

1. Kavram Olarak 'Zaman Yönetimi'

Geleneksel anlayışa göre akışına müdahale edilemeyen, uzatılıp kısaltılmayan, insanın kontrol alanı dışında yer alan nadir öğelerden birisi 'zaman' dır. Bu anlayışa göre her kişinin mevcut zamanı (ömür) sabittir ve kişi onun üzerinde her hangi bir denetime sahip değildir.

Modern yönetim anlayışında bu kavram değişmiştir. Zaman, onun akışı içine yerleştirilecek olaylar yoluyla kontrol edilebilir, yönetilebilir.

Örneğin, ayrı ayrı zamanlarda yapıldığı takdirde $t_A + t_B$ gibi bir toplam süre alan A ve B işleri kısmen veya tamamen birlikte yapılabilirse daha kısa bir süre alır. Böylece mutlak zamana olmasa da onun içine yerleşen olayların sırasına müdahale edilerek, bir bakıma zaman kontrol altına alınmış olur.

Zaman içine yerleşecek işlerin sırasını değiştirmek yoluyla yapılabilen 'zaman sıkıştırması!', diğer yandan A ve/ya B işlerinin sürelerini kısaltmaya çalışarak da yapılabilir. Hızlı okuma, dinlenme, yazma gibi teknikler bu ikinci sınıfa girerler.

Ancak bütün bunların dışında zamanın iyi yönetilebilmesi, hangi işlere öncelik verileceğini iyi takdir etmekle yani zamanı daha etkin harcamakla mümkündür. Bu basit gerçekler, yönetim biliminde 'zaman yönetimi' adı verilen bir tekniğin esasını oluşturur.

Peş peşe yapılacak iki işi birbirinin üzerine bindirmek, işlerin sürelerini kısaltmak ya da hangi işlerin diğerinden daha önemli olduğunu takdir etmek için çeşitli metotlar geliştirilmiştir.

2. Zaman Yönetimi Beceri Düzeyinin Belirlenmesi İçin Bir Test

Zaman yönetimi, yani olaylara doğru öncelikleri verebilmek, olayları zaman içine uygun şekilde yerleştirmek ve/ya onların sürelerini kısaltabilmek konularında her kişinin becerisi aynı düzeyde değildir. Bazı kişiler, diğerlerine göre bazı işleri daha çabuk yapabilirken, bazı kişiler daha yavaş hareket edebilirler. Ya da işleri birden fazla kişiye bölerek, kendi zamanının içine başka işleri yerleştirebilecek imkanı yaratırlar. Bu beceri farklılığıdır. Aşağıda bu beceri düzeyinin ölçülmesi için bir test bulunmaktadır.

ZAMAN KONUSUNDAKİ VARSAYIMLARINIZ	DOĞRU (D)	YANLIŞ (Y)
1. Çoğu insanlar, işlerinin bir gereği olarak çok çalışırlar.		
2. İşiniz özgündür ve tekrarlı zaman motifleri içermez		
3. Hiç kimse yeterli zamana sahip değildir		
4. Daha çok yetkiye sahip yöneticiler genellikle daha iyi kararlar verirler.		
5. İlave zaman harcadıkça muhtemelen kararlarımızın kalitesi de yükselir		
6. Çoğu kişiler, zaman tasarrufu için birçok yollar bulabilirler		
7. Zamanın daha iyi kullanımı, esas itibari ile çeşitli işlere harcanan zamanların azaltılması yoluyla olur		
8. İşiniz, insanlarla uğraşmak olduğuna ve bütün insanlar da önemli olduğuna göre öncelikler tesis edemezsiniz		
9. Yetki devri, zamanınızın önemli bir kısmını serbest bırakır ve bazı sorumluluklarınızı ortadan kaldırır		
10. 'Sessiz bir saat' bulabilmek genellikle imkansızdır ve özellikle küçük ofislerde imkansızdır		
11. Birçok kimse sorunlarını daha sıkı çalışarak çözebilir		
12. İşleri üzerinde verimli olarak yoğunlaşabilen kimseler en etkin icracılardır		
13. Eğer işinizi kendiniz yaparsanız, daha az sürede daha çok iş yaparsınız. Diğer bir deyimle 'işinin yapılmasını istersen, kendi işini kendin yap', her şeye rağmen en iyi tavsiyedir		
14. Günlük basit işlerin çoğu planlanmayı gerektirmez ve çoğu kişi de bunları planlayamaz		
15. Önceliklere göre çalışmak daima mümkün değildir		
16. Sorunu bulmak kolaydır, zor olan çözümün bulunmasıdır		
17. Heba edilen zamanı azaltmanın en iyi yolu, yönetsel fonksiyonlarda bazı kestirme yolları (kırparak) aramaktır		
18. İnsanların çoğu, zamanlarını nasıl harcadıklarını bilirler ve en büyük zaman israf nedenlerini kolayca teşhis edebilirler		
19. Eğer zamanınızı gerçekten iyi yönetseydiniz, bir robot gibi çalışıp yaşardınız		
20. En sıkı çalışan, meşgul ve aktif kişiler, en iyi sonuçları elde edenlerdir		
21. Gerçekten, zamanınızı kontrol edip yönetmeye çalışsaydınız, birçok tahmin edilmeyen fırsatı kaçırabilirdiniz		
22. Zaman yönetiminde sorun, ani davranışlara izin vermeyişi, dinamik bir hareket şekli yerine mekanik bir yaşam biçimini gerektirmesidir		
23. Amaçlarınızı yazmanıza gerek yoktur		
24. Elde ettiğiniz sonuçların çoğunluğu, az sayıda kritik faaliyet tarafından oluşturulur		

3. Test Sorularına İlişkin Yorumlar

Birçok şeyde olduğu gibi yukarıdaki ifadelerin çoğuna verilecek cevaplar için de 'mutlak doğru' ya da 'mutlak yanlış' lar yoktur. Bunlarla beraber bazı cevaplar, zamanın daha iyi yönetimi açısından diğerlerinden genellikle daha iyidir.

Aşağıda yorumları okurken, bunların birçok yöneticinin gözlemlerine dayandığını hatırlayınız. Her bir durumda, o kurala ait bir istisnayı muhtemelen bulabilirsiniz. Bu da, daima mutlakların olmayacağı yargısını güçlendiren bir noktadır.

1. Çoğu insanlar işlerinin bir gereği olarak çok çalışırlar

YANLIŞ. İşlerinin gereği olmayıp kişiliklerinin gereğidir. Zaman zaman herkes çok çalışabilir. Ancak eğer bu daima meydana geliyorsa bir şeyler yanlış demektir. Bu yanlış bir şey genellikle sizsiniz. Fazla çalışma genellikle yetki devretmemenin, 'hayır' diyememenin, uygun öncelikleri teşhis edememenin, ayrıntılar üzerinde gereğinden

fazla zaman harcamanın ya da dağınık çalışma şeklinin bir sonucudur. İş çok nadir olarak kişiyi fazla çalıştırır fakat kişiler genelde kendi kendilerine fazla çalışırlar.

ÖNERİ : İşlerinize üstten bir bakış atınız. Yapılması gereken ya da bir başkasının yapabileceği neleri yapıyorsunuz? Kişilere 'hayır' dememe sorunuz var mı? Her bir faaliyetiniz ne kadar önemlidir? İlave yardımcıya ya da çalışmada yeni yollara ihtiyacınız var mı? Bu sorulara cevap bulmanız doğru yönde hareketinizi sağlayacaktır.

2. İşiniz özgündür ve tekrarlı zaman motifleri içermez

YANLIŞ. Bütün işler tekrarlı zaman motifleri içerir. Eğer işiniz motifsiz görünüyorsa, motifin yapısını bilmiyorsunuz demektir. Bu motifleri ortaya çıkarmak için verilere ve sebep-sonuç ilişkilerini bilmeye ihtiyacınız vardır. Bir örnek bu kavramı açığa kavuşturacaktır. Bir çok kişi telefonu başlıca zaman israf nedeni olarak görür. Örneğin, günde kaç defa, hangi saatlerde, kimlerden ve ne hakkında telefon alınmaktadır? Kaç sorun veya soru, ilk aranmada çözümlenebilmektedir? Bir veya fazla sayıda geri aranmayı gerektirenlerin sayısı kaçtır? Her hafta veya ay, belirli zamanlarda belirli kişiler, belirli konularda arıyorlar mı? Yeter veri ile motifleri teşhis edebilirsiniz. Motif teşhis edilince, olayları tahmin edebilirsiniz ve bu tahminleme, zaman üzerindeki kontrolünüzü artırır. Böylece planlamayı daha kolay yapabilirsiniz.

ÖNERİ : Her işin motiflenebileceğini biliniz. İşinizdeki başlıca motifleri belirleyiniz. Böylece zamanınızı etkinlikle yönetmeye doğru büyük bir adım atmış olacaksınız.

3. Hiç kimse yeterli zamana sahip değildir

YANLIŞ. Zaman, bir çelişkidir. Bir yandan hiç kimse yeterince sahip değilken, bir yandan da herkes daima ona sahiptir.

Sorun, sahip olunan zaman değil, onu nasıl kullandığınızdır. Çelişki, zamanın görünen yetersizliğinin ötesine uzanmaktadır. Mesele esas itibari ile öncelikler ve değerler konusudur.

Yapılması gerekir gibi görünen her şeyi yapmak için yeterli zaman yoktur. Çelişkinin çözümü zamanı idare etmektir. Aksi halde, hariçten gelen baskı ve isteklere göre, zamanınızı nasıl kullanacağınızı başkaları belirleyecektir.

Zamanı yönetmek, zamanı kontrol etmektir. Zamanı kontrol etmenin sırrı, gerçekten önemli olan işleri yapmak için daima yeterli zamanın bulunduğunu hatırd tutmaktır. Güçlük, neyin önemli olduğunun bilinmesindedir. Aranan cevap, kim olduğunuz, nereye gittiğiniz ve oraya gitmeyi nasıl planladığınızın kapsamlı bir analizini gerektirir. Çoğu kimse, bu kapsamlı analize zaman ayıramayacak kadar eylem- eğilimlidirler ve düşünmek yerine yapmayı tercih ederler. Bu nedenle de doğru cevapları genellikle bulamazlar.

ÖNERİ : Kim olduğunuzu ve ne yapmak istediğinizi düşünün. Amaçlarınızı yazıp bunları önceliklerini tespit ediniz. Zaman kullanım planınızı, yüksek öncelikli işlere daha çok zaman ayırabilecek şekilde tekrar yapın. Sonuçta, ne kadar çok zamana sahip olduğunuzu görüp şaşıracaksınız.

4. Daha çok yetkiye sahip yöneticiler genellikle daha iyi kararlar verirler.

YANLIŞ. Alt düzeydeki kişilerde mükemmel kararlar alabilirler. Hatta onların kararları, olaylara daha yakın oldukları için genellikle daha da iyidir. 'Üst düzey kişilerin iyi kararlar verdiği' varsayımı iki soruna yol açar.

Birincisi, kişiler çok sayıda kararları üstlerine bırakırlar. Bazı kararlar üstlere bırakılmalıysa da bu hepsi için doğru değildir. Kararları üstlere bırakan kişiler genellikle kendilerinin iyi karar verme konusundaki yeteneğine güvenmeyen kişilerdir. Ya da

kişiler, kararları, daha çok yetkiye sahip olanların vermesi gerektiğini ve onların otomatik olarak daha iyi kararlar alacağına inanırlar. Ortaya çıkan ikinci sorun, kişilerin astlarına yetki devretme konusundaki hatalarıdır. Bu çoğunlukla, astların üstleri kadar iyi karar veremeyecekleri inancıyla birlikte bulunur. Bütün bunların temelinde astların yetersiz eğitim ve gelişme trendleri bulunur. İyi eğitim almış astlar, iyi karar verirler.

ÖNERİ : İlk sorun için, kendinize güveninizi oluşturmaya çalışın. Az önemli olanlarda kararlar vererek işe başlayıp, daha önemli kararlara doğru yürüyün. Giderek daha önemli konularda kararlar vermeniz, kendinize güveninizi olağanüstü arttıracaktır. İkinci sorun için, astlarınızın yeterli şekilde eğitildiğinden emin olun. Önce küçük kararlar, daha sonrada tedricen daha önemli kararları astlarınıza bırakmaya devam ederek kendinizi çok sayada karar vermektan kurtarınız. Muhtemelen astlarınızın yeteneklerinin ne kadar yüksek olduğunu zevkle göreceksiniz.

5. İlave zaman harcadıkça muhtemelen kararlarınızın kalitesi de yükselir.

YANLIŞ. Gereksiz zaman harcamak çok nadiren kararların kalitesini düzeltir. Muhtemelen yanlış yapmaktan korkuyor ya da doğru karar almak için çok kuvvetli istekliliğe sahip bulunuyorsunuz. Bu konularda genç insanlar, deneyimli yöneticilere göre daha büyük güçlüklerle karşılaşılır. Herhangi bir kararı vermeden önce, gereken tüm bilgilere sahip olmak daima arzu edilirdir bir özellik olmasına rağmen, pratikte her zaman mümkün olmayabilir. Ek bilgilerin, kararınızda ek bir düzelmeye yol açmayacağı bir noktada kararınızı vermelisiniz. Ancak, bu noktanın belirlenmesi her zaman kolay değildir. Ancak, her bir bilgi kırıntısına sahip oluncaya kadar kararınızı bekletmeyi bir alışkanlık haline getirirseniz, bu takdirde işler umulmayacak kadar uzayacaktır. Zaman zaman bir kararın 'bir süre üzerinde uyumak' iyi sonuçlar verebilir. Ancak bunu da usul haline getirmemek gerekir.

ÖNERİ : Her karar için, bir karar verme noktası vardır. Bazı kararlarınız için süreyi kısaltmaya çalışın. Acele karar verici olmamakla birlikte, kararlarınızı sürüncemede de bırakmayın. Kısa bir deneyim süresi, çeşitli kararlar için uygun zamanlamayı öğrenmenize yardımcı olacaktır.

6. Çoğu kişiler zaman tasarrufu için birçok yollar bulabilirler

YANLIŞ. Zaman tasarrufu için herhangi bir yol yoktur. Bütün yapabileceğiniz zamanı harcamaktır. 'Zamanı tasarruf ediyorum' dediğinizde, belirli bir iş için daha az zaman harcadığınızı kastediyorsunuz. Ancak bu 'tasarruf edilen' zaman, ilerdeki kullanımlar için bir yerde biriktirilemez. Bütün zaman cari zamandır. Hepsi 'şimdi' harcanmalıdır. Çok sık olarak kişiler bir alana harcadıkları zamanı kısaltırlar. Fakat diğerleri boşluğu doldurur. Parkinson yasası ('işler, yapılması için mevcut bulunan zamanı dolduracak şekilde gelişirler') son derece gerçektir ve zamanın tasarruf edilmesi hiçbir zaman gerçekleşmez.

ÖNERİ : Zamanı nasıl tasarruf edebileceğiniz üzerinde düşünmekten vazgeçin. Onun yerine zamanı nasıl harcamanız gerektiğini düşünün. Zamanınızı daha iyi yönetmenin tek yolu, onu daha iyi sarf etmektir.

7. Zamanın daha iyi kullanımı, esas itibariyle çeşitli işlere harcanan zamanların azaltılması yoluyla olur

YANLIŞ. Zamanın iyi yönetimi, her faaliyete uygun miktarda zaman harcamayı gerektirir. Bazı işler için bu, sürenin azaltılması diğerleri için ise ayrılan zamanın

artması demektir.

Buna göre mesela toplantılara harcanan zamanın azaltılması (toplantı sayısını azaltmadan, hatta belki de arttırarak), rasgele görüşmeler, rapor ve yazışmalar ve benzer faaliyetler için ayrılan sürelerin gözden geçirilmesine çalışılmalıdır.

Diğer yandan ise planlamaya, düşünmeye, astların geliştirilmesine ve diğer önemli faaliyetlere ayrılan sürelerin arttırılması yararlı olur.

ÖNERİ : Bütün faaliyetlerinize bakınız. Her birinin önem derecesini, yapmak istedikleriniz açısından değerlendiriniz. Hangilerine ayrılan zamanın azaltılabileceğine ve hangilerinin arttırılabileceğine karar verin. Hiç yapmadığınız ve yapılması gereken işleri bulunuz. Faaliyetleriniz daima amaçlarınızla tutarlılık içinde olmalıdır.

8. İşiniz insanlarla uğraşmak olduğuna ve bütün insanlar da önemli olduğuna göre öncelikler tesis edemezsiniz.

YANLIŞ. Bütün insanlar önemli olabilir. Fakat sizin uğraştığınız konular ve onlara dahil olan tüm kişiler eşit öneme sahip olamaz. Organizasyonunuzda, işlerinize diğerlerine göre daha fazla etkide bulunan kimseler var mı? Gerçekte herkese eşit muamele yapıyor musunuz? Bu, bireylerin diğerlerini göz ardı etmek ya da insan değerini küçük görmek değildir.

Bu varsayımın arkasına gizlenen kişiler, genellikle zor kararları vermek istemeyenlerdir. Tüm kişiler insan olarak önemlidirler; ancak faaliyetler, talepler, baskılar ve sorunların öne sürdüğü kişiler eşit öneme sahip değildirler.

ÖNERİ : Konuları kişilerden ayırmayı öğreniniz. Sabırla fakat ısrarlı, kibar fakat açık sözlü, diplomatik fakat kararlı olunuz. Önemli amaçlarınızı yerine getirmek için zamanınızı yönetirken, bazı kişilere nasıl davranılacağı konusunda zor kararlar vermeniz gerekebilir.

9. Yetki devri, zamanınızın önemli bir kısmını serbest bırakır ve bazı sorumluluklarınızı ortadan kaldırır.

YANLIŞ. Uzun vadede yetki devri size zaman kazandırabilir, ancak sorumluluklarınızı asla ortadan kaldırmaz. Gerçekte yetki devri, daha fazla toplam sorumluluk yaratır. Bir görevin devredilmesinden sonra sorumlu hala devreden kişidir ve üstlerine hesap vermesi gereken kişidir. Eğer görevi uygun şekilde devretmiyorsa, bunun öğrenilmesi belli bir süre alacaktır.

Astlarınızı eğiterek kendilerine devredilen yetkilerle ilgili işleri doğru yapmalarını öğretiniz. Kısa vadede bu, işleri bizzat yapmanızdan daha uzun süre alabilir. Ancak yetki devrindeki gelişmeler son derece sakıncalıdır. Sadece astların işlevinin ellerinden alınmasına değil (çünkü onlar yapabileceklerine göre onların işleridir) bir ayrıntılar dağı altında kalınmasına yol açacaktır.

Kişi sayısı kadar yetki devretmeme sebebi vardır. En sık dile getirilen sebepler, astlara güvenilmemesi, yanlış yapma korkusu ve zaman yetmezliğidir. Bunlara karşı yetki devretmemenin olası sonuçları düşünülmelidir. Aşırı yüklenme, astların gelişmemesi ve buna bağlı olarak moral çöküntüleri ve tüm organizasyonun bozulması olası sonuçlardır.

ÖNERİ : Bütün faaliyetlerinize bakınız. Yapılması gerektiğini düşündüklerinizi elimine edin. Geri kalanlardan hangilerinin sizce yapılması gerektiğine karar verin. Bundan artanların astlarınıza devredilmesi için bir plan yapın. Bu, astların eğitilip geliştirilmesi için zaman harcanması anlamında ya da kendiniz ve işleriniz hakkında yeni bir biçimde düşünmeniz anlamına gelebilir. Ama her şeye rağmen sonuçta siz, astlarınız ve kuruluşunuz fayda görecektir. Yetki devri, ileride zaman kazanmak için şimdi zaman harcamak demektir. Yani bir çeşit zaman yatırımdır. Astlarınızı eğitip onlara sistemli

şekilde daha fazla yetkiler vermeye başlayınız.

10. 'Sessiz bir saat' bulabilme genellikle imkansızdır ve özellikle küçük ofislerde imkansızdır.

YANLIŞ. Hemen hemen herkes, hiç kesilmeden önemli projeler üzerinde yoğunlaşabilecek bir zaman parçası demek olan 'sessiz saat' i bulabilir. Acaba niçin daha çok kişi 'sessiz saat' kavramından faydalanmazlar? Birçok kimse basit olarak kendi durumlarında böyle bir şeyin olabileceğine inanmaz. Daima astlarına yardıma, onları kontrol etmeye hazır bulunmaları gerektiğine ya da astlarının bu 'sessiz saat' ten dolayı gücenebileceklerine inanırlar. Kendinize böyle bir zaman ayırmadığınızı varsayıp olası sonuçları düşünün. Çabuk yapılması gereken işler, çeşitli kesintiler dolayısıyla daha uzun süre alacaktır. Düşünce zinciriniz kopacak ve yaratıcılığınız azalacaktır. Astlar 'sessiz saat' ten dolayı çok nadiren gücenebilirler. Aksine size istekle yardım edeceklerdir. Özellikle onların da sessiz saat bulmalarına yardımcı oluyorsanız, bu ilişki daha da yapıcı olacaktır.

ÖNERİ : Eğer işiniz, 'sessiz saat' den fayda görebilecek ise onu nasıl yaratabileceğinizi düşünün. Günün en uygun zamanını seçin. Astlarınızla ne yaptığınızı ve nedenlerini müzakere ediniz. Gerek kendinizin gerekse onların sessiz saat bulmaları için astlarınızın işbirliğini sağlayın.

11. Birçok kimse sorunlarını daha sıkı çalışarak çözebilir.

YANLIŞ. Akıllıca çalışmak daima çok çalışmaktan üstündür. Bu varsayım hayatın ilk bölümünde başlar. Çocukluk çağlarında gayret gösterilmesi, biraz daha sıkı çalışılması, nasihat edilir ve yerine getirilmesi halinde bazı ödüller almır. Şüphesiz ki sorun basit değildir. Bazen çok çalışmak en iyi yoldur. Fakat çoğu kimse bir diğer yol aramaz. İşi kısaltmanın bir yolu olabileceğini, bazı adımların elimine edilebileceğini, bazı parçaların birleştirilebileceğini ve daha kolay çalışırken de daha çok iş yapılabileceğini çoğu kişi düşünemez.

Yanlış bir işin çok çalışarak yapılmasının faydası yoktur.

Daha çok iş yapmanın yolunun sadece çok çalışmak olduğuna inananlar, fazladan saatlerce çalışsan, her gece eve iş götüren, stres ve tansiyon ile başı dertte olan gereksiz yere vücutlarını cezalandıran ve yine de sonuç alamayan kişilerdir.

ÖNERİ : Çok değil akıllıca çalışın. Yapmanız gereken işlerin sayısını azaltacak yollar bulmaya çalışın. İşi daha kolay veya çabuk yapılabilir hale getirin. İş akışını zaman zaman analiz ederek, her şeyin düzenli gittiğinden emin olun.

12. İşleri üzerinde verimli olarak yoğunlaşabilen kimseler en etkin icracılardır.

YANLIŞ. Verimlilik mutlaka etkinliğe yol açmaz. Çoğu kişi genellikle verimlilikle etkinliği eş sayarlar, ancak ikisi çok farklıdır. Verimlilik bir şeyi yapmanın fiyatı ya da faydalanılan kaynakla ilgilidir. Bunlar genellikle para, harcanan malzeme ve gerekli insan sayısı cinsinden ölçülendirilir. Verimli olmak için, verilen bir işi en az kaynak kullanarak yapmak yeterlidir. Diğer yandan etkinlik, amacın yerine getirilmesiyle ilgilidir. Amaca ulaşılır ya da ulaşamaz.

Verimlilik bazen 'maliyet-etkinlik' şeklinde ifade edilir ve genellikle maliyetin etkinliğe veya girdilerin çıktılara oranı olarak belirtilir.

Çoğu kimse daha verimli olmayı hedef edinip, bunun kendilerini daha etkin kılacağına inanırlar. Sonuçta son derece verimli olabilirlerse de, amaçlarının çok az bir kısmını gerçekleştirebilirler. Peter Drucker'in gözlemlediği gibi, 'doğru şeylerin yapılması, şeylerin doğru yapılmasından daha önemlidir'.

ÖNERİ : Önce etkinliğe ondan sonra da verimliliğe yoğunlaşınız. Önce, ne yapmanız gerektiğini belirleyin. Ondan sonra o şeyi en verimli nasıl yapacağınızı düşünün. Doğru şeyleri, doğru şekilde yapınız.

13. Eğer işinizi kendiniz yaparsanız, daha az sürede daha çok iş yaparsınız. Diğer bir deyimle, 'İşinin yapılmasını istersen, kendi işini kendin yap', her şeye rağmen iyi bir tavsiyedir.

YANLIŞ. Kendi işini kendi yapmak, kısa vadede daha iyi ve hızlı görünebilir. Ancak, uzun vadede ne daha hızlı ne de daha iyidir. Yalnız sizin daha doğru, iyi ve hızlı yapabileceğinize inandıkça, çok az yetki devredersiniz. Bu büyük ve aşılmaz bir engel oluşturabilir. Bu, astlarınızı eğitip geliştirmeyi ihmal etmenize ve giderek, makul ölçülerden fazla iş yüklemenize, rutin ayrıntılara daha çok girmenize ve sonuçta tüm işleri 'yukarıda' bitirmenize (aksi olması gerekirken) yol açar. Meslek hayatınıza başladığınızda tamamen kendi performansınızla ilgilisiniz. İşinizi daha iyi yaptıkça daha hızlı yükselirsiniz. Bu yükselmeler, yönetsel işlere yol açar ve yetki devri sorunları başlar. Evvelce yükselme ve diğer ödüller yalnız sizin performansınıza bağlıyken bu defa başkalarının performansına bağlı hale gelir. Siz bu durumda ancak astlarınızın eğitim ve gelişmesinden vazgeçerek, özellikle kritik anlarda kendi performansınıza güvenebilirsiniz.

ÖNERİ : Sonuç almadaki yeteneğinizin, astlarınızın performanslarına sıkı sıkı bağlı olduğunu kabul ediniz. Başarı, sadece sizin gayretinizin değil, birlikte çalıştıklarınızın kolektif çabalarının bir sonucu olabilir.

Yeteneğiniz de, zamanınız da, sınırsız olabilir. Eğer astlarınızı geliştirmezseniz, gelecekte yeteneğiniz de zamanınız da sınırlı hale gelecektir. Yukarıdaki varsayımın kısa vadedeki aldatıcılığına kanmayın.

'Kendi işini kendi yapmaya' eğiliminiz arttıkça, zamanınız daha kötü kullanılmaya gidecektir. Muhtemelen, görelî olarak daha az önemli şeylere gereğinden fazla zaman ayırmaya başlayacak, sadece sizin yapabileceğiniz işler için yeterli zaman bulamayacaksınız.

14. Günlük basit işlerin çoğu planlamayı gerektirmez ve çoğu kişi de bunları planlayamaz

YANLIŞ. Eğer zamanınızı kontrol etmek istiyorsanız, basit günlük faaliyetler en çok planlamaya ihtiyaç gösterenlerdir. İnsanların çoğunluğu kendi durumlarını 'özgün' olarak nitelerler. ('Başkaları günlerini planlayabilir fakat benim işim öyle değildir'). İnsanların çoğu krizleri ve çıkmaz durumları iş tanımlarının bir parçası olarak kabul ederler. Bu anlamsızdır. Her şey planlanabilir. Rasgele görünümlü bu hareketli günler dahi bazı motiflere sahiptir. Bazı motiflerin ortaya çıkarılması diğerlerine göre daha güçtür ama mevcuttur. Bu motifleri keşfediniz ve böylece gelecekteki olayları tahmin edebilecek ve böylece onları planlayıp zamanlayabilecek anahtarlara sahip olunuz. Günlük olayları planlayamamak, işleri rasgele gidişe bırakmak demektir. Her ne vuku bulursa o olay zamanın kontrolünü elinizden alır. Kadercî yaklaşımı bozmak için planlamalısınız.

ÖNERİ : İşinizdeki motifleri belirleyebilmeniz için günlük zaman kaydı tutunuz. Daha sonra bu bilgileri her günün planlaması ve zamanlaması için kullanın. Planlarınızda, her şeye rağmen 'unutulmayan'lar için yer bırakın. Planlarınızda erken faaliyetlere ağırlık verin.

Sabah geçince, gün de gider.

15. Önceliklere göre çalışmak daima mümkün değildir.

YANLIŞ. Sadece mümkün olmakla kalmayıp ayrıca mutlak zorunluluktur. Çeşitli görevlere, öncelik esasına göre yaklaşmadığınız takdirde zamanınızın kontrolünü asla ele geçiremezsiniz. Zamanı yönetmek, onu mümkün olan en iyi yolda harcamak demektir.

Her şey eşit öneme sahip değildir. Öncelikleri tesis edip onları uymakta hata yaptığınızda, daha önemli işleri ihmal etmek pahasına daha az önemli olanları yapıyorsunuz demektir. Öncelik esasına göre çalışmayı öğrenmek, planlamayı ve ayrıca da sürekli dikkat ve karşılaştırmalar yapmayı gerektirir.

Yaptığınız plandan sapma durumu ile karşı karşıya kaldığınızda durup kendinize şunu sorunuz:

‘Planlamış olduğumdan daha önemli ne oldu ki planımı değiştiriyorum?’ Eğer yeni olay gerçekten daha önemli ise devam edin ve planınızı bozun. Eğer daha az önemli ise –ki genellikle böyledir- planınızı bozmamaya ve mesela yeni işi ertelemeye ya da başka bir zamana planlamaya çalışın.

ÖNERİ : Öncelikleri bir çalışma adeti haline getirin. Sürekli olarak kendinize, ‘Zamanımın en iyi kullanım şekli nedir?’, ‘Daha önemli olan nedir?’. Önem daima, erişmek istediğiniz amaçlara göre oluşur.

16. Sorunu bulmak kolaydır, zor olan çözümün bulunmasıdır.

YANLIŞ. Problemin doğru teşhis edilemeyişi, onun çözümünü engelleyen en önemli unsurdur. Teşhisi bir yana bırakıp doğrudan çarelere atlamak çok yaygın bir eğilimdir. Bu eğilimin sonucu, probleme dokundurulmadan bir yanda dururken, onun belirtileri (semptomlar) ile meşgul olunmasıdır.

Denebilir ki 100 problemin 90’ının çözümünde bu hata yapılmaktadır. Problem yerine onun semptomları ile uğraşmak! Problemin doğasını anlamak için, muhtemelen bilgi toplamanız gerekecektir.

Örneğin ‘kesintiler’ in sorun olduğunu hemen söylemeyin. ‘Kesinti’’lere ne (ler) in sebep olduğunu, hangi sıklıkta meydana geldiğini bulmaya çalışın

Bu yaklaşımla çoğu problemin, kendi çözümünü kendi içinde taşıdığını göreceksiniz.

ÖNERİ : Semptomları ve problemleri birbirine karıştırmayın sorunun tam doğasını anlayabilmek için bilgi toplayınız. Çözümün çok kolaylaşacağını ve daha iyi işleyeceğini göreceksiniz.

17. Heba edilen zamanı azaltmanın iyi bir yolu, yönetsel fonksiyonlarda bazı kestirme yolları (kırparak) aramaktır.

YANLIŞ. Yönetsel fonksiyonlardaki çoğu kestirme yollar sonuçta büyük zaman kaybına yol açar. Sürekli zaman baskısı altında bulunduğu çoğu yönetici, fonksiyonlarının bir bölümünü kesip atmaya çalışır.

Maalesef bu gibi kırpmalarda daima, sadece yöneticinin yapabileceği en önemli fonksiyonlar (planlama, astların geliştirilmesi gibi) ve daha az önemli fakat acele işler ön safa gelir.

Her zaman acele işler önemli işlerin önüne geçiyorsa o zaman bir sorunun yaratılmakta olduğunu biliniz. Şüphesiz ki acele işler yapılmalıdır. Ancak acele ‘görünümlü’ işlerin ‘gerçekten’ acele olup olmadığına bakılmalıdır. Ayrıca ‘gerçekten acele’ işlerin de yöneticiler tarafından yapılma zorunluluğu yoktur.

Acele işler kısa vadeli sonuç üretenlerdir. Önemli işler ise uzun vadeli sonuçlara yol açarlar. Önemli işleri kestirmeden atlayan yöneticiler bir süre sonra müthiş zaman sorunlarıyla karşılaşır.

ÖNERİ: Bütün faaliyetlerinize bakın. Amaçlarınıza göre hangileri daha önemli, daha az önemlidir? Rutin ve gereksiz işler için kestirme yollar arayın. Gerçekten önemli işler için yeterli zamanı ayırdığınızdan emin olunuz.

18. İnsanları çoğu, zamanlarını nasıl harcadıklarını bilirler ve en büyük zaman israf nedenlerini kolayca teşhis edebilirler

YANLIŞ. Çok az kimse gerçekten zamanı nasıl harcadığını bilir. Buna inanmıyor musunuz?

Geçtiğiniz haftada ne yaptığınızı tam olarak hatırlamaya çalışınız. Bir çok kimse gibi, yapmış olduğunuz şeylerin çoğunu hatırlayamayacaksınız. Niçin?

Çünkü bir çok davranışımız alışkanlıklar nedeniyledir. Adetler, otomatik davranışlardır. Bir alışkanlığınızı yaptığımızda, faaliyetiniz üzerinde yoğunlaşamaz, önceden oluşmuş rutin ve motifleri izlersiniz.

Hatta işiniz, özgün görevlerden oluşmuşsa bile, muhtemelen yaklaşımlarınız rutin şekildedir.

Zaman alışkanlıklarınızı gerçekten biliyorsanız çok kolaylıkla kötü zaman harcayabilirsiniz. Zaman motifleriniz, yapmak istediklerinizle uyumsuz hale gelebilir ve şüphesiz olarak zaman israf etmeye başlarsınız. Çoğu kimse her gün en az iki saatini heba eder.

ÖNERİ : Kendinize bir zaman cetveli tutun.

Bir veya iki hafta için kullandığınız zamanları kaydedin. Zaman alışkanlıklarınızı ve motifleri keşfedin. Nerelerde zamanınızın israf edildiğini bulun. Bulduklarınız sizi çok şaşırtabilir.

19. Eğer zamanınızı gerçekten iyi yönetseydiniz, bir robot gibi çalışıp yaşadınız.

YANLIŞ. Yalnızca zamanınızı iyi kullanabildiğiniz takdirde –hayatınızın her alanında önemli olanları yaparak- aradığınız özgürlüğe sahip olabilirsiniz.

Başarının nasıl tanımlandığına bakılmaksızın, psikologlar çok az kimsenin kendilerini başarılı hissettiklerini söylerler. Bunun sebebi, kişilerin amaçlarının bulunamayışdır. Çoğu kimse, belirli bir amaç olmadan bir faaliyetten diğerine atlarlar ve işlerin kendi kendisine olacağını ya da onları başkalarının yapacağını sanırlar.

Zamanınızı yönetmek, zamanın sizi değil, sizin zamanı kontrol etmenizdir. Zamanı kontrol etmek için planlamalısınız. Olaylar kendiliğinden, tesadüfen olmazlar. Olaylar, genellikle insanlar istediği için olurlar. Planlama, amaçların belli olmasını gerektirir. Amaçlar bulunmaksızın planlanacak bir şey de yoktur.

Bu, robot gibi anlamsız ve rutin bir biçim değildir. Aksine özgür ve dinamik bir yaklaşımdır. Zamanını planlayan kişiler canlı, değer verdiği şeyleri gerçekleştiren kişilerdir.

ÖNERİ : Amaçlarınızı açıklığa kavuşturun.

Hayatınızda gerçekten ne yapmak istiyorsunuz? Evde, işte ve eğlencede amaçlarınız nelerdir? Bunları belirledikten sonra, zaman kullanımınızla bu amaçları karşılaştırın. Zamanınızı daha iyi planlayın. Zamanınız, hayatınızdır. Zamanınızın israfı, hayatınızın israfıdır. Hayatınızı niçin yaşamıyorsunuz?

20. En sıkı çalışan, meşgul ve aktif kişiler, en iyi sonuçları elde edenlerdir.

YANLIŞ. Meşgul ve aktif olmak mutlaka sonuç almak anlamına gelmez. Bu kavram bizlere çocukluğumuz sırasında ebeveyn ve öğretmenlerimiz tarafından sürekli olarak yapılan ‘meşgul bulunmak’ telkinlerinden doğmuştur.

İş hayatında ise yöneticilerin, astlarını sürekli meşgul tutmak yolundaki gayretleriyle kuvvetlenir. Çok azımız bu ‘meşgulliyet’ tuzağından kaçabiliriz. Çok azımız, ne yaptığımızı düşünmeye daha çok zaman harcamaya çalışırız. Fiziksel aktiviteler, zihni

faaliyetlere göre daha değerli görünür. Bunun bir sonucu olarak da çoğumuz düşünüp plan yapmak yerine 'bir şey yapmayı' tercih ederiz.

Bu tür faaliyetler kişiyi hiçbir yere götürmez. Zaman harcatır, ancak geriye bir 'icra' getirmez.

Yüksek öncelikli işlere hemen hemen katkısı olmayan düşük değerli faaliyetlere gereğinden fazla zaman harcanır.

ÖNERİ : Her gün, faaliyetleriniz hakkında düşünmek için biraz zaman harcayın Her faaliyetiniz amaçlarınıza ne kadar katkıda bulunuyor? Halen yapmadığınız hangi faaliyetleri yapmanız gerekir?

Faaliyete geçmeden önce düşünmek genellikle daha iyi sonuçlara götürür.

21. Gerçekten, zamanınızı kontrol edip yönetmeye çalışsaydınız, bir çok tahmin edilemeyen fırsatı kaçırabilirdiniz

YANLIŞ. Fırsatları kaçırmış olamazsınız, çünkü zamanınızı iyi kullanmadığınız için fırsatları izleme imkanınız azdır.

İyi zamanın yönetimi, marjinal faaliyetlere ayrılan zamanların azaltılıp, daha önemli faaliyetlere zaman ayırabilmesini sağlar.

Etkin olarak zamanını kontrol edebilen kimseler, beklenmeyen fırsatlardan yararlanmak açısından en iyi durumda olanlardır.

ÖNERİ . Amaçlarınıza ve zamanınızı nasıl kullanacağınıza bir göz atın.

Faaliyetleriniz amaçlarınızla tutarlı mı? Zamanınızı kötü kullandığınız için ne kadar fırsat kaçırdınız?

Zamanınızın kontrolünü elde tutun ve fırsatları değerlendirebilecek imkanlara sahip olun.

22. Zaman yönteminde sorun, ani davranışlara izin vermeyişi, dinamik bir hareket şekli yerine mekanik bir yaşam biçimi gerektirmesidir.

YANLIŞ. Zamanını iyi yöneten kimseler, yeni fırsatları izlemek ve ani davranışlar için daha çok zamana sahiptirler. Ayrıca bundan herhangi bir suçluluk duymadan yaparlar. Dolayısıyla yapmaktan hoşlandığınız diğer şeyleri yapmak için çok zamanınız olacaktır.

ÖNERİ : Hayatınıza renk katabilecek bazı şeyleri de zaman programınıza katın.

Sizi eğlendiren şeyler için zaman bulmak motivasyonu, sizi zamanınızı yönetmeye götürebilir.

Mesela bir sabahınızı boş bırakın. O sabah ne istiyorsanız onu yapın.

23. Amaçlarınızı yazmanıza gerek yoktur.

YANLIŞ. Amaçlarınızı yazmak, üç nedenden dolayı önemlidir.

Birincisi, onları açığa kavuşturmanızı sağlar.

Amaçlarınız hakkında sadece bir zihin notunuz var ise, muhtemelen sisli ve zayıf tanımlanmıştır. Onları her düşündüğünüzde aynı şekilde hatırlamayabilirsiniz.

İkincisi, amaçlarınızı yazmanız onları unutmamanıza engel olur.

Üçüncüsü ve muhtemelen en önemli amaçlarınızı onlara kendinizi bağlamanıza sebep olur. Amaçların yazılması değerli bir motivasyon tekniğidir.

ÖNERİ . Amaçlarınızı yazıp, önünüzde bulundurun. Onları yazarken şu kıstaslara uyun:

Amaçlar; (1) ölçülenebilir, (2) Spesifik, (3) gerçekçi, (4) birbiriyle uyumlu, (5) zamanlanmış olmalıdır.

24. Elde ettiğiniz sonuçların çoğunluğu, az sayıda kritik faaliyet tarafından oluşturulur.

DOĞRU. Bu gerçek ilk defa Vilfredo Pareto (19. Asır İtalyan ekonomisti) tarafından gösterilmiştir. Daha çok 80-20 kuralı şeklinde bilinir: Sonuçların yüzde sekseni, ona yol açan nedenlerin yüzde yirmisi tarafından oluşturulur.

Bu, başarınızın az sayıda kritik faktör tarafından oluşturulduğu anlamına gelir. Bu yüksek değerli faaliyetlerinizi tanımlayabilir misiniz?

ÖNERİ : Amaçlarınızın gerçekleştirilmesi açısından bazı şeylerin diğerlerinden çok daha değerli olduğunu kabul edin.

Hangilerinin geçekten en önemli olduğunu keşfetmek için bütün faaliyetlerinizi gözden geçirin. Ondan sonra da yüksek değerli faaliyetlere yoğunlaşmaya başlayın.

4. Test Sonuçlarının Değerlendirilmesi

Yukarıdaki 24 soruya verdiğiniz değerlendirilmesi sonunda:

22 ila 24 doğru cevap: Mükemmel - kesinlikle zamanınızı iyi kullanıyorsunuz.

19 ila 21 doğru cevap: İyi – 1. Sınıf bir zaman yöneticisi olma yolundasınız.

16 ila 18 doğru cevap: Orta – Hala iyi sayılabilirsiniz ancak varsayımlarınızı gözden geçirmelisiniz.

16'dan az doğru cevap: Zayıf – Zamanınızı daha iyi kullanmak için varsayımlarınızı değiştirmelisiniz.

.....