

ZAMAN ve ZAMAN YÖNETİMİ

BÖLÜM 1.

1. ZAMAN ve ZAMAN YÖNETİMİ

1.1. Zaman Kavramı

Zaman hayattır. Geri döndürülemez ve hiç bir şey onun yerini tutamaz. Zamanımızı harcamak hayatımızı harcamaktır, ama zamanımızı iyi kullanabilmek, hayatımızı iyi kullanabilme ve hep en iyi sonuçları almak demektir.¹

Zaman paha biçilmez bir kaynaktır. Belli bir ritimle acımasızca akıp gider. Geçen zamanı geri döndüremeyiz, zaman demokratik bir biçimde paylaşılan bir kaynaktır. Hepimizin günde 24 saati, her hafta da 7 günü vardır. Ne kadar zengin olduğumuz hiç önemli değildir, daha fazla zaman alamayız. Zamanı biriktiremeyiz, ödünç alamayız, çalamayız, hiçbir şekilde değiştiremeyiz. Sahip olduğumuz kaynaklar arasında zaman en az anlaşılan ve en kötü kullanılan kaynaktır. Zamanı her zaman aynı şekilde deneyimleyemeyiz. Sıkıldığımızda yada birşeyi sabırsızca beklediğimizde zaman daha yavaş geçer, trafik lambasının yeşile dönmesini yada bir telefon beklerken, işimiz başımızdan aşkın olduğunda, eğlenirken zaman uçup gider. Belki zaman konusuna girmenin en iyi yolu, kendimizi zamansal bir perspektif içinde düşünmektir.

Kendinizi geçmişteki halinizi düşünün, sonra geleceği şöyle bir düşleyin. Geleceğe bakmak zordur, hiçbir şeyden emin olamayız ama önemli olan denemektir. Bir çok kişi zamanın kendisine yetmediğinden yakınır, bunun bir sorun değil de, hedeflerin belirsiz olduğu, önceliklerin iyi sıralanmadığı, zamanın iyi planlanmadığı yolunda bir belirti olduğunu anlayana kadar. Aslında planlayabileceğimiz bir tek şey vardır, oda kendimiziz. Zamandan tasarruf etmek için geliştirdiğimiz aletler ve hileler hiçbir şeyi çözmeyecektir. Zamanı

¹ Alan Lakein -Zaman Hayattır - Rota yayın tanıtım - İst. 1995 - Sayfa no : 11.

planlamak hızla ilgili değil, etkili olmakla ilgilidir.²

1.2. Başarı Kavramı

Dediğini yapan kişiler tanıyor musunuz? Tümüyle! Tam zamanında! Bu kişiler daima nereye ve neden gittiklerini iyi bilirler. Ulaşmak istedikleri yere varmak için bir planları vardır. Sıkı çalışırlar, yaptıkları işi severler ve organizasyona gerçek bir katkı yaparlar. Bir şeyi yapmalarını istediğinizde "belki" demezler. "Evet" yada "hayır" diye cevap verirler. Eğer "hayır" derlerse neden yapamayacaklarına yada yapmamaları gerektiğine ilişkin iyi bir gerekçeleri vardır. Eğer "evet" derlerse o işin yapılacağına dair onlara güvenebilirsiniz. Daima soru sorarlar; çünkü projenin tam zamanında tamamlanabilmesi için gerekli anahtar budur. Onlar için "ne yaptığını bilir" denir. Bu onlar için kullandığımız en üst nitelikteki övgülerden biridir. İnsanların yeni roller alması, başarı kavramlarını da etkiliyor. Bundan 20 yıl öncesine bakıldığında, erkek çalışıp eve para getirmekle, kadın ise eve ve çocuklara bakmakla yükümlüymüş. Şimdilerde ise kadın ve erkek çalışıyor. Çocukların bakımı hem erkeğin hem de kadının üzerinde. Bir kadının yönetici olması yadırganmıyor. Başlanan her yeni iş risk içerir. Varmak istediğin yeri bilemediğin zaman içsel kuşku sürekli bir sorun olur. Başarının dış görünümü sıklıkla yanıltıcıdır. En üst düzeyde başarılı olanların bulundukları konum, giderek geçici bir konuma dönüşür. Başarı elimizden geleni, yani yapabileceğimizin en iyisini yapmaktır. İş alanında, kişisel ilişkilerde, aile içi konularda, sözün kısası tüm durumlarda kapasite sınırına yakın düzeyde becerebilen kişi, beceremeyene göre daha başarılı sayılır³.

1.3. Hedeflerin Önemi Nedir

Yaşamınızda neye ulaşmak istersiniz? Pek az insan bu soruya net cevaplar vermeyi başarmıştır. Ancak neye ulaşmak istediğinizi bilemezsiniz, kendinizi başka bir yerde bulabilirsiniz. Neye ulaşmak istediğimizi bilemezsek zamanı kontrol edemeyiz. Hedefler zamana anlam verir ve yapmamız gereken seçimler için bir iskelet oluşturur; net hedeflerimiz olmazsa, zamanı iyi

² Martin Scoot-Zaman Yönetimi - Rota yayın tanıtım - İst. Ağustos 1997 Sayfa no:9-12.

³ Alec Mackenzie - Başarı ve Zaman - Bilim Teknik Yayınevi - 1995 Sayfa no: 3-15

kullanmak anlamsız olur. Bu hedefler içinizden gelmelidir. Soruları sormak kolay ama cevaplamak zordur. Kesin amaçları olmayan bir çok insan her gün bir sürü hedefe ulaşır; mektuplar yazarlar, form doldururlar, telefonları cevaplarlar ve yapılması gerekenler listelerindeki maddelerin yanına çarpı koyarlar, kısa vadede kendilerini iyi hissederler; ilerlemeyi görebilmektedirler, ancak daha anlamlı bir amaç olmaksızın bu "meşrutiyet" ve rutinde bir hapisane olabilir.

Yaşlı insanlara en çok neye pişman olduklarını sorarsanız, size yapamadıkları şeylerden söz edeceklerdir. Canı sıkılan, yorgun enerjisi kalmamış birini tanıyor musunuz? Onlara hedeflerini sorun - büyük olasılıkla hedeflerinin hiçbirisi gerçekçi değildir. Amaçsızlık depresyonun en büyük nedenlerinden biridir. Böyle insanlar kendilerini düş kırıklığı ve başarısızlıktan korumak için bir düş kurmaktan kaçınırlar. Onlar güvenlikte olmayı ve statükonun tanıdıklığını seçmişlerdir. Çünkü hedefler belirleyip bunlar için çalışmak rahat bölgeyi terk etmek demektir. Hedefler bize kendimizi sevdirebilir; davranışlarımızı ölçmek için bir ölçüt oluşturur; hedefler belirleyip bunlar için çalışmak, şansınızı deneyip biraz enerji harcamak anlamına gelir. Eğer bu hedefler işinizi ve yaşamınızı anlamlı kılarsa, sizi motive edip enerjinize enerji katacaktır. Bir işi başarmaya giden yol genelde pek rahat değildir ve ilk adım hedef belirlemek olmalıdır.⁴

1.4. Başarı İçin Planlama

Başarılı şirketlerin net hedefleri vardır. Şirketin sahibi yada kıdemli yöneticileri bu hedefleri belirlemek ve arada sırada bunları yeniden gözden geçirmek ve güncelleştirmek için zaman ayırırlar. Bu tüzel hedefler daha sonra şirketteki herkese duyurulur, böylece herkes orada neden bulunduğunu ve neye ulaşması gerektiğini bilir. Bu da başarılı bir şirkette tutarlı bir değerlendirme sistemi oluşturur, böylece yöneticiler buna göre kararlar alır ve davranırlar. Net hedefleri olmayan şirketlerin nasıl başarılı olduğunu anlamak zordur, aslında neye ulaşmaya çalışıldığı bilinmediği için başarılı olup olmadığını tartmakta zordur. Sonuç olarak her ayın yada haftanın sonunda gerçekteki performans planla karşılaştırılır, böylece gerekirse başarılı olmak için bazı tedavi yöntemleri uygulanır. Bence aynı işlem biz bireyler içinde geçerlidir. Bize yön vermesi için

⁴ Martin Scoot - Zaman Yönetimi -Rota Yayın Tanıtım-İst. Ağustos 1997-Sayfano:171-172

hedeflere, bu hedeflere ulaşmak için plan yapmaya gereksinimimiz vardır ve katettiğimiz yolu bu planla düzenli olarak karşılaştırmalıyız.⁵

BÖLÜM 2.

2. ZAMAN-HEDEF ARAYIŞINDA KAYIP HALKA

Başarı yapabileceğimizin en iyisini yapmaktır. Hedefler olmaksızın en iyiyi yapmak ise mümkün değildir. Bazı basit kurallara uyarsak geçerli hedefleri belirlemek hiç de zor değildir. Hedeflere birileri onları gerçekleştirmek için uğraşmazsa kendi başlarına anlamlı değildirler. Başarıların her biri, bir kritik eleman, hedefleri başarıya dönüştüren bir halka (bağ) içermektedir. Bu kritik eleman zamandır. Çoğu durumda etkin zaman denetimindeki faktörler zaman yönetimi seminerlerinde öğrenilmiş ve hedeflerin gerçekleştirileceği inancıyla uygulanmıştı. Çalışmalar göstermiştir ki, hedef belirleyicilerin temel yanılma nedeni, zamanı etkin kullanmaktaki beceriksizlikleridir. Hedef nasıl tasarlanırsa etkin zaman kullanımı olmadan gerçekleştirilmesi mümkün değildir.⁶

2.1. Tüm Yönlerden Birden Yüklenmek

Bazı insanlar vardır ki, her işe meraklanır. Böyle bir saptamayı sizlerde pek çok zaman değişik yerlerde başkaları için yapmışsınızdır. Aynı anda birden fazla yöne gitmek açıktır ki, mümkün değildir. Anlatılan davranış ile gerçek arasındaki boşluk davranışın yarattığı acayip duyguyu açığa vurur. Arkasında yatan nedir? Nedenlerini tam olarak belirleyebilir miyiz? Ve size zaman hakkında neler anlatır?

Aşırı heyecan ya da korku ve coşkunluk, genellikle aceleci ya da hastalıklı bir eylemle sona erer. Hangi sıklıkla aklınıza aceleyle bir iş yapmak fikri gelir, -ki daha sonra bunun, sizin ya da diğerlerinin ilgi alanı olmadığı ortaya çıkar. Stres altında olduğumuz zamanlarda böyle davranmaya hayli yatkınsınız. Kriz durumlarında hızın aşırı önemli olduğunu düşünerek hangi sıklıkta aşırı reaksiyan gösterirsiniz? Daha soğukkanlı kafalar şöyle diyeceklerdir. "Derhal bir eylemde bulunmamaktan daha kötü ne olabilir?" Tüm yönlere birden yüklenme

⁵ Martin Scoot- Zaman Yönetimi- Rota Yayın Tanıtım-İst. Ağustos 1997 Sayfa no:170

⁶ Alec Mackenzie - Başarı ve Zaman - Bilim Teknik Yayınevi - 1995 - Sayfa no: 31

alışkanlığında olanlar; genellikle hareketle başarıyı, eylemlikle sonuçları karıştırırlar. Önceliklerini netleştirseler ve ilk önce en önde gelen konulara yer vermek üzere başarıma eylemliliğini yönlendirseler daha başarılı olacaklardır.

Aynı anda tüm yönlere yüklenen kişiler, genellikle ortak bir özelliği paylaşırlar; yeterli zamanları olmadığından şikayet etmek, sorun için önlemleri ise daha akıllıca çalışmaktansa daha hızlı koşturmaktır. Zamanın temel ikilemini kavramakta yanılırlar. Hiç kimsenin yeteri kadar zamanı yoktur. Fakat herkes olabilen tüm zamana sahiptir.⁷

2.2. Zamanın Dokunaçları

Zaman yaptığımız ya da düşündüğümüz her şeyin içinde vardır. İşte ya da eğlencede hiçbir şey onun pencerelerinden kaçamaz. Zaman tüketmeden bir şey bir şey yapmamız mümkün değildir. Zamanı dikkate almayı ihmal eden yaşamda üç önemli faktör vardır;⁸

- Üretkenlik
- İşkoliklik
- Stres

2.2.1. Üretkenlik ve Zaman

Mühendislik diliyle verimlilik, çıktının girdiye oranıdır. Örneğin, eğer iyi ayarlanmış bir motor 100 mil için yeterli yakıtı 30 mil gitmek için harcıyorsa bu motorun verimliliği çıktının girdiye bölünmesiyle, 30/100 ya da %30 olur. Maliyet - yarar oranı, büyük projelerin değerlendirilmesinden çok kullanılan bir yaklaşımdır; burada yarar çıktıdır ve maliyet girdidir. Böylece,

$$\text{Verimlilik} = \text{Çıktı} / \text{Girdi} = \text{Yarar} / \text{Maliyet}$$

olur. Zaman, her işin maliyet unsurlarından biri olarak kabul edilebilir ve sonuçları yarar olarak görülebilir. Böylece bir işin verimliliği = Sonuçlar/ Zaman olur. En bilinen zaman tüketicilerinden biri olan toplantılarımızın verimliliğini arttırmayı düşünelim. Eğer toplantılarımızın süresini yarıya indirebilir ve öncelikle eşdeğer sonuçlar elde edebilirsek bu toplantı verimliliğini ikiye

⁷ Alec Mackenzie - Başarı ve Zaman - Bilim Teknik Yayınevi - 1995 Sayfa no: 31

katladığımız anlamına gelir.⁹

2.2.2. İşkoliklik ve Zaman

Zaman ve İşkoliklik oldukça ters biçimde ilişkili görülür. Dr. Marilyn Maclowitz tarafından tanımlandığı gibi işkolikler, "içsel olarak uzun ve zorlu çalışma eğiliminde olan, çalışma alışkanlıkları işin tanımını aşarak kendilerinden beklenenin çok üzerine çıkan" kişilerdir. Maclowitz'in çalışmaları bazı şaşırtıcı sonuçları ortaya koymuştur;

a - İşkolikler, daha sağlıklı, daha mutlu ve diğerlerine oranla daha uzun ömürlü olmaya eğilimlidirler.

b - İşkolikler değişmeye açık değildir; öyle ki onlarla yaşayanlar bu durumu benimsemek zorunda kalırlar.

Şu olayın kavranması önemlidir: İş ve iş yaşamı arasında bir denge kurmaya yönelik hedef, işkoliklik durumunda bu kötü davranış lehine gereksiz biçimde kurban edilebilir. Potansiyel İşkolikler ve ailelerinin çoğunun karşılaştığı sorun, iş yaşamı ve kişisel yaşam arasında bir çatışma çıktığında hangisinin önce geldiğine ilişkin soru bile sorulmamasıdır. Eğlenceye yönelik ya da ailenin zararına, ücretli ya da zevk için yapılıyor olsun, daima iş önce gelir. İşkoliklik tuzağından kaçınmak isteyenler için genelde ümit vardır. Bunların ciddi biçimde dengeli bir yaşamı hedeflemeleri gerekir. Kendileri için neyin önemli olduğunu kavrayan ve zaman yönetimi kararlarını buna göre veren bireyler, en az zaman denetim baskı ve sonuçlarını yaşayan kişilerdir.¹⁰

2.2.3. Stres ve Zaman

Zamanımızı harcayan her şey, bizi yeterince zamanımız olmadığı stresine iter; bu nedenle her potansiyel zaman tüketici aynı zamanda potansiyel bir stres yapıcıdır. Zamanı tüketmenin ne olduğunu iyi biliriz. Panikleriz, heyecanlanırız ve sıklıkla birlikte yaşam ya da çalışma için çekilmez olur. Yarattığı stres, günlük olağan işlerde açığa çıkar. Saatin yatma zamanını

⁸ Alec Mackenzie - Başarı ve Zaman - Bilim Teknik Yayınevi - 1995 Sayfa no: 32

⁹ Alec Mackenzie - Başarı ve Zaman - Bilim Teknik Yayınevi - 1995 Sayfa no: 33

¹⁰ Alec Mackenzie - Başarı ve Zaman - Bilim Teknik Yayınevi - 1995 Sayfa no: 33-34

geçmiş olduğunu göstermesine rağmen önünde daha bitirilecek sayfalar dolusu uzun ve zor bir ödev bulunan öğrencinin durumu böyledir.

Çalıştığı evden uzakta geçireceği hafta sonu yaklaşırken daha önünde yıkanacak dağlar kadar çamaşır bulunan ev hizmetçisinin durumu budur. Amiri satışlarda sabırsızlıkla bir artış beklerken son anda bir daktilo içine takılmak zorunda kalan büro yöneticisini de bu durumda görebiliriz.¹¹

2.3. Zaman Sorunlarına İlişkin Kategoriler

Daha keskin ayırım ve kolay analiz için, zamana ilişkin en üst 20 sorun aşağıdaki gibi üç temel kategoriye bölünebilir. Her sorunun dünya genelindeki önem sırası yanında parantez içinde gösterilmiştir. İlk 20 arasında bulunduklarından iki sorunun yanında sıralama numarası verilmemiştir. Sınıflama kişisel olduğu kadar iş alanında da uygulamayı gözler önüne sermektedir. Birinci kategori "insandan kaynaklanan engellerdir" ev yaşamına daha yakın ve denetlenmesi daha kolaymış gibi görünür. Fakat gerçekte, insan karakterlerine ilişkin konular içerdiğinden belki de üstesinden gelmesi en zor konulardır. İkinci kategori "yönetmel zaman engelleridir"; yönetim becerileri ile yakından ilgilidir ve ihmal edildiğinde önemli ölçüde zaman kaybına neden olur. Bu yönetim becerileri üzerinde çalışanlar için kolay, çalışmayanlar için ise hayli zordur. Üçüncü kategori, "çevresel zaman engelleri" dir; bunlar belirlenmesi ve çare bulunması kolay zaman sorunlarıdır. Şimdi her bir kategorideki zaman yutan canavarları gözden geçirelim.¹²

1. İnsandan Kaynaklanan Engeller

- Her işe atılmak (6)
- "Hayır" diyememek (9)
- Kişisel düzensizlik, karışık masa (8)
- Öz disiplin eksikliği (10)
- İş ağırından alma, kararsızlık (11)

¹¹ Alec Mackenzie - Başarı ve Zaman - Bilim Teknik Yayınevi -1995 Sayfa no: 35-36

¹² Alec Mackenzie - Başarı ve Zaman - Bilim Teknik Yayınevi -1995 Sayfa no: 37-39

- İşleri yarım bırakma (15)
- Sosyalleşme (19)

2. Yönetsel Zaman Engelleri

- Kriz Yönetimi önceliklerinin ötelenmesi (2)
- Amaç, öncelik ve planlama eksikliği (3)
- Etkin olmayan görevlendirme (5)
- Eğitimsiz ve uygun olmayan personel (12)
- Yetersiz ya da açık olmayan iletişim (16)
- Sorumluluk ya da otorite karmaşası (18)
- Standart, denetim, raporlama eksikliği (20)
- Dinlememe alışkanlığı

3. Çevresel Zaman Engelleri

- Telefon (1)
- Randevusuz konuklar (4)
- Toplantılar (7)
- Eksik veya gecikmiş bilgi (13)
- Kayıt kuyut işleri, kırtasiyecilik (14)
- Eksik veya fazla personel (17)
- Gürültü, görsel şaşırtıcılar

2.4. İnsanlardan Kaynaklanan Zaman Engelleri

İnsan özelliklerine dayanan zaman kaybettiriciler, uzmanlaşılması en zor olan zaman engelleri arasında düşünülürler; çünkü bunlar bizim içsel doğamızla ve bir yaşamın süresinde oluşan alışkanlıklarla ilgilidir. Diğer yandan, kendi hal ve gidişimiz konusunda seçimlerde bulunabileceğimizden bir kez tanımlandığında bu zaman sorunları üzerinde düşünme ve çalışma fırsatımız daha çoktur. Başkaları yada çevremizi kontrol etmekten daha çok kendi davranışlarımız üzerinde denetim sağlayabilmek için çalışmalar yapmalıyız. İnsana ilişkin zaman engelleri, genelde ihmal edilen yönetsel becerilere ve çevresel faktörlere oranla daha düşük sıraları almaktadır. Bu durum, öz

sorunlarımızın olası bir kaynağı olarak kendimize bakma konusundaki bir isteksizliği yansıtabilir.

Başkalarının davranışlarındaki zaman kaybını görmek ve sorunlarımızın başkalarından ya da çevremizden kaynaklandığını hissetmek daha kolaydır. Kişisel düzensizlik genellikle bir temel gülmece kaynağıdır. Yanlış yere koyduğumuz nesneleri bir hatırlayın. Her gün geçici süre için bile olsa hep bir şeyleri kaybederiz. Bu durum öyle yaygındır ki, pek çok fıkranın ve çizgi filmin esin kaynağı olmuştur. Genellikle bulması en zor olan şeylerin kaybolmaması için sıkı sıkı saklanan nesneler olması ne kadar ilginçtir.

Bir diğer zaman engeli olan "aynı anda çok fazla işle ilgilenme" nin çok değişik türleri vardır. Bu durum, son tarihlerin kaçırılmasına, baskı altında çalışmaya, karar vermede hata yapmaya ve zamanlanmış ortak çalışmalarda bize ihtiyacı olan kişilerin zamanının boş yere harcanmasına neden olur.

Başkalarının isteklerine sıklıkla "evet" dediğimizde kendimizi, işimizi unutmuş ve başkaların işini yapar hale gelmiş buluruz. Yüksek öncelikli olanlar dışındaki isteklere "evet" demek, çok kısa olan zamanımızda yapmamız gereken çok fazla işi düşündüğümüzde hiçte anlamlı değildir.

Kesintiler nedeniyle işleri tamamlanmamış bırakma eğilimi, tekrar aynı işe döndüğümüzde ve hangi durumda kaldığımızı bulmada hayli sorunlar yaratır. Çalışmalarım göstermiştir ki; bir kesinti sonrasında işi tekrar ele alarak bitirmek, kesintisiz çalışmaya oranla üç kez daha fazla zaman almaktadır. Kesinti nedeniyle bırakılan işin tekrar kalınan noktaya getirilmesinde ve bu durumda işin bitirilmesinde harcanan zaman, tahminlerimizin çok üzerinde olmaktadır.

Zaman kullanımı ve zaman tüketimi arasındaki en önemli fark, sosyalleşme tarafından örneklenir. Sosyalleşme; insanları rahatlatmayı, patrona ulaşmak için birine yardımcı olmayı ya da belli bir durumda gerginliği azaltmayı amaçlayan bir iş hedefine dönüşebilir.

İş ertelemek ve işi ağırdan almada; bir sorunu tüm yanlarıyla düşünme, başkalarının düşüncelerini albüme, olayları gözden geçirme, keşfedildiğinde bir hatayı düzeltebilme için yeterince zaman ve bu demektir ki, iş sonuçlandığında

daha yüksek kalite. İnsana ilişkin zaman engelleri hayli derine sızmıştır ama yinede aşılabilirler.¹³

2.5. Yönetsel Zaman Engelleri

Yönetsel zaman engelleri, ihmal edilen yönetsel becerilerden kaynaklanır. Bu becerilerin uygun istihdamı, bir büronun sınıfları içine hapsedilemez. Kişisel etkinliklerimizde bizi bir felaketin eşiğine getiren uygun yönetim eksikliğine ilişkin bir durumu derhal tanımlarız. İleriye yönelik planlama zordur ve zaman alır. Çoğumuz yeterince zamanımız olmadığını düşündüğümüzden planlama için zaman harcamayı istemeyiz. Pek çoğumuz için planlama "ögle yemeği için nereye gidiyoruz" demeye benzer.

Winston Churchill "Görebileceğinizden öteki geleceğe bakmak zordur" diyerek kısa görüşlü planlamaya ilişkin yönelimimizi akıllıca ifade etmiştir. Olasılıklı planlama, temel planlamanın çok ötesine geçer. Bir planın potansiyel aksamalarını tanımlamayı, en ciddi olasılıkları engellemek üzere adımlar atmayı, aksamaların oluşması durumunda bunları sınırlamayı ele alır. Olası durumlar için plan; daima neyin kötü gidebileceğini kendinize sorun. Başka? Başka? Daha sonra bu potansiyel sorunların nasıl giderilebileceğini sorgulayın. Eğer önlenemiyorlarsa sonuçlarının nasıl sınırlanabileceğini araştırın. İhmal edilen yönetsel becerilerin birisi de "görevlendirme" dir. Görevlendirme yapmayan bir yönetici hakkında görüşlerini belirten bir kişiyi dinleyelim; "Yine her işi kendisi yaptı. Hiç kimseye güvenmez. Sana verecekmiş gibi başlar, sonra geri alır. 'Kendi yapmamın daha iyi olacağını düşündüm, biliyorsun patronda öyle ister' der. Bu nedenle şimdi her şeyi kendisi yapıyor. Bizim için iyi, fakat ona yazık oluyor. Günde 10, 12 saat ve yarı hafta sonu çalışıyor. Bizim eve nasıl olup da zamanında gittiğimize hayret ediyor.

Ayrıca kendisini sıkıntıya sokuyor. İşlerle ilgili bir sorun yaşandığında sorumlu bulunamıyor. Çünkü her işi kendi yapıyor. Nasıl olsa bir gün görev vermeyi öğrenecek. Görevlendirme kolay bir şey midir? Hayır. Yapılabilir mi? Evet. Öğrenilebilir mi? Gayet tabi. İhmal edilebilir mi? Daima. Yaşamsal mıdır?

¹³ Alec Mackenzie - Başarı ve Zaman -Bilim TeknikYayınevi -1995 Sayfa no:40-44

Kesinlikle."¹⁴

2.6. Çevresel Zaman Engelleri

Bu kategoride en yüksek önemin verildiği zaman sorunları yer alır. İkilem gibi gözükmeyle birlikte; aşağıdaki örneklerinde gösterileceği gibi bunlar, çözümü en kolay olanlardır.

Telefon, herkesin çevresinin bir parçasıdır. Telefon ziline sesi, işyerinde düşüncelerimizi, evde özel yaşamımızı ya da telefondaki konudan daha önemli bir işimizi işgal edip engelleyebilir. İşte; kendini yeterince açıklıkla ortaya koyan bir çevresel zaman engeli. Fakat bazı basit kuralları gözleyerek bu sorunun üstesinden gelebiliriz. Bu konuya çözüm öneren ilginç buluşlar vardır. Örneğin; mutfaktaki telefon kablosunu hayli uzun yapmak, bir diğeri ise telefon çaldığında kapıda birisi varmış izlenimini yaratmak amacıyla telefonun yanına bir zil monte etmek. Çok ilginç ama işe yarıyor.

Beklenmeyen misafirler tüm zamanımızı kesintiye uğratmaktadır. Çok kısıtlı bir temelde bile bu girişleri sınırlamak için fazla bir şey yapmayız. Göreli önceliklerini sıralamaya, sorunlarını kendilerinin çözümlemeyi deneyip denemediklerine ya da ihtiyaçları olan yardımı bir başka yerde bulup bulamayacaklarına fazla dikkat etmezsiniz. Beklenmeyen misafirlerin evde, işte ya da eğlence anında zamanımıza saldırıları, tahminlerimizin çok ötesindedir. "Açık kapı" politikası, genellikle bu sorunun aşırı büyümesine neden olur. Kapımızı kapalı tutmanın erdemi budur işte.¹⁵

¹⁴ Alec Mackenzie - Başarı ve Zaman - Bilim Teknik Yayınevi - 1995 Sayfa no:44-46

BÖLÜM 3.

SORUNLAR ve ÇÖZÜMLERİ

3.1. Öncelikler

Sizi burada basit bir ilkeyle tanıştıracam:"Şirkette üstlendiğiniz sorumluluğun gerektirdiklerini yapmak için gereken kişisel zaman arasında hiç bir ilişki yoktur." Sorumluluk ve zaman arasında bir ilişki olması olanaksızdır. Eğer olsaydı insan nasıl Başbakan veya Cumhurbaşkanı olabilirdi? Onların sorumlulukları bizimkiyle karşılaştırıldığında çok ağırdır ve hiç uyumayan bir iş tutkunu için bile haftada sadece 168 saat vardır, işinizde etkili olmanın yolu her zaman kaldıraç dengesini korumaktır. "Hata yapmaktan kaçınmak" gibi olumsuz seçenekleri gözardı etmenizdir, böyle şeyler belki önemli olabilir ama siz yinede daha etken, olumlu planlar düşünün. Kaldıraç dengesinde önemli yer tutan unsurlar şu şekilde sıralanabilir.¹⁶

3.1.1. Eğitim

Personelinizi ve kendinizi eğitmek daha üretici olmanızı sağlayabilir. Aslında, eğitim ya da yetenek etkinliğinin zamanı mürşifçe harcayan bir şey olduğu söylenebilir. Örneğin birçok yönetici masasında duran bilgisayarını tam olarak kullanmayı bilmemektedir.¹⁷

3.1.2. Planlama

Planlama her ölçüde yapılmalıdır. Haftayı planlamak, günü planlamak, toplantıyı planlamak, telefon görüşmelerini planlamak gibi. Öyle insanlar vardır ki, planlama işine bayılırlar ve bütün günlerini önceliklerini tekrar tekrar düzenleyerek geçirebilirler. Bu, çalışmamak için bir bahanedir. Planlama ise

¹⁵ Alec Mackenzie - Başarı ve Zaman - Bilim Teknik Yayınevi -1995 Sayfa no:47-49

¹⁶ Martin Scoot-Zaman Yönetimi-Rota Yayın Tanıtım-Ağustos 1995 Sayfa no:14-15

dönüşmediği sürece hiçbir işe yaramaz.¹⁸

3.1.3. Bir Sistem Oluşturmak

Bu sistemler, büyük sayıda insanı içeren karmaşık bilgisayara dayalı sistemler olabilir ya da masanızı organize etmek gibi basit kişisel sistemler olabilir. Ama hepside rutin işleri daha az çabayla gelecekte daha iyi sonuç verecek şekilde düzenlenen sistemlerdir.¹⁹

Sonuç olarak Amerikalı Filozof Ziggy Ziggler'in dediği gibi;

"Önemli olan, önemli olanın her zaman için önemli olan olmasıdır."

3.2. Erteleme

Erteleme etkileyici bir sözcüktür, ama ertelemek insanı güçsüz düşüren bulaşıcı bir hastalıktır. Bu, işi sonraya bırakmanın bir sanata dönüştürülmüş halidir. Halletmemiz gereken zor ya da hoş olmayan bir işimiz olduğunda, bu işe başlamamız günler alır. Yapmamız gereken iş yapılacak işler yığınının tepesine geldiğinde daha önce yapmamız gereken bir şey geliverir aklımıza. Masamızın üstünü toplamak gibi hoş olmayan işler bile birden bu işten kaçınmak için çekici ve acil olabilir. Bazılarımız, bu hoş olmayan işi yapmamak için neden bulmakta son derece yaratıcı olabiliriz, bazılarımızsa sadece hayal kurarız. Bu sıkıcı işin yarısına geldiğimizde onu yapmamak için bahaneler bulmaya çalışırken ve odanın önünden geçenlerin bize uğramasını beklerken yakalarız kendimizi. Hatta gereksiz bir telefon bile bir lütuf gibi görülebilir. "Ertelemek zaman hırsızdır", özdeyişi 250 yıl önce Edward Young tarafından yazılmıştır ve bugün içinde geçerlidir.

Ertelemek zamanımızı çalar, bizi hedeflerimize ulaşmaktan alıkoyar, yarını baskı altına alır ve strese, bozulan ilişkilere ve sonuç olarak saygınlığımızın düşmesine yol açar. Bir şeyi başarmak için bu işe başlamanız ve bunu bitirmeniz gerekir. Ertelemek bizi her iki yönden yaralar.²⁰

¹⁷ Martin Scoot- Zaman Yönetimi-Rota Yayın Tanıtım-Ağustos 1995 Sayfa no:16

¹⁸ Martin Scoot- Zaman Yönetimi - Rota Yayın Tanıtımı – Ağustos 1995- Sayfa no:16

¹⁹ Martin Scoot - Zaman Yönetimi - Rota Yayın Tanıtımı - Ağustos 1995-Sayfa no:16

²⁰ Martin Scoot- Zaman Yönetimi - Rota Yayın Tanıtımı - Ağustosl 997-Sayfa no:28-29

3.3. Kişisel Düzensizlik ve Karışık Masa

Kronik biçimde düzensiz olan kişiler, kendilerinin ve güvenilir bilgileri ve karar için zaman olarak onlara bağlı olan diğerlerinin engelleridir. "Engel"terimi yeterince kuvvetli olmayabilir. Düzensiz bir kişi, ister bir sanatçı, ister bir başkan, bir ebeveyn ya da çocuk olsun diğerlerinin üzerinde bozucu ve yıkıcı etkisi vardır. Zaman yanlış konmuş dosyaları ya da kaybolan notları aramakla geçirirler. Pek çok nedenden dolayı bu sorun, çözümlere kolayca erişilmesini engelleyen bir rol oynar.²¹ Masanızı toplamak işkence değildir. Düzenli bir masa, düzenli bir iş akımı ve zaman tasarrufu sağlayacaktır.

3.4. İşinizin Bölünmesini Engellemek

İşlerinizin başkaları tarafından sık sık kesilmesi, hazırladığınız en iyi planın göz göre göre suya düşmesine neden olabilir. Bu müdahalelerin sebeplerini ortaya çıkarabilirsek bize kaybettirdiği vakitleri en aza indirebiliriz. Sıradan bir hafta içinde saatlerce vaktimizin; patronumuzun verdiği extra işler bizle sohbet etmek isteyen iş arkadaşlarımız, beklenmeyen krizler nedeniyle heba olduğunu fark ederiz.

Bu arada bizde arkadaşlarımız ile çay sohbeti ya da keyfi telefon konuşmaları yapmak için kendi işlerimizi kesintiye uğratabiliriz. Kim ya da neyin işlerimizi kesintiye uğrattığını ortaya çıkarır çıkarmaz, onları en aza indirmek için harekete geçmeliyiz. Kesintiler meydana geldiği zaman onları kontrol altına alırsak ve kendi oluşturduğumuz kesintileri de en aza indirebilirsek, sorunun büyük bir kısmının ortadan kalktığını görürüz. Diğerlerinin bizi çalışma esnasında rahatsız etmesini engellemek faydalı olabilir ama aynı dikkati bizde başkalarına göstermeli ve örnek olmalıyız. Böyle yaparsak, birçok arkadaşımızın bizi takip ettiğini fark edebiliriz.²²

²¹ Alec Mackenzie - Başarı ve Zaman - Bilim Teknik Yayınevi - 1995 Sayfa no:54-55

²² Jöne Smith -Zaman Yönetimi - Timaş Yayınları - İst. 1998 - Sayfa no: 105-109

3.5. Okumak

Okuma biçimimiz, şirketimizde ya da kişisel yaşamımızdaki başarılarımızı etkiler. Okuma, yoğunlaşma gerektirir ve zaman alır. Seyahat ederken, yemek yerken ya da randevu için beklerken okuyabiliriz. Fakat dikkat gerektiren işleri yaparken okuma yapmamalıyız. Genellikle ihtiyacımız olandan fazlasını okuruz ve yine genellikle yapabileceğimizden daha yavaş okuruz. İşlerinin bir fonksiyonu ya da özel ilgileri nedeniyle okunan tüm bilgiler okuma hızlarını arttırmalıdır. Bir hızlı okuma kursuna katılınabilir.

Hızımızı arttırmanın yanında gereksiz olan okuduğumuz miktarı azaltmanın yollarında denemeliyiz. Bir dergi veya kitabın içeriği başlıklar konusunda içindekiler listesine bakıp bizi ilgilendiren yerleri okumalıyız.²³

3.6. "Hayır" Diyememek

Bazı zamanlar "Evet" dediğimiz halde "Hayır" demiş olmayı tercih ettiğimiz durumlarla karşılaşırız. Belki de "Hayır" diyememenin tek büyük nedeni, anlaşılır önceliklere sahip olmamamızdır. Doğal olarak, başkalarına yardım etmek ve onların taktirini kazanmak isteriz. Diğerlerini kırmamak için her isteğe "Evet" der ve kendimizi karşılanması mümkün olmayan bir söz yığını içinde kaybolmuş buluruz. İnsanlar hayal kırıklığına uğrarlar, öfkelenirler, bir eziklik ve hüsrana duygusu içine savruluruz. Sorunu kavradığımız zamanlarda bile ağızımızdan "Hayır" sözcüğünün çıkması imkansız gibidir.

İşte; uygun durumlarda size "Hayır" demeyi mümkün kılacak dört adım.

1. İsteği dikkatle dinleyin. Konuşmacı sözü kesilmeksizin isteğini açıklasın. Bu yolla sizin bu konuda tam aydınlandığınızı ve konuyu ciddi biçimde ele aldığınızı bilecektir. Eğer ona konunun önemini anlatma şansı

²³ Alec Mackenzie - Başarı ve Zaman - Bilim Teknik Yayınevi -1995 Sayfa no: 128-132

verilmezse kendisine olgunlaşmamış ya da hatalı bir biçimde "Hayır" deme durumunda kalabilir ve "Evet" demeniz gereken bir fırsatı kaçırabilirsiniz.

2. Reddetmeniz gereken bir konu ise kendisine "Hayır" deyin . "Belki" ya da "Gerçekten çok meşgulüm" gibi sözlerle kuşkulu bir durum yaratmayın. Pek çok durumda "Hayır, üzgünüm, yapamam mümkün değil" biçimindeki cevabınız yeterli olacaktır. Pek çok kişi istekleri karşısında "Hayır" beklerler; "Evet" cevabını aldıklarında ise gerçekten şaşırırlar; "Evet" cevabı onlar için bir sürpriz olur.
3. Eğer bir açıklamanın yararlı olacağına inanıyorsanız cevabınızın gerekçelerini belirtin "günün tamamını işgal edecek son tarih kısıtlı bir işim var" ya da "bu iş için ben, doğru insan değilim" ya da belki "yardım etmeyi isterdim, fakat diğer söz verilmiş işlerim buna imkan tanımıyor."
4. Seçenekler teklif edin. Böylece iyi niyetinizi belli etmiş olursunuz. "Charlie'ye sordunuz mu?" ya da "yarına kadar beklerseniz size bir saatimi ayırabilirim" demeyi deneyebilirsiniz.

Dinle, hayır, gerekçeler, seçenekler. Bu anahtar sözcükleri bir karta yazın ve telefonunuzun yanına bantlayın; "Hayır" demeniz gereken herhangi bir anda "Evet" dememek için gözünüzün önünde bulunsun.

"Hayır" demeniz gerektiği halde "Evet" dediğiniz son olayda olup bitenleri hatırlayın. Bir arkadaşın, kızının eve gelip şöyle dediğini hatırlıyor: "Anne, bagajları arabayla 4-H kampına sen götürebilir misin? Otobüste çok fazla çocuk var ve yeterince yer yok." Pek pahalı olmayan kamp için yardım etmek istediğini göstermek isteyen arkadaşım, "Gayet tabi" diye cevap vermişti. Ne yazık ki; kamp 6 saatlik bir yoldaydı ve bu ise 12 saatlik bir sürüş anlamına geliyordu. Kızının hesaba katmadığı şey, bu işin daha önce kamp yaşamını seven ve eve dönmeden önce geceyi kampta geçirme alışkanlığında olan bir çift tarafından yapıldığı idi. Ayrıca bu çift, kendi yaptıkları işin ellerinden alınması nedeniyle kırılmışlardı. Öyleyse bu durumda kim mutlu, kim minnettardı? Bundan sonra arkadaşım, "Hayır" m kesinlikle yanlış cevap olduğunu bildiği bir durum dışında

"Evet" dememeyi asla unutacak gibi gözükmüyor.²⁴

3.7. Bellek

Gün boyunca duyularımız, binlerce uyarı bombardımanına tutulur. Sürekli çevremizdekileri görür duyarız, onlara dokunur ve koklarız. Sınırsız bilgiyle uğraşıp çoğunu gözardı ederiz ve dikkatimizi ancak birkaçına yoğunlaştırırız. İnsanların çoğu hatırlama kapasitelerini fazla büyütürler. Bunun nedeni hatırladığımızı bilmemiz ama unuttuklarımızı pek fark etmediğimizden kaynaklanır. Kendinize bir öğrenme sistemi geliştirin. Örneğin; bir şeyi hatırlamak istediğimizde, bir bilgi bulduğumuzda, bazı özet notlar alın - öyle uzun uzun değil, sadece birkaç anahtar sözcük ya da resim çizin. Bir gün sonra bu notlara baktığınızda, notlar bir anahtar görevi görür: Konuyla ilgili bir çok ayrıntıyı anımsatır ve açar. Bu anahtar sözcüklere 2-3 gün boyunca bakın, böylece bu bilgi uzun vadeli belleğinize yerleşmiş olur. Birçok yönetici, kendileri için yararlı olabilecek birçok ip ucunu ve bilgi parçacıklarını unutmuşlardır, böylece "unutmak" daha doğrusu "öğrenme hatırlama eksikliği" de zamanı çarçur eden şeyler listemize girebilir.²⁵

3.8. Toplantılar

Her ne kadar çalışanın bilgilendirmesi ve işlerin yürümesi açısından faydalı olsada, toplantılar, zaman kavramının iş dünyasındaki bir numaralı düşmanıdır. Dikkat edilmediği zaman toplantıların akışı kontrolden çıkar, uzadıkça uzar, ana konudan uzaklaşır, kişilerin ilgisi azalır ve en önemlisi vaktimiz heba olur. Şimdi sunacağımız kriterlerle, sıkıcı, vakit kaybettirici toplantıları daha verimli ve eğlenceli hale getirebiliriz.²⁶

1. Çok iyi planlanmalı ve hazırlanmalı.
2. Tüm katılımcılar toplantının amaçlarından haberdar olmalı.
3. Yeterli zaman ayrılmış olmalı.
4. Katılımcılar iletişime teşvik edilmeli.

²⁴ Alec Mackenzie - Başarı ve Zaman - Bilim Teknik Yayınevi -1995 Sayfa no:56-57

²⁵ Martin Scoot-Zaman Yönetimi- Rota Yayın Tamtımı-Ağustos 1997 Sayfa no:63-65

²⁶ Jane Smith- Zaman Yönetimi- Timoş Yayınları- İstanbul 1998 Sayfa no:91-94

5. Toplantılar iyi yönetilmeli.
6. Katılımcılar toplantı sonunda bir değerlendirme yapmalı.

BÖLÜM 4.

4. ZAMAN YÖNETİMİ TEKNİKLERİ

4.1. Zaman Yönetimi

Zaman, yönetimin temel kaynaklarından biridir. Yönetici için zaman, paradan daha değerli ve daha önemlidir. Ancak, yönetimin kaynakları içinde en kötü kullanılan ve harcanan kaynaktır. Oysa, zaman altın, zamanlama elmadır.

Yönetimde zamanın etkili ve verimli kullanılabilmesi için, günlük çalışma içinde kısa aralarla dinlenmek gereklidir. Dinlenme zaman kaybı değildir. Zaman kaybı ve zamanın boşa harcanması, yöneticinin yönetmeye çalıştığı saatler içinde harcamadır. Yapılan araştırmalara göre, yöneticiler çalışma saatleri içinde zamanlarının %70 'ini başkalarıyla (astlarıyla, üstleriyle, eşyöneticilerle, iş sahipleriyle ve ziyaretçilerle) konuşarak geçirmekte; sık sık toplantı yapmakta, ya da toplantılara katılmakta ve kalan vaktinde de evrak-dosya incelemekte ve günlük yazıları imzalamaktadırlar. Bu yüzden çoğu yönetici yönetim fonksiyonlarını etkinlikle yerine getirecek zamanı bulamamaktadır.

Bununla beraber yöneticilere "Yönetimin ne olduğu ve neleri içerdigi" sorulduğunda, genellikle "Planlama, organizasyon, koordinasyon, yöneltme (sevk ve idare) ve denetleme" kavramlarından söz etmekte; iş yaptıkları, zamanlarını nasıl harcadıkları sorulduğunda da, "toplantılara gittiklerini, telefonlara cevap verdiklerini, astlarla-üstlerle görüştiklerini, ziyaretçilerle ve iş sahipleriyle ilgilendiklerini, evraklarını imzaladıklarını, konuşma yaptıklarını ve seyahat ettiklerini" ifade etmektedirler.

Kuşkusuz yönetimde en önemli sorun, zamanı planlama ve zamanı iyi kullanmadır. Zira, yapılan araştırmalara göre, bir yöneticinin mesai içinde rahatsız edilmeden çalışabileceği zaman ancak 10 dakikadır. Bu yüzden her

yönetici verimli ve etkili çalışabilmek için önce zamanını iyi yönetmek zorundadır. Çünkü yönetici düşünmeye ve dinlenmeye zaman bulabildiği oranda başarılı olabilir. Zira yönetici düşünen ve karar veren kişidir.

Çok çalışmak hiçbir zaman verimli olmak değildir. Önemli olan akıllı çalışmaktır. Aslında, çok çalışan yöneticilere sadece acımak gerekir. Haftada 45-55 saatin üstünde çalışan yöneticiler etkinliklerini yitirme tehlikesiyle karşı karşıyadırlar. Yapılan araştırmalar, 8 saatin üstünde çalışıldığında verimin hızla düştüğünü kanıtlamıştır. Zira, 8 saatte yapılacak işe 10-12 saat ayırmak gevşek davranmak demektir. Nitekim başarısız yöneticilerin bir özelliği de aile hayatlarından fedakârlık etmeleridir. Zira bunlar aile hayatlarından ve kendi zamanlarından çalarak iş hayatlarında tehlikeye atarlar. Genelde ailenin ihmali, hem iş verimini düşürür, hem de aile hayatını olumsuz etkiler. Bu nedenle önemli olan günde 16 saat çalışmak değil; 8 saat akıllı ve verimli çalışmaktır.

Yapılan incelemelere göre, ideal ve rasyonel olarak, bir yöneticinin zaman yönetimi (yönetimsel etkinliklere ayırması gereken ortalama zaman): Planlama %40, sosyal faaliyetler %25, raporlar ve yazılar %10, toplantılar %10, telefonlar %5, taşra ziyaretleri ve denetimler %5 oranında olmalıdır. Görüldüğü gibi, bir yöneticinin zamanın en çoğunu planlama ile' sosyal faaliyetler almaktadır. Ancak, orta ve alt kademelerde bu oranlar değişmekte, rapor ve yazılar, telefonlar, müşteriler (halk) ile ilişkiler ve rutin (günlük) işlemler daha çok zaman almaktadır.²⁷

4.2. Yönetimde Zaman Tuzakları

Yönetimde zaman açısından verimi olumsuz etkileyen faktörler şunlardır:

1. Yönetimde, ziyaretçiler yöneticilerin en büyük zaman tuzağıdır. Özellikle, kapısı açık yöneticilerin hiç zamanı yoktur.
2. Yöneticilerin zaman israf ettiği önemli bir alan da gereksiz toplantılardır. Yönetici, sık sık toplantılara katılmak zorundadır. Ancak yapılan araştırmalara göre, toplantıların yarısı gereksiz ve yararsızdır. Özellikle

²⁷ (1) Nihat Aytürk - Yönetim sanatı - Yargı Yayın Basımevi - Ankara 1999

yöneticinin karar vermek istemediği ve sorumluluğu başkalarına yüklemek istediği toplantılar ile amaçsız ve gündemsiz yapılan toplantılar ve ayrıca sohbet veya tartışmalar yüzünden uzayıp giden ve bir sonuca varılamayan toplantılar en fazla karşılaşılan durumlardır.

3. Yönetimde en büyük zaman hırsız kararsızlıktır. Zira, yönetimde kararsızlık en büyük zaman kaybıdır. Oysa, hızla karar verildiğinde bile onu düzeltmek için zaman vardır.
4. Yönetimde zamansızlığın en büyük nedenlerinden biride yetki tekelliliği yani merkeziyetçiliktir. Astlarına yetki devretmeyen bir yöneticinin elbette zamanı olmaz ve yönetimde rutin işler içinde boğulur kalır. Astları da boş oturur ve zaman doldurur. Bu nedenle yönetimde zaman kazanmanın ve zamanı iyi kullanmanın yollarından biri, yetki devridir. Yetki devretmeyen bir yönetici, "yönetmiyor sadece kendisi iş yapıyor" demektir.
5. Yönetimde ast-üst ilişkilerinde aksaklıklarda zaman kaybına yol açar. Özellikle yöneticilerin astlarını sık sık makamına çağırması, yöneticiyle görüşmek isteyen astların gelip uzun süre sekreterlikte (özel kalemde) beklemesi önemli bir zaman kaybıdır.

Oysa, yöneticinin vakti kadar astlarının vakti de kıymetlidir. İşlerin sürekli ve düzenli yürütülmesinden astlar sorumludur. Belki, bir işçinin veya memurun bir saat kaybı fazla zarar vermez ama bir müdürün hatta bir şefin günde bir saat kaybı teşkilata pahalıya mal olabilir.

4.3. Yönetimde Zamanı İyi Kullanma Kuralları

Yönetimde zamanı iyi kullanma, başarılı olmanın etkili yoludur. Zamanı iyi kullanmanın kuralları da şunlardır:

1. Planlama yapın. Zira, zamanı en iyi yönetmenin yöntemi, planlama yapmaktır. Planlama, zamanı akılcı kullanma, kısaca "zamanlama" demektir. Özellikle günlük ve haftalık işlerinizi önceden planlayın ve planlı- programlı çalışın. Daima yapılacak işlerin listesini çıkarın ve sırayla yapın.
2. Sizin yapmanız gerekmeyen işleri başkalarına verin. Yetki devredin. Bunu

yaparken de, istediğiniz sonucu alabilmek için, işi verdiğiniz kişilere günü gününe sorumluluk yükleyin ve denetleyin.

3. Sekreter çalıştırın. Sekreter, sizi arayanlara muhatap olarak zaman kaybınızın bir bölümünü önleyebilecek, örneğin telefonlara cevap verecek ve sizinle görüşmek isteyenlere randevu verecektir. Veya, gelen telefonlardan kurtulmak için telesekreter kullanın.
4. Maiyetinizde çalışanlara, sizinle görüşmeleri için belirli bir saat tanıyın ve önceden planlayarak bütün sorunların bu süre içinde ele alınmasını sağlayın.
5. Yardımcılarınızın ve sık sık görüştüğünüz astlarınızın odaları, yerleşim olarak, size yakın olsun. Fiziki yakınlık iletişimi hızlandırır ve zaman kazandırır.
6. Zamanınıza hasis davranın. Toplantılara, kendi büronuz yerine başkalarının odalarında veya toplantı salonunda yapın. Kendi büronuzda çalışırken de, kapıyı kapalı tutun (açık kapı, herkese giriş serbest demektir.²⁸
7. Odanızda uzun süre oturup zaman çalan bir ziyaretçinizi "dışarı çıkarmak için, sekreteriniz içeri girip size bir toplantınızı veya randevunuzu hatırlatsın.
8. Yolculuk sırasında yada beklerken zamanı değerlendirmek için yanınıza bir kitap yada bir iş alın (rapor tetkik edin).
9. Astlarınızla yapacağınız toplantıları ancak gerektiği zaman yapın ve toplantılarınıza sadece gerekli kişileri çağırın.
10. Her şeyden önce zamanınızı iyi yönetin: (a) Günlük zorunlu işleri yaptıktan sonra dinlenmek için kendinize zaman ayırın, (b) Olağanüstü baskıların üstesinden gelebilmek için işe ara verin, (c) Okumak, gelişmenizi sağlamak, yeni beceriler kazanmak ve kişisel ilişkiler kurmak için kendinize zaman ayırın. Zamanı iyi kullanmanın amacı, sadece

²⁸ Nihat Aytürk - Yönetim sanatı - Yargı Yayın Basımevi - Ankara 1999

mükemmel çalışmak değil, aynı zamanda dinlenmeye ve düşünmeye de zaman bulabilmektir. Çünkü yöneticilik, her şeyden önce, zihinsel bir etkinliktir.

11. Başkalarının işlerini yaparak yada işlerine karışarak zamanınızı harcamayın. Kendi işinize bakın. Zaman "artık" değildir.
12. Zorunlu, gerekli ve önemli olmayan formaliteleri ve kırtasiyeciliği kaldırın, zaman kazanın. Kırtasiyecilik, iş yapmak ve çalışmak değildir. Çalışır görünmek ve zaman öldürmektir.
13. Rutin ve sıradan işleri astlarınıza (yardımcılarınıza) bırakın, zaman kazanın ve önemli işlere siz bakın.
14. Yapılacak işleri ajandaya / takvime yada "akıl defterine" not edin ve her gün kontrol edin.²⁹

4.4. Zaman Yönetiminde Yararlı Bürokratik Teknikler

Bürokrasi, yönetimin uygulama aracıdır. Bürokrasi, yönetimin amacı değildir ve olmamalıdır. Verimli ve etkili zaman yönetimiyle ilgili bürokratik teknikler şunlardır:

1. Yönetimde bürokratik iş ve işlemlerin başında, yazışmalar gelir. Zira, yöneticilerin en çok zamanlarını alan bürokratik işlerden biridir yazışmalar. Bir çok kuruluştaki, maalesef, yazışma amaç olmuş ve "iş yapma" haline gelmiştir. Özellikle Türkiye'de yöneticiler yetki devrinde kıskanç ve astlarına güvensiz oldukları için, her evrak kendilerine havale ve imza için gelmektedir. Zaten, yöneticilerin çoğunda her evraka imza atma, gelen her evrakı görme ve havale etme hastalığı vardır. Bu nedenle yöneticilerin vakitlerinin büyük bir bölümü, gereksiz evrak ve belgelerin imza etmek ve gelen her evrakı okuyup havale etmekle geçer. Oysa bu vakit öldürmektir ve yöneticinin görevi bu değildir. Çünkü yöneticilerin sekreterleri ve yardımcıları, rutin işlemleri ve önemsiz işleri yönetici adına yerine getirmek, yani yöneticiye yardımcı olmak için vardır. Özellikle her evrakı imza etmek ve her evrakı havale etmek yöneticinin işsizliğinin ve beceriksizliğinin bir neticesidir. Yönetici böylece, gününü

geçirmekte ve çok meşgul (iş yapar) görünmekte; ama geleceğe yönelik hiçbir iş yapmamakta, hiçbir sorun çözmemekte ve arkasında hiçbir eser bırakmadan gelip gitmektir. Çünkü yönetici vakti olduğu ölçüde düşünebilir ve iş yaptırabilir. Vakti olmayan bir yönetici geleceğe yönelik hiçbir iş yapmıyor demektir.

Zarf açmak, gelen her evrakı havale etmek ve giden her evrakı imza etmek yöneticinin işi değildir. Hata gelen evrakları alt kademelere havale etmek başta evrak şefinin görevidir. Yönetici sadece düşünen, verdiği kararları imza eden önemli kişidir. Bu nedenle, yöneticinin attığı her imzanın bir ağırlığı, önemi ve değeri olmalıdır. Tek kelimeyle, yöneticinin imzası arşivlik olmalıdır, imhalık evrakları bırakın yardımcılarınız ve astlarınız imzalasınlar. Memurun karısının yada çocuğunun doktora şevki için imza atmak yönetici için çok mu önemlidir? Bırakın o sevk kağıdını da şef imzalasın (emekli sandığından şef imzasıyla gelen yazıya, genel müdür imzasıyla cevap vermek doğru mudur?).

Yöneticiler daha çok, önemli yazıları üst makamlara sunulan yazıları, bütün teşkilata gönderilen genel talimatları ve ilke kararlarını imzalamalıdır. İmza için de ya her sabah yada her akşam mesai sonunda bir zaman seçmelidir. Zorunlu olmadıkça, herkes içeriye bir imza kartonuyla girip evrak imzalatmamalıdır.³⁰

Yöneticinin imzası, biçim olarak daima kişiliğini temsil etmeli, adını ve soyadını ifade etmelidir. Çünkü "imza", ad ve soyadın elle yazılması demektir. En uygun imza şekli, adın baş harfiyle soyadının 'elle ve okunabilecek şekilde yazılmasıdır. İmza, daima ismin üst kısmına atılmalıdır. İki imzalı yazılarda, üst sol başta imza atılmalıdır. Unvan, ismin altında olmalıdır.

2. Yöneticilerin zamanını alan ve en çok gerekli olan bir sistemde dosyalamadır. Yönetici, özellikle bir misafiri (iş ziyaretçisi) yanında, acele bir dosya ister ve dakikalarca dosyanın gelmesini bekler ve ikide bir ikaz eder, "çabuk olun! Nerede kaldı bu dosya" der. Hem ziyaretçi ve yönetici boşuna zaman kaybederler ve hem de strese girerler. Tabi bu arada başka konularda da sohbet ederler, vakit geçirmek için. Aslında yönetici ziyaretçisinin bir an önce

²⁹ Nihat Aytürk - Yönetim sanatı - Yargı Yayın Basımevi - Ankara 1999

³⁰ Nihat Aytürk - Yönetim sanatı - Yargı Yayın Basımevi - Ankara 1999

çıkıp gitmesini istemektedir ve onun için acele etmektedir. İşte bu basit sorun dahi, o kuruluştaki iyi düzenli, ve pratik bir "dosyalama sistemi" nin olmadığını göstermektedir. Dosyalar, şüphesiz arandığında bulunmak için tutulur. Ama dosyalamanın iyi yapılabilmesi için kolay ve kullanışlı bir şekilde planlanmış olması gereklidir.

Kuruluşun özelliğine göre, yapılan yazışmaların kuruluşlara yada alfabetik olarak şahıslara, yada yerlere (ülke, bölge, il, ilçelere veya birimlere/şubelere) veya tarihlere göre; süreklilik taşıyan esas konularında konu adlarına göre kodlanarak planlanması dosyalanması gerekmektedir. Ayrıca, kuruluştaki uygulanan dosyalama sistem, her yerde aynı sistem içinde ve her memur tarafından aynı şekilde tatbik edilmesi gerekir. Dosyalama sistemi hiçbir şekilde karmaşık ve mevcut personelin varlığına bağlı olmamalıdır. Çünkü dosya, yönetimi hazinesi ve yöneticinin belleğidir.

3. Günlük rutin iş ve işlemlerden önemli fikir ve düşüncelere kadar birçok şeyin her an kaydedildiği ve muhafaza edildiği ajanda, cep günlüğü ve masa takvimi de zaman yönetimi açısından çok yararlı yardımcı araçlardır. Şüphesiz bütün yöneticiler, ceplerinde, üzerine not alınmış kağıtlar taşır. Öyle ki, bu kağıtlar dairesinde masasının çekmecesinde ve evinde komedinin üstünde dahi birikir.³¹

Bu nedenle, gelecekte tekrar yararlanacağınız bilgileri, ya bir cep, yada bir masa günlüğüne kaydetmelisiniz. Gerektiğinde bu bilgiyi hemen arayıp bulabilirsiniz. Aksi halde unutursunuz. Onun için, her yöneticinin daima yanında taşıdığı bir "akıl defteri" olmalıdır. Özellikle acil ve önemli işler küçük kağıda not edilerek masadaki stilaforun (dolma kalem) tepesine geçirilerek göz önünde bulundurulmalı veya yapışkan Post-it kullanılmalıdır.

4.5. Zaman Yönetiminde Ziyaretler ve Ziyaretçilerle İlişkiler

Ziyaretçiler, yöneticilerin en büyük sorunudur. Her ziyaretçi, yöneticinin bir zaman tuzağıdır. Bu nedenle, ziyaretçiyi içeri sokmadan önce alınması gereken tedbirler vardır (Bu ziyaretçiler, astlar da akranlarınızda, vatandaşlarda

³¹ Nihat Aytürk - Yönetim sanatı - Yargı Yayın Basımevi - Ankara 1999

olabilir. İş ziyareti de, özel ve kişisel amaçlı bir ziyaret de olabilir).

Ziyaretçilerle ilgili olarak alınması gerekli tedbirler şunlardır:

1. Sekreterinize randevuları düzenleme yetkisi ve sorumluluğu verin.
2. Belirli kabul saatleri koyun. Örneğin saat 13-15.00 arasını ziyaretçilere ayırın.
3. Sekreterin odası ve masası hiçbir ziyaretçinin kendiliğinden içeri giremeyeceği şekilde odanızın önünde olmalıdır.
4. Ziyaretçilerle, önce sekreteriniz konuşsun. Sekreterinizin kibar bir şekilde "Size nasıl yardımcı olabilirim?" sorusu bile yeterlidir (tabi ki, randevusuz ziyaretçilere).
5. Sekreteriniz ziyaretçilerinizi önce ilgili yardımcınızla görüştürsün. Çünkü birçok ziyaretçinin işi alt kademeyi ilgilendirir ve alt birimlerde çözümlenecek bir iştir. Bu da yardımcınızın veya astlarınızın görevidir.³²
6. Akran bir yöneticinin sizi ziyaret etmesini önlemenin bir yolu da, sizin, onun odasına gitmenizdir. Zira yöneticilerde birbirini ziyaret etmelidir. Özellikle nezaket ziyaretleri ve iadeyi ziyaretler ihmal edilmemelidir. Çünkü her ziyaret, "sempati ikmalı" demektir. Ama bu ziyaretler hiçbir zaman karşı tarafın çalışmasını, toplantısını, randevusunu engellememelidir. Ziyaret, haberli veya randevulu olmalı ve nezaket kuralları içinde yapılmalıdır. Akranlarınızdan birisi, makamınıza gelip gelemeyeceğini sorduğunda, "Birazdan ben geleceğim" de diyebilir ve onun gelmesini önleyebilirsiniz. Böylece, hem rahatsız edilmeyi önlemiş, hem de siz ziyaret etmiş olursunuz.
7. Ziyaret süresini kısaltmak için, ziyaretçinizi (misafirinizi) odanızın dışında, başka bir yerde kabul edebilirsiniz. O zaman fazla oturmazlar.
8. Ziyaretçi eğer randevusuz gelmiş ve sekreterinizin uyarısını dinlemeden içeri girmişse, onlarla ayağa kalkarak ve ayakta durarak konuşun. Böylece ziyaretçinin oturmasını engellemiş ve kendiliğinden hemen çıkmasını sağlamış olursunuz.

³² Nihat Aytürk - Yönetim sanatı - Yargı Yayın Basımevi - Ankara 1999

9. Sekreterinizin ziyaretleri denetlemesini sağlayın. Sekreter gelen ziyaretçiye "Sayın Başkanımın ancak beş dakikalık zamanı var, bu arada görüşebilirsiniz" diyebilir. Veya içeri giren bir ziyaretçi zamanını çalmaya başlayınca, sekreter gelerek bir işinizi veya randevunuzu veya bir toplantınızı hatırlata bilir ve böylece ziyaretçinin kendiliğinden çıkmasını sağlayabilir.
10. Ziyareti zamanla sınırlandırın. Ziyaretin başında, ziyaretçinize ne kadar zaman ayırabileceğinizi açıkça belirtebilirsiniz. On dakika zamanım var diyebilirsiniz.
11. Öğle yemeklerini iş arkadaşlarınızla birlikte yiyin. Böylece yemekte iş konularını konuşur, hem bilgi alışverişinde bulunur, hem de onların öğleden sonra sizi ziyarete gelmelerini engellemiş olursunuz.
12. Gerektiğinde, önemli çalışmanız sırasında hiç kimsenin sizi rahatsız etmesine izin vermeyin (Üstleriniz hariç).
13. Ciddi, önemli ve acil bir işiniz varsa, işe erken gelin, (Ne yazık ki işten geç gitmenin hiçbir yararı yoktur. İşten yorgun düşen insanlar ancak gevşeklik etmek için akşama kalırlar.³³
14. Gizlenmek için bir yer bulun. Özel bir çalışma odası veya başka birinin bürosu gibi. Böylece rahatsız edilmeden çalışabilirsiniz (Nerede olduğunuzu sadece sekreteriniz bilmelidir). Ayrıca, değişik bir çevrede olmak insanı rahatlatır. Değişik bir ortamda daha-çok iş yapılır. Çalışma odası daha çok günlük işler için faydalıdır. Sonuç olarak; yönetici kapalı kapılar arkasında oturan kişi olmamalıdır. Ama tamamen açık kapı politikası da uygulanmamalıdır. Yönetici ulaşılamayan kişi olmamalıdır ama herkesin kapıyı açıp içeri daldığı kişide olmamalıdır.

4.6. Zaman Yönetiminde Telefonla İletişim Teknikleri

Telefon, yönetimde en çok kullanılan bir iletişim (haberleşme) aracıdır ve yöneticiler zamanlarının çoğunu telefonda konuşarak geçirir ve işlerinin çoğunu da telefonla hallederler. Bu nedenle, ziyaretçilerde olduğu gibi, telefon

³³ Nihat Aytürk - Yönetim sanatı - Yargı Yayın Basımevi - Ankara 1999

iletişiminde de sekreterlere büyük görev düşmektedir. Sekreter, telefonla aranmaları engelleyerek yöneticisinin ilgisinin dağılmamasını ve rahat çalışmasını sağlamalıdır. Bu da becerikli bir sekreterin sizin adınıza hareket etmesini gerektirir.

Telefonla Etkili ve Verimli İletişim Teknikleri Şunlardır:

4.1.6. Başkaları Sizi Ararken

Telefonla arandığınızda sekreterinizin ilk yapacağı şey, konunun ne kadar acil ve önemli olduğuna ve kim tarafı dan halledilmesi gerektiğine karar vermektir. Zira, birçok telefon yönetici için gereksiz olabilmekte ve daha çok alt kademe yöneticilerini ilgilendirmektedir. Bu durumda sekreter politik bir nezaket diliyle, görüşmenin konusunu öğrenmeli ve ilgilisiyle görüştürmeyi temin etmelidir. Veya, "Şu anda çok meşguller, müsait olunca biz sizi arayabilir miyiz?" diye sormalıdır. Çünkü çoğu yönetici, acil durumlar dışında telefona daha sonra cevap vermeyi tercih eder. Bu çok etkili, güçlü ve yararlı bir yöntemdir. Yöneticinin gerçekten meşgul olduğunu ve rahatsız edilmemesi gerektiğini gösterir. Veya sekreter "Lütfen bekleyin. Meşgul olup olmadığını öğreneyim" diyerek yöneticinin takdirini isteyebilir. Böyle bir anlaşmada verimli ve değerlidir.³⁴

Ancak, sekreter önemli veya acil olup olmadığını bilemediği bir telefon görüşmesi talebinde, en iyi yaklaşım olarak " Şu anda meşguller, kendisini aramamı ister misiniz?" şeklinde bir soru yöneltebilir ve sorumluluğu telefon edene yükleyip, iki tarafa da yardım etmiş olur.

Bir de, yönetici tarafından önceden belirtilmiş önemli telefon konuşmaları vardır ki, bunlar derhal irtibatlandırılmalıdır. Çünkü bu tür telefonlar iş gereğidir. Ayrıca, üstlerden gelen telefonlarda yönetici ne kadar meşgul olsa da derhal bağlanır ve yönetici bunlara cevap vermek zorundadır. Ancak, nazik bir üst, sekreteri aracılığı ile astının uygun bir zamanda kendisini aramasını da rica edebilir.

Daha sonra arama yöntemi -mutlaka aranmak şartıyla- zamanı ve

³⁴ Nihat Aytürk - Yönetim sanatı - Yargı Yayın Basımevi - Ankara 1999

çalışmayı programlamak açısından yararlıdır.

Telefona çıkmamak ve görüşmemek için, sekretere "Burada yok", "Makamında değiller", "Toplantıda" dedirtmek ve telefon edeni atlatmak kabalığı yerine, başka bir yetkiliyle görüştürmek veya özelse "Şu anda telefonunuzdan haberdar oldu, uygun bir zamanda biz sizi arayacağız veya bir saat sonra tekrar arayabilir misiniz?" dedirtmek en iyisidir.

Unutmamak gerekir ki, bir doktorun ameliyat ederken, bir öğretmenin ders verirken ve bir hakimin yargılama yaparken gelen telefonlara cevap vermesi nasıl istenmez ve beklenmezse, çalışan bir yöneticinin de her telefona cevap vermesi beklenmemelidir.³⁵

4.6.2. Siz Başkalarını Ararken

Arayacağınız kişinin numarasını kendiniz çevirmeyin. Bu bir hatadır. Numarayı kendisi çeviren bir yönetici hattın bozuk veya meşgul olması halinde hem zaman kaybeder ve hem boş yere strese girer; hem de, karşı tarafın astı durumuna düşer. Çevirdiği numarayı bulsa dahi büyük bir ihtimalle aradığı kişinin sekreteriyle görüşür ve kendisinin sekreter olmadığını anlar. Onun için mutlaka bir sekreteriniz olmalıdır. Ancak, üstünüzü direkt ararken de sekreterinize bağlatma hatasına düşmeyin. Amiriniz bunu saygısızlık kabul eder. Ayrıca, zamanı verimli kullanmak için, telefon görüşmelerinizi önceden tasarlayın ve uygun zamanda hepsini birden arayın veya aratın. Ancak, görüşmelerden önce elinizde, görüşme konularıyla ilgili kısa notlar olsun ki, söylemeniz gereken şeyi unutup, telefonu kapattıktan sonra aklınıza gelmesin. Eğer aradığınız kişi meşgulse veya toplantıdaysa veya yoksa, daha sonra tekrar arayacağınızı bildirin.

4.7. Zaman Yönetiminde Sekreterlik İşlevleri

Bir yöneticinin verimliliğine katkıda bulunan kaynakların hiç birisi sekreterinden daha önemli değildir. Zira etkili ve verimli bir yönetici olmanın sırrı sekreterin elindedir. Hatta yönetimde daha çok yükselenin etkeni bile iyi bir

³⁵ Nihat Aytürk - Yönetim sanatı - Yargı Yayın Basımevi - Ankara 1999

sekretere sahip olmaktır.

Sekreterin işlevi (fonksiyonu), yöneticinin görevleri kadar önemlidir. Ama en önemlisi, sekreterin, yönetimi yönetici kadar temsil etmesidir. Çünkü sekreter daima yönetici adına hareket eden ve yöneticinin zamanını yöneten ve düzenleyen kişidir.

Herkes yöneticiye ulaşamaz ve onunla görüşemez ama, herkes sekretere ulaşır ve onunla görüşür. Bu nedenle sekreter özellikle halkla ilişkilerde yönetimin dışı açılan penceresidir. Bu açıdan, iyi bir sekretere sahip olan bir yönetici yönetimde daima başarılı görünür.

4.7.1. Bir sekreterin Nitelikleri ve Özellikleri

Sekreter, her şeyden önce bakımlı ve güzel, iyi giyimli, güler yüzlü, nazik, davranışlarında saygılı ve ölçülü, güzel konuşan, düzenli çalışan, bilgisayar bilen, güvenilen ve sır saklayan, protokol ve görgü kurallarına vakıf olan kişidir. Ayrıca, yabancı dil bilen sekreter tercih edilmelidir.

Sekreter sizi, sizin yönetim anlayışınızı ve yönetim tarzınızı, sizin normlarınızı ve kurallarınızı, huyunuzu ve üslubunuzu, amaç ve hedeflerinizi, politikanızı, aile hayatınızı, akrabanızı ve arkadaşlarınızı tanımalı; size gerçekten bağlı olmalı ve size yardımcı olmalı; sizin adınıza konuşmalı davranmalıdır. Onun için sekreter, iyi niyetli, becerikli ve inisiyatif sahibi olmalı; çalışma saatleri dışında da sizinle çalışmalı; günlük işleri size ihtiyaç duymadan yapabilmeli ve size güvenmelidir. Ama siz de sekreterinize, yeterli ücreti vermeli, gerekli maddi ve manevi imkanları temin etmeli, hak ve menfaatlerden daha çok istifade ettirmeli, onu ödüllendirmen ve siz de sekreterinize güvenmelisiniz.³⁶

Ayrıca, iyi bir sekreter, dedikodulardan uzak durmalı ve yöneticinin ispiyoncusu olmamalıdır. Sekreter, özelliği ve gizliliği korumalı ve sır saklamalıdır.

³⁶ Nihat Aytürk - Yönetim sanatı - Yargı Yayın Basımevi - Ankara 1999

4.7.2. Sekreterin Görevleri

Sekreterin başlıca görevleri şunlardır:

- a. Yöneticiye gelen resmi ve özel yazıları (mektupları) almak, açmak ve birer cümlelik not halinde özetleyip yöneticiye sunmak,
- b. Telefonları alıp nezaketle cevaplamak ve gerektiğinde yöneticiyle irtibatlandırmak,
- c. Yöneticinin yokluğunda aldığı mesajları kendisine aktarmak,
- d. Gelen ziyaretçilere yakın ilgi göstermek; beklemesi gerekenlerin rahat etmelerini sağlamak; onlara ikramda bulunmak; okumaları (vakit değerlendirmeleri) için kendilerine gazete, dergi, broşür sunmak,
- e. Yöneticilerin gezilerinde, toplantılarında, ziyaretlerinde ve diğer işlerinde önceden gerekli hazırlıkları yapmak,
- f. Gerektiğinde yöneticiye refakat etmek,
- g. Toplantılarda ve görüşmelerde not tutmak,
- h. Yöneticinin emir ve direktifleriyle ilgili olarak, "Akıl defteri" denilen bir bloknot ile, yönetici için özel bir adres ve telefon rehberi tutmak,
- i. Yöneticinin emir ve direktiflerini ilgililere süratle intikal ettirmek, takip etmek ve sonuçlarını yöneticiye arz etmek,
- j. Yöneticiye ait yazıları daktilo etmek; düzgün ve sistemli bir şekilde dosyalamak ve arşivlemek,
- k. Yöneticinin günlük ve haftalık programını düzenlemek ve yürütmek.³⁷

Sonuç olarak; sekreterin en önemli işlevi, yöneticinin zamanını verimli ve etkili bir şekilde düzenlemek ve yönetmektir.

³⁷ Nihat Aytürk - Yönetim sanatı - Yargı Yayın Basımevi - Ankara 1999