



Dr. M. İlker HAKTANKAÇMAZ
Mahalli İdareler Genel Müdürlüğü, Daire Başkanı

Başkent Bürokrasisinde Etkin Toplantı mı, Uçağa Havada Yakıt İkmali mi?

Sözlüklerde toplantı; birden çok kimsenin türlü amaçlarla bir araya gelmesi, bir gündem üzerinde görüşmek amacıyla ilgililerin katılmasıyla yapılan birleşim biçiminde ifade edilmektedir. Yerinde, zamanında ve kurallarına göre yapıldığında çalışma hayatının vazgeçilmez bir parçası olan toplantılar temelde bilgilendirme (haber verme) toplantıları ve müzakere (sorun çözme) toplantıları olmak üzere iki türdedir.

Taşrada bilgilendirme toplantıları yaygın iken başkentteki toplantılar daha çok müzakere türündedir. Bilgilendirme toplantılarının aksine müzakere toplantılarında etkinliğin sağlanması ve istenen verimin alınması iyi bir hazırlığa, ideal bir toplantı yönetimine ve toplantı sonuçlarının etkili takibine bağlıdır. Bunlar yerine getirilmediği takdirde müzakere toplantısının bir tür bilgilendirme toplantısına dönüşmesi kaçınılmaz olur. Taşrada herşeyin

en doğrusunu ve güzelini bilen mülki amirin verilmiş bir kararı katılımcılara onaylatmasını veya bildirmesini sağlamak amacıyla bilgilendirme toplantısı yapılması çok fazla bir sorun yaratmazken başkent bürokrasisinde görev yapan kamu görevlilerinin mesaisinin önemli bir kısmını alan mevzuat hazırlığı, hareket tarzı belirlenmesi vb. amaçlı müzakere toplantılarının bir şekilde bilgilendirme toplantısına dönüşmesi sonuçsuz, gereksiz ve mantıksız toplantıların birbirini izlemesine yol açmaktadır.

Bu yazıda, başkent bürokrasisinde etkin toplantı yapılmasının önündeki sıkıntılar yaşanan tecrübelerden hareketle irdelenecek ve etkin toplantı yapmanın zorluğu ortaya konulmaya çalışılacaktır.

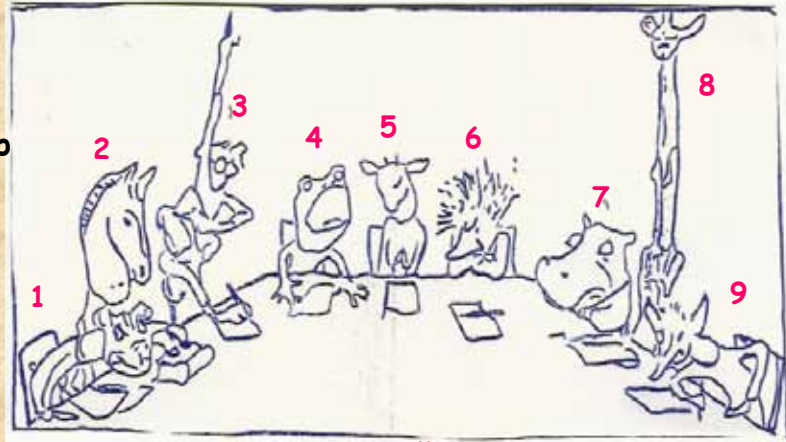
Toplantıyı düzenleyenlerin yeterli hazırlığı yapmamış olması:

Etkin bir toplantı iyi bir ön hazırlık ile mümkündür. Ancak düzenleyici kurumun yeterli hazırlığı yapmamış olması toplantıların etkinliğini azaltabilmektedir. Yetersiz hazırlık top-



Toplantı Dışında Herşeyi Yapıyoruz.

- 1 Mücadeleci Tip
- 2 Pozitif Tip
- 3 Herşeyi bilirim diyen Tip
- 4 Çok konuşan Tip
- 5 Utangaç Tip
- 6 Olumsuz Uzlaşmaz Tip
- 7 İlgisiz Tip
- 8 Eleştirici Tip
- 9 Sürekli soran Tip



Muhtelif Üye Tipleri

lantı yerindeki ekipmanda sıkıntılar yaşanmasından toplantı gündeminin yeterince açık bir biçimde oluşturulmamış olmasına, davetlilerin güvenlik nedeniyle kapıda nahoş muameleye maruz bırakılmalarından toplantı yerini ararken yetersiz yönlendirme nedeniyle bina içinde kaybolmalarına kadar pekçok aksaklığı kapsamaktadır.

Toplantı mekanının fiziksel yetersizlikleri:

Toplantı için hazırlanan mekanın katılımcı sayısına uygun büyüklükte olmaması, toplantı mekanında yeterli ses, ışık veya havalandırmanın bulunmaması, oturma düzeninin toplantının amacıyla uyumlu olmaması gibi toplantıya katılanların verimli çalışmasını engelleyen nedenler toplantıların etkinliğini azaltabilmektedir. Ayrıca toplantılarda teknolojik yeniliklerden yeteri kadar yararlanılmamaktadır, örneğin toplantılara internet üzerinden katılarak el sıkışmak dışında herşeyin yapılmasına izin veren sistemler hiçbir şekilde kullanılmamaktadır.

Gereksiz yere toplantı yapılması:

Başkent bürokrasisinde olur olmaz nedenlerle ve çok sık aralıklarla toplantı düzenlenmesi bir aşamadan sonra kurumlarda toplantıya uygun personel görevlendirmesinde sorun,

kişilerde ise bıkkınlık yaratmaktadır. Öyle ki, Ankara'daki toplantıların çokluğundan, mesleği 'çok iyi toplantıya katılmak' olan ve toplantılara katılmayı bizihi bir iş olarak değerlendirip toplantının sonuna kadar sessizce ve ciddiyetle oturup mesaisini dolduran bir çalışan grubunun oluştuğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Buna karşılık, kurumunda iş yükü fazla olan yetkin personel toplantıda geçirdiği zamanda birikecek işlerini düşünerek toplantıdan kaçmanın yollarını aramaktadır.

Toplantı davet yazılarının zamanında ulaşmaması:

Toplantıyı düzenleyen kurumlar tarafından gönderilen davet yazıları çeşitli nedenlerle muhatap kurumlara veya kurumu temsilen toplantıya katılacak görevliye çok erken veya çok geç ulaşabilmektedir. Davet yazısının geç ulaşması kurum temsilcisinin yeterli hazırlığı yapmadan adeta apar topar toplantıya katılmasına, erken ulaşması ise daha vakit var düşüncesiyle davet yazısının diğer evraklar arasında kaybolup gitmesine yol açabilmektedir.

Toplantının zamanında başlamaması:

Toplantılar genelde davet yazılarında belirtilen saatten sonra başlamaktadır. Bu bazen düzen-

leyici kurumun gerekli hazırlıkları tamamlayamamasından, bazen de düzenleyici kurum adına toplantıya başkanlık edecek kişinin veya katılımcıların gecikmesinden kaynaklanabilmektedir. Üstelik davet yazılarında toplantının başlangıç saati belirtilirken bitiş saatine hiçbir zaman yer verilmemekte, bu da söz almak isteyenlerin sayısına ve heyecanına bağlı olarak toplantıların açık uçlu hale dönüşmesine neden olmaktadır. Toplantıların zamanında başlamaması veya gereğinden uzun tutulması katılımcıların bir noktadan sonra dikkatlerinin dağılmasına ve motivasyonlarının azalmasına yol açmaktadır.

Gereğinden fazla kurumun toplantıya davet edilmesi:

Başkent bürokrasisinde daha fazla katılımın mutlaka daha iyi olacağı anlayışıyla toplantılarda davetli sayısı olabildiğince geniş tutulmakta, belli bir konunun müzakere edilmesi amacıyla 100'den fazla kişinin davetli olduğu toplantılar bile düzenlenebilmektedir. Oysa toplantıya katılanların sayısı arttıkça ikili konuşmalar başlamakta, dikkatler dağılmaktadır. Her ne kadar toplantılarda ideal katılımcı sayısının 7'yi geçmemesi gerektiği ifade edilse de Ankara'daki toplantılarda ortalama katılımcı sayısının genelde 20'nin üzerinde olduğu gözlenmektedir.



İlgisiz kişilerin toplantıya katılması:

Kurumlar toplantı için temsilci görevlendirirken toplantının konusuna dikkat etmeksizin uzmanlığı olmayan herhangi bir personelini görevlendirebilmektedir. Uzmanlık bilgisine sahip personel görevlendirilmiş olsa bile bu personelin çoğunlukla başka bir işinin çıkması nedeniyle toplantıya son anda ilgisiz bir kişi katılabilmektedir.

İstenen düzeyde katılım sağlanmaması:

Kurumlar tarafından yasak savma kabilinden toplantılara katılmak üzere görevlendirilen kişiler genelde uzman yardımcısı veya memur düzeyinde kalmaktadır. Hatta bazen davet yazısında toplantıya karar alma yetkisine sahip, örneğin müsteşar yardımcısı düzeyinde, kişilerle katılım istenmesine rağmen şube müdürü ile katılıma sıkça rastlanmaktadır. Elbette burada ayrıca sorgulanması gereken husus o toplantıya karar alma yetkisine sahip bir kişi ile katılımın gerçekten gerekli olup olmadığıdır.

Asıl ilgili kurumların toplantıya davet edilmemesi veya davet edildikleri halde gelmemeleri:

Alınacak karar konusunda kilit öneme sahip kurumun temsilcisinin bulunmaması veya gerekli uzmanlık bilgisine sahip olmayan biri ile temsil edilmesi toplantının sonuçsuz kalmasına ve diğer kurum temsilcilerinin gereksiz yere zaman harcamış olmalarına yol açmaktadır.

Aynı konudaki toplantı dizisinin her birine farklı kişilerin katılması:

Bir sorunun çözülmesi veya o soruna ilişkin hareket tarzının belirlenmesi bazen birden fazla toplantının

yapılmasını gerektirebilmektedir. Toplantı dizisinin her birine aynı kurumu temsilen farklı kişilerin katılması hem önceki toplantılarda alınan kararlarla bağlantının kopmasına hem de aynı konuda aynı kurumdan farklı görüşlerin ifade edilmesine neden olabilmektedir. Toplantıya katılan kişilerin görüşülen konulara ilişkin olarak toplantı sonrasında bir rapor hazırlamamaları veya gerekli özeni göstermeden hazırlamaları benzer konuda sonraki toplantılara katılan kişilerin daha önce görüşülen konular ve ifade edilen görüşler hakkında bilgi sahibi olmalarını engellemektedir.

Bir kurumun farklı birimlerinde toplantıya katılanlar arasında koordinasyon olmaması:

Bazen bir kurumun farklı birimleri birbirlerinden habersiz olarak aynı toplantı için temsilci görevlendirebilmekte ve bu temsilciler birbirine zıt görüşler ifade edebilmektedirler. Kurumların kendi içindeki bu tür koordinasyonsuzluk o kadar ileri boyuttadır ki aynı kurumun farklı birimlerinden toplantıya katılanların toplantı sırasında birbirlerinden haberdar olması veya aynı toplantıya farklı araçlarla gelip gitmeleri olağan bir durumdur.

Kurum yazılı görüşü ile kurum temsilcisinin görüşü arasında çelişki olması:

Bazen kurumunun toplantı öncesinde yazıyla bildirdiği görüşten haberdar olmayan temsilci farklı görüşler ifade edebilmekte ya da kurumunun görüşünü bilmesine rağmen kendi şahsi görüşünü dile getirebilmektedir. Bu durum doğal olarak toplantılarda sağlıklı kararlar alınmasını zorlaştırmaktadır.

Katılımcıların ilgisizliği:

Toplantılara katılanlar genelde yeni fikirler oluşturmak ya da sorunun

çözümüne katkı yapmaktan çok varsa toplantıyı düzenleyenlerce verilecek bilgileri alma eğilimindedirler. Çünkü katılımcıları, uzmanlık bilgilerini kullanarak biraz kafa yorup sorunun çözümüne katkı yapacak yeni bir fikir geliştirmeye teşvik edecek ya da zorlayacak herhangi bir ödül ya da müeyyide bulunmamaktadır. Zaten katılımcıların çoğu toplantılara "toplantıya katılmak" için değil "toplantıya çağrıldıkları" için gitmektedirler. Biraz da bundan olsa gerek, katılımcılar; toplantı esnasında başka şeylerle meşgul olma, telefon görüşmesi için sık sık dışarı çıkma, toplantı katılımcı tutağını imzaladıktan hemen sonra toplantıyı terk etme gibi davranışlar sergileyerek toplantıya gerekli ilgiyi göstermeyebilmektedirler.

Katılımcıların uzlaşmaması:

Bürokrasideki uzlaşma ve takım çalışması kültürünün eksikliği nedeniyle toplantılara katılan kurum temsilcileri sorunun çözümüne katkıda bulunmak yerine kurum taassubuyla hareket ederek ya kurumlarına olabildiğince yetki alma ve kurumlarını koruma ya da sorumluluk almaktan kaçınma tavrı sergileyebilmektedirler.

Uçmakta olan bir uçağa tanker uçaktan havada yakıt ikmali yapılmasının her iki uçağın hızları, o andaki meteorolojik hareketler, pilotların talimatlara uygun davranması, ikmal işlemini gerçekleştiren görevlinin becerisi gibi pek çok unsurun bir arada ve uyum içinde olmasını gerektirmesi nedeniyle dünyanın en hassas ve zor işlerinden biri olduğu ifade edilmektedir. Başkent bürokrasisinde etkin bir toplantı yapmak için bir arada ve uyumlu olarak bulunması gereken unsurların ise çok daha fazla olduğu aşîkardır. Dolaşısıyla varın hangisinin dünyanın en zor işi olduğuna siz karar verin...