



Toplantı Yönetimi

R. ŞAFAK KEKLİK



Ya çalışır ya
toplanırsınız, ikisini bir
arada yapamazsınız.
Peter DRUCKER



Toplantı öncesi neler
yapılacağı konusunda
çalışmak.

Kaliteli Toplantılar İçin



Toplantı esnasında
katılımı sağlamak.

Kaliteli Toplantılar İçin



Toplantıyı iyi yönetmek.

Kaliteli Toplantılar İçin



Toplantı bitiminde alınan kararların hayata geçirilmesi gerekir.

Kaliteli Toplantılar İçin



Ne düşünüyorsunuz?

Toplantının hedefi tam olarak tanımlanmamışsa, açık ve paylaşılr bir hedef ortada yoksa toplantı yapılmasın. Çünkü herkes için zaman kaybı olmaktan başka bir işe yaramayacaktır.



Ne düşünüyorsunuz?

Hedefe ulaşmanın tek
yolu toplantı ise bu
organizasyon
gerçekleştirilmelidir.



Ne düşünüyorsunuz?

Toplantı yapılmadığı ya da ertelendiği halde işler devam ediyor, bir aksama yaşanmıyorsa yine de toplantı yapılmalıdır.



Ne düşünüyorsunuz?

Toplantı katılımcılarını
tespit etmekte kararsız
kalınıyorsa, bunu
netleştirene kadar
kişilerle tek tek
toplanmak daha iyi bir
seçimdir.



Ne düşünüyorsunuz?

Hedefe ulaşmanın en iyi yolu toplantı ise, uygun katılımcı profili ve sayısı ile toplantı yapılmalıdır.



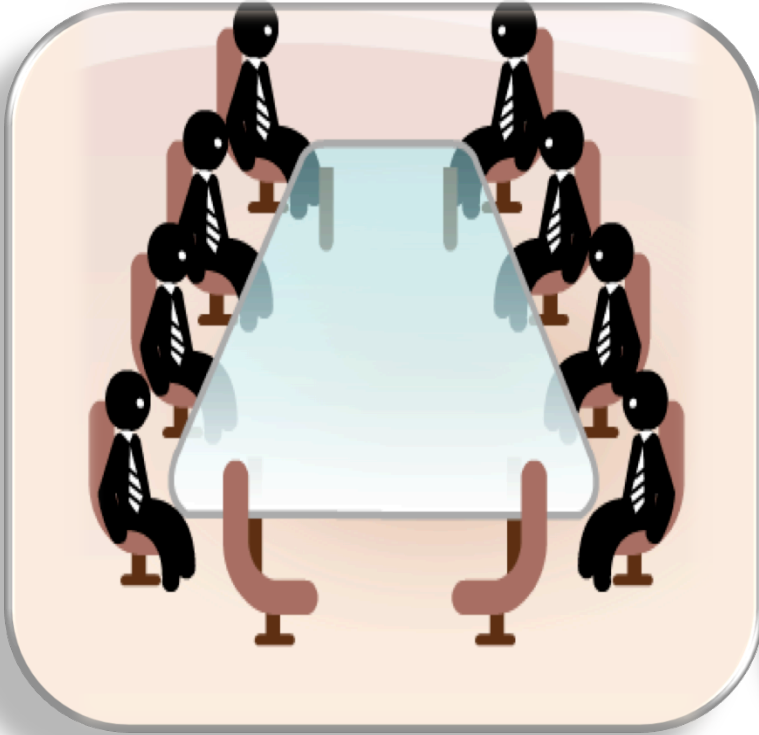
Ne düşünüyorsunuz?

Toplantıda geçecek zaman, gerek kendim gerek katılımcılar için yararlı olmalıdır.



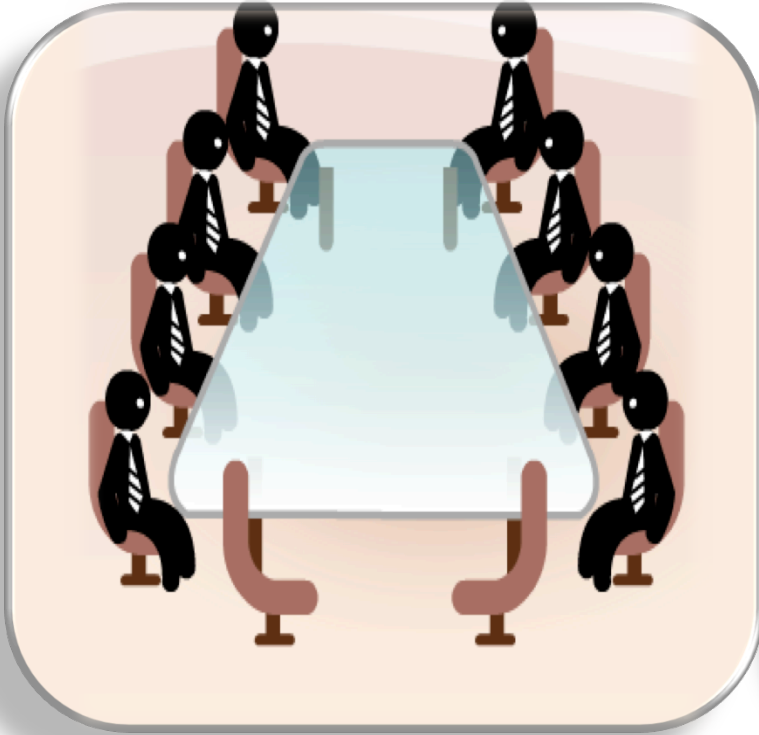
Ne düşünüyorsunuz?

"Ben konuşayım, onlar dinlesin" ruh hali içinde iken toplantı yapmak, istediklerimi kabul ettirmek açısından yararlıdır.



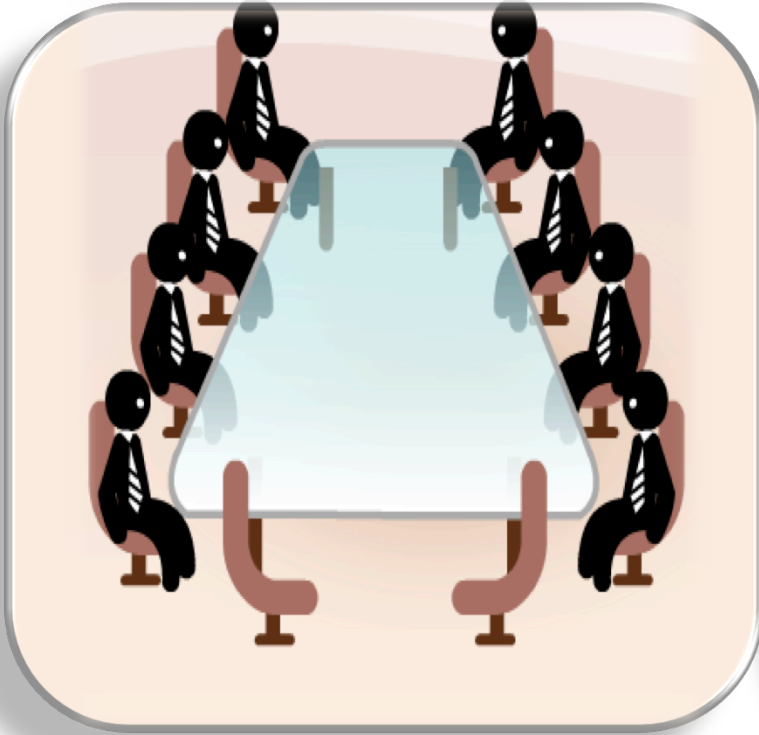
Ne düşünüyorsunuz?

Bazı toplantılar, düzenli periyotlarla yapılan toplantılar zincirinin bir halkası haline dönüşmelidir.



Ne düşünüyorsunuz?

Toplantı yapılmasa
olabilecek en kötü şeyin
ne olduğu üzerine
düşünmeye gerek yoktur,
toplantı iletişimi artırır.



Ne düşünüyorsunuz?

Herkese sorulacak sorular varsa, bunu kişilerle bire bir yapmak daha doğru bir tercih olacaktır.



Toplantı yapmak için
gerekli nedenler

Toplantı katılımcılarına bir
çözümü kabul ettirmek
gerekliyorsa.



Toplantı yapmak için
gerekli nedenler

Karmaşık durumlarda ya
da başarı için,
motivasyonu artırmak
gerekliyorsa.



Toplantı yapmak için
gerekli nedenler

Grup etkileşiminden
faydalanarak yaratıcı
fikirlere ulaşmak
isteniyorsa.



Toplantı yapmak için
gerekli nedenler

Takım üyelerinin
birbirlerini daha iyi
tanımaları ve görevlerin
bilinmesi isteniyorsa.



Toplantı yapmak için
gerekli nedenler

Takım ruhu ve iyi haberler
konusunda heyecan
oluşturmak isteniyorsa.



Toplantı yapmak için
gerekli nedenler

Toplantıya katılacaklar
belli bir proje ya da
hedefin sonuçlarından
sorumluysa.



Toplantı yapmak için
gerekli nedenler

Toplantı katılımcılarının
bir sonraki konuyu ya da
aşamayı iyice anlaması
isteniyorsa.



Toplantı yapmak için
gerekli nedenler

İletişim süreçlerinin
düzene koyulması
isteniyorsa.



Toplantı yapmak için
gerekli nedenler

Toplantıya katılacak
takımın daha fazla risk
alması isteniyorsa.



Toplantı yapmak için
gerekli nedenler

Takım içi bilgi akışı etkili
biçimde sağlansın
isteniyor ve çok soru
varsa.

Farklı Toplantılar Farklı Amaçlar

Eğitim toplantıları,

Takım ya da Komite toplantıları,

Departman toplantıları,

Satış toplantıları,

Kriz toplantıları,

Yönetim toplantıları,

Teke tek toplantılar,

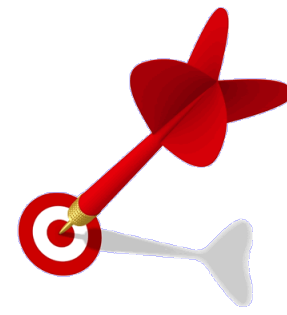
Yemekli toplantılar,

Özel toplantılar,



Eğitim Toplantıları

Odak noktası; yeni beceriler, ürün bilgisi ve yeni uygulamalar.



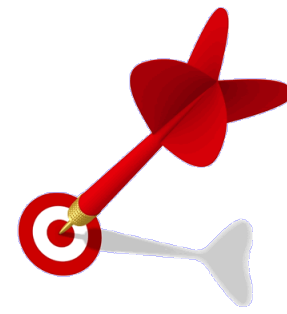
Eğitim Toplantıları

Hedef; katılımcıların toplantıdan yeni beceri ya da iş bilgisini kullanmaya istekli ve yeterli bir durumda ayrılması.



Odak noktası; proje ya da grup çalışması.

Takım yada Komite
Toplantıları



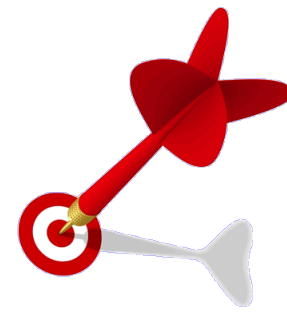
Takım yada Komite
Toplantıları

Hedef; katılımcıların
sorunları çözmesi,
kendilerini organize
etmeleri ve bilgiyi
paylaşmaları.



Odak noktası; işlemler,
süreçler ve bilgi.

Departman Toplantıları



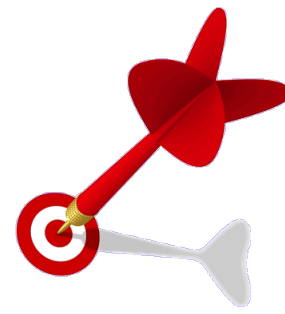
Departman Toplantıları

Hedef; katılımcılara işle ilgili sorunları çözmek ve bilgilerini paylaşmaları için fırsat vermek ve katılımcıların departmanla bağlarını güçlendirmek.



Satış Toplantıları

Odak noktası; satış
motivasyonu ve ürün
bilgisi.



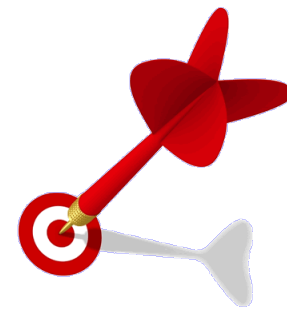
Satış Toplantıları

Hedef; satışları artırmak.



Kriz Toplantıları

Odak noktası; takım ya da departmanın aniden beliren zorunlu bir ihtiyacı.



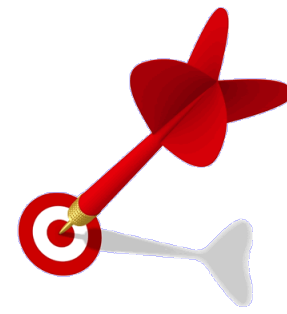
Kriz Toplantıları

Hedef; sorunun çözümü.



Yönetim Toplantıları

Odak noktası; takım ya da komite toplantılarıyla benzerlik gösterir. Farkı, daha üst düzeye odaklanmış olmasıdır. Planlama, strateji, şirketin gelecekte alacağı yön ve kârlılık konuları tartışılır.



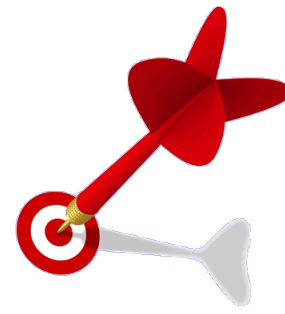
Yönetim Toplantıları

Hedef; sorunun çözümü,
tüm şirketin başarısını
etkileyecek olan
kararların alınması.



Teke Tek Toplantılar

İki kişi arasındaki özel toplantılardır.
Gizlilik gerektiren durumlarda; etkinliğin artırılması ve uygulama kolaylığı oluşturmak için yapılır.



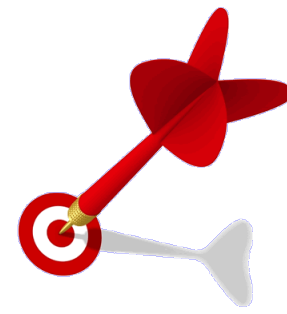
Hedef, sorunları çözmek,
bilgi paylaşmaktır.

Teke Tek Toplantılar



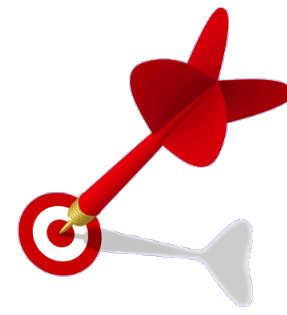
Yemekli Toplantılar

Odak noktası; zamandan tasarruf ya da fikir alışverişi için arkadaşça bir ortam yaratmak.



Yemekli Toplantılar

Hedef,;bilgi paylaşmak,
problem çözmek ya da
yakınlaşma sağlamak.



Özel Toplantılar

Kimi zaman acilen toplanmak gerekir. Önceden gündem gönderilemez ve hızlı bir biçimde toplanmak gerektiğinden şimdiye dek önerilmiş hazırlıklar da yapılamaz.



İyi bir yönetici,
toplantıdan ne
beklediğini ve
toplantının amacının ne
olduğunu ya da olması
gerektiğini bilir.
Peter DRUCKER



Toplantı Öncesinde Beş
Temel Hazırlık

Toplantı yapmanın
nedeni,
Toplantının hedefi,
Katılımcıların kimler
olacağının belirlenmesi,
Toplantı zamanı,
Lojistik ayarlamaların
yapılması.



Katılımcı Sağlama

Hedeflere ulaşmak için kimler destek verebilir;
Görüşleri destekleyecek kişiler kimler olabilir;
Kimler bu toplantının konusuna uygun kişilerdir;
Sorun çıkarma potansiyeli olan kişiler kimler olabilir;



Etkin Gündem Belirlemek

Toplantının hedefi
tanımlanmalı,



Etkin Gündem Belirlemek

Başlangıç ve bitiş zamanı,
tarih ve yer net bir
biçimde belirlenmeli,



Etkin Gündem Belirlemek

Toplantı çok sayıda konuyu kapsayacaksa, bunlar sırasıyla yazılmalı,



Etkin Gündem Belirlemek

Her bir konu için
öngörülen süre
belirlenmeli,



Etkin Gündem Belirlemek

Katılımcılardan bir hazırlık yapmaları bekleniyorsa, nasıl bir hazırlık olacağı konusunda bilgi verilmeli,



Etkin Gündem Belirlemek

Gündem mümkün
olduğunca kısa ve canlı
olmalı,



Etkin Gündem Belirlemek

Toplantı duyurusu en az
bir hafta önceden
yapılmalı,



Öneri

Toplantı gündeminden
birkaç kopyayı her zaman
toplantıya getirin.
Kendi kopyalarını
unutanlar olabilir.
Herkesin önünde gündem
sayfası olursa toplantıya
katılmaları daha kolay
olacaktır.

- ✓ **Toplantı Konusu:** Bütçe
- ✓ **Katılımcılar:** Ayşe, Fatma, Ahmet ve Mehmet
- ✓ **Tarih:** 17 Haziran, Cuma
- ✓ **Yer:** 12. Kat küçük toplantı odası
- ✓ **Zaman:** 10:00-11:00
- ✓ **Toplantı Türü:** Departman toplantısı
- ✓ **Amacı:** Bütçenin genel durumunun ve bütçenin aşılma nedenlerinin değerlendirilmesi.
- ✓ **Hazırlık:** Bütçenin gözden geçirilmesi; maliyetleri düşürmek için iki önerinin hazırlanması ve mevcut çalışmaların kısa bir özeti.



Toplantı Duyurusu



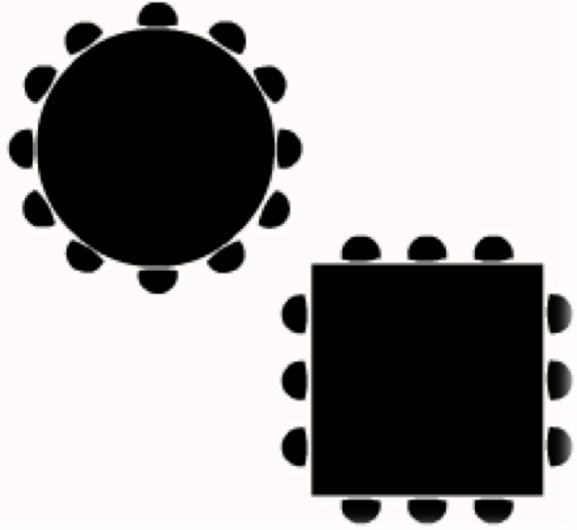
Öneri

Bir otel veya konferans merkezinde salon kiralandığında birkaç konuya dikkat edin: gürültü düzeyi, toplantı salonun yanında başka bir toplantının olup olmadığı ve ekipmanlar gibi.



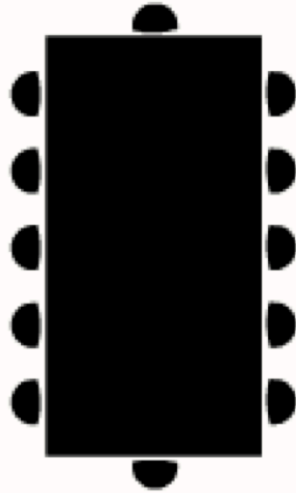
Toplantı Salonun
Düzenlenmesi

Oturma Düzeni,
Aydınlatma,
Isı



**Yuvarlak ve Kare Masa
Oturma Düzeni**

Yuvarlak ya da kare masalar etkileşimin en çok olduğu oturma düzenini sağlarlar. Herkesin bir diğeriyle kendini eşit sayacağı bir psikolojik etki yaratır.



**Dikdörtgen Masa
Oturma Düzeni**

Dikdörtgen masalarda, "masa başı" olduğundan masa başına oturan kişi "teyit alma makamı" gibi görülür.

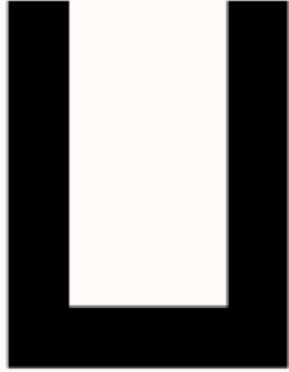
Bu etkileşimi azalttığı gibi, herkesin fikrini rahatça ifade etmesine de psikolojik olarak bir bariyer oluşturur.



Balık Sırtı Oturma Düzeni

Kalabalık ve resmi bir gündem taşıyan toplantılar için tercih edilebilir.

Balık sırtı oturma düzeni bir sınıf atmosferi yaratır ve katılımın düşmesine yol açar.



U düzeninde de tıpkı dikdörtgen masa etrafında olduğu gibi bir "masa başı" psikolojisi olabilir.

U Oturma Düzeni



Öneri

Grupta etkileşimi yaratmak için, kişilerin birbirlerine yakın oturmasını sağlamak yararlı olacaktır. Bunun için masa ve sandalyeleri, önceden yakın yerleştirmek gerekir.



Aydınlatma

Işık, insanların zihinlerinin
açılmasında ve
dikkatlerinin
toplanmasında yararlıdır.
Gün ışığı yapay
aydınlatmadan çok daha
iyidir.



Aydınlatma

Toplantının tansiyonu yükseldiğinde ışığı biraz azaltmak, katılımcıların sakinleşmesine katkıda bulunur.



Isı

Toplantı katılımcılarını diri
ve uyanık tutmak için
ısının düşük olması
gerekir.

Fazla ısı zihinlerin
kapanmasına neden olur.



Isı

19-21 derecelik ısılar hem insanların uyumasını engeller hem de üşümeyecekleri bir ortam oluşturur.



Öneri

Yiyecek, içecek gibi ikramlarda sabahları yoğurt, taze meyve gibi yiyecekler; öğleden sonraları ise peynir, salata tabakları ve hafif kurabiyelerin tercih edilmesi daha etkileyici olur.



Zamanında Başlamak

Toplantının lideri zamanında başlarsa diğer katılımcıların da zamanında başlamasına hem örnek oluşturur hem de teşvik eder.



Zamanında Başlamak

Toplantı odasının kapısını kapatmak, geç gelenlerin rahatsız olmasına neden olacaktır; dolayısıyla toplantıya zamanında başlama konusunda önemli bir uyarı olarak zihinlerde kalacaktır.



Zamanında Başlamak

Toplantıya en önemli gündem maddesiyle başlayarak, zamanında katılmayanların önemli konuları kaçırmaması, bir anlamda onların kendi programlarını düzgün biçimde yapmaları konusunda bir ders olacaktır.



Zamanında Başlamak

Toplantılara geç başlamak, eğer kurum kültürü haline dönüşmüŖse, toplantının gündem maddelerinden birini bu konuya ayırmak gerekir.



Toplantıya Başlama

Kısa bir açılış konuşması
yapın,
Katılımcıların konuşmasını
sağlayın,
Gündem maddelerinden
sonra katılımcılardan
geribildirim alın,
Kişilerin birbirlerini
dinlemeleri konusunda
özendirici olun,



Dinamik Başlama

Müzikle ve gülümseyerek
karşıl原因,
Konuya uygun eğlenceli bir
hikayeyle başlayabilirsiniz,
Ana gündem maddesi
üzerine beyin fırtınası
yapabilirsiniz,



Öneri

Ofisinizde telefon ve elektronik iletişimin en fazla ne zaman olduğunu tespit edin ve toplantıyı bu sürelerle koymamaya çalışın.



Katılımı Artırmak

Toplantı yöneticisi,
sorularıyla toplantıyı
yönlendirmelidir.



Katılımı Artırmak

Toplantıda baskın
tipolojileri dengelemek
gerekir.



Katılımı Artırmak

Oturma düzenini herkesin
göz teması kurabileceği
şekilde oluşturun.



Katılımı Artırmak

Boş sandalyeleri odadan
dışarı çıkarın, grubun
bütünlüğünü bozarlar.



Katılımı Artırmak

Katılımcılar birbirlerine
adlarıyla hitap
edebilmelidirler.



Katılımı Artırmak

Toplantı yöneticisi, zaman zaman katılımcıların ifadelerini tekrar ederek, dinleme eylemini yansıtmalıdır.



Katılımı Artırmak

Konuşmalarla ilgili
geribildirim olarak canlı
bir ortam yaratılabilir.



Not Alma

Kalıcılığı sağlar,
Toplantının verimi
konusunda bilgi verir,
Sonraki toplantıların
gündem maddelerini belirler
Resmi Tutanak
Gayri resmi Tutanak
Katılımcı Notları
Kağıtlı Yazı Tahtası Notları

Toplantı Odası Kontrol Listesi

Kağıtlı Yazı Tahtası,

Yazı Tahtası Kalemeleri,

Yapıştırıcı,

Projeksiyon,

Perde,

Gündem Maddelerinin Kopyaları,

Masa Kartları,



Öneri

Birçok kişi gönüllü
olmaktan hoşlanmaz.
Gönüllüyü siz seçmeyin.
Birinden gönüllü
seçmesini isteyin.
Başka birinin önerdięi ismi
ele alın.



Tartışma bilgi, ağız
dalaşı ise cehalet
alışverişidir.
Peter DRUCKER



Yönetici Ne Yapmalı

- a) Beklemeli
- b) Araya girmeli
- c) Kızmalı



Anlaşmazlıklar

Anlaşmazlıkların duygularla ilgilidir. Objektif bir analizin önünü tıkar. Üstünü örtmeye çalışmak ya da yok saymak hem meselenin daha çok büyümesine yol açar.



Anlaşmazlıklar

Bu tür durumlarda kontrolü kaçırmadan anlaşmazlığı yaşayan kişilerin konuşmalarına izin vermek gerekir.



Anlaşmazlıklar

Kişiselleştirmeyin,
Konulara odaklanın
Toplantı yöneticisi taraf
tutmamalıdır.
Bir kararı dayatmak
yerine, anlaşmazlığı
çözme konusunu grubun
sorumluluğuna verin.



Sıkıcı Konuşmalar

Gülümseyen bir yüz ifadesiyle, eleştirmeden ve surat asmadan konuşan gruba bakın. Çok konuşanların yanına doğru gidin.



Sıkıcı Konuşmalar

Çok ve sıkıcı konuşan kişi
ya da kişilere adlarıyla
hitap edip hiçbir şey
söylemeden bekleyin.
Zorda kalırsanız ya siz ya
biz diyebilirsiniz.



İkili Tartışmalar

Tartışabilecek kişileri yan yana oturtun.
Her iki tarafa da eşit fırsat verin.

Kişilere birbirlerinin söylediği sözleri tekrar ettirerek, birbirlerini dinleyebilecekleri ortam yaratın.



Fikir Ayrılıkları

Tartışılacak olan kişiler
değil, konudur.
Konuşanların
dinlenilmesini sağlamak
gerekir.
Sen mesajı yerine Ben
mesajı kullanmayı teşvik
etmek gerekir.



Toplantı öncesinde her bir gündem maddesinin ne kadar süreceğiyle ilgili yaklaşık bir zaman belirleyin.

Zamanında Bitirmek



Toplantı sırasında ise,
birinin bu maddeler ele
alınırken zaman tutmasını
söyleyerek zamanı
denetleyin.

Zamanında Bitirmek



Zamanında Bitirmek

Toplantının uzun süreceği gözleniyorsa, zamanı uzatmak konusunda tüm katılımcıların onayını alın.



Zamanında Bitirmek

Toplantının sonuna
yaklaşmakta olduğu
bilgisinin verilmesi
dikkatin düşmesini
engelleyen bir yöntemdir.



Zamanında Bitirmek

Toplantı sonunda toplantıyla ilgili kısa bir özete yer verin. Şayet toplantı maddeleri açık ve net bir biçimde özetlenemiyorsa, akışta bir problem olduğuna işaret eder.



Öneri

Öğle yemeğinden hemen önce organize edilen bir toplantı çok verimli olmaz.

Unutmayın ki sabah saatlerinde düzenlenen toplantılar her zaman daha verimli olmaktadır.



Takip

Genel olarak toplantıların en zayıf tarafı, takibinin yapılmıyor olmasıdır.



Takip

Eylem maddelerinden
oluşmuş bir özet
gönderin.
Verilen görevleri izleyin.



Takip

Sonraki toplantının ilk gündem maddesi, önceki toplantının takip maddeleri olmalıdır. Eylem maddelerim yerine getirmeyen kişilerle doğrudan konuşun.



Toplantı Özeti

Önemli mesajları hem ilk hem de son paragrafta yer verin.

Ana fikri ilk paragrafta eylem maddeleri ise son paragrafa yazın.

Toplantı özetini katılımcıların eline en geç iki gün içinde ulaştırın.



Toplantı Özeti

Basit ve anlaşılır bir dil olmasına özen gösterin. İfadelerde "ben" yerine "biz" kullanmak, gerek nezaket, gerekse takım ruhu kazandırmak açısından iyi bir yöntemdir.



Eylem cümlesi,
Sorumlu kişi,
Eylemin bitiş tarihi
bulunmalıdır.

Aksiyon Planı



Her toplantı, kurumun
değerlerini ve tarzını
yansıtan küçük bir
evrendir.
Peter DRUCKER