



PILLARRISE
CONSULTING

PİLLARRİSE AKADEMİ • E-KİTAP 10

Toplantı Yönetimi

Sekiz kişilik bir saatlik toplantı, sekiz saatlik iş gücüdür. Toplantıyı en pahalı iletişim biçimi olmaktan çıkarmak üzerine.

İçindekiler

Toplantılar iş hayatının en çok şikâyet edilen, en az iyileştirilen parçasıdır. Bu kitap, hangi toplantının yapılmaması gerektiğini, yapılacaksa nasıl kurulacağını ve karar çıkmasının nasıl sağlanacağını anlatıyor.

1 Toplantının gerçek maliyeti

2 Üç toplantı türü

3 Toplantıyı kurmak

4 Toplantıyı yönetmek

5 Karar ve takip

6 Toplantı düzenini temizlemek

+ Toplantı düzeni denetim listesi

Toplantı Yönetimi · PillarRise Akademi e-kitap dizisi

Yayımlayan: PillarRise Danışmanlık ve Eğitim Limited Şirketi

akademi.pillarrise.com · akademi@pillarrise.com

Bu kitap ücretsizdir ve serbestçe paylaşılabılır. İçeriği değiştirilerek ya da kaynak gösterilmeden çoğaltılamaz.

Toplantının gerçek maliyeti

Takvimde bir saat görünen şey, aslında çok daha fazlasını tüketir.

Bir toplantının maliyeti süresi değil, süre çarpı katılımcı sayısıdır. Sekiz kişilik bir saatlik toplantı sekiz saatlik iş gücü demektir — bir kişinin tam gününden fazlası. Haftada üç böyle toplantı, bir kişilik istihdam maliyetine yaklaşıp.

Üstelik görünen maliyet bu kadar da değildir. Toplantı, öncesindeki yarım saatlik konsantrasyonu ve sonrasındaki toparlanma süresini de yer. Gün ortasına konan bir toplantı, günü ikiye böler ve iki parçanın hiçbirinde derin çalışma yapılamaz.

BİR HESAP YAPIN

Önümüzdeki hafta katıldığınız tüm toplantıların süresini katılımcı sayısıyla çarpıp toplayın. Çıkan katılımcı-saat rakamı, o hafta toplantılara ayrılan gerçek iş gücüdür. Çoğu yöneticiyi rahatsız eder.

Neden bu kadar çok toplantı var

- Karar verme sorumluluğunu paylaşma isteği — toplantıda alınan kararın sahibi belirsizleşir
- Bilgilendirme alışkanlığı — yazıyla iletebilecek şey sözlü anlatılır
- Dışlanma kaygısı — “beni de çağırın” kültürü
- Toplantının iş sayılması — meşgul görünmenin en kolay yolu
- İptal etmenin zorluğu — bir kez kurulan düzenli toplantı sonsuza kadar sürer

Yapılmaması gereken toplantılar

Bir toplantı yapmadan önce tek bir soru: bu, yazıyla halledilebilir mi? Cevap evetse yapmayın. Yazı, okuyanın kendi hızında ilerlemesine izin verir, kayıt bırakır ve kimsenin takvimini bölmez.

TOPLANTI GEREKİR

- Karar tartışma gerektiriyorsa
- Duygu ya da gerilim varsa
- Ortak bir şey üretilecekse
- Karmaşık konu yüz yüze açıklanacaksa

YAZI YETERLİDİR

- Durum bildirimi yapılacaksa
- Rakam paylaşılacaksa
- Karar zaten verilmişse
- Herkes sırayla konuşup çıkacaksa

Üç toplantı türü

Bir toplantının işe yaramamasının en yaygın sebebi, iki farklı işi aynı anda yapmaya çalışmasıdır.

Her toplantı üç türden birine ait olmalıdır ve bu, davetin ilk satırında yazmalıdır. Türü karışan toplantı, hem bilgilendirme hem tartışma hem karar olmaya çalışır ve üçünü de yarım bırakır.

TÜR	AMAÇ	SÜRE	KİM KATILIR
Bilgilendirme	Bir şeyin duyurulması, soruların yanıtlanması	15–30 dk	Bilmesi gerekenler
Tartışma	Seçeneklerin üretilmesi, bakışların çarpışması	45–60 dk	Konuya katkı verebilecekler
Karar	Bir seçeneğin seçilmesi ve sahiplenilmesi	30–45 dk	Kararı verecek ve uygulayacaklar

TÜRÜ SÖYLEMEK

Toplantı davetinin ilk satırına şunu yazın: “Bu bir karar toplantısıdır. Sonunda X konusunda karar verilecek.” Bu tek cümle, katılımcıların nasıl hazırlanacağını ve nasıl davranacağını belirler.

Düzenli toplantılar

Bir ekibin üç düzenli toplantıya ihtiyacı vardır ve fazlası genellikle israftır.

- Günlük kısa buluşma — 10–15 dakika, ayakta. Herkes üç şey söyler: dün ne yaptım, bugün ne yapacağım, neye takıldım. Sorun çözülmez, yalnızca görünür kılınır.
- Haftalık değerlendirme — 45–60 dakika. Hedeflerin durumu, kararlar, engellerin kaldırılması.
- Aylık geri dönüş — 60–90 dakika. İş konuşulmaz; işin nasıl yapıldığı konuşulur. En çok atlanan, en değerli olanı.

Üçüncüsünde tek kural vardır: kimse suçlanmaz. Bu kural bir kez çiğnenirse o toplantı bir daha hiçbir işe yaramaz.

Toplantıyı kurmak

İyi bir toplantının yüzde sekseni başlamadan önce belirlenir.

Gündem

Gündem yazmak beş dakika sürer; gündemsiz toplantı bir saat sürer ve sonuç vermez. İyi bir gündem madde başlıkları değil, sorulardır: “Bütçe” bir başlıktır, “Ekim bütçesindeki 200 birimlik açığı nasıl kapatacağız?” bir gündem maddesidir.

- Her maddenin yanına süre yazın — süre yazılmayan madde tüm toplantıyı yer
- Her maddenin yanına türünü yazın (bilgi / tartışma / karar)
- En önemli maddeyi başa koyun; sona kalan madde konuşulmaz
- Gündemi en az bir gün önce gönderin; toplantıda dağıtılan gündem gündem değildir

Kimi çağırmalı

Katılımcı listesi, toplantının maliyetini doğrudan belirler. Nezaket olsun diye çağrılan kişi, nezaket görmez — vakti çalınır. Üç soruyla eleyin: bu kişi karar verecek mi, karara katkı verecek mi, yoksa yalnızca bilgilenecek mi? Üçüncüyse notu gönderin, çağırmayın.

İKİ PİZZA KURALI

Bir toplantıya iki pizzanın doyuramayacağı kadar çok kişi katılıyorsa, toplantı fazla kalabalıktır. Yedi-sekiz kişiden sonra tartışma niteliği hızla düşer; birkaç kişi konuşur, geri kalanı izler.

Süre

Toplantılar kendilerine ayrılan süreyi doldurur. Altmış dakikaya kurulan toplantı altmış dakika sürer; kırk beş dakikaya kurulan toplantı kırk beş dakikada aynı işi bitirir. Varsayılan sürenizi kırk beş dakikaya çekmek, hiçbir şey kaybettirmeden zaman kazandırır.

Toplantıyı yönetmek

Toplantıyı yöneten kişi, en çok konuşan kişi değildir.

Açılış

İlk iki dakikada üç şey söyleyin: neden buradayız, sonunda ne çıkacak, ne kadar süreceğiz. Bu üçü söylenmediğinde katılımcılar toplantının ortasına kadar ne yapacaklarını tahmin etmeye çalışır.

Konuşma dengesi

Her toplantıda birkaç kişi konuşur, birkaç kişi susar. Susanlar genellikle katılmadıkları için değil, araya girme fırsatı bulamadıkları için susar. Bunu düzeltmek yöneticinin işidir.

- Sessiz kalana doğrudan söz verin: “Senin bu konuda ne düşündüğünü merak ediyorum.”
- Sürekli konuşanı kesmek yerine yönlendirin: “Bunu not aldım, başkalarını da duyalım.”
- Sıra usulü kullanın — herkesten kısa bir görüş alın, sonra tartışın.
- En kıdemli kişi en son konuşsun; ilk konuşursa kimse aksini söylemez.

SESSİZLİK ONAY DEĞİLDİR

Bir teklife itiraz gelmemesi, herkesin katıldığı anlamına gelmez. Bunu test etmenin yolu şudur: “Bu kararın işlemeyeceğini düşünen biri var mı? Varsa şimdi söyleyin, sonra değil.” Bu cümle, koridor konuşmalarının çoğunu önler.

Konudan sapma

Toplantılar sapar; bu normaldir. Sapmayı yönetmenin yolu, ortaya çıkan yeni konuyu bir kenara yazmaktır: “Bu önemli ama bugünkü konumuz değil, listeye aldım.” Böylece hem konu kaybolmaz hem toplantı dağılmaz.

Karar anı

Tartışma bir noktada bitmeli ve karar alınmalıdır. Karar biçimini baştan söylediyse bu kolaydır. Söylemediyse, tartışma kendiliğinden bitmez — herkes sonunda birinin karar vermesini bekler ve o kişi belli değilse toplantı kararsız kapanır.

Karar ve takip

Yazılmayan karar alınmamıştır.

Toplantıların en yaygın başarısızlığı, karar alınmış gibi bitip hiçbir şeyin değişmemesidir. Sebep neredeyse her zaman aynıdır: karar somutlaştırılmamış, kime ait olduğu ve ne zamana kadar yapılacağı yazılmamıştır.

Kim - ne - ne zaman

Her karar maddesi üç bilgiyle kapanmalıdır. Üçü de yazılmamışsa, o madde bir karar değil bir niyettir.

Niyet: “Tedarikçi araştırması yapalım.”

Karar: “Ahmet, üç alternatif tedarikçiden fiyat alacak. 12 Eylül Cuma’ya kadar. Sonuçları haftalık toplantıda paylaşacak.”

Toplantı notu

Not, toplantının kaydı değil kararların listesi olmalıdır. Kimin ne dediğini yazmak gereksizdir ve savunmacı bir kültür üretir. Yalnızca kararlar, sorumlular ve tarihler yazılır — bir sayfayı geçmez.

- Notu 24 saat içinde gönderin; bir hafta sonra kimse hatırlamaz
- Yalnızca karar ve aksiyonları yazın
- Bir sonraki toplantının ilk maddesi, geçen toplantının aksiyonları olsun
- Yapılmamış bir aksiyon varsa sebebini sorun — sormazsanız liste bir daha ciddiye alınmaz

EN ETKİLİ TEK DEĞİŞİKLİK

Toplantıda alınan kararları, toplantı bitmeden yüksek sesle özetleyin ve her birini sorumlusuna onaylatın. Bu iki dakika, toplantının uygulanma oranını belirgin biçimde yükseltir — çünkü herkes neyi taahhüt ettiğini aynı anda duyar.

Toplantı düzenini temizlemek

Mevcut toplantılarınızın önemli bir kısmı, bir kez kurulduğu için devam ediyor olabilir.

Toplantı envanteri

Takviminizdeki tüm düzenli toplantıları listeleyin ve her biri için üç soruya cevap verin: bu toplantının amacı ne, son üç toplantıda hangi karar çıktı, iptal edilse ne olur? Üçüncü sorunun cevabı “hiçbir şey” ise, o toplantıyı iptal edin.

Deneme yöntemi

İptal etmekte tereddüt ediyorsanız askıya alın: bir ay boyunca yapmayın ve ne olduğunu izleyin. Bir şey aksarsa geri getirirsiniz ve o toplantının gerçekten gerekli olduğunu öğrenmiş olursunuz. Hiçbir şey olmazsa zaten cevabınızı almışsınızdır.

TOPLANTISIZ BLOK

Ekip olarak haftada yarım gün “toplantı yok” bloğu belirlemek, derin çalışma için korunmuş bir alan yaratır. Bu blok herkes için aynı anda olmalıdır; kişiye özel bloklar toplantı kurulmasını engellemez.

Çevrimiçi toplantılar

- Kamerayı zorunlu tutmayın ama teşvik edin; kapalı kameralı toplantıda katılım hızla düşer
- Yirmi beş ve elli beş dakikalık toplantılar kurun — arka arkaya gelen toplantılar arasında nefes payı kalsın
- Ekran paylaşırken tek pencere paylaşın; tüm masaüstü hem dağıtır hem istenmeyen bilgi gösterir
- Sohbet kutusunu kullanın — söz alamayan kişiler oradan katkı verebilir

Son söz

Toplantı sorunu, aslında bir öncelik ve netlik sorunudur. Neyin toplantı gerektirdiğini, kimin karar verdiğini ve ne zamana kadar yapılacağını net olan bir kurumda toplantılar zaten azdır ve kısadır. Toplantı düzeninizi iyileştirmek, çoğu zaman toplantıları değil karar düzeninizi iyileştirmek demektir.

Toplantı düzeni denetim listesi

Önümüzdeki iki hafta boyunca düzenlediğiniz her toplantı için bu listeyi geçin. Alışkanlık hâline geldiğinde listeye gerek kalmaz.

-
- ☐ Bu toplantının yazıyla halledilip halledilemeyeceğini sordum.
 - ☐ Toplantının türünü belirledim (bilgilendirme / tartışma / karar).
 - ☐ Türü davetin ilk satırına yazdım.
 - ☐ Gündemi hazırladım ve maddeleri soru olarak yazdım.
 - ☐ Her maddenin yanına süre yazdım.
 - ☐ Gündemi en az bir gün önce gönderdim.
 - ☐ Katılımcı listesini “karar verecek / katkı verecek / bilgilenecek” diye eledim.
 - ☐ Yalnızca bilgilenecek kişileri çağırmadım, notu gönderdim.
 - ☐ Toplantıyı kırk beş dakikaya kurdum.
 - ☐ İlk iki dakikada neden buradayız, ne çıkacak, ne kadar süreceğiz dedim.
 - ☐ Sessiz kalan birine doğrudan söz verdim.
 - ☐ En kıdemli kişi olarak en son konuştum.
 - ☐ Konudan sapan bir konuyu listeye alıp toplantıyı geri getirdim.
 - ☐ Kararları toplantı bitmeden yüksek sesle özetledim.
-

☐ Her karar için kim – ne – ne zaman yazdım.

☐ Notu 24 saat içinde gönderdim.

☐ Bir sonraki toplantıya geçen toplantının aksiyonlarıyla başladım.

☐ Düzenli toplantılarımı listeleyip en az birini askıya aldım.

SIRADA NE VAR

Okumak bir adım. Uygulamak ayrı bir iş.

Bu kitaptaki yöntemleri ekibinize yerleştirmek istiyorsanız, aynı konuyu canlı oturumda çalışıyoruz: [Pillarsize](#) (8 saat). Örnekler sizin sektörünüzden seçilir, uygulama ekibinizin gerçek durumu üzerinden yapılır.

Hangi programın işinize yarayacağından emin değilseniz, otuz dakikalık ücretsiz ön görüşmede birlikte belirleyelim. Bağlayıcı değildir.

Eğitim programları • akademi.pillarrise.com/kurumsal-egitimler/

Ücretsiz ön görüşme • akademi.pillarrise.com/randevu/

E-posta • akademi@pillarrise.com

WhatsApp • [+90 546 232 34 26](https://wa.me/905462323426)