

kış 2001

## ZAMAN YÖNETİMİ

**Doç. Dr. Nezahat GÜÇLÜ**

Gazi Üniversitesi, Gazi Eğitim Fakültesi

*Zaman yönetimi ilk kez, meşgul yöneticilerin zamanlarını daha iyi organize etmelerine yardımcı olmak üzere bir eğitim aracı olarak Danimarka'da doğup dünyaya yayılmıştır. Şimdi her yanda faaliyet gösteren bir milyar dolarlık bir sektör haline gelmiş durumdadır. Zaman yönetiminde temel düşünce, günün her küçük diliminin daha iyi planlamasının yöneticilerin daha verimli hareket etmelerini sağlayacak olmasıdır. Zaman yönetimi, acil olmakla birlikte o kadar da önemli olmayan günlük olayların baskısından kaçınmak için, açık önceliklerin ortaya konulmasını da savunur. Zaman yönetimiyle ilgili çeşitli yaklaşımlar ortaya atılmıştır. Her yaklaşım değerlidir ve önemli katkılarda bulunabilir. Ancak, bu yaklaşımların bazılarında gitgide artan bir çaba harcadığımız halde sonuçlarda anlamlı bir gelişme olmaması, temel bir paradigma sorununun göstergesidir. Bu çalışmada, zaman yönetimiyle ilgili bazı kavramlar, yaklaşımlar ve zaman yönetimi araçları incelenmiştir.*

Zaman paha biçilmez bir kaynaktır. Belirli bir ritimle amansızca akar gider. Geçen zamanı geri döndüremeyiz. Zaman demokratik bir şekilde paylaşılan bir kaynaktır. Hepimizin günde 24 saati, her haftada yedi günü vardır. Zamanı satın alamayız, biriktiremeyiz, ödünç alamayız, çalamayız, hiç bir şekilde değiştiremeyiz. Tek yapabileceğimiz sahip olduğumuz zamanı en iyi şekilde değerlendirmektir (Scoot, 1999).

Einstein, vücudumuzun algıladığı zamanın duvardaki saatin gösterdiği zamana göre daha hassas olduğunu farketmişti. Vücudumuzun algıladığı zamana "beden günü" denilmektedir. Bunun başlangıcı, saatin bulunuşundan çok daha eskilere, canlının gelişiminin derinliklerine uzanmaktadır. Beden saatinin kontrol mekanizmasının beynin hipotalamus bölgesinde olduğuna inanılmaktadır. Beden saatini gözlemleyenler beden kimyasındaki düzenli değişikliklerin bağışıklık sistemini, kalp atışını, kan dolaşımını düzenleyen yedi günlük ritimlerden söz etmektedirler. Demek ki, tek takvim, kaynağını astronomik olaylardan alan duvardaki takvim değil (Boslough, 1990. Akt. Ekici, 1999).

## nezahat güçlü

Ehrata göre, eğer iç ritimlerimizi iyi kullanmazsak sıkıntı çekeriz: Öğleden sonra uyuklamaları, pazartesi sendromu, hatta uyku bozuklukları ve depresyon duvardaki saatle vücudumuzdaki saat arasındaki uyumsuzluğun sonuçları olabilir (Boslough, 1990. Akt. Ekici, 1999). İnsan zamanını yönlendirme konusunda güçsüz bir varlıktır. Diğer canlılar gibi insanın da bir "biyolojik saati olmakla birlikte, psikolojik deneylerin göstermiş olduğu gibi, güvenilir bir zaman duygusuna sahip değildir.

Zamanın tek bir davranışı vardır: Durmadan akar. Toplanamaz, depolanamaz, tekrarlanamaz ve harcanır. İnsan sınırlı bir yaşama sahip olduğu için zamanı etkin kullanmak zorundadır. Zamansızlıktan yakınanların bir çoğu zamanı iyi kullanmasını bilmeyenlerdir. Tıpkı diğer kaynaklar gibi, zaman da etkili bir biçimde değerlendirilebilir veya boşa harcanabilir (Mackenzie, 1987: 14).

Zamanla ilgili pek çok tanım yapılmıştır. Bunlardan bazıları aşağıda verilmiştir.

Newton'a göre "zaman tek yönde durmaksızın akar". Einstein'a göre ise, "zaman olayları oluşuna göre sıralayan ve olaylara anlam veren bir boyuttur" (Boslough, 1990: 15).

"Zaman, olayların geçmişten bugüne gelip, geleceğe doğru birbirini takip eden kesintisiz bir süreçtir" (Smith, 1998: 24).

"Zaman, insan yaşamının yerine göre uzun ya da kısa süreli, yinelenmesi olanaksız, başlangıcı ve sonu belli, saatle ölçülebilen bir bölümdür" (Tezcan, 1982: 7).

"Zaman, arkaya arkaya dizilmiş olayların ve olguların algılanmasıdır. Zaman olayları ölçebildiğimiz bir süreçtir" (Açıkalın, 1998: 113).

Zaman yönetimi ise, ilk kez meşgul yöneticilerin zamanlarını daha iyi organize etmelerine yardımcı olmak üzere bir eğitim aracı olarak Danimarka'da doğup dünyaya yayılmıştır. Şimdi her yanda faaliyet gösteren bir milyar dolarlık bir sektör haline gelmiş durumdadır.

Zaman, her meslekten bireyler üzerine baskı yapan evrensel bir kaynaktır. Zaman yönetimi, zihinde oluşan planların günlük yaşama dökülerek gün ve gün gerçekleştirilebilmesidir (Cüceloğlu, 1999: 287).

Zaman yönetiminde temel düşünce günün her küçük diliminin daha iyi planlanmasının yöneticilerin daha verimli hareket etmelerini sağlayacak olmasıdır. Zaman yönetimi, acil olmakla birlikte o kadar da önemli olmayan

## nezahat güçlü

günlük olayların baskısından kaçınmak için, açık önceliklerin ortaya konulmasını da savunur (Koch, 1999: 165).

Zaman yönetimi aslında bir öz yönetimdir; yaşadığımız olayların kontrolünü sağlamaktır; bireyin kendisini yönlendirerek olayları yönetmesidir. Yaşadığımız olayların ne kadarı bizim istediğimiz gibi gerçekleşiyor? Ne kadarının oluşmasını biz belirleyebiliyoruz? Olayların meydana gelmesindeki etkilerimiz nelerdir? Bütün bu soruların cevabı bizim zamanımızı yönetebilmedeki başarımızı göstermektedir.

**Zamanı Planlamak**

Zaman yönetiminde temel hedef, bireyin kendisini ve işlerini yaşanan zaman süresi içinde istenen düzeyde planlamasıdır. Gerçekten de zamanın planlanması, en verimli biçimde kullanılması çeşitli sorunları engellemektedir. Zaman planlamasının uygulanmasında başarılı olmak için dikkat edilecek hususlar şunlardır (Türkel, 1999: 283):

- Zor olandan kolay olana doğru işleri yapmak.
- İşleri planlanan güne ve saate göre yaparak, sürüncemede bırakmamak.
- Bir işi bitirmeden diğerine geçmemek.
- Eldeki işe tüm enerji ile sarılmak.
- Yaratıcılıkla ilgili faaliyetler için zaman ayırmak.
- Rutin işlerden kaçınmak.
- Gereksiz ayrıntılardan uzak durmak.
- Toplantılarda gündemi kullanmak.
- Toplantıları zamanla sınırlamak.
- Engellenmeden çalışabilecek saatleri belirlemek.
- Çalışmayı engelleyen faktörleri saptayarak ve bunları ortadan kaldırmak için önlemler almak.
- İş paylaşabilecek eleman yetiştirmek.

Profesyonel çalışan herkes zamanını akıllıca planlamak ve kullanmak zorundadır. Aşağıdaki hususlar sık sık ortaya çıkıyorsa etkin bir zaman planlaması yapılmıyor demektir (Eren, 1998: 102):

- Devamlı olarak iş yetiştirememe endişesi ,

## nezahat güçlü

- Görüşeceğimiz kişiler ve ziyaretçileriniz için zaman ayıramama ,
- Hiç bir şey yapmadan gücünü boşa harcama duygusu,
- Görülmesi ve ziyaret edilmemesi gereken kişileri görememe,
- Cevap verilecek mektuplara cevap bulamama ,
- Akşam yemeğinden sonra yapılacak işlerin stresi ,
- Telefon görüşmelerini yetiştirememe, ve
- Verimsiz, meşguliyetlerle dolu, boş bir gün geçirme duygusu ile yorgunluk, üzüntü ve stres.

Zamanın etkili olarak kullanılabilmesi için dört aşamalı bir yol takip edilmelidir (Gümüş, 1999: 391- 392):

*1. Öncelikle bir zaman kütüğü hazırlanır.* Zaman kütüğü bir insanın, günlük zamanını nasıl harcadığını analiz etmeye yarayan bir araçtır. Bu analizi yapabilmek için, 24 saat, 15'er dakikalık dilimler halinde bölünür. Bir hafta süreyle yapılan işler kaydedilir. Daha sonra hangi işler için ne kadar zaman harcadığı belirlenir. Burada gereksiz olarak yapılan işlere veya önemli olanlara ne kadar zaman ayrıldığı açığa çıkacaktır.

Bir çok yönetici, böylesine bir kayıt cetvelini sürekli olarak tuttuğu gibi düzenli olarak her hafta da sonuçları kontrol eder. En azından etkin yöneticiler iki üç ya da dört haftalık bir süre için zaman kaydı tutarlar. Her denemeden sonra da, zaman kullanım cetvelleri üzerinde yeniden düşünülmeli ve gerekli düzenlemelere gidilmelidir. Zaman kullanımını pratikle geliştirilebilir, üzerinde denetim kurmaya yönelik sürekli bir çaba, zamanı boşa harcamayı engelleyebilir.

*2. Daha sonra günlük zamanın nasıl kullanılacağını gösteren bir plan hazırlanır.* Bu planın yazılı olması şart değildir. Ancak ertesi güne mutlaka planlı girmek önemlidir. Bu plan hazırlanırken şu hususlara dikkat edilmelidir: Günlük, haftalık işler tespit edilir. Bunun için yapılması düşünülen işlerin nedenleri araştırılır, faydası belirlenir. Bu işin hiç yapılmaması durumunda ne olabileceği düşünülür. Bu işi bir başkasının yapıp yapamayacağı üzerinde durulur. Her gün altı önemli iş, en önemliden en önemsizine doğru sıralanır.

*3. Hazırlanan plan uygulanır.* Bunun için en önemli iş, öncelikle yapılmalı, en zor işe, en enerjik zaman ayrılmalı, kolay işler, zor işler arasına serpiştirilmeli, önemsiz işler, en verimsiz saatlere yerleştirilmeli, fazla ayrıntıya girmeden, aşırı titizliğe kaçmadan çalışılmalı, önemsiz kararlar çabuk verilmeli, aynı nitelikte işler aynı grupta toplanmalıdır.

## nezahat güçlü

4. Günün bitiminde, zamanın nasıl harcandığı mutlaka kontrol edilmeli, günün değerlendirilmesi yapılmalıdır.

Cüceloğlu (1999: 291) da benzer şekilde, zaman kullanımında aşağıdaki dört aşamadan söz eder:

1. Aşama: Yapılacakların listesi. Yapılacakların unutulmaması için yapılan listedir.
2. Aşama: Takvimleme. Yapılacak işleri zaman sırasına koyma işidir.
3. Aşama: Önceliklerin belirlenmesi. Yapılacak işlerin önemine göre öncelik tanınması.
4. Aşama: Zamanı yönetmeyi değil, yaşamımızı yönetmeyi odak aldığımız zaman ortaya çıkar. Bu aşama, zamana ve ürünlere yönelmek yerine kişilere ve etkili olmaya yöneliktir. Kısaca üretim ve üretim kapasitesi dengesi üzerinde durur.

### Zaman Değerlendirme Yöntemleri

İnsanlar bir işi yapabilmek için gerekli olan zaman sahip olmalıdır. Yeterli zaman olmaması durumunda aşağıdaki üç seçenekten birine başvurulabilir (Quik, 1999: 61):

1. Bireyler kendi bildiklerini okur ve onun için yönetime pek önem vermezler.
2. Fazla mesai primlerini maliyete eklerler.
3. Her işi kestirmeden yapar, gereksiz yere riske girer ve insanlara, örgüt kurullarına ve komitelere emri vaki yaparlar.

Zaman yönetiminde zaman yetersizliğini ya da fazlalığını değerlendiren bazı yöntemler vardır. Bunlar aşağıda açıklanmıştır.

İşini doğru yapabilmesi için işgörene yeterli zamanın tanınması gerekir. Yetersiz zaman çalışanların sıkıntıya girmesine neden olur. Ama çok fazla zaman olması da örgütü sıkıntıya sokar. Bunun için yönetici "zaman değerlendirme yöntemi"ni kullanmalıdır. Yönetici kurum içinde dolaşırken (gün içinde rasgele zamanlarda) üç izlenimi kaydeder (Quik, 1999: 63).

1. Olumlu (yaratıcı) olarak çalışan kişi sayısı.
2. Yapmaları gerekeni yapmayan kişi sayısı.

## nezahat güçlü

3. Yukarıdaki kategorilere girmeyen kişi sayısı (koltuğunun altında bir dosya ile bilinmeyen bir hedefe doğru aheste yürüyen birisi).

Birinci gruptakiler %100 aktiftir, ikinci gruptakiler %100 aktif değildir, üçüncü gruptakiler ise, %50 aktif %50 aktif değildir.

Eğer aktif yüzdesi % 80 civarında ise örgüt en üst performans düzeyinde çalışıyor demektir. Bu herkesin anlamlı bir işle uğraştığı anlamına gelir. İyi çalışan her eleman zamanının %20'sini, "giyim kuşamına" sosyal ilişkilere, ve olayların ritmine ayak uydurmak gibi kişisel uğraşlara ayırmak ihtiyacındadır. Eğer yapılması gereken fazladan bir iş beklenmedik bir anda ortaya çıkacak olursa örgüt bu ilk %20'yi kullanıp durumla baş edebilir. Ama durum bir süre devam edecek gibi görünüyorsa, örgütün kendisi bir baskı altına girecektir. Fazla mesai artacaktır. Burada yönetici, yapılan tüm işlerin aslında gerekli olup olmadığı, doğru olarak planlanıp planlanmadığı ve doğru kişilerin atanıp atanmadığı sorularını sormalıdır. Eğer bu durum içinde baskı süresi gereğinden fazla artarsa örgütün etkinlik ve verimliliği düşecektir (Quik, 1999: 64).

Bir örgütün doğru kişileri çalıştırmadığını anlamak için zamanı değerlendirme yönteminden başka yöntemler de vardır.

### Aktivite Mekanizmasının Analizi Yöntemi

Bu yöntemde her bir aktivitenin belirlenen zaman birimi içerisinde (gün, hafta, ay, yıl) kaç kez yapıldığını ve bu aktivitelerin iyi yapılabilmesi için ne kadar zaman gerektiğini tespit etmek üzere bir inceleme yapılır. Tüm bu aktiviteler için gerekli toplam zaman hesaplanır ve daha sonra, her saat başına 48 dakika temel alınarak (% 80) bu aktiviteleri yerine getirebilmek için ne kadar insan gücüne gerek olduğu tespit edilir.

Eğer her iş saatini 48 dakika olarak tespit edersek haftada neredeyse 146 saatlik bir iş yükü ile karşı karşıya kalırız. Bir çalışma haftasının 36 saat olduğunu varsayarsak ve bir yılda 45 çalışma haftası varsa (hastalık ve tatiller hariç) bu hesap 4.7 kişiye iş sağlar. Ondan sonra hesaplanan gerekli insan gücü ile işin yürütülmesini organize etmek yönetime düşmektedir (Quik, 1999: 65).

### Pareto Yasası - 80/20 İlkesi

80/20 ilkesinin temelindeki model 1897 yılında, İtalyan ekonomisti Vilfredo Pareto tarafından keşfedildi. Onun bu keşfi zaman içinde bir çok adla anıldı. Bu



## nezahat güçlü

adlar arasında Pareto ilkesi, Pareto Yasası, 80/20 Kuralı, Asgari Çaba İlkesi ve Dengesizlik İlkesi de vardır.

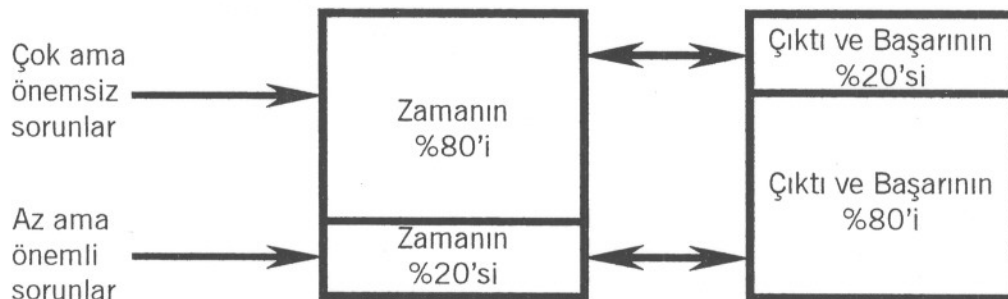
Pareto'nun keşfettiği nedir? Pareto, 19. yüzyıl İngiltere'si'nin servet ve gelir dağılımlarını inceliyordu. Bulgularına göre, en fazla gelir ve servet azınlık bir kesime gidiyordu. Burada belki de pek şaşırtıcı bir şey yoktu. Ancak, o çok önemli olduğunu düşündüğü iki gerçek daha keşfetti. Bunlardan bir tanesi, (ilgili topluluğun tamamının bir yüzdesi olarak) insanların oranı ile sahip oldukları gelir ve servet arasında istikrarlı bir matematiksel ilişkinin varlığıydı. Bir başka deyişle, eğer insanların % 20'si, servetin % 80'ine sahipse, % 10'unun % 65'ine ve % 5'inin de % 50'sine sahip olduğunu güvenilir bir biçimde tahmin edebilirsiniz. Burada püf noktası oranlar değil, servetin nüfus içindeki dağılımında görülen tamir edilebilir dengesizliktir. Pareto'yu gerçekten heyecanlandıran diğer bir bulgu, bu dengesizlik modelinin başka dönemlere ya da ülkelere ait verilerde de tekrarlanmasıydı (Koch, 1999: 14).

80/20 İlkesini, zamanı kullanmaya uyguladığımızda, aşağıdaki sonuçlar ortaya çıkar (Koch, 1999: 163 ):

- Herhangi bir bireyin önemli başarılarından çoğu, zamanının küçük bir bölümünde ortaya çıkar.
- Başarının % 80'i kullanılan zamanın % 20'sinde üretilir; buna karşılık, harcanan zamanın % 80'i çıktı değerinin sadece % 20'sini verir.

Yani, "işte harcadığımız zamanın % 20'si, sonuçların % 80'ini oluşturur ve harcanan zamanın % 80'i sonuçların % 20'sini oluşturur". 80/20 İlkesini Şekil 1' deki gibi gösterebiliriz (Scoot, 1997: 18; Eren, 1996: 102):

Şekil 1. 80/20 İlkesi



## nezahat güçlü

80/20 İlkesine göre, zaman yönetimine şu eleştiriler getirilebilir (Koch, 1999: 165): Zaman yetersiz değildir. Aslında, zamana boğulmuş haldeyiz. Zamanının sadece % 20'sini iyi kullanıyoruz. Ve en yetenekli bireyler için, bütün farkı yaratan çoğu kez küçücük zaman dilimleridir. 80/20 İlkesi, etkinliklerimizin en başta gelen % 20'sine ayırdığımız zaman iki katına çıkardığımızda, haftada iki günlük çalışmayla şu andakinden % 60 fazlasını başarabileceğimizi söyler. Bu, zaman yönetiminin telaşlı dünyasının ışık yıllarınca ötesindedir.

80/20 İlkesi, zamana bir düşman gibi değil, bir dost gibi yaklaşır. Geçen zaman, kaybedilen zaman değildir. Zaman daima dönüp gelecektir. Bunun içindir ki, bir haftada yedi gün, yılda on iki ay vardır ve mevsimler dönüp yine gelirler. İçgöçü kazanmamız ve değer üretmemiz, kendimizi zaman karşısında rahat, sakin ve işbirlikçi bir konuma getirmemizle olasıdır. Düşmanımız olan, zamanın kendisi değil, onu kullanışımızdır. 80/20 İlkesi daha az eylemde bulunmamız gerektiğini söyler. Eylem, düşünceyi kovar. Zamanı çarçur etmemiz, çok fazlasına sahip olmamızdır. Bir proje yürütülürken en verimli olunan zaman, projeye verilen sürenin son % 20'sidir, çünkü işin teslim tarihinden önce bitirilmesi gerekir. Çoğu projede üretkenlik, verilen zamanı yarıya indirerek ikiye katlanabilir. Bu da zamanın kıt olduğunun delili değildir.

### Zaman Tuzakları

Zaman yönetiminde üzerinde önemle durulan konulardan birisi "zaman tuzakları" ya da "zaman yokedicileri"dir. Zaman tuzakları, zamanı kullanma açısından karşılaşılan engeller ya da kesintilerin varlığıdır. Bunlar, sosyal ilişkiler, kişisel ve kültürel özelliklerden kaynaklanabilir. Zaman tuzakları şöyle sıralanabilir (Uysal, 1999:16):

- Gereksiz ziyaretçiler,
- Amaçsız toplantılar,
- Kötü iletişim,
- Yetersiz, yeteneksiz astlar,
- Düzensiz çalışmak,
- Birden fazla işle uğraşma ve bunları bitirmek veya bitirememek,
- Başkalarına yetki devretmemek ama sorumluluk vermek,
- Yanlış bilgi,
- Seyahatler.
- Her işi bizzat yapmaya kalkmak,
- Hayır demesini bilmemek,
- Krizler,
- Telefon görüşmeleri,
- Düzensizlik,
- Disiplinsizlik,
- Yazışmalar,
- Ziyaretçiler,
- Uygun olmayan iş ortamı,
- Yetersiz denetim
- Anlatılanları dinlememek,



## nezahat güçlü

Zaman tuzaklarını azaltmak için, yapılacak işlerin planlanması ve önceliklerin belirlenmesi gerekir. Bir etkinliğin önemi, getirdiği sonuçla doğru orantılıdır. Eğer bir etkinlik sizin temel ilkelerinize, bu ilkeler üzerine kurulu değerlerinize, yaşam felsefenize ilişkin sonuca götürüyorsa, doğal olarak onun önem derecesi artar. Acile hemen tepkide bulunuruz. İhmal edemeyiz. Yapılması gerekir. Önemli olanlar ise, belirgin olarak hemen görülmezler. Kendi girişimimizle bizce önemli işlere zaman ayırmamız ve sonuca gitmemiz, fırsatlar yaratıp değerlendirmemiz gerekir (Scoot, 1997, 18; Cüceloğlu, 1999: 293).

Aciliyet ve önem konuları üzerinde yoğunlaşmak için, aşağıdaki zaman yönetimi tablosuna bakalım.

Şekil 2. Zaman Yönetimi Tablosu

	Acil	Acil değil
Önemli	<p><b>I</b></p> <p>Krizler Çözüm bekleyen sorunlar Belli bir sürede tamamlanması gereken projeler, toplantı ve hazırlıklar</p>	<p><b>II</b></p> <p>Hazırlık yapma Önlem alma Değerlerin belirlenmesi Planlama İlişki kurma Kendini yenileme Güçlendirme</p>
Önemsiz	<p><b>III</b></p> <p>Amaçsız telefon görüşmeleri, ziyaretler Bazı mektuplar, bazı raporlar Hemen yapılması gereken bazı işler Popüler etkinlikler</p>	<p><b>IV</b></p> <p>İvır zıvır işler Bazı telefonlar Zamanı boşa harcayan işler "Kaçış" etkinlikleri İlgisiz yazışmalar - Aşırı TV izleme</p>

Kaynak: Stephen R. Covey. (2000), **Önemli İşlere Öncelik**, (Varlık Yayınları, İstanbul, s. 38).

Görüldüğü gibi etkinliklerimizi dört kare halinde sınıflandırabiliriz. Zamanımızı, bu dört karede betimlenen tarzlardan birine göre harcarız (Covey, 2000: 39):

- I. Kare, hem "acil" hem de "önemli" olan işleri temsil eder. I. Karede zaman geçirmemiz gereklidir. Burası işleri idare ettiğimiz, ürettiğimiz, deneyim ve yargı yeteneğimizi bir çok ihtiyaca ve engele karşılık vermek için devreye soktuğumuz yerdir. Ancak bir yandan da bir çok önemli etkinlik, sürüncemede bırakıldığından ya da yeterince önlem almadığımız ve planlama yapmadığımız için aciliyet kazanır.
- II. Kare "önemli, ama acil olmayan" etkinlikleri içerir. Burası Kalite Karesidir. Uzun vadeli plânlarımızı yaptığımız, sorunları önceden görüp önlemeye

## nezahat güçlü

alıştığımız, başkalarına güç aşıladığımız, okuyarak sürekli mesleki gelişim yoluyla zihnimizin ufkunu genişletip becerilerimizi artırdığımız alan burasıdır. Bu kareyi ihmal etmek, I. Kareyi besleyip genişleterek, tüm zamanlarını bu karede harcayanlar için stres, tükenme ve daha derin bunalımlar yaratır. Öte yandan, bu kareye yatırım yapmak I. Karedeki planlama gereğini azalttığı gibi, önceden tedbir almak da bir çok şeyin aciliyet kazanmasını önler.

- III. Kare, "Acil. ama önemsiz" şeyleri içerir. Burası Yanıltma Karesidir. Acil durumların tozu dumanı, bir önem yanılması yaratır. Oysa asıl etkinlikler, eğer önem taşıyorlarsa, yalnızca başka birisi için önemli olan şeylerdir. Bir çok telefon, toplantı, çat- kapı içeri dalan ziyaretçiler bu alana girer. III. Karede başkalarının öncelik ve beklentilerine karşılık vermek için bir sürü zaman harcarız; ama kendimizi I. Karede sanırız.
- VI. Karede, "aciliyeti de, önemi de olmayan" etkinliklere ayrılmıştır. Burası İsrar Karesidir. Aslında orada hiç zaman harcamamız gerekir. Ama I. ve III. Karelerde koşuşturup boğuşmaktan o kadar bitap düşeriz ki, sırf hayatta kalabilmek için IV. Kareye "Kaçar", sığınırız. Tutkunluk derecesinde sudan romanlar okumak, bir alışkanlık halinde TV showlarını izlemek, ya da işyerindeki çay-kahve molasında dedikodu IV. Kareye ait zaman tüketici etkinliklerdir.

Koch (1999) da, yaptığımız etkinlikleri yüksek ve düşük değerli olmak üzere ikiye ayırmaktadır (Koch, 1999: 180-181):

## Düşük Değerli 10 Etkinlik:

1. Başkalarının yapmanızı istediği şeyler.
2. Her zaman aynı şekilde yapılan şeyler.
3. Yapmakta olağandışı olmadığınız şeyler.
4. Yapmaktan hoşlanmadığınız şeyler.
5. Her zaman kesintiye uğrayan şeyler.
6. Başka çok az kişinin ilgilendiği şeyler.
7. Şimdiden, başlangıçta beklediğinizin iki katı zaman almış şeyler.
8. Birlikte çalıştığınız kişilerin güvenilmez ya da kalitesiz olduğu işler.
9. Öngörülebilir bir döngüsü olan şeyler.
10. Telefonu cevaplamak.

## Yüksek Değerli 10 Etkinlik:

1. Yaşamdaki genel amacınıza hizmet eden şeyler.

## nezahat güçlü

2. Her zaman yapmak istemiş olduğunuz şeyler.
3. Zamanın sonuçlarla 20/80 ilişkisinde olduğu şeyler.
4. Gerek duyulan zamanı azaltmayı ve/veya sonuçların kalitesini yükseltmeyi vaat eden şeyleri yapmanın yenilikçi yolları.
5. Başkalarının size yapılamayacağını söylediği şeyler.
6. Diğer insanların başka bir alanda başarıyla yapmış oldukları şeyler.
7. Kendi yaratıcılığınızın işe yaradığı şeyler.
8. Kaliteli iş arkadaşları ile yapılan herhangi bir şey.
9. Ya şimdi yapılması gereken ya da hiç yapılamayacak olan şeyler.

Yüksek değerli etkinliklere zaman harçayabilmemiz için, düşük değerli etkinliklerden vazgeçmemiz gerekir.

### Yönetmel Zaman

Yöneticilik eğitimi ve yönetici geliştirme yaklaşımları arasında zaman yönetimi, giderek artan bir önem kazanmaktadır. Nitekim özellikle bilim ve teknolojinin hızla gelişmesi, bilginin her geçen gün daha büyük hızla artması, daha da önemlisi iletişimin çok gelişmiş olması, yönetim uygulamalarını hızlandırmıştır. Yöneticiler eskiye oranla daha çok kararlar vermek, daha çok bilgiler edinmek, kısaca daha çok faktörü göz önünde bulundurmak ve daha çok çalışmak durumundadır. Bütün bunların sağlıklı biçimde yapabilmemesi ise, büyük ölçüde zamanın etkin ve verimli biçimde kullanılmasına bağlıdır. Bunun bir sonucu olarak günümüzde pek çok yöneticinin zaman sorunu yaşadığı bilinmektedir (Fındıkçı, 1996).

Hangi düzeyde bulunursa bulunsun, tüm yöneticilerin yönetmel çalışmalara ayırdıkları zamana *yönetmel zaman* denir (Türkmen, 1996: 2). Yönetmel zaman, örgütün amacına ulaşabilmek için harcadığı süredir. Yönetici zamanını, üstleri, astları, diğer bölümlerdeki yetkilileri, çevresel etkenler ve ziyaretler ve kendi ihtiyaçları için kullanılır.

Zaman yönetimin önemli kaynaklarından biridir. Ancak en kötü kullanılan ve harçanan bir kaynaktır. "Zamanı üreterek tüketiniz" sözüne pek önem vermeyiz (Efil, 2000). Yönetimde etkililiği ve verimliliği sağlamak, zaman kullanımıyla yakından ilgilidir. Zamanı etkili ve verimli kullanmak, zaman problemleri ile başedebilmek, zaman kullanımında sıkıntılara düşmemek artık etkili yöneticilerin

## nezahat güçlü

aranılan özellikleri arasında gösterilmektedir. Bu haliyle yönetici zamanına hükmedebilen, zamanını verimli kullanabilen kişidir.

Yöneticilerin görevlerine ilişkin yaklaşımların çoğu, onun öncelikle işini bir plana oturtması gerektiği önerisiyle başlar. Bu oldukça akla yakın bir yaklaşım olmakla beraber nadiren işler. Yapılan planların çoğu kağıt üzerinde iyi niyetli girişimler olarak kalır ve nadiren de başarıya ulaşır. Etkin yöneticiler çoğunlukla zamanın nereye gittiğini bilen, zaman üzerindeki üretken olmayan talepleri eleyebilen ve zamanını denetim altına alabilen kişilerdir. Yöneticiler için en önemli sorunlardan biri, günlük işler nedeniyle kesintiye uğrayan zamanı mümkün olan en uzun zaman dilimi haline getirebilmektedir.

Senge'e göre, (1998) yöneticilerin derinlemesine düşünmek için bol zamanları olduğu halde bunu gerçekleştiremediklerini; tipik bir şekilde strateji belirleyip, stratejik sorunlarla karşılaşp karşılaşmaz başka bir stratejiye geçtiklerini, sonra bir başkasına, ondan da bir başkasına geçmektedirler. Zaman yönetimi, üst düzey yönetimin emirle değil, örnekle önemli etkisinin olduğu bir alandır (Senge, 1998: 328).

Etkin yöneticiler, düşünmeye ayırdıkları zamana dikkat etmelidir. Yeterli değilse neden değildir? İş baskıları mı zaman ayırmalarını engelliyor yoksa bir dereceye kadar onlar mı kendilerine bunu yapıyor? Her iki durumda da piston gücü nerededir? Bunu bilmeleri gerekir.

İyi yetişmiş, yetkin, liderlik özelliklerine sahip yöneticiler, zamana hükmetme konusunda üst düzeyde yeterlikleri olan kişilerdir. Zamana hükmetmek, zamanı kontrol altına almak, zamanı yönetmek demektir. Zamanı yönetmek, olayları ve olguları önceliklerine göre sıraya koyabilmektedir (Açıkalin, 1998).

Ünlü yönetim bilimcisi Peter Drucker (1994) zaman ile ilgili olarak şu tavsiyelerde bulunmaktadır: Yönetici görevlerinden yola çıkmamalıdır, zamanından yola çıkmalıdır. İşe plan yapmakla değil, zamanının gerçekte nelere harcandığını bularak girişir. Ardından, zamanını denetim altına almaya ve zamanı üzerindeki üretken olmayan talepleri bir kenara itmeye yönelir. Son olarak da kesik kesik zamanını, mümkün olan en uzun süreli birimler halinde birleştirir.

Yöneticinin kendi yapacağı işleri ve ne yapacağını önceden görmesi, yapmaması gereken işleri seçmesi, dağınıklıktan kurtulması toplantılarda ve gündem maddelerinde zaman sınırlaması yaparak yönetimde zaman kaynağını verimli ve bilinçli bir biçimde kullanılmalıdır. Yönetici zamanını daha iyi yönetebilmek için şu hususlara dikkat etmelidir (Çopur, 1997: 380):

## nezahat güçlü

- *Çabuk karar vermelidir.* Bunun anlamı her zaman aceleci davranmak değildir. Sadece karşılaşılan sorunların % 85'inin bir kaç dakikadan fazla düşünmeyi gerektirmeyen işler olduğu gerçeğine işret eder. Kararlı cevaplar vermelidir.
- *Gün belirlerken kesinlik önemlidir.* Sipariş ve randevularını kesin ifadelerle belirlemelidir. "Haftaya bir gün alırım", "Ne zaman istersen uğrayabilirsin" gibi sözler ya ihmal ya da baştan savma veya geçiştirme anlamlarına gelmektedir.
- *Telefonu kontrol altına almalıdır.* Bazı işyerlerinde telefon yöneticiler için neredeyse korkunç bir canavar haline gelir. Telefona bakacak eleman varsa bu işi ona bırakmalı,, sonra vakit olduğunda arayanları yönetici kendisi aramalıdır..
- *Ufak hatırlatma notları yazmalıdır.* Yapılması gerekenleri hatırlatmak için hafızaya güvenmemek gerekir. Ufak hatırlatma notları alınmalıdır.

**Geleneksel Zaman Yönetimi Yaklaşımları ve Eleştiriler**

Covey (2000) genel olarak zaman yönetimiyle ilgili yaklaşımların yaşam kalitesi üzerindeki etkisini güçlü ve zayıf yönlerini incelemiştir. Bunlar aşağıda özetlenmiştir (Covey, 2000: 356-365).

**Kendini Toparlama Yaklaşımı (Düzen):** Bu yaklaşım, zaman yönetiminde ortaya çıkan sorunların büyük bir kısmının hayatımızdaki düzensizlikten kaynaklandığını iddia eder. Çoğunlukla istediğimiz şeyi aradığımız anda bulamayız. Sürekli olarak bir şeyler arada kaynayıp gider. Çoğu kez cevap sistemde yatar: Dosyalama, gelen-giden evraklar, hatırlatma ve veri tabanı sistemlerinde. Bu sistemler genellikle üç alandaki düzenleme üzerinde odaklanır:

- Nesneleri düzenlemek. anahtarlardan bilgisayar ekranlarına, dosyalama sistemlerinden evrak depolarına, büro alanından mutfak alanına kadar her şeye çeki düzen vermek.
- Görevleri düzenlemek. Basit listelerden karmaşık planlama tablolarına ve proje yönetim yazılımlarına kadar çeşitli araçlar kullanarak, "yapılacak işleri" bir düzene ve sıraya sokmak.
- İnsanları düzenlemek. Gerek kendinizin gerekse başkalarının yapabileceği işleri tanımlamak, yetki devretmek, olup bitenlere hakim olmak için izleme sistemleri yaratmak.

## nezahat güçlü

Düzen yaklaşımı, kişisel uygulamayı aşip kurumsal uygulamaya geçer. Bir örgüt zor duruma düştüğünde, yeniden düzenleme, yeniden yapılanma, her şeyi silkeleme ve kendimizi toparlama zamanı gelmiştir.

*Güçlü Yanları:* Bu yaklaşım bize zaman kazandırır ve daha verimli olmamıza yol açar. Anahtar, giysi ya da kaybolmuş raporları arayarak zaman yitirmeyiz. Çabalarımızı boşa harcamayız.

*Zayıf Yanları:* Düzenleme, daha büyük amaçlar için bir araç olmak yerine, başlı başına bir araç haline gelir. Tehlikeli olan da budur. Zamanın büyük bir bölümü üretim yerine planlamaya harcanır. Bir çok kişi, planlarla uğraşarak işini yaptığını sanır. Aşırıya gidildiğinde, planlama gücü bir zaafa dönüşür. Aşırı yapılanmış, kılı kırk yaran, esneklikten uzak ve mekanik hale gelebiliriz. Bu, bireyler için olduğu kadar, kurumlar için de geçerlidir.

**Savaşçı Yaklaşım (Hayatta Kalma ve Bağımsız Üretim):** Savaşçı yaklaşım, kendine ayrılan zamanın korunması ve üretim üzerinde odaklanır. Aşağıdaki gibi güçlü teknikleri içerir.

- Kendini Yalıtılmak. Sekreteri devreye sokmak, kapıları kapatmak, tele sekreter kullanılmak, anlamsız iletişimleri reddetmek.
- Yalnız Kalmak. Rahatsız edilmemek için yalnız kalınabilecek bir yere çekilmek.
- Yetki Devretmek. Daha etkili işlere zaman ayırabilmek için başkalarına görev vermek.

*Güçlü Yanları:* Savaşçı yaklaşımın güçlü yanı, zamanımızın sorumluluğunu kişisel olarak üstlenmeye dayalı olmasıdır. Verimli ve bağımsız çalışabilmek için sakin, rahatsız edilmediğimiz bir zamanımız olduğundan, üretebiliriz.

*Zayıf Yanları:* Bu yaklaşım temelde, başkalarını düşman olarak görür. Hayatta kalmayı gözetken bir paradigmadır: Yalıt, tecrit et, sindir. Sınır koy. Hayır de. İnsanları çalışma odandan çıkart. Konuşmanın ortasında telefonu kapat. Bu yaklaşım, istediğimizi yapabilmemiz için insanların yolumuzdan çekilmesini sağlayabilir. Ancak yapmak istediğimiz şey onları da kapsadığında, genelde işbirliğine hiç de yanaşmadıklarını fark ederiz. Bu korumacı, tecritçi yaklaşım, yaşam kalitesinin karşılıklı bağımlı olduğu gerçeğini gözardı eder ve çoğunlukla, ancak sorunu katmerleştirmeye yarar.



## nezahat güçlü

**Hedef Yaklaşımı:** Hedef yaklaşımı temelde, "Ne istediğini bil ve başarmak için çaba harca", der. Uzun, orta, kısa vadeli planlama, hedef saptama, gözünde canlandırma, kendini motive etme ve olumlu bir düşünce tarzı yaratma gibi teknikler içerir.

**Güçlü Yanları:** Bu dünya çapında performans gösterenlerin, olimpiik sporcuların yaklaşımıdır. Daha az yeteneğe sahip kişilerin, bedelini ödemeye razı olarak - yani kuvvetleri örgütleyerek, enerjiyi yoğunlaştırarak, araya engel girmesine izin vermeyerek daha büyük yeteneklerin performansını aşma gücüdür. Önerilerine hedef koyan birey ve kurumların daha başarılı oldukları bilinmektedir.

**Zayıf Yanları:** Başarı merdivenini tırmanmak için Hedef Yaklaşımı'nı kullanan sayısız kişi vardır. Hedefleri belirleyip, bunlara ulaşabilmek için olağanüstü çaba harcarlar. Ancak istedikleri şeyi elde ettiklerinde, bunun bekledikleri sonucu getirmediğini görürler. Hayat boş, sönmüş bir balon gibi görünür. Hedeflere, ilkelere ve temel ihtiyaçlara dayalı değilse, ulaşmayı olanaklı kılan tek bir hedefe kilitlenme hali, insanları yaşamlarındaki dengesizliğe karşı köreltir.

**ABC Yaklaşımı (Önceliklerin Sıralanması ve Değerlerin Belirlenmesi):** ABC Yaklaşımı, "İstediklerinizi yapabilirsiniz, ama her şeyi yapamazsınız", der. Hedef Yaklaşımından esinlenir ve buna önemli bir kavram olan ardışıklığı ekler. "Çabalarınızı öncelikle, en önemli işleriniz üzerinde yoğunlaştırın." Değerlerin açıklığa kavuşturulması ve görev sıralaması gibi teknikler içerir.

**Güçlü Yanları:** Bu geleneksel "önemli işlere öncelik" yaklaşımıdır. Düzen ve ardışıklık sağlar. Günlük yaşamda bu yaklaşım yapılacak işler ile en öncelikli görevler üzerinde odaklanma teşvikini birbirinden ayırt eden bir takım teknikler sunar.

**Zayıf Yanları:** Başlıca yanılması; değerlerin netleştirilmesi, yaşam kalitesini ilkelerin ve doğal yasaların belirlediği gerçeğini gözardı etmesidir. Bu ihmal, insanların sık sık doğa yasalarıyla çelişkili değerleri benimseyip bunları izlemelerine yol açar. Bu değerler ise, yalnızca engellenmişlik duygusuna ve başarısızlığa yol açar.

**Sihirli Araç Yaklaşımı (Teknoloji):** Bu yaklaşım, doğru aracın (doğru takvimin, doğru planlamanın, doğru bilgisayar programının, doğru bilgisayarın) bize yaşam kalitesi yaratma gücünü vereceği varsayımına dayalıdır. Bu araçlar gerçekten de öncelikleri izlememize, işleri planlamamıza ve ana bilgiye rahatça ulaşmamıza yardımcı olur. Temelde, sistem ve yapıların daha etkili olabilmemiz için bize yardım edeceğini varsayar.

## nezahat güçlü

*Güçlü Yanları:* Araçların etkili bir şekilde kullanılması kuşkusuz çok önemlidir. Doğru araçlar, ev kurmaktan yaşam kurmaya kadar, güçlü bir fark yaratabilir. Piyasadaki kağıda basılı ve elektronik araçların bolluğu, bunun çok popüler bir yaklaşım olduğunu düşündürmektedir. Araçlar bir umut simgesidir. Not almaktan, yapılan işleri liste üzerinde işaretlemekten, hayatımızdaki önemli işleri dikkatlice izlemekten gelen bir tatmin duygusu vardır.

*Zayıf Yanları:* Zaman yönetimi araçlarından bir çoğunun tasarımının ardındaki temel paradigma, "Hedef Yaklaşımı"na ve "ABC Yaklaşımı"na döner. Bu yaklaşımların hem bazı güçlü yanları, hem de ciddi hataları vardır; bu ise büyük ölçüde, yaşam kalitesini belirleyen dış gerçekliklerin hiç dikkate alınmamasından kaynaklanır.

Teknolojinin her şeyin cevabı olduğuna ilişkin temel varsayım da hatalıdır. En mükemmel araç bile vizyonun, ölçüp biçmenin, yaratıcılığın, karakter ya da yeterliliğin yerini tutamaz.

**Zaman Yönetimi 101 Yaklaşımı (Beceriler):** Bu yaklaşım, zaman yönetiminin temelde muhasebe ya da kelime işlem gibi bir beceri olduğu paradigmasına dayalıdır ve günümüz dünyasında etkili olabilmek için, şu tür becerilerde uzmanlaşmamız gerektiğini söyler:

- Bir planlayıcı ya da randevu defteri kullanma.
- "Yapılacak işler" listesi oluşturma.
- Hedef belirleme.
- Yetki devretme.
- Planlama.
- Öncelikleri sıralama.

Bu kurama göre, bu temel beceriler, hayatı sürdürebilmek için gerekli olan bir tür sosyal okur-yazarlık yaratmaktadır. Bu, popüler bir kurumsal bir yaklaşımdır. İnsanların planlama, hedef belirleme ya da yetki devretme becerilerinden yoksun olması, kurumda ciddi bir etki yaratabilir. Bir çok kuruluş, insan kaynakları geliştirme programlarının bir parçası olarak, çalışanlarına temel becerileri öğretmek için tasarlanmış kasetler, el kitapları ve kurslar düzenlemektedirler.

*Güçlü Yanları:* Özellikle kuruluşun değer verdiği mesleki beceriler açısından, bazı ilerlemeler kaydedilir.

## nezahat güçlü

*Zayıf Yanları:* Eğitimin derinliği ve kalitesi en önemli konudur. Hangi temel paradigmlar öğretilmektedir? Bunlar doğru ilkelerle bağlantılı mıdır? Yoksa yaşamın doğası ve etkili olmak hakkında geçersiz varsayımlar mı üretmektedir?

Kurumsal kalite, beceri ve teknikten çok, kişilerin karakter ve davranışlarını ilkelerle uyumlu kılma yeteneğine bağlıdır. Günümüzde zaman yönetimi eğitim programlarının çoğunluğunu, çeşitli teknik ve zaman tasarrufu hileleriyle, planlama ve öncelikleri sıralama gibi bir-iki ilkenin de serpiştirildiği karma bir paketten ibarettir. Ancak, insanların bu ilkeleri uygulayarak güçlendiklerine ender rastlanır. Beceriler tek başına cevap oluşturmaz.

**"Kendini Akıntıya Bırak" Yaklaşımı (Uyum ve Doğal Ritimler):** Bu yaklaşım, geleneksel zaman yönetimine göre, zaman ve yaşam hakkında bir dizi farklı varsayım üretir. Temelindeki paradigmaya göre, "akıntıya kapılma"yı öğrenip yaşamın doğal ritmine dönmek, yaşantımızda bulunan kendiliğindenliğe ve beklenmedik fırsatlara yol açacaktır.

*Güçlü Yanları:* Zaman içinde "zamandan bağımsız" o anlardan birini yaşarız; anın neşesi içinde mekanik tempo sessizliğe bürünür. Bu doğada; saatlerden, telefonlardan ve bilgisayarlardan uzak, etraftaki ve içimizdeki doğal ritimlerin farkına vardığımız ve kendimizi onlarla aynı kanalda hissettiğimiz bir yerde olabilir. Müzik, resim, edebiyat ya da bahçecilik gibi sevdiğimiz bir şeyle uğraştığımızda olabilir. Sevdiğimiz biriyle paylaşarak, keşfederek, iletişim kurarak birlikte olduğumuz da olabilir. Bu son derece farklı bir tempodur ve o anı zengin, doyurucu kılan kaliteyi sezinleriz. Aradaki çarpıcı farkı kavrarız. Hayatımızdaki "zamandan bağımsız" anların artmasını isteriz. Bu yaklaşım üzerimize sürekli baskı yapan "acil işlerin egemenliğinden bizi uzaklaştırır. İç ve dış uyumu yaratır ve destekler.

*Zayıf Yanları:* Genelde bu yaklaşım, aciliyet bağımlılığına karşı bir tepkidir ve yaşam kalitesi yaratılmasına yardımcı olmak yerine, bir kaçışa neden olur. Sık sık, vizyon, amaç ve denge gibi hayati unsurların kaybına yol açar. Ayrıca, çoğu kez önemli olanı başarmak, kendini akıntıya bırakmak yerine özgür iradeyi kullanarak akıntıya karşı yüzmek anlamına gelir.

**İyileştirme Yaklaşımı (Özbilinç):** Bu yaklaşımın temel paradigmasına göre, kendi amacına aykırı ya da işlevsiz zaman yönetimi davranışları şeklinde kendini gösteren çevre, kalıtım, senaryolar ve diğer etkilerin sonucunda, ruh dünyasında temel eksiklikler oluşmaktadır.

## nezahat güçlü

Erken yaşta bir rol örneğinden ya da aile kültüründen etkilenen birey, bir "mükemmeliyetçi" haline gelebilir; yetki devretmekten korkar, her şeyi en ufak ayrıntısına kadar yönetmeye eğilimlidir, kaynakların etkili kullanımını aşan projeler üzerinde aşırı zaman harcar. Çocuklukta ya da çevre baskısıyla benimsenen "insanların hoşuna gitme" senaryosu, reddedilme duygusuyla aşırı yükümlülük ve aşırı iş üstlenmeye dönüşebilir. "İşleri sürüncemede bırakan" kişi, geçmişteki başarıları başka birini incittiyse ya da aile hayatında çok pahalıya mal olduysa, başarısızlık kadar başarıdan da korkabilir. Önerilen çözüm, zaman yönetimi sorunlarını yaratan psikolojik ve sosyolojik yetersizliği iyileştirmektir.

*Güçlü Yanları:* Bu yararlı bir yaklaşımdır; çünkü davranış tarzımızı yaratan bazı paradigmlar, yani sorunun kökleri üzerinde odaklanır. Özbilincin gelişmesine yol açar ve insanları temel değişimlere ve ilerlemelere hazırlar.

*Zayıf Yanları:* Önerilen iyileştirme yöntemleri, genel tedavide kullanılanlar kadar çeşitlidir. Bu yaklaşım değerli içgörüler sağlayıp sorunun bir parçasını tanımlamaya yardımcı olsa da, reçeteden çok teşhis değeri taşır. Çözümüne bütüncül bir yaklaşım getirme iddiası bile yoktur ve benimsenmiş olan pek çok yaklaşım en temel konularda bile birbiriyle çelişkilidir. Ayrıca çok dar bir alanı kapsar. Zaman yönetimiyle ilgili bir çok değişik sorunla ilgilenmez.

Covey (2000) yukarıdaki geleneksel zaman yönetimi yaklaşımlarına karşı çıkararak "her birinin değerli katkıları olsa da, bunların bir çoğu; kontrol, bağımsız çalışma, verimlilik ve kronos zamanı paradigmasından kaynaklanır" demektedir. Covey "İlke Merkezli Yaklaşımı" ortaya atmıştır. Bu yaklaşım daha hızlı, daha gayretli, daha akıllı, daha fazlayı öneren geleneksel reçeteleri aşmaktadır. İkinci bir saat değil, bir pusula sunmaktadır; çünkü ilerlediğimiz yön hareket zamanından daha önemlidir. Covey bu konuda şu görüşleri ileri sürmektedir (Covey, 2000: 10):

Geleneksel zaman yönetimi, işleri daha verimli yaparsanız sonunda yaşamınızın denetimini elinize alacağınızı; denetiminiz arttıkça da aradığınız huzur ve doyuma kavuşacağınızı öne sürer. Biz bu görüşe katılmıyoruz. Mutluluğumuzu her şeyi denetim altında tutma yeteneğimize dayandırmak boşunadır. Değişik etkinlikler arasında yaptığımız seçimi denetlese bile, seçimlerimizin getireceği sonuçları denetleyemeyiz. Bunu evrensel yasalar ya da ilkeler yapar. Dolayısıyla yaşamımızın denetimi bizim değil, ilkelerin elindedir.

Koch da zaman yönetimiyle ilgili yaklaşımları eleştirmektedir (Koch, 1999: 165-167):

## nezahat güçlü

Halihazırdaki zaman kullanımımız rasyonel değildir. Bu nedenle zaman kullanımı konusunda marjinal ilerlemeler kaydetmeye çalışmamızın hiçbir anlamı yoktur. En başa geri dönmemiz ve zamanla ilgili tüm varsayımlarımızı değiştirmemiz gerekir.

Zaman yönetimi, zamanın nerede iyi, nerede kötü kullanıldığını bildiğimizi kabul eder. 80/20 İlkesi açısından bu, güvenilir bir varsayım değildir. Neyin önemli olduğunu bilseydik, zaten bunu yapıyor olurduk.

Zaman yönetimi genellikle, 'yapılacak' işlerin listesini A, B, C diye öncelik sırasına göre kategorize etmeyi öğütler. Bu, uygulamada çoğu insanın etkinliklerinin yüzde 60-70'ini A ve B öncelikli olarak sınıflamasıyla son bulur. Bu kişiler, gerçekte sıkıntısını çektikleri şeyin zaman olduğu sonucuna varırlar. Bu zaten zaman yönetimine ilgi duymalarının nedenidir. Böylece daha iyi planlama yapar, daha uzun çalışır, daha büyük ciddiyet gösterir ve genellikle de hüsrana uğrarlar. Zaman yönetiminin bağımlısı haline gelirler, ama bu ne yaptıkları şeyi kökten değiştirir, ne de yeterince çalışmadıkları düşüncesiyle kapıldıkları suçluluk duygusunu azaltır.

**Sonuç**

Zamanı ve kendimizi yönetmenin temelinde kişisel ve profesyonel önceliklerin belirlenmesi ve tüm düzenlemelerin bunlara göre yapılması vardır. Zamanımızı kontrol altında tutmak için gözümüzü saatten ayırıp işlerimize ve önceliklerimize odaklanmalıyız. Bu daha uzun süre ve daha çok çalışmak anlamına gelmez; daha sistematik bir biçimde çalışmak demektir. Zamanı ve çabayı daha zekice ayarlamak anlamına gelir. Açık hedefler belirleyip bunlara ulaşmak için çabalamak anlamına gelir.

O halde kaygılanmamız gereken, zamanın yetersizliği değil, zamanın büyük bölümünün düşük nitelikli biçimde harcanması eğilimidir. Hızlanmak ya da zamanı daha verimli kullanmamız bize yardımcı olmayacaktır; aslında bu düşünüş biçimleri çözüm olmaktan çok kendileri sorundur.

Son derece önemli bir kaynak olan zamanın iyi kullanılması ve yönetilmesinin yolu, kişisel olarak veya içinde bulunduğumuz örgütlerde sürekli iyileşme ve gelişme sürecinin çalıştırılmasıdır.



## nezahat güçlü

## KAYNAKÇA

- Açıklalın, A. (1998). **Toplumsal, Kurumsal ve Teknik Yönleriyle Okul Yöneticiliği**. (4. Basım), Ankara: Pegem.
- Boslough, J. (Mart, 1990). "Zaman", **National Geographic**, (Der. F. Mefkure Ekici, 1999).
- Covey, S. R. (2000). **Önemli İşlere Öncelik**. (Çev.: Osman Deniztekin), Varlık Yayınları, Sayı No. 557.
- Cüceloğlu, D. (1999). **İyi Düşün Doğru Karar Ver**. İstanbul, Sistem Yayıncılık.
- Çopur, T. (1997). **Yöneticinin El Kitabı**. İstanbul: Ülker Gıda A. Ş. Yayın No: 2.
- Drucker, P.F. (1994). **Etkin Yöneticilik**. (Çev. Ahmet Özden ve Nuray Tunalı). İstanbul: Yön yayıncılık Ltd. Şti.
- Efil, İ. (2000). "Zaman Yönetimi", **Sınıf Yönetimi** (Ed. Leyla Küçükahmet), Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Ekici, F. M. (1999). "Zaman Nedir"? **Verimlilik Dergisi**, 126, 15, 22.
- Eren, E. (1996). **Yönetim ve Organizasyon**. İstanbul: Beta. Basın Yayın.
- Findıkçı, İ. (1996). **Bilgi Toplumunda Yöneticilerde Kendini Geliştirme**. İstanbul: Kültür Koleji Eğitim Vakfı yayınları: 2.
- Gümüş, M. (1999). **Yönetimde Başarı İçin Altın Kurallar**. İstanbul: Alfa Yayın, No: 271.
- Koch, R. (1999). **80/20 İlkesi. Daha Azıyla Daha Çoğunu Elde Etmenin Sırrı**. (Çev.: Kerem Özdemir). İstanbul: Varlık Yayınları, Sayı: 537.
- MacKenzie, A. (1987). **Zaman Tuzakı**. (Çev. Yakut Güneri), İstanbul: İlgı Yayıncılık.
- Quik, A. (1995). **Keep it Simple**. New York: Addison-Wesley.
- Scout, M. (1997). **Zaman Yönetimi**. (Çev.: Aslı Çingil Çelik). İstanbul: Rota Yayın Yapım Tanıtım Tic. Ltd.Şti.
- Senge, P.M. (1998). **Beşinci Disiplin: Öğrenen Organizasyon Düşünüşü ve Uygulaması** (Çev.: Ayşegül İldeniz ve Ahmet Doğukan). İstanbul: Yapı Kredi Yayınları Ltd. Şti.
- Smith, H. W. (1998). **Hayatı ve Zamanı Yönetmenin 10 Doğal Yasası**. (Çev. Adalet Çelbiş). İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Tezcan, M. (1982). **Sosyolojik Açısından Boş Zamanların Değerlendirilmesi**. Ankara: A. Ü. E.B. F.
- Türkel, A. (1999). **Globalleşen Dünyanın Süper Yöneticilerine**. İstanbul; Türkmen Kitabevi.
- Türkmen, İ. (1996). **Yönetimsel Zaman ve Yetki Devri Açısından Yönetimde Verimlilik**. (2. basım). MPM Yayını No: 519.
- Uysal, N. (1999). **Zaman Kullanımı. İnsan Kaynakları**. İstanbul: Hürriyet Yayınları.