

# PROTOKOL YÖNETİMİ

**Doç. Dr. Ahmet TAYLAN**  
**Mersin Üniversitesi İletişim Fakültesi**

Kamusal alanda çalışanların davranış biçimleri hukuk kuralları ile düzenlenmiştir. Kamusal alanda ve iş ortamında çalışanların sosyal davranış biçimleri ise toplumca ve kurumca benimsenen ve yerleşen, toplum ve kurum kültürüne dayalı sosyal normlardan oluşmaktadır. Bu nedenle kamusal yaşamda sosyal davranışları oluşturan protokol kuralları ile saygı ve nezaket kuralları iç içedir.

Kamusal protokol kuralları ile sosyal davranış kurallarını daima yerinde uygulamak gereklidir. Çünkü bir sosyal davranış kuralı kamusal alanda ve resmi ortamda uygulandığı zaman üste saygısızlık olmakta, kamusal bir protokol kuralı da özel veya sosyal ortamda uygulandığı zaman yalakalık ya da yağcılık olarak değerlendirilmektedir.

Sosyal davranış kuralları her ülkede ve yörede hukuksal kurallara, toplumsal gelenek ve göreneklere (görgü kurallarına), dini ve ahlaki değer yargılarına dayalı iletişim ve davranışlar bütünüdür.

Resmi ve toplumsal yaşamda protokol ve sosyal davranış kurallarını oluşturan öğeler şöyle sıralanır...

## **PROTOKOL KURALLARI:**

- Hukuk kuralları (Anayasa, uluslararası anlaşma, yasa, tüzük ve yönetmelikler)
- Yönetimsel kurallar (Yönergeler, genelgeler)
- Ulusal normlar (Ulusal/tarihsel değerler)
- Kurumsal normlar (Kurum kültürü/kurumsal değerler)
- Sosyal normlar (Sosyal davranış kuralları)

## **SOSYAL DAVRANIŞ KURALLARI:**

- Hukuk kuralları
- Örf ve adetler (Törelere, gelenekler)
- Görgü kuralları (Saygı ve nezaket kuralları)
- Ahlak kuralları
- Din kuralları

Protokol diplomatik, askeri, mülki protokol gibi farklı alanlarda karşımıza çıkar.

13 tür protokol vardır ve bunların kurallarının yaklaşık % 70'i ortaktır.

Protokol kuralları kültüre dayalı olarak yürür, bir standart yoktur.

Hükümetleri, kurumları bürokratlar yönetir. Bu yönetim tarzının şekli unsurları olmazsa olmaz kurallara dayanır.

Bu üç alanın kuralları birbirine zıttır. Özel alan evi kapsar ancak burada bile kurallar vardır. Kapıdan çıktıktan sonra bazı davranışlarınıza savcılar bile karışmaz ancak komşular karışır. Toplumsal yaşamda bazı davranışlar suç oluşturmamakla birlikte “ayıp” olarak nitelendirilir ve normlara tabi kılınır.

Davranışlarımızın kamusal normlara uygun olması protokol kuralları ile gerçekleşir. Her kurum işe eleman alırken uygun ve uyumlu insanı arar, kurumlar bilgi ve beceriyi zaten kendisi verir. Alınan personeli kurum kültürüne uygun olarak yetiştirir kurumlar.

Sosyal alanın kuralları ile kamu alanının kuralları birbirinden farklıdır, bu kurallar ayırt edilmelidir. İnsanların % 90'ı bu kuralları ayırt etmesini bilmiyorlar.

Kadınlar erkekleri genellikle çay içmelerine ve çoraplarına göre değerlendirir! Sivil yöneticiler astlarını ilk olarak genellikle ceketlerinin düğmesine göre değerlendirir!

Protokolü bilmek insana güven verir, üstünlük ve saygınlık sağlar. Protokolde her şeyin bir anlamı ve yorumu vardır. (Söz, davranış, kıyafet, hizmet, koltuk, kabul edilen yeri hediye vb.)

#### **Protokolün Anlamları:**

- 1) Törendüzen (Törenselle davranış biçimleri)
- 2) Sıradüzen (Öncelik-sonralık düzeni)
- 3) Devlet erkanı (Birinci Adamlar) ve devlet ricali (İkinci Adamlar- vekiller, yardımcıları vb.) (Protokole dahil resmi zevat – askeri erkan, mülki erkan vb.)
- 4) Protokole dahil resmi zevata ayrılan yer (Önemli yer anlamında)
- 5) Saygı ve nezaket kuralları
- 6) Anlaşma belgesi (Koalisyon protokolü, yardım protokolü vb.)

Protokol, öncelik hakkı ve kamusal alandaki davranış biçimleri olarak tanımlanmıştır. Batı ülkelerinde sosyal protokole “etiket”, resmi protokole “protokol” denilmektedir. Birinin etiketi onun düzeyini gösterir. Osmanlı’da adab-ı muâşeret, resmi teşrifat olarak adlandırılmıştır.

Protokol kamusal yaşamda bütün görüşme, kabul, ziyaret, toplantı, kıyafet, yönetsel ve sosyal davranışlardaki biçimsel kuralların bütünüdür.

#### **Protokolde en önemli konular:**

- Yöneticilerle, konuklarla ve hanımefendilerle ilişkiler (Davranış biçimleri)
- Ziyaretçileri ve konukları karşılama ve uğurlama
- İkram, yeme içme
- Giyim, görünüm

Ayrıca, kamusal ve toplumsal yaşamda askeri komutanlar, politikacılar, diplomatlar, bilim insanları, tanınmış sanatçılar, yazarlar, gazeteciler ve sporcular, işadamları, din adamları, sivil toplum kuruluşlarının başkanları protokolde kendilerine yer verilen önemli şahsiyetlerdir.

### **Protokolde en önemli yerler:**

Kamusal yaşamda mekan olarak protokol kurallarının tam olarak uygulandığı alanlar şunlardır:

- Makam odası
- Makam arabası ve resmi araba
- Toplantı ve toplantı odası
- Tören ve tören alanı
- Resmi davet ve ziyafetler (Resepsiyon, kokteyl, yemek vb.)

Bu alanlarda sosyal nezaket değil protokol kuralları geçerlidir. Çünkü bir “temsil” söz konusudur. Hatta kadın-erkek ilişkileri dahi gündelik yaşamdaki şekilde geçerli değildir.

Protokol 13 farklı alanda uygulanır:

- Uluslararası protokol
- Diplomatik protokol
- Saray protokolü
- Devlet protokolü (Cumhurbaşkanı, Kral)
- Siyasi protokol (TBMM, Parti)
- Askeri protokol
- Mülki protokol (İçişleri Bak.)
- Kamusal protokol (sivil protokol)
- Adli protokol
- Akademik protokol
- Dini protokol
- Spor protokolü
- Sosyal protokol

### **Kurumlarda protokol hizmetlerinin örgütlenmesi**

Türkiye’de devlet protokolünün ve devletlerarası protokol işlerinin yürütülmesi için Dışişleri Bakanlığında Protokol Genel Müdürlüğü kurulmuştur. Bu genel müdürlük, Devlet ve Dışişleri protokolünü diplomatik temsilciler ve uluslararası ilişkiler ile ilgili diplomatik rolü yürütmektedir. Askerî protokol hizmetleri Genelkurmay Başkanlığında ve Kuvvet Komutanlıklarında protokol subaylıkları tarafından yürütülmektedir. Mülkî protokol hizmetleri, İçişleri Bakanlığı İller İdaresi Genel Müdürlüğüne yürütülmektedir.

Kamusal protokol hizmetleri ise, bazı bakanlıklarda ve büyük kamu kuruluşlarında protokol müdürlüğü ya da protokol basın ve halkla ilişkiler müdürlüğü tarafından, bazı kuruluşlarda da dış ilişkiler müdürlüğü, özel kalem müdürlüğü tarafından yürütülmektedir.

### **PROTOKOLDE TEMEL ÖĞELER**

Kamu kurum ve kuruluşlarında, törensel olarak yapılan organizasyonun; bu organizasyonun yapıldığı alanın ve salonun (mekânın); bu mekânda kullanılan eşya ve malzemenin; giyilen

kıyafetin; yapılan konuşmaların ve davranışların; sunulan ikramların, verilen hizmetlerin, takdim edilen çiçek ve hediyelerin protokol olarak önemli bir anlamı ve yorumu vardır.

Bu nedenle, protokolda bir kişinin veya kurumun önemi ve saygınlık düzeyi, dışa yansıyan bu öğelerle ölçülür ve değerlendirilir.

**1. Organizasyon (Düzen):** Protokolda en önemli öge, törenlerin ve törensel etkinliklerin, resmi davet ve ziyafetlerin organizasyonu, yani düzenidir. Zira, protokolün bir anlamı da törendüzendir. Bu yüzden, protokol olarak her törenin ve törensel etkinliğin, her davet ve ziyafetin en iyi biçimde düzenlenmesi (organize edilmesi) ve gerçekleştirilmesi gerekir.

Örneğin, bir resepsiyonda salon düzeni, konukları karşılama ve uğurlama düzeni, ikram ve servis düzeni, teknik ve ergonomik düzen (aydınlatma, havalandırma, ses ve ışık düzenleri) konukları olumlu/olumsuz etkileyen önemli göstergelerdir. Bu nedenle, protokolda başarı iyi bir organizasyona bağlıdır.

**2. Kılık-Kıyafetler:** Protokolda; erkeklerde üniforma, frak, smokin ve jaketatay; kadınlarda üniforma ve tayyör resmi; erkeklerde koyu renk takım elbise; kadınlarda da uzun etek (tuvalet) yarı resmi kıyafetlerdir. Toplantı ve törenlerde, davet ve ziyafetlerde, kurumsal etkinliklerde, resmi ziyaret ve görüşmelerde kişinin temsil ve protokol niteliği daima kılık kıyafetiyle değerlendirilir.

Bu yüzden, kıyafet olarak uygun olmayan kişi hem kendini hem de kurumunu olumsuz temsil eder. Bu nedenle, protokolda (kamusal ve toplumsal yaşamda) kıyafetin önemi büyüktür. Çünkü kıyafet, kişinin hem görünüşünü hem de davranışını değiştirir.

**3. Davranışlar:** Protokol, saygı ve nezaket kuralları olarak davranış bilgisidir. Bu yüzden, protokolda davranışlar yöntem ve biçim yönünden çok önemlidir. Zira bütün davranışlar, önce insanın kendisini sonra kurumunu (yurt dışında da ülkesini) olumlu ya da olumsuz olarak yansıtır.

Bu nedendir ki; “İnsanlar, kıyafetlerine göre karşılanırlar, davranışlarına göre uğurlanırlar” denmiştir. Çünkü her davranışın ve davranış tarzının protokolda bir anlamı ve yorumu vardır. Bu yüzden, her yönetici ve temsil görevi olan her kamu görevlisi, kamusal ve toplumsal yaşamda protokol kurallarına davranışsal olarak uymak durumundadır.

**4. Konuşmalar:** Kamusal yaşamda bütün yöneticiler temsil ve protokol gereği daima kurumları adına konuşur ve resmi konuşma yaparlar. Resmi konuşma, protokol konuşmasıdır. Bu yüzden, her yönetici protokol kurallarına uygun olarak konuşmasını bilmeli; konuşma bilgi ve becerisini geliştirmelidir. Özellikle toplantı ve törenlerde yapılan protokol konuşmaları yöneticileri değerlendirme ve topluluğu etkileme açısından çok önemlidir.

**5. Mekan, Eşya ve Malzemeler:** Protokol kurallarının uygulandığı mekânlar makam odaları, toplantı ve brifing odaları, tören alanları ve salonları ile resmi davet ve ziyafetlerin verildiği salonlardır. Bu mekânlar, protokol kurallarının tam olarak uygulandığı resmi yerlerdir.

Bu nedenle, bu mekânlarda kullanılan bütün eşya ve malzemeler de protokole ve kurumun niteliğine uygun olmalıdır. Zira, protokolün uygulandığı mekânların (oda, salon ya da alan) ve bu mekânlarda bulunan ve kullanılan bütün eşya ve malzemelerin, araç ve gereçlerin; oturlan koltuk

ve sandalyelerin; konulan masa ve kürsünün; kullanılan kâğıt ve kalemlerin; oda ya da salondaki aydınlatma, havalandırma ve ısıtma sisteminin; ses düzeninin, o kurumun önemi ve düzeyi açısından büyük bir anlamı vardır.

**6. İkramlar:** Konuklara ve ziyaretçilere evsahibi yönetici olarak kurum adına yapılan her ikram, yöneticinin ve kurumun düzeyini ve aynı zamanda bu konuklara ve ziyaretçilere verilen önemi ve değeri gösterir. Bu nedenle, ikram edilen yiyecek ve içeceklerin türü ve kalitesi, zenginliği, çeşitliliği ve yeterliliği protokolde oldukça önemlidir.

**7. Çiçek ve Hediyeler:** Kamusal ve toplumsal yaşamda çiçek ve hediye sunmak önemli bir protokol görevidir. Özellikle, kuruma davetli ya da ziyaretçi olarak gelen ve kabul edilen yabancı kişi ve heyetlere sunulan ya da bir dış ülkeye davetli olarak gidildiğinde evsahibi kurum yöneticisine sunulan hediyelerin, o kişinin ve kurumun ya da devletin üstünlüğü ve saygınlığı açısından büyük bir önemi ve anlamı vardır.

Bu nedendir ki; tarih boyunca devlet başkanları, kendilerini ziyaret eden yabancı devlet başkanlarına veya temsilcilerine; ziyaret ettikleri ülkelerin devlet başkanlarına kendi zenginliklerini, güçlerini, büyüklüklerini ve üstünlüklerini göstermek ve onlardan daha çok saygı görmek için çok değerli ve çeşitli armağanlar sunmuşlardır.

## PROTOKOLDE GENEL İLKELER

Protokol, kamusal yaşamda törensel ve biçimsel davranış kuralları bütünüdür.

Bir yöneticinin başarısını;  
%34 temsil niteliği (protokol)  
%33 bilgi ve becerisi (iş)  
%33 kişiliği oluşturur.

Protokol kuralları, kurumsal, ulusal ve uluslararası düzeyde diplomatik, hukuksal, toplumsal ve yönetsel birtakım genel ilkelere dayanmaktadır.

### 1. Saygı ve Nezaket

Protokol ilke olarak saygı ve nezakettir. Çünkü kamusal ve toplumsal yaşamda uygulanan protokol ve sosyal davranış kurallarının temeli saygı ve nezakettir. Bu nedenle, protokol ile saygı ve nezaket kuralları iç içedir.

Çünkü toplumsal yaşamda olduğu gibi kamusal yaşamda da örgütlerde tüm çalışma ilişkileri, ast-üst ilişkileri ve günlük sosyal ilişkiler daima saygı ve nezaket kurallarına uygun olarak yürütülür.

Saygı ve nezaketin temeli de üstleri, yaşça büyükleri, yaşlıları, kadınları, konukları, malûl ve gazileri, engellileri ve çocukları her zaman saymak ve onları korumak ve kollamaktır.

Ancak, saygı daima karşılıklıdır. Başkalarından saygı görmek için, önce kişinin başkalarına saygılı olması gerekir. Bu yüzden, saygı önce hak edilmelidir. Saygılı olmak, “size saygı duyuyorum” ya

da “ben herkese saygılıyım” demek değildir. Gerçek saygı, kişiye önem ve değer vermek ve bunu samimî ve nazik bir davranışla göstermektir.

## 2. Öndegelme (Sıradüzen)

Protokolde öndegelme, kişi ve/veya kurumların protokol sıralamasında en önemli ilkedir. Zira, protokol tanımlarından biri de öndegelme sıralaması, yani sıradüzendir.

Öndegelme, “öncelik-sonralık” olarak ifade edilir; “görev, makam ve unvan sahiplerinin, törensel bir sıradüzeninde, başka herhangi bir katılanın önünde ya da ardında yer almaları sonucunu doğuran sıralama” olarak tanımlanabilir.

İlke olarak, protokolde öndegelme, protokol sıralama düzeninde hiyerarşik olarak önde (üstte) yer alma hakkıdır. Bu yüzden, öndegelme hakkı hiyerarşik yapıdan ya da statüden doğar. Örneğin, üst unvan taşıyan kişi daima önde gelir.

Her ülkede, devlet organlarının ve kurumlarının öndegelme sırası, o devletin tarihsel ve geleneksel yapısından ve Anayasasından kaynaklanır. Bu yüzden, her ülkede protokol sıradüzeni değişiktir. Protokolde, öndegelme sıralaması protokolün en önemli konusudur. Zira bütün devlet organları ile devlet kurumları ve bunların başı ve temsilcisi olan yöneticiler başkentte, il ve ilçelerde yapılan toplantılarda, davetlerde, ziyafetlerde, kabullerde, törenlerde, karşılama ve uğurlamalarda, oturma ve sıralanma düzenlerinde daima öndegelme sıralarına göre yer alırlar.

Protokolde öndegelme sıralamasında göz önünde bulundurulmuş ölçütler şunlardır:

- Anayasal ve Yasal Sıralama: Türkiye’de devlet organlarının ve kurumlarının temel sıralaması Anayasa’da yer alan düzenleme ve sıralamadır. Buna göre, T.C. Devleti’nin temel düzeni yasama, yürütme ve yargı olarak belirlenmiştir. Bu organlara bağlı kurumlar ve kişiler daima bu sıralamaya göre yer alırlar.
- Makam Unvanı: Protokolde, temsil edilen makam unvanı, kişinin taşıdığı rütbe, tıtr, sıfat, statü ve yaş gibi resmî ve sosyal öğelerden önce gelir. Bu yüzden kişi, temsil ettiği makamın protokoldeki yerini alır. Örneğin, kamusal yaşamda bir kurumun genç bir müsteşarı, başka bir kurumun yaşlı bir genel müdüründen önde ve önce gelir. Çünkü, kamusal yaşamda hiyerarşik olarak üst olan makamlar ve unvanlar, ast olan makamlar ve unvanlardan önce gelir.
- Kuruluş Tarihi: Eş düzeyde olan kurumların protokolde sıralaması, bu kurumların kuruluş tarihlerine göre yapılır. Örneğin bakanlıkların protokol sırası, kuruluş tarihlerine göre belirlenmiştir.
- Üst Unvan/Rütbe: Resmi protokolde kişilerin öndegelme sıralamasında uygulanan temel ilke, kişinin taşıdığı unvan ve/veya rütbedir. Bu yüzden, üst unvan ve/veya üst rütbe taşıyan kişi protokolde daima önde gelir. Resmi protokolde kadın ya da erkek olma, yaşlı ya da genç olma önde veya sonra gelmeyi etkilemez. Protokolde üst unvan taşıyan genç bir erkek, ast unvan taşıyan yaşça büyük bir kadından önce gelir. Çünkü resmi protokolde esas olan unvan veya rütbedir. Kadınların önceliği yalnızca sosyal alanda ve sosyal protokoldedir.

Protokolde önde ve önce gelmenin uygulaması, sağdan sola sıralanma veya orta merkezli oturmaktır. Sıralanmada, 1 numara sağ başta olduğu zaman astları solunda yer alırlar. Oturma

düzeninde 1 numara orta merkezde olduğu zaman, astları bir sağında, bir solunda olmak üzere sıralanırlar.

### 3. Kıdem (Öncegelme)

Protokolde kıdem ya da kıdemli olma, eş düzeyde olan, aynı unvan veya rütbeyi taşıyan kişiler arasında uygulanan bir tür öncegelme ilkesidir. Bu yüzden, kıdem (öncegelme) ilkesi, genel olarak eşitler arasında ve yatay protokol sıralamasında uygulanan bir ölçüttür. Ayrıca, eş düzeyde olan kişi ve/veya kurumlar arasında astlık ve üstlük oluşturmamak için, protokolde öncelik sıralaması yatay olarak yapılır.

Kıdemli olma (öncegelme) hakkı, bir kurumda aynı unvan, rütbe, mevki, statü, kariyer ve meslekte daha önce göreve başlamak demektir. Örneğin, kurumlarda aynı unvanı taşıyan müsteşar yardımcıları, genel müdür yardımcıları, müfettişler, mühendisler, doktorlar, uzmanlar ya da aynı rütbeyi taşıyan subaylar ve polisler daima kıdemlerine (göreve başlama tarih ve saatlerine) göre öncelik sırası taşırlar.

Aynı biçimde, bir ülkede görevli diplomatik misyon şefi büyükelçilerin sıralaması da, buldukları ülkenin Devlet Başkanına güven mektuplarını sunma ve resmen göreve başlama tarih ve saatlerine göre belirlenir. Ancak, misyon şefi bulunmaz ve yerine maslahatgüzar (elçi müsteşar) katılır ise, bu maslahatgüzar büyükelçinin sırasını değil, diğer maslahatgüzarlar arasındaki kendi yerini alır.

Protokolde kıdemlilik (öncegelme) hakkının ve sıralamasının ölçütleri şunlardır:

a. Göreve Başlama Tarihi: Aynı unvan, rütbe, mevki ve statüde bulunan eş düzeydeki kişilerin kıdem (öncelik) sıralamasında uygulanan ölçüt, göreve başlama tarihidir. Göreve başlama üç şekilde olur:

- **Kuruma Giriş Tarihi:** Bütün memurlar, kurumda göreve başladıkları gün ve saatte kıdem alırlar.
- **Mesleğe/Kariyere Giriş Tarihi:** Diplomatlar, kaymakamlar, müfettişler, mühendisler, doktorlar, uzmanlar, öğretim üyeleri (profesörler) vb., kariyere ya da mesleğe başlama tarih ve saatine göre kıdemli olma (öncelik) hakkı kazanırlar.
- **Son Göreve Başlama Tarihi:** Yönetim kurulu üyeleri, müsteşar yardımcıları, genel müdür yardımcıları vb. bu göreve başlama tarih ve saatlerine göre kıdemleri (öncelikleri) belirlenir.

b. Okuldan Mezuniyet Tarihi ve Mezuniyet Derecesi: Subaylar ve polisler okuldan mezuniyet tarihlerine ve mezuniyet derecelerine göre kıdem sıralaması alırlar.

c. Giriş Sınavı Puanı: Bazı kuruluşlarda uzman yardımcısı, denetçi yardımcısı ve müfettiş yardımcısı gibi aynı unvanda olan ve aynı zamanda atanmaların kıdemleri, giriş sınavında aldıkları puanlara göre yapılmaktadır.

d. Yaş: Bir toplantıda, kurul ya da komisyonda, tüm eşitler arasında bir başkan, temsilci, sözcü ya da kâtip seçmek gerektiğinde, daima yaş kriteri uygulanır. En yaşlı olan başkan ya da temsilci; en genç olan da kâtip olarak seçilir.

e. Alfabetik Sıralama: Eş düzeyde ve eşitler arasında uygulanan protokolsüz sıralama yöntemi alfabetik sıralamadır. Örneğin iller, siyasal partiler, milletvekilleri, öğretim üyeleri davetiyelerde, yazılı metinlerde, toplantılarda ve törenlerde alfabetik olarak sıralanırlar. Ancak yazının altında, bu sıralamanın alfabetik olduğu belirtilmelidir.



#### 4. Temsil

Kamusal yaşamda ve protokolde hiç kimse kendisi değildir ve kendisini temsil etmez; daima kurumunu (örgütünü) temsil eder. Bu yüzden, her yönetici daima kurumu adına konuşur ve kurumu adına hareket eder. Bu nedenle, protokolde temsil görevi ve işlevi nezaketen de olsa devredilemez ve terk edilemez. Örneğin, genç ve kibar bir erkek yönetici, saygı ve nezaket gereği yaşlı ya da hanım bir astını protokolde öne alamaz. Böyle bir davranış, hem kendisinin temsil niteliği taşımadığını gösterir hem de temsil ettiği kurumunun itibarını düşürür.

Kişilerde ve özellikle yöneticilerde temsil niteliği ve işlevi en çok kılık-kıyafette, dış görünümde, konuşma ve görüşmelerde, insan ilişkilerinde ve davranış biçimlerinde ortaya çıkar. Bu yüzden, protokolde ve yönetimde temsil niteliği taşımak, uygun giyinmek, uygun konuşmak ve uygun davranmak; tek kelimeyle, uygun olmaktır.

Örgütsel yaşamda beş tür temsil söz konusudur:

a. Kurum Amiri: Her örgütü daima kurum âmiri yönetici temsil eder. Yönetici, örgütün kişiselleşmiş bir simgesidir. Bu sıfatla yönetici, örgütünü dış ilişkilerde, görüşmelerde, toplantılarda, törenlerde, davetlerde, ziyafetlerde diğer kişi ve kuruluşlara (üçüncü şahıslara) karşı temsil eden kişidir.

Yönetici bu yerlerde, konuşmalarında, davranış biçimlerinde ve tüm ilişkilerinde daima örgütü adına konuşur ve örgütü adına hareket eder. Özellikle Türk kamu yönetiminde temsil niteliği ve işlevi en önemli niteliklerdir.

b. Kurum Temsilcisi: Kurum temsilciliği mevzuat ile verilmiş bir hak ve yetkidir. Kurumun yurt içindeki bölge, il ve ilçe müdürleri ile yurt dışındaki müşavir ve ataşeleri kurumun yasal temsilcileridir. Kurum temsilcisi olan bu kişiler, kendi unvanları ne olursa olsun, kurumun protokoldeki yerini alır ve kurumu temsil ederler.

c. Yönetici Temsilcisi: Yönetici temsilcisi, yöneticinin kendisi veya kurumu adına bir yardımcısını ya da astını kurum dışında bir etkinlikte (davette, törende, toplantıda vb.) geçici olarak görevlendirmesidir. Yönetici tarafından görevlendirilen bu temsilci, protokolde temsil ettiği kurumun ve yöneticinin yerinde değil, kendi unvanına uygun yerde bulunur. Çünkü bir yönetici görevi başında (bürokratlar görev yaptığı il içinde, başbakan ve bakanlar Türkiye içinde) olduğu sürece, kendisine vekâlet ve kurumu temsil söz konusu değildir.

Bir yönetici, üst makamlardan kendi adına ve sıfatına gelen bir davete bizzat kendisi katılmak zorundadır. Önemli bir mazereti olsa da, üst davete bir yardımcısını ya da astını vekâleten veya temsilen gönderemez. Ancak mazeret beyan ederek davete katılmaz. Eş düzey kişi ve kuruluşlardan gelen bir davete katılma konusunda, daima karşılıklılık ilkesi uygulanır.

d. Vekil Yönetici: Yönetici kadrosu boş olduğu zaman yerine vekil olarak atama; yönetici geçici olarak görevden ayrıldığı zaman vekil olarak görevlendirme yapılır. Vekil olarak atanan yönetici, asıl yönetici gibidir; asılın tüm hak ve yetkilerini kullanır. Yöneticinin izinli, raporlu, il ya da yurt dışında görevli olması durumunda (kadro dolu iken), belirli bir süre için vekil olarak görevlendirilen yönetici ise, asıl yöneticinin kendisine bıraktığı görev ve yetkileri kullanır. Başbakan ve bakanlar, yurt içinde oldukları süre içinde kendilerine vekâlet söz konusu değildir. Sadece yurt dışına çıktıklarında bir bakan öteki bakana vekâlet edebilir.



e. Eş: Yöneticilerin eşleri de sosyal protokol olarak yöneticiyi temsil ederler. Ancak, eş bu temsil hakkını kamusal alanda eşiyile birlikte olduğu zaman kullanır. Bu yüzden eş, kamusal alanda ve kamusal bir etkinlikte yönetici olan eşiyile birlikte ev sahibi olarak yer aldığı durumlarda kamusal kurallara uymak zorundadır. Ancak eş, kamusal alanda veya kamusal bir etkinlikte tek başına olduğu zaman eşini temsil etmez ve eşinin yerini almaz. Bu durumda eş, kamusal kurallara değil, sosyal kurallara uyar.

### **5. Düzey Eşitliği ve Denklik**

Toplumsal, siyasal ve kamusal yaşamdaki tüm ilişkilerde, görüşmelerde, konuşmalarda, toplantılarda, davet ve kabullerde, ziyaret ve ziyafetlerde, resmi yazışmalarda ve imzalarda düzey eşitliği ve denklik esastır. Zira toplumsal, siyasal ve diplomatik yaşamda olduğu gibi, yönetsel yaşamda da herkes kendi dengine muhataptır.

Örneğin, kamusal kurum ve kuruluşlarda iç ve dış tüm ilişkilerde şef şefe, müdür müdüre, genel müdür genel müdüre, müsteşar müsteşara, vali valiye, bakan da bakana muhatap olur. Bakan imzasıyla gelen bir yazıya, bakan imzasıyla yanıt verilir; müdür imzasıyla gelen bir yazıya da müdür imzasıyla yanıt verilir.

### **6. Karşılıklılık**

Karşılıklılık, hukuki olarak, bir devletin ya da bir kurumun, birbiriyle anlaşmış olduğu belirli bir konuda karşılıklı olarak birbirlerine tanınmış olan işlem eşitliğidir. Bir taraf işlemi ihlâl ettiğinde, karşı tarafın da aynı biçimde ihlâl etme hakkı doğar.

Örneğin bir ülke diğer bir ülkenin yurttaşlarına seyahat sınırlaması, vize uygulaması koyarsa, diğer ülke de o sınırlamayı koyar. Bir devlet, ülkesinde görev yapan bir başka devletin görevlisini istenmeyen adam (persona no grata) ilan ederse, karşı devlet de o devletin bir görevlisini istenmeyen adam ilân eder ve ülkeyi terk etmesini ister. Bu nedenle, karşılıklılık ilkesi, hukukî temele dayalı bir işlem ve eylem (davranış) eşitliğidir.

Protokol olarak da kişiler, kurumlar ve uluslararası tüm ilişkilerde, iş ve işlemlerde, tutum ve davranışlarda karşılıklılık esastır.

Örneğin, bir bakan resmî olarak bir ülkeye gittiğinde, o ülkenin ev sahibi bakanı, gelen konuk bakanı havaalanında karşılar; o ülkenin bakanı Türkiye'ye resmi olarak geldiğinde de ev sahibi bakan onu havaalanında karşılar.

Yönetici olarak, davetli gidilen bir kurumda sekreter karşılar, o kurumun yöneticisi davetli olarak geldiğinde de onu sekreter karşılar. Kurumda yapılan bir davete (toplantı, tören veya ziyafet), davet edilen kurumdan yardımcı düzeyinde katılma olursa, o kurumun davetine de yardımcı düzeyinde iştirak edilir.

Sonuç olarak, protokolde:

- Devleti ve kurumu temsil etmek; devletin ve kurumun saygınlığını korumak esastır.
- Anayasa ve yasalardaki kurallar ve sıralamalar esastır.
- Sıralamada üst unvan/rütbe ve kıdem esastır. Üst olan önde, kıdemli olan önce gelir.

- Kamusal alanda ve kamusal ilişkilerde yalnızca makam ve mevki sahibi; sosyal alanda ve sosyal ilişkilerde ise, statü sahibi olanlar ile kadın, konuk ve yaşlı olanlar önce gelir.
- Ulusal Bayrağı, üst'ü, konuğu ve kadını sağa almak esastır.
- Dış ilişkilerde (karşılama, ağırlama, uğurlama, kabul, görüşme, ziyaret, ziyafet, telefonda konuşma, yazışma, imza atma vb. tüm iş, işlem ve eylemlerde) düzey eşitliği, iş ve işlem eşitliği ve karşılıklılık esastır.
- Kadını, konuğu, üst'ü ve büyüğü saymak, korumak ve kollamak esastır.
- Tüm ilişkilerde saygı ve nezaket esastır.

## **TOPLANTI VE TÖREN PROTOKOLÜ**

### **A. YÖNETİMDE TOPLANTININ ÖNEMİ**

Toplantı, yönetimin vazgeçilmez bir yöneltme, bilgilendirme, denetleme, iletişim, eşgüdüm, sorun çözme ve karar verme aracıdır. Bu nedenle, yöneticilerin zamanlarının ortalama %20'si toplantılarda geçer. İş hayatında etkili ve verimli olabilmek için, toplantılarda uygulanan protokol kurallarını, masa ve oturma düzenlerini ve toplantı yönetimi tekniklerini iyi bilmek ve bunları iyi uygulamak gereklidir.

Her toplantının amacı, konusu, yeri, düzeni, katılımcısı farklıdır. Toplantılar, örgütsel yaşamda protokol kurallarının en çok uygulandığı yönetsel etkinliklerdir. Her toplantı mutlaka protokol kuralları içinde yürütülür. Bu nedenle, yöneticilerin, toplantı başkanı veya toplantıya katılan üye ya da temsilci olarak, toplantılarda protokol (giyim, oturma düzeni ve yeri, konuşma ve davranış biçimi) yönünden uymak ve uygulamak zorunda oldukları birtakım kurallar vardır.

### **B. TOPLANTI YERLERİ VE ÖZELLİKLERİ**

Etkili ve verimli bir toplantı, öncelikle, toplantı yapılan yerin (toplantı odasının ya da salonunun) uygun nitelikte ve özellikte olmasına bağlıdır. Bu nedenle, iyi bir toplantı yerinin özellikleri ve nitelikleri şunlardır:

- Toplantının başarısı, fiziksel ortamın ve koşulların olumlu olmasına bağlıdır. Bu nedenle, toplantı yeri dikkatle seçilmeli; ısı, ışık, havalandırma gibi fiziksel etmenler baştan göz önünde bulundurulmalıdır. Salonun aydınlatılması ve havalandırılması iyi olmalıdır.
- Toplantı salonunda katılımcıları yoran koyu renkler; cilâ kokan masa ve koltuklar bulunmamalıdır. Toplantı salonuna açık (pastel) renkler hâkim olmalıdır. Pastel renkler insanı dinlendiricidir.
- Toplantı salonunda, başkanın karşısındaki duvarda bir saat bulunmalıdır.
- Toplantıya katılanların önüne önceden isimlik, bloknot, kâğıt, kalem, su ve bardak konmuş olmalıdır.
- Büyük toplantılarda, toplantıya katılanların önünde mikrofon bulunmalıdır.
- Yabancılarla yapılan toplantılarda simültane çevirmen ve çeviri aygıtı sağlanmalıdır.

### **C. TOPLANTILARDA MASA VE OTURMA DÜZENLERİ**

Toplantı salonunda veya masasında, toplantıya katılan herkesin ya kendisine ayrılan (yazılan veya gösterilen) yere oturması; oturma yeri belirlenmemiş ise, kurumunun veya kendisinin unvan ve statüsüne uygun olan yere oturması gerekir.

Çünkü bir toplantıda kimse istediği yere oturamaz ve protokolde tevazu gösteremez. Protokolde tevazu, kişinin kendisini ve kurumunu temsil etmemesi demektir. Oysa, protokolde kimse kendisini temsil etmez, daima unvanını ya da kurumunu temsil eder. Bu yüzden herkes, katıldığı toplantıda, kurumunun protokoldeki yerini bilmek; her yerde ve her zaman kurumunun statüsünü, düzeyini ve prestijini korumak zorundadır.

Zira protokolde yer, masa, sandalye; ikram, söz ve davranış olarak her şeyin bir anlamı ve yorumu vardır.

### **1. Toplantılarda Masa Düzenleri**

Toplantılarda kullanılan masa tiplerinin, U, yuvarlak, kare veya dikdörtgen olarak farklı anlamları, önemleri ve etkileri vardır. Zira, görüş alışverişi ve katılım sağlamak için YUVARLAK MASA; kısa ve öz toplantı ve görüşme yapmak için KARE MASA; otorite altında bir toplantı yapmak için DİKDÖRTGEN MASA tercih edilir.

En uygun toplantı düzeni U veya dikdörtgen biçimde olmalıdır. Kare ve yuvarlak masa toplantı düzenleri genellikle eşit düzeydeki kişilerin -protokolsüz- olarak yaptıkları toplantılar için uygundur. Ancak, iki taraflı toplantılar için dikdörtgen masalar, tek taraflı toplantılar için U masalar tercih edilmelidir.

İki taraflı toplantılarda yöneticiler daima dikdörtgen masanın orta merkezinde, astları da sağında ve solunda yer alırlar. Emir verme, yönlendirme, bilgilendirme ve eğitime amaçlı toplantılar ise, salonda ve konferans (sıra) düzeninde yapılmalıdır.

Toplantılarda başkan konumunda olan kişi (yönetici), toplantı odasında ya da salonunda sırtı duvara gelecek, yüzü geniş alana bakacak, ışık soldan gelecek ve kapıyı önden ya da yandan göreceği biçimde oturmalıdır. Konuklu toplantılarda ise, konuklar ilke olarak, sırtları duvara gelecek yerde oturtulmalıdırlar.

Toplantılarda masa ve oturma düzenleriyle ilgili modeller şöyle açıklanabilir:

- a. U Düzeni: Oldukça sık başvurulan ve uygulanan tek başkanlı ve tek veya çok taraflı bir toplantı düzenidir. Etkinliği sağlayan, yönetimi ve iletişimi kolaylaştıran avantajları vardır.
- b. T Düzeni: Katılanlar konuşmacıyı rahat izler, grup iletişimini kolaylaştırır. Çok başkanlı ve eşbaşkanlı toplantılar için uygundur.
- c. L veya V Düzeni: Etkili bir toplantı düzeni değildir. Eşbaşkanlı toplantılar için uygulanabilir. V düzeni, genellikle çift taraflı imza törenleri için uygundur.
- d. Oval veya Daire Düzeni (Yuvarlak Masa Toplantısı): Başkansız ya da eşit düzeydeki yetkililerin ve temsilcilerin katıldığı, tartışmaya açık demokratik bir toplantı düzenidir.
- e. Dikdörtgen Düzen: Heyet, kurul, komisyon gibi 7-11 kişilik, karar alma, danışma, görüşme, tartışma, değerlendirme, pazarlık, eşgüdüm vb. amaçlı toplantılar için çok uygundur. Dikdörtgen masalar özellikle tek taraflı toplantılarda otoritenin egemen olduğu masalardır. Tek taraflı ve tek başkanlı toplantılarda başkan dikdörtgen masanın duvar dibinde olan baş tarafında; üyeler masanın iki tarafında otururlar.

Ancak, iki başkanlı ve iki taraflı kurumlar arası heyet toplantılarında ise, taraflar dikdörtgen masanın iki tarafında orta merkezli olarak karşı karşıya otururlar. Heyet başkanları masanın orta merkezinde, yardımcılarını başkanların sağ ve solunda yer alırlar.

f. Kare Düzen: Küçük kare, dört kişilik başkansız çalışma grupları ya da komisyon veya komite gibi küçük toplantı grupları için uygundur. Büyük kare düzen ise, dört taraflı ya da çok taraflı grup toplantıları için uygundur. Ancak kare masalarda katılımı sağlamak zordur. Çünkü kare masada iletişim azdır. Bu yüzden kare masa, katılım gerektirmeyen ve çabuk bitmesi gereken kısa ve küçük toplantılar için uygundur. Zira, kare masada çabuk sonuç almak kolay olur.

g. Konferans Düzeni: Çok sayıda kişinin katılacağı, bilgilendirme, yönlendirme, eğitime, emir verme amacıyla yapılan tek taraflı ve tek başkanlı toplantılar için uygundur. Yönetici en önde, katılanlar toplu halde yöneticinin karşısında otururlar. Pasif bir toplantı yöntemidir.

## 2. Toplantılarda Oturma Düzenleri

Kurumsal, kurumlararası ve uluslararası düzeyde yapılan tek taraflı, iki taraflı ya da çok taraflı bütün toplantılarda, oturma düzeni daima ülkesel, kurumsal, birimsel ya da bireysel unvan ve kıdeme göre yapılır. Tek taraflı toplantılarda, toplantı başkanının sağında ve solunda unvana ve kıdeme göre; iki taraflı toplantılarda taraflar karşılıklı ve orta merkezli olarak başkanlarının sağında ve solunda unvana ve kıdeme göre otururlar.

Çok taraflı ve yalnızca kurum başkanlarının katıldığı toplantılarda, kurum başkanları (heyet başkanları) toplantı masasına; kurum yetkilileri (heyet üyeleri) ise, kurum (heyet) başkanının arkasına otururlar.

Kurum içinde eşit düzeyde aynı unvanlı kişilerin (yönetim kurulu üyeleri, genel müdür yardımcıları, uzmanlar vb.) katıldığı toplantılarda oturma düzeni, katılanların bu göreve başlama tarihine (kıdemine) göre yapılır.

Bir kurumda, diğer kuruluşların yetkilileri veya temsilcileriyle yapılan toplantıda, kuruluşların yetkilileri ya da temsilcileri, söz konusu toplantıyla ilgili mevzuatta belirtilen sıraya göre otururlar. Mevzuatta herhangi bir sıralama yok ise, bu durumda katılımcılar kurumsal protokol sırasına göre kurumsal temsilci olarak otururlar.

Kurumlararası toplantılarda protokol sorunu olmaması için, katılacakların kurumsal ve bireysel unvanları öğrenilmeli, oturacakları yerler belirlenmeli ve isimlikleri masa üstüne önceden konmalıdır.

Aksi takdirde, toplantıda oturma yeri konusunda tartışma çıkabilir ve sorun doğabilir. Hatta yanlış yere oturtulan bir kişi toplantıyı terk edebilir. Bu gibi durumlarda yapılacak en uygun davranış, protokoldeki yer konusunda evsahibi yöneticiyi bilgilendirmektir.

Uluslar ya da kurumlar arasında yapılan bir toplantıda, kurum ya da heyet başkanlarının kendi heyet üyelerini karşı tarafa tanıtılmaları usuldendir. Bu tanıtım ilke olarak toplantı (heyet) başkanının sağından başlar; önce sağ taraftakiler kıdem ve oturuş sırasına göre tanıtıldıktan sonra sol tarafa geçilir.

Protokolsüz toplantı düzeni, katılanların soyadına göre yapılan alfabetik sıralama ya da yuvarlak masa toplantı düzenidir.

## 3. Salonlarda Oturma Düzenleri

Konferans salonlarında ve büyük toplantı salonlarında oturma düzenlerinde protokol sırası, koltuk düzenine göre aşağıdaki şekilde uygulanır.

a. Tek Sıralı Oturma Düzeninde Protokol Sırası: Uzun sıralı toplantılarda ve konferans salonlarında 1 numara'yı göstermek üzere, orta merkezdeki koltuğun önüne çiçekli küçük bir sehpa konur. 1 numara bu koltuğa oturur. Çiçekli koltuğun sağ 2, solu 3 olarak numaralandırılır ve çift numaralar sağda, tek numaralar solda olacak şekilde devam eder.

9-7-5-3-1-2-4-6-8

b. Çift Sıralı Oturma Düzeninde Protokol Sırası: Çift sıralı oturma düzeni olan bir salonda, en üst olan kişi (1 numara), sağ taraftaki sıranın sol başına (salonun orta merkezine) oturur.

8-6-4-2                      1-3-5-7

c. Üç Sıralı Oturma Düzeninde Protokol Sırası: Üç sıralı oturma düzeni olan bir salonda, en üst olan (1 numara) orta sıranın merkezine, 2. sağına, 3. soluna, 4. sağına ve 5. de soluna oturur. 6.,7.,8. sırada yer alanlar salonda sağ taraftaki koltuklara; 9.,10.,11. sırada yer alanlar da salonda sol taraftaki koltuklara otururlar.

11-10-9                      5-3-1-2-4                      6-7-8  
veya  
9-8-7                      3-1-2                      4-5-6

İlke olarak; salonlarda 1. sıra koltuklar unvan yazılı olarak üst protokole ayrılır ve toplantıya katılacak üst protokole dahil zevatın unvanları küçük kartonlara yazılarak, oturacakları koltukların üzerine konur. 2. ve 3. sıra koltuklara ise, "protokol" yazılır ve protokole dâhil diğer zevat ile kurum adına gelen yönetici yardımcıları ve kurum temsilcileri bu sıralara otururlar.

#### **D. ETKİLİ TOPLANTI YÖNETİMİ TEKNİKLERİ**

Toplantı, örgütlerde yönetme ve karar vermede sıklıkla uygulanan en önemli ve etkili bir yönetim yöntemidir. Toplantı, özellikle örgüt içindeki uygulamalarda bir değişiklik ve yeni bir düzenleme yapmak istendiğinde veya birimler ya da kurumlar arasında işbirliği ve eşgüdüm gerektiğinde katılmalı biçimde karar almak için etkili ve yararlı bir yöntemdir.

Ancak, yapılan bir toplantının sonuca ulaşması ve başarılı olması, her şeyden önce, toplantı yönetimi tekniklerinin etkinlikle uygulanmasına bağlıdır.

Örgütlerde etkili ve verimli toplantı yönetimi teknikleri şunlardır:

1. Gereksiz ve önemsiz rutin toplantı yapılmamalıdır. Periyodik toplantılar aksatılmamalı; düzenli biçimde yapılmalıdır.

2. Toplantı zamanı belirlenirken, katılacakların zamanları göz önüne alınmalıdır. Toplantı saatinin uygun olmasına dikkat edilmelidir. Öğle yemeğinin ardında ve akşam mesai bitiminde yapılacak toplantılardan kaçınılmalıdır. Toplantı, öğle yemeğinden önce veya mesai bitiminden önce yapılmalıdır.

3. Toplantı için önce uygun bir yer (oda veya salon) seçilmeli ve o yerin toplantı saatinde boş olacağından emin olunmalıdır. Toplantının yer ve saati son anda değiştirilmemelidir. Aksi halde, toplantının önemli olmadığı kabul edilir.

4. Toplantı öncesi hazırlık işleriyle ilgili bir liste yapılmalıdır. (Toplantı yerinin boş olması, ısıtılması, havalandırılması, temizlenmesi; ikram hazırlıklarının yapılması; masaya kalem ve kâğıt konulması, salonda harita, yazı tahtası, mikrofon, tepegöz ve bilgisayar bulundurulması; katılacaklara isimlikler yaptırılması vb.) Toplantı hazırlıkları protokol ve idari işler sorumlusu tarafından yapılmalı ve yönetici tarafından da kontrol edilmelidir.
5. Toplantı yapmadan önce toplantının amacı iyi saptanmalı; toplantı gündemi iyi hazırlanmalı ve gündem, ilgililere yazılı olarak bildirilmelidir. Ayrıca, gündem konusuyla ilgili yazı ve raporlar toplantıya katılacaklara önceden gönderilmeli ve kendilerine toplantıya hazırlıklı olarak gelmeleri hatırlatılmalıdır.
6. Toplantıya katılanların sayısı belirli ve sınırlı tutulmalı ve bu sayı en aza indirilmelidir. Sadece gerekli ve ilgili olan kişiler toplantıya çağırılmalıdır. Toplantıya gereğinden fazla kişi gelirse veya ilgisiz ya da yetkisiz kişiler gelirse, bunlar kibarca geri gönderilmelidir.
7. Danışma, işbirliği sağlama veya karar alma amacıyla yapılan toplantıların kurultay gibi kalabalık olmasından kaçınılmalıdır. Toplantı grubu ne kadar küçük olursa karar alma ve sonuca varma o kadar kolay olur. Bu nedenle, toplantılarda ideal sayı 5-11 kişidir.
8. Toplantıya katılanların oturacakları yerler, protokol düzenine göre önceden belirlenmeli ve toplantıya katılan herkes (yönetici, temsilci, üye), temsil ettiği kurumun/birimin protokoldeki yerine veya kendi unvanına ve kıdemine uygun yere oturmalıdır.
9. Toplantıya çağrılanlar ve katılanlar unvan, rütbe ve statü bakımından eşit düzeyde olmalıdırlar. Müdürlerin çağrıldığı bir toplantıya müdürler katılmalı; müdür kendi yerine yardımcısını veya şefini göndermemelidir. Toplantıya, müdür yerine bir başkası geldiğinde, kendisine, müdürünün katılması gerektiği hatırlatılmalıdır. Ancak "vekil" olanlar toplantıya katılırlar ve asıl yöneticinin yerine otururlar. Temsilci olarak katılanlar ise, kendi unvanına uygun yere otururlar. Bir toplantıya katılan müdür vekili, müdürün yerine; müdür adına katılan müdür yardımcısı ise, müdürlerden sonra gelen yere oturur.
10. Toplantı yönetiminde etkili olmak için dar alanda toplantı yapmak tercih edilmelidir. 10 kişiyle, 50 kişilik salonda toplantı yapılmamalıdır. Etkili, canlı, heyecanlı ve tartışmalı bir toplantı yapmak için, toplantı yeri dar tutulmalıdır. Çünkü, dar alan iletişimi artırır.
11. Toplantıya, destek olacak kişiler mutlaka çağrılmalı; özellikle dış toplantılara yardımcı ve destek olacak yetkililerle birlikte katılmalıdır. Toplantıda gerekli bilgi ve belgeleri verecek olan uzman, danışman ya da idarî veya teknik yardımcı, toplantıda veya toplantı odası dışında hazır bulundurulmalıdır.
12. Toplantı sonunda, özellikle önemli ve kritik konulu toplantılarda, toplantı tutanağı hazırlanmalı ve katılanlara imzalatılmalıdır. Bazı toplantılarda tutanak yasal bir zorunluluktur. Tutanak hazırlama raportörün ya da toplantı sekreterinin görevidir.
13. Toplantıda alınan kararlar toplantıdan sonra hemen yazdırılmalı ve katılanlara imzalatılmalıdır. Kararları en son başkan (yönetici) imzalamalıdır. İmza sırası unvana ve kıdeme göre soldan sağa, üstten asta doğrudur.

14. Alınan kararların uygulanması için, toplantıdan sonra hemen bir eylem plânı hazırlanmalıdır. Alınan kararların uygulaması mutlaka takip edilmeli; uygulamada karşılaşılan aksaklıklar ve sorunlar saptanmalı ve konu tekrar toplantıya getirilerek gerekli düzeltici önlemler alınmalıdır.

### **E. TOPLANTI BAŞKANININ GÖREVLERİ**

Bir toplantının başarısı, toplantıyı yöneten başkanın toplantı yönetimindeki becerisine bağlıdır. Zira bir toplantı, bütün yönetim işlevlerinin ve yöneticilik becerilerinin ortaya çıktığı etkili bir iletişim, eşgüdüm ve karar merkezidir. Bu yüzden, toplantı yönetiminde toplantı başkanı olan yöneticilerin bilmesi ve uygulaması gereken toplantı yönetimi teknikleri vardır. Bu teknikler aşağıda açıklanmıştır:

- Toplantı başkanı yönetici, toplantıya daima hazırlıklı olarak gelmelidir. Yönetici hazırlıklı gelirse, üyeler de hazırlıklı gelirler.
- Toplantıdan önce kilit üyelerle görüşülmelidir. Toplantıda doğru ve lehte karar alabilmek ve sonuca ulaşabilmek için, toplantıya girmeden önce, toplantıda etkili ve önemli kişilerle tek tek görüşülmeli ve kendileri ikna edilmelidir. Aksi takdirde, kilit üyeler ya da temsilciler toplantıda karşı görüşleriyle sonucu olumsuz etkileyebilirler.
- Toplantı öncesinde olası sorular, itirazlar ve karşı görüşler tahmin edilmeli ve bunlara verilecek yanıtlar önceden hazırlanmalıdır.
- Toplantı başkanı olarak, toplantıda etkili ve güçlü olmak; katılanlar üzerinde otorite kurmak için, önde ve hâkim noktada olmakla, büyük bir koltukta oturmakta ve büyük bir masada toplantı yapmakta yarar vardır.
- Toplantı başkanı, önce toplantının amacını açıklamalı ve gündemi okumalıdır. Toplantıya mutlaka gündemle başlanmalı ve gündemle ilgili öneriler alınmalıdır. Gündemden uzaklaşmamalıdır. Çünkü, toplantı başkanının birinci görevi gündemi uygulamak; ikinci görevi toplantıyı zamanında bitirmek; üçüncü görevi de karar almak ve toplantıyı başarıyla sonuçlandırmaktır.
- Toplantı başkanı toplantı sırasında fazla konuşmamalı; sadece gerektiğinde açıklama yapmalıdır. Konuşma yaparken kesinlikle “ben” ve “sen” dememeli; ilke olarak “biz” ya da “kurumumuz” demeli; katılanlara da unvanlarıyla veya soyadlarıyla hitap etmelidir.
- Toplantıya başkanlık eden kişi evsahibidir. Bu sıfatla, toplantı başkanının toplantı esnasında veya toplantıya ara vererek katılanlara bir ikramda bulunması nezaket gereğidir.
- Toplantıda 20-30 sayfalık raporlar okutulmamalıdır. Aksi halde kimse ilgilenmez, dinlemez ve etkilenmez. Toplantıda yalnızca önemli noktalar sunulmalı, bir-iki sayfalık özet rapor okunmalı; toplantı zamanı tartışmaya ayrılmalıdır. Toplantıda sunulan raporlar önceden katılanlara dağıtılmış olmalıdır.
- Toplantıda etkili ve verimli olmak için, ele alınan ve sunulan konular görsel araçlarla, plân, tablo, şema, grafik ve resimlerle canlandırılmalıdır. Çünkü görsel anlatım konuyu aydınlatıcı ve sonucu olumlu etkileyicidir.
- Toplantıda yapılan bütün konuşmalar dikkatle dinlenmeli ve not edilmelidir.



- Toplantının amacı daima göz önünde bulundurulmalı; konu akışı sağlanmalı; başka konulara sapılmasına izin verilmemelidir.
- Toplantıda olumsuz manevî uyarımlar, alaycı davranışlar, iğneli ve kinayeli konuşmalar ve sataşmalar başkan tarafından engellenmelidir. Bu tür davranışlar ve bu yola başvuranlar onaylanmamalı ve desteklenmemelidir.
- Toplantıya katılanlar hiçbir zaman utandırılmamalı ve azarlanmamalıdır. Katılanlar arasında doğan çatışmalar da büyütülmeden çözümlenmeli ve önlenmelidir.
- 90 dakikadan fazla sürecek toplantılarda 15-20 dakikalık dinlenme ve ikram molası verilmelidir.
- Toplantının amacına ulaşması için gerekli kararın alınması sağlanmalıdır. Kararlar olanaklar ölçüsünde oybirliği ile alınmalıdır.
- Toplantıda son sözü mutlaka başkan söylemelidir. Başkan, toplantıda alınan kararı özetlemeli; katılanlara teşekkür etmelidir.
- Toplantı mutlaka zamanında bitirilmelidir.

## **F. TOPLANTIYA KATILANLARIN SORUMLULUKLARI**

Bir toplantının başarısı, toplantı başkanının yönetimine bağlı olduğu kadar, toplantıya katılan üye ve/veya temsilcilerin de olumlu biçimde tartışmaya katılmasına, katkıda bulunmasına, toplantı ve protokol kurallarına uymasına bağlıdır.

Toplantılara katılanların bilmesi ve uyması gereken kurallar ve görevler şunlardır:

- Toplantıya katılmadan önce, kimlerin o toplantıya katılacağını öğrenmekte ve bilmekte yarar vardır. Kişi, çağrılı olsa bile, kendi düzeyinin altında olanların çağrıldığı bir toplantıya katılmamalı, yardımcısını veya temsilcisini göndermelidir.
- Toplantıya mutlaka zamanında ve bakımlı, bir evrak çantasıyla hazırlıklı olarak gitmelidir. Çantada kalem, kâğıt, defter, evrak, belge, dosya, rapor, mevzuat ve konuyla ilgili kaynak kitap bulunmalıdır.
- Toplantı salonunda gösterilen veya belirlenen yere oturmalıdır. Ancak, toplantıda protokol düzeni yoksa, oturacağınız yeri iyi seçebilmek ve toplantıda etkili olabilmek için toplantı saatinden önce gelmekte yarar vardır. Toplantı başkanı âmiriniz ise, kendisine yakın oturmak etkili olur. Değilse, ortaya oturmak daha uygun olur. Toplantının resmî yöneticisi yoksa, kontrolü ele alacak bir yere oturmak en iyisidir. Toplantı masanın ortası egemenlik noktasıdır. Toplantıda konuşma yapmak, önerilerde bulunmak ve etkili olmak için masanın orta merkezine oturmakta yarar vardır. Toplantılarda genellikle hasımlar karşıya, destekçiler başkanın sağına ve soluna otururlar.
- Toplantıda söz almadan ve söz verilmeden konuşulmamalıdır. Söz verilince de, sözün başında ve sonunda başkana teşekkür edilmeli; özellikle büyük toplantılarda başkan ve katılımcılar selâmlanmalıdır.
- Toplantıda bir üyeye ya da temsilciye sorulacak sorular da başkanın izniyle ve aracılığıyla yöneltilmelidir.
- Toplantıya katılan kişiler oturdukları yerden konuşmalı; toplantıda kimse ayakta konuşma yapmamalıdır.

- Konuşma mutlaka saygı ve nezaket kuralları içinde, nazik bir üslûp ile yapılmalıdır. Az ve öz konuşulmalı; konuşma uzatılmamalıdır.
- Sık sık söz almamalıdır. Önce, yapılan konuşmalar dinlenmeli; sona doğru söz almalı ve konuşma yapılmalıdır. İlk söz almada yalnızca bir-iki nokta ele alınmalı; her şey birden ortaya atılmamalıdır.
- Toplantıda dinleyici ve seyirci kalınmamalı; mutlaka tartışmaya katılmalıdır.
- Konuşma yaparken konudan dışarı çıkılmamalıdır. Toplantıda nutuk çekilmemeli; yalnızca görüş, öneri ve eleştiriler dile getirilmelidir. Görüşler, öneri ve eleştiriler örneklerle, rakamlarla, hukuksal dayanaklarla ve bilimsel kaynaklarla açıklanmalıdır. Dayanaksız konuşma yapılmamalıdır.
- Konuşma sırasında ses tonu fazla yükseltilmemeli ve bağırarak konuşma yapılmamalıdır. Açık, doğal ve normal bir ses tonuyla konuşma yapılmalı; ancak önemli görüş ve öneriler vurgulanmalıdır. Ayrıca, konuşma sırasında aşırı el-kol hareketleri yapılmamalı; masaya vurma, bağırma ve hakaret etme gibi nezaket dışı hareketlere de başvurulmamalıdır.
- Başkası konuşurken sözü kesilmemeli ve karşılıklı konuşulmamalıdır.
- Yapılan konuşmalar iyi dinlenmeli ve mutlaka not alınmalıdır.
- Görüş ve önerinin kabul edilebilirliği önceden düşünülmelidir. Kabul edilmesi olanaksız görüş ve öneriler ileri sürülmemelidir.
- Toplantıda hiç kimse alaycı, kırıcı ve yıkıcı biçimde eleştirilmemeli ve kötülenmemelidir. Önce, yapılan bir işin ve o işi yapan kişinin olumlu ve yararlı yönleri dile getirilmeli ve kendisine teşekkür edilmeli; sonra, yapılan işlerin daha iyi, etkili ve verimli olması için olumlu ve yapıcı öneriler getirilmelidir.
- Yapılan önemli ve başarılı çalışmalar toplantıda tebrik ve takdir edilmelidir.
- Toplantıyı yöneten kişinin unvanı ne olursa olsun, kendisine daima “*Sayın Başkan* “ diyerek; katılanlara da unvanlarıyla veya soyadlarıyla hitap edilmelidir. Toplantıda kesinlikle özel ve sosyal hitaplar kullanılmamalıdır. Çünkü toplantılar, protokol kurallarının tam olarak uygulandığı yönetsel etkinliklerdir.
- Gereksiz (acil ve zorunlu telefon, tuvalet gereksinimi vb.) toplantı terk edilmemeli; bu gibi durumlarda da başkandan izin alınarak çıkılmalıdır.

## G. BRİFİNGLER

Brifing, kelime olarak ilk kez II. Dünya Savaşı sırasında, plânlanan askerî harekâtın topluca gözden geçirilmesi için yapılan toplantı anlamında kullanılmış; daha sonra bu kavram sivil yönetime de girmiştir.

Brifing günümüzde, özellikle devlet ve hükümet adamlarının ve kamu kuruluşlarında göreve başlayan yöneticilerin, kendilerine bağlı kuruluşların ve birimlerin genel çalışmaları konusunda ya da belirli bir konuda kurum ve/veya birim âmirlerinden veya uzmanlarından bilgi almak amacıyla düzenledikleri bir toplantı türüdür.

Brifing, yönetim yaşamında üstleri bilgilendirme ve hatta onları eğitme ve yöneltme yöntemidir. Bu yüzden, brifing yerine, “Bilgilendirme Toplantısı” demek daha doğrudur.

Brifing metni, kurum ya da ilgili birim tarafından önceden kitapçık halinde hazırlanmış ve bastırılmış ya da özel bir dosya halinde, özenli biçimde hazırlanmış ve brifingi alan üstlere ve yetkilere sunulmuş olmalıdır. Söz konusu brifing metni, kurumsal bir rapor olduğundan “HİZMETE ÖZEL” dereceli gizlilik taşımalıdır.

Brifing raporunda, genel olarak;

- 1.Sunuş
- 2.Kısa tarihçe (kuruluş ve amaç)
- 3.Örgütsel gelişmeler
- 4.Örgütsel yapı; kadro ve personel durumu
- 5.Gerçekleştirilen işler ve etkinlikler
- 6.Devam eden önemli çalışmalar
- 7.Gerçekleştirilemeyen (sonuçlandırılmayan) önemli projeler, işler ve etkinlikler
- 8.Yapılması plânlanan işler ve etkinlikler
- 9.Sorunlar ve darboğazlar
- 10.Gereksinimler; istek ve öneriler
- 11.Ekler (grafik, şema, harita, fotoğraf, plân, proje vb.) yer almalıdır.

Brifing salonunda üst yetkililer protokole uygun olarak yerlerini aldıktan sonra, brifingi sunacak olan kuruluşun ya da birimin başkanı, kürsüye gelerek brifingi sunum konuşması yapmalıdır. Brifing konusu teknik ve ayrıntılı konuları içerdiği takdirde, yönetici brifingin amacını belirterek önemli noktaları işaret ettikten sonra, brifingi teknik ayrıntılarıyla açıklamak üzere ilgili yardımcısını veya ilgili teknik uzmanı kürsüye davet etmeli; teknik sunum yardımcı veya uzman kişi tarafından yapılmalıdır.

Brifing sunumu sırasında metinde yer alan ifadeler; harita, tablo, şema, fotoğraf, istatistiksel rakam ve grafiklerle desteklenmelidir. Brifingde tarihsel ve kuramsal bilgi ve ayrıntılara girilmemelidir. Sunulan brifing yazılı rapor okuma ya da düz anlatım olmamalı; daha çok sözel ve görsel bir sunum olmalıdır.

Brifing süresi 60-90 dakika olarak belirlenmelidir. Bu süre, brifing alan yöneticinin soruları ve açıklamalarıyla uzayabilir. Sorular ve yanıtlar ilke olarak sunum sonuna bırakılmalıdır.

## **KONUŞMA VE RESMİ YAZIŞMA PROTOKOLÜ**

### **KONUŞMA PROTOKOLÜ**

Konuşma, kamusal ve toplumsal yaşamda etkili bir iletişim sanatıdır. Ancak kamusal ve toplumsal yaşamda güzel, doğru ve etkili konuşmanın da protokol kuralları vardır.

### **A. TÖRENSEL KONUŞMA KURALLARI**

Kamusal yaşamda düzenlenen kongre ve konferanslarda, toplantılarda ve törenlerde takdim (sunma), hitap, selâmlama ve konuşma konusunda belirli protokol kuralları vardır. Bu kurallar aşağıda örnekleriyle açıklanmıştır.

### 1. Takdim Kuralları

Düzenlenen kongre, konferans, toplantı ve törenlerde takdim konusunda davet sahibi yöneticilerin ve sunucuların (takdimcilerin) dikkat etmeleri gereken kurallar şunlardır:

- a. Tören programı ile konuşmacılar, davet sahibi yönetici veya görevlendirilen program sunucusu tarafından, protokoldeki öndegeme sırasına göre üst'ten asta doğru dinleyicilere (katılanlara) takdim edilirler.
- b. Konuşmacılar, protokol öndegeme sırasının tersine, en kıdemsizden (asttan) başlamak suretiyle kürsüye davet edilirler. En üst olan (1 numara ya da onur konuğu) en son konuşma yapar ve bu kişiden sonra, kendisinden izin alınarak dahi, diğer bir konuşmacının söz alması uygun değildir.
- c. İl ve ilçelerde düzenlenen konferans, toplantı ve törenlerde, önce törenle ilgili kuruluşun âmiri, sonra mahallî mülkî idare âmiri (kaymakam veya vali); varsa, daha üst düzey devlet yetkilisi konuşma yapar.
- ç. Resmî tören ve takdimde sunucu (takdimci), konuşmacıları takdim sırasında, önce konuşmacının kurumunu ve/veya unvanını, varsa akademik titrini ya da rütbesini, sonra "sayın" sözcüğünü ekleyerek adını ve soyadını söyler.

Örnekler:

- Maliye Bakanı Sayın Naci Ağbal.
- Millî Eğitim Bakanlığı Müsteşarı Doç. Dr. Sayın Yusuf Tekin.
- Uluslararası Araştırmalar Merkezi Müdürü Büyükelçi Sayın Ali Erensoy.
- Genelkurmay Eski Başkanı Emekli Orgeneral Sayın İlker Başbuğ.

d. Yarı resmî tören ve takdimlerde, konuşmacının "kürsüye teşriflerini" demek yanlış bir ifade tarzıdır. Zira, teşrif etmek "onurlandırmak" demektir. Bu yüzden, yarı resmî tören ve takdimlerde konuşmacıyı kürsüye davet ederken aşağıdaki ifade biçimlerinin kullanılması daha uygundur. Ast konuşmacıları davet ederken, "...davet ediyorum" demek; üst konuşmacıları ve onur konuklarını davet ederken "kürsüyü teşriflerini arz ediyorum" demek daha doğrudur.

### 2. Hitap ve Selâmlama Kuralları

Tören, toplantı, kongre ve konferanslarda konuşmacıların konuklara ve katılımcılara hitap etmeleri ve onları selâmlamaları konusunda belirli protokol kuralları vardır.

- a. Tören, toplantı, kongre ve konferanslarda, topluluğa yapılan genel hitaplarda beş unsurun bulunması gereklidir: (1) Onur konuğu. (2) Konuklar (3) Törenin düzenlenmesine vesile olanlar (öğrenciler, vatandaşlar vb) (4) Kurum mensupları (5) Basın mensupları.

Tören, toplantı, seminer, sempozyum, panel, kongre ve konferanslarda konuşmacı olarak topluluğa hitap ederken genellikle iki yöntem uygulanır:

- 1) Törene katılan tüm konuklar en üst'ten astlara doğru öndegeme sırasına göre zikredilirler. Örnek: Sayın Bakan, Sayın Müsteşar, Sayın Genel Müdürler, Sayın Öğretim Üyeleri, Sayın Konuklar, Sevgili Öğrenciler ve Değerli Basın Mensupları.

Törenlerde onur konuklarına hitap ederken, daima unvan söylenir ve “Sayın Bakan, Sayın Vali” denir. Sosyal ortamda ve birebir ilişkilerde olduğu gibi samimiyet ve yakınlık ifadesi olarak, törenlerde “Sayın Bakanım, Sayın Valim “ demek doğru değildir.

2) Törende bulunan tüm konukları üst’ten astlara doğru unvanlarına göre tam ve doğru olarak sıralamak genellikle mümkün değildir. Salonda unvanı anılmayan önemli kişiler olabilir ve bundan alınabilirler. Çünkü, bir törende muhtar dahi anılmak ve sayılmak ister. Bu nedenle, en uygun yöntem, yalnızca törene katılan onur konuğu ile tüm konukları ya da katılımcıları, varsa basın mensuplarını zikretmektir. Örnek: “Sayın Bakan, Sayın Konuklar.” “Sayın Başkan, Değerli Katılımcılar ve Basının Değerli Temsilcileri”.

## **B. ETKİLİ KONUŞMA KURALLARI**

Kamusal yaşamda yöneticiler sık sık toplantılara ve törenlere katılır ve topluluk önünde konuşma yaparlar. Ancak, etkili konuşma yapmak bir sanattır. Zira, konuşma becerisi olmayan bir yöneticinin yönetsel etkinliği de yoktur. Bu yüzden, tüm yöneticilerin etkili konuşma kurallarını bilmesi ve konuşma becerilerini geliştirmesi gereklidir. Çünkü, bir yöneticide aranan en önemli niteliklerden birisi, etkili konuşma niteliğidir.

Kamusal yaşamda düzenlenen toplantılarda ve törenlerde etkili konuşmak için uygulanması gereken kurallar ve yöntemler şunlardır:

1. Konuşma plânı hazırlanmalı; söylenmek istenen fikirler, görüşler ve bilgiler; verilmek istenen amaç ve hedefler, konu başlıklarıyla önceden bir kâğıda yazılıp konuşmanın ana hatları çıkarılmalıdır. Ayrıca, konuşmada söylenecek anılar, anekdotlar, örnekler, özdeyişler, önemli bilgiler, hukukî metinler (yasa/yönetmelik maddeleri) ve istatistiksel rakamlar küçük kâğıtlara ya da kartlara yazılmalıdır.

2. Konuşma önemli ise, ayna karşısında ses, mimik ve jestlerle önden provası yapılmalıdır.

3. Konuşma günü iyi, rahat ve uygun bir kıyafet giyilmelidir. En doğru kıyafet, konuşma yapılacak topluluğa uygun olan ve topluluk üzerinde olumlu etki yapan kıyafettir. Giyilen elbise hareketleri sınırlamamalı; gömlek yakası nefes almayı zorlaştırmamalıdır. Ayrıca, ceket altına kazak, süveter giyilmemeli; varsa, palto ve pardösü de önceden çıkarılmalıdır.

4. Konuşmaya çıkmadan önce burundan derin nefes alınmalı; nefes 10 saniye ciğerlerde tutulmalı; sonra yavaş yavaş ağızdan bırakılarak stres ve heyecan atılmalıdır.

5. Davetliler ve görevliler salona girip-çıkarken; ses düzeni yapılırken ve hazırlıklar devam ederken kesinlikle konuşmaya başlanmamalıdır. Konuşmaya başlamak için, her şey tamamlanmış olmalıdır.

6. Konuşma yerine (kürsüye) dik ve emin adımlarla çıkılmalı; ceketin önü mutlaka iliklenmiş olmalıdır. Topluluk, gülümseyen gözlerle süzülmeli ve saygıyla selâmlanmalıdır.

7. Konuşmaya vurucu bir girişle başlanmalıdır. Bu yüzden, ilk söz, keyif veren, tebessüm ettiren, ilgi ve dikkat çeken etkili bir cümle olmalıdır. Bu bir anekdot, yaşanmış bir olay, bir gazete haberi, ünlü bir söz, bir beyit ya da dikkat çekici bir soru olabilir.

8. Konuşma sırasında ceket düğmesi açılmalıdır. Ancak gömlek düğmesinin açılması ve erkekler için kravatın gevşetilmesi doğru değildir. Bu davranış, konuşmacının düzensiz, dağınık ve saygısız bir kişi olduğu izlenimini verir.

9. Konuşurken, gözler dinleyicilerin üzerinde, dinleyicilerin gözleri de konuşmacının üzerinde olmalıdır. Dinleyicilerle mutlaka göz teması kurulmalıdır. Hep aynı kişilere ya da sadece öndekilere veya dışarıya, tavana, havaya bakmak doğru değildir.

10. Konuşma, kesinlikle yazılı metinden okunarak yapılmamalıdır. Çünkü, konuşmayı yazılı metinden okuyarak yapmak, yöneticinin acizliğini ve bilgisizliği gösterir. Yazılı metin, yöneticinin değildir. Ayrıca, yazılı konuşmayı kimse dinlemez. Bu yüzden, kâğıttan yazılı konuşma yapmak (okumak) yerine, kısa konuşma yapmak daha iyi ve etkileyicidir.

11. Konuşmaya yüksek sesle başlamak sakıncalıdır. Kısa süre sonra ses tonu düşer ve ses kısılır. Konuşmaya önce orta bir sesle başlanmalı; sonra orta sesin üstüne ve altına inip çıkılmalıdır. Ayrıca kullanılan ses tonu, mimik ve jestler, kelimelerin anlamlarına uygun olmalıdır. Örneğin üzüntü, keder, acı, hastalık, kaza, ölüm gibi kelimeler ağır ve hafif tonla; zafer, başarı, mutluluk, mücadele gibi sözler yüksek ve kuvvetli tonla söylenmelidir. “Bu işi mutlaka başaracağız!” sözü, emin ve kararlı bir biçimde; kuvvetli, sert ve yüksek tonla söylenmelidir.

12. Konuşma sırasında konuya, söz ve sözcüklere uygun mimik ve jestler (el ve kol hareketleri) kullanılmalıdır. Mimik ve jestler konuya ve konuşmacıya önem ve ciddiyet kazandırır; dinleyicilerin ilgi ve dikkatini artırır. Ancak, fazla ve gereksiz, abartılı, yapmacık mimik ve jestler de dinleyicileri rahatsız eder. Bu nedenle, mimik ve jestler daima doğal olmalıdır.

13. Konuşma sırasında öne eğilmemeli, masaya ya da kürsüye abanmamalı; daima dik durmalı ve cümle sonlarında nefes alınmalıdır.

14. Konuşma sırasında bir konu hatırlanamadığı zaman, son cümle tekrar edilmeli; kendi kendinize soru sorup cevaplandırılmalı; topluluğa bir soru yöneltilmeli; bir yudum su içilmeli ya da mendille hafifçe alın silinmeli; böylece vakit kazanılarak konu hatırlanmaya çalışılmalı ya da konu değiştirilmelidir.

15. Konuşmalarda dikkat edilmesi gereken en önemli kural, verilen süreyi tam olarak kullanmaktır. Süreyi aşmak ne kadar kötü ise, verilen süreyi doldurmamak da kötüdür.

16. Konuşmanın en etkili bölümü, sonuç bölümüdür. Bu yüzden, konuşma en güzel biçimde bitirilmelidir. Örneğin, dinleyiciler bir sözü alkışladıklarında veya kahkaha attıklarında, “hepinize saygılar sunarım!” diyerek konuşmayı bitirmek en etkileyici yöntemdir. Ancak bu her zaman mümkün veya uygun olmayabilir. Bu nedenle, konuşmayı en güzel biçimde tamamlamak ve dinleyiciler üzerinde olumlu, kalıcı ve etkili bir izlenim bırakmak için; konuşma ümit, başarı, zafer, mutluluk ifade eden sözlerle ve iyi dileklerle bitirilmelidir.

### **C. KONUŞMALARDA SAYGI VE NEZAKET KURALLARI**

1. Samimî ve yaşıt olmadıkça, kimseye “sen” diye hitap edilmemelidir. Üstlere, kadınlara, yaşça büyüklere, yeni tanışılan ve resmî görüşme yapılan kişilere daima “siz” diye hitap edilmelidir. Kurum adına yapılan konuşmalarda da “ben” denmemeli; daima “biz” denmelidir.

2. Kadınlara, yaşça büyüklere, üstlere, resmî kişilere ve yeni tanışılan kişilere adıyla hitap edilmemeli; unvanıyla hitap edilmeli veya “beyefendi/hanımeefendi” denmelidir.
3. Astlara, görevli ve hizmetlilere emir verirken, komut biçiminde “yap”, “getir” denmemeli; soru biçiminde “yapar mısınız?” “getirebilir misiniz?” denmelidir. Eğer siz de işin içindeyseniz, birinci çoğul şahıs kullanarak, “yapalım”, “yazalım”, “gönderelim” denmelidir.
4. En kötü ve olumsuz konuşma biçimi, kişi aleyhinde konuşmak; tenkit, dedikodu, şikâyet ve ispiyon etmek; kişinin olumsuz, zayıf ve hatalı yönlerinden söz etmektir. Ayrıca, kişinin kilosunu, yaşı, kazancı, parası sorulmamalı; kimseye, “yaşınızdan fazla gösteriyorsunuz” ya da “ kilo almışsınız” denmemelidir.
5. Hiç kimseye, “anladın mı? / anladınız mı?” diye sorulmamalı; “anlatabildim mi? diye sorulmalıdır.
6. Konuşanın sözü kesilmemeli; konuşmak için cümlesini bitirmesi veya nefes alması beklenmelidir.
7. Konuşan iki kişinin arasına izinsiz olarak girilmemeli veya kulak misafiri olmamalıdır.
8. Üst yöneticiler ve yaşça büyüklerle konuşmalarda dinlemede kalmalı; sorulmadan konuşulmamalı ya da izin alarak saygı ve nezaket içinde konuşmalıdır.
9. Grup içinde bir sohbetinde hiç konuşmamak ya da konuşmayı tekeline almak saygısızlıktır. Bu yüzden, kişi zaman zaman konuşmaya katılmalı; ne zaman, nerede ve nasıl konuşacağını bilmelidir. En iyi ve en etkili yöntem, dinlemektir. Dinlerken, konuşanın gözlerine bakmalı; hafif baş eğerek onay vermeli; dinlediğini göstermelidir. Kibar ve saygılı kişi, iyi bir dinleyicidir.
10. Konuşmada “evet” demek erdem, “hayır” demek ince bir sanattır. Çünkü “hayır” kelimesi insanı üzer. Bu yüzden doğrudan hayır demek saygı ve nezaket açısından hoş değildir. Bu nedendir ki, İngilizler, “Bir diplomat, ‘evet’ diyorsa, ‘belki’ demektir; ‘belki’ diyorsa, ‘hayır’ demektir; ‘hayır’ diyorsa, o diplomat değildir” derler. Nitekim bizde de politikacılar ve bürokratlar hiçbir zaman “hayır” demezler; vatandaşını memnun etmek için “gereğinizi yaparız”, “ilgilendiriz” veya “düşünürüz” derler. Batılılar da “No” demezler; sadece “sorry” ya da “desole” (üzgünüm) derler. Çünkü, “üzgünüm” demek, kibarca “hayır” demektir.

#### **D. TELEFONDA KONUŞMA KURALLARI**

Günümüzde kamusal ve toplumsal yaşamda iş görüşmelerinin çoğu telefon aracılığıyla yapılmaktadır. Bu yüzden, özellikle yöneticiler ve bütün kamu görevlileri protokol açısından telefonda konuşma kurallarını iyi bilmek ve uygulamak durumundadırlar. Bu kurallar aşağıda örnekleriyle açıklanmıştır.

1. Telefon, iki defadan fazla çaldırılmadan açılmalıdır.
2. Resmî telefon konuşmalarında, bir yere telefon eden kişi önce “iyi günler” diyerek giriş yapmalıdır. Adını, soyadını, unvanını ve/veya kurumunu belirterek kendini tanıtmalıdır. Sonra,



görüşmek istediği kişinin adını, soyadını veya unvanını belirtmelidir. Örneğin, “Sayın Ali Öztürk” ile veya “Sayın Başkanla görüşebilir miyim?” demelidir.

4. Telefonda yapılan konuşmalarda üstlere, eşdüzeydekilere ve kadınlara “saygılar” sunularak; astlara “iyi günler” dileyerek giriş yapılmalı; telefonu kapatırken de aynı biçimde son verilmelidir. Özel ve sosyal nitelikli telefon konuşmalarında ise, selâm ve saygı sunumundan sonra “Nasılsınız” diye hatır sorularak söze başlanır.

5. Telefonda kendisini tanıtmayan kişiye, “orası neresi?” veya “kimsiniz?” denmemeli; “Kiminle görüşüyorum efendim?” denmelidir. Aranılan kişi işyerinde/evde olmadığına, arayan kişi ast veya eşdüzeyde ise, telefona çıkan kişiye adını, soyadını ve unvanını bırakarak, tekrar telefon edeceğini belirtmeli; arayan kişi üst ise, telefona çıkana, aranılan kişi gelince kendisini aramasını bildirmelidir. Telefona çıkan kişiye, “özür dilerim ben kiminle görüştüm” denilerek adı ve soyadı alınmalı ve kendisine teşekkür edilmelidir.

6. Telefonu açan kişi, “efendim” diyerek telefona cevap vermeli; telefon eden üst ise, “Buyurun Efendim” diyerek veya unvanıyla hitap ederek cevap vermelidir (Buyurun Sayın Başkanım).

7. Resmî telefon görüşmelerinde, ast üst’e telefon etmiş olsa bile, ilk önce telefonu (ahizeyi) kapatma hakkı üst’e (âmir) aittir. Üst, telefonu kapatmadan ahize yerine konmaz. Üst, telefonu kapatırken asta teşekkür etmelidir. Ast da üst’üne saygılar sunarak kapatmalıdır. Özel telefon konuşmalarında ise, telefonu önce kapatma hakkı telefon edene aittir. Ancak, kadın ile erkek arasında yapılan telefon görüşmelerinde, telefon eden erkek olsa da, telefonu önce kapatma hakkı kadına aittir.

8. Özel veya kamusal kuruluşlarda çalışan sekreter veya santral görevlisi, telefonu açınca önce kurumunu tanıtmalı ve selâm vermelidir (Millî Eğitim Müdürlüğü, iyi günler).

9. Bir yönetici telefonda konuşurken içeriye girilmemeli; içerde iken yöneticiye telefon gelince, özel veya gizli konular konuşulmaya başlanınca hemen izin alıp dışarı çıkılmalı, sonra tekrar içeriye girilmelidir.

10. Ast, zorunluluk ve ivedilik olmadıkça âmirini telefonla aramamalı; âmirin makamına giderek kendisiyle konuşmalı veya bilgi sunmalıdır.

11. Makamda, büroda veya evde konuk varken, telefonda fazla konuşma yapılmamalıdır. Gizlilik dereceli konular hiçbir zaman telefonda konuşulmamalıdır.

12. Telefonda söylenen rakamlar, saatler, özel isimler ve önemli kelimeler tekrarlanmalı veya kodlanmalıdır.

13. Telefonda kesinlikle tartışma yapılmamalı; kaba konuşulmamalı ve kimseye hakaret edilmemelidir. Çünkü karşı tarafın durumu, ortamı ve koşulları daima farklıdır ve telefonda yapılan hataların düzeltilmesi zordur.

14. Yüz yüze konuşma olanağı varken, telefon aracılığıyla konuşulmamalıdır.

15. Yanlış numara düştüğünde ya da yanlış bir yere telefon edildiğinde karşı taraftan özür dilenmelidir.

24. Saat 09.00'dan önce veya 22.00'den sonra telefon etmek doğru değildir. Ancak, zorunluluk durumunda önce özür dilemek gereklidir.

## RESMİ YAZIŞMA KURALLARI

### A. RESMİ YAZILAR

Resmi yazılar; normal yazılar ile özel işaret taşıyan günlük, süreli, ivedilik dereceli, gizlilik dereceli, önemli vb. yazılardır. Ayrıca, yönetsel düzenleme ve açıklama niteliğinde olan genelge, bildirme ya da duyuru adı taşıyan dağıtımli yazılar vardır. Ayrıca, bilgi notu, andıç, rapor, tutanak ve protokol de resmî yazı ve belge türleridir.

Bu yazıların özellikleri aşağıda açıklanmıştır:

1. Normal Yazılar: Bir kişi ve/veya kuruluşa gönderilen, önemi ve özelliği olmayan ve herhangi bir ad ve işaret taşımayan rutin yazılardır.

2. Dağıtımli Yazılar: Bilgi ve/veya gereği için, birden fazla kişi ve/veya kuruluşa gönderilen yazılardır.

3. İvedi Yazılar: Yazının sonunda ivedi veya çok ivedi sözcüğü bulunan ve yazının tarih bloku üzerinde 18 punto kırmızı renkli İVEDİ (ACELE) ya da ÇOK İVEDİ (ÇOK ACELE) damgası olan ve normal yazılardan önce işlem gören yazılardır.

4. Günlü veya Süreli Yazılar: Yazının sonunda, belirtilen tarih veya süre içinde yerine getirilmesi ve/veya yanıtlanması istenen ve tarih bloku üzerinde 18 puntoluk kırmızı renkli GÜNLÜDÜR veya SÜRELİDİR damgası bulunan yazılardır. "İvedi" ve "Çok İvedi" yazılar ile "Sürelidir" ya da "Günlüdür" damgası taşıyan yazılar, ivedilikle veya belirtilen süre içinde yanıtlanmadığı takdirde tekit edilir.

5. Gizlilik Dereceli Yazılar: Normal yazıya göre ayrı ve özel bir işleme bağlı olan, korunması ve saklanması gereken yazılardır. Bu tür yazılar, gizlilik yönünden dört dereceye ayrılır: Kişiyeye Özel, Hizmete Özel, Gizli, Çok Gizli.

- **Kişiyeye Özel:** Yazının gittiği kurumda en üst âmirin bilmesi ve işlem yapması gereken yazıdır.
- **Hizmete Özel:** İçerdiği bilgiler itibariyle hizmeti yürütenlerin dışında başka kişi ve kurumlarca bilinmesine gerek olmayan yazı, belge, rapor ve yayınlar "Hizmete Özel" gizlilik derecesi taşır. "Hizmete Özel", kurumsal gizlilik demektir.
- **Gizli:** İzinsiz açıklandığı takdirde ilgili kurumun veya personelinin saygınlığına ve çıkarlarına zarar verecek nitelikte bilgiler içeren ve yetkisiz kişilerce bilinmesi sakıncalı görülen yazılar ile ulusal, ekonomik, diplomatik, güvenlik, istihbarî, askerî, idarî, mülkî vb. konularda gizlilik taşıyan yazılardır.
- **Çok Gizli:** Devlet ve ulusal güvenlik açısından son derece önemli bilgiler içeren, izinsiz açıklandığı takdirde devlete ve ulusal güvenliğe zarar verecek olan ve ancak belirli ve

sınırlı sayıda yetkili tarafından bilinmesi gereken; hazırlanması ve el değiştirmesi ile saklanması özel bir yönteme bağlı olan ve evrak senediyle birlikte gönderilen kontrollü yazı ve belgelerdir. “ok Gizli” yazılar, aynı zamanda “devlet sırrı” niteliğindedir. “Gizli” ve “ok Gizli” gizlilik derecesi taşıyan yazılar çift zarf içine konur ve evrak senediyle gönderilir. “ok Gizli” yazılar posta ile gönderilmez; kurye veya kripto ile (şifreli olarak) gönderilir.

6. nemli Yazılar: Cumhurbaşkanlığından, TBMM’den, Başbakanlıktan, yüksek yargı organlarından, Genelkurmay Başkanlığından, bağlı/ilgili bakanlıktan, Millî Güvenlik Kurulu Genel Sekreterliğinden vb. Üst kuruluşlardan gelen ve başbakan, bakan, müsteşar, başkan, genel müdür ve vali imzasını taşıyan yazılardır.

7. Genelgeler ve Bildirgeler: Kuruluşun, merkez ve taşra birimlerine gönderdiği genel ve dağıtımlı yazılı talimatlardır. Bu yazılar, düzenleme niteliğinde olduğundan ve belli bir konuda mevzuatın uygulama biçimini ve yöntemini açıkladığından sürekli olarak yürürlüktedir ve bir tür mevzuat niteliğindedirler.

8. Duyurular: Kamuoyuna ya da personele yapılan açıklamalar ya da ilnlardır. Bu yazılar genellikle “DUYURU” adını taşır ve bunlara herhangi bir yanıt istenmez.

9. Onaylar: Onay, nitelik itibariyle, üst makama sunulan teklif yazısı ile makamın uygun görüşünün ve “olur” yanıtının aynı kğit üzerinde verilmiş ve imzalanmış biçimidir. Her onay (olur), önemli bir yönetsel düzenleme ya da karar demektir.

10. Kararlar: Bakanlar Kurulu kararları, yargı organlarının kararları, genel kurul, yönetim kurulu (idare meclisi), yürütme (icra) kurulu kararları, yüksek kurul kararları, disiplin kurulu vb. kurul ve komisyon kararları en önemli yazılardır.

11. Rapor: Belirli konularda ast kişi ve kuruluşlardan bilgi almak ya da üst makamlara bilgi sunmak amacıyla ilgili kişi ve/veya kuruluşlarca hazırlanan yazılı metindir. Bu yazı, daima “RAPOR” adını taşır.

12. Tutanak: Toplantılarda söylenen sözleri ve yapılan görüşmeleri ya da bir durumu veya olayı yazılı olarak olduğu gibi saptamak amacıyla düzenlenen belgedir. Tutanakta yer, tarih ve saat yazıyla belirtilir; ilgilerin ad ve soyadları ile varsa unvanları yazılır ve kendileri tarafından imzalanır.

13. Protokol: Belirli bir konuda ilgili kuruluşlarla ortak çalışma yapmak için, bu kuruluşların yetkili temsilcileriyle yapılan toplantılarda varılan karar sonucunda imzalanan anlaşma belgesidir.

14. Andıç: Anlaşma, sözleşme, proje hazırlığı gibi önemli ve uzun vadeli çalışma gerektiren bir konuda, önceden üst makamın n olurunun (yazılı iznini) almaktır.

15. Bilgi Notu: Bir konunun öncesi hakkında mevcut dosya bilgilerinin ve gelişmelerin sırayla özetlenerek üst makamlara sunulan bir sayfalık kısa rapordur.

16. E-Posta (Elmek): Kamu kurum ve kuruluşlarında önemli, stratejik ve gizlilik dereceli yazılar dışındaki kurumiçi ve kurumlararası resmî yazışmaların, bilgisayar internet ortamında yer alan Microsoft Outlook, Outlook Express, Eudora vb. programı kullanılarak, e-posta ve e-imza denilen elektronik yazışma ve haberleşme sistemiyle yapılmasıdır.

## **B. RESMÎ YAZILARDA ARZ/RİCA KURALLARI**

Kurum ve kuruluşlar arasında yazılı haberleşmenin doğru ve uygun olabilmesi ve yazının olumlu biçimde işleme konabilmesi ve sonuçlanabilmesi için, yazıların bitiminde uygun ifade kullanmak gerekir.

Yazının bitiminde ilke olarak:

1. Alt ve ast kuruluşlara, birimlere ve kişilere “rica ederim”,
2. Üst makamlara, üst kuruluşlara ve üst kişilere “arz ederim”
3. Aynı ve eşit düzeyde olan kuruluşlara, birimlere ve kişilere “arz ederim”
4. Ast ve üst kuruluşlara/birimlere ve kişilere birlikte gönderilen dağıtımli yazılarda “arz ve rica ederim”,
5. Başbakan veya bakan adına; makam olan müsteşar, başkan, genel müdür veya vali adına imzalanan ve bağı alt ve ast kuruluşlara, birimlere ya da kişilere gönderilen yazılarda “rica ederim” ifadesi kullanılır.

Türkiye’de, ast ya da üst olmayan hatta eşdüzey de olmayan kuruluşlar arasında “arz” ve “rica” konusu genel bir sorundur. Zira, bir kamu kuruluşuna, “arz” yerine “rica” etmek, önemli bir anlaşmazlık ve hatta çatışma konusudur. Bu yüzdendir ki, sonunda yanlış ifade kullanılarak gönderilen yazılar birçok kamu kurumunda bazen işleme konmamakta, dosyaya atılmaktadır.

Çünkü, sosyal yaşamda “rica etmek”, “dilemek”; yönetim dilinde ise, “emretmek” tir (Gereğini rica ederim).

“Arz etmek” ise, tümleç olarak ismin -e halini aldığıında “sunmak” (Bilgilerine arz ederim); -i halini aldığıında talep etmek anlamını taşır (Gereğini arz ederim).

Bu yüzden, arz ve/veya rica kelimelerini yanlış kullanmak, yazının işleme konmamasına neden olur ve sonucu olumsuz etkiler.

1. Devlet protokol listesinde yer alan bir kuruluşun protokol olarak önde gelmesi, anılan listede altta gelen bir kuruluşa yazdığı bir yazının sonunda “rica ederim” deme (emir verme) hakkını doğurmaz. Çünkü söz konusu liste, hiyerarşik olarak bir üstlük-astlık sıralaması değil, sadece protokolda öndegelme sıralamasıdır.

2. Anayasal olarak adli ve askerî kuruluşlara emir vermek söz konusu olmadığından, bu kuruluşlara yazılan yazıların sonunda “rica ederim” demek doğru değildir. Bu yüzden, adli ve askerî kuruluşlara gönderilen yazıların sonunda “arz ederim” ifadesi kullanılır.

3. Uluslararası kuruluşlara, yabancı ve diplomatik kuruluşlara; bilimsel, akademik ve özerk kuruluşlara gönderilen yazıların sonunda, “...arz ederim” veya “...saygılarımla rica ederim” ya da “...rica eder, saygılar sunarım” demek uygundur.

4. Yerel ve özel kuruluşlara ve şahıslara gönderilen yazıların sonunda, “saygılarımla rica ederim” demek doğrudur.

5. Yazışmalarda “arz” veya “rica” konusunda sorun olduğunda “saygılarımla” ifadesini kullanmak sorunu çözer. Bu konuda uygulanacak diğer bir yöntem de, eşit düzeyde olduğu halde “rica ederim” ifadesi kullanarak yazı gönderen bir kuruluşa, aynı biçimde (karşılıklılık ilkesi gereğince), “rica ederim” ifadesiyle yanıt vermek; “arz ederim” ifadesiyle yazı gönderen eşit düzeydeki bir kuruluşa da “arz ederim” ifadesiyle yanıt vermektir. Kural olarak, “saygılarımla” ifadesini kullanan eş düzey bir kuruluşa verilen yanıtta da, “saygılarımla” ifadesini kullanmak karşılıklı saygı ve nezaket gereğidir.

6. Hiyerarşik olarak bağlı kişi ve kuruluşlarla ve kurum içinde birimler/şubeler ve personel ile yapılan yazışmalarda “Sayın” ve “Saygılarımla” kelimeleri kullanılmaz.

7. Bir yazı sadece bir kişiye veya bir kuruluşa gönderildiğinde ya “arz” ya da “rica” edilir. Dağıtımli olmayan ve yalnızca bir kişi ya da bir kuruluşa gönderilen bir yazının sonunda “arz ve rica ederim” ya da “arz/rica ederim” demek doğru değildir. Zira, bir kuruluşa “arz ve rica etmek”, onun ast mı üst mü olduğunu bilmemek demektir.

8. Makam sahibi (kurum âmiri), alt/ast bir kuruluşa gönderdiği yazıda “rica ederim” diyerek imza atıyorsa, kurum âmiri “adına” imza atan kişi de (şube müdürü de olsa), “rica ederim” der.

9. İmzalayanın adı, soyadı ve unvanı yazılı resmî yazıların bitiminde “sunulur” veya “arz olunur” biçiminde üçüncü şahıs fiil kullanmak doğru değildir. Resmî yazışma dilinde yalnızca “arz ederim” ya da “rica ederim” ibaresi kullanılır. Çift imzalı yazıların bitiminde ise, çoğul olarak, “arz ederiz” veya “rica ederiz” ibaresi kullanılır. “Arz olunur” “Duyurulur” “Sunulur” ibaresi yalnızca imzasız ilân (duyuru) ve açıklamalarda kullanılır.

10. Makama sunulan onayların sonunda kullanılan fiiller ilke olarak 3. çoğul şahıs olmalıdır. Örnek: “Tensiplerine arz ederim” veya “Tasviplerine arz ederim” ya da “Olurlarına arz ederim.” Çünkü teklif, şahsın değil, makamın tasviplerine/olurlarına sunulmaktadır.

Vatandaş olarak, bir kamu kuruluşuna yazılan yazının veya dilekçenin sonunda “...rica ederim. Saygılarımla” demek uygundur. Çünkü demokratik rejimlerde kamu kuruluşları vatandaşa hizmet için kurulmuştur; kamu görevlileri de vatandaşın hizmetindedir. Bu nedenle, vatandaşın “rica ederim” demesi doğrudur. Ancak, birçok kamu kuruluşunda yöneticiler, vatandaşın kendilerine “rica” etmemesi için, bastırdıkları form dilekçelerin sonuna “Saygılarımla arz ederim” diye yazmaktadırlar (ÖSYM’nin matbu form dilekçeleri dahi böyledir). Bu yüzden, kamu kuruluşlarına vatandaş olarak verilen dilekçelerde, işin olması için “arz” etmekte yarar vardır.

## C. RESMÎ YAZILARDA İMZA KURALLARI

### 1. İmza

Resmî yazılarda imza, metnin bitiminden 2-4 aralık alta, sağdan 6 aralık içerde bitecek biçimde ortalanır. İmzalayacak yetkilinin adı küçük, soyadı büyük ve unvanı alta küçük harflerle yazılır. İmzalayan kişinin akademik unvanı varsa, adından önce küçük harflerle kısaltılarak yazılır (Doç. Dr. Türksel KAYA). İmzalayan kişinin teknik, idarî, mülkî, adlî ya da diplomatik meslek unvanı varsa, ad ve soyadının altına, unvandan önce küçük harflerle yazılır.

## 2. İmza Türleri

Resmi yazılarda imza ya bizzat makam sahibi veya astları ya da vekilleri tarafından atılır. Kamu kuruluşlarında uygulanan imza türleri şunlardır:

- **Asaleten İmza:** Makam sahibi yöneticinin kendi adı ve unvanıyla attığı imzadır.
- **Vekâleten İmza:** Boş bulunan bir yönetim kadrosuna vekâleten atanan veya görevlendirilen kişinin, “vekil” sıfatıyla attığı imzadır. İmza yerinde, vekâlet eden kişinin kendi adı ve soyadı ile vekâlet ettiği görev (makam unvanı) yazılır ve sonuna “V” harfi konularak vekâleten imza edildiği belirtilir.
- **“Adına” İmza:** “Adına” imza, yönetici tarafından yazılı olarak yetki devri yapılması sonucunda, ast tarafından atılan imzadır. Yazıyı makam sahibi yerine başka bir ast yetkili imzaladığında, adı ve soyadının altına ortalanarak, bakanlıklarda “Bakan a.”; müstakil Genel Müdürlüklerde “Genel Müdür a.” yazılır. Bunun altına da, ortalanarak, imza atan kişinin unvanı yazılır.
- **“Yerine” İmza:** İmza sahibi âmir kısa süre yerinde olmadığı zamanlarda, günlük ve rutin iş ve işlemlerin yerine getirilmesinde ya da acil ve zorunlu hallerde ve imza sahibinin de sözlü olarak yetki vermesi (“yerime imzala” demesi) durumunda, paraf blokundaki en son paraf eden kişi, imza sahibinin soyadının sonuna kendi el yazısıyla (Y) harfi koyarak imza eder. Ayrıca kendi adını, soyadını ve unvanını yazmaz.
- **Onay İmza:** Onay, birim ya da kurum âmiri tarafından imzalanarak bir üst makama teklif edilen yazının, üst makam tarafından uygun görüldüğünün imzalanarak onaylanmasıdır.
- **Çift İmza:** Kamu iktisadî kuruluşlarında Ticaret Kanunu hükümleri gereğince üçüncü şahıslarla olan ve kurum dışına gönderilen malî ve ticarî konularla ilgili yazılarda; çek ve senetlerde ve ödeme emirlerinde çift imza atılır. Bu durumda, imza sahiplerinin, birisi 1., diğeri en az 2. derece imza yetkilisi olmaları gerekir. Kamu kuruluşlarında ast sol tarafa ve önce, üst sağ tarafa ve daha sonra imza atar. İmzalar, ad ve unvanlar aynı hizada bulunur.
- **Kurul İmzası:** Kuruluşlarda, başkan ve eşit düzeyde üyelerden oluşan kurul, heyet, encümen, komisyon vb. kararlarda imza sistemi, başkan sol başta olmak üzere, üyeler kıdem sırasına göre soldan sağa adları, soyadları üste, unvanları alta yazılarak uygulanır. (Başkan, Başkan Vekili, Üye). İmzalar daima ad ve soyadın üstündeki boşluğa atılır.
- **Kısa İmza (Paraf):** Resmî yazıların dosya nüshaları, yazıyı hazırlayandan imza makamına kadar tüm ara kademe âmirlerince parafe edilir. Metnin bitiminden 1-2 ara verilip, satırbaşı hizasından, paraflayacak kişinin kısaltılmış unvanı ve büyük harflerle adının baş harfi ile soyadı yazılır. Kişi kendi el yazısıyla gün ve ayı belirterek parafe eder. Paraf, kişinin adının ve soyadının baş harflerini eliyle yazmasıdır. Paraf, kısa imza olup, “kontrol ettim, katılıyorum” demektir.

## MAKAM PROTOKOLÜ

### A. MAKAM ODASI DÜZENİ

Kamu kurum ve kuruluşlarında, örgütü temsil eden yöneticilerin oturdukları odaya ve işgal ettikleri mevkiye "makam" denir.

Bu bağlamda, makam odası, yöneticinin bulunduğu oda; makam koltuğu yöneticinin oturduğu koltuk; makam masası, yöneticinin çalışma masası; makam arabası yöneticinin bindiği resmî otomobil; makam şoförü, yöneticinin resmî otomobilini kullanan görevli; makam görevlisi,

yöneticinin oda hiz-metlerini yürüten kişi; makam tahsisatı, yöneticinin temsil ödenekleri; makam sahibi de, yöneticinin kendisidir.

Türk kamu yönetiminde "makam" deyimini, kurumu ve kurumsal otoriteyi temsil ve ifade eder. Zira yöneticilerin odaları hiyerarşik mevkiin bir göstergesidir. Yöneticinin odasına giren bir kişi, odanın büyüklüğüne, görünümüne, düzenine ve donanımına ba-karak, yönetici ve o kurum hakkında bir izlenime sahip olur. Bu nedenle, örgütlerde yöneticilerin odaları, imaj yönetimi açısından son derece önemlidir.

Baş yönetici olan kurum âmirinin makam odası ilke olarak, binanın 2. katında olmalı; yönetici, yönetici yardımcıları ve danışmanlar ile protokol, basın ve özel kalem (sekreterlik) birimleri de aynı katta bulunmalı; halka hizmet sunan satış, muhasebe, abone, evrak, danışma (müracaat) ve halkla ilişkiler birimleri giriş katında; yöneticiyle süre-k-li iş ilişkisi içinde olan ana hizmet birimleri 1. ve 3. katlarda; halkla ve yöneticiyle fazla ilişkisi olmayan hukuk, teftiş, araştırma-plânlama gibi danışma birimleri de en üst katta olmalıdır.

Makam odasında iki kapı olmalıdır: 1. kapı (onur kapısı); koridora açılmalı, yönetici ile davetli ya da randevulu gelen eş ve üst konuklar bu kapıdan girmelidir. 2. kapı (sekreterlik kapısı); özel kaleme ya da sekreterliğe açılmalı, kurum personeli, iş sahipleri ve tüm ziya-retçiler bu kapıdan girmelidir. Bu kapılar, dinlemeyi önlemek için maroken kaplamalı, ses yalıtımlı ya da çift olmalıdır.

Fransa'da, Cumhurbaşkanından köy belediye başkanına kadar kamu yöneticilerinin (bakanlık, valilik, kaymakamlık, belediye başkanlığı ve noterlikler) buldukları binalar genellikle tarihî olup, makam odaları da klâsik biçimde döşenmiştir. Özellikle Paris Belediye binası, mimarî açıdan tarihî bir sanat abidesidir. Belediye Başkanının makam odası da en görkemli biçimde klâsik eşya ve tarihî eserlerle donatılmıştır.

Türkiye 'de ise Cumhurbaşkanından köy muhtarına kadar kamu yöneticilerinin makam odaları, modern tarzda dekore edilmiş, son model eşya ve malzemelerle döşenmiştir. Ayrıca, her yönetici değişikliğinde de makam odasının değişmesi gelenekselleşmiştir. Zira göreve başlayan bir yöneticinin ilk işi makam odasını değiştirmek ve yenilemek olmaktadır.

Makam masası, pencere solda, kapı karşıda veya yanda olacak biçimde duvar dibine konmalıdır. Yönetici daima sırtı duvara dönük, yüzü geniş alana hâkim, gözü kapıyı kontrol edecek biçimde oturmalı ve ışık soldan gelmelidir. Makam masası kesinlikle pencere veya kapı önünde olmamalıdır.

Makam koltuğu ve makam masası oda ile orantılı büyüklükte olmalıdır. Makam koltuğu arkasında masaya uygun genişlikte ve büyüklükte bordo renkli çuhadan veya deriden yapılmış makam fonu bulunmalı; fonun üzerinde de Atatürk'ün Cumhurbaşkanı olarak çekilmiş veya yapılmış sivil portresi yer almalıdır (Atatürk'ün üniformalı portresi sadece askeri makamlarda bulunur).

Makam odasında, makam masasının sağ gerisinde, tepesinde ay yıldız bulunan kromajlı direğe çekili Türk Bayrağı; sol gerisinde, te-pesi yuvarlak, kromajlı direğe çekili kurumun özel tanıtıcı bayrağı bulunmalıdır. Türk Bayrağının büyüklüğünün odanın büyüklüğüne uygun olmasına ve uçlarının yerden en az 25 cm yüksek olmasına dikkat edilmelidir.



Dinlenilmeyi önlemesi ve dinlendirici olması bakımından, oda-da sürekli klâsik müzik yayını yapan iyi bir radyo ve yan köşede bir TV; makam masasının solunda da bir bilgisayar bulunabilir.

Odada; bir duvarda, kurumun örgütsel ve işlevsel dağılımını, konumunu ve etkinliklerini gösteren Türkiye haritası; ayrıca son üç ya da beş yıl içinde kurumsal gelişmeleri ve etkinlikleri gösteren grafik bir tablo; bir duvarda da yağlı boya olarak yapılmış tarihsel ve sanat-sal özelliği olan güzel çerçeveli ve odaya uyumlu büyük bir resim tablosu bulunmalıdır.

Makam masasının üstünde deri bir sümen, kalın uçlu özel imza kalem, kurutmaç, kurumsal mevzuat ve bilimsel kaynak olarak güzel ciltli kitaplar ile kurumun çalışma raporları ve istatistik yıllığı bulunmalıdır.

Yönetici fizik olarak kısa boylu ve zayıf bir kişi ise, makam odası büyük ve uzun; makam koltuğu yüksek, makam masası büyük ve geniş; konuk ve ziyaretçi koltukları ise, küçük ve alçak olmalıdır. Makam odasının büyüklüğü ve güzelliği ziyaretçiler üzerinde olumlu etki yapar.

Hitler'in makam odası uzun bir dikdörtgen biçimindedir. İçeri giren kişi, kendisine otoriteyi, kanı, şiddeti çağrıştıran ve heyecanı artıran uzun kırmızı halıyla karşılaşır. Üzerinde yürümeye başlar; ortaya gelince bocalar. Çünkü makam masası, karşıda odanın ortasında değil, sol yandadır.

Kişi kararsızdır. Halının dışına çıkarak sola döner ve biraz daha yürür. Masanın önündeki sandalyeye oturur; hemen karşısında duvar vardır ve kişinin yüzü duvara dönüktür. Arkasında ise, geniş boşluk ve pencere vardır. Kişi oldukça rahatsız ve tedirgin durumdadır. Hitler ise, arkası duvara dayanmıştır; önü açık ve geniştir. Pencere solunda, kapı karşısındadır. Böyle bir durumda otorite tamamen Hitler 'in elindedir...

## **B. MAKAMDA DAVRANIŞ KURALLARI**

Yönetim yaşamında protokol kurallarının uygulanması açısından en önemli mekân, yöneticilerin makam odalarıdır. Çünkü makam odası, kurumun temsil mekânı ve otorite merkezidir. Bu yüzden, örgütsel ve yönetsel yaşamda saygı ve itibar, kişiye değil makamdır.

Bu nedenle, ast veya ziyaretçi olarak makam odasında protokol kurallarına uymak, makama olan saygının doğal ve yasal bir gereğidir. Aksi takdirde, makamda yapılan bir hata veya saygısızlık, kişiye değil, makama ve o kuruma yapılmış sayılır. Zira makamda oturan kişi, o makamda kendisi değildir; o kurumu temsil eden kişidir. Bu yüzden, makamda ast veya ziyaretçi olarak kılık-kıyafet, hitap etme, selâmlama, konuşma üslûbu ve her türlü davranış protokol açısından önemlidir.

Türkiye'de kamusal yaşamda anlayış olarak, makamın özel bir önemi, etkinliği, üstünlüğü ve ayrıcalığı vardır. Bu anlayışa göre, "kişiler geçici, makamlar kalıcıdır"; "saygı kişiye değil, makamdır"; "makama saygı esastır." Bu yüzden, makama gelen astlar, vatandaşlar, iş sahipleri ve ziyaretçiler davranışsal olarak makama saygılı olmak zorundadırlar.

Çünkü geleneksel Türk kültürü ve yönetim anlayışında "makamın manevî şahsiyeti" vardır. Makam sahibi olan yöneticiler de, kendi makam odalarına gelen üstlerine, akranlarına, astlarına,

konuklarına ve ziyaretçilerine daima saygılı olmak, protokol ve nezaket kurallarına uygun davranmak zorundadırlar.

Kuruluşlarda, makam sahibi yöneticinin izin, rapor, gezi, görev vb. nedenle geçici olarak ayrılması ve yerine bir yardımcısını veya astını vekil bırakması durumunda (yönetici kadrosu dolu iken), yöne-ticiye vekâlet eden kişi, geçici vekâlet süresi içinde yöneticin maka-mına oturmamalı, kendi makam odasında oturmalıdır.

Ancak, resmî toplantı ve merasimlerde, onur konuğu ve yabancı konuk kabullerinde, kurumsal temsil gereğince vekil olan kişi vekâlet ettiği makamda oturmalıdır. Boş olan yönetici kadrosuna vekâlet eden kişi ise, vekâlet ettiği makamda oturmalıdır.

Devlet protokol ya da il protokol listesinde makam sahibi yöne-ticiden önce gelenler, yöneticinin üst'ü ve dengi (eşiti) olanlar, onur konukları, üst konuklar ve yabancı konuklar ile ünlü ve önemli şahsi-yetler bizzat yönetici tarafından onur kapısından makama alınırlar. Yöneticinin astı olanlar, kurum personeli, iş sahipleri ve müşteriler ile ziyaretçiler özel kalem (sekreterlik) kapısından, protokol görevlisi ya da sekreter tarafından makama alınırlar.

Makam sahibi yönetici, davetsiz, randevusuz ve habersiz gelen üst ya da eşdüzey ziyaretçileri, makamından kalkarak ve kendilerine yaklaşarak makam ortasında; ast ziyaretçileri ise, makam koltuğunda ayağa kalkarak ve el sıkarak karşılar.

Üst ve eş düzey ziyaretçiler ile davet ve kabul edilen tüm ko-nuklar, makamda konuk köşesine buyur edilerek kabul edilirler; ast ziyaretçiler, kurum personeli, iş sahipleri ve müşteriler (vatandaşlar) ise, makam masası önündeki ziyaretçi koltuğuna buyur edilerek kabul edilirler.

ABD Başkanı Bili Clinton'ın Beyaz Saray'daki makamında Başbakan Bülent Ecevit ile görüşmesi sırasında, kendisinin, koltuğun üst kenarına oturması; Ecevit 'in de, elleri önde ayakta durması, Türkiye'de basında ve kamuoyunda tartışma yaratmış; bunu yansıtan fotoğraf gazetelerde yer almış ve bazı kitaplara kapak olmuştur. (Akşam, 30.9.1999)

Makamda, yöneticinin gösterdiği koltuğa oturulur. Yönetici yer göstermediğinde veya bir ast izin alarak oturmak istediğinde, yöneticiye göre soldaki koltuğa oturulur, birden fazla ast, makama girdiğinde unvan veya kıdem sırasına göre otururlar.

Bir yöneticinin makamına, konuk olarak üstleri veya denkleri veya yaş, kıdem ve protokol yönünden kendinden önde gelenler ya da ünlü ve önemli kişiler geldikleri zaman, yönetici bunları makam kol-tuğuna oturarak kabul etmemeli; konuklarını da, makam masası önün-deki ziyaretçi koltuklarına oturtup onları ast'ı konumuna sokmamalıdır.

Yönetici, konuklarını daima makam odasındaki "konuk köşesinde kabul etmelidir. Konuk köşesinde otururken de, konukla karşı karşıya veya tam yan yana değil, V şeklinde yan yana oturmalıdır. Konuk, daima sırtı duvara, yüzü kapıya ve/veya pencereye dönük olarak sağda yer alan koltuğa buyur edilmelidir.

Ancak, makamda konuk kabul köşesi yoksa, yönetici, konuğun karşısında makam koltu-ğuna geçip oturmamalıdır. Zira, bir yöneticinin, üst'ü, âmiri veya eşdüzey konuğu yanında makam koltuğunda oturması, onu astı yerine koyması demektir ve saygısızlıktır. Bunun tersine, yöneticinin, üst

konuğunu kendi makam koltuğuna "buyur" etmesi ve oturtması da doğru değildir. Çünkü makam daima sahibine emanettir.

Ne var ki; birçok yönetici, 1980'den sonra Devlet Başkanı K. Evren'den gelen ve TV'lerde görülen bir uygulama nedeniyle, özellikle il ve ilçelerde, ziyaretine veya denetimine gittikleri astlarının makam koltuğuna oturmaktadır. Ayrıca, çoğu ast yönetici de, gelen üst'e bir iltifat ve sadakat göstergesi olarak ya da kişisel çıkarı gereği, kendi makam koltuğunu üst'üne bizzat kendisi takdim etmekte ve üst de bu koltuğa bilerek ya da bilmeyerek oturmaktadır.

Bu gibi durumlarda, özellikle taşradaki il kuruluşlarının yöneticilerinden, kuruluşun sadece başyöneticisi olan kurum âmiri (atamaya yetkili âmir) geldiği zaman, bu nezaketi kendilerine göstermeleri beklenmektedir. Çünkü il kuruluşu yöneticisi, o ilde, o kuruluşun başyöneticisini temsil etmekte; asıl gelince temsil sona ermekte ve temsil bizzat başyöneticiye geçmektedir. Ancak, en doğrusu, başyönetici de olsa, onu makam koltuğuna değil, makam odasındaki "konuk köşesi" ne davet etmek ve birlikte oturmaktır.

Makam odasında konuk köşesi yoksa, bu durumda, ma-kam masası önündeki koltuklara karşılıklı olarak oturmak en uygun olanıdır. Buna karşın, bir ziyaretçi ya da bir iş sahibi, müşteri veya personelden biri geldiğinde, yöneticinin bunları kendi makam koltuğunda oturarak kabul etmesi; söz konusu astını, ziyaretçiyi, iş sahibini ya da müşteriyi makam masası önündeki koltuğa buyur etmesi gerekir. Makam odasında, iş veya görüşme ya da ziyaret için gelen kişilerin ayakta tutulması hiç doğru değildir.

Makamda oturan bir yöneticinin odasına kendi üst'ü veya eşiti girdiği zaman ya da konuk bir ast veya konuk bir hanım geldiği zaman, yönetici mutlaka ayağa kalkmalıdır. Fakat kendi astlarından biri, yardımcısı ya da hanım bir astı geldiği zaman yönetici ayağa kalkmaz.

Makam odasında konuk, daima sırtı duvara, yüzü önden ya da yandan kapıya, pencereye ve açık alana gelecek biçimde, sağdaki koltuğa buyur edilmeli; sırtı kapıya veya pencereye dönük oturtulmamalıdır. Personel ise, daima soldaki koltuğa oturtulmalı, odada ayakta tutulmamalıdır. Ancak, makama giren bir ast görevlinin oturup oturmama hakkı öncelikle kendisine aittir. Astın oturması gerekiyorsa, kendisi yöneticiden izin alarak oturur. Oturması gerekmiyorsa, konusunu arz edip ya da yazısını imzalayıp çıkar.

Bir yönetici, makamında üstleriyle veya konuklarıyla görüşme veya toplantı yaparken, içeriye ziyaretçi ya da personel kabul etmeme-li; acil ve zorunlu olmadıkça telefonda konuşmamalı ve evrak imzalamamalıdır. Zorunlu durumlarda, üst ya da konuk yanında imza atmak veya telefon etmek için, yönetici, üst ya da konuktan "izin" almalı ve "özür" dilemelidir.

Yöneltilmiş yaşamda astların, yöneticinin makamına girince duracaklar yer (ast ile yönetici arasındaki mesafe), hiyerarşik kademe ile orantılıdır. Ast ile yönetici arasında ne kadar hiyerarşik kademe var ise, makama giren ast da yöneticiye o kadar uzak mesafede durur. Ast ile yönetici arasında hiyerarşik kademe yoksa, ast yöneticiye o kadar yakın durur. Örneğin, bir memur ile genel müdür arasında hiyerarşik dört kademe vardır. Dolayısıyla, bir memur ya da şef genel müdürün odasına (makama) girince dört masa boyu mesafede kapı önünde durur.

Yönetici astlarına emir ve direktiflerini daima makamında vermeli; astların odasına denetim veya ziyaret için gittiğinde, kesinlikle kendilerine ve işlerine müdahale etmemeli; yönetici, astların odasında iken daima ziyaretçi, dinleyici ve gözleyici kalmalı; kendilerine sadece teşekkür etmeli; ancak bir aksaklık ve sorun saptadığında, konuyu kendileriyle makamında görüşmeli; gerekli emir ve direktiflerini kendilerine daima makamında vermelidir.

Yönetici; acil ve önemli konularda; otorite, emir-komuta ve disiplin gerektiren konularda astlarıyla görüşürken, kendilerine emir ve direktifler verirken daima makam koltuğunda oturmalı; astlarını da makam masası önündeki koltuğa oturtmalıdır. Çünkü makam koltuğunda oturmanın otorite ve egemenlik açısından ast üzerinde etkileyici bir özelliği vardır. Çünkü makam masası, yönetici ile ast arasında resmî mesafe koyar ve ast üzerinde otorite sağlar.

Ancak, ast da olsa, görüş alışverişinde bulunmak, tartışmak ve birlikte karar almak için yapılan konuşma ve görüşmeler mutlaka konuk köşesinde ya da yuvarlak çalışma masası etrafında oturularak yapılmalıdır. Çünkü konuk kabul köşesinde ya da yuvarlak çalışma masası etrafında oturarak ast ile konuşmak, ast üzerinde olumlu ve samimî bir etki yapar ve astın görüşlerini açıkça söylemesini ve gerektiğinde yöneticiye itiraz etmesini kolaylaştırır. Yönetici olarak, makam koltuğunda oturmak, astlar ve ziyaretçiler üzerinde otoriter; konuk köşesinde oturmak ise, demokratik bir etki yapar.

Makam sahibi yönetici ile ast, özel ve sosyal yaşamlarında ne kadar samimî dost ve arkadaş olsalar da, makamdaki ilişkilerde daima resmî, mesafeli, saygılı ve ölçülü olmak zorundadırlar. Çünkü, orada oturan kişi bir arkadaş veya akraba değil, bir kurumu temsil eden Yönetici'dir. Dolayısıyla, o kurumu temsil eden yöneticiye yani makama saygı esastır. Ancak, makamda veya dışarıda, özel ve sosyal ilişkilerde ya da birebir olan iş ilişkilerinde yöneticinin izni çerçevesinde davranışsal olarak %50 serbest olmak mümkündür. Fakat üçüncü kişinin yanında daima resmî olmak ve protokol kurallarına uymak gereklidir. Çünkü, üçüncü kişilerin yanında yapılan serbest davranışları hiçbir yönetici hoş karşılamaz; üçüncü kişiler de astların serbest davranışlarını kendilerine ve yöneticiye karşı saygısızlık kabul ederler.

Makam sahibi yönetici daima evsahibidir ve kabul ettiği her konuğuna evsahibi olarak saygılı olmak, saygılı davranmak ve gerektiğinde bir ikramda bulunmak zorundadır. Çünkü Türk geleneğinde konuğa ilgi ve saygı genel bir nezaket kuralıdır.

Üst konuklara ikram servisini (makam hostesliğini) sekreter; ast konuklara ve ziyaretçilere servisi ise, makam hizmetlisi yapmalı ve servis yaparken, önce konuğa (birden fazla konuk varsa en üst'ten, kadın varsa önce kadın konuktan başlayarak) servis yapmalı ve en son makam sahibi yöneticiye sunmalıdır. Çünkü makam görevlisi bu ikramı yönetici adına yapmaktadır. Görevli, servisi önce yöneticiye, sonra konuklara yaparsa, evsahibi olarak kendisi ikram etmiş olur. Çay/kahve ve meşrubat servisi sağdan yapılmalı; çay, fincan kaşığı tabakta ve sağda olmalıdır.

**Kaynak:** -Aytürk, Nihat (2019). Protokol Yönetimi-Kamusal Yaşamda Protokol ve Davranış Kuralları. Nobel Akademik Yayıncılık.

-TODAİE (2004). Protokol Yönetimi Ders Notları