

## **Toplantı Yönetimi: Kamu Yönetiminde Karar Almanın Dayanılmaz Hafifliği**

Mustafa Kemal ÖKTEM  
kemalok@hacettepe.edu.tr

Ali Murat ÖZDEMİR  
alimuratozdemir@hotmail.com

### **Meeting Management: The Unbearable Lightness of Decision Making in Public Administration**

#### **Abstract**

This article evaluates the dynamics of meeting management from the perspective of the New Public Management. One of the basic principles of the New Public Management is innovativeness, a principle which refers to the process of constant progressive changes in public organizations. Organizational meetings are the most convenient realms in which the organizational problems and innovative solutions are discussed. The article analyses the problems and potentials of meeting management under the light of the principle of innovativeness in public administration. Then the article focuses on possible solutions for efficient use of the meeting techniques in the decision making processes in public organizations.

**Keywords** : Meeting Management, New Public Management, Innovativeness, Conflict Resolution, Transparency.

**JEL Classification Codes** : M10, L20, M54, M12, L32, O32.

#### **Özet**

Bu makale toplantı yönetimi dinamiklerini Yeni Kamu İşletmeciliği perspektifinden değerlendirmektedir. Yeni Kamu İşletmeciliğinin konusu daha verimli, duyarlı, katılımcı ve etkin bir yönetim sistemini geliştirebilmektir. Yeni Kamu İşletmeciliğinin temel ilkelerinden birisi yenilikçiliktir. Bu ilke kamu kurumlarında daimi ilerletici değişim süreçlerini ifade etmektedir. Kurumsal toplantılar kurumsal sorunların ve yenilikçi çözümlerin tartışıldığı en uygun kamusal alanları oluşturmaktadır. Bu doğrultuda toplantı süreçlerinin uygun yönetimi esaslı önemi haiz bir mevzu haline gelmektedir. Bu çalışma toplantı yönetiminin olası sorunlarını ve potansiyellerini kamu yönetiminde yenilikçilik prensibinin ışığı altında ele almaktadır. Bunu ele aldıktan sonra çalışma toplantı tekniklerinin kamu kurumlarında karar alma süreçlerinde etkin kullanımına dair olası çözümlere odaklanmaktadır.

**Anahtar Sözcükler** : Toplantı Yönetimi, Yeni Kamu İşletmeciliği, Yenilikçilik, Çatışma Yönetimi, Şeffaflık.



## 1. Giriş

Kurumsal karar alma süreçleri çağın gerektirdiği gelişmelere paralel olarak karmaşıklaşmakta, kamu kesimi her gün daha da geniş bir talepler ağına cevap vermek durumunda kalmaktadır. İletişim teknolojileri ne kadar gelişirse gelişsin, karar alıcılar (yöneticiler) her durumda somut sorunlarla yüzleşmek zorunluluğu içindedirler. Gelişen teknolojiyle bağlantılı olarak karar üreten kurumlarda yer alan insanlar her geçen gün daha fazla talebe cevap vermek durumundadırlar. Kamusal karar alma süreçleri aynı baskıları kendilerine özgü koşullar (hukuki, siyasi hesap verme –*accountability*-, cevap üretme –*responsiveness*- ve norm koyma zorunlulukları) nedeniyle yenilikçi çözümler için daha ağır hissetmektedirler. Bugün kamuda hizmet üretim süreçlerinde toplam kalitenin artırılması, hizmet standartlarının geliştirilmesi, saydamlığın sağlanabilmesi ve iyi yönetişimin –*good governance*- gerçekleştirilebilmesi için gerekli birikimi sağlamak amacıyla yeni çalışmalara gerek duyulmaktadır (bkz. Öktem, 2011).

Peter Drucker'ın (1989) varsayımıyla, 'yenilikçi olmayı öğrenemeyen büyük kurumlar varlığını sürdüremeyecektir'. Bir anlamda, kurumlar kendilerini yeniden keşfetmek durumunda kalabilir. Karmaşık karar alma süreçleri karşısında eski usulde hiyerarşik yönetim alışkanlıklarını sürdürecektir yöneticilerin farklı sorular sorması gerekecektir: "Etkileşenlerimiz, katılımcılarımız ya da hizmetimizin muhatabı olan kimseler ne istiyor?"; "Paylaşılan değer ve amaçlarımız neler?"; "Biçimsel olmayan –*informal*- ağ örüntüsü ilişkileri, kurumsal tanıdık çevre, mesai arkadaşların talepleri nelerdir?". Kurumlar, kaynakları ve fırsatları yenilikçi bir şekilde değerlendirebilmek için bu sorulardan yararlanabilir. Bu tür sorular ekseninde örülen yeni ilişkiler, kurumsal girişim/oluşum döneminde ek mali destek ve kaynak yaratabilir.

Kurumsal karar alma süreçlerinin etkinlik doğrultusunda yenilenmesi sürecinde kullanılabilecek/erişilecek stratejik nitelikte bilgi, kaynaklar ve uzmanlık; program geliştirme/yatırım alanlarında, özel kesimde, kurumsal birikimde, kurumun güvenilirliğini, yasallığını ve saygınlığını artıran genişletilmiş ilişkilerde<sup>1</sup>, bulunabilir. Karar alma süreçlerinde etkinliğe ulaşmanın en önemli yollarından birisi<sup>2</sup> iyi düzenlenmiş (katılımcıları, gündemi, iletişim usulleri önceden doğru olarak saptanmış) toplantılardır.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Dollinger (1999: 328-332) "zayıf bağların gücü" –the strength of loose ties- kavramıyla *enformel iletişimin kurumsal gücün artırılmasındaki ve karar alma sürecinin etkililiğindeki katalizör rolünü vurgulamaktadır.*

<sup>2</sup> Toplantı konusunda otorite kabul edilen isimlerden Tropman (2003), toplantıları yüksek kaliteli karar almaya giden güvenli yol olarak görmektedir. Toplantı konusunda gerçekleştirdiği araştırma projesi gündemin hazırlanması, toplantı öncesi ve sonrasında perde arkasındaki gelişmeleri denetleyebilmek, değer yargıları ve kişilik çatışmalarını yönetebilmek hususlarına eğilmektedir. Tropman'a göre (2003) toplantıları grubu harekete geçirici, üretken, dinamik kılmak; kaliteli grup kararı almak; kararların sonuç alıcı biçimde

Elinizdeki çalışma karar alma süreçlerinde etkinliğe ulaşmanın en önemli yollarından birisi olarak toplantıların etkin sonuçlar doğurması için gerekli hususları teorik olarak tartışma maksadını gütmektedir. Bunun için ilk önce genelde işletmeciliğin özelden yeni kamu işletmeciliğinin –new public management- dayandığı temel ilkelerden<sup>4</sup> yenilik ilkesi (bkz. Bekkers, 2005) çerçevesinde bir çözümleme yapılacaktır. Toplantı kurumunun değişen dinamiklerinin anlaşılmasında yenilik ilkesi diğer ilkelerin çevresinde toplanabileceği bir eksen rolü oynamaktadır. Öyle ki kamu yararının içeriğinden tutun, kalite, katılımcılık ya da saydamlık ilkesine kadar bütün ilkeler yenilik ilkesi ile girdikleri ilişki bağlamında içerik edinirler. İkinci olarak, toplantı kurumunun yenilik ilkesi ışığında biçimlenmesi süreci üzerine gelişen doktrine referansla saptamalar yapılacak, kurumun işlevini yerine getirirken mevcut koşulların (somut durumun) etkisi tartışılacaktır. Son kısımda toplantı sürecinin yönetilmesinde temel prensiplere odaklanmak suretiyle, yazı boyunca yapılan saptamalar ekseninde geliştirilen öneriler sunulacaktır.

---

uygulanmasını garanti etmek; katılımcıların bir sonraki toplantıyı iple çekmesini sağlamak, örgütsel verimliliğin ve etkinliğin sağlanmasında asli önemi haiz unsurlardır.

<sup>3</sup> *Toplantı süreçleri sorunlarının çözümüne yönelik, (elektronik/teknik sistemler dışındaki) başarılı grup müdahale yapıları araştırmaları 1960'lı yıllarda başlamıştır (Anson, Bostrom ve Wynne, 1995: 190): Grup üyelerine talimat sağlanması (Hall and Watson, 1970), sorun tanımlama (Volkema 1983), fikir üretimi (Ball ve Jones, 1977), fikir üretiminin değerlendirmeden ayrılması (Van de Ven ve Delbecq, 1974), çözüm uyarılmasında gecikmelerin etkisi (Hoffman 1979), görev süreçlerinin tartışılması (Hackman ve Kaplan, 1974), belirgin ölçüt ve bulgusal bilgi kullanımı (Hirokawa ve Pacel 1983), görev ve amaçlara odaklanma (Dalkey ve Hahner, 1963), geniş katılım ve etkiyi teşvik (Hoffman ve Maier, 1959), çatışmayı yapıcı biçimde yönetmek (Putnam 1986), çoğunluk oyları üzerinde uzlaşmanın kabulünün vurgulanması (Hall ve Watson, 1970), etkin dinleme tekniklerinin kullanımı (Bostrom 1989), kişilerarası süreçlerin tartışılması (Hackman ve Kaplan, 1974). Konu küreselleşme, iyi yönetim, kurumlar arası işbirliği, kamu-özel ortaklığı, özelleştirme, yönetimde şeffaflık talebi gibi günümüze ait unsurlar bağlamında yeniden gündeme gelmektedir. Bugün gelinen noktada kamu kurumları arasında işbirliğinin evrimi, kaynakların dikey akışını azalturken; merkezi-yerel farklı düzeylerde ya da yerel yönetimler arasında yatay akışını artırmıştır. Çeşitli düzeylerdeki kamu kurumlarının, kurumlar arası işbirliği talepleri, yöneticilerin rollerini değiştirmekte, doğal felaketlerin yönetimi, sosyal güvenlik harcamaları, bölgesel kamu-özel ortaklığı, sürdürülebilir kentler için yönetimde kurumsal sınırlar arası/ötesi iletişim-etkileşim ve yönetimi gerektirmektedir (Meek ve Thurmaier, 2012).*

<sup>4</sup> *Bu ilkelerden onunun önermelerini uygulama boyutuyla inceleyen bir araştırma, idari sözleşmeyle kurum dışına iş yaptırma (contracting out), bürokrasinin azaltılması (lean management), iyi yönetim (good management) ve geniş kapsamlı network, esnek ve değişken örgüt yapısı, çevreye uyarlama, değişime odaklı yönetim, siyasetin işlevsizliğinin kamu yönetimine etkisi, iyi yöneticinin önemi (yöneticilik), iyi yönetim kalplarının önemi, karmaşık ve çelişen amaçlar arasında yöneticinin tercihi boyutlarını verilerle (evidence based) tartışan bir araştırma, öngörülerin her zaman doğru olmadığını, ilişkilerin her zaman doğrusal olmayabileceğini, kaliteli karar alınma yol açamayabileceğini vurgulamaktadır (Meier ve O'Toole, 2009).*

## 2. Yeni Kamu İşletmeciliğinde –New Public Management- Yenilikçilik İlkesi

Yenilikçilik ilkesi farklı dönemlerde aldığı farklı içerik ve isimlerle (*re-structuring, re-organisation, reform*<sup>5</sup>, *innovation*<sup>6</sup>) kamu yönetimi gündeminin merkezinde bulunmaktadır (Öktem, 2010: 42–50).<sup>7</sup> Kamu yönetiminin pek çok ilkesinin<sup>8</sup> (örneğin şeffaflık, hesap verilebilirlik, denetlenebilirlik, uzmanlık, profesyonellik, dürüstlük) gündeme gelmesinin ardında reform ya da yeniden yapılanma gibi yenilikçi süreçlerin bulunduğu söylenebilir. Kamu yönetimine inisiyatif kazandıran ilke olarak yenilikçilik toplumsal iyileştirme süreçlerindeki değişimleri başlatabileceği gibi kamunun kendisinin dönüşümünde<sup>9</sup> de rol oynar.

Yenilikçilik kamunun kendi örgütlenmesini hedef aldığı anda, hem kurum yönetimine hem de kurum yapısına tatbik edilebilen bir ilkedir. Kurumun yönetiminde yenilikçilik, yönetimin yalnızca hizmet üretimini denetlemekle kalmayıp, daha geniş bir toplumsal alan içerisinde piyasanın ya da kamusal tüketimin gerekliliklerini önceden saptaması ve olası makro dönüşümü tahmin edebilmesi, çıktıların (ürünlerin) ve üretimin örgütlenmesinde gerekli değişiklikleri öngörmesi, hizmet tüketim (ya da satış) noktalarında oluşacak talep dalgalanmalarını sezmesi gibi konularda önderliği ve değişim yönetimini içermektedir.

Kurum yönetiminde yenilikçilikte en temel unsurlardan birisi toplantılardır. Toplantılar karar alma süreçlerinde etkin bireylerin/görevlilerin, sorun alanlarının saptanması, çözüm yollarının belirlenmesi ve gerekli pratiğin üretilmesi sürecinde fikir

---

<sup>5</sup> *Kamu yönetiminin ve kamuda insan kaynakları yönetiminin yapı ve niteliğinin değiştirilmesi girişimleri, 1990'larda ABD'de kamu yönetiminin yeniden keşfi (reinventing government) ve Yeni Kamu İşletmeciliğinin (New Public Management) kavramlarının yaygınlaşmasıyla paralel olarak artmış, daha esnek ve duyarlı/yanıt verebilir (responsive) bir kamu sistemi için çaba gösterilmiştir. Bu tür reform çabalarının, aktif seçmen desteği gibi siyasal faktörlere büyük ölçüde bağlı olduğu anlaşılmıştır. Mevcut sistemi çağdaştırma ya da tümiyle ortadan kaldırma tarzındaki reform anlayışına yeni açılım getiren bir araştırma, merkezi ya da yerel kamu yönetimi reformlarında dört model kullanıldığını belirtmektedir: Geleneksel, reform, stratejik, özelleştirme/dış hizmet alımı (outsourcing) (Sims, 2009).*

<sup>6</sup> *Yenilik kabul sürecinde bazı özellikler söz konusudur: Maliyet, yatırımın geri dönüşü, verimlilik, risk, sonuçların anlatılabilmesi, mevcut sisteme uygunluk, karmaşıklık, bilimsellik, algılanan yarar, çıkış kaynağı, bitiş noktası, gerektiğinde mevcut duruma dönebilirlik, başarı için gerekli çaba, kişilerarası ilişkilerde etkisi, kamu-özel yarar özelliği, engelleyiciler, uyarlanabilirlik, devamını getirebilmek (bkz. Rainey, 2003).*

<sup>7</sup> *İyi kamu yönetiminin yeterli kapasite, bilgi, beceri, motivasyon, yenilik ve teknoloji stratejileri ve gerek personelin gerekse sivil toplumun kamu politika süreçlerine tam katılımı ile olabileceği öngörülmektedir (Bertucci ve Alberti, 2005). Ayrıca kamu hizmeti motivasyonu konusunda bkz (Camilleri vd., 2008).*

<sup>8</sup> *Kamusal değerler için bkz. Jorgensen, ve Bozeman (2007).*

<sup>9</sup> *Kamu yönetimi süreçlerinin etkililiği, eşgüdüm ve iletişimin geliştirilmesi, yönetimin yeniden düzenlenmesinin sürekliliği, yönetime katılmanın yeterli düzeyde gerçekleştirilememesi, Türkiye'de kamu yönetimi açısından hemen her dönem tartışılmaktadır (Öktem, 1988).*

oluşturmalarını sağlar. Ancak toplantı usulü toplantıdan edinilecek yararın sağlanmasında esaslı öneme sahip bir konudur; çoğu kez toplantı içeriği üzerinde doğrudan etkiler üretir. Bireyler toplantıya ast-üst konumunda katıldıklarında fikirler geri plana düşebilir ve üstün konumda olan yöneticinin<sup>10</sup> düşüncesi tartışılmadan stratejik plana ya da kurum politikasına yansiyabilir. Bu nedenle toplantı katılımcılarının pozisyon sahipleri olarak değil, fikirlerin temsilcileri<sup>11</sup> olarak tartışma alanına çıkmasını sağlayacak düzenlemelerin yapılması gerekir.

Temelde yenilikçi kurum yapısı şöyle özetlenebilir: Bu kurumlar organik<sup>12</sup> bir yapıdadır. Söz konusu kurumlarda davranış biçimselliği çok az olup, uzmanlık gerektiren görevler belirli eğitime (vasıflı emeğe) bağlıdır. Uzmanlar işlevsel görevleri yürütmek üzere birimlerde toplanır, proje görevleri için takımlar oluşturulur, ilgili hizmetin üretimine yönelik düzenlemenin gerekleri kurumsal sıfatların önüne geçer, hat yöneticileri -kurmay personel- işlevsel uzmanlarla birlikte yerinden yönetim ve eşgüdümü sağlar. Standart ve rutin uzmanlık ve eşgüdüm yerine, yeniliği kısıtlamayan yöntemler kullanılır. Uzmanlık bilgi ve becerileri birleştirilir ve yenileri oluşturulur. Çok sayıda 'yönetici' bulunur: Bunlar, işlevsel, bütünleştirici, proje gibi alanlarda, çok yönlü iletişim ve eşgüdümden odaklanan, 'dar denetim alanında' ancak, mekanik- emir verici tarzda olmayan yöneticilerdir (Mintzberg ve Quinn 1996: 680-681).<sup>13</sup> Organik yapılardaki kurumlarda

---

<sup>10</sup> Orta düzey yöneticiler, kurumsal toplantılarda, astların deneyim ve gözlemlerini yorumlayıp kurumsal bağlam, uygulama ve stratejilerle bağlantısını kurmaktadır. Kurumsal amaç ve değerleri destekleyen bu yorumlama işinin (üst-ast arası özgün iletişimin) incelenmesi bazı bulgular vermektedir: Üstler ve astlar, kurumsal bağlamda görevlerin yorumlanmasında işbirliği yapmaktadır. Yorumlama, kurumsal dilin edinilmesi aracılığıyla yapılmaktadır. Yöneticiler, dil kullanımı etkileyerek ve gerçeği açıkça tanımlayarak bu süreci hızlandırmaktadırlar. Astlar, deneyimlerinin üstlerce yorumlanmasını beklemektedirler. Astlar rakip yorumlamalarla üstlerinin yorumlarını tehdit edebilirler. Üstler, astların eylemlerine içerik kazandırmakta ve onların kurumsal uygulamalardaki algılarını, üst-düzeyin algularıyla uyumlaştırmaktadırlar (bkz. Nielsen, 2009).

<sup>11</sup> Kimi yazarlar "bürokrasinin siyasi ve işlevsel temsil niteliğinin" önemini vurgular; toplumu bütünleştirici etkisi ve sorumluluğu da önemlidir, birçok uzman "en iyi kararı" güvenceye almasa da, "en kötü karara" karşı koruyucu rol üstlenir (Krislov, 1974: 26).

<sup>12</sup> Mekanik ve hiyerarşik olmayıp, önceden tanımlanmış görevlerin enformel süreçler içerisinde yerine getirildiği, ilgili hizmetin üretimine yönelik düzenlemenin kurumsal sıfatların önüne geçtiği esnek, katı olmayan kurumsal yapılara verilen ad.

<sup>13</sup> Projelerde, toplantının planlanması ve gerçekleştirilmesi görevi, genelde proje yöneticisi/önderininindir. Yönetici, hem göreve yönelik hem de toplumsal/psikolojik boyutlara ilişkin önderlik sergilemek durumundadır. Evrensel bir sorun olarak, toplantıların zayıf kapasitede yürütüldüğü ve zaman kaybına yol açtığı görülmektedir. Aslında, toplantıları da "gerekli bir yönetsel destek olarak" ve bir "proje görevi" gibi görüp maliyet-etkin biçimde düzenlemek gerekir. İş akışı ile bütünleştirilip takvime bağlanmalı, ulaşılabilecek amaçları ve gereken insan kaynakları (önder, yazman, katılımcılar) ve diğer kaynaklar ortaya konmalıdır. Proje toplantıları, kurum dışındaki etkileşimler ve kurumsal üyeler için iki türde düzenlenebilir. Yönetici, toplantıların "toplumsal/duygusal ifade aracı" olduğu, gerektiğinde takım morali, bütünlüğü, çelişkilerin giderilmesi, grup norm, rol ve amaçlarının geliştirilmesi gibi grubun sürdürülmesi için önemini bilmelidir. Tekrarlanan grup toplantıları genelde bir saat sürerken, önemli adımları kutlayan toplantılar iş yemeği ile birlikte yarım gün sürebilir. Yönetici gündeme odaklanmayı sağlayıp ilgili katılımı ve tartışmaları

toplantıların amaca yönelik kararlar üretip, amaç dışı alanlardaki gerilimleri içselleştirmemesi beklenir.<sup>14</sup>

Kurumlarda yenilikçilik istenilir bir ideal ve uygulama olsa da, söz konusu ilkenin tatbikatı sorunlardan azade değildir. Sorun alanları, belirsizliğe tepki, verimlilik sorunu ve uygun olmayan yapılara dönüşme riski gibi başlıklar altında tartışılmaktadır. Belirsizliğe tepki yeniliklerin “geleceğin öngörülebilir olmaktan çıkması haline dönüşmesine” karşı gelişir. Eski usuller zamanla<sup>15</sup> olumsuz sonuçlar yaratıyor olsalar dahi belirli bir ölçüde öngörülebilirlik yaratırlar. Kalıplaşmış kurum içi ve dışı ilişkiler sürekli tekrar edilmiş oldukları için güven vericidir. Kalıplaşmış ilişkilerin sağladığı öngörülebilirliğe dayalı olarak hizmet muhataplarınca pek çok piyasa işlemi yapıyor olabilecektir. Aynı şekilde hizmeti üretenler de bütün aksaklığına rağmen bilinen kalıpları tekrar ederken belirli düzeyde rahatlık hissine kapılacaklardır. Ancak kurumsal yapılar, özellikle kriz durumlarında öngörülebilirliğin güvenli ama yetersiz çözümlerini aşmak zorunluluğu ile karşı karşıya kalırlar. Eski yapının işleyişinden kaynaklanan aksaklıkların yarattığı baskılar yenilikçi çözümleri gündeme getirir.

Değişim -change- kendisini dayattığında, yaratıcı düşünceli birçok insanın “kati kurum yapısı” ve “yetkinin belirli bir yerde yoğunlaşmasından” hoşlanmayacağı, “yerinden yönetimci” model başta olmak üzere pek çok esnek çözüm yöntemini benimseyeceği öne sürülmektedir (Burns ve Stalker, 1961: 122–123). Bu özellikle yüksek vasıflı işgücü tarafından işletilen organik yapılarda böyle olacaktır. Bu tür yapılar özellikle yeni çözüm yöntemleri arayışı içerisine girildiğinde katılımcıların kendilerini göstererek belirli bir düzeyde tatmin sağlayabileceği -yaratıcılığı ödüllendirmeye daha müsait yapılarıdır. Bu yapılarda iç girişimcilik (*intra-preneurship*) öne çıkacak, toplantı süreçleri dâhil iç iletişimin gerçekleştiği düzlemler yoğun harekete maruz kalacaktır.

Belirtildiği gibi her çalışan her zaman kalıplaşmış modellerde rahat edemeyecektir. Ancak, karmaşa ve belirsizlikten yakından “tüm yöneticilerin bazen, bazı yöneticilerin her zaman” daha belirli tanım ve kurumsal yapı özlemi duyduğunu belirtmek gerekir (Burns ve Stalker, 1961: 122–123). Buna ek olarak, “olağanüstü” durum ve projeler için tasarlanmış olan yenilikçi yapının, olağan durumda verimli olmayabileceği, dengesiz iş yükü dağılımı, toplantılarla geçen zaman ve iletişimin yüksek maliyeti<sup>16</sup> gibi

---

*kolaylaştırmalı, ilgisiz konulara saptmayı önlemelidir. Alınan kararlar, yapılacak işler ve görev dağıtımı konusunda ilgililer bilgilendirilmeli ve işlerin sonuçlanması izlenmelidir (bkz. Cobb, 2011).*

<sup>14</sup> Bürokratik yapıda da, toplantılar tarafsızlık (neutrality) için bir örtü/nazık çıkış kapısı olabilir (bkz. Jorgensen, 2011).

<sup>15</sup> Kurumsal etkililiği artırmada zaman yönetimi konusu için (bkz. Öktem, 1993).

<sup>16</sup> Zaman, sınırlı bir ekonomik kaynak olarak ele alındığında, yöneticinin onu nasıl kullandığı yöneticinin kendi üretkenliği ve kurumun başarısı için önem kazanır. Zaman unsuru yönetsel rollerin özelliklerinin araştırılmasında, yöneticinin nelere öncelik verdiğinin saptanmasında ve yöneticinin işine verdiği önemin

etmenler örnek verilerek ifade edilmektedir (Mintzberg ve Quinn, 1996: 692–693). Bir başka deyişle toplantı süreçleri dâhil iç iletişimin gerçekleştiği düzlemlerdeki ısı artışı her durumda istenilebilir olmaktan çıkacaktır.

Yenilikçiliğe karşı tepkiler farklı durumlarda farklı biçimler alabilir: Belirsizliğin verimsizlikle birleştiği noktada, düzeni ve takip edilebilirliği arttırmak için istikrarlı ve bürokratik yapılar yeniden kabul edilebilir hale gelebilir. Ancak ‘yönetmeliklerin’<sup>17</sup> bürokratikleşme baskısıyla yenilikçiliği bırakıp ‘mekanik’ yapıya dönüşü, kurumun yenilikçi yeteneğini ve hatta sonunda ‘kurumun kendisini yok edebilir (Mintzberg ve Quinn, 1996: 692–693).

Yenilikçilik kurumsal proje kapsamında gündeme geldiğinde, eşgüdümünden kaynaklı sorunların aşılması gerekir. Eşgüdümünden kaynaklı sorunların başında, eşgüdümü yürüten yapının kalıcılığı ve katılaşması gelir. İşlevsel birimlerdeki uzmanların, aynı anda projelere kaydırılması, geçici yapıların çapraz görevlendirmelerin öne çıktığı ‘matris’ yapıya eğilim göstermesine neden olacağı için, rutinleşme ve katılaşma gündeme gelebilecektir (Mintzberg ve Quinn, 1996: 681–685). Bu durumda, katılaşma ve rutinleşme riski karşısında yeniliği kısıtlamayan, bilgi ve beceriyi geliştirebilecek yöntemler, bunların başında da toplantı kurumu bir çözüm oluşturabilecektir. Şöyle ki; kamu hizmetinin muhataplarına ya da müşteriye hizmet etmekte, onun adına bir proje yürütmekte olduğu kadar kurumun kendisi için de projeler yürüten yönetim, sorun alanlarında ortak akla (yönetimin kolektif bilincine) başvurmak durumunda kalacaktır. Bu durumda toplantı işlemci ve yönetici birimlerin kaynaşmasının önkoşulu olarak gündeme gelecektir. Aynı zamanda toplantı dış çevreyle olan ilişkilerde de belirleyici olacaktır. Yöneticinin<sup>18</sup> hem kurum içerisinde hem de dış çevreyle ilişkiler yürütmek zorunluluğu toplantıların eşitlikçi ve katılımcı olarak yürütülmesini de gerektireceğinden, etkin toplantılar kurumsal enerjiyi artırma ihtiyacı duyan yönetimin önemli araçlarından birisine dönüşecektir. Zira uzmanlığı olan personelin konumuna bakılmaksızın karar verebilmesi, yaratıcılığını ortaya

---

*tespitinde de öne çıkan bir unsurdur. Yöneticinin yaptığı işleri masa başı işler ve bir ya da birkaç kişi ile yapılan tartışmalar başlıkları altında incelediğimizde toplantı faaliyetinin yöneticinin çalışma saatlerinin yarısını kapladığı görülmektedir. Bir araştırmada, toplam çalışma süresinin %59’unun takvime bağlanmış; %10’un ise programlanmamış toplantılarla geçtiği bulunmuştur (Osagbemi, 1995). İyi düzenlenmeyen toplantılarda, asıl etkinliklerin çoğu zaman yaklaşık 10 dakikada tamamlanırken, toplantının iki-üç saat sürdüğü de belirtilmektedir (Osagbemi, 1995).*

<sup>17</sup> Geçici kurullar eliyle yönetim.

<sup>18</sup> Kurumsal örgütlenme ve stratejik değişimin yer aldığı toplantıların yöneticisi, en üst düzey yönetici gibi takım toplantılarında uzlaşma oluşturmak üzere konu değiştirmeye önderlik ederek etki edebilir. Toplantı yöneticisi katılımcıları karar almaya götürürken, belirli modeller kullanabilir. Bu modeller belirli stratejik söylemi, ilgili dilbilimsel-pragmatik tercihi, tartışmaları ve davranışları içerebilir. Wodak, Kwon ve Clarke (2011) çalışmalarında yöneticinin kullanabileceği beşli bir söylemsel model önermişlerdir: Bunlar, birleştirici, teşvik edici, yönetici, kategorize eden, konuyu yeniden değiştiren modellerdir. Yöneticinin konu tercihleri, belirli bağlamda ve ilgili toplantı tarzında katılımın kolaylaştırılması etkileşimin denetlenmesi suretiyle toplantının başarısı üzerinde etki doğurur.



koyup rutinden uzaklaşabilmesi, ancak toplantı esnasında ortaya çıkacak ortak akla yapılan referansla ve iç girişimcilik uyarınca bireyselliği öne çıkarmakla mümkün olacaktır (Mintzberg ve Quinn, 1996: 681–685).

### 3. Toplantı Kurumunun Yenilik İlkesi Işığında Biçimlenmesi

Kamu yönetiminin kalıplaşmış talepler dizisine bilinen usullerle cevap üreten bir yapıdan çıkmasına sebep olan ve bölgesel, yerel, küresel ölçekte gözlemlenen dönüşümler ışığında, kurumsal amaçlar için çalışma toplantılarının çeşitli düzeylerde öneminin arttığı söylenebilir. Nitekim çalışma grupları ve bu grupların işleyişini sağlayan toplantılar günümüz kurumsal yapılarının olağan ve sıklıkla karşılaşılan öğeleri olup, kurumsal iletişimin hem teknoloji hem birimler arası diyalog ve işbirliğine bağlı olarak arttığı günümüz koşullarında toplantı sayısı nitel ve nicel olarak artış eğilimine girmektedir.<sup>19</sup> Yenilikçi süreçlerin baskısı altında, kurumsal gelişim, hedef belirleme, strateji oluşturma, program/iş planı geliştirme, farklı kurumlar arasında farklı düzeylerde işbirliği yapma, sonuçları/ kurumsal performansı izleme ve değerlendirme, kalite<sup>20</sup> geliştirme, personeli eğitime, etkileşenleri bilgilendirme gibi farklı nitelikli çok sayıda toplantı gündemi belirlemektedir.

Kurumsal toplantılar için önhazırlık (sekretarya çalışması), grup desteği, toplantı kolaylaştırıcı araç gereç ve olanaklar, toplantıların önemindeki artışla beraber daha yoğun olarak gündeme gelmektedir. Miranda ve Bostrom (1999: 95–96), toplantı süreçlerini geleneksel ve bilgi teknoloji destekli olarak iki başlık altında inceledikleri araştırmalarında, yönetsel sistem tarafından sağlanan süreç ve içerik kolaylaştırma usullerinin etkilerini değerlendirmektedirler. Buna göre görevlendirmeye yardımcı olacak biçimde toplantının yapılandırılması için gerekli düzenlemeler, katılımı kolaylaştıracak önlemler, önderlik, teknoloji kullanımlı grup destek sistemleri, önbilgilendirme hazırlıkları gibi unsurlar, toplantıların etki üretme kapasitesini belirlemektedir. Söz konusu araştırmaya göre, süreç kolaylaştırıcı tedbirlerin toplantı etkinliğinin sağlanmasında olumlu etkisi bulunmaktayken, içerik kolaylaştırıcı tedbirlerin toplantı etkinliği üzerinde olumsuz etkileri olabilmektedir. Katılımcıların karar alma süreçlerine girmesini kolaylaştıran (çoğu kez biçimsel) önlemler süreç kolaylaştırması olarak değerlendirilebilecekken, toplantı içinde ele alınan somut hususların içeriğinin önceden

---

<sup>19</sup> *Gündem, açık (şeffaf) olarak belirlendiğinde, kurumun ve de grubun meşru pazarlık süreci olarak anlaşılacağı gibi, kapalı ortamlarda belirlendiği durumları anlamak da daha kolay olabilir. Hiçbir kurum yalnızca resmi (biçimsel) toplantılarla işleri yürütmez, gayri resmi toplantılar (biçimsel olmayan) toplantılar (birisinin bir diğerinin ofisine uğraması, tartışmalar, öğle yemeğinde görüşme gibi) her yerde oluşabilir ve işbirliği çalışması bu tür toplantılarda gerçekleşir. Bu yüzden, bu tür toplantılarda kullanılan dil ve toplumsal yapıyı arasındaki bağı anlamak, katılımcıların tercih ettiği üslubun nasıl oluşturulup işlediğini anlamada önem kazanabilir (bkz Linde, 1991).*

<sup>20</sup> *Kamuda kalite yönetimi unsurları için bkz. Demuzere vd. (2008).*

belirlenmesini/anlaşılmasını sağlayan yöntemler içerik kolaylaştırıcı yöntemler olarak kabul edilebilecektir. Süreç kolaylaştırıcı tedbirlerin ardında çoğu kez bilgi teknolojileri bulunmaktadır. Her ne kadar bilgi teknolojileri toplantı süreçlerinden duyulan memnuniyeti arttırmaktaysalar da, bu teknolojinin toplantı içeriğinin katılımcılar tarafından temellük edilişi (özümsemesi/kavranması) süreci üzerinde doğrudan bir etkisi bulunmayabilmektedir. Örnek vermek gerekirse, toplantı başarısının önceden yapılması gereken okumalara (edinilmesi gereken bilgiye) dayalı olduğu durumlarda bilgi teknolojilerinin etkisi beklenilenden az olacaktır. Toplantı süreçlerinden duyulan memnuniyet, her durumda toplantıda alınan kararların ve bu kararların ürettiği etkilerin olumlu sonuç vermesini ya da ürün kalitesinin artmasını sağlamamaktadır. Hal böyle olmakla birlikte, grup çalışmasının sağlıklı sürmesi (süreç kolaylaştırıcı tedbirlerin alınması) alınan karara duyulan güvenin sağlanması için gereklidir. Karara duyulan güven, kararın tatbik edilmesi sürecinde başarıyı ve ürün kalitesini sağlayan faktörlerden birisidir.

Bir diğer araştırmaya göre, toplantı etkinliğinin ve verimliliğinin artırılması için, toplantı yöneticisinin grup dinamiğini<sup>21</sup> belirleme sürecinde farklı roller ve tarzlar benimsemesi gerekebilir. Yöneticinin rolü eğitime yönelik olabileceği gibi göreve yönelik de olabilir (Miranda ve Bostrom, 1999: 90–92, 98). Göreve yönelik toplantılarda yöneticinin işlevi görevi tamamlamak üzere, görevin tanımlanması, işin yerine getirilmesi sürecinin aşamalarının belirlenmesi, kolektif kurumsal bilginin toplanması ve aktif hale getirilmesi, grubun ortak enerjisini artırma ve iş bölümünü sağlama olarak saptanabilir. Eğitime yönelik toplantılarda ise yöneticinin rolü katılımcıların eğitimini sağlamak (toplantıyı hizmet içi eğitim vasıtası olarak kullanmak) ve bu suretle ilerdeki toplantılar için göreve yönelik kurumsal kabiliyet ve kapasiteyi yükseltmektir. Diğer yandan her iki maksada bir arada ulaşmak da mümkündür.

Toplantı süreçlerinin analizinde aynı zamanda “grup üyelik ilişkisinin gelişimi”, “grup çatışması” ve “üye katılımı” hususları da incelenmiştir. Grup bütünlüğünün sağlanmasında, kimliğinin ve sinerjinin oluşmasında ve toplantı kararlarının gerçekleştirilmesinde, grup üyelik ilişkilerinin gelişimi önemli rol oynayabilir. Birlikte çalışan insanların ortak deneyiminin ürünü olan kararlar aynı insanların teker teker yapacakları çalışmanın toplamından fazlasını içerecektir. Her üye kendi önerisini önceki üyenin verdiği bilgiler ışığında yeniden ele alacak, toplantıya girmeden önce sahip olduğu bilgileri toplantı içerisinde karşılıklı ilişki ve etkileşime girerek arttıracaktır. Grup üyelik ilişkisinin derinliği ve uyumunun, katılımcıların toplantı konusu üzerinde yoğunlaşma kapasitesi üzerinde etkileri olduğu söylenebilir. Grup çatışmasının olduğu toplantılarda belirli fikirler baskılanabilecek ve genel geçer (risksiz) konular öne sürülebilecekken, uyumlu gruplar içerisinde bulunan üyelerin sorun alanında yoğunlaşmaları, hata

---

<sup>21</sup> *Grup dinamiğinin belirlenmesi sürecinde kişisel-psikolojik boyuttan daha çok toplumsal-kurumsal boyutlara odaklanma kapasitesi öne çıkmaktadır (Öktem, 1990).*

yapmaktan (ve bu nedenle tepki almaktan) korkmaksızın yaratıcı fikirler ileri sürebilmeleri mümkün olacaktır. Uyumlu grup, işlerin başarılmasında daha sıkı çalışıp daha az sansür ve çatışma yaşar, seçenek üretmede ve değerlendirmede daha etkilidir. Uyumlu gruplarda üye katılımının arttığı gözlemlenmektedir (Miranda ve Bostrom, 1999: 95). Toplantı sürecinin iyi işlemesi için, toplantı konusu ekseninde girilecek fikir düzlemindeki çatışmalar yeni fikirlerin üretilmesine sebep olup, olumlu sonuç verecekken, kişilikler/kimlikler arası –duygusal- çatışma –fikirlerin değil kişiliklerin değersizleşmesi olgusu- olumsuz sonuç verecektir.

Bir diğer –deneysel- çalışmada, toplantı yöneticisinin olumlu davranışlarının ve bilgisayarlı grup destek sisteminin grup toplantı sonuçları üzerindeki etkileri benzetim (simülasyon) yapılarak araştırılmıştır (Anson, Bostrom ve Wynne, 1995): Söz konusu çalışmada grup, bir ürün geliştirme stratejisini eşgüdümlemek üzere biraraya getirilmiştir. Yöneticinin toplantı çıktıları üzerindeki belirleyiciliğini değerlendiren çalışmanın sonucuna göre, yönetici başarısı, farklı grup destek sistem araçlarının eksik kaldığı noktada belirleyici olabilecektir. Bir başka deyişle, toplantının teknik koşullarındaki yetersizliğin aşılmasında yöneticilerin etkin belirleyici rollerinin önemi vurgulanmıştır. Yazarların vardığı sonuca göre toplantı süreçlerinin ve grup bütünlüğünün geliştirilmesinde grup yöneticisinin rolü asli olup, destek sistemleri etkisizdir. Ancak grup yöneticisi ve destek sistemleri bir arada operasyon yürüttüğünde her bir unsurun bir diğerinin etkililik düzeyini güçlendirdiği bulgulanmıştır.

Stratejik yönetimin ekseninden bakıldığında toplantılardan beklenen işlevin “amaç oluşturma”, “çevre analizi”, “strateji oluşturma”, “strateji değerlendirme”, “strateji denetimi” gibi başlıklar altında kümelenildiğini görüyoruz. Stratejik yönetimi desteklemek üzere elektronik toplantı teknolojisinin kullanımı tartışmaları bilgi teknolojilerinde geline düzeyle bağlantılı olarak 1990’lı yıllara denk gelir. Aylarca sürebilecek dokümanete etme, raporlama, biriktirme, kategorize etme gibi işler, yeni bilgi teknolojileri altında belki üç günde yapılı hale gelmiştir. Bilgi teknolojilerinin belirli alanlardaki katkıları açık olmakla birlikte, her zaman belirgin değildir. (Tyran, Dennis, Vogel ve Nunamaker, 1992: 315, 326, 331).

Grubun karar almasını kolaylaştıracak destek sistemleri toplantıların işlevlerini yerine getirmesinde etkin olurlar. Grup karar destek sistemi, grubun değer yargıları, grubun çalışma ve çatışma çözümleme (ya da uzlaşma tesis etme) usulleri gibi genel konularda etki doğurup, ilgili kurumun çalışma kapasitesi üzerinde doğrudan etkiyi haiz bir sistemdir. Bu sistem üzerinden üretilen değer ve amaçlar çalışma ortamında verimlilik ve etkinliği yükseltici olabileceği gibi aksi istikamette neticeler de üretebilirler. Bir başka deyişle, grup karar destek sisteminin grup kararları üzerindeki etkisi kendiliğinden/otomatik değildir; yöneticinin/yönetimin başarısı, sistemin niteliği ve grubun onu nasıl kullandığına bağlıdır (Poole, Holmes ve Desanctis, 1991: 928).

Destek sistemlerinin toplantının verimliliği üzerindeki etkisi kendiliğinden ortaya çıkmadığından, doktrinde etkinlik ve verimliliği arttırmak için “Çatışma Yönetiminde Teknolojik Etkiler Modeli” –*A Model on Technological Impacts on Conflict Management*- önerilmektedir. Modele göre önceden mevcut konsensüs (uzlaş) düzeyinde beliren (grup üyeleri arasındaki) çatışma potansiyeli ve görev ve grup boyutu gibi bağlamsal unsurlar, grubun karara doğru ilerlerken göz önüne alması gereken bir mekanizma oluştururlar. Bu mekanizma toplantıya katılanları çatışma etkileşim sürecinde (*conflict interaction process*), “alternatiflerin araştırılması”, “rol-süreç berraklığı”, “oylama imkânları”, “katılımın eşitlenmesi”, “gayrişahsileştirme (*depersonalization*)”, yazılı kaynaklara güven gibi çatışma etkileşiminde teknolojiye imkân tanıyan araçlara yöneltecektir. Bir başka deyişle anılan model, az-orta-yüksek düzeylerde çatışma potansiyeli; çatışma yönetimi davranışı (dağıtıcı, kaçınımacı, bütünleştirici, görece, karma); önceki uzlaşma düzeyindeki değişiklikler; grubun büyüklüğü ve görevi; teknik kapasite; teknoloji etkisi (seçeneklerin araştırılması, rol/süreç tanımı, oy verme, katılımın eşitlenmesi, kişisellikten çıkarma, duygu ifadesi, yazılı kaynaklara dayanma, vb.); çatışma sonuçları (uzlaşmada değişim) gibi değişkenlerin hesaplanması suretiyle toplantı süreçlerindeki verimi arttırmaya yönelmiştir.

Yukarıdaki örnekte olduğu gibi toplantı pek çok farklı usuller ve modeller ışığında unsurlarına ayrıştırılabilir. Durumsallığın gereği olarak modellemenin çeşitliliği değişebilecektir. Belirli durumlarda toplantı başkanlığının gücünün artırılması bir çözüm olabileceken belirli başka durumlarda toplantı kapsamının ya da katılımcıların sayısının değiştirilmesi önerilebilecektir.

Toplantıların bir diğer önemi karar alma süreçlerinde rasyonalitenin (ussallığın) sağlanmasıdır. Ayrıca toplantılar kamu yönetimi açısından teknoloji geliştirme anlamında ele alınmaktadır. Kimi yazarlar kamu yönetimini “düşük teknik süreç teknolojisi olarak görmekteyken (Farmer, 1995: 101–102) kimi yaklaşımlar da kamu yönetimi sürecinin bütünü bir teknoloji olarak ele alıp bunu üstün, çağdaş gibi vasıflarla donatmaktan çekinmemektedirler. “düşük teknik süreç teknolojisi” yaklaşımı ekseninden bakıldığında kamu yönetimindeki toplantılar da en başından verimsiz olarak nitelenebilecektir. Diğer yandan, kamu yönetimi incelemesini teknikten bilim temelli teknolojiye götürme eğiliminde olan “Modernist teknolojik ussallık” (rasyonalite) yaklaşımı, beklenebileceği gibi toplantı süreçlerinin verimlilik ve etkinliği üzerine olumlu vurgulamalar yapacaktır.

Toplantıları mevcut kuramsal yaklaşımlar ekseninde değerlendirdiğimizde karşımıza sosyo-teknoloji ve bilimcilik sorunsalları çıkmaktadır. Toplum mühendisliği ve yönetim biliminden oluşan sosyo-teknolojiye göre kamu yönetimi toplumsal düzenlemenin bütün alanlarına sirayet etmesi beklenen bir yönetim sistemi olarak karşımıza çıkmakta, kamu yönetiminin kapsamındaki bu dönüşüm de toplantıların çeşitliliğini ve konularını artırma temayülü göstermektedir. Bilimcilik yaklaşımı ise kamu yönetimini bilimsel standartlara bağlama umuduyla sınırlı ve dar bir yönetim sistemi olarak ele almaktadır. Ele

aldığımız bu ikinci yaklaşım toplantıları önceden belirlenmiş teknik alanlarla sınırlı olarak düzenlemek ve katılımcıları teknik sorunlar konusunda uzmanlar arasından seçmek ve teknokrasinin ağırlığını arttırmak eğilimindedir. Kamu yönetimi, bilimcilik yaklaşımının getirdiği sınırlarla karşılaşmaya yönetim biliminin diğer alanlarına kıyasla daha hazırlıksızdır. Toplantı yönetimi açısından bilimcilik yaklaşımının söylediklerine baktığımızda, toplantılarda çeşitli uzmanlıklara gerek duyulabileceğini, toplantılarda karar süreçlerinin karmaşıklaşabileceğini, teknik bilgi eksikliğinin daha çok görülebileceğini ve toplantı düzenleyicilerinin altına girdiği yükün artabileceğini öngörebiliriz. Toplantı yönetimi açısından sosyo-teknolojinin önermelerine baktığımızda bu sefer kurumsal karar alma süreçlerinin kurumların kanunen belirlenen yetkilerini aşacak şekilde kararlar üretmeye başlayabileceğini saptayabiliriz.

Teknoloji sistemini geliştirme görevi yüklenen kamu yönetimi yalnızca kendi klasik operasyon alanı ile sınırlı kalamamakta, bunun yanı sıra kendi işleyişini teknoloji geliştirme görevi ekseninde kendi başına düzenleme problemini de yaşamaktadır. Bu problem bir yandan bireysel katılımı (bireyselliği) öne çıkartırken diğer yandan kolektif karar alma süreçlerine tam katılımı gerektirmektedir. İlkeleri çağdaş dünya pratiklerinden çıkartılan toplantılar, kolektif davranışla bireysel öne çıkma güdüsü arasındaki gerilimin çözülmesinde önemli işleve sahip olabilirler.

Kamu yönetiminin kendi işleyişine müdahale eden bir sistem olarak diğer toplumsal örgütlenme sistemleri ile girdiği karmaşık ilişkilerin yürütülmesinde karşılaşılacak sorunlar da toplantıların konusu olabilecektir. Bugün kamu kurumları geçmişe kıyasla kamu alanı ve sivil toplum içerisinden çıkan diğer kurumlarla çok katmanlı düzlemlerde, daha sık ve yoğun olarak karşı karşıya gelmektedir. Bölgesel, yerel ve uluslararası düzlemlerde kamu politikalarının oluşması sürecine, aralarında şirketler, vakıflar, sendikalar ya da derneklerin bulunduğu çok sayıda sivil toplum kuruluşu katılabilmektedir. Farklı yasal rejimleri olan bu örgütlerin karşılıklı iletişimi ve etkileşiminde toplantı kurumu sorun çözümüne giden pratiklerin oluşturulması için gerekli alanı sağlayacaktır. Karşı karşıya gelen alt sistemler arasındaki uyumsuzluklar ancak bu sistemleri işleten bireylerin ortak ve yapıcı ilişkileri doğrultusunda çözümlenebilecektir.

Toplantıların bir başka etkisi de ussallığın sınırlarını tanımak ve yeri geldiğinde yeniden tanımlamaktır.<sup>22</sup> Toplantı esnasında bir başka dönem ve mekânda rasyonel kabul

---

<sup>22</sup> *Klasik ve neo-klasik ekonomik teorideki kusursuz insan akılcılığı ile gerçek ekonomik hayattaki davranışı arasındaki uyumsuzluk, Simon'un "ussallığın sınırı" (bounded rationality) tartışmasına atıfta bulunmayı gerektirmektedir. Durumsallığın insanın bilinçli ve iradi davranışları üzerindeki etkisi göz önüne alındığında neo-klasik varsayımlar yetersiz kalabilmektedir (Simon, Egidi, Viale ve Marris, 1992). Çünkü insanın ne bilgisi, ne de hesaplama yeteneği ekonomideki amaçlara erişmede kullanacağı araçları optimal olarak uyarlamada yüksek başarı göstermesine imkân vermemektedir (bkz. Hayek, 1999). Organizasyon kuramında da yönetsel davranış ve karar alma teorisinde yerini bulan bu yaklaşım, "karar alma süreçlerindeki"*

edilen usul ve normların yetersizliği ortaya çıkabilir. Örneğin kitle üretim normlarının geçerli olduğu bir dönemde pozisyonlar arası iletişimi sağlamak amacıyla geliştirilen mekanik düzlemler kendi dönemleri için rasyonel sayılabilecekken; yazılım (*software*) gibi üretim alanlarında gerçekleştirilecek alanlarda esnek ve yatay (*horizontal*) iletişimin gerçekleştirdiği düzlemlerde mekanik pozisyonlar, çözümler ve buna bağlı olarak gelişen (bu tarz ilişkileri düzenleyen) toplantı normları geçerliliğini yitirebilecektir. Toplantıların çözüm üretme başarısı da tam burada, toplantı liderliğinin (ve kurumsal katılımcıların) önceki dönemde veri kabul edilen çözümleri tartışılabilir kılma becerisinde yatmaktadır.

Öyleyse toplantı yöneticisi hem yaratıcı olmak durumunda hem de kendisini çevreleyen yapısal sınırların farkına varmak durumundadır. Bu sınırlar hem belirli bir dönem ve mekânda işletme rasyonelitesini belirleyen ortamın hem sistemlerin kendilerine has yaşam dinamiklerinin hem de teknolojinin getirdiği sınırlardır. Bu bağlamda, toplantılar sistemin muhafazakâr eğilimlerini besleyerek yeniliğe karşı duruşları sistematik olarak beslememeli; demode hale gelmiş alışkanlıkları (rasyonelitesini yitirmiş kalıpları) güçlendirmemeli; teknolojiyle çağdaş yönetim ilkelerini birleştirebilmelidirler. Toplantı usulleri içeriği doğrudan belirleyemeseler de (sonsuz bilgeliği sağlayamasalar da), sistematik hataları ortaya çıkarıp gerekli tedbirlerin tesis edilmesinde etkin sonuçlar üretebilirler.

Toplantılar kapsamında değinilmesi gereken bir diğer husus da mikro-yönetimciliktir (*micro-managerialism*). Kimilerine göre toplantılar bürokrasiyi arttırabilecek, çalışma yoğunluğunu etkinlik ve verimlilikle çelişecek şekilde şişirecektir. Toplantı destek sistemleri karar alıcılar arasındaki sonuç yönelimli iletişimi arttırmaktadır. Ancak bu artışın olumsuz yönleri de bulunmaktadır. Bürokratik formalitelerin artması, ayrıntıcılık, şekilcilik, mevzuata yapılan referansların verimsiz şekilde çoğalarak asıl meselenin tartışılmasını engelleyecek boyuta gelmesi bu olumsuzluklardan başlıcalarıdır (bkz. Wilson 1989 in Stillman, 2005: 470). Olumsuzluklar kendilerini toplantılarda geçen sürede, raporlarda, soruşturmalarda, yasal düzenlemelerde, bütçe uyarlamalarında aşırı artış yoluyla göstermektedirler. Toplantı ihtiyacının olumsuz şekillerde arttığı durumlarda sanki kurumsal işleyişin felç olmasından daha çok, “kurumsal özerklikten korkulmakta” ya da çekinilmektedir. Uzman ya da danışman sayısında artış, merkezi yönetim ofislerinin gelişmesi, üst düzey gözlemcilerin artması yine yukarıda sayılan olumsuzluklar listesine eklenebilir (bkz. Shafritz ve Russell, 2000: 111–112).

Görüldüğü gibi toplantı sayısındaki artışın her durumda olumlu olduğunu söylemek mümkün değildir. Her durum kendi özgün dinamiklerine referansla

---

*sınırlılıkları vurgulamaktadır. Çoklu amaçlar için tercih mekanizması, organizmanın algısal gücü, bilişsel özellikleri, depolama kapasitesi ve hayatta kalması incelenmiştir ve neticede esas olanın mutlak usallık olmayıp optimizasyonun sağlanması olduğu belirtilmiştir (Simon, 1956).*

değerlendirilmeli, yöneticilerin karar alıcı iktidarını artırma gerekliliği ile kurum personelinin yaratıcı enerjilerini eşitlikçi bir şekilde harekete geçirme ihtiyacı arasındaki gerilim sürekli olarak dengelenmelidir.

Bürokratik süreç kendi ivmesiyle, daha çok düzenleme yaptıkça ve dolayısıyla sınırlamalar getirdikçe, kurumsal uygulamalar katılaşabilmekte ve yoğunlaştırabilmektedir. Katılaşma ve yoğunlaşma beraberinde yönetsel süreçlerde ihlal sayılabilecek edimlerin sayısını arttırmakta ihlalleri önlemek için yapılan yeni düzenlemeler de daha yeni ihlal liste ve vakalarının ortaya çıkmasına neden olmaktadır (bkz. Shafritz ve Russell, 2000: 111–112). Daha çok denetim ve kontrol getirilme döngüsü daha çok raporlama, daha fazla toplantı gereksinimi ile sonuçlanmaktadır. Bahsedilen rapor bolluğunda getirilen öneri ve çözümlerin değeri de azalmakta, pek çok değerli çalışma incelenmeden ve tartışılmadan, arşivlerin (ve e-arşivlerin) içerisinde kaybolmaktadır. Bu bağlamda bürokrasi yalınlığı/sadeliği tekrar keşfetmek (*re-inventing*) maksadıyla çabalamakta kısır döngü tamamlanmaktadır.

Toplantılar stratejik planlamanın tartışılmasına odaklandığında, gündeme, yönetimin hangi kurumsal görevleri tanımlaması ve yerine getirmesi gerektiği sorusu gelmektedir. Kurumsal görevler kurucu mevzuat ve düzenlemelerle tanımlanmakla birlikte onları gündeme ve yerine getiren insanların kararları genel ifadelerle biçimlenmiş mevzuatın (normatif düzenlemenin) önüne geçer. Uygulayıcılar, norm ve planlarla sınırlı olsalar da, genel ifadeleri günlük pratikler düzeyinde somutlaştıracak kimselerdir. Bu bağlamda toplantılar soyut normların ete kemiğe büründüğü, somutlaştığı iletişim mekânlarıdır (bkz. Ökten, 1987). Toplantılar, sorunlarla uğraşan uygulayıcı birimlerin taleplerinin, planların gerekliliklerinin, uygulamacıların görüş ve tecrübelerinin, mesleki kuralların, işin yapılmasından kaynaklanan zorlukların, uzmanların ve daha geniş kamuoyunun beklentilerinin bir araya geldiği karmaşık iletişim süreçleri olarak somut uygulamaların biçimlenmesinde esaslı unsurlardan birisini oluştururlar.

Toplantıları oluşturan yapısal (kurumun mevcut maddi ve insani potansiyelleri, kurumun içinde yer aldığı daha geniş çevrenin imkânları) ve olumsal koşullar (yöneticilerin kabiliyeti) bütünü, toplantı çıktısının (kararların) yenilikçilik düzeyini belirleyecektirler. Bu koşullar yenilikçiliği desteklerken sınırlamalar üzerine uyarılar önemini yitirecek; koşullar muhafazakârlığı desteklerken ihlallerin önlenmesine yönelik vurgular artacaktır. Bir başka deyişle muhafazakârlık dönemlerinde yenilikçi eylemler norm ihlali olarak yorumlanabileceken, yenilikçi dönemlerde aynı eylemler hem de aynı kurumda ödüllendirilmeye değer bulunacaklardır.

#### 4. Toplantı sürecinin yönetilmesinde temel prensipler

Toplantı süreçleri kamu hizmet üretim sürecinin önemli bir bölümü kapsadığından, yukarıda sağlanan ilkesel ve teorik bilgiler ışığında toplantıların yürütülmesinde amil ilkeler şöyle sıralanabilir.

Bu önerilerden ilkinin süre ekonomisi olarak adlandırılması mümkündür. Süre ekonomisi hem toplantı katılımcılarının verimli müdahalelerinin sağlanması, hem de kararın etkinlik düzeyinin (çözüm üretme kapasitesinin) artması için gereklidir. Süre ekonomisi kamu yararının üretilmesinde de ilgili kurumun karlılık düzeyin artmasında da önemli etkiyi haizdir. Toplantıda geçen sürenin her kurum için ortak bir standardı olmasa da, toplantı sürelerindeki sürekli artışların kurumun işleyişinde bir takım sorunlara (verimsizliğe, etkisizliğe, işlem sayısında azalmaya, işlemlerin sonuçlandırılmamasına, katılımın azalmasına vs.) delalet ettiği düşünüldüğünde, süre ekonomisinin önemi kendiliğinden ortaya çıkacaktır. İlgili sektörde yürütülen bir toplantı için optimum süreyi subjektif kararlar değil, aynı alanda işletilen kurumların ortalaması belirleyecektir. Bazı durumlarda ortalamanın hesaplanabilmesi için ilgili kurumun başka ülkelerdeki muadillerinin ilgili hizmetin üretilmesinde harcadıkları zamanın hesaplanabilmesi gerekecektir.<sup>23</sup> Sürenin üretilen hizmetin gerektirdiği optimuma ulaşması, çatışma yönetimi açısından da önemlidir. Toplantılar çoğunlukla yüz yüze iletişimin gerçekleştiği mekânlarla örtüştüğünden, karşılıklı iletişim süresinde etkin olmayan bir uzamanın öngörülemeden çatışma sebeplerini de oluşturması beklenebilir. Toplantı destek sistemleri süre ekonomisinin sağlanmasında temel araçlar olarak öne çıkacaktır.

Bir diğeri berraklıktır. Berraklık, rollerin belirlenmesinde, sürecin aşamalarının izlenebilir olmasında, konunun saptanmasında etkin olması gereken bir ilkedir. Toplantıya konu olan işlemin (toplantının nesnesinin) toplantı öncesinde iyi belirlenmiş olması (konu berraklığı); katılımcıların karşılıklı ilişkisini düzenleyen kuralların önceden bilinebilir olup kabul görmesi (rol berraklığı), sürecin aşamalarının önceden takip edilebiliyor olmasında (şeffaflık); bu ilkenin belirleyici etkisi bulunmaktadır. Bu ilke kurumsal etkinliğin sağlanmasında pek çok noktaya temas etmektedir. Konu berraklığı hizmet üretiminin özgün dinamiklerine bağlı olarak, tartışma süreçleri sonucunda gerçekleşebileceği gibi, ilgili kurumun yönetsel hiyerarşisi tarafından da saptanabilir. Rol berraklığı ilgili kurumun kurucu metinlerinde belirtilebileceği gibi hizmet üretiminin değişen dinamikleri göz önüne alınarak esnek bir şekilde de şekillendirilebilir. Konu ve rol berraklığının sağlanması,

---

<sup>23</sup> İlgili kurumun sürücü/avcılık sertifikası verdiğini düşünelim. Bu kurumda -toplantılar dâhil- ilgili belgelerin toplanması ve kurum yönetimine işleme tabi tutulması sürecini oluşturan adımlar belli ise, hizmet kullanıcılarının işlemin tamamlanması için bekleyeceği süre saptanabilir. Başka bir ülkede sürücü/avcılık sertifikası veren benzer kurumların hizmet üretim süreci benzer kalemlerden oluşuyor ise, bu durumda uluslararası karşılaştırma yararlı olabilecektir.



toplantı sırasındaki çalışma ve tartışmaların anlamsız yönlere uzamasını engeller, çatışma etkileşimini olumlu sonuçlar verecek şekilde yönlendirebilir. Aynı şekilde çalışma barışının sağlanmasında ve sürdürülmesinde de etkin olacaktır. Berraklığın, süreçlerin şeffaf hale getirilmesini içeren boyutu hizmet kalitesinin artırılmasında olduğu kadar hizmetin üretiminde hızlanmaya da neden olacaktır.

Üçüncü ilke fikir eşitliğidir. Bu ilke katılımcıların pozisyon sahipleri olarak değil, işin yürütülmesi için çabalayan insanlar olarak karşı karşıya gelmelerini sağlar. Buna göre katılımcılar fikirlerin temsilcisi olacaklar, aralarındaki çatışmalar karakterlerine ve pozisyonlarına göre değil, ileri sürdükleri fikirlerin değerine göre neticelenecektir. Bu ilke rol berraklığı ilkesiyle birlikte düşünüldüğünde kurumsal işleyişin demokratikleştirilmesi sürecinde de etkin olacaktır.

Fayda temelli katılım ilkesi bir dördüncü ilke olabilecektir. Buna göre toplantı katılımcıları hem uygun pozisyonların temsilcileri arasından seçilmeli hem de toplantının konusu ile ilişki içerisinde davet edilmelidir. Fayda temelli katılım ilkesinin bir diğer açılımı da toplantı konusunun gündeme uygunluğudur. Rutin konuların tekrar tekrar toplantı gündemine koyulmalarından, somut sorun alanlarının öne çıkarılması bu bağlamda fayda temelli katılım ilkesinin uygulamalarından birisine örnek teşkil edecektir. Rutin konuların toplantı gündemini belirlemesinden kaçınmak için işlemi tamamlayacak organın yeri değiştirilebilir: Bu durumda toplantı katılımcıları değil, sekreteryaya karar konusu olan rutin işleri yapacak, kurul kararını içeren metni hazırlayıp kurulun onayına sunacak; bu yolla da toplantı katılımcılarına rutin dışı işlere yoğunlaşma fırsatı vererek, vakit kaybını önleyebilecektir. Mevzuatın fayda temelli katılım ilkesinin engellediği durumlarda da, katılımın yasak olmaması koşuluyla, önceden belirlenmiş sabit katılımcıların yanı sıra yeni katılımcılar toplantıya davet edilebilir.

Beşinci ilke olarak koyabileceğimiz çalışma barışı ilkesi toplantının katılımcılarının karşılıklı saygı içerisinde karar üretmeleri gerekliliğine atıfta bulunmaktadır. İhtilaflar her kurumun içerisinde bulunmakla beraber, bu ilke katılımcıların ihtilafları söz konusu toplantının maksadı ile bağlantılı olmadıkça, gündeme getirmemesini gerektirir. Bir başka deyişle söz konusu toplantının konusu ile bağlantılı olarak farklı fikirler arasındaki çatışma (optimum çatışma düzeyi) yararlı olabileceksen, toplantı konusunu içermeyen, ya da başka sebeplerden kaynaklanıp da toplantı konusu üzerinden biçimlenen çatışmalar dışlanmalı, katılım gayrı-şahsileştirilebilmelidir.

Altıncı ilke güven ilkesidir. Güven ilkesi katılımcıların her birinin, diğerinin fikir ve faaliyetinin “kamu yararı ve/veya kamu hizmeti üretmek maksadıyla” sınırlı olduğunu kabul etmesinde gündeme gelir. Güven ilkesi karşı katılımcıların pozisyon sahipleri olarak değil de fikirlerin taşıyıcıları olarak karşı karşıya gelmelerini gerektiren fikir eşitliği ilkesi ile birbirini bütünlendirmektedir. Toplantı esnasında karşı fikri ileri süren kimsenin –aksi kanıtlanmadıkça- “kamu yararı ve/veya kamu hizmeti üretmek

maksadıyla” eylediği kabul edilmedikçe fikir eşitliğinin pratikte uygulanması mümkün olmayacağından her iki ilkenin işleyişinin bir arada gerçekleşmesi gerekmektedir.

Son olarak, kuramsal amaca bağlılık ilkesini ele alacağız. Bu son ilke birinci ilke olarak da ele alınabilirdi. Kurumsal amaca bağlılık ilkesi, toplantı katılımcılarının çalışmalarını saran ve kabul görmüş bulunan değerlerin herkes tarafından gözetilmesidir. Kamu kurumları hem –varsa- kuruluş kanunlarında mevcut, -yoksa- Anayasal yapı tarafından belirlenen maksadı haizdirler. Bunun yanı sıra mevcut toplumsal değerlerle bağlı olarak, her kurum kendisine daha somut bir amaç da belirler. Ayrıca uzun vadeli stratejik planlar, kurumun belirlediği misyonlar bu amacı biçimlendirir. Somut normlarla sınırlı olmaksızın ortaya çıkan bu kurumsal amaçların gözetilmesi, toplantı katılımcılarının karar alma süreçlerinde ihtiyaç duyacakları kerteriz (nirenge) noktalarını oluşturur.

## 5. Sonuç

Herhangi bir kamu kurumu, sınırsız değişime ve bu değişime bağlı olarak ortaya çıkan sayısız talebe yeterince karşılık verebilme yetisini geliştirmek için, çağın gerekliliklerine uymalı, ürettiği politikalar yenilikçi olmalıdır. Ancak yenilikçilik, büyük ölçekli yapılarda erişilmesi kolay bir hedef değildir. Bürokrasinin, mevcut durumu, geleceğe; bilineni, bilinmeyene; asıl görevi destekleyici/ikincil işlere tercih etme eğilimi ile birlikte düşünüldüğünde, yenilikçi politika ve tavırların benimsenmesi önündeki engeller daha kolay anlaşılır hale gelir. Değişim kendisini direttiğinde, yenilikleri benimsemek yolunda baskılar oluşturduğunda, değişimin gerekliliklerini yerine getirmeyenlerin karşılaşıacağı müeyyide yarışın dışına itilmek olacaktır. Diğer yandan kamu hizmetinin üretim süreci içerisinde katı ve rutin uygulamalara dayansa da olumlu sonuçlar veren pek çok işlem de bulunduğundan; her şey her zaman sürekli değişime tabi tutulamayacağından, “dengeli bir dönüşüm” ya da tercihler arasında “memnuniyet verici” olanı görmezden gelmek de mümkün değildir. Toplantılar ve bu özgün iletişim usulünün kuramsal ve uygulamalı bilgisi, anılan sıkıntıların çözümü için uygun alanı oluşturmaktadır. Toplantı süreçlerinin kuramsal analizi, değişimin kendini her zamankinden daha yoğun olarak direttiği günümüzde, her zamankinden daha önemli hale gelmiştir.

## Kaynakça

- Anson, R. & R. Bostrom & W. Bayard (1995), “An Experiment Assessing Group Support System and Facilitator Effects on Meeting Outcomes”, *Management Science*, 41(2), 189–208.
- Bekers, V. (2005), *Organization Innovation: New Approaches to Cultural Change and Intervention in Public Sector Organizations*, Amsterdam, Hollanda: IOS Pres, In Veenswijk, M. (Eds.), *Foreword* (p. v).

- Bertucci, G. & A. Adriana (2005), “The United Nations Programme in Public Administration: Reinventing Itself to Help Reinvent Public Administration”, *International Review of Administrative Sciences*, 71(2), 337–353.
- Burns, T. & G. Stalker (1961), *The Management of Innovation*, Londra, Birleşik Krallık: Tavistock.
- Cerese, Francesco vd. *Comparing Public Service Motivation within Various Europe Countries: Do Institutional Environments Make a Difference?*, EGPA Conference Public Personnel Policies study group.
- Cobb, A.T. (2011), *Leading Project Teams: The Basics of Project Management and Team Leadership*, New York, Amerika Birleşik Devletleri: Sage Publications.
- Demuzere Sara, Koen Verhoest, Geert Bouckaert (2008), *Quality Management in Public Sector Organizations: Which Factors do Make a Difference?*, Paper presented at the 2008 EGPA annual conference at Erasmus University, Rotterdam, September 3-6.
- Dessler, G. (1985), *Organization Theory: Integrating Structure and Behavior* (1. ed.), New Jersey, Amerika Birleşik Devletleri: Prentice Hall.
- Dollinger, M.J. (1999), *Enterpreneurship: Strategies and Resources* (1. ed.), New Jersey, Amerika Birleşik Devletleri: Prentice-Hall.
- Drukker, P. (2000), *Yeni Gerçekler: Devlet ve Politika Alanında, Ekonomi Bilimi ve İş Dünyasında, Toplumda ve Dünya Görüşünde [The New Realities]* (6. ed.), Ankara, Türkiye: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.
- Farmer, D.J. (1995), *The Language of Public Administration: Bureaucracy, Modernity and Postmodernity*, Tuscaloosa, Amerika Birleşik Devletleri: The University of Alabama Press.
- Friedrich, H. (1999), *Kölelik Yolu [The Road to Serfdom]*, Ankara, Türkiye: Liberte.
- Hofstede, G. (1980), *Culture's Consequences*, Londra, Birleşik Krallık: Sage Publications.
- Hofstede, G. vd. (1990), Measuring Organisational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases, *Administrative Science Quarterly*, 35(2), 286–316.
- Jorgensen, B.T. & B. Bozeman (2007), “Public Values: An Inventory”, *Administration & Society*, 39(3), 354–381.
- Jorgensen, T.B. (2011), *Weber and Kafka: The Rational and Enigmatic Bureaucracy*, New York, Amerika Birleşik Devletleri: Blackwell Publishers Ltd.
- Krislov, S. (2003), *Representative Bureaucracy: Classic Readings and Continuing Controversies*, New York, Amerika Birleşik Devletleri: M.E. Sharpe. In Dolan, J.A. & Rosenbloom, D. H. (Eds.), *Representative Bureaucracy*, 23-30.
- Linde, C. (2011), “What is Next?: The Social and Technological Management of Meetings”, *Pragmatics*, 1(7), 297-317.
- Meier, K.J. & L.J. O'Toole (2009), “Proverbs of New public Management: Lessons from an Evidence-Based Research Agenda”, *The American Review of Public Administration*, 39(1), 4–22.

- Mintzberg, H. & J. Quinn (1996), *The Strategy Process: Concepts, Contexts, Cases*, New Jersey, Amerika Birleşik Devletleri: Prentice-Hall.
- Miranda, S.M. & R.P. Bostrom (1999), "Meeting Facilitation: Process versus Content Interventions", *Journal of Management Information Systems*, 5(4), 89-114.
- Nielsen, M.F. (2009), "Interpretive Management in Business Meetings: Understanding Managers' Interactional Strategies Through Conversation Analysis", *Journal of Business Communication*, 46, 23-56.
- Osagbemi, T. (1995), "Management Development and Manager's Use of Their Time", *Journal of Management Development*, 14(8), 19-34.
- Öktem, M.K. (1987), "Türkiye'de Kamusal Örgütlerde Çalışma Verimliliği Açısından Kültürel Normların Önemi [The Role of Cultural Norms over Efficiency in Public Organisations in Turkey]", *H.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi*, 5(1-2), 59-68.
- Öktem, M.K. (1988), "Kamu Yönetiminin Yeniden Düzenlenmesi [Reorganisation of Public Administration]", *Türk İdare Dergisi*, 380, 105-136.
- Öktem, M.K. (1990), "Grup Dinamiği Seminerlerinin Gereği ve Uygulanması Üzerine [Notes on the Necessity of Group Dynamics Seminars and their Implementation]", *H.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi*, 8(1), 33-45.
- Öktem, M.K. (1993), "Zaman Yönetimi: Örgütsel Etkililiği Artırmada Zaman Faktöründen Yararlanılması [Time Management: Use of Time Factor for Increasing Organisational Efficiency]", *Amme İdaresi Dergisi*, 26(1), 217-237.
- Öktem, M.K. (2010), "Innovation with Public Administration in Turkey", *Journal of US-China Public Administration*, 7(1), 42-50.
- Öktem, M.K. (2011), "Kamu Yönetimini Araştırmak [Investigating Public Management]", *Verimlilik Dergisi*, 1, 63-83.
- Poole, M. Vd. (2006), "Public and Private Sector Managers over 20 Years: A Test of the Convergence Thesis", *Public Administration*, 84(4), 1051-1076.
- Poole, M.S. vd. (1991), "Conflict Management in a Computer-Supported Meeting Environment", *Management Science*, 37(8), 926-953.
- Rainey, H.G. (2011), *Understanding and Managing Public Organizations* (2. ed.), San Francisco, Amerika Birleşik Devletleri: John Wiley & Sons Inc.
- Shafritz, J.M. & E. Russell (2000), *Introducing Public Administration* (1. ed.), New York, Amerika Birleşik Devletleri: Addison Wesley Longman Inc.
- Simon, H. (1956), "Rational Choice and The Structure of the Environment", *The Psychological Review*, 63, 129-138.
- Simon, H.A. vd. (1992), *Economics, Bounded Rationality and Cognitive Evolution*, Londra, Birleşik Krallık: Edward Edgar Publishing Ltd.
- Sims, R.R. (2009), "Civil Service Reform in Action", *Review of Public Personnel Administration*, 29(4), 382-401.

- Timsit, G. (2008), “Braibant Lecture 2007: Reinventing the State - to be Continued”, *International Review of Administrative Sciences*, 74(2), 165–175.
- Tropman, J.E. (2003), *Making Meetings Work: Achieving High Quality Group Decisions*, California, Amerika Birleşik Devletleri: SAGE Publication.
- Tyran, C.K. vd. (1992), “The Application of Electronic Meeting Technology to Support Strategic Management”, *MIS Quarterly*, 16(3), 313–334.
- Wilson, J.Q. (2005), *Public Administration: Concepts and Cases* (7. ed.), Boston, Amerika Birleşik Devletleri: Houghton Mifflin Company.
- Wodak, R. Vd. (2011), “Getting People on Board: Discursive Leadership for Consensus Building in Team Meetings”, *Discourse and Society*, 22(5), 592–644.

