özellikle katılımcıların yoğun ve yorgun olmadığı ve enerjilerinin fazla olduğu bir zaman seçilmelidir. Pazartesi sabahları, cuma öğleden sonralar ve yemekten sonraki vakitler toplantı yapmak için pek tercih edilecek vakitler değildir. Tatillerden hemen önceki ve sonraki ilk günlerde kişilerin en iyi oldukları zaman olmadıkları unutulmamalıdır.

8. Toplantıda Olası Problemler Hakkında Düşünülmeli ve Çözüm Üretilmeli

Jones vd., (1995), toplantıda ortaya çıkması muhtemel problemler hakkında düşünmek ve çözümler üretmenin önemine işaret etmişlerdir. Ayrıca belirlenen planın önünde engeller olup olmadığı tespit edilip bu engellerin ortadan kaldırılması gerekmektedir. Jones vd., (1995), ayrıca toplantıda kullanılacak olan araç ve gereçlerin kullanımının önceden denemesinin ve söylenecek sözlerin prova edilmesinin önemli olduğunu belirtmişlerdir. Bu noktada akla gelecek sorunlar; elektrik kesilmesi, kullanılacak olan teknolojik altyapının çalışmaması, toplantı anında ortaya çıkabilecek engeller (telefon çalması gibi) olabilir. Bu konularda önceden tedbirler alınması veya kurallar konulması toplantıların başarısını büyük ölçüde etkileyecektir.

9. Toplantının Etkinliği Açısından Gerekli Olan Roller ve Bunları Kimlerin Gerçekleştirileceği Belirlenmeli

Toplantıya katılacak olan bireylerin rolleri açık ve net bir şekilde belirlenmeli ve kendilerine bildirilmelidir (Forsyth, 2007:42). Bunun dışında, birçok toplantıda, toplantı yapacak olan kişi ya da toplantıya çağıran kişi toplantıyı yönetse de bu kişi çoğu zaman etkin bir toplantı yönetimi için belirlenmiş olan gerekli bazı rolleri yerine getirmede yetersiz kalabilmektedir. Bu yüzden bazı işlerin yerine getirilmesi amacıyla toplantıyı yapan kişinin yanında bu işleri yapacak bazı kişilerin de belirlenmesi gerekliliği ortaya çıkmıştır.

Hagerty (1990), toplantıda hangi rollerin yerine getirilmesi gerektiği üzerinde düşünülmesi ve karar verilmesi gerektiğini belirtmiştir. Özellikle toplantının gündem dışına taşmamasına, toplantıda düzeni sağlamaya ve toplantıda kesintileri kontrol etmeye yardımcı olacak birine ihtiyaç olup olmadığı belirlenmelidir. Bu rolleri üstlenecek kişiler kolaylaştırıcı (facilitator) ya da toplantıya çağıran kişi (convener) olarak isimlendirilmektedir. Bu kişi çoğu zaman toplantıyı yapan yönetici olsa da bazı çalışmalarda bu kişinin yöneticiden farklı biri olması gerektiği vurgulanmıştır. Hatta bazı çalışmalarda yönetici değil, toplantı lideri olarak ifade etmenin daha uygun olduğu belirtilmektedir. Hagerty (1990), diğer taraftan toplantıda, toplantının akışını sağlayacak ve konuların özetlenmesini yapacak birine ihtiyaç olup olmadığına karar verilmesi gerektiğini belirtmiştir. Yine toplantının dakikalarını kayıt altına alacak bir kayıt tutucu ya da grubun toplantıda performansı konusunda geri dönüşüm sağlayacak bir değerlendirmeciye ihtiyaç var mıdır sorusu cevaplanmalıdır. Bu rolleri gerçekleştirecek kişilerin atanması ya da gönüllü olanların belirlenmesine hazır olunmalıdır.

Hawkins (1999:56), toplantılarda zaman sınırlamalarının aşılmasını için zaman tutucu birinin ayarlanması gerektiğini belirtmiştir. Hawkins (1999: 56), etkin bir toplantı gerçekleştirmenin en iyi yollarından biri nötr bir kolaylaştırıcının (facilitator) toplantıyı yönetmesi olduğunu söylemiştir. Bu kişi toplantı yönetimi konusunda daha becerikli ve yetenekli olmalıdır. Bu yüzden de toplantının hedeflerine ulaşmasında daha etkin olmaktadır. Toplantılarda çoğu zaman toplantıya çağıran kişi, genellikle toplantıda lider olmaktadır. Bu gibi durumlarda hemen başlangıçta birçok çatışmanın ortaya çıkmasına imkân vermektedir. Bu kişiler objektif bir şekilde toplantıyı yönlendirmeleri kolay olmayacaktır. Bu yüzden kolaylaştırıcı genelde her toplantıda istenen bir durumdur. Bu kişi gündemin gerçekleştirilmesinde grubun gündem dışına taşmamasında ve grubun katılımı sağlamada büyük rolleri olacaktır. Bu bağlamda en iyi yol katılımcılardan bazılarının kolaylaştırıcı olma konusunda eğitim almalarına olanak sağlamaktır. Benzer olarak Jones vd., (1995)'da toplantıların etkin bir şekilde gerçekleştirilmesi için kolaylaştırıcının gerekliliğini belirtmiş ve bunlara büyük iş düştüğünü söylemişlerdir. Özellikle bu kişilerin sahip oldukları beceri ve yetenekler toplantıların etkin yönetilmesi noktasında önemli rol oynamaktadır.

Krattenmaker (2000:4), etkin bir toplantının sadece bir kişi tarafından gerçekleştirilen bir olay olarak görmemek gerektiğini belirtmiştir. Toplantı konusu ne olursa olsun yapılması gereken bazı temel görevler vardır. Bu görevlerinde gerek toplantıya katılanlardan ya da dışarıdan birilerinin yapması için izin verilmelidir. Bu roller toplantı lideri tarafından gerçekleştirildiğinde, bu katılımcıların rahatça konuşmalarına engel teşkil edebilecektir. Aşağıda bu roller açıklanmıştır. Bu rollerin etkin bir şekilde gerçekleştirilmesi bir kişi tarafından zor olabilecektir. Bu yüzden bu rollerden bazılarının başka kişi veya kişiler tarafından gerçekleştirilmesi daha mantıklı olabilecektir.

Kolaylaştırıcı (Facilitator): Kolaylaştırıcının rolü, toplantıda tartışmaları yönlendirmek ve grubu gündem çerçevesinde tutmaktır.

Kaydedici (Recorder): Kaydedicinin rolü, adından da anlaşıldığı gibi, toplantının kayıtlarını tutmak, önemli notları ve kararları not etmektir.

Zaman Tutucu (Time Recorder): Bu kişinin rolü de kolaylaştırıcının işini zorlaştırmadan toplantının akışını kontrol etmektir. Belirlenen zaman dilimi çerçevesinde gündem maddelerinin görüşülmesine ve zamanında toplantının bitmesine yardımcı olmaktır. Bunun için zaman konusunda gerek lidere ve kolaylaştırıcıya toplantı esnasında bilgilendirme yapmakla sorumludur.

10. Toplantının Süresi İyi Belirlenmeli

Pratt (2001: 245), toplantıda gerçekleştirilmek istenen amaçlar çerçevesinde uygun bir zaman dilimi seçilmesinin önemini vurgulamıştır. Tabii seçilecek sürenin katılımcılar üzerindeki etkisi dikkate alınarak belirlenmelidir. Genelde bir ya da bir buçuk saati geçen toplantıların çok nadir üretken olduğu ifade edilmektedir. Fakat bazı durumlarda az ama uzun toplantılarda işe yaramaktadır. Örneğin, çalışanlar farklı yerlerden uzun bir seyahat sonrası gelmişlerse, yarım ya da bir günlük toplantılarda normal kabul edilmektedir. Böyle durumlarda toplantı belli aralıklarla kesilmeli, fiziksel ve zihinsel dinlenme ve diğer ihtiyaçlar için zaman ayrılmalıdır. Toplantı süreleri iki saat dışına çıkmamalıdır ve uzatmak gerekiyorsa bu yarım saatlik dilimler halinde ve katılımcıların onayıyla olmalıdır.

B. Toplantı Esnasında Yapılması Gerekenler

Bu aşama, planlamadan sonra gelen ve toplantının eyleme dönüşme aşamasıdır. Yani toplantının fiili olarak yapılmasına geçilmektedir. Daha önceki aşamada olduğu gibi, bu aşamada da birçok önemli konunun dikkatli bir şekilde gözden geçirilmesi ve kararlar alınması gerekmektedir.

1. Toplantı Zamanında Başlamalı

Toplantıları geçerli bir neden olmadıktan sonra zamanında başlamasında büyük fayda vardır (Berryman-Fink ve Fink, 1989:144; Forsyth, 2007:42; Guion ve Bolton, 2006; Hagerty 1990; Messmer, 2001). Hagerty (1990), toplantıya zamanında başlanması ile en azından toplantıya zamanında gelenlerin ödüllendirilmiş olacağını belirtmiştir. Messmer (2001), toplantıya geç gelenler toplantının hala başlamadığını fark ettiklerinde bir sonraki toplantıya

zamanında gelme konusunda pek dikkat etmeyeceklerini belirtmiştir. Guion ve Bolton (2006:3), toplantının zamanında başlamasının, toplantıya katılanlara toplantıyı yapan kişinin bu işi ne kadar ciddiye aldığı ve toplantının etkin geçmesi için elinden geleni yaptığı imajını uyandıracaklarını belirtmişlerdir. Bu da etkin bir toplantı için çok önemlidir.

2. Toplantı Anında Ön Bilgilerin Verilmeli ve Isınma Aşaması Olmalı

Toplantının başında toplantının amacı açıklanmalı ve gündem konusunda bilgi verilmelidir (Guion ve Bolton 2006:3). Toplantı amaçları ve gündeminin herkes tarafından anlaşıldığından emin olunmalıdır (Jones vd., 1995). Ayrıca gündemi oluşturan maddeler ve bunların ne kadar zaman dilimi içerisinde tartışılacağı ortaya konmalıdır. Toplantıyla ilgili verilmesi gerekli ön bilgi ya da yol gösterici talimatlar varsa toplantı başında yapılmalıdır. Diğer taraftan üstlenilecek roller ve bunların kimler tarafından yapılacağını da belirlenmesi gerekmektedir (Hagerty, 1990; Jones vd., 1995). Hagerty (1990), toplantı esnasında daha önce planlanmış olan belli rolleri üstlenen kişilerin rollerini üstlenmeleri istenecektir. Bu kişilerinde rollerini anlamaları sağlanmalıdır. Mutlaka kayıt tutucu birilerinin olması gerekmektedir.

Toplantının gündem ve amaçlarının açıklamasıyla birlikte toplantılarda bir ısınma aşamasının da olması gerektiği noktasında fikir beyan edenler de olmuştur (Hagerty, 1990; Jones vd., 1995). Hagerty (1990), her toplantıda bir ısınma aşamasının olduğunun unutulmaması gerektiğini belirtmiştir. Bu genelde toplantı başlangıcında yer almaktadır ve katılımcıların birbirleriyle etkileşimini kolaylaştırmakta ve resmiyeti bir anlamda azaltmaya yardımcı olmaktadır. Jones vd., (1995), bu aşamada öncelikle birbirini tanımayan kişiler varsa birbirini tanımalarına olanak sağlanması gerektiğini belirtmişlerdir.

3. Toplantıda Geçerli Olacak Bazı Temel Kurallar Belirlenmeli

Herkes tarafından kabul görmüş bazı temel kuralların toplantıya başlarken belirlenmesi ve herkes tarafından bilinmesine olanak sağlanması çok önemlidir (Guion ve Bolton 2006:3; Jones vd., 1995; Pratt, 2001:246). Guion ve Bolton (2006:3), temel kurallar konusunda katılımcıların fikir ve düşüncelerinde alınmasının önemli olduğunu belirtmişlerdir.

Pratt (2001:246), belirlenen bu kuralların toplantının rahat bir şekilde gerçekleşmesi ve belirsiz olan durumlara açıklık getirmek bakımından önemli olduğunu söylemiştir. Örneğin toplantıda herkese söz hakkı verilmesi çok önemli bir kural olarak belirlenebilir. Ayrıca karar almanın nasıl olacağını belirlenmesi bu noktada oluşacak belirsizlikleri ortadan kaldırır. Karar alma durumunda oylama yolu mu tercih edilecek yoksa anlaşma sağlanmasına mı çalışılacak belirlenmelidir. İşletme içinde herkesin birbirini tanıdığı toplantılarda genelde herkesin kabul edeceği, kaybeden tarafın bulunmadığı bir yaklaşımı tercih etmek önemlidir. Fakat bu da çok zaman almaktadır. Toplantıda sadece bilgi alışverişi olacaksa ve karar yöneticinin olacaksa bunun da en baştan ifade edilmesinde fayda vardır. Bazen de yöneticiler, toplantıda herkesin kabul ettiği bir karara varmakta ya da alternatif kararlara varıp en son

kararı kendisi vermektedir. Özellikle son durumda dikkatli olmak gerekmektedir. Özellikle lider katılımcılara kendisinin başka faktörleri de göz önüne almak durumunda olduğunu açıklamalıdır. Bu durumu katılımcılara iyi bir şekilde açıklar ve herkes tarafından kabul görürse alınan kararlara herkesin saygısı olacaktır. Fakat yöneticinin her defasında grubun aldığı kararların dışına çıkması grup üyelerinin kendini önemsiz hissetmesine yol açabilecektir. Bu yüzden bunu da çok sık yapmamak gerekir. Grubun kararından farklı bir karar alındığında bununda iyi bir sebebe dayandırılması gerektiği unutulmamalıdır (Pratt, 2001:246).

4. Toplantıları Daha Samimi ve Eğlenceli Bir Atmosferde Geçmesine Çalışılmalı

Hawkins (1999:56), etkin toplantılarda katılımcıların sadece bilgi, fikir ve tecrübelerini değil bunlardan daha fazlasını paylaştıklarını ifade etmiştir. Toplantılarda daha insancıl bağlamda ilişkiler kurulmakta ve paylaşım yaşanmaktadır. Toplantılardan önce kişilerin sosyalleşmelerine izin vermek iyi bir toplantı grubu meydana getirme bağlamında önemlidir. Bu sayede bireysel farklılıklar ve kişilerin toplantılardaki fikir ve görüşleri daha iyi anlaşılabilir. Toplantılar zevksiz ve ruhsuz geçer anlayışı yerine eğlenceli olmalıdır. Yeri geldiğinde şakalaşmak, eğlenceli iş tecrübelerinden bahsetmek ve karşılıklı anlayış toplantının enerjisini artırabilecektir (Hawkins, 1999:56). Toplantıların belli bir enerji ve dinamizm içinde geçmesi çok önemlidir (Jones vd., 1995). Bu durum toplantıda sinerji yaratılmasına olanak sağlayabilecektir.

Kangasharju ve Nikko (2009:102), gülmek, şakalaşmak ve fıkraların toplantılarda katılımcılar arasında iyi ilişkiler geliştirilmesinde ve korunmasında önemli rol oynadığını belirtmiştir. Araştırmacılar ayrıca birçok çalışmanın gülmek ve şakalaşmanın bireysel ve örgütsel performans üzerine pozitif etkileri olduğunu gösterdiğini belirtmişlerdir. Diğer taraftan gülmek ve şakalaşmanın çatışmaları azaltmada ve yaratıcılığa teşvik etmede katkı sağlamakta olduğunu gösteren çalışmalar da vardır (Kangasharju ve Nikko, 2009:102). Araştırmacılar, yine bazı çalışmalara dayanarak, şaka ve fıkraların bazı durumlarda amaçlardan uzaklaştırma, resmiyetin azalması gibi birçok negatif durumunda ortaya çıkmasına neden olabileceğini belirtmişlerdir. Bu yüzden dozajının ve yönetiminin iyi ayarlanması gerekmektedir. Kangasharju ve Nikko (2009:100), çalışmaları sonucunda ortaklaşa şakalaşma ve gülmelerin şu sonuçlar doğurduğunu belirtmişlerdir: İş ve örgüt performansını iyileştirmede pozitif katkı, zor durumlarda tansiyonu düşürme ve iyi bir çalışma ortamı.

Berryman-Fink ve Fink (1989:144), toplantılarda, bireyler arasında iyi bir ilişkinin korunmasına çalışılması gerektiğini ifade etmişlerdir. Yapılan iş ne kadar önemliyse, toplantıdaki moralde o derece önemlidir. Sadece iş üzerine odaklanmak ta belli bir zaman sonra performansta ve moralde düşüklük gibi neticeler verebilmektedir. İnsanların toplantıya gelmek istemeleri ve toplantılardan hoşlanmaları toplantının etkinliğine büyük katkı sağlayacaktır.

Berryman-Fink ve Fink (1989:144), toplantıların sadece oyun ve eğlence yeri olarak görmenin de yanlış olduğunu belirtmiştir. Dengeli bir iş yapma ve bunun yanında gerektiğinde eğlence ve gülmek de toplantının başarısı açısından önemlidir. Toplantının etkinliği belli ölçüde üretkenlik ve zevk almanın da bir sonucudur.

5. Toplantıda Katılımcı Bir Yaklaşım Sergilenmeli

Toplantılardan beklenen verim ve sonucu almak için özellikle katılımcıların toplantıya katılımının sağlanması çok önemlidir (Berryman-Fink ve Fink, 1989:144; Guion ve Bolton, 2006; Hagerty, 1990). Jones vd., (1995), toplantılarda herkesin katılımının sağlanmasının toplantı amaçlarının gerçekleştirilmesi açısından çok önemli olduğunu belirtmişlerdir. Hatta gerektiğinde bunu gerçekleştirmek için bir takım önlemlerinde alınmasının altının çizmişlerdir. Toplantılarda ayrıca katılımcılar arasında anlaşma sağlanması için çaba sarf edilmeli, bireysel farklılıkların tanınmalı ve mutlaka dikkate alınmalıdır (Hagerty, 1990).

Berryman-Fink ve Fink (1989:144), etkin toplantılarda herkesin bir şeyler katma noktasında rahat hissetmekte olduğunu belirtmişlerdir. Üyeler arasında ortak bir etkileşim söz konusudur. Statü ve pozisyon farkı gözetilmeksizin yapılan büyük katkıların dikkate alınacağı noktasında fikir birliği ve düşünce söz konusudur. Hiç kimse toplantıda baskın değildir ya da toplantıyı tekelinde tutmaz. Dolayısı ile etkin bir toplantı için bu noktaların dikkatli bir şekilde ele alınması ve uygulanması gerekmektedir. Berryman-Fink ve Fink (1989:144) ayrıca, baskın bir liderin toplantıyı sabote edebileceğini belirtmiş ve bu konuda uyarıda bulunmuşlardır. Bütün konuşmaların lider tarafından yapıldığı, katılımcıların katkı sağlamadığı ve soru sormadığı toplantılara kimsenin katılmak istemeyeceği unutulmamalıdır. Böyle bir durumda katılımcı olmaktan ziyade dinleyici konumuna düşülmektedir. Belli konuların ilan edilmesi ya da bilgi verilmesi durumunda katılımcı yaklaşım mutlaka sergilenmelidir. Örneğin, en azından toplantı konusu hakkında soru sormalarına ve yorum yapmalarına izin verilmelidir. Bazı araştırmacılar liderin toplantı süresinin %20'sinden daha fazlasını aşmamasını tavsiye etmektedir. Hatta liderlere herkes konuştuğundan sonra veya kendilerine soru sorulduktan sonra konuşmaları ve fikir beyan etmeleri tavsiye edilmektedir. Toplantıda üstlerinin önceden belirledikleri bir pozisyon veya tutum karşısında astların fikir beyan etmeleri çok zor olduğu unutulmamalıdır. Astlar üstlerinin beyan ettikleri fikir ve konuşmalara ters düşecek şeyler söylemede pek de istekli olmayacaklardır. Bu yüzden liderler, önce astların fikirlerini almalıdır.

6. Toplantıda Gündem İçinde Kalınmalı

Toplantıların başarısızlığının altında yatan en önemli faktörlerden birisi, gündem dışına çok çıkılmasıdır. Bu yüzden etkin bir toplantı yönetimi için daha önceden belirlenmiş olan gündem dışına çıkılmamalıdır (Guion ve Bolton, 2006; Hagerty, 1990; Messmer, 2001). Messmer (2001), toplantının gündem sınırları içerisinde tutmanın önemli olduğunu ve gündem dışına çıkılmasının

toplantının amaçlarına ulaşmasını engelleyeceğini belirtmiştir. Toplantı amaçları dışında fikirlerin ortaya çıkması durumunda bunların bir yere not alınması ve vakit varsa toplantı sonunda ele alınması ya da başka bir toplantıda görüşülmesine çalışılmalıdır (Jones vd., 1995; Messmer, 2001). Messmer (2001), gündem dışında ortaya çıkan konunun önem ve acilliği söz konusu ise katılımcıların da onayı alınarak konunun gündem içerisine alınabileceğini belirtmiştir. Böyle bir durumda herkesin enerjisi yeni konuya yönlendirilmelidir.

7. Toplantıda Uygun Teknoloji ve Yöntemler Kullanılmasına Olanak Sağlanmalı

Toplantıların etkinliğini artırmada toplantı esnasında veya öncesinde birçok noktada teknoloji kullanılmalıdır (www.effectivemeetings.com). Teknolojiden kastedilen şey bilgisayar, LCD projeksiyon aleti ve etkileşimli beyaz tahtalar bunlardan bazılarıdır. Bunlar gündem oluşturulmasına, bilgilerin paylaşılmasına, bilgi analizine, tablo ve grafiklerin hazırlanmasına, saklanmasına, rapor hazırlanmasına, toplantıyı kayıt altına almaya ve daha birçok konuya katkı sağlamaktadır. Örneğin bazen saatlerce anlatılacak olan şeyleri hazırlanmış olan bir grafik daha etkili bir şekilde anlatabilmektedir. Yapılan sunumların projeksiyon aleti ile yapılması yine bu bağlamda toplantılarda etkinliği artıran önemli bir yaklaşımdır. Telekonferans yöntemi uzun mesafeden insanların toplantı yapmalarına imkân tanımaktadır. Gündemin veya toplantı notlarının e-mail yoluyla bildirilmesi yine teknolojinin kullanımına bir örnektir.

Teknoloji diğer işletme ile ilgili konularda olduğu gibi, toplantıların daha kolay ve etkin olmasını sağlamada yardımcı olmaktadır. Özellikle son zamanlarda ortaya çıkan yazılım ürünleri etkin toplantı sürecini uygulamada yardımcı olmaktadır (www.effectivemeeting.com). Bu yazılım programları toplantının temel aşamalarının hazırlanmasında, toplantı yapmada ve sonraki aşamalarda büyük kolaylıklar sağlamaktadır (www.effectivemeeting.com). Bu programlar gündemin oluşturulması ve dağıtılmasında yardımcı olduğu gibi aynı zamanda gündemin ve gerekli dosyaların saklanmasında da yardımcı olmaktadır. Bu saklanan belgeler e-mail aracılığıyla ilgili kişilere gönderilebilmektedir. Toplantı esnasında bu dosyalara rahat bir şekilde ulaşılmaktadır. Bazı programlar zaman kaydedici özelliklere de sahiptir. Bunlarda toplantı esnasında gündem içinde kalınmasına ve zamanında bitmesine yardımcı olmaktadır. Diğer taraftan birçok toplantıda toplantı gerçekleştirilmekte ve kararlar alınmakta fakat hiç kimse sorumlu tutulmamaktadır. Yine bu noktada kararların saklanması, yapılacak işlerin kimlere dağıtılacağı belirlenmesi ve zaman sınırlarını bu programda kaydetme mümkün olmaktadır. Hatta bazı programlar, yapılacak işleri yapacak kişilerin e-mail sistemlerine gönderme özelliğine de sahiptir. Bu da, toplantı esnasında notların alınması ve bu kayıtların tekrardan gönderilme ihtiyacını ortadan kaldırmaktadır. Yani kısaca bu programlar sayesinde toplantıda

yapılacak birçok iş daha etkin bir şekilde yerine getirilmektedir. Bu teknolojiler sayesinde toplantılar daha esnek, kolay ve daha kısa zamanda gerçekleştirilebilmektedir. Bu yüzden etkin bir toplantı yönetimi, gelişen teknolojileri takip etmeyi ve kullanmayı zorunlu kılmaktadır.

Diğer taraftan Genç (2004: 282), görsel araç ve gereçlerin toplantılarda anlatımı ve iletişimi daha etkin ve kolay hale getirdiğini belirtmiştir. Görsel araç ve gereçler anlatıma anlam, açıklık ve görsellik kazandırmakta ve dinleyenlerin ilgisini çekmedir. Bu araç ve gereçler; diyapozitifler, döner levhalar ve 35 mm'lik slaytlar, önceden hazırlanmış tablolar, raporlar, mali raporlar, modeller ve tutanaklardır. Diyapozitifler en kullanılan görsel gereçlerdir. Bunlar, görüntü, grafik ve metin içerebilen, saydam, plastik film parçalarıdır. Döner levhalar, levha destesi olarak da bilinmekte ve sehpa üzerindeki bir sümeden oluşmaktadır. Döner levhalar, düşüncelerin ya da toplantılarda oluşturulan yorumların sırasını kaybetmemek için toplantılar ve sunuşlarda kullanılmaktadır. 35 mm'lik slaytlar, sunuşa en ileri profesyonel görselliği kazandırmaktadır. Slayt sunuşları genellikle geniş katılımlı toplantılarda kullanılmaktadır. Tepegözlerde toplantılarda kullanılacak görsel araçlardandır. Diğer taraftan görsel araçlardaki bilgilerin broşür olarak hazırlanması ve toplantıya katılanlara verilmesi de, toplantıların etkinliğine katkı sağlayacağı ifade edilmiştir. Bu araçlara ilave olarak filmler de bu bağlamda önemli bir araçtır. Hem görsel hem de işitsel özellik taşıması itibari ile anlatılmak istenen birçok şeyi kolay bir şekilde anlatımda daha etkin olabilmektedir. Bu yüzden yeri geldiğinde filmlere de toplantılarda yer verilmelidir.

8. Toplantıda Karar Verme ve Problemlerin Çözülmesi Konularına Dikkat Edilmeli

Unutulmamalı ki toplantılar belli bir amaç doğrultusunda gerçekleştirilmelidir. Kimi zaman belli bir konuda karar vermek ya da sorun çözmek ve daha başka birçok sebepten dolayı toplantı yapılmaktadır. Özellikle karar alma ve problemlerin çözümünde çeşitli stratejiler kullanılmalıdır. Lovallo ve Sibony (2010), özellikle karar verme amaçlı yapılan toplantılarda, zıt fikirlere, benzetme ve zıt benzetimler yapmaya mutlaka yer verilmesi gerektiğini belirtmişlerdir. Lovallo ve Sibony (2010), toplantı sonucunda alınan kararlara bağlılığın çok önemli olduğunu belirtmiştir. Kararlar alındığında da tartışmaların bitmesi gerektiğini söylemiştir. Ayrıca karşı çıkanlarla birebir görüşülmeli ve uygulamada onların görüşlerini mümkün olduğunca dikkate alınması sağlanmalıdır. Burada karar alma ve problem çözmede dikkate alınabilecek iki yöntemden -problem çözme yaklaşımı ve beyin fırtınası-bahsedilmektedir.

Problem Çözme Yaklaşımı: Problem çözme yaklaşımı belli bir problemin çözüme kavuşturulmasında kullanılan mantıklı bir yoldur (Berryman-Fink ve Fink, 1989:148). Var olan adımların takip edilmesi ile toplantı daha mantıklı ve belli bir çerçevede devam etmiş olacaktır. Herkesin aynı sorun üzerinde

düşünmesi ve aynı adımda olması olası problemleri önleyecektir. Bazıları sorun üzerinde düşünürken bazılarının çözüme odaklanması gibi.

Problem çözme beş temel adım da gerçekleştirilmektedir (Berryman-Fink ve Fink, 1989:148):

1. *Problemin tanımlanması*: Var olan problem gerçekten nedir? Birbiri ile ilişkili birden fazla problem var mı? Görünen problemlerin altından başka problemler var mı gibi sorular cevaplanmalıdır.

2. *Problemin geçmişi, sebepleri ve etkilerinin tartışılması*: Problem ne kadar zamandan beri vardır? Daha önce çözmeye yönelik bir şeyler yapılmış mı? Problemin görünen ve güç fark edilen sebepleri var mı? Problemden kimler ve neler etkilenmekte ve etkinin derecesi ve ciddiyeti nedir? Soruları cevaplanmalıdır

3. *Birden fazla alternatif çözümler üretilmesi*: Problemi çözmek için alternatif yollar nelerdir? Sorunu çözecek acil, uzun dönemli ve yaratıcı çözümler neler olabilir soruları üzerinde düşünülmeli ve alternatifler oluşturulmalıdır.

4. *En iyi çözümün seçilmesi*: Hangi çözüm daha pratik, kolayca uygulanabilen, düşük maliyetli, daha çok kabul gören ve uzun dönemli ise onu seçmeye çalışılmalıdır.

5. *Uygulama için tavsiyelerde bulunma*: Bu aşamada çözümü kim uygulayacak, hangi zaman dilimi içinde uygulanacak, ne tür kaynaklar gerekli, kimlerin destekleri zorunlu ve hangi araçlarla çözümün etkinliği ölçülebilir soruları cevaplanmalıdır.

Beyin Fırtınası: Beyin fırtınası katılımcıları yaratıcı düşünceye sevk etmek anlamında önemli bir metottur (Berryman-Fink ve Fink, 1989:149). Fikirlerin özgürce söylenmesini teşvik etmekte ve genellikle farklı fikirlerin üretilmesine imkân sağlamaktadır. Bu farklı fikirlerden yaratıcı sonuçlar üretilmeye çalışılmaktadır. Beyin fırtınası uygulanırken uyulması gereken kurallar şu şekildedir (Berryman-Fink ve Fink, 1989:149):

1. Üyeler, zihinlerine gelen fikirleri hızlı bir şekilde sunmalıdır. Fikirlerin mantıklı veya kaliteli olup olmamasına bakılmaksızın belli bir süzgeçten geçirmeden ortaya konması teşvik edilmektedir.
2. Üyeler sadece fikirlerini özet bir şekilde sunmalıdır. Fikirler detaylı bir şekilde açıklanmamalı veya nedenleri ortaya konmamalıdır.
3. Üyeler diğerlerinin fikirlerini değerlendirmemeli ya da analiz etmemelidir. Amaç fikirlerin sayısını artırmaktır. Fikirlerin kalitesi daha sonra yapılacaktır. Üyeler; söylenen fikirler üzerinde yorum yapmaları, fikir beyan etmeleri, eleştirmeleri ya da övmeleri noktalarında uyarılmalıdır.
4. Üyeler diğerlerinin fikirleri üzerinden hareket ederek yeni fikirler üretmeleri teşvik edilmelidir. Beyin fırtınasının avantajı, ortaya kona fikirlerin başa fikirler ortaya çıkmasına yön vermesi ve teşvik etmesidir.
5. Bir kişi önerilen fikirleri görünen bir yere kaydetmelidir.

Bu yöntem sayesinde yaratıcı, yenilikçi, orijinal ve bazen de anlamsız fikirler ortaya çıkmaktadır. Böyle bir yöntem olmasa bazı anlamsız ama yaratıcı ve yapılabilir fikirlerin su yüzüne çıkması imkânsız olabilirdi. Özellikle eleştiriden uzak olması bireylerin egolarını korumakta ve zihnin daha farklı fikirler üretmesine ve bu noktada rahat olmasına yardımcı olmaktadır. Farklı fikirler üretildikten sonra beyin fırtınası süreci tamamlanmış olmakta ve bundan sonra ise, grup fikirlerin analiz edilmesine geçmektedir.

9. Toplantı Esnasında Kesintilerin Olmamasına Dikkat Edilmeli

Hagerty (1990), toplantı esnasında dikkat dağıtıcı, toplantıyı bölen ve konsantrasyonu engelleyen faktörlere dikkat edilmesi gerektiğini belirtmiştir. Bu kesintiler odaya birilerinin girip çıkması, telefon görüşmeleri ve daha birçok şekilde kendini gösterebilmektedir. Toplantıların kesintiye uğramasına yol açacak bu türden engellerin ortadan kaldırılması gerekmektedir.

10. Toplantı Esnasında Not alma, Zaman Tutma, Kolaylaştırma Rollerini Gerçekleştirilmeli

Toplantı öncesinde belirlenmiş olan roller ve bunları üstlenecek kişilerin etkinliği otomatik olarak toplantının etkinliğine yansımaktadır. Bu yüzden belirlenen roller ve bunları yapacakların toplantı esnasında üzerlerine düşen görevleri eksiksiz yerine getirmeleri şarttır.

Toplantı esnasında birilerinin toplantıyla ilgili önemli noktaları not almaları sağlanmalıdır (Innovationinsight, www.psu.edu). Bu notlar ne tür eylemler yapılması noktasından hatırlatıcı olabileceği gibi toplantıya katılmayanlara bilgilendirme amaçlı da olabilir. Toplantının kayıtları (tutanakları) mutlaka tutulmalıdır. Önemli tartışma konuları, alınan kararlar, kalan konular, kararlar sonucunda kimlerin neleri yapacağı noktasında birçok önemli konu not alınmalıdır (Innovationinsight, www.psu.edu). Toplantılarda zaman denetimi de çok önemlidir. Hawkins (1999:56), toplantılarda zaman tutucu biri ayarlanarak zaman sınırlamalarının aşılmamasına dikkat edilmelidir. Diğer taraftan kolaylaştırıcı rolünü üstlenen biri varsa, onunda toplantının akışı, katılımın sağlanması ve gündem içinde kalınması gibi rolleri iyi bir şekilde gerçekleştirmesi gerekmektedir.

11. Toplantı Esnasında Grup Dinamikleri İzlenmeli ve Değerlendirilmeli

Messmer (2001), toplantıda grubun nasıl etkileşim içerisinde bulunduğu izlenilmesi gerektiğini ve yolunda gitmeyen durumlar karşısından gerekli tedbirlerin alınmasının önemini belirtmiştir. Toplantıya katılanlar nasıl birlikte çalıştıkları ve iletişim kurdukları noktasındaki bilgiler etkin bir toplantı için önemlidir. Grup dinamikleri ile ilgili sorunlar varsa çözmeye çalışılmalıdır. Katılımcılardan toplantı ile ilgili sorunları olan varsa, bu kişilerle bireysel olarak ilgilenilmeli ve sorunları çözülmelidir. Hagerty (1990)'de benzer olarak toplantı esnasında iletişimin önemine vurgu yapmıştır. Herkesin birbirini anlaması noktasından çaba sarf edilmesi önemlidir. İletişime engel olacak faktörler ortadan kaldırılmalıdır. Toplantı lideri toplantının başında uzun konuşmalardan kaçınmalı ve öncelikle katılımcıların fikirleri ön plana

çıkarılmalıdır (Forsyth, 2007:42). Toplantılarda bazen teşvik bazen de kontrol gerektiği unutulmamalıdır. Bunu yapacak olan kişi de toplantı lideridir.

Berryman-Fink ve Fink (1989:144), etkin toplantılarda katılımcıların aidiyet hissi, belli bir misyon ve işbirliği içerisinde olmalarının gerekli olduğunu belirtmişlerdir. Bunun gerçekleştirilmesinde toplantıya doğru kişilerin katılmasının payı büyüktür. Katılımcılar toplantı grubunun bir üyesi olduklarını ve bu grubun ortak bir amacı olduğunu hissettiklerinde toplantıya ve toplantı grubuna önemli derecede bağlılık hissedeceklerdir. Bu da katılımcıların daha çok işbirliği ve amaca yönelik çalışma konusunda teşvik edecektir. Berryman-Fink ve Fink (1989:144), her ne sebeple toplantı yapılırsa yapılsın mutlaka fikirlerin çatışması durumuyla karşılaşılacağını belirtmişlerdir. Toplantının işleyişi rahat ve sakin bir şekilde devam ettiğinde, fikirlerin ayrışması durumuyla da karşılaşılacaktır. Fikir çatışmalarının olması özellikle yaratıcı problem çözme açısından çok önemlidir. Fikir çatışmalarına izin verilmeyen toplantılarda, iyi fikirlerin de önü kesilmiş olacak demektir. Tabii çatışmalarında belli bir düzeyde ve miktarda olması gerekmektedir. Çatışma yaşanırken kişisel bir çatışmaya dönüşmemesi ve aşırı dozda yaşanmamasına dikkat edilmelidir.

Berryman-Fink ve Fink (1989:144), toplantıda hevesi kırarak olan davranış ve tutumlara asla izin verilmemesi gerektiğini ifade etmişlerdir. Katılımcıları; bilgisiz, hazırlıksız, önemsiz ve zayıf olarak görmek ve bu konularda yorum yapmak onların motivasyonları düşürecek, enerjilerini azaltacak ve toplantının etkinliğine gölge düşürecektir. Toplantılarda toplantının akışını, bireylerin özgürce katılımını, rahat ve huzurunu kaçırarak olan konuşma ve davranışlardan kaçınılmalıdır. Fikirler beyan edilirken 'şaka yapıyorsun, bu nasıl fikir, bu fikir iş yapmaz' gibi yorumlara asla izin verilmemelidir. Bu tür yorumlar yersiz ve gereksizdir ve insanları rencide edecektir.

12. Gündem Konularının Ele Alınıp Alınmadığı Kontrol Edilmeli

Toplantının ana amacı gündem çerçevesinde belirlenmiş olan konuların ele alınmasıdır. Fakat uzun süreli toplantılar, aralarda kesintiler ve gündem dışı konuların bazen gündem içine alınması ana konuların atlanmasına neden olabilmektedir. Hagerty (1990), toplantı sonlarına doğru önceden belirlenmiş olan gündem maddelerinin dikkate alınıp alınmadığı, eksik olan konuların olup olmadığı ve eksik olanlar varsa bunlar için yeni bir toplantı ayarlanıp ayarlanmadığının kontrol edilmesi gerektiğini belirtmiştir.

13. Toplantı Kararlarının Özetlenmesi ve Toplantının Değerlendirilmesi Yapılmalı

Toplantı sona ererken toplantıda alınan kararların özetlenmesi gerekmektedir (Hagerty, 1990; Jones vd., 1995; Messmer, 2001). Hagerty (1990,) toplantı değerlendirmesi yapılmadan önce alınan bütün kararların sözlü ya da yazılı olarak özetlenmesi gerektiğini belirtmiştir. Guion ve Bolton (2006), toplantının amacına ulaşıp ulaşmadığına dikkat edilmesini vurgulamıştır.

Yapılacak işler için bir eylem planı ve eğer gerekiyorsa gelecek toplantı hakkında karar verilmelidir.

Toplantı kararları özetlendikten sonra, toplantının değerlendirilmesi yapılmalıdır. Lovallo ve Sibony (2010), toplantıların daha iyi yapılması açısından toplantıların değerlendirilmesi gerektiğini ve gerekiyorsa dışarıdan gözlemcilerin katılması sağlanarak daha objektif ve önyargısız bilgilere ulaşılması gerektiğini belirtmişlerdir. Jones vd., (1995), daha etkin toplantılar için; toplantı nasıl geçti, neler iyi gitti, neler iyi gitmedi, gelecekte neler yapılabilir ? sorularının cevaplanması gerektiğini belirtmiştir. Toplantıyı bitirmeden önce toplantıyı değerlendirmek için zaman ayrılmalıdır (Hagerty, 1990). Değerlendirme sözlü ya da yazılı bir şekilde olabilir. Katılımcılar da toplantının etkinliği ve istenilen değişiklikler konusunda fikirleri sorulabilir veya sunabilir. Toplantıların değerlendirilmesi noktasında Messmer (2001)'de önemli noktalara parmak basmıştır. Messmer (2001), geçmişte toplantılarda elde edilen tecrübelerin eğer şartlar değişmediyse bir sonraki toplantıda da kullanılabileceğini belirtmiştir. Ayrıca katılımcılardan daha sonraki toplantıların daha etkin olabilmesi için eleştiri ve katkılarının alınması önemini belirtmiştir.

Hawkins (1999: 56), etkin toplantılarda, katılımcılar grubun nasıl faaliyet gösterdiğini ve nelerin elde edildiğinin farkında olduklarını belirtmiştir. Toplantı sonunda gruptan zaman kullanımı konusunda, grubun işleyişi veya da grup dinamikleri konusunda geri bildirim almanın önemli olduğunu bildirilmiştir. Toplantı sonlarında yapılacak geri bildirim için kısa bir süre önemli katkılar elde etmek anlamında önemlidir. Negatif eleştiriler almak yerine daha etkin bir toplantı için neler yapılabilir sorusunun cevabı aranmalıdır. Ayrıca toplantı hakkında pozitif geri bildirimler almak için katılımcıların daha yapıcı eleştiri ve görüşleri alınmaya çalışılmalıdır.

Berryman-Fink ve Fink (1989:144), toplantılarda grubun kendisini ve ilerlemelerini değerlendirmesinin gerekli olduğunu söylemişlerdir. Grup, yeri geldiğinde geri adım atıp yaptıkları işlere, bireylerarası ilişkilere, iletişime, prosedürlere ve üyelere bakabilmelidir. Toplantı sürecinin izlenmesi ve değerlendirilmesi ile toplantının amaca uygun olup olmadığı üretken olup olmadığı, düzenli, üretken ve zevkli geçip geçmediği belirlenmelidir. Diğer taraftan Genç (2004:285), toplantının temel kurallarına ne kadar uyulduğu noktasında bir değerlendirmenin de önemli olacağını ifade etmiştir.

Pratt (2001: 246), birçok toplantı amaçlarının toplantı esnasında ulaşılabileceği da örneğin karar alınması veya bilginin paylaşılması gibi, bazı toplantılar toplantı sonrasında ekstra işlerin yapılmasını gerekli kılmaktadır. Bu noktada nelerin yapılması ve kimlerin yapacağı, ne zaman diliminde yapılacağı gibi konularında çözüme kavuşturulması gerekmekte olduğunu söylemiştir.

14. Gelecek Toplantının Altyapısı Hazırlanmalı

İşletmelerde çoğu zaman toplantılar rutin bir şekilde gerçekleştirilmekte ya da toplantıların yeri ve zamanı bir önceki toplantılarda belirlenmektedir. Bu

gibi durumlarda gelecek toplantı için yapılması gerekenler ve toplantıyı kimlerin yapacağını belirlemek gerekebilir (Hagerty, 1990).

15. Toplantı Zamanında Bitirilmeli

Toplantının zamanında başlaması konusunda hassas olduğu gibi, zamanında bitmesi noktasında da hassas olmak gerekmektedir (Berryman-Fink ve Fink, 1989: 144; Hagerty, 1990). Hawkins (1999:56), toplantının amaçlarına ulaşıldıktan sonra toplantının bitirilmesi gerektiğini belirtmiştir. Hagerty (1990), eğer hala bazı önemli konular ele alınmadıysa, bu durumda katılımcılara kalıp devam etme ya da yeni bir toplantı gerçekleştirilmesi şeklinde alternatif sunulmalı ve fikri alınarak ona göre bir yol belirlenmelidir.

C. Toplantı Sonrası Yapılması Gerekenler

Toplantı sonrasında yapılması gereken bazı şeyler vardır. Bunların da hassasiyetle yerine getirilmesi gerekmektedir.

1. Toplantının Kayıtları Birleştirilmeli ve Dağıtılmalı

Bu aşamada toplantı kayıtları (tutanakları) birleştirilmeli ve alınan kararlarla birlikte gerekiyorsa katılımcılara dağıtılmalıdır (Berryman-Fink ve Fink, 1989: 144; Genç, 2004: 285; Hagerty, 1990: Pratt, 2001:246). Pratt (2001), bu işinde en kısa zamanda olmasının özellikle toplantının hatırlanması açısından önem taşıdığını belirtmiştir. Katılımcılara yapacakları bir takım görev ve işler varsa bunları hatırlatma anlamında önem taşımaktadır. Ayrıca kısa zamanda bunun yapılması, kaydedilenler ile toplantıda tartışılanlar arasında farklılık olup olmadığının belirlenmesi açısından katılımcılara fırsat tanınmış olmaktadır (Pratt, 2001).

Genç (2004: 283), toplantı sonrasında tutanak hazırlanmasının çok önemli olduğunu belirtmiştir. Bazı toplantılar için tutanak yasal bir zorunluluktur. Genç (2004:283), toplantı tutanaklarını üçe ayırmıştır: Bilgi tutanağı, karar tutanağı ve yasal tutanak. Toplantıda elde edilen bilgileri ilgili şahıslara duyurmak amacıyla bilgi tutanağı tutulmaktadır. Toplantıdan çıkan sonuçları, alınan kararların ilgililere duyurulması amacıyla karar tutanağı tutulmaktadır. Yasal tutanak, Ticaret Kanunu ve Borçlar Kanunu hükümlerine göre anonim şirketlerin genel kurullarında tutulan tutanaklardır. .

2. Toplantı Sonrasında Gelecek Toplantılar İçin Dersler Çıkarılmalı

Toplantı sonunda yapılan değerlendirmeler tekrar değerlendirilmeli ve gelecek toplantılar için yapılması gereken değişiklikler dikkate alınmalıdır (Hagerty, 1990). Bu sayede daha etkin toplantılar yapılması sağlanmış olacaktır.

VI. Sonuç

Hayatta kalmanın her geçen gün zorlaştığı iş dünyasında işletmeler değişen dünya dinamiklerine ayak uydurmak ve bu çerçevede faaliyetlerinde etkin, verimli, yaratıcı ve yenilikçi olmak zorundadır. Gerek işletmecilik gerekse yönetsel anlamda başarının en önemli unsurlarından biri olarak görülen iş toplantıları bu bağlamda önemlidir ve bu çalışmanın ana temasını

oluşturmuştur. Bu çalışmada özellikle işletmelerin her alanda daha etkin ve verimli olma arayışlarına katkı sağlamak bakımından, etkin toplantı yapmanın temel dinamikleri açıklanmıştır.

Toplantılar, yönetimin bir aynası olduğu gibi aynı zamanda yönetsel becerinin de bir göstergesidir. Yönetsel zamanın büyük bir çoğunluğunun toplantılarda geçtiği ve toplantıların birçoğunun etkin olmayan bir şekilde gerçekleştirildiği düşünüldüğünde, etkin bir toplantı yapmanın önemi ortaya çıkmaktadır. Diğer taraftan etkin toplantı gerçekleştirmenin birey, grup ve örgüt bağlamında oluşacak faydaları dikkate alındığında toplantıların başarılı bir şekilde gerçekleştirilmesi büyük önem kazanmaktadır.

Etkin iş toplantıları gerçekleştirme ancak toplantılara verilen önem ve bu bağlamda yapılacak hazırlıklara bağlıdır. Özellikle toplantı öncesinde, esnasında ve sonrasında yapılacak birçok şey vardır. Bunların en iyi şekilde anlaşılması, öneminin kavranması ve uygulanması toplantıların etkinliğini büyük ölçüde etkileyecektir. İşletmelerde herkesin etkin iş toplantısının dinamikleri konusunda eğitilmesi ve bu noktada ortaya konacak teşvikler başarılı toplantı yapmanın en önemli unsurları arasında gösterilmektedir. Etkin toplantılar yapmak ve etkin toplantının dinamiklerinin örgüt tarafından benimsenmesi ve örgüt kültürünün bir parçası haline getirilmesi etkin toplantıların can alıcı unsurudur.

Burada özellikle genel anlamda iş toplantılarında başarıya götürecek temel unsurlar ortaya konduğu unutulmamalıdır. Farklı amaçlar etrafından iş toplantılarının yapıldığı düşünülürse, burada belirlenen temel unsurlardan önemli ve gerekli olanlar dikkate alınmalı ve uygulanmalıdır.

İşletmelerde iş toplantıları belirlenen bu temel unsurlar çerçevesinde gerçekleştirilirse, başarıya ulaşması ihtimali yüksek olacaktır. Bu yüzden bu temel unsurların bilinmesi, anlaşılması ve uygulanması önem taşımaktadır. Etkin iş toplantıları işletmelere; daha iyi karar alma, problem çözme, daha yaratıcı ve yenilikçi ürün, hizmet ve stratejiler geliştirme ve daha birçok konuda katkı sağlayacaktır. Etkin iş toplantıları, işletmelerin başarılarında ve rekabetçi üstünlükler elde etmelerinde önemli roller üstlendikçe de önem ve değerlerini koruyacaktır.

Kaynaklar

- Alessandra, Tony. (2001), "Team Meetings". Executive excellence. 18, 12, 17-18.
- Arvey, Richard D., (2006), "Why face-to-face meetings matter". A White paper, Business School, National University of Singapore. İnternet Adresi: <http://www.iacconline.org/content/files/WhyFace-to-faceBusinessMeetingsMatter.pdf>. Erişim Tarihi: 01.07.2010.
- Berryman-Fink, Cynthia, ve Fink Charles, B. (1989), The managers' desk Reference. AMACOM, New Work.

- Connaughton Stacey L. ve Shuffler, Marissa . (2007), "Multinational and Multicultural Distributed Teams A Review and Future Agenda". *Small Group Research*. 38, 387-412.
- Elsayed-Elkhouly, Sayed M., Lazarus, Harold, Forsythe, Volville. (1997), "Why is a third of your time wasted in meetings", *Journal of Management Development*, 16, 9; 672-685.
- Genç, Nurullah. (2004), *Yönetim ve Organizasyon, Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar*. Seçkin yayıncılık. Ankara.
- Guion, Lisa, A. ve Bolton, Elizabeth, B. (2003), "Effective Meetings". İnternet Adresi: <http://edis.ifas.ufl.edu/pdffiles/pd/pd05100.pdf>. Erişim Tarihi: 03.05.2010
- Hagerty, Patricia, J. (1990), "Effective Meeting", *Journal of Reading*, 33,5, 374-375.
- Hawkins, Charlie. (1999), "The "F" words for effective meetings". *Journal for quality and participation*, . 22, 5,56-57.
- Jarzabkowski, Paula. & Seidl.,D. (2008), 'The role of strategy meetings in the social practice of strategy'. *Organization Studies*, 29.11: 1391-1426.
- Jones, Becky., Wilker, Midge., ve Stoner, Judy. (1995). "A meeting primer". *Management Review*, 84, 1, 30-32
- Krattenmaker, Tom. (2000), " Before and after the meeting". *Harvard Management Communication Letter*. 1-5. İnternet Adresi: <http://hbr.org/search/Tom%20Krattenmaker/>. Erişim tarihi: 06.02.2010
- Lovallo, Dan. ve Sibony, Olivier. (2010), "Taking the bias out of meetings". *McKinsey Quarterly*, Issue 2.İnternet Adresi: http://www.mckinseyquarterly.com/Taking_the_bias_out_of_meetings_2561. Erişim Tarihi: 09.04.2010.
- McDonald, Tom. (2004), "Seven Tips for top-level Meetings". *Succesfull Meetings*, 53, 12, 20-21.
- Messmer, Max. (2001), "Conducting effective meeting". *Strategic Finance*, 81,12, 8-10.
- Niederman, Fred, Volkema, Roger J. (1999), "The Effects of Facilitator Characteristics on Meeting Preparation, Set Up, and Implementation". *Small Group Research*, 30, 3, 330-360.
- Pratt, John. R. (2001), "Meetings;necessry evi lor effective management tool", *Home Health Care Management and Practice*. 13,3, 244-247.
- Rogelberg, Steven, G., Allen, Joseph, A., Shanock, Linda, Scott, Cliff, ve Shuffler, Marissa. (2010), "Employee satisfction with meetings: a contemporary facet of job satisfaction". *Human Resource Management*, 49,2, 149-172.
- Schwartzman Helen, B. (1989), *The meetings: gathering in organisations and communities*. Plenum Pres, New York.

- http://www.psu.edu/president/pia/innovation/effective_meetings.pdf. Erişim Tarihi: 03.05.2010
- <http://www.teletoplanti.com/teletoplanti/nedir.aspx>. Erişim Tarihi: 03.05.2010
- <http://www.tdk.gov.tr/TR/Genel/SozBul.aspx?F6E10F8892433CFFAAF6AA849816B2EF4376734BED947CDE&Kelime=toplantı>. Erişim Tarihi: 03.06.2010
- <http://www.effectivemeetings.com/meetingbasics/meetings.asp>. Erişim Tarihi: 01.02.2010
- <http://www.effectivemeetings.com/meetingbasics/training.asp>. Erişim Tarihi: 04.03.2010
- <http://wordnetweb.princeton.edu/perl/webwn?s=meeting&o2=&o0=1&o7=&o5=&o1=1&o6=&o4=&o3=&h=>. Erişim Tarihi: 04.03.2010