

# *Toplantı Yönetimi*

*Tanım, kavram, İletişim Aracı Olarak Toplantılar, Toplantı İhtiyacı, Toplantıların düzenlenme nedenleri, Toplantı denetimi ve Toplantı kültürü  
(7)*

***Doç. Dr. Hakan Sunay***  
***Ankara Üniversitesi***  
***Spor Bilimleri Fakültesi***



## **TOPLANTI KAVRAMI VE TANIMI (1)**

- Toplantılar insanların iletişimlerini sağladıkları ortak yöntemlerden biri olmakla birlikte bir gündem üzerinde görüşmek amacıyla ilgililerin katılmalarıyla yapılmaktadır.*
- Toplantılar, insanların belli bir zaman ve yerde bilgi alışverişi yapmak ya da bir karara varabilmek için önceden belirlenmiş biçimde bir araya gelmeleri ve kolektif düşünce üretme tekniği olarak ifade edilmektedir.*
- Literatürde yer alan çeşitli toplantı tanımları ise;*

## **TOPLANTI KAVRAMI VE TANIMI (2)**

- Birden çok kişinin bir sorun, olay veya olgu üzerinde görüşme yapmak amacıyla bir araya gelmeleri,***
- Özel bir iş konusunda görüşmek üzere iki ya da daha fazla kişinin bir araya gelmesi,***
- Bir grup insanın belirlenmiş bir konuyu, bir başkanın yöneticiliğinde tartışmak üzere bir araya gelmeleri,***
- Üç veya daha fazla kişinin bir araya gelerek yüz yüze bir çalışma içine girmeleri,***
- Birden çok kimsenin belli bir amaçla bir araya gelmesi, toplanması,***
- Bir gündeme bağlanmış, gündemde bulunan konuları görüşmek için ilgililerin katılımıyla yapılan birleşim olarak ifade edilmektedir.***

## **TOPLANTI KAVRAMI VE TANIMI (3)**

- *Toplantı genel anlamda ifade edilmek istenirse; soruları cevaplandırmak, sorunları ortaya çıkarmak,*
- *çözmek, anlaşmaya varmak, personeli aydınlatmak vb. amaçlarla bir kişinin başkanlığında ya da birden çok kişinin yüz yüze gelerek oluşturdukları iletişim ortamı ve bu ortamda gerçekleştirilen faaliyetler olarak tanımlanır.*

## ***Toplantıların yapılmasının gerekli olduğu durumlar:***

- Belli bir konunun aydınlatılması ihtiyacının olması,***
- Ekiple paylaşılacak düşüncelerin olması,***
- Gruptan bilgi almak istendiğinde,***
- Bir soruna çözüm yolu aramak veya bir konuda karar vermenin gerekli olduğu durumlarda,***
- Motive etmek, geri bildirim sağlamak, ikna etmek, eğitmek ve geliştirmek, statüyü güçlendirmek istendiğinde ve Çalışanlardan toplantı yapılması yönünde bir istek geldiğinde toplantılar gerçekleştirilmelidir.***

## ***İletişim Aracı Olarak Toplantılar***

- Toplantı ve konferans gibi karşılıklı iletişimin bulunduğu ortamlarda katılımcılar yüz ifadelerini değiştirmekte, düşüncelere dalmakta veya gülümsemektedirler. Gözlenen bu davranışlara göre de davranışlara yön verilir ve olumlu ya da olumsuz tepkiler gösterilebilmektedir.*
- Toplantılarda iletişimsizlik mümkün olmamakla birlikte toplantılardaki her katılımcı sözle veya beden diliyle diğerlerine mesaj ulaştırmaktadır.*
- Bu ulaştırılan mesajlar doğrultusunda ise davranışlar belirlenmektedir*
- Başarılı bir iletişim için davranışlardaki karmaşıklığın kontrol altına alınması gerekmektedir.*
- Örnek olarak toplantılardaki iletişimlerde bireyler arası verilen tepkiler, alınan veya algılanan yanıtlar farklı ipuçlarının gözlemlenmesi ile anlam kazanmaktadır.*
- Beden dili, tutum ve davranışlar, kullanılan kelimeler, ifadeler ve ses tonu bahsi geçen ipuçlarına örnek olarak gösterilebilir.*

## ***Toplantı İhtiyacı (1)***

- Örgütlerin büyük çoğunluğu toplantılar olmadan işlevlerini yerine getirememektedirler.*
- Bazı toplantıların yapılması ise yasa gereği zorunlu olmaktadır. İdare heyeti toplantıları, derneklerin genel kurul toplantıları bunlara örnek olarak gösterilebilir.*
- Örgütlerde gerçekleştirilen toplantıların sayısı örgüt içinde yapılan işe ve toplantıların amacına göre değişebilmektedir. Ancak genel olarak bakıldığında; düzenli bir takvimle aynı gün ve saatte toplantıların yapılması önerilmektedir.*

## Toplantı İhtiyacı (2)

- *Toplantılar yöneticilerin en büyük silahı, yönetim sanatının ise kalbi olarak tanımlanmaktadır.*
- *Bireylerin kariyerleri geliştikçe daha çok toplantıya katılmaya başlarlar.*
- *Toplantılar ilham ve enerji verici ve aynı zamanda eğlendirici olmakla birlikte, motivasyon bozucu ve sıkıcı da olabilmektedir.*
- *Ekip çalışması başlı başına bir unsur olmaktadır: Ekip kendi kimliğini geliştirmekte ve toplantılar yoluyla nasıl çalışılacağını öğrenmektedir.*
- *Toplantı ihtiyacına verilecek en kestirme cevap “bazı şeyleri tartışmak” için olacaktır. Fakat bu cümle bağlamında takip eden “nasıl” ve “niçin” sorularının önemi üzerinde genellikle çok fazla durulmamaktadır.*
- *Bu sorulara verilecek cevap ise çoğu zaman “çeşitli kararlar alabilmek için” olmaktadır.*



## ***Toplantuların düzenlenme nedenleri***

- ***Tartışmak, Karar vermek, Emir vermek ve Ortadan kaldırmak.***
- ***Eğer toplantuların kalitesini arttırılmak isteniyorsa, düzenlemeye söz konusu toplantuların neden ve niçin yapıldığına yönelik net bir düşünceye sahip olarak başlamak gerekmektedir.***
- ***Toplantuları düzenlemek için bir çok güçlü sebep mevcuttur:***
  - ***Bilgi alışverişi yapmak ve değerlendirmek***
  - ***Sorunları çözmek***
  - ***Çatışmaları sona erdirmek***
  - ***İlham vermek***

## *İyi düzenlenmiş toplantılar bazı özellikler içermektedir:*

- **Sınırlı katılım:** Katılan herkes gündemle ilgili olmalıdır. Toplantılarda gereksiz kişiler yer almamalıdır.
- **Belirli gündem maddeleri:** Toplantı, sınırlı sayıda tartışılacak ve çözüm getirilecek konuları içeren bir gündem çerçevesinde düzenlenmelidir
- **Zaman sınırlamaları:** Toplantılar daima zamanında başlamalı ve ne kadar süreceği önceden belirlenmelidir.
- **Kontrol:** Katılım, olumlu bir fikir olmakla beraber kendi içinde bazı sınırları da vardır. Katılımcılar toplantıya belli bir oranda katkıda bulunmalıdırlar.
- **Alternatifler:** Bir toplantının en büyük yararı herhangi bir kişiden gelebilecek çözümlerdir. Katılımcılara, sorunlara serbestçe çözüm önerme şansı verilmelidir.
- **Takip:** Bir toplantı ancak alınan kararlar toplantı sayesinde alınmışsa ve bu kararlar alındıktan sonra uygun bir şekilde harekete geçirilmişse yararlı bir toplantı sayılabilir

**Toplantıların Özellikleri:** Toplantılar; katılan kişi sayısına, konusuna, ne sıklıkta yapıldığına, katılımcıların yapısına ve motivasyonuna bakılarak belirlenmektedir.

- **Kişi sayısı:** Daha az sayıda insanın katıldığı toplantılar, çözümler üretmeye daha yakındır
- **Konu:** İletişimin, gerçek ve hissedilebilir bir düzeyde olduğu bir örgüt yapısında her toplantı, hazırlanan bir ön gündem ile beraber planlanmaktadır.
- **Ne sıklıkta yapıldığı:** Toplantılar, ne sıklıkta yapıldıklarına bakılarak da belirlenebilmektedir.
- **Katılımcılar:** Bazı küçük örgüt yapılarında belirli sayıda yinelenen toplantılara tüm personel katılmaktadır.
- **Motivasyon:** Toplantılar, açık bir hedef ya da amaç belirlendiği ve o amaca ulaşmak için en etkili yol olduğu sürece yönetimde kullanılan en üretici çalışmalardan biri olmaktadır.

## ***Toplantı Yöneticisinin Yaklaşımı***

- Eğer kendi görüşlerini sergileme konusunda ısrar ederek güçlerini göstermek isteyen bir grubun toplantısına yeni bir yönetici gelirse diğer katılanlar tarafından direniş ve antipatiyle karşılanabilir.***
- Yeni yöneticiler popüler olma peşinde koşmasalar bile katılanlar tarafından kabul edilmedikleri sürece pek başarılı olamayacaklarını çok çabuk fark edeceklerdir.***

# TOPLANTI DENETİMİ

- *Toplantılar genellikle örgüt içerisinde yapılan en maliyetli iletişim kurma yollarından biridir. Bu maliyet kalemleri için dikkat edilmesi gereken bazı noktalar bulunmaktadır:*

## *Gelirler*

- *Toplantı öncesi ve sonrası yönetimle ilgili masraflar*
- *Seyahat masrafları*
- *Ekipman satın alma ve/veya kiralama maliyetleri*
- *Toplantı yapılan yerin masrafları*
- *Baskı ve posta masrafları*
- *Telefon ve telekonferans maliyetleri*
- *Yiyecekler ve içecekler*
- *Toplantı esnasında kaçırılan fırsatlar (Toplantı katılımcılarının işlerine ara vermeleri nedeniyle gerçekleştiremedikleri satışlar vb.).*

**Başarılı bir toplantı gerçekleştirebilmek için toplantı düzenleyenlerin aşağıdaki sorulara 1 ile 6 arasında puan vermeleri gerekmektedir: (1)**

<b>Toplantı</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<i>Toplantı gerekli miydi?</i>					
<i>Amacı net miydi?</i>					
<i>Amacına ulaştı mı?</i>					
<i>Yeteri uzunlukta yapıldı mı?</i>					
<i>Uygun bir zamanda düzenlendi mi?</i>					
<i>Zamanında başlayıp zamanında bitti mi?</i>					
<i>Toplantı yeri uygun muydu?</i>					
<i>İmkânlar yeterli miydi?</i>					
<i>Toplantı gündemi zamanında elinize geçti mi?</i>					
<i>Gündem yeteri kadar detaylı mıydı?</i>					
<i>Gereken herkes katıldı mı?</i>					

**Başarılı bir toplantı gerçekleştirebilmek için toplantı düzenleyenlerin aşağıdaki sorulara 1 ile 6 arasında puan vermeleri gerekmektedir: (2)**

<b>Toplantı</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<i>Size yeteri kadar önem verildi mi?</i>					
<i>İhtiyaç duyduğunuz tüm bilgiler size gönderildi mi?</i>					
<i>İhtiyaç duyduğunuz tüm belgeler size gönderildi mi?</i>					
<i>Toplantının zamanlamasına dikkat edildi mi?</i>					
<i>Oturum başkanı toplantıyı uygun bir şekilde kontrol etti mi?</i>					
<i>Toplantı notları iyi bir şekilde tutuldu mu?</i>					
<i>Karar alma prosedürü tatmin edici miydi?</i>					
<i>Toplantıdan kaynaklanan faaliyetler net miydi?</i>					
<i>Toplantı zamanı, katılımcılar arasında eşit dağıtıldı mı?</i>					
<b>Kaynak: A. Barker, Nasıl Daha İyi Toplantı Düzenleme</b>					

## ***Toplantılar denetlenirken:***

- Nelerin yolunda gittiđi gözlemlenmeli, uygun bir biçimde takdir edilmelidir.***
- Geliştirilmesi gereken alanlar belirlenmelidir.***
- Nelerin daha çok, daha az ve daha farklı yapılması gerektiğine karar verilmelidir.***
- Sorumluluk alanları belirlenmelidir.***
- Üzerinde görüş birliğine varılan değişikliklerin bir sonraki toplantıdan sonra gözden geçirilmesi sağlanmalıdır.***



## TOPLANTI KÜLTÜRÜ

- Toplantılar bazı örgütlerde “*vakit kaybı, işgüzarlık, göz boyama*” olarak algılanırken; bazı şirketlerde de “*önemli bir iletişim aracı, karar alma yeri, sorun çözme merkezi*” şeklinde değerlendirilir.
- *İşte bu iki farklı bakış açısı o şirketin toplantı kültürüyle yakından ilgilidir. Toplantı kültürü, başarılı örgütleri diğerlerinden ayıran önemli özelliklerden biridir.*

## Örgütlere göre toplantı kültürü

### Toplantı Kültürü Olan Örgütler

Üst yönetim düzenli zamanlarda toplantı düzenlemenin yararına inanır.

Düzenli olarak toplantı yapılır.

Gündemsiz, tutanaksız toplantılar düzenlenmez

Toplantı zamanında başlar ve zamanında biter

Başkandan sonra toplantıya kimse giremez.

İlgili kişiler katılır.

Katılımcılar hazırlıklı gelir.

Cep telefonları kapatılır.

Dedikodu ya hiç yoktur ya da çok azdır.

Çalışanlar arasında çifte standart yapıldığı düşüncesi olmaz.

Çalışanlar özgürce fikirlerini tartışırlar.

Toplantılarda sorunların çözüleceği inancı vardır.

Yönetimin kendilerini önemseyemediğini düşünürler

Sorunlar toplantılarda çözülür.

Sonuçlar takip edilir ve ilgili kişilere sonuçlar iletilir.

### Toplantı Kültürü Olmayan Örgütler

Üst yönetim toplantıların yararına inanmaz.

Toplantılar düzenli olarak yapılmaz.

Gündem hazırlanmaz, tutanak tutulmaz

Toplantı zamanında başlamaz ve zamanında bitmez.

İsteyen istediği anda toplantıya girer.

İlgili ilgisiz herkes katılır.

Katılımcılar hazırlık yapmazlar.

Sık sık cep telefonları çalar.

Çalışanlar arasında dedikodu fazlasıdır.

Çalışanlar arasında ayrımcılık yapıldığı görüşü hâkimdir.

Çalışanlar konuşmaktan korkarlar ya da susarlar.

Hiçbir sorunun çözülmediği ve çözülmeyeceği görüşü hâkimdir.

Yönetim tarafından önemsenmediklerini hissederek

Problemler kapalı kapılar ardında çözülür.

Toplantının sonuçları takip edilmez.



*Sunum bitti....*