TOPLANTI YÖNETİMİ

***Etem YEŞİLYURT, **İbrahim ÇANKAYA**

***Fırat Üniversitesi Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü – ELAZIĞ**
****Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü – DİYARBAKIR**
yesilyurtetem@yahoo.com, icankaya@dicle.edu.tr

ÖZET

Bir amaca ulaşmak için kullanılan yollardan biri, çalışma hayatında insan zamanının önemli bir kısmını alan toplantılardır. Bir toplantının etkin yapılması ve o toplantıdan istenilen düzeyde verim elde edilmesi, ideal bir toplantı yönetimini gerektirmektedir. Bu çalışmada, toplantı yönetimi genel olarak ele alınmış olup, toplantı tür ve çeşitleri, toplantı planlama süreci, bir toplantının iyi sonuç vermeme nedenleri, toplantı kontrolünü elde tutma, katılımcılar ve toplantı yöneticisinin görevleri, toplantılarda katılımcı tipleri, başarılı bir toplantının yararları ve ideal bir toplantı yönetimi için gerekli şartlar üzerinde durulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Toplantı, Yönetim, Toplantı Yönetimi.

MEETING MANAGEMENT

ABSTRACT

Meetings that take an important part of human's time in work life are among the ways that humans use to attain specific objectives. To perform meetings effectively and to acquire outputs from these meetings in expected levels, there should be an ideal meeting management. In this study, meeting management is taken up generally and these matters are emphasized: types and kinds of meetings, planning process of meeting, reasons why a meeting has not yielded expected outcomes, keeping down a meeting, duties of meeting manager and participants in a meeting, types of participants in meetings, benefits of a successful meeting and imperatives for an ideal meeting management.

Keywords: Meeting, Management, Meeting Management.

1. GİRİŞ

Sosyal, siyasal, eğitim ve iş vb. amaçlı çalışmalarda, insan zamanının önemli bir kısmını toplantılar almaktadır. Toplantılar, insanlar arasında iletişim sağlamak, yaratıcı fikirler üretmek, dolaylı eğitim yapmak vb. amaçlar için son derecede faydalıdır. Bu nedenle toplantı, bir anlamda insan hayatının boşuna akıp gitmesine engel olabilecek yararlı araçlardır. Türk Dil Kurumu'na göre toplantı; birden çok kimsenin türlü amaçlarla bir araya gelmesi, bir gündem üzerinde görüşmek amacıyla ilgililerin katılmasıyla yapılan birleşim, bir meclisin bir yıl içindeki birleşimlerinin tümü anlamlarına gelirken toplanma, bir araya gelme, kabarıklık oluşturma gibi tanımları içermektedir (tdk, 2007). Toplantı, çağımızda her yönetici için katılımcı-demokratik yönetim bilimini uygulayabilmek için astlarını karara katma sürecidir (Aytürk,1990). Genel olarak toplantı, birden çok kişinin, bir sorun, bir olay veya olgu üzerinde görüşme yapmak amacıyla bir araya gelmelerine denir. Toplantıların; enformasyon veya haber verme, bilgi alışverişi yada sorunları saptama, karar alma ve sorun çözme ile katılmalı yönetim gerçekleştirme olmak üzere dört temel işlevi vardır (Gülsen, 2007). Bu temel işlevlerin yerine getirilmesinde, farklı toplantı türü veya çeşitlerinden yararlanılmaktadır.

Birçok kişiye aynı anda bilgi aktarılması ve bir karar alınması gerekiyorsa, koordinasyona ve sinerjiye ihtiyaç varsa, çalışanlar toplantı yapmak istiyorsa toplantı yapılmasına ihtiyaç var demektir. Ancak tartışmaya gerek bir konu yoksa tartışmanın sonuç vermeyeceği düşünülüyorsa, kim ne söylerse söylesin sonuçta liderin (yöneticinin, idarecinin) dediği kabul ediliyorsa ve başkalarını işe katma konuyu bulandıracaksa toplantı yapmak gereksizdir (Eroğlu, 2000; Gülsen, 2007).

Günümüz eğitim ve iş amaçlı kurulan örgütlerde yöneticilerin etkili olabilmesi, katılımcı yönetimi oluşturabilmesi ve etkili örgütsel bütünleşmeyi sağlayabilmeleri açısından toplantı yönetimini iyi bilmeleri ve etkili yönetebilmeleri gerekli hale gelmektedir. Örgütlerin giderek karmaşıklaşan ilişkiler ile karşı karşıya kalması, hızlı değişim ve bu değişime örgütlerin uyum sağlayabilme sorunları, işgörenler ve yöneticileri daha sık bir araya getirmeye ve etkili işbirliği yapmaya zorlamaktadır. Bu bağlamda toplantı en az iki insanın ortak bir amaç doğrultusunda bir araya gelerek hareket etmesine, fikir, görüş ve öneri paylaşımına, etkili iletişime, yapılan faaliyetlerin faturasının verilmesine ve ortak misyon ve vizyon oluşumuna katkı sağlamaktadır. Toplantılardan istenilen verimin elde edilmesi ise etkili bir toplantı yönetimini gerekli kılmaktadır.

2. TOPLANTI TÜRLERİ

Toplantılar yer, zaman, katılımcı türü vb. birçok değişken açısından farklı türlere ayrılmasına karşın Eroğlu (2000) toplantıları, bilgi verici ve sorun çözücü toplantılar olmak üzere iki kategoride ele almış ve bu toplantıların özelliklerini şu şeklide sıralamıştır.

Bilgi verici toplantılarda:

a) Lider ya da grup üyesi, bir konferansta ya da gezide öğrendiklerini gruba aktarır,
b)Kurum dışından çağrılan bir danışman, gruba yeni gelişmelerden söz eder,
c) Her grup üyesi yaptıkları ile ilgili bilgi verir,
d) Lider kendisinin grup üyesi olduğu bir üst düzey yönetim grubunda alınan kararlardan ve hareket planından kendi grup üyelerine bilgi verir,
e) Bu tür bilgilendirici toplantılarda sorular sorulur, yorumlara izin verilir.

Sorun çözücü toplantılarda:

a) Sorunu tanımlama,
b) Çözüm üretme,
c) Değerlendirme, karar verme ve karar uygulama toplantısı,
e) Düzenli uygulanmış yönetim aşamalarına yer verilir.

Bu bağlamda bilgi verici toplantılarda, herhangi bir konuda daha bilgili olan bir kişinin, bilgisini başka insanlara iletmesi göz önünde tutulurken; sorun çözücü toplantılarda, var olan bir sorunun çözümüne ilişkin bilgi alışverişi ön planda yer almaktadır.

Toplantı çeşitlerinin sayısı ve bu toplantıların işlevleri konusunda tam bir fikir birliği yoktur. Ancak literatürde sık kullanılan ve genel kabul gören toplantı çeşitleri, genel olarak şu şekilde sınıflandırılmaktadır.

Konvansiyon (Convention): Genellikle yıllık olan konvansiyonlar, genel oturum yada ek küçük toplantılardan oluşmakta ve sunumlu yada sunumsuz olabilmektedir. Amaçları arasında performans ve başarı raporları vermek, yeni hedefleri duyurmak ve işletme stratejisini çizmek yer almaktadır (Hiller, 1996).

Ders veya Eğitim Amaçlı Toplantılar: Kişisel sunumu içeren, sunumu yapanın genellikle uzman olduğu, formal bir yapıya sahip bir konferanstır. İzleyicilerin sorularına izin verilmekte ve boyutu ise konu veya dersin amacına göre değişmektedir (Astroff ve Abbey, 1998).

Seminerler/Eğitim Seminerleri: Bir konuşmacının bir konu hakkında ortalama yarım saat konuşma yaparak bilgi vermesi ve daha sonra izleyicilerin konu hakkında konuşmacıya soru sormaları biçiminde uygulanan bir tekniktir. Daha çok üst düzey akademik çalışmalarda kullanılır (Taşpınar, 2005).

Workshop: Belirli bir konuda bilgi ve becerilerin geliştirilmesine yönelik olarak kısa süreli faaliyet toplantısı veya eğitim süreci olup, yetenek eğitimi şeklinde ifade edilen günümüz çağdaş örgütlerinde giderek önem kazanan toplantılardır (Semer ve Purzycki, 2000).

İstişare Toplantısı: Örgüt içerisinde yöneticilerin astları ile bilgi alış-verişi ve astların görüşlerine danışma niteliğinde yapılan toplantılardır (Aytürk, 1990).

Kurul Toplantısı: İş ve eğitim örgütlerinde bölüm görevlilerinin eğitim örgütlerinde ise branşlarına göre öğretmen gruplarının ortak kararlar verebilmek için bir araya gelmeleridir.

Emir Toplantısı: Yöneticiler tarafından aslara belirli görev vermek yada gelecekteki davranışları yönlendirecek kuralları bildirmek amaçlı yapılan toplantılardır (Aytürk,1990).

Disiplin Toplantıları: Eğitim ve iş amaçlı örgütlerde iş prensiplerinin belirlenmesi, prensiplerin etkililiğinin gözden geçirilmesi, personele ve öğrencilere kurallara uymadıkları takdirde verilebilecek yaptırımları görüşmek amacıyla yapılan toplantılardır.

3. TOPLANTI PLANLAMA SÜRECİ

Toplantı planlama süreci genel olarak üç temel unsurdan oluşmaktadır. Bunlar toplantının planlanması, bölge ve yer seçimi, olanakların seçimi olarak sınıflandırılmaktadır. Çakıcı (2006) toplantı planlama süreçlerini ve bu süreçlerin genel özelliklerini şu şekilde ele almıştır.

Toplantının planlanması: Bir toplantının planlamacısı, öncelikle düzenlenecek olan toplantının temel hedeflerini, toplantının süresini ve toplantını şeklini bilmek zorundadır. Toplantının hedefleri ve bu hedeflere ulaşılması için gerekli olan faaliyetlerin belirlenmesi sürecine planlama adı verilmektedir. Bu bağlamda toplantı hedeflerinin belirlenmesi, toplantı planlama sürecinin birinci aşamasını oluşturmaktadır. Toplantı amaçları arasında; bilgilenmek, bilgilendirmek, müzakere etmek ve tartışmak gibi amaçlar bulunmakla birlikte teşvik vermek, eğitim, politik ve ekonomik amaçlar da bulunmaktadır. Zaman faktörü planlamada son derece önemli bir konudur. Toplantı planının kapsadığı süre genişledikçe, kesinliği azalmakta ve beklenmeyen olayların ortaya çıkma olasılığı artmaktadır. Toplantı planı ve toplantı süresi gibi, toplantının şekli de önemli bir husustur. Çünkü toplantının şekli, tüm detaylar ile toplantının bütün içeriğini kapsamakta ve toplantının şeklinde faaliyetler, sosyal olaylar vb. pek çok bilgi bulunmaktadır.

Toplantı bölgesi ve yeriyle ilgili faktörler: Toplantı yeri ve denetimi ile ilgili dikkate alınması gereken unsurlar çeşitlilik göstermektedir. Genel bakım ve fiziki yapı bazında; toplantı yapılan tesisisin mimarisi, dış görünümü, temizlik ve hijyen şartları toplantıya katılanlar tarafından dikkate alınmakta ve bunlar toplantıyı hazırlayan personelin hizmet anlayışını ve yönetimin yaklaşımını gösteren unsurlar

olarak ortaya çıkmaktadır. Özellikle okullarda toplantı salonlarının yetersiz ve düzensiz oluşu katılımcılar üzerinde olumsuz etki oluşturmaktadır.

Olanakların seçimi: Toplantının yapılacağı bölge seçiminden sonra, bölge içerinde yer seçimi de önemli bir konudur. Toplantının yapılacağı mekânlar, teknolojik unsurlar, ulaştırma, toplantı odaları, özel hizmet ve ekipmanlar, vb. unsurlar detaylı olarak gözden geçirilmeli ve planlanmalıdır.

Günümüzde iş ve özellikle eğitim örgütlerinde toplantıların çok sık olması, etkili sonuçlar vermemesi ve işgörenler arasında doyum sağlamaması karşısında hem yöneticilerin hem de katılımcıların dikkatle üzerinde durmaları gereken önemli görevleri vardır. Toplantı zamanında bazı istenmeyen unsurların ortaya çıkması, toplantının verimsiz geçmesine ve amacından uzaklaşmasına sebep olmaktadır. Bir toplantı yöneltirken yöneticilerin toplantının verimli olması için şu unsurlara dikkat etmesi gerekmektedir (Kariyerinfo, 2007):

Toplantıyı açmak: Bir karşılama ile başlayan toplantılar, gelenlere düzenli bir toplantıya katılacakları izlenimi verir. Eğer yabancı kişiler varsa, bunların adlarının ve yetkilerinin bilinmesi gerekmektedir. Daha önceden benzer konularda bir toplantı yapılmış ise, o toplantının sonuçları katılımcılara bildirilmelidir.

Zamanı iyi değerlendirmek: Toplantılarda zaman tutmak önemli bir faktördür. Bunun için, toplantının zamanında başlamasına, zaman takibi için uygun bir yere saat konulmasına, uzun toplantılarda kısa aralar verilmesine, katılımcıların fikirlerini belli zaman sınırı içerisinde söylemelerinin sağlanmasına ve toplantının zamanında bitirilmesine özen gösterilmelidir.

İlgiyi toplamak: Toplantının başlangıcında, toplantının ne hakkında olduğunu katılımcılara hatırlatmak, katılımcıların konu üzerine odaklaşmalarını sağlamasına fırsat tanıyacaktır. Bunu sağlamak için mevcut durumu veya sorunu açıkça belirtmek, insanları toplantının amacından haberdar etmek ve tartışılacak konu başlıklarını tanıtmak gerekmektedir.

Tartışmayı yönlendirmek: Tartışma başladıktan sonra yapılacak en uygun iş, konuşmaların yönlendirilmesini ve tartışmanın amacından sapmasını engellemek olmalıdır. Özellikle tartışma yöneticisi tarafından; gündeme bağlı kalmak, toplantının hedeflerinden katılımcıları haberdar etmek, deneyimlerden yararlanmak, fikir ileri sürmek ve görüşleri desteklemek tartışmanın yönlendirilmesinde önemli adımlar olarak görülebilir.

Aykırı davranışları kontrol altına almak: Toplantıya katılanlar her zaman istenilen tutumu göstermezler. Toplantı esnasında bazı kişilerin davranışları ilerlemeyi engelleyebilir ve sert tavırlar ortaya çıkabilir. Böyle durumlarda; kişisel saldırıların kesinlikle kabul edilmez olduğunu açıkça belirtmek, anlaşmazlığı yapıcı fikirler üretilmesini isteyerek etkisiz kılmak, görüş farklılıkları tartışma boyutunu almışsa bir sonraki konuya geçmek en doğru yollar olarak görülmektedir.

Toplantıyı anlaşmaya bağlamak: Toplantıda üzerinde görüşülen konu hakkında yeterince ilerleme kaydedildikten sonra, toplantının bir anlaşmaya, bir bakıma bir sonuca bağlanması gerekmektedir. Bunu sağlamak için; üzerinde anlaşılan veya anlaşılamayan noktaları ortaya koymak, soru sormak, ara sonuçlar bildirmek ve uzlaşma sağlanıp sağlanamadığından emin olmak yollarına başvurmak yerinde olmaktadır. Çünkü bu yöntemler, katılımcıların düşünme tarzının incelenmesini, gerektiğinde hakemlik yapılmasını kolaylaştırır ve böylece sonuca ulaşmak daha kalay hale gelir.

Yapılacakları özetlemek: Toplantı sonunda herkesin, karar verilen işleri yapacağından emin olunması için, herkese üzerinde uzlaşılan kararların hatırlatılması ve kimsenin aklında soru işareti kalmaması için yapılanların özetlenmesi yararlı olacaktır.

Bir toplantıdan maksimum verim elde etmek, hem toplantıya katılanların, hem de toplantı yöneticisinin görevlerini tam olarak yerine getirmesine bağlıdır. Bu kişiler toplantı öncesi, toplantı sırası ve toplantı sonrasında kendilerine düşen görevleri yerine getirmedikleri takdirde, toplantı zaman kaybından başka bir işe yaramayacaktır. Eroğlu (2000) ve Gülsen (2007) toplantı için katılımcıların ve toplantı yöneticisinin (liderin) görevlerini şu şekilde belirtmişlerdir.

Toplantı yöneticisinin görevleri üç boyutta ele alınabilir.

a) Toplantı öncesinde; toplantıya kimlerin katılacağını, toplantının ne kadar süreceğini, toplantıda hangi konuların görüşüleceği ve toplantı için gerekli araç ve materyallerin neler olduğunu düşünmelidir,
b) Toplantı zamanında; toplantının belirlenen gündem çerçevesinde sürdürülmesini sağlamalı, konuşmacıların fikirlerini rahatça söylemelerine fırsat vermeli, nazik, demokratik ve dürüst tavır sergilemelidir,
c)Toplantı sonrasında; verilen görevlerin yerine getirilip getirilmediğini takip etmeli ve toplantının hedeflerine ulaşılma derecesini belirlemelidir.

Katılımcıların ise toplantı öncesi görevleri arasında:

a) Bir önceki toplantının tutanaklarını okumak ve görevlerini hangi düzeyde yaptığını belirlemek,
b) Misafir ve telefon görüşmesi olmaması için tedbir almak,
c) Toplantıya zamanında katılmak,
d) Gündemde olması istenilen konuları belirlemek,
e) Gündem belirlenmiş ise gündeme ilişkin hazırlık yapmak,
f) Katılamayacak durumda olanlar, kendilerini temsil edebilecek nitelikte bir kişiyi yerine katılımcı olarak göndermek yer almaktadır.

Katılımcıların toplantı sırasındaki görevleri arasında ise:
a) Söz almadan konuşmamak,
b)Karşılıklı konuşmamak, başkana hitaben konuşmak,
c) Az ve öz konuşmak,
d) Konudan konuya geçmemek,
e) Tartışmalara katılmak ve seyirci kalmamak,
f) Görüş ve itirazları gerekçeleriyle sunmak,
g) doğal konuşmak, nutuk çekmemek,
h) konuşmaları iyi dinlemek ve not almak,
ı)Kabul edilmeyecek/edilemeyecek teklifler sunmamak,
i)Konuşurken ses tonuna dikkat etmek yer almaktadır.

Genel anlamda ideal bir toplantı yönetimi için şu hususların göz önünde bulundurulması gerekir (Aktan, 2000): Toplantılara gündem okunarak başlanmalıdır, toplantılarda dinleme saygısına önem verilmelidir, toplantılarda herkese konuşma imkanı verilmelidir, toplantı için özel bir "toplantı odası" tahsis edilmelidir, her konu için uygun bir tartışma zamanı belirlenmelidir, toplantıları etkili yönetecek bir toplantı yöneticisi olmalıdır, toplantılarda sorun çözümü için konsensüse önem verilmelidir, toplantı konuları belirli bir sıra ile ele alınmalı ve tartışılmalıdır, toplantılarda önce sorun teşhis edilmeli, sonra çözüm yolları aranmalıdır, beyin fırtınası tekniğine başvurulmalı ve sorunların alternatif çözüm yolları aranmalıdır, toplantıda alınan kararlar yazılmalı ve daha sonra toplantıya katılan kişilere duyurulmalıdır, toplantının konusu, yer ve zamanı, toplantıya kimlerin katılacağı vb. önceden tespit edilmelidir.

Bu şartların sağlanması bir toplantının başarıyla sonuçlanmasını sağlar. Başarılı bir toplantının yararları şunlardır (Donusumkonagi, 2007): Katılanlar daha geniş bilgi sahibi olur, insanlar görüşlerini ortaya koyacak ortamı bulur, herkes diğerlerinin görüş ve fikirlerini inceleme fırsatı yakalar, bir anlaşma sağlanır, ortak karara varılır, işlerin üstesinden gelinir ve alınan kararın uygulanması için harekete geçilir.

Ancak bir toplantının başarılı sonuçlanmasında, toplantıya katılanların özellikleri de önemlidir. Toplantılara katılan insanlar değişik özellikler taşıyabilir ve bu kişiler eğlenme, vakit geçirme, arkadaş edinme, kendini tanıtma, bilgi edinme vb. değişik amaçlarla toplantılara katılabilir. Gülsen (2007) ise; toplantıyı engelleyen tipler, toplantıyı destekleyen tipler ve toplantıyı kaynaştıran tipler olmak üzere toplantıya katılanları üç türlü katılımcı tip olarak ele almış ve bu tiplerin özelliklerini şu şekilde belirtmiştir.

Toplantıyı engelleyen tipler arasında; saldırgan tip, başkalarının görüş ve fikirlerini reddeden engelleyici tip, çekimser tip, bencil davranan ihtiraslı tip, konuyu sürekli değiştiren tip, aceleci tip, soru ve eleştirileriyle başkalarını tuzağa düşürmeye çalışan tuzakçı tip, her şeyden şikâyet eden yakınmacı tip, hiçbir fikri ve öneriyi kabul etmeyen savunucu tip, sık sık söz alan ve baskıcı konuşan despot tip, fıkra anlatan, espriler yapan, grubu eğlendiren oyuncu tip ve toplantılarda uyuklayan uykucu tipler yer almaktadır.

Toplantıyı destekleyen tipler arasında; yeni fikirler öne süren ve sorunlara olumlu yaklaşan girişimci tip, görüş, düşünce ve öneri ileri süren önerici tip, diğer katılımcıların görüş ve fikirlerini destekleyen destekleyici tip, deneyimlerinden söz eden, örnekler veren, konuyu ve kişiyi destekleyen deneyimli tip, en son söz alarak toplantıyı ve konuşmaları gözden geçirerek konuyu toparlayan özetleyici tip yer almaktadır.

Toplantıyı kaynaştıran tipler ise; gerilimi azaltmak için espri ve şakalar yapan rahatlatıcı tip, karara varılması için görüş ve fikirlerinden tolerans gösteren uzlaşmacı tip, başkalarını öven ve destekleyen moral verici tip, karşıt görüşlü insanları kaynaştıran arabulucu tiplerdir.

4. TOPLANTI VERİMLİĞİNİ OLUMSUZ ETKİLEYEN NEDENLER

Toplantılar hakkında yaygın görüşlerden biri "Zaman kaybetmekten başka bir işe yaramadı." görüşüdür. Ancak böyle bir görüşü ileri sürenler genellikle ya kötü organize edilmiş, yada doğru dürüst yönetilmemiş olan toplantılara katılmış olan kişilerdir. Toplantının yönetiliş biçimlerine yönelik hoşnutsuzluğun farkına varılması, sorunun nerden kaynaklandığını anlamak ve bunun düzeltilmesi için gerekli olan işlerin belirlenmesine yardımcı olacaktır. Bir toplantının iyi sonuç vermeme nedenleri olarak şu hususlar sıralanabilir (Tavmergen ve Aksakal, 2004):

Yetersiz yönetim: Toplantıların etkili olabilmesi için, toplantının iyi yönetilmesi şarttır. Toplantının yönetimi genellikle kaydedilen aşamaları gözden kaçırmayacağı kesin olan ve toplantının yönetimini elinde tutabilecek bir kişi tarafından yapılır. Bu nitelikte bir kişi tarafından yönetilmeyen toplantılar, amaçsızca sürdürülür yada kuru gürültüye dönüşür. Ciddi bir yönetimin gerekliliği kavranamadığı sürece, toplantının niteliği hızla değer kaybeder. Toplantı yönetimini elinde bulunduran kişi, nüfusunu gereken şekilde kullanmalıdır. Bunun için toplantı yöneticisi; gündemi yakalayarak, ilerlemeci bir sonuç için katılımcılara rehberlik etme, değişik bakış açılarını destekleme, tartışmaları kontrol etme, toplantıyı uygun bir şekilde sonlandırma ve kayda alma eylemlerini eksiksiz yapmalıdır.

Yapısal yönden eksiklik: Bazen toplantılar, daha başlamadan çıkmaza girer. Çünkü hiç kimse tartışılacak konuların listesini içeren bir gündem hazırlama sorumluluğunu üstlenmez. Net olarak tanımlanmış yapıdan yoksun bir toplantı, gereksiz yere bir

sorun doğurur. Toplantıda neyin üzerinde durulacağı, hangi konunun görüşülüp tartışılacağı bilinmezse, bu toplantı zaman kaybından başka bir anlam ifade etmeyecektir.

Toplantıya önem vermemek: İnsanların bir toplantıya karşı takındıkları tavır, o toplantının düzenlenmesine değip değmeyeceğinin belirlemek açısından büyük önem taşımaktadır. Konuya ilişkin bilgisi olmayan bir vekil göndermek, çeşitli nedenlerden dolayı toplantıya katılmamak, toplantı için hazırlık yapmamak, toplantı sırasında başkaları ile iletişime geçmek, toplantıya gerekli belge ve dokümanları getirmemek toplantıya önem verilmediğini gösteren en belirgin durumlardır.

Zor şartlar: Kimi zaman, toplantı mekânının gereken konfordan yoksun olması dolayısıyla katılım sağlanmayabilir. Bu konuda aşırıya kaçmaya gerek yoktur. Ancak sağlanacak makul düzeyde bir rahatlık katılımcıların tartışılan konuya yoğunlaşması için gereklidir. Toplantıya uzun süre ara vermeden devam etmek de zorluk çıkarmaktadır. Bunun yanı sıra toplantıya geç gelenler ve çeşitli nedenlerden dolayı toplantıyı terk edenler, toplantı esnasında katılımcıların kendi aralarında konuşması toplantıyı rahatsız edici ve zor şartlardan olup, bu zorluklar gereken sonuç alınmadan toplantının sonuçlanmasına neden olmaktadır.

Toplantıya gerek olmayan durumlar: Bir toplantı düzenleme, bir sürü çabaya ve zamana mal olmaktadır. Toplantının yapılma nedenlerinden biri de insanların daha uygun alternatifler üzerinde yeterince düşünmemeleridir. Bu tip insanların başkalarını bir araya toplamaları, onlara bir şeyler yaptırdıkları ve işleri hallettikleri duygusunu yaşatır ve onları rahatlatır. Ayrıca toplantı düzenlemek, karar vermeyi desteklemek yada kişisel sorumluluk üstlenmeden kaçınmak için de iyi bir yöntemdir. Ancak unutulmamalıdır ki istenilen niteliklere sahip olmayan bir toplantı, alınan kararlara duyulan güveni de sarsacaktır. Bu nedenlerden dolayı toplantı düzenlemeden önce, toplantının neden gerekli olduğunun gerekçeleri iyi analiz edilmelidir.

5. SONUÇ

Toplantılar bir amaca ulaşmak için kullanılan araçlardır. Bir toplantının sonucu, birtakım etkinliklerin başlangıcı veya en azından bir başka bir toplantıya hazırlık anlamına gelir. Toplantılar birtakım kararlara varmanın yapıcı yolu olarak görülüp önemsenirse, çabaların ne şekilde yönlendirilmesi gerektiği hakkında fazla zorlanılmaz. Bir toplantının daha üretken olması için görülenin altında nelerin olduğunu dikkate almak gerekir. Bir grup insan bir araya geldiğinde, birlikte nasıl çalışılmaları gerektiğini öğrenmeli ve uyumlu bir grup olmak için hazırlanma, tartışma, norm belirleme ve uygulama aşamalarından geçmelidir.

Bir gündem oluşturmak, katılımcılara önceden fikir vereceği için önemli bir unsurdur. Toplantının başarısını etkileyen başka bir unsur da katılımcıların belirlenmesinde dikkatli davranmaktır. Konular üzerinde anlaşmaya varmak, toplantıya doğru kişilerin katımlıyla daha kolay olmaktadır. Rahat bir ortam sağlamak, herkesin konu üzerinde yoğunlaşmasını kolaylaştırır. Ayrıca gündem başlıklarını, zaman dilimlerine bölerek ele almak, toplantının genel yapısını oluşturan bir parçanın mevcut olduğunu gösterir.

Toplantıya katılan tüm kişilerin katılımı sağlanmalı, konudan olası sapmalar ve kişisel sataşmalar önlenmelidir. Toplantının başarıyla sonuca ulaşması için uzlaşma sağlanmalı ve herkesin ne yapacağından emin olunmalıdır. Toplantılarda herkese söz hakkı verilmeli ve özellikle yöneticilerin beyin fırtınası tekniği ile tartışmaları yönetilmelidir. Toplantıların oldukça zaman aldığı eğitim ve iş örgütlerinde etkili toplantı yönetimi konusunda yöneticilere ve özellikle okullarda öğretmenlere uzmanlar tarafından seminerler verilmelidir. Toplantının içeriğinin kayda geçirilmesi de büyük önem taşımaktadır. Yazılı bir metnin yokluğu, toplantının sadece lafta kalmasına neden olur. Bunun için toplantıdan hemen sonra tutanaklar kayda geçirilmelidir. Bu durum ayrıca toplantıda üzerinde anlaşılan konuların hayat geçirilmesi sürecine de olumlu katkı yapacaktır. Sonuçların geri bildirimi ise mutlaka katılımcılara süreç içerisinde duyurulmalıdır.

6. KAYNAKLAR

1. Aktan. C. (2000). Ekip Çalışması ve Toplantı Yönetimi, http://www.canaktan.org/yonetim/sinerjik-yonetim/toplanti-yonetimi.htm Erişim Tarihi: 15.07.2007.
2. Astroff, T. M., Abbey, R. J. (1998). **Convention Sales & Services**, Waterbury Pres, U.S.A.
3. Aytürk, N. (1990). Yönetim Sanatı, Emel Matbaacılık, İstanbul.
4. Çakıcı, A. C. (2006). Toplantı Yönetimi: Kongre, Konferans, Seminer ve Fuar Organizasyonları, Detay Yayıncılık, Ankara.
5. Donusumkonagi, (2007). Bir İşletme Nasıl Daha Verimli Olur? http://www.donusumkonagi.net/makale.asp?psiko_kitaplik, Erişim Tarihi: 05.07. 2007.
6. Eroğlu, E. (2000). Toplantı Yönetimi, beden egitimi ogretmeni.com/sunular/ Beden Egitimi Ogretmeni Sunu, Erişim Tarihi: 08.08.2007.
7. Gülsen, C. (2007). Toplantı Yönetimi ve Protokol İlişkileri, http://www.ilkokuma.comkozakli seminer
8. Toplanti_yonetimi.ppt,Erişim Tarihi: 10.08.2007

9. Hiller, H. H. (1995). Conventions as mega-events: A New Model For Convention–Host City Relationships, Tourism Management, 16 (1995) (5), pp. 375–379
10. Kariyerinfo (2007). Çatışma Yönetimi Eğitimi, Girişimcilik Eğitimi, http://www.kariyerinfo.com/conteasp?T=57&S=17&I=81&TID=1802, Erişim Tarihi: 10.08.2007.
11. Semer-Purzycki, J. (2000). Practical Guide to Fares and Ticketing, Thomson Learning, U.S.A.
12. Tavmergen, P. İ., Aksakal, G. E. (2004). Kongre ve Toplantı Yönetimi. Seçkin Yayıncılık, Ank.
13. Taşpınar, M. (2005). Kuramdan Uygulamaya Öğretim Yöntemleri, Üniversite Kitabevi, Elazığ
14. Tdk, (2007). Sözlükler, http://www.tdk.gov.tr/TR/BelgeGoster.aspx?Erişim Tarihi:10.09. 2007