

### **ZAMAN NEDİR?**

Zaman; geçmiş ve gelecek olayların birbiriyle bağlantılı olduğu, birbirini takip eden, alışılmış, kesintisiz, yeri doldurulamayan ve değiştirilemeyen kıymetli bir süreç, bir kaynaktır.

### **ZAMAN ÇEŞİTLERİ**

1. Objektif Zaman: Gerçek zaman da denilen, dilimlere ayrılan, ölçülebilen ve gözlemlenebilen zamandır. Yıldızlar ve gezegenlerin hareketleri gibi fiziksel olaylar ile takvim, saat gibi düzenli yapay hareketler esas alınan zaman türüdür.
2. Subjektif Zaman: Hissedilen zaman, algılanan zaman, psikolojik zaman da denilen ölçülmesi ve değerlendirilmesi, anlaşılması zor olan, kişiye ve olaylara göre değişiklik gösteren zamana denir.
3. Biyolojik Zaman: Canlı olan her varlığın biyolojik zamanı (biyolojik saati) vardır. Rutin işler ve alışkanlıklar üzerine kurulur. Düzenli yapılan bu alışkanlıklar vücutta bir uyarı mekanizması geliştirir.
4. Yönetimsel Zaman: Birden fazla insanın nitelikli bir amaçta buluşarak bu amacın gerçekleşmesi için yapılan planlama, koordinasyon, yönetme, denetleme gibi faaliyetlerde geçirilen zamana denir.
5. Örgütsel Zaman: Örgütün mal ve hizmet üretebilmesi için belirli bir süre içerisinde yerine getirilmesi gereken işlemlere, personel ve makineler tarafından harcanan sürelerin toplamıdır diye tanımlanan zaman çeşididir.

### **ZAMAN ALGISINDA KÜLTÜREL FARKLILIKLAR**

Zamanı tek boyutlu algılayan birey ya da örgütler, iş yaparken belli zaman dilimine ve planlamaya dikkat edip zaman cetveline bağlı kalırlar. Zamanı çok boyutlu algılamak, birden çok şeyi aynı zaman dilimi içerisinde yapmaya çalışıp plana ve zaman cetveline uymadan çalışmaktır. Zamanın tek boyutlu algılandığı batı kültüründe ve ABD’de zaman ve başarı arasındaki ilişki önem kazanmaktayken Kuzey Avrupa ve Orta Doğu gibi gelişmekte olan ülkelerde zaman tüm yaşam sürecini kapsamakta, “Bugün olmazsa yarın yapılır.” inancı ve uygulaması hüküm sürmektedir. Ülkemizde de zaman çok boyutlu algılanmaktadır. Aynı anda çok iş yapılması gerekirse ABC (Alan Laekın) yöntemini uygulanabilir. Bu yöntemde işler önem sırasına göre gruplandırılır.

### **ZAMAN YÖNETİMİ NEDİR?**

Atalarımız vaktin önemine atıf yaparak “Vakit nakittir.” demişler. En önemli varlığımız olan zamanın etkili, akılcı ve verimli bir şekilde kullanılması önemlidir. Çünkü var olan her şeyin ortalama bir yaşam süresi vardır ve bu süreçte eskiyip unutulmamak zamanı iyi yönetmeye bağlıdır. Zaman yönetimi herkesi ilgilendirse de daha çok yöneticilerle ilgilidir. Zaman yönetimi yapmak bir işe çok vakit ayırmak değil, işlerin her birine yeteri kadar vakit ayırmayı bilmek demektir. Zaman yönetimine neden ihtiyaç vardır:

- Özel ve iş hayatında düzenli olmak için,
- Başarıya ulaşmak için,
- Verimli olmak için,
- İş ve sorumlulukları kriterlere uygun şekilde yapabilmek için zaman yönetimine ihtiyaç vardır.

Zaman yönetiminin faydaları:

- İş ve özel yaşamda başarının artması,
- İşlere daha iyi odaklanabilmeyi sağlaması,
- İşlerin zamanında yapılmasından dolayı kişiye güvenin artması,
- Kritik zamanlarda sorunları çözmede beceri kazandırması

### **ZAMAN ETKİN KULLANMAYI ENGELLEYEN FAKTÖRLER**

Dört sınıf içerisinde incelenir: Kişisel faktörler Çevresel faktörler Örgütsel faktörler Mekanik faktörler

#### **Kişisel Faktörler**

İnsanlar karakter, yetenek, alışkanlık ve biyolojik nedenlerden dolayı farklılıkları, bilinçli veya bilinçsiz olarak engel teşkil edebilir.

- Bilgisizlik
- Düzensizlik ve dağınıklık
- İşlere karşı ilgisizlik ve işleri sürüncemede bırakmak
- Kararsızlık ve unutkanlık
- Birden fazla işe girişmek
- İletişim eksikliği

#### **Çevresel Faktörler**

- İş ortamında çatışmalar ve krizler

- Verimsiz, sonuçsuz toplantılar
- İletişim eksikliği
- Gecikmeler
- Eğitimsiz kişiler

### **Örgütsel Faktörler**

İşletmelerin yönetsel ve organizasyonel yapılarında kaynaklanan faktörler önemli bir yer tutar.

- Yetki ve görev devrinin olmayışı
- Kriz yönetiminin olmayışı
- Çalışma ortamı koşulları
- Kuralsız yazışmalar
- Sekreterlerin verimsizliği

### **Mekanik Faktörler**

- Teknolojik gelişmelere ayak uydurulamaması
- Teknolojinin doğru ve yeterince kullanılamaması
- Teknoloji kullanımında personel ve yöneticilerin yetersizlikleri
- Teknolojinin amaç dışı kullanımları zaman yönetimini önemli derecede engeller.

### **ZAMANI ETKİN KULLANMAK İÇİN YAPILMASI GEREKENLER**

Zamanı etkin kullanmak ya da diğer bir deyişle zaman yönetiminde en zor şey saptama yapmaktır. Zamanı etkin kullanmak üzere saptama yapabilmek için Stephen Covey'in zaman matrisi ve burada yaptığı iş sınıflandırması kullanılabilir.

1. "Acil" ve "önemli"
2. "Acil değil" ama "önemli"
3. "Acil" ama "önemli değil"
4. "Acil değil" ve "önemli değil" Zamanı yönetmeye nelerin engel olduğu tespit edilir ve not alınırsa buna göre tedbir almak da kolaylaşacaktır. Alınabilecek tedbirlerden birkaçı: Hedef ve beklentileri belirlemek: Hedeflerin öncelik ve uygulanabilirliğini görmeye, bu yönde kararlar alıp organize olmaya yardımcı olur. Öncelik ve ihtiyaçları belirlemek: İyi birer hedef ve bunlara ulaştıracak planlar belirleyip hedefe ve plana sadık kalmak, planları günlük ve ileriye dönük planlar diye ayırmak, planların hedefe ne kadar katkı sağladığına bakmak, önemsiz işlere fazla vakit ayırmamak, not almak fayda sağlayacak adımlardır. Planlama Yapmak: Hedefi belirlendikten sonra gerekli adımları atmak için öncelikli olanlar ve olmayanlar diye ayırım yapılır. Planlamanın akılcı, açık, basit olmalıdır. Planlar kısa, orta ve uzun vadeli olarak yapılmalıdır.

### **ZAMAN YÖNETİMİ MATRİSİ**

Eski A.B.D. başkanlarından Eisenhower tarafından geliştirildiği söylenen matris, zaman yönetimi için hızlı, faydalı ve kolaylık sağlayan yöntemlerden biridir.

### **ZAMAN YÖNETİMİ YAKLAŞIMLARI**

Covey'in belirlediği zaman yönetimi yaklaşımları, yaklaşımların insana olan katkıları ile güçlü ve zayıf yanlarını ortaya koyar.

### **YETKİ DEVRİ**

Karar alma, çalışanları yönlendirme ve örgütün amaçlarına ulaşması için belli görevleri yerine getirme hakkına "yetki" denmektedir. Yöneticinin astlarına karar alma, planlama ve yürütme yetkilerinin bir kısmını devretme olayına da "yetki devri" denir. Yetki devri zorunludur ve öğrenilmesi gereken bir beceridir. Yetki devri aradaki zaman kaybını ortadan kaldıracaktır. İşlerin daha hızlı ve başarılı olmasını sağlayacaktır. Yetki devrindeki kurallar şunlardır: Yetki devredilecek iş veya işleri belirleyin.

- Yetki devredilecek kişi veya kişileri seçin.
- Yetki devrinin amacını belirleyin.
- Yetki devrinin nasıl yapılacağını saptayın.
- Yetki devrinin tamamlanma tarihini verin.
- İşsiz yaparken onların gözlemlenmesine olanak tanıyın.
- Onlar yaparken yönlendirin.
- En iyi ben yaparım saplantısından kurtulun.
- Sorularına cevap verin ancak karışmayın.
- Kontrol hakkınızı kullanın.
- Sorumluluğu paylaştığınızı bilin.
- Yöntem farklılıklarını kabullenin.
- Art niyet yoksa hataları kabullenin.
- Hatalardan öğrenen bir sistem kurun.
- Yetki devrederek tasarruf ettiğiniz zamanı iyi kullanın.

### **ZAMAN YÖNETİMİ SÜRECİNİN AŞAMALARI**

Zaman ele geçmez, ender bulunan bir kaynaktır. Zamanı fiziksel olarak yakalamamız ya da onu bize ait bir olgu hâline getirmemiz mümkün değildir. Bu noktada zamanı örgütlerin rekabet üstünlüklerini ve atikliklerini artırmada en önemli araç görüp onu etkili bir şekilde yönetmek, her örgüt için uygulanması gerekli bir reçete gibidir. Zamanı yönetmek bir süreç olarak değerlendirilirse, bu sürecin sekiz aşamalı olduğu belirtilebilir.

#### **Zaman Kullanım Analizi**

Zamanı etkili bir şekilde yönetme sürecinin başlangıç noktası bireyin zamanını ne şekilde kullandığını ortaya çıkarmasıdır. Örgütlerde yöneticilerin ve çalışanların zamanı nasıl, ne şekilde kullandıkları çok faktöre dayalı karmaşık bir konudur. Ancak bu faktörlerin en önemlilerinden biri, bireyin alışkanlık biçiminde nasıl davrandığıdır. Alışkanlık, insan hayatını kolaylaştıran otomatikleşmiş eylemlerdir. Bu alışkanlıkların bir kısmı faydalı olabileceği gibi, zararlı alışkanlıklar da söz konusu olabilmektedir.

#### **Zaman Sorunlarını Tanımlama**

Zaman kaybına yol açan faktörlerin bir kısmı dışsal, bir kısmı ise içseldir. Dışsal faktörler, birisi ya da bir şey aracılığı ile ortaya çıkan faktörlerdir. Bunlar arasında çalışma arkadaşlarını, aileyi ve müşteri ya da hizmet kullanıcılarını saymak mümkündür. Bu tür kayıplar büyük ölçüde başkalarının müdahaleleri şeklinde ortaya çıkmaktadır. Zaman yönetiminde etkinliğe ulaşmak isteyen çalışan, iş günü içerisinde karşılaştığı müdahalelerle baş etme yolları geliştirmelidir. Zaman kaybına yol açan içsel faktörler ise çalışanın bizzat kendinden kaynaklanan faktörlerdir. Bu faktörlerin belirlenmesi, dışsal faktörlerin belirlenmesinden çok daha güçtür. Birçok çalışan iş hayatı boyunca zamana ilişkin olarak, aslında sorun kendisinden kaynaklandığı hâlde, sürekli başkalarını suçlamaktadır. İşi erteleme, planlama eksikliği, hayır diyememe gibi faktörleri içsel faktörlere örnek olarak verebiliriz.

#### **Kendini Tanımlama**

Kendini tanımanın önemli bir boyutu kişilik yapısını ortaya çıkarmaktır. Bu anlamda başlangıç noktası çalışanın kontrol odağının tespitidir. Zamanı yönetebilmesi için çalışanın her şeyden önce kendini ilgilendiren olayları kontrol edebileceğine inanması gerekmektedir. İçsel kontrol odağı olarak ifade edilen bu yönelime sahip kişiler, başlarına gelenlerin kişisel eylem ve davranışlarının sonucu olduğunu düşünürken; dışsal kontrol odağına sahip kişiler ise meydana gelen olayların kontrol edilemeyeceğine ve bunların kendileri dışındaki faktörler tarafından belirlendiğine inanmaktadırlar. Bu bağlamda içsel kontrol odağını zamanı etkin bir şekilde yönetebilmek için taşıdığı önem açıktır. Çalışanın kendini tanıması noktasında önemli bir inceleme de sahip olduğu zaman yönelimini ortaya çıkarmasıdır. Zaman yönelimi açısından bireyler; geçmiş, şimdiki zaman ve gelecek yönelimli olmak üzere üçe ayrılabilir.

#### **Amaç ve Öncelikleri Belirleme**

Örgütsel platformda çalışanın bir faaliyeti gerçekleştirmesinin zamanının en etkin kullanımı olup olmadığını tayin edebilmesi için o faaliyetle amaçlanan şeyi bilmesi gerekir. Ayrıca önceliklerin oluşturulabilmesi de, amaçların belirlenmesine bağlıdır. Amaçlar, kişisel istikrarı sağlamanın önemli unsurlarından biridir. Yapısal olarak insan organizması, amaç gerçekleştirme eğilimli bir sistemdir. Amacı olmayan insan, kendini kaybolmuş hissedecektir. Bu nedenle hem kişisel zaman yönetimi hem de örgütsel zaman yönetimi açısından amaç kavramı, anahtar nitelikte bir olgudur. Zira zaman yönetimini anlamlı kılan temel odak noktası, neye ulaşmak istendiğinin yani amaçların bilinmesidir. Bu nedenle örgütlerde “amaçlara göre yönetim” gibi birtakım uygulamalar, zaman yönetimini etkinleştiren olgular arasındadır.

#### **Program Hedeflerini Uygulama Planlarına Aktarma**

Amaçlar ve öncelikler belirlendikten sonra bunların somut uygulama planlarına dönüştürülmesi gerekir. Oysa planlama pek çok kişi tarafından ihmal edilen bir husustur. Çalışanın faaliyet yönelimli olması, örgüt yapısının yetersizliği ya da çalışanın dışsal kontrol odağına sahip olması nedeniyle planlamaya değer vermemesi gibi sebepler planlamaya engel olan temel olgulardır. Planlamanın en önemli faydası zaman kazandırmasıdır. Genel bir kural olarak planlanan sürenin en az %1’i planlamaya ayrılmalıdır.

#### **Günlük Programlar ve Rehberler Hazırlama**

Uygulama planlarının oluşturulmasını takip eden aşama günlük program ve rehberlerin oluşturulmasıdır. Gün içerisinde yapılması gerekenlerin bir listesinin ortaya konmasından ibaret bu adımda önemli olan, bu listeyi uygulamaya geçirebilmektir. Kayıtlar olmadan zamanı etkili bir şekilde

yönetmek mümkün değildir. İyi ve basit biçimde hazırlanmış günlük planlar, zaman tasarrufu sağlayacak ve gelişim seviyesini belirleyecektir. Günlük programlar, çalışanın olaylar üzerindeki kontrolünü güçlendiren bir araçtır. Bu tür araçlar olmadan gerçekleştirilen bir çalışma, denetimsiz bir yönetim anlayışını yansıtacaktır. Bu noktada önemli olan, bu program ve rehberlerin zaman yönetimi sürecinin daha önceki adımlarına uygun bir şekilde oluşturulmasıdır.

#### **Zaman Yönetimi Tekniklerini Geliştirme**

Zaman kaybı yaratan ve kişinin kendinden ya da çevreden kaynaklanan sorunların üstesinden gelmede birtakım teknikler etkili olabilmektedir. Zamanı etkili bir şekilde yönetebilmek için plansızlık, müdahaleler ve ertelemeler gibi sorunların üstesinden gelmek gerekmektedir.

#### **Sürecin İzlenmesi ve Yeniden Analiz**

Zaman yönetimi sürecinin son aşaması izleme ve yeniden analiz adımında, süreç geriye yönelik olarak değerlendirilmekte ve diğer adımlarda gerçekleştirilmiş hatalar bulunarak ayıklanmaya çalışılmaktadır. Bir tür kontrol fonksiyonu gören bu aşama, zaman yönetimi sürecinin geliştirilebilmesi açısından son derece önemlidir. Zira planlı gelişim için sürecin geriye yönelik değerlendirilmesi ve hataların ayıklanması önemli bir zorunluluktur. Bu yapılmadan gerçekleşen herhangi bir gelişim tesadüfi olmanın ötesine geçemeyecektir. Ayrıca süreç esnasında her şey yolunda gitse ve belirlenen amaçlara ulaşılması sağlansa da zaman yönetimi kesintisiz bir şekilde devam etmelidir. Bunun için de süreci yeni baştan ele alarak birtakım iyileştirmeler yapmaya çalışmak zaman yönetiminde etkinliği artırıcı önemli bir etkinlik olacaktır.

### **ZAMAN YÖNETİM TEKNİKLERİ**

Zaman, bir eylemi gerçekleştirirken geçen süreyi ifade eder. Zaman, gelip giden bir boşluk değil; yaşanmış, yaşanan ve yaşanmaya devam edilen bir süreçtir. Zaman yönetimi ise zamanı en etkin şekilde kullanmak için gösterilen çabadır. Zaman ve zaman yönetimi kavramlarını işletme literatürüne ilk kazandıran kişi F. Taylor'dır. Zaman diğer üretim faktörlerinden farklıdır. Hammadde gibi depolanamaz, nakit para gibi tasarruf edilemez, bir makine gibi üretime katılamaz. Yani zamanı diğer üretim faktörleri gibi düşünüp kullanmak, onu satın almak ya da ona sahip olmak imkânsızdır. Bu bağlamda zamanı etkin bir şekilde yönetmek hem önemli hem de zor bir durumdur. Zamanı en etkin şekilde yönetebilmek için birçok zaman yönetim teknikleri geliştirilmiştir. Bu tekniklerin en bilindikleri düzen yaklaşımı, savaşı yaklaşım, başarı (hedef) yaklaşımı, ABC yaklaşımı, teknoloji (sihirli araç) yaklaşımı, beceri yaklaşımı, iyileştirme (özbilinç) yaklaşımı ve kendini akıntıya bırak (uyum ve doğal ritimler) yaklaşımıdır. Düzen Yaklaşımı Düzen yaklaşımına göre, işleri zamanında yetiştirememenin en önemli sebebi düzensizliktir. Zamanı en iyi şekilde yönetebilmek için öncelikle hayatınızdaki düzensizlikten kurtulmalısınız. İşlerin zamanında yetiştirilmesi için işle ilgili her şeye bir çekidüzen verilmesi gerekmektedir. Bu yaklaşımına göre, zamanı en iyi şekilde değerlendirebilmek ve üstlenilen her işi zamanında bitirebilmek nesnelere, görevlerin ve çalışanların düzenine bağlıdır.

#### **Savaşı Yaklaşım**

Savaşı yaklaşım, üretim üzerine odaklanır. Zamanın önemini vurgulayan bu yaklaşım, üretim dışında zaman harcanan her şeyi düşman olarak görür. Bu yaklaşım "Onlar senin programına müdahale etmeden, sen onlarınkini et." düşüncesini vurgular. Savaşı yaklaşımına göre, zamanını korumak için savaşı kişi başarılı olur ve sistem içinde yok olup gitmekten kurtulur.

#### **Başarı (Hedef) Yaklaşımı**

Başarı yaklaşımı esasen, "Ne istediğini bil ve başarmak için çaba harca." düşüncesini vurgular. Uzun, orta ve kısa vadeli plan yapma, amaçları ve hedefleri belirleme, gözünde canlandırma, kendini motive etme ve iyimser düşünme gibi teknikleri kullanır. Başarı yaklaşımı, zamanı iyi yönetmek için plan yapmanın önemli olduğunu vurgular. Abc Yaklaşımı Lakein'in ABC yaklaşımı "İstediklerinizi yapabilirsiniz ama her şeyi yapamazsınız." düşüncesini vurgular. Hedef yaklaşımından esinlenen bu yaklaşım üç aşamada gerçekleşir. İlk aşamada, yapılacak işi başarmak için amaçlar ve hedefler belirlenir. İkinci aşamada, gün boyunca yapılması gereken işler beş ile on kalem belirlenerek günlük liste hazırlanır. Üçüncü aşamada ise listedeki işler öncelik sırasına göre gruplandırılır. Bu yaklaşım, işlerin önceliğine göre sıralanması durumunda zamanın daha iyi kullanılacağını vurgulamaktadır. Bu yaklaşım bizlere "Çabalarınızı öncelikle en önemli işler üzerine yoğunlaştırın." der.

#### **Teknoloji (Sihirli Araç) Yaklaşımı**

Teknoloji yaklaşımı, doğru aracın doğru yerde kullanılması gerektiği mantığıyla hareket eder. Doğru zamanda doğru planın yapılması, doğru bilgisayar programının kullanılması yani doğru araçlarla doğru işlerin yapılması bireyin hem yaşam kalitesini hem de başarısını artıracaktır. Çünkü doğru ve net şeyler işleri daha da kolaylaştırır.

#### **Beceri Yaklaşımı**

Beceri yaklaşımının temelinde zamanı iyi yönetmenin kişinin beceri ve yeteneğine bağlı olduğu düşüncesi vardır. Bu yaklaşıma göre, zaman yönetimi planlama yapabilmek, yetki devretmek, hayır diyebilmek gibi usta beceriler gerektirir. Bu yaklaşımın vurguladığı önemli bir husus da yetki devridir. Eğer astınız sizin yapacağınız işi %80 doğru şekilde yapıyorsa zamandan kazanmak için yetkilerinizi bu kişiye devredebilirsiniz. İyileştirme (Özbilinç) Yaklaşımı İyileştirme yaklaşımına göre zamanı en iyi şekilde değerlendirme hususunda ortaya çıkan sorunlar çevresel, sosyal, kültürel veya psikolojik nedenlere dayanır. Bu nedenler olumsuz bir etki yarattığında, birey zamanını amacına uygun olarak değerlendirmeyip olumsuzlukları düzeltmekle uğraşır. Ortaya çıkan olumsuzlukların etkisi altında önemsiz işlerle uğraşan birey, yapılması gereken önemli işlere zaman ayıramamaktır. İyileştirme yaklaşımı, zaman kaybına sebep olan bu eksikliklerin iyileştirilmesi gerektiğini savunur.

#### **Kendini Akıntıya Bırak (Uyum ve Doğal Ritimler) Yaklaşımı**

Kendini akıntıya bırak yaklaşımı temelde yaşamın doğal ritmine uyum sağlama mantığını sahiptir. Bu yaklaşım, zamanı yönetme çabasına karşı çıkar. Önemli olanın zamanı yönetebilmek değil, yaşamın akışına ayak uydurmak olduğunu söyler. Bu yaklaşım, zamanı yönetmeye çalışmak yerine zamanın akışına uyum sağlamak gerektiğini savunur. Pareto İlkesi Günümüzde 20/80 kuralı olarak da ifade

edilen Pareto ilkesine göre girdilerle çıktılar, nedenlerle sonuçlar, ödüllerle çabalar arasında büyük bir dengesizlik vardır. Örneğin; ödüllerin %80'i çabaların %20'sinden, sonuçların %80'i sebeplerin %20'sinden ve çıktıların %80'i girdilerin %20'sinden kaynaklanmaktadır. Pareto ilkesi zaman yönetimi açısından değerlendirildiğinde elde edilen başarının %80'i günlük harcanan %20'lik zaman diliminde ortaya çıkar. Çünkü zamanın sadece %20'si önemli işlerde kullanılmakta, geri kalan %80'i ise gereksiz işler için harcanmaktadır.

### **ZAMAN TUZAĞI NEDİR?**

Sosyal ilişkilerden, kişisel ve kültürel özelliklerden kaynaklanan ve zaman kayıplarına yol açan veya zamanın kötü kullanılıp israf edilmesine sebep olan faktörlere zaman tuzakları denir. İnsanın zaman bağlamında başarılı, etkin ve verimli olmasını olumsuz yönde etkileyen her şey zaman tuzağıdır. Zaman tuzaklarıyla başa çıkmak için hedefler ve sorumluluklar asıl rehberdir. Bu yüzden her şeyden önce hedefler ve sorumluluklar belirlenmelidir. Sonra gerekli analiz yapıp ileride anlatılacak zaman tuzaklarından hangisi veya hangilerine düşüldüğü tespit edilerek, bunların yine ileride anlatılan sebepleri ve çözümleri üzerinde çalışılarak zaman kayıpları mümkün olduğunca en aza indirilmelidirler.

### **ZAMAN TUZAKLARININ ZARARLARI**

Zaman tuzakları insanın doğumundan ölümüne kadar tüm hayatını etkiler. Özel yaşamda, sosyal yaşamda, iş hayatında, kariyer yaparken, insanın başarılarında, görünümünde, imajında olumsuz etkilerini yaşatır. İnsanın iş hayatı, sosyal ve özel yaşamlarında dengesizlikler ortaya çıkarır. Zaman tuzaklarına yakalanan bir kişiyi, hızla yol alabileceken düşük viteste yavaşça ve aksayarak giden bir arabaya benzetebiliriz. Yol alır ama hep geç kalır, zamanında hedefine ulaşamaz, üstelik yakıtla birlikte zamanı da israf eder. Zaman tuzaklarına yakalanmaktan kaynaklanan olumsuzluklar; iş aksaklıklarına, verimliliğin azalmasına, strese ve stresten kaynaklanan anlayışsızlıklara, çabuk sinirlenmelere, olayları doğru tahlil edememe gibi sonuçlara götürür. Bunlar da domino etkisi gibi moral bozukluğu, konsantrasyon (odaklanma) eksikliği, mutsuzluk ve sağlık sorunlarını getirir. Ayrıca kurumlarda rekabet gücü azalır, verimlilik ve kalite düşer. Çünkü zaman tuzaklarına düşülmüş böylece takım çalışması yapılamaz ve sağlıklı iletişim kurulamaz hâle gelinmiştir. Kısaca, kişisel ve kurumsal başarı için zaman yönetiminin önemi ve zaman tuzaklarının zararları dikkate alınmalıdır.

### **ZAMAN TUZAKLARININ ÇEŞİTLERİ**

Zaman tuzakları dört başlık altında incelenir. Bu ünite de kişiden kaynaklı zaman tuzakları ile ilgili tespit edilen otuz üç zaman tuzağı incelenecektir. Diğer zaman tuzakları 5. ünite de detaylı olarak anlatılmıştır.

1. Kişiden Kaynaklı Zaman Tuzakları Kişiden kaynaklı otuz zaman tuzağı bulunmaktadır ve bir sonraki ana başlık altında bunlar nedenleriyle ve çözüm önerileriyle birlikte detaylı bir biçimde anlatılmaktadır.

#### **2. İşten Kaynaklı Zaman Tuzakları**

- Uzun ve Sık Telefon Görüşmeleri
- Beklenmeyen Ziyaretler
- Gereksiz Toplantılar
- İş Gezileri
- Yetersiz Sekretery Hizmetleri

#### **3. Yönetim Anlayışından Kaynaklı Zaman Tuzakları**

- Yetki Devrinden Kaçınma
- Yetersiz İletişim Yönetimsel Hedeflerin Belirsizliği
- Koordinasyon eksikliği
- Aşırı veya Yetersiz Yönetim

#### **4. Örgütsel Yapı ve Politikalardan Kaynaklı Zaman Tuzakları**

- Sağlıksız Çalışma Ortamı
- Bürokrasi ve Büro Patoloji
- Merkezi ve Hiyerarşik Örgüt Yapısı

### **KİŞİDEN KAYNAKLI ZAMAN TUZAKLARI**

En önemli ve ilk sırada yer alması gereken zaman tuzağı çeşidi kişiden kaynaklı olan zaman tuzaklarıdır. Kişinin kendi otokontrolünü geliştirip hedef ve sorumluluklarını saptaması ve davranışlarını kabul sınırları içinde bulundurması, kişiden kaynaklanan zaman tuzaklarını ortadan kaldırır. Kişiden kaynaklı otuz üç zaman tuzağı bulunmaktadır.

• Bireysel Hedeflerin Belirsizliği Hedefler belirgin, gerçekçi, ölçülebilir, sonuca yönelik olmalıdır.

Bir de hedefleri belirlerken kısa, orta ve uzun vadeli hedefler diye sınıflandırmalı ve buna bağlı olarak neden sonuç ilişkisi net bir şekilde ortaya konmalıdır. Hedef belirleme konusunda kişi ABC yaklaşımından faydalanabilir.

- İhtiyaç ve Önceliklerin Belirlenmemesi Aciliyet ve önem, zaman analizi, yapılacak işler listesi ve enerji periyotlarını tanıma ihtiyaç ve önceliklerin belirlenmesi sürecine katkı sağlar. Kişi zaman yönetimi matrislerinden faydalanarak kendi çizelgesini oluşturup not etmelidir. “Ne, Neden, Ne Zaman, Nasıl, Kim” sorularından yola çıkılarak öncelikler belirlenmelidir.
- Plansızlık Plan kişinin hedeflere ulaşmasında gerekli yol ve yöntemlerin seçimidir. Kişi önceliklerini belirlerken basit, net ve açık olmaya özen göstermelidir. Planları günlük ve genel planlar diye ayırmalıdır. Bu konuda PUKÖ döngüsünden yararlanılabilir. •Kararsızlık Kararsızlık, kişinin kendisini etkileyen sorunlar karşısındaki alternatifler içinden; seçenek, düşünce veya kişiler arasında seçim yapabilme güçlüğüdür. Bu zaman tuzağından kurtulmak için değişime istekli olmak, korkmamak, bilgi eksikliklerini gidermek, hedeflere ulaşmak için mücadeleci ve kararlı olmak gerekir. Kararsızlığı gidermede yardımcı olacak diğer bir yöntem de konuyla ilgili bilgi ve tecrübe sahibi kişilerle görüşerek fikir alış verişini yapmak ya da bir uzmana danışmaktır. •Öz Disiplin Eksikliği Öz disiplin çok önemli bir beceridir ve bu beceri kişinin yaşadığı ortama, olaylara, tecrübe ve deneyimlere, eğitime, kültüre ve yaşa göre kazanılır. Öz disiplini kazanmanın yolu gereksiz ve zararlı dürtülerle iradeli bir şekilde mücadele etmek, bu dürtüleri erteleyebilmek ve sabırlı olmaktan geçer. •Erteleme, Oyalanma, Üşenme, Vazgeçme Korku ve önyargılardan, “Nasıl olsa yaparım.” düşüncesinin esaretinden kurtulmaya çalışılmalıdır. Kişi hata yapmaktan korkmamalıdır. İşi küçük parçalara bölerek, gerekirse iş paylaşımı yaparak işe hemen başlanmalıdır. Sıkılmadan, vazgeçmeden işe devam etmelidir.
- Hayır Diyememek Kibarca hayır demeyi öğrenin. Nedenini açıklayarak yapamayacağınızı uygun bir dille ifade edin. Kendi prensiplerinizi ve önceliklerinize zıt olan durumlarda, karşınızdakini anladığınızı fakat şimdi yardımcı olamayacağınızı kararlılıkla söyleyin.
- Önyargılar Önyargılar; özgüven eksikliğinden, tutuculuktan, değişime açık olmamaktan, bilgisizlikten kendini besler. Önyargılardan kurtulmanın yolu ise hakkında olumsuz düşündüğümüz işlerin üstüne gitmek veya kişiler hakkında önyargı sahibi isek onlarla iletişime geçmektir.
- Molalar Molalar saatte 5 dakika olursa yararlı olur.
- Mükemmeliyetçilik Mükemmeliyetçi kişiler katı ve sabit fikirlidir. Kendi kendilerini sürekli eleştirirler. Kişinin en iyiyi değil, yapabileceğinin en iyisini yapmaya çalışması mükemmeliyetçilik hastalığının en iyi ilacıdır.
- Zaman Baskısı Güne erken başlamak, yapılacaklar listesi hazırlamak, öncelikleri ilk sıralara almak zaman baskısı tuzağında faydalı olacaktır.
- Stres Stresi tetikleyen birçok unsur vardır. Kişi stresle başa çıkmak için strese neden olan sorunları fark ederek bunları azaltmaya veya ortadan kaldırmaya çalışmalıdır. Stres belirtileri bedensel, sosyal, psikolojik ve davranışsal olarak dörde ayrılır.
- Moral Bozukluğu Olumsuz düşünce ve tutumun olağan sonucudur. Moral bozukluğundan kurtulmak için günlük başarılarla ve iş ortamındaki arkadaş ve yönetici destekleriyle özgüveni yeniden kazanmaya çalışılmalıdır.
- Olumsuz Kişisel Tutum Olumsuzluk, işlerin bitirilememesine ve moral bozukluğuna dönüşecektir. Kişi başarılarını olumsuz tutumuyla engellememelidir. Kişi isterse hayallerini gerçekleştirebileceğini unutmamalıdır.
- Odaklanamamak Fiziksel veya ruhsal nedenler, disiplinsizlik, kaygılar, baskılar odaklanma sorunu olarak karşımıza çıkmaktadır. Dikkat dağıtıcı öğeleri engellemek, işleri küçük parçalara ayırmak, zor işleri en verimli saatlerde yapmak bu sorunu azaltacaktır. •Acelecilik Acelecilik bir konuyu iyice anlamadan, yeterince odaklanmadan ve düşünmeden kişinin bildiği gibi hareket etmesidir. Kişi özellikle, öncelikli olarak bitirilmesi gereken işlere önem vermeli ve bitirdikten sonra daha az önemdeki işlere geçmelidir. •Alışkanlıklar ve Onlara Bağlı Kalmak İyi alışkanlıklar hayatı kolaylaştırırken kötü alışkanlıklar da hayatı zorlaştırır. Zaman tuzağı olan alışkanlıkların değişiminde kararlı olmalı, korkmamalıdır. Bunları değiştirmeli veya terk etmelidir.
- Zor Olandan Kaçınmak Bilgi eksikliğinden, irade zayıflığından, mükemmel ulaşma çabasıyla kaynaklanabilir. Yapılacak işleri önemine göre sıralayıp öncelikli olandan başlamak, bu zaman tuzağını bertaraf etmenin en önemli yoludur.
- Dağınıklık ve Düzensizlik Dağınık ve düzensiz kişinin astlarının gözündeki imajı zedelenir, üretken olmasına engel olur, aradığınızı bulamaz hâle gelir. Yapılacak en iyi şey derhâl dağınıklığın giderilmesi ve iyi bir düzenlemeye gidilmesidir.
- Kırtasiyecilik (Gereksiz Evrak Düşkünlüğü) Gelen evraklar tasnif edilip gereksizleri derhâl geri dönüşüme göndermeli, gerekli olanlar da değerlendirildikten sonra dosyalanıp kaldırılmalıdır.
- İnternet, Televizyon ve Telefonun Kötü Kullanımı Çağımızın en önemli bağımlılıkları internet, cep telefonu, bilgisayar ve bilgisayar oyunları ile ilgilidir. Telefon görüşmelerini sınırlandırmak, görüşmeleri uzatmadan zamanında bitirmek, karşı tarafı iyi dinleyerek tartışmaya girmemek zaman kazanmak açısından çok önemlidir. Televizyon ve internet konusunda ise insan daha dikkatli ve seçici olmalı, bunları kullanacaksa kendisine belli bir zaman sınırı koymalıdır.
- Teknolojik Aletleri Kullanamama Teknolojiye küs olmak ya bilgisizlik nedeniyle kullanamamaktan

veya kıymetini anlamamaktan kaynaklanır. Temel büro araçları zaman yönetimi ile doğru şekilde kullanılırsa hedef ve amaçlara ulaştırıcı etkili, verimli araçlar olur. •Bilgi Eksikliği “İnsanlar neden zamanını boşa harcar?” sorusunun cevabıdır. Kişi kendinde var olan bilgi eksikliğini kabul edip nedenlerinizi gözden geçirmelidir.

•Kendine Aşırı Güven veya Güvensizlik Güvensizlik, iş yapma yeteneğini önemli ölçüde ortadan kaldırarak işleri ertelemeye, sürüncemede bırakmaya ve zaman kaybına neden olur.

•İhtiyaç Görmemek(Zaman Yönetimini Gerekli Görmemek) Temelinde yine bilgi eksikliği yatmaktadır. Kişi zaman yönetiminin önemini farkına varmazsa hayat elinden hızla akıp gidecektir ve kaybolan zamanı asla telafi edemeyecektir.

•Hızlı Okuma Tekniği Eksikliği Kişi zamandan tasarruf etmek için hızlı okuma tekniklerini öğrenmeli ve kendini bu konuda zorlamalıdır. Göz kaslarının gelişmiş olması da hızlı okuma tekniğinin altın kuralıdır.

•Birden Fazla İşe Girişmek Bir işi bitirmek yarıda bırakmaktan iyidir. Zamanı iyi kullanmak isteyen biri işlerini önem sırasına koyarak en önemlisinden başlar ve elindeki işi bitirmeden ötekine başlamaz.

•Kendini Gereğinden Fazla İşe Adamak Bu kişiler çoğu zaman işlerin yapılması konusunda etkili ve verimli değildirler. Çünkü bunlar zamanlarını iyi yönetemezler. Bu tuzağa düşmemek için yetki devrinde bulunmak, çevreye güvenmek ve mükemmeliyetçiliği bırakmak gerekir.

•Aşırı Sosyal İlişkiler İnsan her zaman sınırlarını, prensiplerini belirleyip çevresinin de buna saygı göstermesini ve uymasını sağlamalıdır. Sosyal ilişkilerde aşırılıktan kaçınmalıdır.

•Açık Kapı Politikası Çalışma ofisinin kapısını kapalı tutmalıdır. Dış ziyaretçileri randevu almaya, iç ziyaretçileri de telefon açıp müsaitlik durumuna göre kabul edileceklerine alıştırılmalıdır.

•İletişim Eksikliği İyi bir iletişim için öncelikle dinlemeyi öğrenmeli; amacın anlaşılması için kişi düşüncesini iletirken açık, net, kısa olmaya özen göstermelidir.

•Sağlık Sorunları İnsan sağlığına dikkat etmezse gün gelir ani ve ciddi hastalıklar geçirebilir, hastanelik olabilir. İşinden ve ailesinden uzak kalabilir. Stres ve gerginliklerin, aşırı yorgunluğun, hareketsizlik ve kötü beslenmenin, dinlenmeyi ve düzenli uyumayı ihmal etmenin sağlık sorunlarına yol açabileceği unutulmamalıdır.

•Yetki Devrinden Kaçınmak Kişi bu zaman tuzağını lehine çevirmek için çevresinin yeteneklerine güvenerek yetki devrinde bulunmalı, görev tanımlarını iyi yapıp gereken denetlemlerde bulunmalıdır. Bir de olası kriz durumları için strateji geliştirdi mi yetki devri önemli miktarda zaman kazancı sağlayacaktır .

## **ZAMAN TUZAKLARINDAN KORUNMAK İÇİN DİKKAT EDİLMESİ GEREKEN BAZI KONULAR**

Zaman Tuzakları İçin Önemli Fakat Öncelik Verilmeyen Konular

- Hazırlık yapmak
- Planlama yapmak ve yeterince organize olmak
- Problemlere değil, fırsatlara odaklanmak
- Kişisel gelişim • Sosyal etkileşim
- Takımın gelişmesi için sorumluluk almak
- Sağlığına dikkat etmek Zaman Tuzaklarının Olası Nedenleri Zaman tuzaklarının en sık rastlanılan olası nedenlerinden bazıları şunlardır:
  - Plansızlık
  - İşleri önceliklerine göre saptamama
  - Gereğinden fazla işe adanma
  - Ziyaretçiler
  - Telefon

Öğrencilerin Derste Karşılaşılabilecekleri Zaman Tuzaklarına Neden Olabilecek Bazı Durumlar

- Derse vaktinde başlayamama.
- Derse hazırlık ve planın olmaması.
- Öğretmen-öğrenci iletişimsizliği.
- Derste kesintilerin olması.
- Uygun yöntem ve tekniklerin kullanılmaması.

## **İŞ, İŞYERİ, YÖNETİM VE POLİTİKALARDAN KAYNAKLANAN ZAMAN TUZAKLARI İŞ VE İŞTEN KAYNAKLANAN ZAMAN TUZAKLARI**

Depolanamayan, bankada saklanamayan zaman; örgütlerin sahip olduğu en kıt kaynaktır. Bu kıt kaynağı kullanabilmek açısından iki yol bulunmaktadır. Ya zamanı yapıcı bir şekilde kullanmak ya da tuzak hâline dönüştürmektir. Bu nedenle zamanın kıt kaynak olduğunun bilincinde olan yöneticiler görevlerinden değil zamandan yola çıkarak onu en optimal şekilde kullanmaya çalışırlar. Bundan hareketle sosyal ilişkilerin, kişisel ve kültürel ilişkilerin ve içinde bulunulan organizasyon yapısının neden olduğu zaman kayıplarına zaman tuzağı denmektedir. Günümüzde teknolojik yenilikler ve buna bağlı olarak hızlı değişim, zaman üzerindeki büyük baskılar, zaman tuzakları ve bu tuzaklardan kurtulma çareleri daha da önemli hâle gelmiştir. Zaman tuzaklarıyla ilgili en büyük zorluk, sorunun olup olmadığını anlamak ve sorunu çözmek isteyip istememeye karar vermektir. Bu konuda yöneticiler kararlı olmalı, sadece kendi kişisel zamanlarını değil örgüt çalışanlarının da zamanlarını verimli kullanabilmeleri için gerekli tedbirleri almak zorundadırlar. Yöneticiler ve çalışanlar çeşitli sebeplerden zaman tuzaklarına düşebilmektedirler. Bu tuzaklar kişinin kendisinden kaynaklanabileceği gibi işten, iş yerinden, yönetimden ve uygulanan politikalarından da kaynaklanmaktadır. Zaman israfının en belirgin göstergesi, sistemde ortaya çıkan ve tekrarlayan krizler ve belirsizliktir. Krizler ve belirsizlik; örgütün üst düzey hedeflerini tehdit eden, örgüt yaşamını tehlikeye sokan ve acil önlem alınmasını gerektiren, kriz öngörme ve önleme mekanizmalarının yetersiz kaldığı, gerilim ortaya çıkaran bir durumdur. İşten kaynaklanan zaman tuzakları; uzun telefon görüşmeleri, yetersiz sekreterlik hizmetleri, uzun süren ziyaretler, gereksiz toplantılar, örgütsel belirsizlik ve kriz durumları, cihaz arızaları ve iş yoğunluğundan kaynaklanabilmektedir.

### **YÖNETİM ANLAYIŞINDAN KAYNAKLANAN ZAMAN TUZAKLARI**

Örgütün performansını belirleyen örgüt yapısı da zaman tuzağına dönüşebilmektedir. Örgüt yapısı, kendi ürün ve süreçleriyle uyumlu olmak zorunda olduğu gibi içinde faaliyette bulunduğu toplum kültürüyle de uyumlu olmak zorundadır. Örgütler çevresel değişimlere uyum gösteremeyecek derecede katılaştığında kademeler arasında etkin bir iletişim sağlanamayacak ve zaman kayıpları ortaya çıkacaktır. Örgütün genel politikasının olmaması, kurumsal norm ve değerlerin bulunmaması, yönetim amaçlarının başkalarıyla çatışması ve amaçların çok sık değişmesi gibi faktörler örgütte kaosa neden olabilmektedir. Örgütteki sorumlulukların, sorumlulukla ilgili yetkiyle birlikte alt kademelere dağıtılması yetki devri olarak ifade edilmektedir. Yetki devri yapabilen yöneticiler işleri diğer çalışanlara devrederek örgüt için daha önemli işlere zaman ayırabilirler. Ancak tek otorite olma isteği ve anlayışı, her şeyi kendisinin yapması gerektiğine inanan yöneticiler yetki devrinden kaçınmakta; bu durum da zaman kaybına neden olmaktadır. Bunun yanı sıra yetersiz iletişim de işletmelerde zaman kaybına neden olabilmektedir. Yönetici ile çalışanlar arasında; kesintili diyalog, dil ve anlatım zorlukları, dinleme ve algılama yetersizliği, bilgi eksikliği, statü farklılıkları, fiziksel uzaklık, iletişim kanallarının yetersizliği, zaman baskısı gibi sebeplerle yetersiz iletişim ortaya çıkabilmektedir. Bunu aşmak için yöneticinin çalışanlarla sürekli diyalog içinde olması gerekmektedir. Doğru zamanda, doğru kişiyle ve doğru yerde iletişim kurulması da zaman kayıplarını azaltacaktır. Bu şekildeki bir iletişim, yöneticinin mesajları doğru algılamasına ve doğru geri bildirim sağlanmasına yardımcı olacaktır. Aynı zamanda iletişimde açık, yalın ve anlaşılabilir bir dil kullanılması; iletişimde bulunulacak kişilerin eğitim, kültür ve diğer özelliklerinin göz önünde bulundurulması da zaman kayıplarını azaltacaktır. Yönetim anlayışından kaynaklanan zaman tuzakları bizzat yöneticinin kendisinden kaynaklanmaktadır. Bunlar; yöneticinin kendini değerlendirme şekli, yetersiz planlama, öngörüle bulunamama, basiretsizlik, tanımlanmamış amaçlar, aşırı yönetim, işlerin hepsini birden yapma isteği gibi durumlardır. Yöneticinin bütün işlere hâkim olma isteği, herkesi ve her şeyi denetleme arzusu, ön yargılar ve saplantılar hem yöneticilere hem de çalışanlara zaman kaybettirmektedir.

### **ÖRGÜTSEL YAPI VE POLİTİKALARDAN KAYNAKLANAN ZAMAN TUZAKLARI**

Örgütün performansını belirleyen örgüt yapısı da zaman tuzağına dönüşebilmektedir. Örgüt yapısı, kendi ürün ve süreçleriyle uyumlu olmak zorunda olduğu gibi içinde faaliyette bulunduğu toplum kültürüyle de uyumlu olmak zorundadır. Örgütler çevresel değişimlere uyum gösteremeyecek derecede katılaştığında kademeler arasında etkin bir iletişim sağlanamayacak ve zaman kayıpları ortaya çıkacaktır. Örgütün genel politikasının olmaması, kurumsal norm ve değerlerin bulunmaması, yönetim

amaçlarının başkalarıyla çatışması ve amaçların çok sık değişmesi gibi faktörler örgütte kaosa neden olabilmektedir. Çalışma ortamının sağlık koşullarına uygun olması; fiziksel, psikolojik ve sosyal açıdan insanın sağlık koşullarına uygun hâle getirilmesinden örgütsel iklim ve kültür faktörlerinin iş tatmini sağlayacak şekilde oluşturulmasına kadar birçok unsuru kapsamaktadır. İşgörenlerin çalışma koşulları iyi düzenlenmediği takdirde farkında olunmayan zaman kayıpları ortaya çıkmaktadır. İş yerlerinin gerek sağlık koşulları gerekse ergonomik açıdan iyi şartlarda olması gerekmektedir. Bu nedenle büroların tasarımları yapılırken denge, oran, uyum ve sadelik ilkelerine uyulması gerekmektedir. Büro patoloji olarak tanımlanan, çalışanlarının zamanla kendilerini örgüt için vazgeçilmez görmeleri sonucunda ortaya çıkan ve otoriter bir bakış açısına sebep olan durum da zaman kayıplarına neden olmaktadır. Bunun yanı sıra; otoriteyi ve yetkiyi elinde tutmak isteyen, yetenek ve ehliyetini ispat etmeye çalışan, kararlarında yanılmayacağını göstermek isteyen yönetici; örgütsel hastalığın kaynağı olabilmektedir. Buna bağlı olarak bir kurumda hiyerarşik basamakların fazlalığı, merkezî ve hiyerarşik örgüt yapısında yazılı iletişime ağırlık verilmesi, formel kuralları katı bir şekilde uygulanması, kararların en üst kademedede toplanmasına ve yetki devrine gidilmemesine sebep olmaktadır. Bürokrasiyi ortadan kaldıracak, zaman israfını sonlandıracak husus âdemi merkeziyetçi ve yetki devrinin yaygınlaştırıldığı bir örgütsel yapıdır. Böylece zaman kayıplarının önüne geçilmiş olacaktır.

## **TOPLANTI YÖNETİMİNE GİRİŞ**

Bu ünite de toplantı kavramı, toplantı yönetiminin amacı ve önemi, verimli toplantı yönetimi ve toplantı verimliliğini olumsuz etkileyen unsurlar ele alınmıştır.

### **TOPLANTI KAVRAMI**

Yönetimlerin güçlü olmaları ancak doğru kararlar almalarına ve bu kararları etkin bir şekilde uygulamalarına bağlıdır. Eğer bu süreç bazı girdileri ve birden çok insanın işbirliğini gerektiriyor ise aynı zamanda toplantıları da gerektiriyor demektir. Bu toplantıların nasıl gerçekleştirileceği hususu, verilen kararların kalitesini ve bu kararların uygulanma etkinliğini direk etkilemektedir. Toplantıların doğru bir şekilde yürütülmesi örgüt kültürünü etkilediği gibi gelecekte karşılaşılabilecek sorunların doğru tahmin edilebilmesini de sağlamaktadır. Toplantılar çalışanların ve yöneticilerin iş yaşamında oldukça fazla zamanlarını almaktadır ve çalışanların kariyer basamakları yükseldikçe toplantılara ayrılan zaman miktarı daha da artmaktadır. Bu nedenle gerçekleştirilen toplantının doğru planlanması, toplantıya kimlerin katılacağına doğru belirlenmesi ve hangi gündemin ele alınması gerektiği gibi hususlara dikkat etmek büyük önem taşımaktadır. Toplantı, sorunların veya olayların görüşülmesi amacıyla birden çok kişinin bir araya gelmesini ifade etmektedir. Türk Dil Kurumu tarafından yapılan tanımda toplantı; 1. Birden çok kimsenin belirli amaçlarla bir araya gelmesi, içtima 2. Bir meclisin bir yıl içindeki birleşimlerinin her biri şeklinde açıklanmaktadır. Başka bir tanıma göre toplantı, insanların belli bir zaman ve yer belirleyerek bilgi alışverişinde bulunmak ve bir karara varmak amacıyla bir araya gelmeleridir. Toplantılar genel olarak bir başkan tarafından yürütülürler ve onların her görüşmesi toplantı tutanaklarında kayıt altına alınır. Toplantıların çalışanlara ve yöneticilere sağladığı en büyük avantaj iş hayatının verimli, sistemli ve düzenli yürütülebilmesinin yanında birlikte çalışmayı kolaylaştırmasıdır. Örgütlerde en iyi iletişim araçlarından biri olarak görev yapan toplantılar; derneklerin genel kurul toplantıları, hissedar toplantıları gibi belirli zamanlarda yapılması yasa gereği zorunlu olmanın yanı sıra ortaya çıkan gündeme bağlı olarak örgüt içinde gönüllü olarak da düzenlenebilmektedir.

### **TOPLANTI YÖNETİMİNİN AMACI VE ÖNEMİ**

Örgütlerde de amaçlara ulaşmanın en önemli yollarından biri toplantı yönetimidir. Toplantıya ihtiyaç duyulduğu anda atılması gereken ilk adımlar, toplantının amacını ve toplantı yönetimi sürecinin içereceği faaliyetleri belirlemektir. Toplantı yönetiminin sağladığı en büyük katkı, bilgi alışverişinin sağlıklı olmasını sağlaması ve karar verme sürecinde sorunların bütün ilgililerle tartışılmasına olanak sunmasıdır. Başarılı bir toplantı yönetimi süreci, bütün örgütsel süreçler açısından kritik bir önem taşımaktadır. Birey merkezli yönetim anlayışlarının yerini takım düşüncesine bıraktığı çağımızda yöneticilere çalışanlarla birlikte hareket etme, başarıları veya başarısızlıkları çalışanlarla paylaşma olanağı sunan toplantı yönetiminin temel amaçları şöyledir:

- Katılımcılara gündem ile ilgili bilgi vermek
- Katılımcıların gündem ile ilgili bilgilerinden faydalanmak
- Mevcut sorunlara çözüm getirmek
- Gündemle ilgili karar vermek
- Farklı bakış açıları elde etmek
- Katılımcıları motive etmek
- Çatışmaları bertaraf etmek
- Katılımcı yönetim anlayışını benimsemek ve benimsetmek
- Çalışanların gelişmesini sağlamak Toplantı yönetimi ile ilgili önemli bir kavram da toplantı kültürüdür. Başarılı örgütlerin ayırt edici özelliklerinden birisi toplantı kültürüne sahip olmalarıdır. Toplantı kültürüne sahip örgütlerin özelliklerini şöyle özetlemek mümkündür:
- Üst yönetimler mutlaka düzenli şekilde toplantılardan faydalanmanın önemli bir başarı faktörü olduğunu bilirler.
- Toplantılar mutlaka bir gündem belirlenerek düzenlenir, toplantıların başlama ve bitiş zamanlarına dikkat edilir.
- Toplantılara başkandan sonra girmemeye özen gösterilir, ilgili kişiler mutlaka toplantılarda hazır olurlar.
- Katılımcılar gündemle ilgili hazırlık yapmadan toplantıya katılmamaya dikkat ederler.
- Katılımcılar fikirlerini tartışmakta özgürdürler, katılımcılarda sorunların çözüleceğine dair bir inanç

hakimdir.

- Çalışanlar yönetim tarafından önemsendiklerini düşünürler ve bu durum onların bağlılıklarını yükseltir.

### **VERİMLİ TOPLANTI YÖNETİMİ**

Toplantılar zaman zaman ilham verici ve aydınlatıcı olma özelliklerinin çok uzağında kalarak motivasyon azaltıcı ve sıkıcı algılanabilmektedirler. İş hayatında tamamen zaman kaybı ile sonuçlanan, gündemin belirsiz olduğu, insanların geç kaldığı veya hiç katılmadığı toplantılara rastlamak mümkündür. Bu durum, toplantı yönetiminde önemli noktanın toplantı için ayrılan sürenin sonunda tüm hedeflere ulaşmak olduğunu göstermektedir. Toplantıların zaman kaybı olmaktan çıkarılması ve etkili hâle getirilebilmesi için öncelikle sorulması gereken üç temel soru şöyledir:

- Neden toplantı düzenlenmeli?
- Toplantının düzenlenmesine gerçekten gerek var mı?
- Toplantıya doğru insanlar dâhil ediliyor mu? Bu sorulara verilen cevapların ardından toplantı düzenlemenin en iyi seçenek olduğuna karar veriliyor ise toplantının her bir aşamasının çok iyi planlanması ve aşağıda verilen hususlara dikkat edilmesi gerekmektedir:
- Toplantının amacını iyi belirlemek
- Toplantının katılımcılarını doğru belirlemek
- Toplantı gündemini net bir şekilde ortaya koymak
- Toplantı için uygun bir zaman belirlemek ve toplantı süresini doğru ayarlamak
- Toplantı için uygun fiziki ortamı hazırlamak
- Toplantı başkanını belirlemek
- Toplantı için destekleyici materyal hazırlamak Toplantı sonrasında gerçekleştirilecek faaliyetler en az toplantı öncesi faaliyetleri kadar önem taşımaktadır. Toplantı bitiminden itibaren gerçekleştirilecek en önemli faaliyet, toplantı sonrası takip faaliyetleridir. Toplantı esnasında varılan sonuçlarla ilgili net bilgilerin ilgililere ulaştırılması ve bu aktarım sürecinin mümkün olan en kısa sürede tamamlanması gerekmektedir. Katılımcılara bilgi aktarımı yapılması, onlara toplantıda seslerini duyurmuş olduklarını hissettirmekle beraber kararların zihinlerinde netleşmesini sağlamaktadır. Eğer toplantıda alınan kararlar gereğince, çeşitli faaliyetler ile görevlendirilmiş kişiler var ise bu görevlerin elektronik posta ve telefon gibi iletişim araçları ile veya yüz yüze görüşme yolu ile iletilmesi gerekmektedir. Görevler tamamlanana kadar kısa hatırlatmalar yapılmasında da fayda vardır. Toplantıları etkili hâle getirmenin faydaları şöyle sıralanabilir:
- Daha az sayıda gereksiz toplantı gerçekleştirmek
- Toplantıların belirlenen amaçlara ulaşması
- Katılımcıların faaliyetleri sonuna kadar takip etmeleri
- İnsanların toplantıya daha verimli hazırlanmaları
- Toplantılarda iletişim kalitesinin artması
- Toplantılara katılımın artması

### **TOPLANTI VERİMLİLİĞİNİ OLUMSUZ ETKİLEYEN UNSURLAR**

Toplantıların bir kısmı başarısızlıkla sonuçlanmaktadır; toplantıların başarı oranını artırabilmek için yukarıda anlatılan her hususa dikkat etmenin yanı sıra, toplantı verimliliğini olumsuz etkileyen unsurların da farkında olmak ve onları ortadan kaldırmaya çalışmak gerekmektedir. Başarılı toplantı yönetimi önemli bir yönetim becerisidir. Yöneticiler ve toplantı düzenlemeden sorumlu kişiler mutlaka toplantı gerektiren durumları analiz edebilmeli; toplantı şekline, nasıl düzenleneceğine ve kapanacağına, toplantı sonrası faaliyetlerin nasıl sürdürüleceğine karar verebilmelidir. Yine başarılı bir toplantı yönetiminin en önemli unsuru olumsuzlukları ortadan kaldırabilmektir. Toplantı verimliliğini olumsuz etkileyen unsurlar şöyledir:

- Ana konudan sapmak
- Bir gündem veya amaç belirleyememek
- Toplantının gereğinden uzun sürmesi
- Yetersiz hazırlık
- Bir sonuca varamamak
- İyi organize olamamak
- Zayıf liderlik / kontrol kaybı
- Konu dışı tartışmalar
- Toplantı esnasında boşa zaman harcamak
- Toplantıya zamanında başlamamak
- Etkili karar alamamak
- İçeriden ve dışarıdan müdahaleler
- Tartışmalara hükmetmeye çalışan bireyler

Toplantıların iyi belirlenmiş bir gündeme, gündeme göre belirlenmiş bir katılımcı listesine sahip olması ve bu gündemin toplantıdan birkaç gün önce katılımcılara bildirilmesi bu sürecin en temel gerekleridir. Gerçekleştirilen toplantıların belirli aralıklarla incelenerek etkinliğinin değerlendirilmesi ve bir takım düzeltmelerin yapılması da toplantı yönetimi sürecinin etkinliğini artırmak açısından son derece önemlidir. Birçok kişi toplantıları daha etkili hâle getirme noktasında herhangi bir etkisi olmadığını düşünür. Ancak bu doğru değildir. Eğer toplantılarda takınılan davranış kalıbı incelenip burada ele alacağımız ilkeler ölçü alınarak değiştirilebilirse, toplantıları etkin zaman yönetiminde kullanmak mümkün olacaktır.

#### **KURUMSAL TOPLANTILARIN ANALİZİ**

Toplantı yönetimi sürecini başlatmadan önce bireysel ve kurumsal bağlamda bir durum analizinin yapılması zorunludur. Bu doğrultuda toplantının iyi belirlenmiş bir gündeme sahip olup olmadığı, toplantı esnasında gündeme bağlı kalınıp kalınmadığı, toplantıların zamanında başlayıp bitmekte mi olduğu, toplantıya herkesin vaktinde katılıp katılmadığı, toplantıya çağırılan herkesin aktif katılımının sağlanıp sağlanmadığı ve toplantıda çalışanların belirli bir sürede gerçekleştirecekleri eylemlerin setinin oluşturulup oluşturulmadığı cevaplanması gereken temel sorulardır. Esasında burada incelenen bu sorular, toplantıların nasıl yönetilmesi gerektiğine dair temel ilkeleri de ortaya koymaktadır ve pek çok kişi de bu temel prensiplerin farkındadır. Ancak çok az kişi bu ilkelere uygun hareket etmektedir. Bu ise toplantıların etkin bir şekilde yönetilmesinin önünde önemli bir engeldir. Bu bağlamda hem kişisel hem de kurumsal olarak sürecin bu sorular açısından hangi etkinlikte gerçekleştirildiği tespit edilmelidir. Etkin bir şekilde gerçekleştirilemeyen toplantıların bedelinin ağır olduğu ve bu toplantıların verimli yapılması durumunda elde edilecek kazançlar unutulmamalıdır. Toplantı etkinliği sağlanırsa, gereksiz toplantıların sayısı azalacak, toplantılardan edinilen kazanımlar artacak, katılımcılar eylem odaklı hale gelecek, katılımcılar toplantılara daha iyi hazırlanacak, toplantılar esnasındaki diyalogların ve etkileşimlerin kalitesi artacak ve böylelikle de toplantılarda aktif katılım sağlanmış olacaktır.

#### **TOPLANTI GEREKLİLİĞİNİN BELİRLENMESİ**

Toplantıların en gerekli olduğu amaçlar, karar verme, fikir üretme ve sorun çözme olgularıdır. Bu amaçlar kurumsal işleyiş yön veren temel odak noktalarıdır ve bunlar çerçevesinde etkin bir şekilde gerçekleştirilecek toplantılar kurumsal amaçların ulaşılması açısından son derece işlevsel olacaktır. Aksine, bilgi paylaşımı, takım oluşturma, güncelleme yapma ve de tavsiye alma gibi amaçlar ise toplantılardan beklenen temel hedefler olmamalıdır. Zira bu amaçlara toplantıyı gerçekleştirmeden ulaşmak mümkündür ve bu amaçlar için toplantılar yapmak hem toplantı sayısında gereksiz bir artışa sebep olacak hem de zaman kaybına yol açacaktır. Ayrıca toplantıya gerek olmadan da ulaşılabilecek bu amaçlar için toplantı düzenlenmesi, katılımcıların toplantılara yönelik tutumunu da olumsuz şekilde etkileyebilecektir.

#### **TOPLANTI YÖNETİMİ SÜRECİNİN AŞAMALARI**

Bir toplantıyı etkili bir şekilde gerçekleştirmeyi bir süreç olarak değerlendirdiğimizde bu sürecin dört aşaması olduğu belirtilmelidir. Bunlar; planlama, hazırlık, katılım ve takip olarak ifade edilebilir. Sürecin tüm aşamalarında toplantının gerçekleştirilme amacının odak noktası olması gerektiği hiçbir zaman unutulmamalıdır. Planlama Toplantı yapısının sorunsuz olduğu fikri benimsendikten sonra gündem oluşturma adımına geçilebilir. Toplantının etkin olabilmesi toplantı gündeminin etkin bir şekilde oluşturulmasına bağlıdır. Bu doğrultuda öncelikle gündem amaçlarının önem seviyesine göre sıralanmalı ve her bir gündem maddesi için gerçekçi zaman aralıkları tespit edilmelidir. Ayrıca her bir gündem maddesi için bir konuşmacı belirlenmelidir. Bir saati aşan yoğun gündeme sahip toplantılarda aralar verilmelidir. Çünkü araştırmalar kırk dakikadan sonra dikkatin dağıldığını ortaya koymaktadır. Toplantının sonunda ise amaçların ne ölçüde karşılandığına dair bir değerlendirme yapılması gereklidir. Hazırlık Her toplantı öncesinde belirli konularda hazırlık yapmanın gerekli olduğu açıktır. Öncelikle toplantıyı herkes için uygun yer ve zamanda yapmak, toplantı yerini ayarlamak ve odanın herkesin ihtiyaçlarını karşılamasını sağlamak hazırlık aşamasının en önemli odak noktalarıdır. Ayrıca toplantı esnasında ihtiyaç duyulacak araç ve gereçleri tedarik etmek, gündem maddeleri için ayrılan süreleri kontrol ve eylemleri kayıt altına almak için birini görevlendirme, katılımcıları bilgilendirme ve gündemle birlikte toplantı öncesi okunması gerekenleri 48 saat öncesinde katılımcılara ulaştırmak önemli diğer hazırlık eylemleri olarak belirmektedir. Katılım Her

toplantıda iki ana rol mevcuttur. Bunlar, toplantı başkanı ve katılımcılardır. Toplantı sürecini etkin bir şekilde yönetmek için katılımcı tarafların her birinin önemli rolü mevcuttur. Bu ana roller dışında ihtiyaç hâlinde ilave roller de oluşturulabilir. Bunlar; zaman kaydedici, yazıcı, uzman gibi unvanlara sahip kişiler olabilir. Ayrıca toplantıyı yapılandırırken bu tür roller, mümkünse katılımcılar arasında da paylaşılabilir. Toplantı başkanı, toplantıya toplantının odak noktasını içeren bir açış konuşması ile başlamalıdır. Ayrıca başkan, toplantıyı başlatma ve yürütme noktasında belirli konularda katılımcılara net mesajlar vermelidir. Takip Toplantı yönetim süreci, toplantı sona erdiğinde de takip aşaması ile devam etmektedir. Bu doğrultuda toplantıdan sonra; toplantıdan çıkan sonuçların ilgili çalışanlara iletilmesi, bir karar-eylem şablonu kullanarak toplantıda alınan karar ve eylemlerin yazılı hâle getirilmesi, bu karar ve eylemlerin ilgililere 48 saat içinde bildirilmesi, eylemlerin takip edilmesi, gerek görüldüğünde takip toplantıları düzenlenmesi önem kazanmaktadır. Unutulmaması gereken nokta, bir toplantının ancak ve ancak sonuçları kadar etkin olduğudur. Toplantı takip adımı, ayrıca bir kontrol mekanizması olarak da işlev görmektedir. Bu ise takip adımı ile toplantı yönetimi sürecinin geliştirilebileceği anlamını taşımaktadır. Zira bir süreci geliştirmede en önemli aşama kontrol aşamasıdır. Çünkü bu aşama bir anlamda, planla uygulama (toplantı yönetimi süreci açısından katılım) aşamalarını karşılaştırmak ve plandan bir sapma varsa düzeltici eylemde bulunmak anlamını taşımaktadır.

### **TOPLANTI TÜRLERİ**

Birden çok kişinin katılımıyla gerçekleştirilen toplantılar, bir sorun ve olay üzerinde bilgi ve fikir alışverişinin sağlanmasına ve bunun sonucunda da birtakım kararların alınmasına imkân vermektedir. İyi düzenlenmiş diğer bir ifadeyle katılımcıları, gündemi, iletişim şekilleri önceden doğru bir şekilde belirlenmiş toplantılar; karar alma süreçlerinin etkinliği açısından önemli bir rol üstlenmektedir. Ne tür bir toplantının yapılacağına önceden belirlenmesi, toplantıların etkili ve verimli bir şekilde ilerlemesi ve bir sonuca ulaşılması açısından önemlidir. Dolayısıyla yöneticiler, toplantıları başarılı ve verimli bir şekilde yapabilmek için öncelikli ne tür bir toplantı düzenlendiğini bilmeli ve toplantıyı ona göre yönetmelidir.

### **AMAÇLARINA GÖRE TOPLANTI TÜRLERİ**

Toplantıların amaçlarının açık ve net olarak belirlenmesi; katılımcıların toplantının yapılma nedenini anlamalarına, toplantıya hazırlıklı olmalarına, dikkatlerini amaç etrafında yoğunlaştırmalarına yol açacak ve böylece etkili bir toplantı sürecinin geçirilmesi sağlanacaktır.

#### **Bilgilendirme Toplantısı (Brifing)**

Bilgilendirme toplantıları (brifing), kaynaktan alıcıya bir bilgi akışının söz konusu olduğu toplantılardır. Diğer bir ifadeyle bilgilendirme toplantıları bilgi vermek, bilgi almak ya da her ikisini birden yapmak amacıyla gerçekleştirilmektedir. Bilgilendirme toplantılarında, katılımcılar birbirlerine karşı açık olmalıdır ve fikirlerini başkaları tarafından tepki gösterilecek olsa bile açıklamaktan çekinmemelidirler.

#### **Sorun Çözme Toplantıları**

Sorun çözme toplantıları ortaya çıkan herhangi bir sorunu ortadan kaldırmak için çözüm yollarını ortaya koymak amacıyla gerçekleştirilen toplantılardır. Sorun çözme toplantılarında katılımcılar ortada bir sorun olduğunu kabul etmeli, bu sorun ile ilgili olarak bilgi sahibi olmalı ve bu soruna bir çözüm bulunması gerektiğine ve işbirliğiyle çözüme ulaşılacağına inanmalıdırlar.

#### **Karar Alma Toplantıları**

Karar alma toplantısı; karar vermek, sorun çözmek, strateji belirlemek veya plan yapmak için düzenlenen toplantılardır. Karar alma toplantılarında hangi konu üzerinde karar almak için toplanılmışsa o konu açıklanır, farklı fikirler geliştirilir, kriterler belirlenir, uzlaşmaya varılır ve alınan karar açıklanır.

#### **Emir Toplantısı**

Emir toplantıları; yöneticiler tarafından yapılan, otoriter bir özelliğe sahip toplantılardır. Bu toplantılarda astlara belirli bir görev vermek ve davranışlarına yön verecek kuralları bildirmek amaçlanmaktadır.

#### **Danışma Toplantıları**

Danışma toplantılarında katılımcılar bilgi ve fikir alışverişinde bulunmak için bir araya gelmektedirler. Bu toplantıların temel ilkesi paylaşımdır.

#### **Müzakere Toplantıları**

Müzakere toplantıları; farklı hedef, görüş ve anlayışa sahip grupların bir araya geldiği toplantılardır. Bu toplantılarda gruplar ortak bir noktaya varmak ve anlaşmak durumundadırlar.

#### **Koordinasyon Toplantıları**

Yöneticiler tarafından sıklıkla uygulanan bir yöntem olan koordinasyon toplantıları, uyum ve iş birliği sağlamak ve ortak bir karara ulaşmak amacıyla yapılmaktadır. Bu toplantılarda katılımcılar sunulan bilgileri tartışmakta ve değerlendirmektedirler.

#### **Eğitim Toplantıları**

Eğitim toplantıları; kişisel sunumu içeren, sunumu yapanın genellikle uzman olduğu, formal yapıdaki toplantılardır. Bu toplantılarda izleyicilerin sorularına izin verilmektedir. Toplantının boyutu konunun amacına göre değişmektedir.

### **KATILIMCI SAYISINA GÖRE TOPLANTILAR**

Toplantıya katılacak kişi sayısı toplantıların başarılı bir şekilde gerçekleştirilmesinde önemli görülmektedir. Dolayısıyla toplantılar, katılımcı sayısı esas alınarak sınıflara ayrılabilir.

#### **Kongre**

Kongre; katılımcı sayısının en az 300 olduğu, ulusal veya uluslararası düzeyde düzenlenen toplantılardır. Kongreler, herhangi bir konunun görüşülmesini ve karşılıklı bilgi alışverişinin

gerçekleştirilmesini amaçlayan büyük çaplı toplantılardır.

### **Konvansiyon**

Konvansiyon; belirli konularda faaliyette bulunmak için üyeler arasında yapılan toplantı, politika, ticaret, bilim veya teknoloji alanlarıdır.

### **Konferans**

Konferans, mesleki veya teknik herhangi bir konuda alanında uzman bir kişi tarafından katılımcılara bilgi vermek amacıyla yapılan toplantılardır. 50 ile 300 kişinin katılımıyla gerçekleştirilen konferanslar uzun ve bilgilendirici konuşma türü olarak değerlendirilmekte ve düzenli yapılması gerekmektedir.

### **Seminer**

Ortalama 20 ile 50 arasında kişinin katılımıyla gerçekleştirilen seminerler, mesleki veya teknik bir konuda eğitim ya da bilgi vermek amacıyla yapılmaktadır.

### **Kolokyum**

Bilimsel bir sorunu incelemek; siyasi, ekonomik, diplomatik sorunları tartışmak için yapılan akademik toplantılardır. Bu tür toplantılarda katılımcı sayısı genellikle 50 kişinin altındadır ve toplantının içeriği katılımcılar tarafından da belirlenebilir.

### **Panel**

Panel; belirli bir sıraya göre ve belirli zaman aralıklarında, sayısı altıya kadar çıkabilen konuşmacıların bir panel yöneticisinin yönetiminde konuşma yaptığı toplantılardır.

### **Sempozyum**

Sempozyum, belirli bir konuda birden fazla panelin yapılmasıyla gerçekleşen toplantılardır. Bilim adamı veya araştırmacıların belirli bir konuyu aydınlatmak üzere bir araya geldiği sempozyumlar tartışmalı toplantılardır. Forum Belirli bir konuda düzenlenen forumlar, konuşmacıların yanı sıra izleyicilerin katılımının beklediği toplantılardır.

### **Genel Kurul Toplantıları**

Belirli bir gündemin veya olağan dışı bir konunun lider veya yöneticiler tarafından konuşulup tartışılması ve bir karara varılması için yapılan toplantılardır.

### **Çalışma Grupları (Çalıştay/Workshop)**

Belirli bir konu hakkında bilgi veya becerilerin geliştirildiği, bilgi alışverişinde bulunulduğu, katılımcıların birbirini eğittiği toplantılardır. Toplantılar, herkesin katılımının söz konusu olduğu yüz yüze görüşmeler şeklinde gerçekleştirilmektedir.

### **YAPILARINA GÖRE TOPLANTI TÜRLERİ**

Yapılarına göre toplantı türlerini resmî ya da gayriresmî toplantılar olmak üzere iki sınıfa ayırabiliriz. Yasal düzenlemelerle belirlenmiş resmî toplantılar, belirli kurallar ve koşullar dâhilinde düzenlenmektedir. Gayriresmî toplantılar ise resmî toplantılara göre daha az bağlayıcılığı olan toplantılardır.

### **YAPILIŞ ZAMANINA GÖRE TOPLANTILAR**

Yapılış zamanına göre toplantıları olağan toplantılar ve olağanüstü toplantılar olarak sınıflandırabiliriz. Olağan toplantılar; yapılış tarihleri önceden belli olan, yıllık veya aylık çalışma planlarında yer alan toplantılardır. Olağanüstü toplantılar; yıllık ve aylık çalışma planlarında bulunmayan, farklı zamanlarda ve durumlarda yönetimin isteği üzerinde düzenlenen toplantılardır.

## **SUNUM**

Sunum ifade edilme ihtiyacı duyulan bir çalışmanın, olayın, durumun veya olgunun katılımcılara veya dinleyicilere aktarılması olarak nitelendirilebilir. Sunumda bazen bir çalışma sonuçları ile ilgili bilgi verilirken bazen de bir proje ile ilgili fikirler dinleyicilere aktarılabilir. Bu örnekler çoğaltılabilir. Buradaki odak nokta katılımcılara bilgi aktarılmasıdır. Sunumun Akışı En nihayetinde bilgi aktarma amacı taşıyan sunumlarda belirli bir sıranın olması önem taşımaktadır. Bu sıranın mantıksal bir akış içerisinde yapılandırılması gerekmektedir. Bu, bazen bilginin önceliklendirilmesi bazen de kronolojik sıra olabilir. Örneğin; bir fakülte tanıtımı ile ilgili bir sunum yapmanız istendiği zaman, bu sunumu fakültenin tarihçesini kronolojik sıra ile anlatmanız veya fakülte bölümlerini önemlerine veya büyüklüklerine göre sunmanız anlamına gelmektedir. Sunuma Başlama Öncelikle ilk izlenimin çok önemli olduğu unutulmamalıdır. Bu, ortama göre giyinmek veya kişisel bakımınızı yapmak olarak da değerlendirilebilir. Sunuma başlarken muhakkak kendinizi tanıtarak başlamalısınız. Sonrasında ise sunum ile ilgili genel bilgi vermeniz gerekmektedir. Bu konuda değinilen sunum akışı size yardımcı olacaktır.

### **Sunum Yaparken Dikkat Edilmesi Gerekenler**

Sunum esnasında dikkat edilmesi gereken hususlar aşağıda özetlenmiştir:

- Sunum yapan kişinin görüntüsü ve duruşu ile profesyonel olduğunu hissettirmesi gerekmektedir.
- Beden dilinin doğru kullanılması gerekmektedir. Sunum yapan kişinin kendini rahat hissetmesi ve doğal olması gereklidir.
- Mimikler sunumların en önemli parçalarından birisidir. Ancak uygun mimiklerin kullanılmasına özen gösterilmelidir.
- Sunum sırasında kullanılan dil ve ses tonu da etkili bir sunum için önemlidir.
- Sunumun hızının tutarlı olmasına önem verilmelidir.
- Toplantının ciddiyeti ve konusuna göre ölçülü olacak şekilde mizahtan faydalanılabilir.
- Sunumun çarpıcı bir şekilde bitmesi sağlanmalıdır.
- Ekranın önünün kapatılmaması gerekmektedir.

## **SUNUM HAZIRLAMA**

### **Sunum Aracının Belirlenmesi**

Sunum hazırlık aşamasında konunun belirlendiği varsayımı ile ilk olarak sunulacak içeriğin hangi araçla yapılacağına belirlenmesi gerekmektedir. Sunum araçlarından en çok bilineni Microsoft TM markasının ofis uygulamalarında sunduğu PowerPoint yazılımıdır. Sunum Tasarımı Sunum aracının seçiminden sonra kaynaklarımızın ve konumuzun belirli olduğu varsayımına dayanarak sunum tasarımınızı yapmamız gerekmektedir. Burada yine sunum akışı bize yardımcı olacaktır. Slayt sayısı Öncelikle sunum slayt sayısının olabildiğince düşük tutulması önemlidir. Bu konunun derinliğine göre değişebilir ancak gereksiz slaytlardan kaçınılmalıdır. Yazı tipi Sunum hazırlarken sunumda kullanılacak yazı ve başlık stillerine karar verilmelidir. Bu, sunumun görsel tutarlılığını sağlayacaktır. Görsel Kullanımı Sunumun en önemli özelliklerinden birisi resim, video, ses ve yazının bir arada sunularak zengin bir içerik sunulabilmesidir. Ancak “gereksizse kullanma.” prensibi ile hareket etmek gerekmektedir. Veri sunumu Sunum hazırlarken sıkça başvurulan veri gösterimi ile ilgili olarak verilerin anlamlı formlarda sunulması önerilir. Örneğin; elektronik hesap tablosunda (Excel gibi) hazırlanmış veriler, grafikler hâlinde veya özet (ortalama, standart sapma gibi) hâlinde sunulmalıdır. Madde İşaretleri ve Numaralandırma Kullanımı Sunumlarda en çok karşılaşılan hatalardan birisi de metnin tamamının yazılmasıdır. Aslında sunum konuşmacıyı destekleyici bir araçtır. Bu yüzden hatırlatıcı bilgileri yazmak yeterlidir. Şablon kullanımı Sunum araçlarının birçoğunda şablonlar bulunmaktadır. Konuya uygun şablonu ve şablona ait temayı seçmeniz gerekmektedir. Zamanlama ve prova Etkili bir sunumun en önemli bileşenlerinden birisi de dinleyicilerin sıkılmamasını sağlamak. Bu da ancak iyi bir zamanlama ile mümkün olmaktadır. Zamanlamayı tutturabilmek açısından provalar yapmak gerekmektedir.

### **Ekran tasarımı**

Ekran tasarımında önerilen kurallar:

- Slayt numarasına yer verilmelidir. Örneğin; 20 slaytlık bir sunumun 15. sayfasında 15/20 gibi bir ifadeye yer verilmelidir.
- Büyük ve küsuratlı sayılar yuvarlanarak sunulmalıdır.

- Yazılar düz yazı şeklinden ziyade maddeler hâlinde ve mesaj formunda sunulmalıdır.
- Bir slaytta en fazla 6 satırlık mesaj verilmesi en uygun orandır.
- Görseller mesajla alakalı olmalıdır.
- Tablo kullanımında en fazla 6 sütun kullanılmalıdır.
- Dinleyicilerin ekranı sol üstten sağ alta doğru inceledikleri bilinmektedir. Ekran tasarımında bu durumun dikkate alınması gerekir.
- Kullanılan arka plan rengi ile yazı renginin zıt olması görünürlüğü artıracaktır. Etkili sunumun adımları Etkili bir sunum temelde açılış, gelişme ve kapanış bölümlerinden oluşmalıdır. Ayrıca etkili bir sunum hazırlayıp sunmak için dikkat edilmesi gereken bazı adımlar bulunmaktadır. Sunumların planlanma, hazırlanma ve sunulmaları aşamalarında dikkate alınmaları durumunda etkili bir sunum yapılması sağlanmış olur. Ayrıca unutulmamalıdır ki bir toplantı ortamında sunum gerçekleştirilirken katılımcılarla iletişim halinde bulunulmaktadır. Katılımcılar bazen sözlü bazen jest ve mimikleriyle iletişime ortak olmaktadır. Bu durumda katılımcıların özellikleri ve sunulan konuya ilgilileri ve bunların yanında sunum yapılırken dikkat edilmesi gereken hususlar, doğru mesajları verebilmek adına çok önemlidir.

### **GÖRSEL BİLGİNİN ALGILANMASI**

Sunumların en önemli özelliği bilgilerin görseller ve animasyonlarla anlaşılabilirliğini artırıcı etkisi olmasıdır. Bu yüzden insanların görsel bilgileri nasıl anladıklarının bilinmesinde fayda vardır. Görsel bilgilerin algılanmasına yönelik birtakım prensipler bulunmaktadır. Bunların en yaygın olanı Gestalt Prensipleri'ne göre 7 prensip şu şekildedir:

- Benzerlik Kuralı (Law of Similarity): Bu prensip insanların benzeyen nesnelere bir grup olarak algıladıklarını ifade etmektedir.
- Kapalılık Kuralı (Law of Closure): Kapalılık kuralında insanlar nesnelere arasındaki boşlukları doldurarak algılama eğilimindedir.
- Aynı Yön Kuralı (Law of Common Fate): Aynı yöne sahip nesnelere insanların bir bütün olarak algıladığını ileri süren bu ilke, aynı yöndeki nesnelere bir bütün oluşturur. Özellikle ekran tasarımında dikkat çekilmek istenen şeklin farklı bir yönde yerleştirilmesi ile ilgili olarak kullanılabilir.
- Desen – Zemin Kuralı (Law of Figure and Ground): Nesnelere konumlandırılmasına göre insanlar zemin ve deseni ayırt etme eğilimindedir.
- Yakınlık Kuralı (Law of Proximity): Bu prensip birbirleri ile mekânsal yakınlık gösteren öğelerin insanlar tarafından bir grup olarak algılanmasını açıklar.
- Simetri Kuralı (Law of Symmetry): Simetrik gösterilmiş nesnelere, insanlar tarafında bir bütün olarak algılanır.
- Süreklilik Kuralı (Law of Continuity): İnsanlar devamlılığı olmayan dizilimlere nazaran devamlılık gösteren nesnelere diziliminde daha yoğun algısal bir bütünlük oluşturma eğilimine girmektedirler.

### **TOPLANTILARDA İLETİŞİM TEKNİKLERİ**

Bu ünite de toplantılarda iletişim sürecinin önemi ve toplantılarda kullanılacak iletişim teknikleri ele alınmıştır.

#### **TOPLANTILARDA İLETİŞİM VE ÖNEMİ**

Toplantılar işletmelerde bilgilendirme ve karar alma faaliyetine katkı sağlayan temel iletişim aracıdır. Bu nedenle iş dünyasında toplantılara çok zaman harcanmaktadır. Hedef tüm katılımcılarla bilgi paylaşmak veya doğru bir karara katkı sağlamaktır. Toplantı bu şekilde verimli geçmiş sayılacaktır. Verimlilik ve etkinlik ise dikkatli planlamaya, usta liderliğe ve etkili bir iletişime bağlıdır. Dolayısıyla iletişim kavramının açıklanması toplantının sağlıklı yürütülebilmesine katkı sağlayacaktır. İletişim bireylerarası bilgi ve anlayış aktarımıyla sonuçlanan iki yönlü bir süreç olarak tanımlanmaktadır. İletişim dört eylemi ve beş unsuru kapsamaktadır. Bu dört eylemi mesajı kodlama, gönderme, alma ve mesaj kodunun çözülmesi oluşturmaktadır. İletişimin beş unsuru ise gönderici, mesaj, kanal, ses ve alıcıdır. İletişim mesajın gönderilmesi ve anlaşılmasıdır. Bu durumda bilgi veya fikirler alıcıya iletilmiyorsa iletişim gerçekleşmeyecektir. Konuşmacı duyulmuyor ya da yazarın oluşturduğu metin okunmuyorsa iletişimin varlığından söz edilemez. Aynı zamanda iletişim mesajın alıcı tarafından anlaşılmasını da kapsamaktadır. İletişimin başarılı bir şekilde gerçekleşmesi için mesajın alıcıya iletilmesi ve onun tarafından anlaşılması gerekmektedir.

#### **TOPLANTILARDA İLETİŞİM TEKNİKLERİ**

Toplantı yöneticisi ve üyeleri toplantı süreci boyunca iletişimin tüm tekniklerini kullanmaktadır. İster bilgi paylaşımı ister karar alma amacını taşıyın, tüm toplantılarda kişilerarası etkileşim ve iletişim söz konusudur. Toplantı esnasında kullanılan söz konusu iletişim teknikleri aşağıda verildiği üzere temelde sözel ve sözsüz iletişim şeklinde gruplandırılarak açıklanmaktadır. Sözel İletişim Sözel iletişim denildiğinde birçoğumuzun aklına sesli ifade edilen kelimeler gelmektedir. Ancak sözel iletişim açısından önemli olan anlamı taşımak için kullanılan dildir. Sözel iletişim dilin yazılı veya sözlü kullanımı sağlanmaktadır. Sözlü İletişim Sözlü iletişim, iletişimde kullanılan dilin konuşarak ifade edilmesidir. Yüz yüze görüşmeler, toplantılardaki konuşmalar, sözlü brifingler, sözlü sunular, telefon görüşmeleri, kurslar, konferanslar, resmî konuşmalar örgüt ortamında kullanılan sözlü iletişim araçlarına örnek verilebilir. Sözlü iletişimin canlı, aydınlatıcı ve etkili olma avantajları vardır. Ayrıca sesli iletişim hem gönderici hem de alıcı için oldukça esnek bir iletişim şeklidir. Sözlü iletişim genel olarak karşılıklı etkileşime dayanmaktadır, oldukça esnektir ve duruma göre uyarlanabilmektedir. Bununla birlikte sesli iletişim kayıt altına alınmadığı sürece kalıcı olmamaktadır. Bir diğer olumsuz özelliği ise yanlış anlaşılma riskidir. Kişiler aynı dili konuşsa dahi bazı durumlarda ifade edilen önemli nokta dinleyici tarafından kaçırılabilir veya yanlış anlaşılabilir. Yazılı İletişim Yazılı iletişimde mesaj, okunacak sözcükler halinde yazıyla ifade edilir. Yazılı iletişim özellikle iş hayatında iletişimin daha resmî bir şekilde yürütülmesini sağlamaktadır ve örgüt ortamında çok sık kullanılmaktadır. Mektuplar, raporlar, kurum içi yazışmalar, toplantı tutanakları, notlar, elektronik postalar yazılı iletişim araçlarına örnek verilebilir. Yazılı iletişim, sesli iletişime nazaran daha kalıcıdır ve yazılı iletişimde yanlış anlaşılmalarda daha az yaşanır. Bu yönüyle değerlendirildiğinde yazılı iletişimin esnekliğinden bahsedilemez. Ayrıca sesli iletişim kadar canlı ya da inandırıcı değildir. Yine sözlü iletişimde olduğu gibi yazılı iletişimde de alıcının mesajı yanlış yorumlaması daha az da olsa karşılaşılan bir durumdur. Son olarak sesli iletişimde karşılaşılan göndericiyi veya konuşmacıyı görmezden gelme durumu yazılı iletişimde oldukça kolaydır. Sözsüz İletişim Sözsüz iletişim, dilin dışında kalan iletişim unsurlarını ifade etmektedir ve temel yönlerden sözel iletişimden farklıdır. Sözsüz iletişimde evrensel ifadelerinin (gülümseme, kızgınlık, şaşkınlık vb.) yanı sıra kültürden kültüre değişen ifadeler de (renklerin ve belirli jestlerin anlamı gibi) yer almaktadır. Sözsüz iletişim sözlü iletişimden niyet ve doğallık açısından da farklıdır. Genellikle konuşurken söyleyeceklerimizi planlarız ve en azından bir iki saniye düşünürüz. Ancak sözsüz iletişim kurduğumuzda bazen bilinçsizce davranabiliriz. Sinirlendiğimizde kaşımızı kaldırmamız veya utandığımızda yüzümüzün kızarması gibi davranışlar doğal bir şekilde gelişmektedir. Sözsüz iletişim tek başına işleyebilmesine rağmen sözlü iletişimle daha etkili olmaktadır. Kelimeler mesajlarımızın bir kısmını taşıırken sözsüz semboller anlamın geri kalanını taşımaktadır. Sözsüz iletişim türleri temelde altı grupta ele alınmaktadır: Beden dili Beden dili; bireyin kişilerarası etkileşimi sırasında gösterdiği vücut duruşu, hareketleri, yüz ifadeleri, jest ve mimiklerden oluşan zihinsel ve fiziksel bir

iletişim faaliyetidir. İster bilinçli ister bilinçsiz her birimiz kişilerarası etkileşimimiz sırasında bakışlarımızla ve vücut hareketlerimizle karşımızdakine mesaj gönderir ve iletişime geçeriz. Semboller Semboller, kişilerarası ve örgütsel iletişim sürecinde önemli bir iletişim aracıdır. Örneğin; işyerinde fiziksel alan kullanımı farklı çalışanlar arasındaki otorite kalıpları hakkında bir şeyler anlatabilir. Kurum içerisinde yapılan toplantılarda da toplantının türüne ve önemine göre oturma alanları farklılık göstermektedir. Eşit statüye sahip yetkililerin katıldığı, tartışmaya ve katılıma açık demokratik bir toplantı oval veya daire düzeni şeklinde gerçekleştirilir. Tepkisizlik Çoğu ortamda sessizlik ya da tepkisizlik aslında çok şey anlatır. Bu nedenle örgüt ortamında tepkisizliğin de bir iletişim aracı olduğu ve bir mesaj iletildiği göz ardı edilmemelidir. Duyguların ses ile ifadesi Ses, iletişimin önemli bir parçasıdır. Dinleyici, konuşmacının söylediklerinin yanı sıra bunu nasıl, hangi ses tonu ile söylediğine de dikkat eder. Bu nedenle çoğunlukla ne söylediğimizden ziyade nasıl söylediğimiz önemlidir. Fiziksel temas Yüz yüze iletişim sırasında kullanılan önemli iletişim araçlarından biri de temastır. İletişim sırasında konuşma, ses tonu, jest ve mimiklerin yanı sıra iletişim halinde bulunduğunuz kişinin sizinle yakınlığı ve statüsüne göre fiziksel temas sağlanması bazı durumlarda iletişimi daha etkili kılabilir. Zaman kullanımı Bireylerin zamana yönelik tutumları ve onu kullanma yöntemleri bir iletişim aracıdır. İş hayatında zaman en önemli sermayedir. Bu bakımdan zamanın etkili kullanılması gerekmektedir. Dolayısıyla işe, toplantılara ya da randevulara geç gelen çalışanlar kendilerini beklemek zorunda kalan kişiler üzerinde olumsuz bir izlenim bırakırlar.

### **TOPLANTILARDA ETKİLİ İLETİŞİMİ ENGELLEYEN FAKTÖRLER**

Toplantılarda etkili iletişimi azaltan birtakım engeller bulunmaktadır. Aşağıda sıralanan bu engellerin kavranması bu tip engellerin üstesinden gelinmesine yardımcı olacaktır. Algı Bireyler etraflarındaki olayları, kişileri ve mesajları aslında olduklarından çok görmek istedikleri şekilde algılamakta ve buna göre bir tutum sergilemektedirler. Geçmiş tecrübeler, o anki ruh hali, tutumlar ve daha birçok faktör gönderilen mesajın nasıl yorumlanacağını belirlemektedir. Dinleme Hatası Etkisiz dinleme alışkanlıkları toplantı iletişimini olumsuz etkileyen bir faktördür. Bu durum toplantının gereksiz uzamasına veya başarılı bir şekilde yürütülüp etkili bir sonuç elde edilmesine engel teşkil edecektir. Duygular Zaman zaman insanlar duygularının etkisiyle iletişimlerinde sırasından pişman olabilecekleri şeyler söyleyebilir ya da davranabilirler. Üyeler, toplantı sırasında duyguları kontrol etmek için önemli ölçüde çaba sarf ederler. Çünkü herhangi bir kontrol kaybı diğerlerinin kontrolü kaybeden kişiye saygılarının kaybedilmesi ile sonuçlanabilir. Güvensizlik Örgüt içindeki bu güven problemi toplantılardaki iletişimi de olumsuz etkilemektedir. Yöneticiye karşı güvensizlik çalışanların sorun bildirmesine veya fikirlerini dile getirmesine engel olabilecektir. Tam tersine yöneticinin çalışanlarına karşı güvensizliği onları dinlememesine veya kararlara katılımlarını engellemesine neden olabilecektir. Gürültü İletişim sürecinde göndericide, alıcıda veya iletişim aracında meydana gelebilecek gürültü iletişimi engelleyecektir. Toplantının gürültülü bir ortamda yapılması üyelerin birbirlerini anlamasını zorlaştıracaktır. Toplantı yöneticisi etkili bir toplantı için elverişli bir ortam seçmeli ve mesajın iletilmesini engelleyen faktörleri ortadan kaldırmaya ya da en aza indirmeye çalışmalıdır. Konuşmanın Kesilmesi Günlük hayatta çokça karşılaşılan bir durum olan konuşanın sözünün kesilmesi bir iletişim engelidir ve konuşmacıyı rahatsız eden bir durumdur. Normal bir iletişimde dahi hoş karşılanmayan bu durumdan toplantı gibi resmî bir ortamda özellikle kaçınılmalıdır. Yukarıda ifade edilen bu iletişim engellerini ortadan kaldırmak için şu önlemler alınabilir:

- Geri bildirim alma
- Yöneticilerle iletişimi teşvik etme
- Önyargıdan kaçınma
- Gürültü kaynaklarının ortadan kaldırılması
- Mümkün olduğunda göz teması kurma ve beden dili kullanma
- Güvensizliği ortaya çıkarabilecek durumlardan kaçınma
- Dedikoduları önceden tespit edip ortadan kaldırma
- Zamanı iyi ayarlama
- Olabildiğince herkese söz hakkı verme ve fikirlerini dinleme
- Başkalarının duygularına ve duyarlılıklarına saygılı olma
- Konuşma sırasında ses tonu ve vurgulamaya dikkat etme
- Etkili dinleme

### **ETKİLİ DİNLEME YÖNTEMLERİ**

Örgüt ortamında etkili dinleme alışkanlığı edinmenin gerekliliği şu nedenlerle ifade edilebilir:

- Çalışanlar, fikir ve önerilerinin başkaları tarafından dinlenmesi durumunda daha iyi performans sergilemektedirler.
- Yöneticilerin küçük şikâyetleri veya olumsuzlukları dinlemeleri büyük problemlerin patlak vermesini engellemenin en iyi yoludur.
- Yeterince bilgi sahibi olamayan yöneticiler genellikle etkin olmayan zayıf kararlar verirler.

- Doğrudan sonuca odaklanarak öncesi ile ilgilenmeyip dinlemeyen yöneticiler, çalışanlarının saygısını zamanla kaybederler.
- Dinleme, tüm dikkatin konuşmacıya verilmesini gerektirir. Başka şeylerle meşgul bir zihin ile tam dinleme gerçekleşmez. Böylelikle etkili dinleme çalışanın esas konuya odaklanmasını sağlar.

İkna, örgütlerde ve iş yerlerinde insanların birbirlerini etkilerken bilinçli ya da bilinçsiz kullandıkları bir iletişim becerisidir. İkna yöntemini diğer insanları görüş, inanç ya da davranışlarımıza inandırmak ve fikirlerimizi karşımızdakilere iletmek için kullanırız. İkna birçok işletmenin özellikle yönetici kadrosunun iş rollerini gerçekleştirmek için ihtiyaç duyduğu bir iletişim türüdür.

#### **İKNA NEDİR?**

İkna genel olarak bir kişinin açık bir istek olmadan görüş davranış ya da inançlarını diğer kişi veya kişilere göre değiştirmesi şeklinde tanımlanmaktadır. İkna terimi ile kandırma ifadesi aynı anlamı taşımaz. Kandırma daha çok tek taraflı bir fayda için karşımızdakini yanlış yönlendirme iken ikna karşılıklı etkileşimi içermektedir. İkna süreci toplu iletişim sürecindeki gibi kaynak, mesaj, kanal, alıcı ve ortam öğelerinden oluşmaktadır.

#### **İKNA TÜRLERİ**

##### **Kazanca Dayalı İkna**

Alıcılara onların da kazanacağı düşüncesini vererek ikna edilmesidir. Çünkü insanlar faydaları söz konusu olduğunda daha kolay ikna olabilmektedir.

##### **Duyguya Dayalı İkna**

Duyguya dayalı ikna ispata değil insanların duygularına dayanır. Bu yaklaşım ikna etmeye çalıştığınız insanların bütünü için daha etkili olabilir. Çünkü insanların çoğu mantıkları tarafından değil duyguları tarafından yönetilir.

##### **Otoriteye Dayalı İkna**

İnsanlar otoriteye saygı göstermektedir. Yetişkinler genellikle bir otoritenin buyruklarına uymaya eğilimlidirler. Bu nedenle güvenilir, bilgili ve uzman olan ya da böyle algılanan kişilerin ikna gücü daha yüksektir. Aynı ifadeleri uzman olmayan birinin kullanması durumunda ikna olunması güçleşecektir. Bazen otoritenin resmî olmasına gerek yoktur. Resmî anlamda otoriteye sahip olmayan ancak bulunduğu ortamda otoriter gücü ile ön plana çıkabilen insanların ikna gücü de yüksektir.

##### **Siyasete Dayalı İkna**

Farklı düşünceye sahip kişileri ortak hareket ederek daha güçlü olunacağına ikna etmeyi içerir. Bu ikna türünde konuşmanın kısa ve can alıcı olması gerekmektedir. Karşılıklı iletişimde gerektiği kadar cümle kurulması başarıya ulaşmada daha etkilidir. **Rasyonaliteye Dayalı İkna**

Nedenler ve kanıtlar sunarak ikna etmektir. Akılcı güdülere hitap eden ve alıcıya bilgi sunan mesajlar ikna sürecinde etkilidir. İkna edilecek insanların mantık yeterlilik düzeyleri ve olaylara akılcı bakışlarıyla ilgilidir. Diğer yandan sunulan kanıtların doğruluğu büyük önem taşımaktadır. Kanıtların zayıf ve doğru olmadığının anlaşılması durumunda alıcı kabul edilmesi beklenen mesaja karşı direnecektir.

##### **İlham ve Heyecana Dayalı İkna**

Vizyona dayalı ikna yöntemidir. İleri sürdüğünüz fikri uygulayan çok büyük ve başarılı bir işletmenin varlığı alıcıların kabullenme olasılığını artıracaktır. İnsanlar kararsız kaldıklarında, kendilerinden önce aynı konuda çoğunluk ne yaptıysa aynısını yapma eğilimine girerler.

##### **İlişkilere Dayalı İkna**

Hedef kitleniz içinde daha önceden tanıdığınız ve arkadaşlık, akrabalık, dostluk gibi ilişkilerinizin olduğu bireylerin varlığı ikna gücünüzü artıracaktır. İnsanlar beğendikleri kişilerin düşünce ve duygularını daha kolay benimserler. Kendileri ile aynı hedef doğrultusunda hareket eden kişileri alıcılar daha iyi anlamaktadır. İkna sürecinde hedefteki alıcılar ile farklı konulardan konuşmak, hobilerden ve ortak yarlardan bahsetmek ve küçük iltifatlarda bulunmak ikna ihtimalini artıracaktır.

#### **TOPLANTILARDA İKNA YÖNTEMLERİ**

İşletmelerde farklı kişiliklere sahip insanlar yer aldığından daha iyi işbirliği ve davranışlar için farklı iletişim yöntemleri kullanmak gerekir. İkna her zaman önemli bir yönetim becerisidir. Araştırmalara göre birisini ikna etmek için iyi hazırlanmak, yeterli düzeyde bilgiye sahip olmak ve veri/kanıt göstermek diğerlerinin sizin teklifinizi kabul etmelerinde etkilidir. İnsanlar ikna sürecinde başarılı olmak için bilgiyi zenginleştiren, öğrenmeyi artıran ve istek ile farkındalığı pekiştiren sunum ve grup tartışması tekniklerine başvurmaktadırlar. İkna yöntemlerini diğer insanları bizim davranışlarımız konusunda inandırmak, değerlerimizi paylaşmak, düşüncelerimizi ve sonuçlarımızı kabul ettirmek ve düşünce biçimimizi benimsetmek için kullanırız. İşletme çalışanlarını ikna etmek için birçok farklı yaklaşım vardır. Bu yaklaşımların kullanılması tartışılan konuya bağlıdır. İşletme toplantılarında ikna

sürecinde kullanılan en yaygın yöntemler aşağıda sıralanmıştır. Öncelikle Kendinizi İkna Etmek En önemli yöntem insanın önce kendinin ikna olmasıdır. Konu her ne olursa olsun eğer kendiniz ikna olmadıysanız bir başkasını asla ikna edemezsiniz. Toplantı öncesinde kendinizi ikna etmek için öncelikle kendinize ulaşmalı ve duygularınızı kontrol altına almalısınız. İnsanın kendini kontrol altına alabilmesi için stres, endişe, kaygı ve korku gibi zihnindeki engelleri kaldırması gerekir.

### **Dikkat Çekme**

Dikkat çekmede en sık başvurulan yöntemlerden biri duygulara başvurulmasıdır. Karşınızdaki insanda duygusal bir tepki uyandırılmaya çalışılır. Bu duygu bazen mutluluk gibi pozitif bir duygudur. Alıcının dikkatini çekmede bireylerin iknaya duyarlılığı önemli bir unsurdur. Karşımızda istekli ve meraklı, tepki veren bir hedef kilesinin olması toplantıda ikna sürecini kolaylaştıracaktır. Kanıt Kullanmak Kanıt kullanmak ikna sürecinde ispata başvurulmuş bir yöntemdir. Dinleyicilerin sizi bilgi sahibi olarak görmesine neden olmaktadır. Ayrıca kanıtlar daha güvenilir ve mantıklıdır. İnsanlar kararsız kaldıklarında, konuyla ilgili kanıtı ihtiyaç duymaktadır. Kanıtlar ayrıca toplantılarda dinleyicilerin konu üzerinde yoğunlaşmasına ve bilgiyi akılda tutmasına yardımcı olmaktadır. Tutarlılık İnsanların ilk herhangi bir konudaki söylemlerine ya da davranışlarına, sonrasında ise bu söylem ve davranışlarının tutarlı olmasına dikkat edilmektedir. Tutarlılık kaynağın güvenilirliği açısından önemlidir. Özellikle topluluk önünde ifade edilen söylem/davranışlar sonrasında tutarlılık ayrıca önem kazanmaktadır (Rakıcı, 2016). Hamleler Toplantıda beklenmedik ani hamleler yapılarak dinleyenlerin dikkatini çekilmesi ve konuya ilgilerinin artırılmasıdır. Zıt görüşlerin üstüne gidilerek ikna etme metodu en sık kullanılan hamledir. Örneğin; toplantıda savunduğunuz görüşün zıt hâlini anlatarak neler olacağı ifade edilebilir. Korku çekiciliği olarak da ifade edilen bu teknikte duygusal öğelere hitap edilmektedir. Karşınızdakinde korku uyandırılmakta ve belli bir davranışın yapılması durumunda oluşabilecek zararlar belirtilmekte ya da sunulan tavsiyelere uyulmadığında yaşanacak olumsuz sonuçlara dikkat çekilmektedir. Yanıtı Beklenmeyen Sorular Cevap gerektirmeyen sadece etkiyi artırmak amacıyla sorulan sorulardır. Bu sorularla dinleyicinin ilgisi çekilir ve konuya dikkatlerini çekmede etkili olur. Soruya Soruyla Yanıt Verme Zaman kazandırıcı bir yöntemdir. Hedefi yanıt vermeye ve savunmaya götürdüğünden dikkatini bu yönde toplayacak ve size düşünme süresi kazandıracaktır. Genelleştirmeler Gruptaki bir ya da iki kişiye dayanarak tüm grupla ilgili genel bir açıklama yapılmasıdır. Bu yöntem dinleyicilerin genelleştirmenin uygun olduğuna inanması durumunda ikna edicidir. Çağrışımlar Çağrışımlar kelimelerle ilgili duygusal anlamlardır. Çağrışımların amaçlarına uygun olmaları için kelimelerin dikkatlice seçilmesi gerekir. Neden ve Sonuç İlişkisi Bir konu ya da olayın meydana gelmesine neden olan durumun incelenmesi ve bu nedenlere ilişkin ortaya çıkan sonuçların, çözümlerin önerilmesidir. Toplantıda savunulan düşüncenin neden-sonuç ilişkisine dayandırılması, dinleyicilerin savunulan fikri mantıksal bir temele dayandırmasını sağlayacaktır. Tanımlama ve Betimleme Betimsel dil kullanılması, dinleyiciler için bir kelimenin resmini çizme, bir noktayı görsel olarak ifade etmektir. Tanımlayıcı dil kullanılması aynı zamanda sunumu yapan kişinin iyi bir konuşmacı olduğunu göstermektedir. Mizah Sözcük oyunları, ironi, espri ve şaka gibi mizahlar ikna edici iletişimde etkili olabilir. Mizah daha dikkat çekici ve samimi bir ses tonuyla yapılmalı ve dinleyici kitlesini esprinin içine alarak yönlendirmelidir. Karşınızdakini Anlama İkna çift yönlü bir iletişimi gerektirdiğinden dinleyicileri anlamak ve gereksinimlerini bilmek sürecin başarısı için önemlidir. Dinleyiciler pasif rol oynamazlar. Dinleyicilerin kendileri düşüncelerini ifade etmek istemedikleri durumlarda dahi, sorulardan yararlanarak dinleyicilerin konuşma içerisine dâhil edilmeli ve görüşlerini aktarmalarına olanak tanınmalıdır. Kullanılan Dil Toplantıda görüşülen konuya ve hedef kitlenin uzmanlık derecesi, eğitim durumu ve algılama yeteneğine göre kullanılan dil değişmektedir. Teknik dil kullanım, bazı özel terimler kullanılmasıdır. Ancak teknik dilin gereğinden fazla kullanılması ikna sürecinizi olumsuz etkileyebilmektedir. Konuşma dili gayri resmî, günlük ve etkileşimli dildir. Dünya görüşünü içerir ve etkileyicidir. Kapsayıcı dil “biz, bizim” gibi öznelerin kullanımını ifade eder. Seçkin bir dil ise okuyucuyu dâhil ederek ya da dayanışma duygusu veya sorumluluk duygusu yaratarak onların ikna edilmesidir. Tekrarlama Harfleri, kelimeleri ve ifadeleri tekrarlayarak kişi; sunduğu fikri pekiştirmekte ve sunulan görüşün önemli noktalarının akılda kalmasını sağlamaktadır. Özellikle toplantının sonlarına doğru akılda kalıcı olması açısından temel noktaların yinelenmesi önemlidir. Ses Yineleme ve Kafiye Ses tonunun duyguların ve düşüncelerin gereğine uygun olarak yükseltip alçaltılması verilen mesajın etkisini artırmaktadır. Tonlama yapılarak bir konuşmadaki tekdüzelik ve sıkıcılık önlenir. Toplantıda dinleyiciler sunacağınız fikre, düşünceye odaklanmadan önce konuşma biçiminize odaklanmaktadır.

### **TOPLANTIDA İKNA SÜRECİNDE ETKİLEYİCİ BİR SUNUM HAZIRLAMANIN ÖNEMİ**

Toplantılarda kısa bir zamanda güçlü bir izlenim yaratmak ve bir konu ya da sorun hakkında insanları bilgilendirme hususu ikna yöntemleri açısından önem taşımaktadır. İkna çabasına giren birey, karşınızdakiler üzerinde kullanacağı teknikleri ve bunların etkilerini belirlemek için bazı basılı materyaller kullanabilir. Toplantıda yaptığımız sunum ne kadar etkili ise düşüncelerinizi aktarmakta ve ikna etmekte o kadar başarılı olursunuz.

### **İkna Sürecinin Tanımlanması**

Bu süreçte öncelikle ikna etmeye çalıştığımız fikir ortaya konularak kriterler listelenir. Sonrasında İkna edilmeye çalışılan kitlenin özellikleri ve ihtiyaçlarının düşünülerek kullanılabilir ikna teknikleri değerlendirilir. Son olarak ikna sürecinde kullanılacak iletişim araçları belirlenir ve bilgiler organize edilir. Örnek Sunum Araçlarının Toplanması Görseller ve diğer sunum araçları öğrenmeyi kolaylaştırarak insanların dikkatini çeker. Ayrıca sunumu yapan kişinin zamandan tasarruf etmesini sağlar. Kullanılacak sunum araçlarının türü ve özellikleri toplantının konusuna, işletmenin faaliyet alanına, sunum yapacağımız hedef kitlenin uzmanlık, algı yeteneği ve beğenilerine göre değişiklik göstermektedir. Sessiz araçlar yazı tahtaları, posterler, broşürler, slaytlar, grafikler, film kareleri gibi araçlardan oluşmaktadır. Plaklar, müzik ve ses sistemleri ise işitsel araçlardır. Ayrıca değişik coğrafi bölgelerde çalışan insanlar arasında bağlantı kurmak için telekonferans ve video konferans yöntemlerinden oluşan görsel ve işitsel araçlar da bulunmaktadır. İkna edici sunumlarda özellikle görseller büyük önem taşımaktadır. Etkili bir görsel hazırlanırken akılda kalıcı, kısa, kapsamlı ve ikna edici olmasına dikkat edilmelidir. Örnek görsellerin toplanması sırasında öncelikle izlenecek metotlar belirlenerek kriterler geliştirilmelidir. Sonrasında görselin taslağı hazırlanarak yapışkan kâğıtlara kısa notlar tutulmalı ve ilgili görseller toplanmalıdır. Ayrıca grafik, fotoğraf ve istatistikler gibi bilgi türleri ve gerektiğinde online kaynaklar da kullanılmalıdır.

### **Sunuma Yardımcı Araçlar Kullanılırken Dikkat Edilecek Noktalar**

Gereçler tam zamanında kullanılmalı, görsel gereci kullanırken dinleyiciye yönelmeli ve daha sesli konuşulmalı, görsel araç her yerden rahatça izlenebilmeli ve yedek materyal örneği bulundurulmalıdır. Sunuma Son Hâlinin Verilmesi Sunumun son hâli verilmeden anahtar kavramlar yeniden gözden geçirilmeli, metin ve görüntüler düzenlenmeli ve dinleyicilerin geri bildirimini alınarak konunun geliştirilmesine yönelik fikirler üretilmelidir.

### **TOPLANTIDA İKNA SÜRECİNDE KARŞILAŞILAN ENGELLER**

İşletmelerde ikna sürecinde kaynak, alıcıları ikna etme aşamasında bazı engellerle karşılaşabilir.

#### **Alıcıdan Kaynaklanan Engeller**

Yaş ve cinsiyet, eğitim düzeyi, milliyet-köken, duygu ve inançlar, stres, arzu ve ihtiyaçlar, ilgi düzeyi, güvensizlik ve savunma mekanizması bu tür engellerdendir. Ayrıca psikopatlar, narsistler ve sürekli faydalanma çabasındaki zehirli kişiler olarak adlandırılan grup da alıcı engellerindendir. Mesajdan Kaynaklanan Engeller Yanlış dil kullanımı, mesajın açık olmaması, mesajın amaç içermemesi mesajdan kaynaklanan engellerdir.

#### **Kaynak ile Alıcı Arasındaki İletişim Engelleri**

İletişim hataları, kaynak ile alıcı arasındaki olumsuz ya da kuşkulu ilişkiler, tarafların çatışan çıkarları, gereğinden fazla ısrarcı olunması bu tür engelleri oluşturmaktadır.

### **TOPLANTILARDA KARAR ALMA SÜRECİ**

İnsanoğlu hayatının her aşamasında ihtiyaçlarını karşılamak için onlara sunulmuş alternatifler arasından seçim yapma durumu ile karşı karşıyadır. Alternatifler arasından kişiye en uygun olanın seçimi, basit bir ifade ile karar alma olarak tanımlanır. Karar alma eylemi, insanın yaşantısı ile iç içe geçmiş durumdadır ve onların geleceklerini belirlemede önemli bir yere sahiptir. İnsanların yaşamı, aldıkları kararlar doğrultusunda şekillenir. İnsan yaşamında bu derece önemli olan karar alma eylemi, örgüt yönetimlerinin de en önemli işidir. Bu iş hem zor hem de risklidir. Çünkü alınan kararların yanlış olması örgütü telafisi imkânsız yollara sokabilir. Özellikle günümüzde küreselleşme, teknolojik gelişmeler, çevrenin coğrafî, siyasi, ahlaki, ekonomik ve sosyal yapısında meydana gelen değişimler iş dünyasında belirsiz bir ortam yaratmıştır. Bu belirsiz ortamda, örgüt yönetimlerinin ortaklaşa aldıkları kararların doğruluğu ve etkinliği, örgüte sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayarak onların geleceğe emin adımlarla taşınmalarını sağlayacaktır. Bu yüzden karar alma zor ve riskli bir iştir ancak hiçbir şey yaşantımızda onun kadar kıymetli değildir. Yönetimsel bir işlev olan karar alma işi yöneticilik açısından oldukça önemlidir. Yöneticilerin örgüt içerisindeki temel sorumluluğu karar almaktır. Bir kişinin başarılı bir yönetici olup olmadığını, karar alma yetkisinin olup olmadığına bakarak anlayabilirsiniz. Kişinin yönetici unvanını taşıması, onun etkin bir yönetici olduğunu göstermez. Hatta bazı araştırmacılara göre yöneticilik, bir karar alma işidir ve bu işi yapamayan kişi yönetici değildir. Örgüt yönetimlerinin olmazsa olmazlarından karar alma eylemi, yönetimin her kademesinde meydana gelmektedir. Karar alma eylemi genel olarak günümüz çağdaş örgütlerinde katılımlar sağlanarak gerçekleştirilmelidir. Çünkü günümüz küresel dünyasında ortaya çıkan problemler yöneticinin tek başına altından kalkamayacağı türdendir. Bu süreç içerisinde yöneticiler, yapacakları toplantılar ile belirli karar alma grupları oluşturarak karışık problemlerin üstesinden gelecek etkin kararların alınmasını sağlayabilirler.

### **KARAR ALMA KAVRAMI**

Karar alma tüm yönetim faaliyetlerine temel teşkil etmektedir. Çünkü yöneticiler yönetim faaliyetlerini yerine getirirken planlama, örgütleme, yön verme, koordinasyon ve denetim süreçlerinden geçerler. Bu süreçlerin her aşamasında da yöneticiler sürekli olarak karar alma durumundadırlar. Bu özelliğinden dolayı karar alma, diğer süreçlerden ayrı bir faaliyet olmak yerine süreçlerin hepsine etki eden bir faaliyettir. Türk Dil Kurumu'nun Türkçe Sözlük tanımına göre karar, "Bir iş veya sorun hakkında düşünülerek verilen kesin yargı" şeklinde ifade edilmektedir. Karar alma ise amaçlara ulaşabilmek için alternatif seçenekler arasından en uygun olanı seçme anlamına gelir. Bireylerin veya örgütlerin amaçlara ulaşabilmesi için çeşitli yollar ve yöntemler vardır. Örneğin; hafta sonunu değerlendirmek isteyen bir bireyin arkadaşları ile balığa gitmesi ya da spor yapması gibi alternatiflerden birini seçmesi ya da hiçbir şey yapmadan evde oturması, bir karar alma faaliyetidir. Örgütlerde ise amaçlara ulaşabilmek için yapılacak faaliyetlerin ne zaman, nerede, kimler tarafından, hangi kaynaklarla, ne kadar sürede yapılacağına dair birçok soru ve bu sorulara cevap verecek birçok seçenek mevcuttur. Böyle bir durumda yöneticiler, belirli alternatifleri değerlendirerek bu alternatifler arasından en etkin olanı seçip uygulamaya koyarak karar alma faaliyetini yerine getirmiş olurlar. Karar alma faaliyetinin özellikleri aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Karar alma faaliyeti, geleceğe yönelik bir işlemdir.
- Karar alma, ortaya çıkan problemler için bir çözüm sürecidir.
- Karar alma faaliyeti, bireysel olarak veya grup halinde yapılabilir.
- Karar alma faaliyetlerinde, davranış özgürlüğü ve otorite gereklidir.
- Karar alma, bir tür planlamadır ve öngörüye dayanır.
- Karar alma süreci, etkinlik ve rasyonelliğe dayanır.
- Karar alma faaliyetleri, psikolojik güçlükler içerir.
- Karar alma faaliyetinde, birçok analiz yer alır.
- Karar alma, geçmiş değerlendirme ve geleceğe yönelik seçim yapma faaliyetidir.
- Karar alma, alternatif giderler ortaya çıkarır ve pahalıdır.
- Kararın alınması ve uygulanması bir zaman süresi gerektirir.

### **TOPLANTILARDA KARAR ALMA SÜRECİ**

Karar alma eylemi genel olarak anlık bir eylem gibi algılanmaktadır. Ancak işin aslı bu eylem belirli bir süreç sonucunda gerçekleşmektedir. Alınacak kararların etkinliği, karar sürecinin hangi evrelerden

geçtiğini ve bu sürecin nasıl oluştuğunu iyi idrak etmek ile bağlantılıdır. Karar alma süreci, birçok seçenek arasından seçim yapma ile ilgili zihinsel ve bedensel çabaların toplamıdır. Daha açık bir ifade ile karar alma, belirli bir başlangıç noktası olan, bu noktadan itibaren değişik işlerin, faaliyetlerin ve düşüncelerin birbirini takip ettiği ve sonunda tercih yapılması ile son bulan işler topluluğudur. Karar alma süreci birçok aşamadan meydana gelmektedir. Örgüt içerisinde yapılacak toplantılarda karar alma sürecinin doğru bir şekilde değerlendirilmesi, kararın etkinliğini artıracak ve örgüte doğru stratejiler izlemede yardımcı olacaktır.

1. Aşama: Amaç ya da Problemlerin Tanımlanması

Karar alma sürecinin başlamasında ilk aşama, örgütün amaçlarının belirlenmesi ya da çözüm gerektirecek bir problemin farkına varılmasıdır.

2. Aşama: Gerekli Bilgilerin Toplanması

Bu aşamada karar alıcılar çeşitli yöntem ve tekniklerle ortaya çıkmış olan problemi araştırır ve onun çeşitli yönlerini ortaya koyacak olan bilgileri toplarlar.

3. Aşama: Alternatif Seçeneklerin Belirlenmesi

Bu aşamada genel olarak problemi ortadan kaldıracak ve örgütü amaçlarına ulaştırmaya yardımcı olacak seçenekler ortaya koyulur.

4. Aşama: Alternatif Seçeneklerin Değerlendirilmesi

Bu aşamada temel amaç, alternatifler arasından etkin olarak en uygulanabilir ve başarı şansı en yüksek olanı ön plana çıkarmaktır. Alternatif seçeneklerin değerlendirilmesinde kullanılacak değerlendirme ölçütleri aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Teknik olarak uygulanabilirlik
- Maliyet
- Sosyal açıdan arzu edilirliliği
- Öngördüğü kaynak miktarı
- Başarı olasılığının derecesi
- Uzun vade - kısa vade dengelerine etkisi
- Kişi ve grupların beklentilerine uygunluğu
- Muhtemel sonuçları
- Örgüt kültürüne ve yönetim tarzına uygunluğu

5. Aşama: En Uygun Alternatifin Seçimi

Uygun alternatiflerin belirlenip değerlendirilmesi yapıldıktan sonra bunlar arasından en uygun olanın seçilmesi aşamasına geçilir. Bu aşamada mevcut durumu en iyi şekilde karşılayacak olan alternatifin seçilmesi söz konusudur. Bu durumda genel olarak kullanılan dört ölçek mevcuttur. Bunlar: Risk derecesi: Bu ölçek, beklenen kazançlara göre beklenen kayıpların da hesaplanması zorunluluğunu ifade eder. Bu yüzden en uygun alternatif seçenek belirlenirken risk değerlendirilmesi yapılmalıdır.

Ekonomik olması: En uygun alternatifin uygulanmasının örgüte ağır bir yük yüklememesini ve en az çaba ile yerine getirilmesi gerekliliğini ifade eder. Zamanlama: Karar alınacak konunun acil olma durumuna ve önemine göre kısa bir zamanda seçim yapılmasını veya zaman kısıtlaması yok ise daha uzun bir sürede seçimin yapılmasını öngörür. Kaynakların sınırlandırılması: Alınacak kararların en az insanla alınmasına dikkat edilmesi gereğini vurgular. Çünkü örgütün elindeki en değerli kaynak insan kaynağıdır. Bu dört ölçek doğrultusunda toplantı grubu örgüt amaçları veya problem çözümü için en uygun alternatifi seçerler. Seçim işlemi tamamlandıktan sonra bir sonraki aşamaya yani alınan seçim kararının uygulanması aşamasına geçilir.

6. Aşama: Seçim Kararının Uygulanması Bu aşamada tercih edilmiş seçim kararı için uygulamaya geçilir. Seçim kararının uygulanması aşamasında verilen kararın nasıl uygulanacağı, hangi işlerin nasıl yapılacağı, uygulamanın ne zaman başlatılıp ne zaman bitirileceği gibi soruların cevabı belirlenmiş olur.

7. Aşama: Sonuçların Değerlendirilmesi Bu aşamada karar uygulamaya koyulduktan sonra elde edilen sonuçlar ile karar sonrası beklenen sonuçlar karşılaştırılır ve kararın ne derece etkin olduğu, başarısı belirlenir.

### **TOPLANTILARDA KARAR ALMA ŞEMALARI**

Karar alma şemaları, karar alma sürecinde yöneticiye ve katılımcılara yardımcı olabilecek araçlardır. Karar alma şemalarının toplantılarda kullanılması, karar almadan önce alternatif düşüncelerin sıralanmasında toplantı grubuna destek sağlar ve yol gösterir. Bu bölümde uygulamada en fazla kullanılan karar şemaları ele alınacaktır. Bunlar (Cusins, 1997);

- Birbirine Yakın Seçeneklerin Karşılaştırılması (Çift halindeki seçeneklerin karşılaştırılması)
- Tartma ve Derecelendirme Şeması
- İki Yönlü Sıralama Matrisi

### **TOPLANTILARDA KARAR ALMA ŞEMALARI İÇİN KONTROL LİSTESİ**

- Karar alma sürecini başlatmadan önce başvuru kriterlerini belirlemek için zaman ayırın,
- Tüm alternatif seçeneklerin açık ve net bir şekilde ifade edilmiş olduğundan emin olun,
- Toplantıya katılan her bireyin başvuru kriterlerini saptamasını sağlayın ve buna fırsat verin,

- Karar alma şemaları sonucunda ortaya çıkan sonuç örgütsel amaçları gerçekleştirmede işe yaramıyorsa o şemadan vazgeçin,
- Karar alma şemalarını çevrenizdeki insanları etkilemek amacı ile kullanmayın. Eğer ortaya çıkacak sonucu biliyorsanız karar alma şeması çizerek boşuna zaman harcamayın.

### **TOPLANTILARDA KARAR ALMA YAKLAŞIMLARI**

Örgüt içerisinde yöneticilerin nasıl karar alındığına dair üç farklı yaklaşımdan bahsetmek mümkündür. Bu yaklaşımlar; rasyonel karar alma modeli, davranışçı karar alma modeli ve irrasyonel karar alma modelidir. Rasyonel Karar Alma Modeli: Bu karar alma modelinde yöneticinin, karar almak zorunda olduğu durum hakkında kapsamlı ve tam bir bilgiye sahip olduğu düşüncesi hâkimdir. Davranışçı Karar Alma Modeli: Bu karar alma modelinde ise karar alıcıların aldıkları kararlar ilgili tam bir bilgi sahibi olmadıkları ve bu bilgilerin bazılarının eksik veya yanlış olduğu varsayımı mevcuttur. İrrasyonel Karar Alma Modeli: Karar alıcıların, herhangi bir rasyonel temelden uzak olarak kararları aldıklarını varsayan bir modeldir. Bu modelin gerçek hayatta bir karşılığı yoktur. Çünkü model karar alıcıların rastgele kararlar aldıklarını ima etmektedir.

### **TOPLANTILARDA ALINAN KARARLARIN AVANTAJ VE DEZAVANTAJLARI**

Toplantılarda alınan kararların avantajlı yönleri aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Karşılıklı konuşmalar ve fikir alışverişleri sonrasında ortaya çıkan problemler ve örgütsel amaçlar daha net şekilde açıklanmaktadır.
- Katılımcılar karar almada rol oynadığından kararın getireceği sorumluluğa da ortak olacaklardır.
- Farklı ve uzman bakış açıları sayesinde karmaşık görünen konular daha anlaşılır hale gelecektir. Aynı zamanda farklı bakış açıları ile daha yaratıcı fikirler ortaya çıkacaktır.
- İdari kanallar arasında askıda kalan konular yeniden ele alınarak yüz yüze görüşme sayesinde yeniden incelenmesi sağlanacaktır.
- Yöneticiler insanları etkileyecek sorunlar üzerinde tek başlarına karar almak yerine toplantılarda ortak kararlar alacak ve oluşacak baskıyı paylaşacaklardır.
- Karar alma sürecine katılan işgörenler güdülenmiş olacaklardır.
- Toplantılarda karar alma ile örgüt içerisinde personel güçlendirme sağlanmış olacaktır. Çünkü personel güçlendirme, kararlara katılımın olduğu, açık iletişimin bulunduğu ve işgörelere belirli sorumlulukların verildiği ortamlarda gerçekleşir. Toplantılara katılım sayesinde personel ve yönetim verimliliği artacak ve bu da örgütsel verimliliği artıracaktır (Yıldırım & Karabey, 2016). Toplantılarda alınan kararların dezavantajlı yönleri ise aşağıdaki gibi sıralanabilir:
- Toplantılar zaman kaybına yol açabilir.
- Bazı katılımcılar toplantılara örgüt çıkarları için değil de şahsi çıkarları için katılabilir ve karar almayı kendi hedefleri doğrultusunda etkileyebilir.
- Çoğu toplantıda katılımcıların kişiliklerinin ve duygularının işin içine girmesi ve protokoller üzerinde fazlaca durulması, toplantının zayıf bir nitelik kazanmasına neden olabilir.
- Katılımcı sayısının fazla olması karar alma faaliyetinin gecikmesine veya ertelenmesine neden olabilir.
- Toplantıya katılanlar arasında hiyerarşik farklılıkların olması karar almada objektifliği azaltacak ve genel olarak amirlerin hoşuna gidecek kararların alınmasına neden olacaktır.

## **GİRİŞ**

Her toplantının başarılı ve etkin sonuçlanabilmesi için göz önünde bulundurulması gereken birçok faktör vardır. Bunlardan biri de toplantılarda fiziksel ortamdır. Fiziksel ortamlar, kişilerde yargısal ve duygusal tepkiler yaratabilir. Bahsedilen bu fiziksel ortamlara bir odadaki alan fazlalığı ya da eksikliği, odanın lokasyonu, şekil veya sıcaklığı, duvar ve yerlerin yapısı ve rengi, mobilyaların çeşidi ve düzenlenmesi örnek olarak verilebilir.

## **TOPLANTI ORTAMI**

Alan yaratımı ve kullanımının yeni odak noktasını toplantı alanı veya çevresi oluşturmaktadır. Kişilerin bir araya gelip en ideal şekilde fonksiyon gösterebilmelerini sağlayacak kadar rahat ve davet edici olması gerekir. Toplantılarda, katılımcı sayısının az olma riskini minimuma indirmek için toplantı zamanı ve yeri, çoğunluğun katılabileceği şekilde ayarlanmalıdır. Yoğun çalışanlar için tercih edilen toplantı saatleri ya sabah saatlerinde ya da işgünü bitimine doğrudur. Toplantıya davet edilen kişiler farklı lokasyonlardan geliyorlar ise merkezi bir yer seçmek önemlidir. Bu konuyla ilgili bir diğer önemli nokta ise bazı yerlerin merkezi olup olmamalarına bakılmaksızın ulaşımına daha kolay bir yer seçilmesidir. Büyük şehirlerde trafikte kaybedilen zaman çalışanlar için endişe kaynağı olmaya başlamıştır. Bu nedenle günümüzde birçok iş toplantıları havaalanı yakınlarındaki otellerde gerçekleştirilmektedir. Telekonferans da toplantı için tercih edilen bir diğer yöntemdir. Böylece toplantılara katılmak için harcanan seyahat zamanı azaltılmış olur. Ancak telekonferans için yer seçimi de dikkatli yapılmalıdır. Toplantılar için uygun bir ortam hazırlamak önemlidir. Toplantının yapıldığı oda ve rahatlık seviyesi, toplantıda bulunan herkesin toplantıya bakış açısını etkileyecektir. Gerekli düzenlemeler toplantı öncesinde dikkatlice gözden geçirilmelidir. Ayrıca çalışmaya olumlu etkisi olacak şekilde olumlu bir ortam yaratmak çok önemlidir. Fiziksel ihtiyaçları karşılandığı takdirde kişiler, daha dikkatli ve katılımcı olurlar. Toplantı hazırlığı yaparken aşağıdaki noktaları dikkatli bir şekilde göz önünde bulundurmalısınız.

### **Toplantı Salonunun Seçimi**

Toplantıya katılacak grubun hangi gün ve saatlerde, kaç kere ve ne kadar süre için bir araya geleceği gibi noktalar toplantı odasının seçimi konusunda ki kararı etkileyecektir. İnsanlar söz konusu olduğunda alışkanlıklar göz önünde bulundurulmalıdır. Dolayısıyla toplantının aynı gün ve saatlerde olmasa bile en azından aynı yerde yapılmaya çalışılması faydalı olacaktır. Ancak toplantıya katılan kişiler toplantı yeriyle ilgili olarak farklı görüşlere sahipse toplantı yerini belirli aralıklarla değiştirmek ve farklı kişilerin toplantılara ev sahipliği yapmasına olanak vermek yararlı olacaktır. Ayrıca toplantı yeri hakkında birkaç dakikalığına da olsa bilgi almak, katılımcılar için olumlu bir deneyim sağlayacaktır. Ele alınması gereken bir diğer önemli konu ise toplantı grubunun büyüklüğüdür. Toplantı odalarının çoğunluğu fazla sıkıntı yaratmayacak şekilde 12 kişilik kapasiteye sahiptir. Kalabalık ve sıkışık bir alanda toplantı yapmak yerine fazla alana sahip olmak daha uygundur. Bu nedenle tercih hakkınız varsa tercihinizi daha büyük bir alandan yana kullanın. Tüm katılımcıların birbirlerini, toplantıyı yöneten kişiyi ve varsa davetli konuşmacıları görebilecekleri bir ortam oluşturulmasına dikkat edilmelidir. Odanın planladığınız çalışmalara ya da aktivitelere uygun olup olmadığına da dikkat edilmesi gerekir. Toplantı grubu büyükse ve grubu daha küçük gruplara bölmek istiyorsanız her iki durumda da size yeterli alanı sağlayabilecek ortamı seçin. Tek bir büyük grup veya birkaç küçük grubun aynı anda çalışabileceği bir ortam faydalı olacaktır.

### **Toplantı Salonunun İncelenmesi**

Eğer mümkünse toplantı gününden önce toplantı odasına giderek biraz zaman geçirmek faydalı olacaktır. Böylece odanın düzeni hakkında düşünebilir ve plan yapabilirsiniz. Toplantı yapacak grubun konfor seviyesini etkileyebilecek açılardan oda incelenmelidir. Oda aynı toplantı sırasında kullanabileceğiniz büyük veya küçük grup yapılarını ve süreçlerini etkileyecektir.

### **Salon**

- Salonun büyüklüğü, yapılması düşünülen farklı aktiviteler ve katılımcı sayısı açısından uygun mu?
- Salonun anahtarları kimde?
- Işık düğmeleri nerede?
- Salonun sıcaklığı nereden kontrol ediliyor?
- Salonun sıcaklığı nedir? Salonun önceden ısıtılması veya soğutulması gerekiyor mu?
- En yakındaki bina girişi nerede?

- Aydınlatma uygun ve yeterli mi?
- Katılımcıların görüşünü engelleyebilecek kolon vb. şeyler var mı?
- Yiyecek ve içecekler için yer mevcut mu?
- Salonda kaç masa var ve masaların şekli nedir?
- Yeterince sandalye bulunuyor mu?
- Mobilyalar kolayca hareket ettirilebiliyor mu?
- Duvara asılacak çizelgeler için uygun alan var mı?
- Duvara notlar yapıştırmak veya asmak için izin var mı?
- Pencerelerde gölgelik veya ışığı ayarlayabilecek başka araçlar var mı?
- Toplantı yeri yoğun trafik bölgelerinden uzakta mı?

#### **Ekipman**

- Salonda ekran var mı?
- Elektrik prizleri nerede? Ne çeşit elektrik kablosu gerekecek?
- Telefon var mı? İnternet erişimi mevcut mu?
- Mikrofon sistemi var mı?
- SMART board, LCD projektör veya multimedya ekipmanı mevcut mu?
- Ekipman, içecekler, materyaller ve toplantıyı yönetecek kişi için masa mevcut mu?
- Gerekli olabilecek başka ekipman veya mobilyalar nelerdir?

#### **OTURMA DÜZENİ PLANLAMASI**

Toplantıda belli ve rahat bir oturma düzenini sağlamak, toplantıya katılanların dikkatlerinin dağılmasını ve zihinlerinin başka şeylerle meşgul olmasının önüne geçilmesini sağlar. Bu bölümde toplantıların verimli geçmesi için gerekli olan oturma düzeninin sağlanabilmesi için gerekli koşullar ele alınacaktır. Öncelikle toplantıya katılacak grubun büyüklüğünü ve toplantının amacını göz önünde bulundurmak gereklidir. Katılımcılar not alacaklar mı? Sorunun cevabı evetse, masaya ihtiyaçları olacak. Tek bir grup olarak mı, küçük gruplar hâlinde mi yoksa her iki şekilde mi çalışılacak? Buna göre, küçük gruplar için önceden çalışma alanı hazırlamak, katılımcıların mobilyaları düzenlemelerine gerek kalmadan hareket etmelerini sağlayacaktır. Toplantı sırasında tartışma ve diyalog olması isteniyorsa tüm katılımcıların birbirlerini net bir şekilde görebileceği bir düzen oluşturulması gerekir. Oda ve masa düzeni, katılımcılara odaya girdikleri anda net mesajlar gönderir. Odanın ön tarafında bulunan kare bir masa, kontrolün orada olduğunu gösterir. Sandalyelerin halka hâlinde dizilmiş olması not almadan, resmî olmayan bir şekilde konuşmalar olacağını işaretini verir. Toplantının amacı ve toplantı yerinin bu amaca nasıl hizmet edebileceğini belirledikten sonra en uygun düzenleme yapılmalıdır. Aşağıda, kullanılacak salon düzenlemeleri verilmiştir: Toplantı odası: Katılımcıların büyük bir dikdörtgen masa etrafında oturdukları düzendir. Bu düzen genelde 12 veya daha az kişiye uygun, bir masaya sığabilecek küçük gruplar için kullanılmalıdır. Küçük toplantılar için çok uygun bir düzenleme şeklidir. Toplantıyı yöneten kişi rahatça çalışabilir ve herkes tarafından rahatça görülebilir. Kare Düzeni: Katılımcılar, bir kare oluşturacak şekilde konulmuş birkaç dikdörtgen masanın dış kısmında oturur. Bu tip düzenlemelerde görsel için ayaklı bir tahta kullanılması yararlıdır. Çok sayıda katılımcı bu şeklin içerisine sığabilir ancak katılımcıların birbirleriyle ve toplantıyı yöneten kişi ya da grup lideriyle olan mesafeleri açılır. U şeklinde: Üç dikdörtgen masa U olacak şekilde dizilir. Bu düzen, bilginin toplantı sırasında görsel olarak kaydedileceği, gösterileceği ve kullanacağı zamanlar için çok uygundur. Yaklaşık yirmi kişilik gruplar için rahatlık sağlar. Ayrıca herkesin toplantıyı yöneten kişiyi veya konuşmacıyı ve birbirini rahatça görmelerine olanak sağlar. Masanın büyüklüğü küçük grup tartışmalarına pek olanak sağlamaz. Konuşmacının hareketleri kısıtlıdır ve bu tip bir düzen içerisinde toplantıyı yöneten kişi ya da konuşmacı güç konumunda algılanır. Toplantı sırasında küçük gruplar hâlinde çalışılacaksa U şeklinin iç kısmına da sandalye yerleştirilebilir. Halkalar: Tüm katılımcılar, yuvarlak masalar etrafında küçük gruplar hâlinde oturur. Bu tip bir düzen, takım duygusu oluşturmak ve tartışmaların olmasını sağlamak için çok uygundur. Lider veya toplantıyı yöneten kişi pozisyon aldığı konum açısından daha serbesttir. Bu düzenin dezavantajı ise uygun olmayan zamanlarda toplantı konusu dışı konuşmalara olanak sağlayabilecek olmasıdır. Balıksırtı veya V şekli: Tüm katılımcılar yaklaşık altı kişilik masalarda küçük gruplar hâlinde oturur. Bu şekilde masadaki herkes ekranı ve toplantıyı yöneten kişi veya konuşmacıyı görebilir. Bu düzenin avantajı görsel erişim ve masaların küçük grup çalışması ve diyaloglara olanak sağlayacak şekilde gruplandırılmasıdır.

#### **POZİTİF BİR ATMOSFER YARATMAK**

Ana oturma şekli belirlendiğinde, oda düzeni başka açılardan ele alınmalıdır. Toplantı sırasında oda ortamını takip etmek unutulmamalıdır. Işıklandırma Yanıp sönen ya da titreşen ampuller veya insanların yüzlerine direk güneş ışığı gelmesi gibi konulara dikkat edilmelidir. Çünkü bu durumlar kişilerde rahatsızlık veya baş ağrısına neden olabilir. Sıcaklık Toplantı öncesinde oda sıcaklığının uygun şekilde ayarlandığından emin olunmalıdır. Katılımcılar gelmeye başladıktan sonra oda sıcaklığı takip edilmeli ve duruma göre ısı ayarı azaltılıp çoğaltılmalıdır. Kişiler çok sıcak veya çok soğuk ortamda olduklarında enerjileri azalır. Yiyecek - İçecek Enerji artırıcı içeceklerin servis edilmesine dikkat

edilmelidir. Yüksek proteinli gıdalar, meyve, meyve suyu, fındık çeşitleri, su ve hem kafeinli hem de kafeinsiz içecekler servis edilmelidir. Rahatlık Katılımcılara tuvaletlerin yerleri söylenmelidir. Mümkünse sandalyeler kapı ve pencerelere arkaları dönük olacak şekilde yerleştirilmelidir. Dekorasyon Toplantıların düzenlendiği alanlarda sanatsal eserlerin yer almasına dikkat edilmelidir. Örneğin; duvarlarda fotoğraf veya resimlerin bulunması, katılımcıların kendilerini rahat hissetmelerine ve dolayısıyla optimal seviyelerde aktivite göstermelerine ve toplantının başarılı sonuçlanmasına yardımcı olacaktır. **EKİPMAN VE MALZEMELER**

Toplantıdan önce ekipman kontrol edilmeli ve ekipman arızası meydana gelirse veya ilave malzemeler gerekirse kimin yardımcı olabileceği belirlenmelidir. Hangi malzemelere ihtiyaç olacağı, bu malzemelerin nereden temin edileceği, oda içerisinde nerelere yerleştirilecekleri, bu donanım ve malzemeleri toplantı salonuna kimin getireceği belirlenmelidir. Gerekli donanım arasında,

- Monitör
- DVD oynatıcısı
- Projektör
- Ekran veya ekranlar (odanın büyüklüğüne göre)
- Ayaklı tahta veya büyük çizelge kâğıtları
- Kalem, marker, raptiye, bant
- Uzatma kabloları, anahtarlı uzatma kabloları bulunabilir. Aşağıda sıralanan malzemeler, grup çalışmasında yardımcı olabilir: Kayıt malzemeleri Hoş geldiniz tabelası İsim yaka kartları Kalem, kâğıt Kayıt listesi Katılımcı listesi Toplantı malzemeleri Gündem Arka plan belgeleri Raporlar Grubun çalışmasını yönlendirecek veriler Önceki toplantılara ait dakikalar İlgi çekebilecek makaleler Kitaplar, referans materyalleri Yiyecek-içecek Bu hazırlık maddelerinden bazıları kısaltılabilecek ya da atlanabilecek gibi görünse de toplantı grubunun başarısı için gerekli malzemelerdir. Gündemi olmayan bir toplantıda katılımcılar gelir gelmez hemen işe koyulurlarsa ve yaptıkları üzerine düşünmezlerse amaçlarına ulaşma şansları düşüktür. Başarılı bir grup çalışmasının anahtarı hazırlıktır. Sonraki anahtar ise toplantının iyi bir şekilde nasıl yönetileceğinin bilinmesidir.

### **ÇOK KATILIMCILI TOPLANTI SALONLARININ TASARIMI**

Bu başlıkta ise daha önce açıklanan salonların kapasitesinin üzerinde katılımcı olması durumunda tercih edilmesi gereken fiziksel mekânlar açıklanacaktır. Oditoryum Salonlar Bu salonlar taban eğimli bir yapıdadır, sabit ve düzenli oturma yerleri mevcuttur. Geliştirilmiş havalandırma sistemi, yangın ve sağlık ekipmanları, özel ışıklandırma ve ses ekipmanları bulunmaktadır.

### **Kongre Merkezleri**

Kongreler en az 300 kişinin katıldığı toplantılardır. Bunun doğal bir sonucu olarak kongre merkezleri, 15000 m<sup>2</sup> ile 20000 m<sup>2</sup> arasında bulunabilen, bu alanın %30 ile % 50'sinin çok sayıda toplantı salonlarına ayrıldığı tesislerdir. Fuar Merkezleri Fuar stantlar kurulması yoluyla ticarete konu mal ve hizmetlerin, bunlar ile ilgili teknolojik gelişme, bilgi ve yeniliklerin tanıtımını ve aktarımını amaçlayan, ziyaretçi ve katılımcı arasında bilgi alışverişi, işbirliği, pazar büyütme ve geleceğe yönelik bir etkinliktir.

### **TOPLANTILARDA KAYIT TUTMA YÖNTEMLERİ**

Toplantılarda görüşülen konuların tamamının kayıt altına alınması gerekmemektedir. Gündem maddelerinden özellikle üzerinde görüş birliğine varılanların genel hatlarıyla kaleme alınması yeterli olacaktır. Toplantı tamamlandıktan sonra kaleme alınan kayıtlar; toplantının tarihini ve konusunu, katılımcıların isimlerini, varsa katılmayan kişilerin mazeretlerini, gündem maddeleri hakkında alınan kararların özetini içerecek şekilde olabildiğince kısa ve özet tutularak uygun bilgisayar veya diğer medya ortamlarına taşınmalıdır. Toplantılarda kaydedici adı verilen görevlendirilmiş bir kişi bulunmaktadır. Bu kişi notları doğru tutmaktan ve tüm konuşmaları kaydetmekten sorumludur. Kayıtların ajanda formatında tutulması gerekmektedir. Toplantı esnasında kullanılan belgelerin toplanması ve arşivlenmesi, katılımcıların incelemesi için taslak kopyaların hazırlanması ve dağıtılması kaydedici kişinin sorumluluğundadır. Toplantı kayıtlarının kişisel görüşlerden ve yanlış anlaşılmalardan uzak bir şekilde geçmiş zaman kullanılarak tutulması büyük önem arz etmektedir.

### **TOPLANTI KAYDI OLUŞTURMA**

Toplantılarda tutulan kayıtlar kişisel kayıtlardan farklılık göstermektedir. Toplantı kayıtları toplantıya katılmayan kişilerin de okuması için hazırlandığından amacı da kişisel kayıtlardan farklıdır. Toplantılarda tutulan kayıtlar tarihsel bir belge niteliğindedir ve toplantıya katılanların almış olduğu kararları belgelemektedir. Bu nedenle toplantı kayıtlarını tutan kişiye büyük sorumluluk düşmektedir. Toplantı kayıtları büyük bir ciddiyet ve dikkatle tutulmalıdır. Kayıtlar, toplantıda söylenenlerin tek tek yazılması anlamına gelmemektedir. Dikkat edilmesi gereken gerçeklerin, kararların ve üzerinde görüş birliğine varılan konuların bilhassa kayıt altına alınmasıdır. Toplantılarda tutulan kayıtlarda kullanılacak bir takım ipuçları:

- Toplantının içeriği ile ilgili bir zemin hazırlanması gerekmektedir.
- Kaydı tutan kişinin toplantının amacını iyi bilmesi ve bu doğrultuda toplantı kaydı oluşturması gerekmektedir.
- Toplantı yapılmadan önce toplantı kayıtlarını tutacak kişinin toplantı gündemini alması ve buna hâkim olması gerekmektedir.
- Toplantı kayıtlarını tutacak kişinin kayıt yöntemini toplantı öncesinde belirlemesi gerekmektedir.
- Toplantı süresince kullanılacak kayıt tutma sistemi, toplantı başlamadan önce çalışır hâle getirilmeli ve test edilmelidir.
- Toplantıya katılanların ve katılmayanların mazeretleriyle belirlenmesi gerekmektedir.
- Uygun bir oturma düzeni oluşturulması toplantı kayıtlarının da kolaylıkla alınmasını sağlayacaktır.
- Toplantı masasındaki katılımcıların yerlerinin kaydı tutacak kişi tarafından iyi bilinmesi gerekmektedir.
- Toplantı şablonunun çıkarılması, toplantı kayıtlarının tutulmasında faydalı olacaktır.
- Toplantı kaydını tutacak kişinin tüm söylenenleri büyük bir dikkatle dinlemesi gerekmektedir. Ayrıca kayıtlar tutulurken kayıt altına alınan sözlerin kimler tarafından söylendiği de belirtilmelidir.
- Toplantı esnasında tartışmaların meydana gelmesi muhtemeldir. Kayıtları tutacak kişinin tartışmalardan ziyade gerçeklere odaklanması gerekmektedir.
- Toplantı esnasında meydana gelebilecek dikkat çekici hareketler not edilmelidir.
- Toplantı kayıtlarını sesli tutmanız hâlinde meydana gelebilecek kopuklukların veya boşlukların toplantıya dair ifadeler ile kendi sesinizi ilave ederek tamamlanması fayda sağlayacaktır.
- Kurulan cümleler çok uzun olmamalı ve özetlenmelidir. Gereksiz cümleler çıkartılmalıdır. Toplantı tamamlandıktan sonra kayıt altına alınanlar yorumdan uzak bir şekilde resmî bir dil kullanılarak bilgisayar ortamına taşınmalıdır.
- Kayıt altına almanız gerekenlerin ertelenmeden anında kayda alınması gerekmektedir.
- Tutulan kayıtların dağıtılmadan önce özenle okunması ve varsa hataların düzeltilmesi gerekmektedir.
- Toplantı kayıtlarının oluşturulmasında hata yapılmaması için aceleci davranılmamalıdır.

### **KARAR DEFTERİ**

Toplantılarda alınan kararlar kurum ve kuruluşlar tarafından tarihi, sıra numarası ve konusu belirtilerek karar defterine yazılmaktadır. Toplantıya katılanların isimlerinin yanı sıra alınan kararın metni de karar defterinde yer almaktadır. Son olarak alınan kararlar toplantıya katılanlar tarafından imzalanmaktadır.

### **TOPLANTI TUTANAKLARI**

Toplantılarda alınan kararlar ve katılımcıların konuşmaları; konusu, yeri, tarihi ve saati belirtilerek olabildiğince açık bir dille ve eksiksiz (gerekirse birebir aynısı) şekilde kayda alınmaktadır. Toplantı tutanakları toplantılar sonrasında sıkça başvuru kaynakları niteliğinde olduğundan, kayıtların açık, doğru ve eksiksiz olmasına özellikle dikkat edilmelidir. Ayrıca tutanakların elektronik ortama kaydedilmesi de oldukça önemlidir. Toplantılar için toplantı tutanağını hazırlamak yasal bir zorunluluk hâline gelebilir. Bilgi tutanağı, yasal tutanak ve karar tutanağı yasal zorunluluk gerektiren toplantı tutanaklarıdır. Tutanaklarda alınan kararların hangi tarihte ve kimler tarafından uygulanacağı belirtilmektedir. Tutanaklarda başkan, raporör, toplantıya katılanlar ve mazeretleri sebebiyle katılmayanların isimlerine ve görevlerine yer verilmektedir. Ayrıca toplantı tutanaklarında daha önce hazırlanmış tutanaklar, varsa ilaveler ve düzeltmeler, gelecekte yapılacak toplantıların tarihi, yeri ve saati de bulunmaktadır. Toplantı tutanakları katılımcıların tamamı tarafından imzalanarak saklanmaktadır. Toplantı esnasında ileride düzenlenecek herhangi bir faaliyet tanımlanmış ise bu faaliyeti gerçekleştirecek kişilerin bilgilerinin tespit edilmesi, daha sonra düzenlenecek toplantıların gündem maddelerinin belirlenmesinde ve zamanlamasında fayda sağlayacaktır. Gizli veya özel toplantılarda katılımcıların söylemlerinin bire bir tespiti gerekebilmektedir. Toplantı başkanlarından ziyade tutanakları yönetici asistanı veya raporör üstlenmeli ve özenli tutanaklar hazırlamalıdır. Tutanakları tutma sorumluluğu toplantı öncesinde ilgili görevi yapacak kişiye verilmelidir. Tutanakların kontrorlünde aşağıdakilerin yazılıp yazılmadığı özenle kontrol edilmelidir.

- Toplantının yeri, tarihi, konusu ve saati
- Katılımcıların ad ve soyadları
- Katılımcıların imzaları
- Alınan kararlar
- Açık bir dil kullanımı
- Kararların uygulanması için belirli bir süre tanımı

### **TOPLANTI KAYITLARININ DAĞITILMASI VE PAYLAŞIMI**

Toplantı kayıtlarının resmî olarak tutulmasıyla görevli kişiler aynı zamanda kayıtların dağıtılması ile de görevlendirilebilmektedir. Toplantı kayıtlarının dağıtılmadan önce toplantıya başkanlık yapan kişinin onayından geçmesi gerekmektedir. Toplantı kayıtlarının paylaşılmasında farklı çevrimiçi ve klasik paylaşım yöntemleri kullanılmaktadır. Toplantı kayıtlarının çevrimiçi paylaşımı kurum veya kuruluşun kullandığı araçlara göre farklılık gösterebilmektedir. Toplantı kayıtlarının hacmi, toplantıların niteliğine göre değişiklik gösterebilmektedir. Oldukça fazla karardan oluşan bir toplantı kaydı oldukça fazla belgeden oluşabilmektedir. Bu durumlarda özellikle kâğıtsız (baskısız) paylaşımların önemi de artmaktadır. Bilgisayar ortamında oluşturulan toplantı kayıtları PDF veya DOC formatında elektronik posta aracılığıyla ilgililere iletilebilmektedir. Ayrıca toplantı kayıtlarınızı Google docs aracılığıyla oluşturmanız hâlinde kayıtlar istenilen kişilerin kullanımına hemen toplantı sonrasında açılabilir. Toplantı kayıtları günümüzde kurum ve kuruluşların web sayfaları aracılığıyla da yayımlanabilmektedir. Ayrıca Onenote, Evernote, Meeting Mix, Textpad/TextMate ve Agreedo gibi birçok program hem toplantı kayıtlarının tutulmasında hem de paylaşılmasında oldukça kullanışlı programlar arasında yer almaktadır. Toplantı kayıtları klasik yöntemle posta yoluyla veya imza karşılığı dağıtım yapılmak suretiyle de dağıtılabilir. Günümüzde teknolojinin gelişimi ile birlikte bu yöntem kurum ve kuruluşlar tarafından çok da fazla kullanılmamaktadır. **TOPLANTI KAYITLARINDA TEKNOLOJİNİN YERİ**

Teknolojik cihazlar toplantı gündeminin oluşturulmasına, bilgilerin paylaşılmasına, bilgi analizine, tablo ve grafiklerin hazırlanmasına, saklanmasına, rapor hazırlanmasına, toplantıyı kayıt altına almaya ve daha birçok konuya katkı sağlamaktadır. Toplantı gündeminin veya notlarının e-posta yoluyla bildirilmesi teknolojinin kullanımına bir örnektir (Yeşil, 2012). Teknolojik gelişmeler ile birlikte toplantılarda kayıt alma işlemleri daha hızlı ve güvenilir şekilde yapılabilmektedir. Gerek ses gerekse görüntü kaydetme cihazlarının yardımıyla toplantılarda konuşulanların yazılı hâle dönüştürülmesi oldukça kolay bir hâl almaktadır. Toplantılarda kullanılan teknolojik cihazlar arasında; tepegöz, projeksiyon cihazı, barkovizyon cihazı, simültane çeviri cihazı, kulaklık, mikrofon, video oynatıcı, akıllı tahta vb. yer almaktadır. Saydam plakalar üzerindeki bilgilerin perdeye, tahtaya veya duvara yansıtılmasına imkân sağlayan bir cihaza tepegöz adı verilmektedir. Aynı zamanda saydam plakalara anlık olarak yazılanların yansıtılması da mümkündür. Toplantılarda ve derslerde kullanılan teknolojik bir ekipmandır. Bilgisayar veya televizyondaki görüntülerin perdeye, tahtaya veya duvara yansıtılmasını sağlayan cihazlara projeksiyon cihazı denilmektedir. DLP, LCD ve LED türleri bulunmaktadır. Projeksiyon cihazının gelişmiş bir versiyonu da barkovizyon cihazıdır. Görüntü kalitesi projeksiyon cihazından daha yüksektir. Daha büyük bir alanda yüksek kaliteli görüntü sağlayabilmektedir. Mikrofon ve kulaklık kullanarak tercüme kabininde yer alan bir tercümanın anında yaptığı çevirinin dinleyicilerin kulaklıklarına aktarılmasını sağlayan cihaza simültane çeviri cihazı adı verilmektedir. Farklı ana dildeki katılımcıların katıldıkları toplantılarda sıkça kullanılmaktadır. Bir adet verici ve çok sayıda alıcıdan oluşan bir sistemdir. DVD ve VCD oynatıcı cihazlar, dijital video formatlarını oynatabilme özelliğine sahip cihazlardır. Bu cihazlar projeksiyon cihazlarına ve ses

sistemlerine bağlanarak çalışabilmektedir. Projeksiyon cihazına da bağlanarak etkileşimli bir bilgisayar gibi görev yapabilen teknolojik bir diğer ekipman akıllı tahtadır. Akıllı tahtalar, tahtayı bir bilgisayar gibi kullanma ve bu sayede daha etkili toplantı sunumları yapabilme olanağı sağlamaktadır.