

TOPLANTI NEDİR?

Birden çok kişinin bir sorun, olay veya olgu üzerinde görüşme yapmak amacıyla bir araya gelmelerine toplantı denir. Toplantılar gündemli ya da gündemsiz olabileceği gibi iş dışı özel amaçlı da düzenlenebilir.

NİÇİN TOPLANTI YAPILIR?

Her işletmede çeşitli amaçlarla toplantı yapılır. Toplantı yapmayı gerektiren nedenleri şöyle sıralayabiliriz:

- Karar vermek
- Eleştirmek
- Kararların riskini paylaşmak
- Sorun teşhisi (analiz etmek)
- Sorun çözmek (çözüm üretmek)
- Bilgi vermek veya bilgi alışverişinde bulunmak
- İkna etmek ve karara katılımı sağlamak (uzlaştırma)
- Güdülemek (motivasyon)
- Eşgüdüm (koordinasyon) sağlamak
- Uyum sağlamak (oryantasyon)
- Eğitmek
- Kamu oyu yaratmak

TOPLANTI ÇEŞİTLERİ

Bir toplantının amacı; katılanların sayısı, nitelikleri, toplantının akışı, tartışma süreleri ve yöntemi o toplantının türünü belirler.

a- Sohbet Toplantıları (Söyleşiler): Sınırlı sayıda 5-15 kişi ile gayri resmi bir yöntemle yapılan toplantılardır. Sohbet toplantılarında toplantı kuralları uygulanmaz. Katılımcılar söz almadan soru sorabilir ya da görüş açıklayabilir.

b- İş Toplantıları:

-Ziyaretçilerle Yapılan İş Toplantıları: Çeşitli işletme ve kurumlardan gelen ziyaretçi konumundaki uzman ve yöneticilerin, ev sahibi yönetici başkanlığında yaptıkları

toplantılardır. Bu tür toplantılara üst düzey yönetici yardımcı ve uzmanlarının katılımını da isteyebilir.

-Örgüt İçi İş Toplantıları: Üst düzey yöneticinin başkanlığında, örgütteki orta düzey yöneticiler, danışmanlar ve uzmanlarla yapılan toplantılardır. Bu tür toplantılar programlı ya da programsız olabilir ama genellikle gündemli toplantılardır.

-Konferans: Uzmanlık isteyen bir konuda, bir konuşmacı tarafından konu ile ilgili kişilere bilgi aktarma amacı ile yapılan toplantılardır.

-Kongre: Genellikle bir sektör ya da meslek ile sınırlı, ulusal veya uluslararası düzeyde yapılan, çok sayıda kişinin katıldığı toplantılardır. Birkaç gün sürebilen bu toplantılarda konunun uzmanları sektörün ya da mesleğin sorunlarına değinen bildiriler sunarlar.

-Yasa Gereği Yapılan Toplantılar(Genel Kurullar): Örgütlerin kuruluş yasaları, tüzük ya da sözleşmeleri gereği gündemi, davetlileri, amacı, zamanı ve yöntemi önceden belirlenmiş olan toplantılardır. Anonim şirketlerin, siyasi partilerin, derneklerin ve özel yasalarla kurulmuş bazı kamu kuruluşlarının genel kurulları buna örnektir. Kızılay derneği kurulu gibi...

-Seminerler: Yönetimsel ya da teknik konularla sınırlı bir eğitim yapma amacıyla düzenlenen toplantılardır. Seminerlerde konuşmacının sonucundan sonra tartışma açılması ve sorunlara çözüm önerileri getirilebilmesi amaçlanmaktadır. Örneğin; yönetici sekreterliği semineri, eğitimcilerin eğitim semineri gibi.

TOPLANTI ÖNCESİ GÖREVLER

-Yöneticinin toplantıya katılmasını uygun gördüğü kişilerin listesini hazırlamak ve listedeki isimlere toplantının tarihini, saatini ve yerini bildirmek,

-Toplantı süresince yöneticinin iletişimini yöneticinin tercihi yönünde yönetmek,

-Toplantı öncesi, toplantı salonunun (odası) hazırlanmasını denetlemek,

-Katılanların kullanımı için gerekli kırtasiyesi hazırlamak,

-Toplantı ile ilgili bilgi ve dökümanı hazırlamak,

-Toplantının başlamasını ve devam etmesini engelleyecek olumsuzlukları gidermek.

TOPLANTI SÜRESİNDEKİ GÖREVLER

-Toplantının telefon ve ziyaretçilerle kesintiye uğramasını engellemek,

-Toplantıya yönetici ile girilmiş ise gerekli notları tutmak ve yöneticinin ihtiyacı olan bilgisi sağlamak üzere hazırlıklı olmak,

-Toplantı sırasında yapılması gereken ikram ve hizmetlerin düzenli yürütülmesini sağlamak.

TOPLANTI SONRASI GÖREVLER

-Toplantı tutanaklarını tanzim etmek ve daktilo edilmesini sağlamak,

-Toplantı sonrasında yöneticiye düşünme ve muhakeme için zaman ayırmak (telefon bağlamamak, randevusuz ziyaretçi almamak gibi),

-Toplantı sonuçlarını zaman kaybetmeden ilgililere duyurmak.

Bir yönetici sekreteri, iş toplantılarını başarı ile organize edebilmelidir. Bu iş için gereken yeteneğe sahip olmalıdır.

TOPLANTI TUTANAKLARI

Tutanağın Hazırlanması

Toplantı tutanağı başka bir zamanda tekrar yararlanılabilmesi ya da toplantı sonuçlarının daha geniş bir çevreye duyurulabilmesi amacı ile tutulur. Toplantı sırasında tutulan tutanağın biçimi toplantının türüne göre değişebilir. Ancak toplantının türü ne olursa olsun tutanak tutunmasında sayısız yarar vardır. Çünkü toplantıda alınan kararın tek tek yazılmamış olması toplantı sonrası zaman kaybına neden olmaktadır.

Toplantı tutanağı bütünlük gösteren bir metin halinde ve tam olarak kaleme alınmalıdır. Toplantı tutanakları en geç 48 saat içinde tamamlanıp dağıtılmalıdır. Tutanaktaki bilgiler gerçeği yansıtmalı ve güvenilir olmalıdır. Tutanağın toplantıya tartışmacı olarak katılmayan, sadece tutanak tutmakla görevlendirilmiş bir kişi tarafından tutulmasında yarar vardır.

Yetenekli ve kendini geliştirmiş bir sekreter toplantılarda tutanak tutmak üzere raportör olarak görev alabilmelidir.

TUTANAK TÜRLERİ

-Karar Tutanağı: Karar tutanakları iş veya yönetim kurulu toplantıları sonucunda ulaşılan sonuçları, alınan kararları belirtmesi açısından önemlidir. Karar tutanakları kısa, öz ve kesindir.

-Bilgi Tutanağı: Bu tür tutanaklar seminer, sempozyum ve konferans gibi toplantılarda tutulur. Bu tutanaklar daha sonra kitap, broşür veya basın bülteni haline getirilebilir.

-Toplantı Seyrini Belirleyen Tutanak: Bu tür tutanaklar toplantıların seyrini, tartışma konularını, konuşmacıların savunduğu görüşleri ve oylama sonuçlarını yansıtır.(TBMM tutanakları)

-Yönetim Tutanağı: Toplantı sonunda örgüt yönetimince yeni kararları personele duyurmak amacıyla hazırlanan tutanaklardır. Bu tutanaklar iç yayın ya da genelge şeklinde yararlanılabilir.

-Yasal Tutanaklar: Yasal tutanaklar “Borçlar Kanunu” ve “Ticaret Kanunu” gibi yasaların hükümleri gereği anonim ortaklarının genel kurallarında tutulması zorunlu olan tutanaklardır. Günümüzde başarılı bir sekreter toplantı tutanaklarını hazırlayabilmeli ve bazı toplantılara katılarak sonunda karar özeti, sözleşme metni gibi yazıları kaleme alabilmelidir. Yeterli deneyimi olmayan ancak bu konuda yetişmek isteyen sekreter ise geçmiş tutanakları inceleyerek başlamalıdır. Böylece üslup ve yöntem öğrenebilecektir. İlk tutanaklarını yazarken bazı konuşmacılarla görüşmeli ve tutanak taslağını yöneticiye onaylatmalıdır.

KAYNAKÇA

Meydan Larousse. Cilt: 11 Sayfa:68-69-70

ÖRGÜTSEL YAPIDA TOPLANTI

Organizasyon bir işletmenin amaçlarını geliştirmek için, gerekli faaliyetleri personelle kadrolama ve bu personelin işlevlerini yerine getirmeleri için gerekli fiziksel koşulları sağlamaktır. Organizasyonda örgüt kavramı, insanların birlikte en etkin ve verimli bir biçimde çalışmasını temin eden bir mekanizma veya yapıyı ifade eder. Organizasyon yalnız işletmeler açısından değil aynı zamanda bir arada yaşayan her insan topluluğunda ihtiyaç duyulan bir oluşumdur. Bir örgüt yapısının nasıl kurulması gerektiğine ilişkin yönetim biçimleri tarafından çeşitli teoriler geliştirilmiştir. Örgüt ve örgütlenme, günlük yaşantımızda kullanılan ve çeşitli anlamları bulunan kavramlardır. Kişilerin oluşturduğu bir örgüt, bir takım biçimsel ilişkileri olan kişileri bir araya toplayan kuruluşlardır. Örneğin, bir sivil kulüp, bir siyasi parti, bir sendika bir çeşit örgüt sayılır. Bir işletmede ise, işletmenin tüm kaynakları, personel donanımı, üretim ve dağıtım, yöntemleri bir arada örgüt olarak nitelenir. İşletmelerde örgütlenme ise: yönetsel açıdan yönetim işlevlerinin içinde ayrı bir işlev olarak ele alınır. Amaçlar belirlenip, bu amaçlara ulaşmayı sağlayacak plan ve programlar geliştirildikten sonra

bunları başarıya yürütecek bir örgütün kurulması ve geliştirilmesi gerekir. Örgütlenme, belirlenen amaçlara varmak için düzenli ve sürekli işleyen bir sistem kurmaktır.

KAYNAKÇA

Prof. Dr. Rıdvan Karalar. Genel İşletme Ekonomisi.

ORGANİZASYONDA TOPLANTI

Organizasyon kavramının genellikle şu iki farklı anlamı taşıdığı kabul edilir.

Birincisi, organize etmek (Örgütlenme İşlemi)

İkincisi ise, bu organize sürecinin sonucunda ortaya çıkan yapıdır. Organize etme organizasyon yapısının oluşturulması ile ilgili faaliyetler dizisini veya bir süreci ifade eder. Söz konusu süreç amaçların gerçekleşmesi için yapılması zorunlu faaliyetleri anlamlı ve etkin bir biçimde gruplandırmak. Bu grupları belirli örgüt kademeleri ve mevkileri haline getirmek ve bu mevkilere gerekli nitelikte ve sayıda personeli atamak safhalarını kapsar. Bu açıdan organize etme eylemi planlı ve bilinçli bir süreci ifade eder.

Amaçların gerçekleşmesi için yapılan zorunlu faaliyetleri anlamlı ve etkin bir biçimde gruplandırmak, bu grupları belirli örgüt kademeleri ve mevkileri haline getirmek ve bu mevkilere gerekli nitelikte ve sayıda personeli atamak safhalarını kapsar. Bu açıdan organize etme eylemi planlı ve bilinçli bir süreci ifade eder. Organizasyon ise, organize etme sürecinin sonucunda meydana gelen iskelet veya yapıyı belirtir. Organizasyon yapısı olarak da ifade edilen bu sonuç belirli departmanları ve bunlar arasındaki ilişkileri gösteren statik bir kavramdır. Organizasyon belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere iki veya daha fazla kişinin çabalarını bilinçli olarak birleştirmeleriyle ortaya çıkan iş birliği sistemidir. Organizasyon bir işletmedeki işleri, mevkileri, çalışanları ve aralarındaki otorite ve haberleşme ilişkilerini gösteren bir yapıdır.

KAYNAKÇA

Bahattin BALÇIK İşletme Yönetimi

ORGANİZASYONLARDA TOPLANTI YÖNETİMİ

Yönetimin bir tanımını yapacak olursak, yönetim bir amaca ulaşmak için başkalarıyla iş birliği yapmaktır. Yönetim her şeyden önce belli bir amaca başkalarıyla birlikte ulaşma diğer bir ifade ile başkalarına iş gördürme faaliyetidir. Yönetim bu amaca ulaşırken başkaları ile birlikte hareket etmesi amaçlanan hedeflere ancak başkalarının işbirliği ve yardımıyla ulaşabilmelidir. Gerçekten insan yetenekleri daha gelişmiş olsaydı başkalarının yardım ve

işbirliğine gerek olmayacaktı. İşletme yönetiminde planlama fonksiyonundan sonra önemli bir aşama örgütlemedir. Plan yapılırken amaçların saptanması ve saptanan amaçlara ulaşmak için çeşitli yollar ortaya konur. Planlama bu yollar arasında tercih yapmaktadır. Örgütlenme planlamada saptanan amaçlara en kısa zamanda ve en az çaba harcayarak ulaşmak için yapılan bir faaliyettir. Burada örgütlenme neyi amaçlar sorusudur. Daha açık bir ifadeyle örgütlenme ile hangi noktaya varılmak istenmektedir. Organizasyonda davranış ilimleri ışığında bakan, yönetim bilen uzmanlar, grup faaliyeti içinde, beşeri ilişkileri düşünmektedir. Diğerleri ise organizasyonu amaçlara ulaşmak için bir yol olarak görmektedirler. Örgütlenme bir örgüt oluşturmak veya örgütün etkili olarak çalışabilmesi için seçilen işler kişiler veya bireyler arasında yetki ilişkilerinin kurulması faaliyetlerinin tümüdür.

KAYNAKÇA

İnan ÖZALP.

İşletmelerin Yönetimi ve Organizasyonu

İşletmelerin başarılı olması, iyi bir yönetim sistemine bağlıdır. Yönetim fonksiyonlarının başarılı bir biçimde oluşturulması işletmenin başarısı için temel faktördür. Öncelikle iyi bir plan başarı için gereklidir. Planın uygulanması, yapılacak işlerin saptanması, işleri yapacak kişilerin belirlenmesi ve işletmelerde çalışma gruplarının teşkili organizasyondan yarar sağlamak için öncelikle yapılması gereken bir iştir. İşletme içinde tedarikten araştırma geliştirmeye yarar. Nitelik yönünden birbirinden farklı sayısız işler yapılır. İşletmede bazen bir bölümün bazen ise; tüm işletmenin örgütlenmesi söz konusudur. Her iki durumda da, yapılması gereken işlerin kişisel işler olarak belirlenmesi diğer bir değişle, kimlerin hangi işleri yapacağını bilmesi ve bu işleri yapacak çeşitli kişilerin birbiriyle olan ilişkilerin ortaya konması gereklidir. Kişiler arasındaki ilişkiler, biçimsel olan ve biçimsel olmayan anlamda da ele alınır. Bu ilişkiler sisteminin amacı işletme içindeki faaliyetlerin iyi bir biçimde gruplandırılmasına ve örgüt gereksinimlerine cevap verecek bir bölümlendirme sistemi ile sağlanabilir. Organizasyonda, daha az zamanda daha fazla işlerin başarılmasını sağlayarak emekten ve zamandan tasarruf eder. Planlama ana sayeyi ve bu sayeye ulaşabilmek için yapılması gereken işlerin ana hatlarını tespit eder. Organizasyona düşen görev ise her görevi ayırmak ve görevler arasında ilişkiler kurarak bir ünite bir teşkilat meydana getirmektedir. Aynı zamanda işin dağıtımını yapma sırasını, zamanını, miktarını ve kadroları işletmenin amacına göre uygun bir şekilde tayin eder.

KAYNAKÇA

Hidayet TASCI. Temel Pazarlama ve İşletme İlmî

TOPLANTILARIN DÜZENLENMESİ VE YÖNETİMİ

Toplantılar: İnsanlar yaradılışları gereği yalnız yaşayamazlar. Modern toplum düzeni ve iş hayatı içerisinde de beraber çalışır, beraber karar verirler.

İş hayatının verimli, düzenli, sistemli olması ve birlikte çalışmanın temini için toplantılar yapılır. Birden fazla kişinin belirli gayelerini gerçekleştirmede çalışmaların başlamasında, kararların alınmasında, tanışmalarda ve her türlü görüşmelerin organizesinde insanlar bir araya getiren toplantılardır. Toplantıların gayesine göre organizesinin yapılmasında, her türlü düzenlemede, organizatörlere ve sekreterlere büyük görevler düşmektedir.

- Toplantılar, işletme yöneticilerinin, yönetimle ilgili ortak karar almalarına ait yapı hazırlar.
- İşletme içerisindeki orta kademe yönetici ve teknik elemanların, işletme faaliyetiyle ilgili öneri ve görüşlerinin tartışılması mümkün olur.
- Farklı anlayışların tartışılıp, koordinasyonun sağlanması yolunda yardımcı olur.
- Toplantılar, başka işletmeler ve başka sektördeki işletmelerle ilgili gelişmeler açısından gerekenleri ele almaya olanak verir.
- Birden fazla kimsenin karara katılması, subjektif değerlendirmelerin yol açacağı zararı azaltır.
- Toplantılara davet edilen uzmanların yeni ve farklı anlayışlarla gündeme getirdikleri konu, firma için yararlı olmalarını sağlar.
- Olağan toplantılarda işletmeyle ilgili yeni düzenlenen kararlar alınıp, ilgili yöneticilere gereken direktifler verilir.
- Bu sayede de fert başına düşen sorumluluk paylaştırılmış olur.
- Toplantı Düzenleyenlerin Görevleri

Modern iş ortamında önemli bir yer tutan iş toplantılarıyla ilgili olarak sekreterin birçok görevleri olup, bunların başlıcaları şunlardır:

-Amaca uygun bir yeri, toplantı için hazırlamak,

-Toplantıya katılacaklara toplantının yerini, saatini ve tarihini bildirmek,

- Yöneticinin toplantı sırasında ihtiyacı olabilecek bütün belge ve bilgileri bir dosya halinde düzenlemek,
- Gündemi bastırmak ve dağıtmak,
- Oturacak yeri planlamak ve isim kartlarını hazırlamak,
- Eğer şehir dışından toplantıya gelecekler varsa, bunlarla ilgili otel ve yatak rezervasyonları yapmak,
- Basına duyurulacak bilgilerle ilgili hazırlıkları yapmak,
- Toplantı tutanaklarının yazılması için gereken hazırlıkları yapmak,
- Toplantıyla ilgili kullanılan malzemelerin toplanmasına ve iletimini, gereken ödemelerin yapılmasını, tutanakların çevrilmesini, teşekkür mektuplarını yazılmasını sağlamak.

Sekreter olağanüstü durumlar dışında toplantıların ve görüşmelerin aksamamasına çalışmalıdır. Toplantılar sırasında sekreterin yöneticiyle konuşup konuşamayacağı hususu bir esasa bağlanmalıdır. Toplantılar esnasında yöneticiye bazı konularda bilgi verilmesi veya onun telefonda konuşması gerekiyorsa, bu iş mümkün olduğu kadar sakın bir şekilde ve dikkatleri çekmeden yapılmalıdır. Bu gibi durumlarda, yöneticiye dahili telefonla veya bir not gidermek suretiyle gereken bilgileri vermekte olanaklıdır.

Toplantıya Çağrı

Toplantının davetiyesi hazırlanırken, genellikle aşağıdaki hususlara uyulur.

Bir toplantıyla ilgili davetiye, ilgililerin gereken hazırlıklarda bulunmaları veya toplantıya katılabileceklerini bildirmelerini sağlamak amacıyla önceden gönderilmelidir.

Çağrıda bulunması gereken hususlar şunlardır:

- Toplantıya davet eden kurumun veya ünitenin ismi,
- Eğer birkaç toplantı yapılacaksa çağrının kaçınıcı toplantıyla ilgili olduğu,
- Toplanacak grubun veya komisyonun ismi,
- Toplantı yeri ve saati,
- Başkanın ismi,
- Gündem.

Toplantı Yerlerinin Hazırlanması

- Toplantının rahat ve düzenli geçmesi için uygun yerin sağlanması,
- Eğer toplantı büyük bir yerde yapılıyorsa gerekli yer düzeninin temini,
- Toplantıda video, kaset, slayt, transparant vb. materyallerin kullanılması düşünülüyorsa, ilgili araç ve gerecin hazır bulundurulması,
- Toplantı ile ilgili güvenlik önlemlerinin alınması,
- Uzun süren toplantılarda, ara verildiğinde katılanların dinlenmesi, ihtiyaçlarının giderilmesi yolundaki ek olanakların teminini sağlamak,
- Eğer tüm bu sayılanların sağlanması pek olanaklı görünmüyorsa, özellikle toplantılar için ayrılmış yerlerden (Büyük otellerin toplantı salonları ve konaklama yerleri vb.) yararlanma yoluna gidilmelidir.

Tutanaklar

Tutanaklar, toplantıda yapılan konuşmaların ve alınan kararların tespitini sağlar. Ancak tutanak, konuşulan her kelimenin yazılması demek değildir. Tutanaklarda, yapılan konuşma ve tartışmalar özlü bir şekilde yazılır. Özellikle sonuç ve öneriler dikkatle not edilir.

Tutanaklarda sonuç ve önerilerle ilgili olarak nelerin yapılması gerektiği ve her işin kimin tarafından yapılacağı kesinlikle not edilmelidir. Tutanaklar toplantıdan sonra gözden geçirilip, gerekli düzeltmeler yapıldıktan sonra, kabul edilen tutanaklar, formuna göre dikte edilebilir.

Tutanak tutulması gereken toplantılarda bu işi sekreter yapmalıdır.

Ülkemizde birçok toplantılarda, toplantıya katılanların birisi raportörlükle görevlendirilmektedir. Bu gibi durumlarda raportör konuşmaların önemli kısımlarını ve kararları not edip, tutanakların yazdırılması ve gelecek toplantılarla ilgili bütün hazırlıklarla ilgilenmektedir. Raportör olduğu zamanlar sekreterin görevi, dikte işlerinin zamanında yapılması ve diğer işlere yardım etmekten ibaret olmaktadır.

Son yıllarda, özellikle her konuşulunun not edilmesinin gerekli olduğu toplantılarda, tutanakların tutulması sekretere veya sekreter özelliklerine sahip kişilere yaptırılmaktadır. Konuşmaların aynen yazılması gerektiği hallerde toplantıya, sekreter başkanlığında iki veya üç yazmanın katılması gereklidir. Sekreter, konuşanların isimlerini ve konuşmada geçen özel isimleri ve terimleri aynen not eder. Sekreter, aynı zamanda yazmanlar arasında iş bölümü yapar, onların uyumlu bir iş birliği halinde çalışmalarını sağlar.

Tutanakların Dikte Edilmesi

Tutanaklar genellikle şekli şartlara bağılı olarak yazılır. Her ne kadar tutanaklarla ilgili bir kural konulmuş ise de, bazı kuruluşlar buna tamamıyla uymamaktadır. Genellikle tutanaklarda aşağıdaki hususlar bulunur.

- Toplantı yapan kurumun veya grubun ismi, toplantının yeri, günü ve saati, toplantının adı (normal veya olağanüstü, özel olduğu),
- Başkanın, raportörün, toplantıya katılanların ve katılmayanların isimleri,
- Önceki toplantı tutanaklarının okunması, ilâveler veya düzeltmelerin yapılması ve onaylanması,
- Komisyonların veya önceden özel görevler verilmiş olan üyelerin raporları,
- Bitirilmiş işler ve bunlarla ilgili olarak kararlaştırılan çözümler,
- Yeni konular, tartışma ve varılan kararlar,
- Gelecek toplantının tarihi ve yeri,
- Toplantıya son verilmesi ve bitiş zamanı,
- Raportör veya tutanaktan sorumlunun imzası.

Tutanak Formu

Tutanaklar genellikle tek arayla yazılmakta ve paragraflar çift arayla belirtilmektedir. Çift ara ve blok şeklinde yazılan tutanaklarsa daha kolay yazılabilir ve göze daha hoş görünür.

Tutanağın başına ve ortasına toplantıyı düzenleyen kurum ve ünitenin ismi yazılır. Bunun arkasına toplantıyı yapan grup veya komitenin ismi, toplantı numarası, toplantının yapıldığı tarih, saat, toplantının yeri yazılır. Bunlardan sonra, başkandan başlamak üzere protokol sırasına göre toplantıya katılanların ve temsil ettikleri kurumların isimleri yazılır. Bazen toplantıya katılanların isimleri tutanağın altına yazılmaktadır. Toplantı tutanaklarının katılanlarca imzalandıktan sonra ilgililere dağıtılması gerekir.

Toplantıların Değerlendirilmesi

Toplantıların değerlendirilmesinde söylenecek ilk olgu, toplantıda alınan kararlarla ilgili direktiflerin ilgili yöneticilere verilmesidir.

- Eğer toplantının sonuçları hakkında kamu oyuna bilgi verilecekse, toplantı yöneticisinin veya halkla ilişkiler sorumlusunun gereken bilgiyi kamuoyuna çeşitli araçlarla yansıtması,

- Toplantıda varılan sonuçlara bakılarak, sonraki toplantı ve faaliyetlerle ilgili kararların alınması,
- Toplantıda varılması istenen amaca ulaşıp ulaşılmadığı ve ilgili sonuçların açıklanması,
- Toplantı sonuçlarının kamu oyunda uyandırdığı yankıların ve ilgililerin tepkilerinin gözlenmesi,
- Eğer toplantıda alınan kararlar kurumda çalışanların faaliyetlerinde durumlarında, bir değişikliğe yol açıyorsa, bu bilgilerin uygun bir üslupla ilgililere bildirilmesi,
- Eğer toplantılar meslek için eğitim faaliyetinde ise katılanlara, seminere katılma belgelerinin verilmesi, gerekli görülüyorsa başarılarının ödüllendirilmesi gözden uzak tutulmalıdır. Çünkü bu, çalışanları motive edecektir.

TOPLANTILARIN YÖNETİMİ

Günümüz iş ortamından; aralarında bilgi alışverişi yapmak, çeşitli planlar hazırlamak, sorunları çözmek, eleştirilerde bulunmak, yani bazı kararlara varmak veya önceden alınmış kararların eksik taraflarını bulup düzeltmek gibi amaçlarla bir takım gruplar oluşmuştur. Bu gruplar, fonksiyonlarını yürütmek amacıyla günde, haftada veya ayda olmak üzere, değişik zaman ve miktarlarda toplanırlar. Harcanan zaman, küçümsenmeyen derecede çok olmakta, ortalama bir hesaplamaıyla, yönetici bazında haftada dört saatin toplantılara harcadığı kabul edilirse, yaşantı süresince yaklaşık 9000 saatin toplantılara verildiği söylenebilir.

Bilindiği üzere, kişinin kendi örgüt yapısı içerisindeki başarı derecesi arttıkça, katılabileceği toplantı sayısının da arttığı görülmektedir. Orta düzey bir yöneticinin çalışma hayatının %35 'ini yüksek düzeydeki bir yöneticinin ise %50 'sini toplantılara harcadığı görülmektedir. Durum böyle olunca da, kurum ve kuruluşlar, bütçelerinin bir bölümünü bu toplantıların organizasyonu için ayırmak durumunda kalmaktadırlar.

Önceleri Japonya'da daha sonra ABD, İngiltere, Fransa, Almanya gibi ülkelerde çok yaygın bir biçimde kullanılan kalite kontrol grupları (QCC) son yıllarda ülkemizde de oldukça önem kazanmış bir yönetim uygulamasıdır. Söz konusu grup uygulamaları, özellikleri itibari ile sonuçta bir toplantıyı karşımıza getirmektedir. Kalite kontrol grupları uygulamasında; Hizmet veya üretim sektöründe, bir kuruluşun en alt düzeydeki çalışanlarının isteğe bağlı katılımıyla, bu kişilerin kendi işleri ile ilgili sorunları çözmeleri beklenmektedir. Buradan hareketle, toplantıların kurumların tabanlarına yayıldığını görmek mümkün olmaktadır.

O halde, yüz yüze interaksyonun gerekli bulunduğu ve söyleneceklerin başkalarının söyleyeceklerine bağımlı olduğu durumlarda toplantı, grubun diğer üyelerine bilgilerin ulaştırılması için, en iyi yol olarak görülmektedir. Çünkü bir kimseyi herhangi bir konuda haberleşme araçlarıyla ikna etmeye çalışmak onu yüz yüze gelerek ikna etmekten çok daha ve zaman alıcı olmaktadır. Grup, üyelerinin sadece aritmetik toplamından ibaret olmayıp, birçok nedenlerden ötürü, kişilerin yalnız başlarına varamadıkları çözüm önerileri, gruptaki ortak çalışmalarla geliştirilebilir. Birden fazla insanın bilgi ve deneyimlerini gerektiren bir sorun, en iyi şekilde, onları bir toplantıda getirmekle sonuçlandırılabilir.

Toplantılara katılmanın psikolojik nedenleri de vardır. İnsanın kendisini bir grubun veya bir ekibin üyesi olarak görmek istemesi, diğer insanlarla bir arada bulunmayla, karşılıklı bir güveni ve ait olma ihtiyacını geliştirmek istemesi, yalnızlıktan kurtulmak ve üzerindeki sorumluluğu, bağlılık hissini geliştirmek, ayrıca bazen sorumluluğu paylaşma ihtiyacı gibi hususlar sayılabilir.

Toplantılar, sorunların çözülmesinde ve karar alınmasında başka insanların desteğini sağlamak için de çok verimli bir yoldur. Kişiyi bir sorunun çözülmesine dahil etmek, onun çözümü desteklemesi ve uygun görüşü için en etkili güvence olacağı söylenebilir.

TOPLANTILARIN PLANLANMASI

Toplantılar bir araçtan ibaret olup, grup üyeleri kendi başlarına da iş görmektedirler. Toplantılar, yerine göre faydalı veya zaman kaybı olarak görülebilir. Ancak, birçok yeni fikirlerin meydana çıkması, bilgilerin paylaşılması ve ortak kararlar alınması için toplantılar yararlı olmaktadır.(Y. Doç.Dr. Mehmet Altınöz)

Bilgilerin düzenlenmesi, ayrıntılı tahlil ve araştırmalar yapılması ve görüşlerin uygun kelimelerle ifadesinin sağlanması gibi maksatlar için toplantılar pek faydalı olmaz. Bunlar gibi binlerce işler vardır ki kişi yalnız başına daha kolay yapabilir.(Michael Doyle – David Straus)

O halde toplantılar ne zaman yapılmalıdır?

Özellikle yöneticiler için aşağıdaki durumlar söz konusu olduğunda toplantı yapmak yararlı olmaktadır:

- Gruptan bilgi almak ve öneriler beklendiğinde,
- Grubun karar verme veya sorun çözmeye katılması istendiğinde,
- Bir sorunun açıklığa kavuşturulması gerektiğinde,

- Bir bütün olarak, grupla paylaşılmak istenen bir sorun olduğunda,
- Grup, bizzat toplantı yapılmasını istediğinde,
- Değişik gruplardan kimseleri ilgilendiren bir sorun olduğunda,
- Ortada çok açık olmayan veya kimleri ilgilendirdiği tam belli olmayan bir sorun olduğunda,

Toplantı gerektirmeyen durumlar ise şöyle sıralanabilir:

- Yeni personel almak, işten çıkarmak, ücret görüşmeleri gibi kişisel konularda,
- Verilen yetersiz olduğu veya iyi hazırlık yapılmadığı bir durumda,
- Bir telefon, kısa not veya özel görüşmeyle çözülebilecek konularda,
- Bazı grup üyelerine açıklanmaması gereken gizli konularda,
- Kararın verilmiş bulunduğu durumlarda,
- Toplantı yapmayı gerektirmeyen önemsiz konularda,
- Grup arasında fazla kırgınlık ve düşmanlık olduğu, bunun giderilmesi ve beraberce çalışabilmesi için zamana ihtiyaç duyulan durumlarda.

Toplantılar, grup veya kuruluşların çalışmaları sırasında, çok önemli bir araya gelmeler şeklinde ele alınmalıdır. Nihayet toplantıların çoğu, bir araçtan ibarettir. Toplantıların başarılı olup olmadığı da sonradan belli olacaktır. Yeni toplantıda alınan kararlar uygulanmış mıdır? Katılanlar yapacağımız dedikleri şeyleri yapmışlar mıdır? Şayet toplantı sonucunda, sonradan bir şey ortaya çıkmamışsa, kimse böyle toplantıları ciddiye almayacak ve bu tür toplantılar ancak zaman kaybı olarak görülecektir.

Toplantıların Uygulanmasında Kullanılacak Yöntemler

Kullanılan yöntemler içerisinde interaksiyon yönteminin önemli bir yeri bulunmaktadır.

İnteraksiyon yönteminde, kendi kendine işleyen bir kontrol ve dengeleme sistemi bulunmaktadır. Yöntemde yer alan her dört rol, eşit öneme sahip olup, grup içi ilişkilerin sağlıklı olmasına ve verimliliğe yardımcı olmaktadır.

Bu rolleri yüklenenleri tanımaya çalışalım;

Aracı: Aracı, gruba tarafsız hizmet götürür. Kendisi, ortaya atılan görüşleri desteklemez veya değerlendirmez. Aracının görevi, grubun enerjisini gündemdeki konu

üzerine yoğunlaştırmasına yardımcı olmak ve üyeleri kişisel yaklaşımlarından korumak ve herkese eşit katılma fırsatı tanımaktır.

Raportör: Raportör de gruba tarafsız ve müdahale etmeden hizmet hizmet götüren bir kişi olup, kayıtları gerçekleştirerek, gerektiğinde panoda veya görüntüyle de toplantının ulaştığı çizgiyi izlettirebilir.

Grup Üyesi: Toplantıya aktif olarak katılanlar olup, raportör tarafından görüşlerin doğru kaydedildiğini kontrol ederek, aracının bu konudaki tarafsızlığını izler.

Yönetici - Başkan: İnteraksiyon yöntemine göre başkan- yönetici de aktif bir katılımcıdır.

Öte yandan, toplantılara da ihtiyaç duyan Toplam Kalite Yöntemi, aşağıda sıralanan hedeflere yönelik bulunmalı ve bu konudaki eğitimlere önem vermelidir.

-Bir iş grubunun bütün elemanları birlikte eğitilmelidir,

-Eğitim, işgörenler tarafından bizzat gerçekleştirilen iş üzerinde yoğunlaştırılmalı ve “kavramlar-örnek olaylar-uygulama” sırası izlenmelidir,

-Yöneticiler, “öğren-kullan-önderlik et” ilkesini izleyerek, kendi iş gruplarının eğitiminde sürükleyici olmalıdırlar,

-Eğitim, kuruluşun tepesinden başlatılmalı, böylece üst yöneticilerin önderlikte model rolü oynamaları sağlanmalıdır.

Toplam kalite eğitiminin içeriğinde ise;

-Anahtar kavram ve süreçlere genel bir bakış,

-Teknik bilgi ve hünerleri geliştirme,

-Liderlik, iletişim ve takım çalışması başta olmak üzere, insanlar arası ilişkileri geliştirici programlar mutlaka yer almalıdır.

Bu konuda Japon uzman ishikawa, eğitim çalışmalarının sadece resmi toplantılar şeklinde ele alınması gerektiğini önermekte, bu hususta yapılabilecek toplantıların, bütün içerisindeki yerinin ancak dörtte birlik bir konumda olmasının yararlı olabileceğine işaret etmektedir.

Toplantıların Boyutları ve Başarısı

Toplantıların çoğunda, herşeyin ötesinde insan gücüne ihtiyaç vardır. Toplantı başkanının görevi de, katılanların bu “etkin” niteliklerinden yararlanmaktır. Bunu yapmak, beraberinde bir sorun getirir. İlgili ve enerji dolu kişilik iç güdüsel bir yaklaşımla ortaya çıkar.

Sorun, bu gücü toplantıların sınırları içinde tutabilmektir. Bunun etken olarak oluşturmak için de toplantının şu üç boyutunun başarıyla yönetilmesi gerekmektedir.

Toplantı Yönteminin İşlemleri

Her toplantı, küçük bir yönetim merkezidir. Verimli olması için bir toplantının amacı, öncelikleri, zaman programı, görev tanımları ve değerlendirme yöntemi olmalıdır. Ayrıca, toplantının bir iç tüzüğü, gündemi ve toplantıya katılan kişileri amaca yöneltecek kuralları bulunmalıdır. Bunlar olmadan, toplantılarda harcanan güçten yüksek verim elde etmek olanaksızdır.

Toplantıdaki Sosyal İlişkiler

Bu yöntemler, bireysel enerjiyi yönlendirir ama, bu enerji miktarını belirleyen, bireyler arası ilişkiler ve başkanın bunu yönetmedeki başarısıdır. Bu başarı, “Açık” konuşma ve zamanı iyi kullanma yeteneğiyle, duygulardan yararlanma ve toplantıyı kapatabilme becerisini içermektedir.

Fiziksel Ortam

İnsanın bulunduğu bir organizasyonda en yüksek verimi sağlamak için, faaliyetin yürütüldüğü ortamın niteliklerine de özen göstermek gerekmektedir. Toplantı odasının yeri, tipi ve boyutları dikkatle seçilmeli; ışık, ısı, havalandırma gibi diğer önemli öğelerden göz önünde bulundurulmalıdır. Çünkü fiziksel rahatlık sağlayan bir ortam, yukarıda belirtilen iki boyutunda yönetilmesini sağlamaktadır. Toplantılarda, elde geçerli bilgi olup, çalışmaların başarılı olması oldukça zordur. Bu evrede, sadece bilgilerde yeterli olmayıp, kullanılabilir nitelikte olup olmadığı önemli görülmektedir. Görülüyor ki, toplantılarda birbiriyle bağlantılı, fakat birbirlerinden tamamen farklı iki faaliyet bulunmaktadır. Bu iki faaliyetten birincisi grubun yaptığı işlerle, ikincisi ise bu işlerin nasıl yapıldığıyla ilgili bulunmaktadır. Dolayısıyla toplantıların etkin ve etkili olabilmesinde, söz konusu işler ve işlemlerin iyi bir şekilde ele alınması zorunluluğu karşımıza çıkmaktadır.

KAYNAKÇA

Y. Doç. Dr. Mehmet Altınöz. Günümüz İş Ortamında Sekreterlik. Yargı Yayınları 23

TOPLANTILARIN DÜZENLENMESİ

İşletmelerde yapılan toplantıların amacı bilgi vermek, sorunları tartışmak, stratejileri saptamak, görev dağılımı yapmak ve karar almaktır. Başlıca toplantılar arasında yöneticilerin seçildiği ve genel yönetim politikasının belirlendiği yönetim kurulu toplantıları, yöneticilerin işletmenin genel durumu ve ortaya çıkan meseleleri tartıştıkları periyodik toplantılar, işletmede çeşitli konulardaki işlerin yürütülmesi ile ilgili olarak yapılan toplantılar yer alır. Bir sekreterin en önemli görevlerinden biri bu toplantılarla ilgili hazırlık ve planların yapılması ve yürütülmesidir.

Toplantıların düzenlenmesi katılımcılara çağrılarının çıkarılması, gündemin hazırlanması, toplantı salonunun düzenlenmesi, dışarıdan gelecekler için otel rezervasyonlarının yapılması, toplantı ile ilgili belgelerin düzenlenmesi; toplantı ile ilgili servis işlerinin yaptırılması, toplantı sırasında kayıtların tutulması ve tutanağın düzenlenmesi bir sekreterin görevidir.

1. Çağrı Çıkarılması

Bir toplantı düzenlenirken toplantının kuruluşun tüzüğüne ve yasalara uygun biçimde hazırlanmasına dikkat edilmelidir. Bir genel kurul toplantısı yayın organları yoluyla ilan edilebilir, ya da kurul üyelerine davetiye çıkarılır. Davetiyelerde toplantının yeri, zamanı ve gündemdeki konular bildirilir. Yöneticilerin işletme sorunlarını tartışmak için kendi aralarında yaptıkları toplantılar ve işletme içinde çeşitli kurulların (komitelerin) yaptıkları toplantılar için yazılı davetiye gerekmez. Telefon ya da ilan tahtasına asılacak bir duyuruyla haber verilebilir.

2. Gündemin Hazırlanması

Bir sekreter, toplantıdan önce, görüşülecek gündemi hazırlamalıdır. Gündemde gün, yer ve saati belirtmeyi unutmamak gerekir. Öncelikle eski toplantıların gündemleri incelenmeli, bitirilmemiş bir maddenin, olup olmadığı araştırılmalıdır. Ayrıca, yapılan başvurular ve kaynakların araştırılmasından yola çıkarak görüşülecek yeni maddeler saptanmalıdır. Bu maddeleri sıraya koyarak gündem hazırlanır. Gündemin bir kopyası ilgililere gönderilmelidir. Ayrıca toplantı sırasında her kopya her katılımcının önünde olmalıdır. Gündemi yazarken dikkat edilmesi gereken husus sağ marjı geniş bırakmak olmalıdır. Çünkü toplantı sırasında konusu geldikçe gündemin üzerine üst alınabilmelidir.

3. Toplantı Salonunun Hazırlanması

Toplantı tarihinden önce toplantı salonunun hazır duruma getirilmesi için gerekli düzenlemeler yapılmalıdır. Salonda yeterli sayıda katılımcıyı alacak oturma yeri

bulunmalıdır. Toplantı sırasında gereksinim duyulabilecek k l tablaları, bloknotlar, kalemler ve diğ r gerekli olabilecek gereçler (projeksiyon makinası veya tepegöz gibi) bulundurulmalıdır. Salon düzenlenirken oturma planı da önemlidir. Yani protokol kurallarına uyulması gerekir. Toplantıyı yöneten kişi masanın başına, yardımcıları da yanına oturmalıdır. Sekreter ise gerekli dökümanları sağlamak, not tutmak, gerekirse başkanı gündem konusunda uyarmak için yanına oturmalıdır. Diğ r  yelerin arasında bir sıralama yoktur. Ancak bir hiyerarşi varsa protokol sırasına göre kendilerine ayrılan yerlere otururlar. Hiyerarşik bir sıranın olmadığı bir ortamda yerleri alfabetik sıraya göre düzenlemek uygun olabilir.

4. Dışarıdan Gelecekler İçin Otel Rezervasyonlarının Yapılması

Katılımcıların bazıları başka şehirlerden gelebilirler, bundan dolayı toplantı sırasında kalabilmeleri için otel bulunması ve seyahat işlemlerinin yapılması gerekir. Bunlar sekreterin görevleri arasındadır. O kişilerle temas edip, tercihlerini öğrenmeli ve buna göre yerleri ayrılmalıdır. Yer bulunmama ihtimaline karşı ulaşım taşıtlarının rezervasyonları da önceden yapılmalıdır. Ancak üyelerle temas edip hangi vasıta ile ne zaman ve hangi saatte nasıl bir yer istediklerini öğrenmek ve buna göre rezervasyon yapmak en doğrusudur. İstenildiği gibi yer bulunamıyorsa, tekrar söz konusu  yeyle temas kurulmalı ve durum açıklanmalı, mevcut imkanlardan hangisini tercih ettiği anlaşıldıktan sonra rezervasyon yapılmalıdır.

5. Toplantı İle İlgili Servis İşlerinin Yapılması

Toplantı sırasında üyelere çay, kahve, pasta servisi yapılması gerekir. Gerekli malzemenin alınması ve toplantı sırasında hazırlanarak servisin yapılması sekreterin görevidir. Toplantıya gelenlerin bize misafir olarak geldiklerini d ş n rs k, ev sahibi olarak onlara ikramda bulunmak da görevlerimiz arasında önemli bir yer tutar. Ayrıca toplantı sırasında üyelerden birinin bir ihtiya ı olursa (su, dışarıda bırakılan bir çantanın içeriye getirilmesi gibi) bunların yaptırılması sağlanmalıdır. Bundan başka, dışarıdan getirilmesi gereken yazı ve dosyaların temini, bir yere telefon etmesi gereken bu katılımcıya yardım sekreterin görevleri arasındadır.

6. Toplantı İle İlgili Bilgi ve Belgelerin Düzenlenmesi

Toplantı sırasında görüşülecek meseleler konusunda çeşitli bilgi ve belgelere ihtiyaç vardır. Bunlar: Çeşitli yasa ve tüzükler, belirli konularda hazırlanmış olan raporlar, sözleşmeler ve yazışmalardır. Konuyla ilgili yapılmış tüm yazışmalar ve belgeler bir dosya içinde bir araya getirilmelidir. Üyelere verilmesi gereken varsa, bunlar çoğaltılır ve toplantı sırasında dağıtılır. Ayrıca katılımcıların isimleri bir liste halinde hazırlanarak kendi isimleri hizasında imzalatılır. Ancak bu belgelerin ve yazıların toplantıdan çok önce hazırlanmaya

başlanması belgelerde bir eksiklik olma ihtimalini azaltır. Bunun için amirlerle temas ederek ve gündemi dikkate alarak gerekli belgeleri zamanında hazırlayıp toplantıya eksiksiz olarak getirilmelidir.

7. Dikte ve Tutanak Düzenlenmesi

Toplantıdaki temel görevlerden biri görüşmeleri kaydetmek ve görüşme tutanağı düzenlemektir. Bazı durumlarda toplantı ses bantına alınarak, daha sonra bunlara daktilo edilmiş metinler haline dönüştürülmek gerekebilir. Toplantıda söylenenleri kelimesi kelimesine kaydetmek zorunlu değildir. Ancak bir teklif sunulursa veya bir konuşmacının sözlerinin tutanakta yer alması istenirse o zaman bunları kelimesi kelimesine kaydetmek gerekecektir. Toplantıdan hemen sonra, alınan notlara dayanarak tutanağın taslağı hazırlanmalıdır. Taslakta notlar genişletilerek son şekilleri verilmelidir. Hazırlanan taslağı amirlere sunarak gerekli düzeltmeleri yapmasını sağlamak. Böylece son şeklini alan tutanak daktilo edilip katılanlar tarafından imzalanıp dosyaya konmalıdır.

Tutanak mümkün olduğu kadar açık, anlaşılır ve basit bir biçimde yazılmalıdır. Daha sonra tutanağın suretlerini çıkarıp ilgili kişilere göndermek gerekir.

Bir konuşmayı dikte almak sekreterin başlıca görevlerinden biridir. Ancak bu yalnızca toplantılardaki dikte işlemleri ile sınırlı değildir. Günlük çalışmanızın bir bölümünde de bazı yazı ve mektupları dikte almak gerekebilir. Bu dikteler;

a-Dikte İçin Hazırlık: Hazırlanılması gereken malzemelerin başında defter, kalem, ataş, toplu iğne, yazıya yapılacak eklentiler için kağıt, ya da kart gelir. Sayfaları önden arkaya kıvrılan bir bloknot veya tablo üzerine maşalanmış kağıtlar kullanılabilir. Dikte alınan sayfaların altına tarih atılarak diktenin hangi tarihte alındığı belirlenir.

Dikteyi dolma kalem veya tükenmez kalemle almak tercih edilmelidir. Ayrıca yanında kırmızı kalemde bulunmalıdır. Dikte sırasında ek notlar almak gerekiyorsa bunu küçük bir kağıt veya karta alınıp ve ataş veya deftere tutturulmalıdır.

b-Dikte Alınırken Dikkat Edilecek Hususlar: Dikte alınan yerin sessiz, havadar ve ışıklıdırmanın iyi olması gerekir.

İDARECİLER TOPLANTIYI YÖNETMEYİNCE

Acme Widget şirketinin toplantısının da, interaksyon metodunun kullanılması halinde bölüm başkanı Joe'nın toplantısının nasıl yürüyeceğini inceleyelim. Jone üretim masraflarının azaltılması için neler yapılacağı konusunu görüşmek üzere müfettişlerle bir toplantı yapmıştı. Joe'nun interaksyon metodunu kullanmak hususunda bazı müsbet tecrübeleri bulunduğunu;

sonucu bizzat etkilemeyecek kendi dışında ki birisinin toplantıyı yönetmesinin lüzumuna inandığı; şirketinde yöneticilerden bir ekibi interaksiyon metodu konusunda eğittiğini ve bu ekipteki yöneticilerin ayda birkaç saatliğine kendi bölümleri dışındaki bölüm toplantılarına aracı olarak katılmakta serbest olduklarını farz edelim.

Joe bu toplantının mühim ve heyecanlı bir toplantı olacağını bildiğinden dışarıdan bir aracının katılması için bir ricada bulunmuştur. Toplantıya muhasebe şubesinden Tom aracı olarak katılacaktır. Başka bir şubede sekreter olan Mary de kayıt tutuculuğu hakkında eğitim görmüş olup kayıt tutucu olarak toplantıya katılması istenmiştir. (Burada farazi olarak ele aldığımız durumlar aslında bugüne kadar çalışmalar yaptığımız birçok kuruluş ve devlet kuruluşunda sıradan işler haline gelmiştir.)

Bazen aracı toplantıdan önce toplantı başkanına bazı konularda yardımcı olur. Bu meyanda aracı olan Tom, toplantıdan birkaç gün önce açık bir gündem tespit etmekte kendisine yardımcı olmak için yönetici Joe ile bir araya gelmiştir. İkinci olarak gündeme alınan konuların toplantıda ele alınış şekli enine boyuna düşünülmüştür. Böylece hem mühteva gündemi (nelerin konuşulacağı) hem de proses gündemi (konunun nasıl ele alınacağı) tespit edilmiştir. Neticede şirket başkanının Joe'ya havale ettiği problemin çözme toplantısında ele alınması ve toplantının, herkesin aklına gelen ilk çözüm yollarını söylemesi ile başlatılması kararlaştırılmıştır. Ayrıca geçen aylarda üretim seviyesini gösterir. Bir rapor ile başka lüzumlu bazı bilgiler yazılı olarak toplantıya katılanların rahatça görebilecekleri bir yere asılmış ve böylece Joe'nun bizzat bu bilgileri okumasıyla toplantıdakilerin kıymetli vakitlerinin israf edilmesinin önüne geçilmiştir.

Şimdi toplantı başlıyor. Aracı olan Tom, önce kendisini takdim ediyor.

Aracı: Merhaba! Ben muhasebe şubesinden Tom Layton aracı olarak toplantınıza katılmam benden istendi. Şubeniz toplantılarında interaksiyon metodunun düzenli olarak kullanıldığını biliyorum. Fakat yinede burada, sadece sizlere yapmak istediklerinizi yapmada yardımcı olmak için bulunduğumu hatırlatmak isterim. Yani bugün için toplantınızın şoförü sayılırım. Kendim tarafsız kalmaya çalışacak; ortaya bir fikir atmayacağım gibi, sizin fikirlerinizide değerlendirmeye kalkışmayacağım. Fakat bu konuda yardımlarınıza muhtacım. Şayet taraf tuttuğumu ve bir kısmınızı konuşmaktan mahrum bıraktığımı görürseniz beni ikaz ediniz. Mary'de kayıt tutma görevini yerine getirecek. Mary'nin grup hafızasına kendi düşüncelerini değilde bizzat sizin söylediklerinizi yazıp yazmadığını dikkat edin.

Gündemde de okumuş olduğunuz gibi toplantımız bir saat sürecektir. Toplantımız bir problem çözme toplantısı olup, bugün için herhangi bir karara varmamız gerekmez. Sadece

bize ayrılan zamana sığdırabileceğimiz kadar aklımıza gelen hal çarelerini sıralayacağız. Joe ile, önümüzdeki pazartesi sizlerle ayrı bir karar verme toplantısı yapılmasını kararlaştırdık. Buraya kadar anlaşılmayan bir nokta var mı?... Peki Joe, bugün ele alacağımız problemin kısa bir takdimiyle toplantıyı başlatır mısınız?

İdareci Joe: Şirketimiz ciddi mali güçlüklerle karşı karşıya bulunmaktadır. Malzeme fiyatları ve işçilik masrafları hızla artmıştır...

Rico (Joe'nun sözünü keserek): Fakat geçim indekslerindeki kadar değil bu artış.

Aracı: Bir dakika Rico. Lütfen Joe'nin sözünü bitirmesine müsaade eder misin?

Joe (yeniden sükunet içinde): Dediğim gibi malzeme fiyatları ve işçilik masrafları hızla yükselmiştir. Senelerdir ilk defa zarar ediyoruz. Çok büyük bir rekabet piyasası içinde yer alıyoruz. Bundan böyle üretim masraflarını azaltmazsak, üretimi kesmek mecburiyetinde kalacağız. Şirket başkanımız bizden üretimi aynı seviyede tutarken üretim masraflarını %15 kadar azaltmamızı istedi. Önümüzdeki Pazartesi günü öğle sonrasına kadar bir faaliyet planı hazırlamak zorundayım. Bunu bu kısa süre içinde gerçekleştirmek güç olacak; fakat hepimizin mümkün olan her türlü gayreti göstermenizi istiyorum. Önümüzdeki pazartesi kadar hep birlikte bir karara varamazsak, kendim yalnız başıma bazı kararlar vermek durumunda kalacağım. Anlatabildim mi acaba?

Juan: Hay Allah, nasıl olur? Mesele gerçekten bu kadar ciddi mi?

Joe: Ciddi ya!

Aracı: Joe, şimdi problemi grup hafızasına yazalım meseleyi kısa bir soru şeklinde ifade eder misin?

Joe: Tabii. “Masrafları nasıl %15 azaltabiliriz?” Sayın kayıt tutucu. %15 dedim, %11 değil.

Kayıt Tutucu: Afedersiniz. Yanlışımı düzelttiğiniz için teşekkür ederim.

Aracı: Şimdi mesele açık mı? Yoksa problemi daha fazla açmak isteyen var mı?

Rico: Meseleyi “Masrafları %15 azaltmak veya üretimi %18 arttırmak” şeklinde ele alamaz mıyız? Şimdiki fiyatlara göre %18 bir üretim artışı birim maliyeti %15 azaltılacaktır diye düşünüyorum.

Aracı: Ne dersin Joe? Birim maliyetleri ele alıyor muyuz?

Joe (yavaşça): Şey, enterasan bir fikir. Ben meseleyi bu şekilde düşünmemiştim. Şüphesiz masrafları %85'e indirmek için başka bir yoldan gitmekte aynı kapıya çıkar. Yanımda hesap makinesi yok, ama herhalde %18 üretim artışı bunu sağlar.

Aracı: Herkes bu görüşte mi? (herkes başıyla tasdik işareti yapar.) Oldu; o halde grup hafızasındaki problem şöyle olacak: “Birim maliyeti %15 nasıl azaltılacak?) Öyleyse devam edelim. Herkesin aklına ilk gelen hal çaresine söylemesine ne dersiniz? Herkes bu usule aşına mıdır? Birçok görüşler ortaya atacaksınız. Başkalarının görüşlerinin akabinde sizde görüşlerinizi açıklayacak, fakat diğerlerinin görüşlerini tenkit etmeyeceksiniz. Tenkitleri sonra hep bir arada yapacağız. Böylesi, vakitten çok tasarruf sağlayacaktır. Yalnız kayıt tutucunun söylenen bütün çözüm yollarını yazmasına dikkat edin. Buyurun başlayalım.

Marta: Kalite kontrolünü mamullerin üçte biri yerine beşte birini uygulayalım.

Rico: İki numaralı bölümün tatil saatlerini azaltalım.

Aracı: Güzel, başka?

Rico: Hey, bir dakika . Sözümü henüz bitirmedim.

Aracı: Özür dilerim Rico. Devam et.

Rico: İki nolu bölümün tatil saatlerini azaltalım. Bunun için günlük emniyet kontrolü ve hizmetleri gören ana makine yanına birde portatif makine yerleştirelim.

Juan ve Joe (aynı anda): Acaba..

Aracı: Ayı ayrı konuşun lütfen. Önce Juan, sonra Joe.

Juan: Beş nolu istasyondaki personel sayısını azaltalım.

Joe: Pazar günkü fazla mesaiyi kaldıralım.

Ve toplantı böylece devam eder. Toplantı sonunda uzun bir teklif listesi ortaya çıkar ve teklifler uygulanabilirlik derecesine göre bir öncelik sırasına konur. Başta gelen görüşlerden herbiri için bir kişi fizibilite raporu hazırlamak ve raporu bir sonraki toplantıda takdim etmekle görevlendirilir. Konular ve sorumlu kişilerin isimleri grup hafızasına kaydedilir. Grup hafızası dediğimiz kağıt tabakaları gelecek toplantıda müracaat edilmek üzere saklanır.

TOPLANTI KURALLARINI YÖNETİCİ BELİRLER

Yukarıdaki grubun toplantılarının interaksiyon metoduyla yapıldığını farzedelim. Bu grupta idareci olan kişi toplantı başkanlığını yapacaktır. Toplantının başında, karar verme

veya problem çözme için ayrılan zaman tam olarak tespit edilir. Lüzumlu başka tahditlerde belirtilir: Başkan veya onun üstünün getirdiği tahditler, kuruluş politikasının gerektirdiği tahditler, ve mali tahditler ve başka dahili ve harici sebeplere bağlı tahditler gibi. Birçok değişkenlerde istenen değişikliklerin yapılamayacağı, bundan ötürü çözüm yollarını tahdit etmek gerektiğini farzetmek yanlıştır. Bunun gibi, mühim bazı bilgileri idarecinin gruptan saklamasıda tehlikelidir. Böyle yapılırsa grup yapılacak hiçbir şey olmadığı kanaatine varabilir; böylece gayretleri peşinen mutlak bir başarısızlığa mahkum edilmiş olur. Herhal kârda, bir kere tahditler iyice belirtildikten sonra, idarecide grubun eşit bir üyesi haline gelmiş olur. O da kendi görüşlerini savunur, duyduklarını açıkça söyler, diğer grup üyelerinin fikirlerinede devamlı açık olmaya çalışır.

Daha öncede belirttiğimiz gibi, idarecinin kendisi toplantıyı yönetmeyip birini aracı tayin eder. İdeal olanı aracının, aracılık konusunda eğitim ve tecrübe sahibi olması, ayrıca toplantıya kendi şahsi görüşleriyle gelmemesidir. Aracı başka bir kuruluştan olabileceği gibi aynı kuruluşun başka bir bölümünden veya bizzat toplantıyı yapan gruptan da olabilir. Aracının tarafsızlığı daha önce açıkladığımız kontrol mekanizması ile temin edilir. Gruba sadece hizmet götüren aracı, grup üyelerinden herhangi birinin taraf tutucu veya şüpheli karşılaşacağı davranışlardan kaçınmalıdır. Aracılığın hedefi “Fiili tarafsızlıktır.” aracının dürüstlüğünden ve toplantı boyunca kendi görüşlerini içine karıştırmayacağından herkes emin olmalıdır.

NE ZAMAN TOPLANTI YAPILMALI?

Bilhassa bir idareci veya başkan için şu hallerde bir toplantı yapmak iyi olur:

- 1-Gruptan bilgi veya tavsiyeler beklendiğinde;
- 2-Grubun karar verme veya problem çözmeye katılması istendiğinde;
- 3-Bir meselenin açıklığa kavuşturulması gerektiğinde;
- 4-Bir bütün olarak grubunuzla paylaşmak istediğiniz bir meseleniz olduğunda;
- 5-Grup bizzat toplantı yapılması istendiğinde;
- 6-Değişik gruplardan kimseleri ilgilendiren bir mesele olduğunda;
- 7-Ortada çok açık olmayan veya kimleri ilgilendirdiği tam belli olmayan bir problem olduğunda;

TOPLANTI GEREKTİRMEYEN HALLER

Şu hallerde toplantı yapmak genellikle iyi bir fikir olmaz.

- 1-Yeni personel almak, işten çıkarmak, ücret müzakereleri gibi şahsi meselelerdir;
- 2-Verilerin yetersiz olduğu veya iyi hazırlık yapılmadığı durumlarda;
- 3-Bir telefon, kısa not veya özel görüşmeyle halledilebilecek konularda;
- 4-Bazı grup üyelerine açıklanmaması gereken mahrem ve gizli konularda;
- 5-Kararı peşin olarak vermiş bulunduğunuz durumlarda;
- 6-Toplantıya götürmek için ehemmiyetsiz olan konularda;
- 7-Grup arasında fazla kırgınlık ve düşmanlık olduğu, bunun giderilmesi ve beraber çalışabilmeleri için zamana ihtiyaç duyulduğu hallerde.

Toplantıları, grup veya kuruluşunuzun çalışmaları sırasında çok çok önemli olan bir araya gelmeler şeklinde ele almalısınız. Nihayet toplantıların çoğu bir vasıttan ibarettir. Toplantının başarılı olup olmadığı da sonradan belli olacaktır. Yani toplantıda alınan kararlar uygulanmış mıdır? Katılanlar yapacağımız dedikleri şeyleri yapmışlar mı? Şayet toplantı sonucunda, sonradan hiçbir şey ortaya çıkmamışsa, kimse böyle toplantıları ciddiye almayacak ve bu toplantılar ancak zaman israfından ibaret kalacaktır.(Michael Doyle – David Straus)Toplantı Yapma Sanatı(Yeni İnteraksiyon Metodu).