

İÇ DENETİMDE TOPLANTI VE TOPLANTI YÖNETİMİ

ÖZET: Toplantıların, gerek iş hayatında gerekse günlük hayatta negatif bir algılanma yönü vardır. “Bir yerde ne kadar çok toplantı yapılıyorsa, orda o kadar az iş yapılıyor” ya da “yine mi toplantı” sözlerini sık sık duyarız.

Aslında, katıldığımız bazı toplantıların bu görüşlerin ortaya çıkmasında hiç de azımsanamayacak katkıları vardır. Ama acaba gerçekten de böyle mi? Yapılan her toplantı gereksiz veya başarısız mı? Sıkıcı olduğu kadar zaman kaybından başka bir şey değil mi? Yoksa oldukça basit bazı kurallara uyararak etkili ve verimli toplantılar gerçekleştirilebilir mi?

İşte bu çalışmamızda; yukarıdaki soruların cevapları aranmakla birlikte, toplantı yönetimini akademik bir bakış açısıyla ele almadan, iç denetçilere, toplantılar ve toplantı yönetimiyle ilgili bilgilerini sorgulama ve belki de yeniden hatırlama imkanı tanıyacak kısa ipuçları verilmeye çalışılacaktır.

ANAHTAR KELİMELE: İletişim, İç Denetim, Toplantı, Toplantı Yönetimi

GİRİŞ:

İçinde yaşadığımız yüzyıl gerek bireysel gerekse örgütsel düzeyde amaç ve hedeflere ulaşılabilmesi için, bilgi ve iletişim kanallarını olabildiğince etkin kullanma zorunluluğunu ortaya koymaktadır. Çok çeşitli iletişim teknikleri bulunmakla birlikte; doktrinde en etkili iletişim kanallarından birinin de “toplantı” olduğu şeklinde görüş birliği bulunmaktadır.

Gerçektende kaçınılmaz olarak devamlı toplanan bir toplumda yaşamaktayız. Dünyamız, aralarında bilgi alış verişi yapmak, çeşitli planlar hazırlamak, projeler yürütmek, var olan sorunlara çözüm bulmak, yeni bazı kararlara varmak veya önceden alınmış kararların eksikliklerini gidermek ve hatta dua ve ibadet etmek gibi amaçlarla bir araya gelen irili ufaklı gruplardan meydan gelmiştir. Değer hükümleri ve amaçları

Erhan ARICI
İç Denetçi,CGAP
Ulaştırma Bakanlığı



"İç Denetim fonksiyonunun amaç ve hedeflerini gereğince yerine getirebilmesini teminen, her bir iç denetçinin ve iç denetim yöneticisinin, toplantı türleri ve özellikleri ile etkili toplantı yapabilmenin olmazsa olmaz koşullarını bilmesi zorunluluk arz etmektedir"

ne olursa olsun bu değişik grupların üyeleri, işlevlerini yürütmek için bir araya gelmek; toplanmak zorundadırlar.¹

En etkili iletişim araçlarından biri olarak gösterilen toplantıları sıklıkla kullanan gruplardan birini de, 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile Türk Kamu Yönetimi/Denetimi sistemine giren iç denetim birimleri ve iç denetçiler oluşturmaktadır. Gerek iç denetim alanındaki ulusal mevzuat ile uygulamalara ve gerekse uluslar arası iç denetim standartlarına baktığımızda; iç denetim faaliyetinin planlanması, denetim plan ve programlarının hazırlanması, denetimin yürütülmesi, açılış ve kapanış toplantıları, raporların sunumu, üst yöneticilerin görüşlerinin alınması, danışmanlık görevleri, iyi uygulama örneklerinin meslektaşlarla paylaşılması gibi faaliyetlerde "toplantı" çok önemli bir enstrüman olarak karşımıza çıkmaktadır.

İç Denetim fonksiyonunun amaç ve hedeflerini gereğince yerine getirebilmesini teminen, her bir iç denetçinin ve iç denetim yöneticisinin, toplantı türleri ve özellikleri ile etkili toplantı yapabilmenin olmazsa olmaz koşullarını bilmesi zorunluluk arz etmektedir. Bu çalışmamızın birinci bölümünde; toplantı nedir, neden yapılır, çeşitleri ve özellikleri nelerdir, ikinci bölümünde; toplantıların iç denetimdeki yeri nedir, üçüncü ve son bölümünde ise; etkin ve başarılı toplantı yönetimi nasıl olmalıdır sorularına cevap aramanın yanı sıra toplantı yönetimine yönelik bazı ipuçlarına da yer verilecektir.

1 Michael Doyle ve David Straus, Verimli Bir Toplantı Nasıl Yapılır, 1998,(Çeviri:Ramazan Saruhan)Yeni Nesil Yayınları,İstanbul,s.9.

1.TOPLANTI VE TOPLANTI YÖNETİMİ

iletişim; "katılanların bilgi/sembol üreterek birbirlerine ilettikleri, bu iletileri anlamaya, yorumlamaya çalıştıkları bir süreçtir."² İşte bu sürecinin etkin olarak kullanılmaya çalışıldığı kanallardan biri ve en etkili de gerçekleştirilen toplantılardır.

Toplantıların gereksiz olduğunu söyleyenler veya "ne kadar çok toplantı o kadar az iş" önyargısına sığınanlar, hükümetlerin savaşa girme kararlarını toplantılarda aldığını, vergi indirimleri veya zamlarının bu tür toplantılarda tartışıldığını, özel sektörde şirket kurma veya kapatma kararlarının toplantılar sonucu belirlendiğini,³ okullarda, üniversitelerde, kamu kurum ve kuruluşlarında ve belki de en önemlisi ailelerde insan hayatını etkileyecek kararların yapılan toplantılarda şekillendiğini unutmamalıdır.

Öte yandan, kurumlarda, üniversitelerde ve özel sektör örgütlenmelerindeki proje merkezli çalışmalar, koordinasyon gerektiren görevler, diğer örgütlerle müştereken yürütülen faaliyetler ve literatürde yerini bulmaya başlayan "sinerjik yönetim"⁴ gereklilikleri, toplantı sayılarını her geçen gün artırmaktadır.

1. 1.TOPLANTI NEDİR – ÖZELLİKLERİ NELERDİR?

Türk Dil Kurumu, toplantıyı; "birden çok kimsenin belirli amaçlarla bir araya gelmesi" olarak tanımlamaktadır.⁵

Birkaç kişinin yüz yüze bir araya gelmesi, sorun veya problemi çözme amacıyla görüşmelerin yapıldığı ortam, gibi toplantı tanımları da bulunmaktadır.

Genel anlamıyla özlü bir tanım yapmak gerekirse; "toplantı, üç veya daha fazla katılımcı ile belli bir amaç için, belli bir zaman ve yerde yapılan planlı, programlı etkinliktir."⁶

2 Alim Kaya, Kişilerarası İlişkiler ve Etkili İletişim, Pagem Yayınları,Ankara 2010,s.5.

3 Patrick Lencioni, Ölümçül Toplantılar, Optimist Yayınları, (çeviri:Ekin Duru) İstanbul 2004, s.8.

4 http://www.phanesacademy.net/yonetim_okulu/sinerjik-yonetim/toplanti-yonetimi.htm.(erişim:25.02.2011)

5 <http://tdkterim.gov.tr/bts>.(erişim:05.05.2011)

6 Sadık Kartal, Toplantı Yönetimi, Maya Akademi Yayınları, Ankara 2009,s.6-7.

Yukarıdaki tanımdan da anlaşılacağı üzere bir toplantının meydana gelebilmesi için; öncelikle toplantının konusunu oluşturacak bir amaç ve bu amaç için en az üç kişinin bir araya gelmesi gerekmektedir, bu bir araya gelmenin zamanı ve yerinin önceden belirlenmiş olması ve tüm bu faaliyetlerin de belli bir program dahilinde gerçekleştirilmesi zorunluluk arz etmektedir.

Her şeyden önce toplantıların en önemli iletişim tekniklerinden biri olduğu unutulmamalıdır. Çünkü iletişimde bulunacaklar toplantı esnasında yüzyüzedirler. Yani kaynak ve alıcı bir araya gelmiştir, doğrudan bir iletişim söz konusudur.⁷ Yüz yüze iletişim, toplantı amacının gerçekleştirilmesinde, sorunların çözülmesinde, optimum kararlar alınmasında oldukça etkin olarak kullanılmaktadır.

Öte yandan, toplantılar çok sayıda amacı gerçekleştirmek için düzenlenebilmektedir. Genellikle, önemli bir karar alınması gerektiğinde katılımcıların bilgisine başvurmak, alınmış bir kararın duyurulmasını sağlamak veya bir kişinin üstesinden gelemeyeceği önemli sorunların çözümüne yönelik bilgi alış verişinde bulunmak için toplantı yapılabilmektedir.

Toplantı yapma gerekliliği, toplantıların vazgeçilemezliği onların genel kabul görmüş şu ortak özelliklerinden kaynaklanır:

“- *Toplantılar en etkin iletişim aracıdır.* İletişimde kaynak ile alıcı karşı karşıyadır.

- *Toplantılar sorun çözme aracıdır.* Toplantılar sorunu yaşayan ve ondan etkilenen kişileri bir araya getiren ve sorunu çözen en etkin enstrümandır.
- *Toplantılar katılımcı yönetim anlayışına imkan verir.* Toplantılar çağdaş yönetim anlayışının gereği olarak kararlara katılma imkanı sağlar.
- *Toplantılar ekip çalışması için vazgeçilmez etkinliklerdir.* Toplantıların bir yararı da tüm örgüt üyelerini örgütün amaçlarına katkıda bulunmaya özendirici, onları sorumluluğa iten bir ortam sağlamalarıdır.
- *Toplantılar örgütsel öğrenme imkanı sağlarlar.* Örgütlerin kendi kimliklerini kazanmalarında, kültür-

lerinin üyelere benimsetilmesinde de toplantılar vazgeçilmez bir öneme sahiptir.”⁸

1. 2. TOPLANTI TÜRLERİ

Toplantılar, karmaşa içinde uzlaşma arayışı için olduğu kadar, sadece alınmış bir kararın ilan edilmesi için de düzenlenebilir. Yani, toplantı yapmanın amacı çok farklı şekillerde karşımıza çıkabilmektedir. İşte bu amaçların gereği gibi yerine getirilmesi için ne tür bir toplantı yapılması gerektiği önceden belirlenmelidir.

Toplantı türünün önceden belirlenmesi gerekliliği, zamanın iyi yönetilmesi, verimliliğin sağlanması ve toplantının başarıya ulaşması açısından önemlidir.

Toplantının türü belirlenirken; toplantının konusu, süresi, kuralları, katılımcıların sayısı ve nitelikleri, toplantı yeri gibi etkenlere dikkat edilmelidir.

Çok sayıda türü bulunmakla beraber, uygulamada en çok karşımıza çıkan toplantı çeşitlerine kısaca göz atmak gerekirse;

a- Sorun Çözme Toplantısı:

Bir kurum, kuruluş, birim veya örgütte ortaya çıkan sorunların, ortak akılla çözülebilmesi için düzenlenir ve çözüme katkısı olabilecek herkesin katılması teşvik edilir.

b- Bilgi Verme Toplantısı:

Bu tür toplantılarda amaç, önceden alınmış bir kararın veya gerçekleştirilmiş bir uygulama sonucunun katılımcılara duyurulmasıdır. Kararın niteliği ve içeriği, uygulamanın ise sonucu hakkında bilgi verilir.

c- Planlama ve Yönlendirme Toplantısı:

Belli bir kararın, görevin veya faaliyetin, kimlerin ya da hangi birimlerin sorumluluğunda olduğunun ve ne şekilde gerçekleştirileceğinin belirlendiği, işbirliğinin sağlandığı toplantılardır.

d- Kriz Toplantıları:

Acil bir durumla karşılaşılması veya öngörülemeyen

7 Zuhul Baltaş ve Acar Baltaş, Bedenin Dili, Remzi Kitabevi, İstanbul 2002,s.33.

8 Sadık Kartal,a.g.e.,s.5-6.



"İç denetim faaliyetlerinin sistematik, sürekli ve disiplinli bir yaklaşımla gerçekleştirilebilmesi için, mesleki deneyim, bilgi ve becerinin yanı sıra, iç denetçilerin insanlarla çalışma ve etkin iletişim kurma becerilerine de sahip olması gerekmektedir"

bir sorunun ortaya çıkması durumunda, yetkililer ve uygulayıcılar arasında düzenlenen, önemli ve anlık kararların alındığı toplantı şekilleridir.

e- Eğitim Toplantıları:

Örgütte gündeme yeni gelen konuların öğretilmesi veya eski bilgilerin güncellenmesi amacıyla yapılan ve uzman eğitimcilerin sorumluluğunda gerçekleştirilen toplantılardır.

f- Motivasyon Toplantıları:

İlgili kurum veya örgüt çalışanlarının verimliliğini artırmak, örgüte ve görevlerine bağlılıklarını artırmak amacıyla yapılan ve genellikle informal şekilde gerçekleştirilen toplantılardır.

Öte yandan, katılımcılarının sayısının fazlalığı, toplanılan yerin büyüklüğü, genele hitap etmesi ve süresi, klasik toplantılardan farklılıklar gösteren seminer, panel, kongre, brifing gibi etkinlikler de toplantı olarak ifade edilmektedir.⁹

2. TOPLANTILARIN İÇ DENETİMDEKİ YERİ:

Bilindiği üzere İç Denetim; kamu idaresinin çalışmalarına değer katmak ve geliştirmek için kaynakların ekonomiklik, etkililik ve verimlilik esaslarına göre yönetilip yönetilmediğini değerlendirmek ve rehberlik yapmak amacıyla yapılan bağımsız, nesnel güvence sağlama ve danışmanlık faaliyetidir. Bu faaliyetler, idarelerin yönetim ve kontrol yapıları ile mali işlemlerinin risk yönetimi, yönetim ve kontrol süreçlerinin etkinliğini değerlendirmek ve geliştirmek yönünde sistematik, sürekli ve disiplinli bir yaklaşımla ve genel

kabul görmüş standartlara uygun olarak gerçekleştirilir.¹⁰

İç denetimin yukarıda yer alan tanımından hareketle, iç denetim alanındaki ulusal mevzuata ve uluslar arası iç denetim standartlarına bakıldığında, iç denetim faaliyetlerinin sistematik, sürekli ve disiplinli bir yaklaşımla gerçekleştirilebilmesi için, mesleki deneyim, bilgi ve becerinin yanı sıra, iç denetçilerin insanlarla çalışma ve etkin iletişim kurma becerilerine de sahip olması gerekmektedir.

Ayrıca, iç denetçilerin; denetim görevlerinin hedefleri, değerlendirmeler, sonuçlar ve tavsiyeler gibi konuları açıkça, etkili bir şekilde açıklayabilmek için gereken sözlü ve yazılı iletişim yeteneklerine de haiz olması beklenmektedir.¹¹

İşte tam da burada; iç denetim faaliyetinin planlanması, denetim plan ve programlarının hazırlanması, denetimin yürütülmesi, açılış ve kapanış toplantıları, üst yöneticilerin görüşlerinin alınması, iyi uygulama örneklerinin meslektaşlarla paylaşılması, mesleki eğitim ve dayanışma gibi faaliyetlerde toplantılar, sıklıkla kullanılan bir iletişim tekniği olarak karşımıza çıkmaktadır.

2.1. Üst yöneticiyle yapılan toplantılar

Uygulamada, İç Denetim Birimi Başkanları veya İç Denetçiler, Üst Yöneticiler ile kurumlarının gerek denetim ortamı hakkında ve gerekse iç denetim planı ve programı hazırlanması öncesinde çeşitli toplantılar yapmakta ve üst yöneticinin görüş ve önerilerini de almaktadırlar.

Aynı zamanda göreve yeni atanan üst yöneticilerin iç denetim, iç kontrol ve risk yönetimi konularında brife edilmesi, yapılan faaliyetler hakkında bilgi verilmesi için de toplantılar yapılmaktadır.

Öte yandan, bazı idarelerde gelenek haline getirilmiş üst yönetici-iç denetim birimi toplantıları da düzenlenmekte, bu toplantılarda iç denetim faaliyetlerinin gidişatı hakkında üst yöneticiye bilgi verilmekte, karşılaşılan sorunların çözümüne yönelik ortak akıl oluş-

9 Sadık Kartal, a.g.e., s.7.

10 5018 sayılı KMYK Kanunu 63.md.

11 Uluslar arası İç Denetim Standartları Mesleki Uygulama Çerçevesi, TİDE Yayını, İstanbul 2007, s.95,96.

turulmakta ve uzun dönemli projeksiyonlar ortaya konmaktadır.

2.2. Birim içerisinde plan ve program hazırlama toplantıları

Ülkemiz iç denetim mevzuatı ve uluslar arası iç denetim standartları gereği, iç denetim faaliyeti disiplinli ve sistemli bir yaklaşımla ifa edilecek, bu da önceden hazırlanmış plan ve programlar dahilinde gerçekleştirilecektir.

Denetlenecek alanların tespit edilmesi, risk değerlendirmesinin yapılması, önceliklerin belirlenmesi bunların plan ve programlara dercedilmesi çalışmalarını hem iç denetim birimi başkanının hem de iç denetçilerin sorumluluğundadır. Plan ve program kurumun amaç ve hedeflerini gerçekleştirmeye yönelik denetimleri kapsamalıdır. Dolayısıyla iç denetim birimleri tüm çalışanlarıyla toplantılar yaparak en etkin plan ve programın hazırlaması yönünde mesai harcamaktadırlar.

2.3. Denetlenenlerle yapılan toplantılar:

Denetim faaliyetinin amacını belirleyen iç denetçi, gerçekleştireceği denetim öncesinde ihtiyaç duyabileceği bilgileri toplayarak bir ön araştırma yapar. Bu safhada gerek görülmesi halinde denetlenecek birim yöneticileri veya ilgililerle toplantılar yapar.

Bu aşama; denetlenecek alanın büyüklüğü, kapsamı, amaç ve hedefleri, denetlenecek birime ilişkin mevzuat, politika ve prosedürler, mevcut kontroller, iş akış süreçleri, organizasyon ve yönetim yapısı gibi hususlarda önemli bilgilerin ve uygulamaya yönelik tecrübelerin elde edilmesinden oluşur.¹²

2.4. Açılış toplantısı:

İç Denetçi, denetimin başlangıcında denetlenecek birim yöneticileri ve ihtiyaç duyulan personelin iştirakiyle bir toplantı yapar. Bu toplantıda; denetimin amaçları, hedefleri, kapsamı ve tahmini süresi, denetime yardımcı olacak personel, denetim sırasında çalışanlardan beklentiler, idarenin denetimden beklentileri, denetim bulgularının değerlendirilmesi,

denetim sonuçlarının raporlanması, denetçi ve birim arasındaki iletişimin nasıl gerçekleştirileceği ve birimin denetçilerden talep etmesi halinde danışmanlık faaliyetlerinin nasıl yürütüleceği konuları görüşülür ve toplantı sonunda "açılış toplantısı tutanağı" düzenlenir.¹³

2.5. Kapanış Toplantısı:

İç Denetçi ile denetlenen birim yöneticileri ve ilgili personel arasında denetim bulguları ve bu bulgular üzerine geliştirilen önerilerin görüşüldüğü toplantıdır. Görüşmeleri müteakip varılan sonuçlar bir "kapanış toplantısı tutanağı" düzenlenir.¹⁴

Uygulamada, kapanış toplantılarında denetçilerin tespit ve önerileri üzerine çeşitli tartışmalar çıkabilmektedir. Ancak unutulmamalıdır ki, insanı bir sorunun çözümü işlemine dahil etmek, onun çözümü desteklemesi ve kabulü için en etkili güvencedir. Dolayısıyla, gerek denetim öncesi yapılan toplantılar ve gerekse açılış-kapanış toplantıları denetlenenleri bildiğince denetim sürecine ortak ederek, hem denetimi kolaylaştıracak hem de ortaya çıkan sorunları ve çözüm yollarını kabul etmelerinde faydalı olacaktır.

2.6. İyi uygulama örneklerinin paylaşılması:

Ülkemizin farklı kurumlarında ve farklı bölgelerinde görev yapan iç denetçilerin, iç denetim faaliyetlerine yönelik bilgi paylaşımı ve uygulama birlikteliğinin sağlanması amacıyla bir araya gelmeleri elzemdir. Bu bir araya gelmeler bazı iç denetim birimlerinin öncülüğünde birkaç iç denetim biriminin ortak toplantılar düzenlemesi şeklinde olabileceği gibi, merkezi uyumlaştırma birimi İç Denetim Koordinasyon Kurulu'nun organize edeceği ve tüm iç denetçileri bir araya getiren kongre-seminer-panel türü toplantılarda olabilmektedir.

2.7. Eğitim faaliyetleri:

İç Denetim mevzuatı gereği tüm iç denetçilerin tamamlaması gereken eğitim saatlerinin doldurulması ve ayrıca gelişen durumlar neticesinde ortaya çıkan eğitim ihtiyacının karşılanması amacıyla eğitici nite-

12 Kamu İç Denetim Rehberi, İDKK Yayını, No:7, Ankara, s.11.

13 Kamu İç Denetim Rehberi, a.g.k, s.12.

14 a.g.k., s.29.



likteki toplantılar düzenlenmekte, bu toplantılar genelde İç Denetim Koordinasyon Kurulu (İDKK), Kamu İç Denetçiler Derneği (KİDDER) veya iç denetim alanında uzman uluslar arası denetim firmalarının öncülüğünde gerçekleştirilmektedir. Eğitim toplantıları, ortak deneyim alanında¹⁵ bulunanlar arasında yapıldığı için genelde etkili sonuçlara ulaşmaktadır.

2.8. Mesleki dayanışma kaynaşma:

Mesleki anlamda dayanışma ve kaynaşmayı sağlayan toplantılara; özellikle İç Denetim Koordinasyon Kurulu (İDKK), Kamu İç Denetçileri Derneği (KİDDER), Türkiye İç Denetim Enstitüsü Derneği (TİDE), Türkiye Serbest Muhasebeciler Mali Müşavirler ve Yeminli Mali Müşavirler Odaları Birliği (TÜRMOB) ve Uluslar arası Suiistimal İnceleme Uzmanları Derneği (USIUD) öncülüğünde yapılan toplantı, kongre ve diğer etkinlikleri örnek gösterebiliriz.¹⁶

3. ETKİLİ TOPLANTI YÖNETİMİ FAALİYETLERİ

Başarılı ve etkili bir toplantı yönetiminin nasıl gerçekleştirileceği konusuna değinmeden önce, toplantıları ne şekilde başarılı veya başarısız olarak nitelendirebiliriz sorusuna cevap aramak gerekmektedir. Bir toplantının başarısını ölçmek için iki yol vardır;¹⁷

Birincisi, toplantı sonunda nelerin elde edildiğidir. Toplantının amacı yerine getirildi mi? Sorunlar gereği gibi çözüme ulaştı mı? Ortak bir karara veya uzlaşmaya varıldı mı?

İkincisi ise, toplantının nasıl bir gelişme gösterdiğine, toplantının takip ettiği yola bakmaktır. Katılımcılık sağlandı mı? Uyumlu bir çalışma yapılabildi mi? Fikirlerin ortaya konması için yeterli süre tanındı mı? Ego ların çatışması önlendi mi?

İşte tüm bu soruların cevabı evet ise, düzenlenen toplantı başarıya ulaşmıştır.

15 Turgay Ergun, Kamu Yönetimi-Kuram,Siyasa,Uygulama, TODAİE yayını,No:332, Ankara 2004,s.132.

16 Bülend Özoğlu, Mercan Ceyhan, Sabri Çakıroğlu, İç Denetim, İBB İDBB Yayını No:1, İstanbul 2010,s.378.

17 Michael Doyle ve David Straus, a.g.e. s.14.

3.1. ETKİLİ TOPLANTILARIN ÜÇ ALTIN KURALI:

“- Her toplantı kendine özgüdür

Toplantıların kendi amaçları vardır. Eğer toplantı yapmak için tanımlanabilir bir amaç ortada yoksa, ya da bu amaçlara daha farklı şekillerde ulaşmak mümkünse, o zaman kendimize toplantının gerekli olup olmadığını sormamız gerekir. Bu özellikle de; haftalık, ekip, proje ve komite toplantıları gibi düzenli toplantılar için geçerlidir. Her toplantının amacı kendine özgü ve eşsiz olmalıdır. Belli bir amaca yönelik olmayan toplantılar çok pahalı oyuncaklardır.

- Bir toplantının başarısı sonuçları ile değerlendirilir

Yapılan her toplantının ardından bir eylem listesi kalem alma alışkanlığı edinilmelidir. Toplantı bittikten sonra neler olacak? Bunlardan bazılarını toplantıyı yapmadan önce kararlaştırma ya da yapması için bir başkasına devretmemiz mümkün olur muydu? Bunlara yönelik sorumluluklar ilgili kişilere net bir şekilde izah edildi mi? Yapılması gerekenler belli bir zaman dilimi içinde mi yapılmalı? Gelişmeyi kim kontrol edecek? Eğer bir toplantının sonunda yaptığımız her şey, bir sonraki toplantıyı ayarlamaya yönelikse, ciddi anlamda bir şeyler yolunda gitmemiş demektir.

- Toplantıyı yürütmek, bütün bir grubun sorumluluğundadır

Toplantıyla ilgili ilk elden sorumluluk doğal olarak oturma başkanına (toplantıyı düzenleyene) aittir. Ama her katılımcı toplantının yolunda gitmesi için elinden geleni yapmalıdır. Toplantının zamanını kontrol eden kişi, oturma başkanına toplantının zamanlamasını ayarlama, üzerinde görüş birliğine varılan eylemleri kontrol etmede ve toplantının gelişimini ve sonuçlarını kaydetmede aktif olarak yardım edebilir.”¹⁸

3.2. ETKİLİ TOPLANTI YÖNETİMİNİN AŞAMALARI:

-Toplantı öncesinde yapılması gerekenler

Düzenlenecek toplantının başarıya ulaşması için en önemli adım iyi bir hazırlığın yapılmasıdır. Konusu ve amacı belirlenmiş bir toplantı öncesinde; toplantıyı

18 <http://www.etemlevent.com/toplantı-yonetimi/128-etkin-toplantı.html>.(erişim: 05.05.2011)

"Denetimlerle ilgili görevlerini ve bu görev sonuçlarını denetlenenlere etkili bir şekilde aktarabilmek, denetçinin rehberlik ve danışmanlık fonksiyonunu gereğince yerine getirebilmek, gerektiğinde üst yöneticileri veya denetlenenleri ikna edebilmek ve meslektaşlarla ilişkilerini geliştirebilmek için iletişim tekniklerinin neler olduğu ve nasıl kullanıldığına araştırılması, öğrenilmesi ve uygulanması gerekmektedir"

kimin yöneteceğinin ve toplantıya kimlerin katılacağına belirlenmesi, toplantı yerinin tespit edilmesi, katılımcıların toplantı konusu hakkında önceden bilgilendirilmesi,¹⁹ toplantı mekanının ve toplantı konusuyla ilgili belgelerin katılımcı sayısına göre düzenlenmesi, kullanılacak tehzatın hazır hale getirilmesi, gerekmektedir.

Toplantı yöneticisi toplantı öncesinde; katılımcı profillerini olabildiğince araştırmalıdır. Toplantı huzurunu kaçırabilecek, tartışma çıkarabilecek, toplantı sırasında uyuyabilecek veya konuşmacıların sözünü devamlı kesecek katılımcıların önceden bilinmesi, toplantı yöneticisinin toplantı esnasındaki bu tür davranışları kontrol etmesine yardımcı olmakta ve toplantının başarıya ulaşması yönünde aksiyon alma-sını kolaylaştırmaktadır.

Katılımcılar ise toplantı öncesinde; toplantı konusuna göre gerekli hazırlığı yapmalı, eğer toplantıya katılmayacaklar ise yerlerine kimin katılacağını toplantı yöneticisine bildirmelidirler. Ve belki de en önemlisi, toplantıya zamanında iştirak etmelidirler.

- Toplantı sırasında yapılması gerekenler

Toplantıyı düzenleyenlerce tüm katılımcılar nezih bir şekilde karşılanmalı ve toplantı tam zamanında başlatılmalıdır. Katılımcıların yerleşmeleri ve toplantıya

odaklanabilmeleri için kısa bir süre tanınmalı,²⁰ toplantı yöneticisi tarafından kısaca toplantının konusu ve amacını ifade eden bir konuşma yapılmalıdır. Toplantı sürerken tüm katılımcıların fikir ve düşüncelerine başvurulmalı, süre konusunda hakkaniyetli olunmalı, gereksiz tartışmalara ve konudan uzaklaşmalara yönetici tarafından izin verilmemelidir.²¹ Toplantı süresi bir saati aştığı takdirde kısa bir ara verilmeli, ara sonunda tekrar tam zamanında toplantıya devam edilmelidir. Toplantı sonunda, toplantı düzenlenmesini gerektiren amacın hasıl olup olmadığı ortaya konulmalı, ortak bir karar ve uzlaşma sağlanmalı, alınan kararlar ve toplantı sonrasında yapılacaklar bir tutanağa bağlanmalıdır.

- Toplantı sonrasında yapılması gerekenler

Toplantı yöneticisi tarafından toplantıda alınan kararlar ve uzlaşma sağlanan hususlar kısaca özetlenmeli, katılımcılara teşekkür edilmeli ve toplantı kapatılmalıdır. Daha sonra ise, gerekli olması halinde, vakit geçirmeden toplantı esnasında alınan kararlar ve tutanaklar yeterli sayıda çoğaltılarak tüm katılımcılara iletilmeli, toplantı neticesinde yapılması gereken faaliyetler takip edilmelidir.²²

4. İÇ DENETÇİLERE ÖNERİLER

Mesleki bilgi ve becerilerin yanı sıra iletişim tekniklerinin de bilinmesi ve etkili bir şekilde kullanılabilmesi, her bir iç denetçinin kabul zorunluluğu bulunan bir gerçektir.

Denetimlerle ilgili görevlerini ve bu görev sonuçlarını denetlenenlere etkili bir şekilde aktarabilmek, denetçinin rehberlik ve danışmanlık fonksiyonunu gereğince yerine getirebilmek, gerektiğinde üst yöneticileri veya denetlenenleri ikna edebilmek ve meslektaşlarla ilişkilerini geliştirebilmek için iletişim tekniklerinin neler olduğu ve nasıl kullanıldığına araştırılması, öğrenilmesi ve uygulanması gerekmektedir.

Bu çalışmamızda daha önce yer verildiği üzere toplantılar; literatürde en faydalı iletişim biçimi olarak ifade edilen ve iç denetçilerinde sıklıkla karşılaştığı

19 Hasan Hüseyin Çevik, Emniyet Teşkilatında Zaman ve Toplantı Yönetimi, Polis Bilimleri Dergisi, Ankara 2004, Cilt.6, s.25.

20 Sadık Kartal, a.g.e., s.50.

21 Isabel Werner, Liderlik ve Yönetim, Rota Yayınları, (çeviri: Vedat Üner), İstanbul 1993, s.177.

22 Etem Yeşilyurt ve İbrahim Çankaya, a.g.m., s.190.



iletişim kanallarıdır. Öyleyse, gerek katılımcı ve gerekse düzenleyen olarak iştirak edilen toplantılarda neler yapılmalıdır, kısaca bazı ipuçlarına yer vermekte fayda bulunmaktadır.

Öncelikle denetim görevinin saha çalışması bölümünde her iç denetçinin yapması gereken açılış toplantılarına ilişkin bazı hususları ifade etmek gerekir.

Saha çalışmalarına başladıktan sonra, denetim görevine ilişkin bir açılış toplantısı yapılacağı, toplantının yeri ve zamanı ile kimlerin katılacağı denetlenenlere yazılı/elektronik olarak bildirilmeli, katılımcıların hazır bulunmasını engelleyecek durumlara mahal verilememesi açısından toplantı öncesi teyit alınmalıdır. Daha sonra ise, zaten saha çalışmasına başladığı andan itibaren denetim görevine ilişkin bilgi ve belgeler elde edildiği için, iç denetçi yeniden bu bilgi ve belgeleri gözden geçirmeli, açılış toplantısının konusunu oluşturacak hususlara ilişkin hazırlığını yapmalıdır.

Toplantı tam zamanında başlatılmalı, iç denetimin yeni yeni tanındığı veya soğuk karşılandığı örgütlerde, toplantıyı yönetecek iç denetçi kısaca iç denetim konusunda bilgi vermeli, daha sonra denetim görevinin amacı, konusu ve kapsamını açıklamalıdır. Bilahare denetim göreviyle ilgili olarak, ne şekilde yürütüleceği, kimlerin katkısının isteneceği, ne kadar süreceği gibi hususlar belirtilmeli, varsa denetlenenlerin görüşleri alınmalı, uzlaşılan hususlar tekrar gözden geçirilerek müştereken bir tutanağa bağlanmalıdır.

Açılış toplantısının başarısı denetim görevinin başarısına oldukça etki edecektir. O yüzden açılış toplantısının olumlu bir havada geçmesi ve katılımcılığın sağlanması için asgari düzeyde önem verilmesi yararlı olacaktır.

Yine her iç denetçinin denetim görevi sonunda düzenlediği kapanış toplantısıyla ilgili bazı hususlara değinmek gerekirse; kapanış toplantılarının yapılması, bulguların ve önerilerin daha anlaşılır olması ve hatalı bilgilerin rapora konmasının önüne geçilmesi açısından faydalı olacaktır. Ayrıca denetlenen birimin yaklaşımının ve cevapların anlaşılmasını kolaylaştıracaktır. Açılış toplantısında, denetimin sonuçları açıklanmalı, bulgular ve öneriler paylaşılmalı, denetlenenlerin görüşleri alınmalı, hatalı bir tespit ve öneri varsa hiç yüksünmeden düzeltilmeli, amir konumunda olan

denetlenenlerin memurlarının düşünce ve fikirlerini ortaya koymalarını engeller mahiyette davranışlarına izin verilmemeli, bulgu ve öneriler üzerinde kesin bir uzlaşma sağlamaya çalışılmalı, bir kapanış toplantısı tutanağı düzenlenmeli, bulgu ve önerilerin taslak rapor olarak denetlenenlerle paylaşılacağı ifade edilmelidir.

Uygulamada, kapanış toplantıları açılış toplantılarına nazaran daha gergin ortamlarda geçebilmektedir. Denetlenenler, tespit edilen bulgular veya getirilen önerilere yönelik itirazlarda bulunabilmektedirler. Denetim görevinin başarısı ve ortaya çıkacak denetim raporunun verimliliği açısından, her itiraz dikkatle dinlenilmeli, gerginliğe mahal verilmeden uzlaşma sağlanması yoluna gidilmelidir. Her ne kadar bu tür durumlarda sinirlere hakim olmak zor olsa da, denetim elemanlığının getirdiği tecrübe ve terbiye unutulmadan bir konsensus sağlanmalıdır.

Mesleki bilgi ve tecrübelerin, iyi uygulama örneklerinin paylaşılacağı veya eğitim faaliyetlerine yönelik bir toplantı düzenleneceği durumlarda, toplantı yöneticisi olacak iç denetçinin yapması gereken bazı hususlarla ilgili olarak ise;

Toplantı konusuna iyi hazırlanmalı, kullanılacak yardımcı araç ve belgeler önceden düzenlenmeli, toplantı öncesi tüm meslektaşlar samimi bir şekilde karşılanmalı, toplantı tam zamanında açılmalıdır. Toplantı esnasında ise, katılımcılığın sağlanmasına, monologların önüne geçilmesine ve sürenin etkin kullanılmasına özen gösterilmelidir. Bu tür toplantılarda amaç ortak bir sinerji yaratmaktır. Dolayısıyla, "ben" merkezli konuşmalara, tartışma çıkaracak müdahalelere karşı uyanık olunmalı, her şeyden önce aynı uzmanlık alanına sahip meslektaşlarla bir toplantı yapılacağı unutulmamalıdır.

5. SONUÇ

İş hayatında, sosyal ortamlarda, günlük yaşamda ve hatta ailelerde çeşitli toplantılar yapılmaktadır. Toplantı düzenleyerek bir araya gelmedeki amaç, bireysel olarak değil topluluğun sinerjisinden faydalanarak doğru kararlar almak, etkin planlar hazırlamak ve sorunlara yönelik rasyonel çözüm yolları bulmaktır.

Keza toplantılar, kaynak ile alıcının yüz yüze gelebilirdiği, katılımcılığa açık ve etkili bir iletişim tekniğidir.

Ancak ne yazık ki toplantılar konusundaki genel inanış, gerçekleştirilen toplantıların çoğunun amacına ulaşmadığı, sıkıcı olduğu ve başarısızlıkla sonuçlandığı yönündedir. Bu negatif görüşlere, gündemi ve katılımcıları belli olmayan, ortak deneyim alanına sahip katılımcıların bir araya getirilemediği, iyi hazırlanılmayan, iyi yönetilmeyen ve herhangi bir karara varmadan sonuçlanan toplantılar neden olmaktadır.

Oysa ki; gündemi, amacı ve katılımcıları belli olan, zamanında başlayıp zamanında biten, yer ve mekanın iyi seçilmiş olduğu, katılımcıların düşüncelerini rahatça ifade edilebildiği ortamı yaratan, belli bir uzlaşma sağlayan ve iyi yönetilen toplantıların başarısızlıkla sonuçlanması pek olası değildir.

Toplantıların arzu edilen sonuçlara ulaşabilmesi, diğer etkenlerin yanı sıra, iyi yönetilmesine bağlıdır. Etkin toplantı yönetimi, bir bütün olarak, toplantı öncesinde, sırasında ve sonrasında yapılması gereken faaliyetleri içine almaktadır. Bu faaliyetler ise gerek toplantıyı düzenleyenlerin ve gerekse katılımcıların sorumluluğundadır.

Çalışmamızın önceki bölümlerinde de etraflıca açıklandığı üzere ideal bir toplantı yönetimi için; toplantının konusu, yeri ve zamanı, toplantıya kimlerin katılacağı vb. önceden tespit edilmelidir, toplantıların bir yöneticisi olmalıdır, katılımcılara konuşma imkanı verilmelidir, toplantı için özel bir mekan seçilmelidir, her konu için uygun bir tartışma zamanı belirlenmelidir, 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, toplantıda alınan kararlar yazılmalı ve daha sonra toplantıya katılan kişilere duyurulmalıdır.

KAYNAKLAR

1. Batlaş,Zuhal ve Baltaş,Acar, **Bedenin Dili**, Remzi Kitabevi, İstanbul 2002.
2. Çevik, Hasan Hüseyin, **Emniyet Teşkilatında Zaman ve Toplantı Yönetimi**, Polis Bilimleri Dergisi,Ankara 2004, Cilt.6.
3. Doyle,Michael ve Straus,David, **Verimli Bir Toplantı Nasıl Yapılır**, (çeviri:Ramazan Saruhan) 1998,Yeni Nesil Yayınları,İstanbul.
4. Ergun, Turgay, **Kamu Yönetimi-Kuram,Siyasa,Uygulama**, TODA-İE yayını, Ankara 2004.
5. Kartal, Sadık, **Toplantı Yönetimi**, Maya Akademi Yayınları, Ankara 2009.
6. Kaya, Alim, **Kişilerarası İlişkiler ve Etkili İletişim**, Pagem Yayınları,Ankara 2010.
7. Lencioni, Patrick, **Ölümcül Toplantılar**,(çeviri:Ekin Duru) Optimist Yayınları, İstanbul 2004.
8. Özoğlu Bülend, Mercan Ceyhan, Sabri Çakıroğlu, **İç Denetim**, İBB İDBB Yayını No:1, İstanbul 2010.
9. Tavmergen, İge, Aksakal, Ebru, **Kongre ve Toplantı Yönetimi**, Seçkin Yayıncılık, Ankara 2004.
10. Yeşilyurt, Etem ve Çankaya, İbrahim, **Toplantı Yönetimi**, DAUM Dergisi, Elazığ 2007.
11. Werner, Isabel, **Liderlik ve Yönetim**, Rota Yayınları,(çeviri: Vedat Üner), İstanbul 1993.
12. Uluslar arası İç Denetim Standartları Mesleki Uygulama Çerçevesi,TİDE Yayını, İstanbul 2007.
13. Kamu İç Denetim Rehberi, İDKK Yayını, No:7, Ankara,
14. http://www.phanesacademy.net/yonetim_okulu/sinerjik-yonetim/toplantı_yonetimi.htm(erişim:25.02.2011)
15. <http://www.etemlevent.com/toplantı-yonetiimi/128-etkin-toplantı.html>(erişim:05.05.2011)