

YÖNETSEL İLETİŞİMDEKİ ZAMAN KAYIPLARI

Yrd. Doç. Dr. Nihat KARAKOÇ(*)

ÖZET

Yönetimsel iletişimdeki zaman kayıpları, yönetimsel etkinliğin sağlanmasında önemli bir engel oluşturmaktadır. Bu çalışmada, yöneticilerdeki zaman kayıplarının önemli bir bölümünü oluşturan; toplantılar, telefon görüşmeleri, ziyaretçilerle görüşmeler, buyruk ve yönergelerin verilmesi ve yazılı iletişimdeki zaman kayıpları incelenmiştir. Konuyla ilgili olarak; Eskişehir'deki üst düzey yöneticileri arasında yapılan araştırmada sonuçlarının yanı sıra yazındaki araştırma sonuçlarına da yer verilmiş ve önerilerde bulunulmuştur.

I. GİRİŞ

Yönetim «en az kaynak kullanarak sonuç almak» biçiminde de tanımlanabilmektedir. Önceleri bu tanımın büyük ölçüde «sonuç almak» bölümü üzerinde durulmuş, «en az kaynak kullanmak» bölümüne gereken önem verilmemiştir. Ancak yönetimin yararlandığı kıt kaynakların giderek azalması ve fiyatlarının yükselmesi karşısında, yöneticilerin dikkati, yönetim tanımının «en az kaynak kullanmak» bölümüne çevrilmiştir. Bunun üzerine yöneticiler emek, sermaye, hammadde gibi yararlandıkları kıt kaynakları daha verimli kullanmanın yollarını aramaya başlamıştır. Nitekim bu arayışlar, söz konusu kaynakların daha verimli kullanılmasını sağlayan düzenlemeleri getirmiştir (1).

(*) Dokuz Eylül Üniversitesi, İİ.B.F., Aydın Turizm İ.Y.O.

(1) STEPHEN C. HARPER, «Time: Managing The Most Mismanaged Resource», *Managerial Planning*, C. 29, (July/Agust 1980), s. 27.

Ancak tanımın ikinci bölümünde değişiklik yapılarak yönetimin, «en az kaynak kullanarak en yüksek sonuç almak» biçiminde yeniden tanımlanmasını gerektirecek bir önem kazanmaya başlaması ile yönetim, üretim etmenleri arasına alınmış ve yönetsel etkinliğin artırılması yönündeki çabalara hız kazandırılmıştır. Bu çabalar sırasında, yönetimin yararlandığı kıt kaynaklar arasında «zamanın» çok önemli bir yeri olduğu ve yönetimi, yeni geliştirilen tanıma uygun biçimde gerçekleştirebilecek niteliklerinin bulunduğu belirlenmiştir (2).

Bu gelişmeler araştırmacıları, yöneticilerin zamanı kullanma biçimlerini ve bunun yönetsel etkinlik üzerindeki etkilerini belirlemeye ilişkin araştırmalar yapmaya yöneltmiştir. Söz konusu araştırmalarda, yöneticilerin çeşitli etkinliklerde zaman kaybettikleri ve bu kayıpların yönetsel etkinliği olumsuz yönde etkilediği belirlenmiştir (3).

Yöneticilerdeki zaman kayıplarının büyük bir bölümü iletişim etkinliklerinde meydana gelmektedir. Bu yazıda yönetimde «zamanın» önemi belirlenerek yönetsel iletişimdeki zaman kayıpları üzerinde durulacak ve yönetsel iletişimde zamanın etkin kullanılmasını sağlayabilecek nitelikte öneriler getirilecektir.

II. YÖNETİMDE ZAMANIN ÖNEMİ

St. Augustine «Hiç kimse sormadığı sürece, zamanın ne olduğunu biliyorum; ancak zamanı açıklamam istenirse, bilmiyorum» demiştir (4). Gerçekten de zaman, birkaç cümlede tanımlanamayacak içerikte ve çeşitli boyutları olan bir kavramdır. Farklı ortamlarda ve farklı varlıklara göre zamanın anlamı da değişmektedir. Dolayısıyla zaman, belirli bir konuya göre sınırlayarak ele alma ve tanımlama gereği ortaya çıkmaktadır.

Yönetim, amaçlı eylemler toplamıdır ve her bir eylemin başarısını; eylemi başlatma ve bitirmedeki zamanlama ile eylemin sü-

(2) A.g.k.

(3) Konuyla ilgili araştırma sonuçları için bkz: R. ALEC MACKENZIE (Çev. Aykut GÜNERİ), *Zaman Tuzakı*, İlgı Yayıncılık, 1965, s. 211; A. ROSS WEBER, *Time and Management*, Van Nostrand Reinhold Comp. New York, 1972, s. 43; STEPHEN COLLICOAT, «Shorter Hours For Top Executives», *Management Review*, (April 1973), s. 81; TÜRKAN ARIKAN, «Yönetimde Zamanın Etkin Kullanımı», *PARA*, (Şubat 1982), s. 9.

(4) L.R.B. ELTON- H. MESSEC, *Time and Man*, Pergamon Press, Inc. New York, 1978, s. III.

resi belirlemektedir. Sonuçta yönetimin amacına ulaşabilmesi de, bütün yönetsel eylemlerin birbirini bütünleyecek bir zaman uyumu içersinde olmasını gerektirmektedir.

Yönetsel eylemlerin gerek başlama ve bitirilme zamanının belirlenmesi; gerek bunun sonucu olan eylemler arasında, aynı zamana denk getirme anlamındaki, uyumun sağlanması için; eylemleri yapan herkes aynı zaman ölçüsünü kullanmalıdır. Bu zaman ölçüsü, düzenli olarak değişim gösteren ve izlenebilir nitelikteki olayları belirlediği «nesnel zaman»dır (5). Buna günümüz koşullarında saatia gösterdiği zaman da denebilir.

Nesnel zamanın, yönetimde iki değişik rolü olduğu söylenebilir. Birincisi; zaman, yönetimin yararlandığı bir «ölçüm aracı»dır. İkincisi; zaman, yönetimin kullandığı bir «kaynak»dır.

Yöneticiler; eylemlerin ne zaman başlatılıp ne zaman bitireceğini, eylemlere ne kadar süre ayrılması gerektiğini ve eylemlerin söz konusu sürede yapılabilmesi için ne kadar işçilik saati gerektiğini belirlerken, zamanı bir «ölçüm aracı» olarak kullanmaktadırlar. Başka deyişle, eylemlere belirlilik kazandırmaktadırlar. Çünkü ne zaman başlayıp ne zaman biteceği belli olmayan bir yönetsel eylemin tanımlanması, gerçekleştirilmesi ve diğer eylemlerle uyumlaştırılması çok güç olacaktır.

Yöneticiler, yapılacak işleri planlarken her bir işin yerine getirilmesi için gereken para, işgören, makina gibi kaynakların yanı sıra işin gerektirdiği zamanı da belirlemek durumundadırlar. Böylece zaman, yönetimin yararlandığı bir kaynak konumuna bürünmektedir.

Bir yöneticinin yönetim eylemlerine verebileceği günlük zaman sınırlıdır. Bu nedenle zaman, yönetimin yararlandığı kıt kaynaklara özgü özellikleri taşımaktadır. Ancak yönetsel zamanın diğer kıt kaynaklara göre yönetimdeki değerini ve önemini arttıran farklı özellikleri bulunmaktadır.

Zamanın para gibi biriktirilip bankada saklanması ve faiz getirmesi söz konusu değildir. Zaman arzının arttırılması ya da azal-

(5) Diğer Zaman Türleri konusunda bkz: NİHAT KARAKOÇ, Yönetimdeki Zaman Etkeninin Örgütlerin Bürokratik Yapılarındaki İşlevsel Sonuçları-Eskişehir'deki Kamu Kesimi Endüstri İşletmelerinde Bir Uygulama, And. Ün. Sos. Bil. Ens., Yayınlanmamış Doktora Tezi, Eskişehir 1988, s. 11.

tilması da olanaklı değildir. Zaman, hammadde gibi gereksinim duyulduğunda kullanılmak üzere depolanamaz. Çünkü zamanı durdurma, dondurma ya da akış yönünü geriye döndürme olanağı bulunmamaktadır. Zaman insanların isteği dışında ve belli bir hızda akıp gitmektedir.

Zaman, bu özellikleriyle yönetimin en kıt kaynağıdır ve bu nedenle yönetsel eylemlerin sonuçlarını doğrudan belirleyecek bir konumdadır. Çünkü herhangi bir çalışmanın sonuçlarını, o çalışmada yararlanılan en kıt kaynak belirlemektedir (6).

Yöneticilerin yönetsel eylemleri yerine getirerek yarattıkları «yönetsel zamanın», örgütteki diğer eylemleri yapan işgörenlerin yarattığı zamandan da farklı bir niteliği bulunmaktadır. Yönetim işlevinin örgütteki diğer işlevler üzerinde egemen bir konumunun bulunması, yönetsel zamana, örgütte yaratılan tüm zamanın nasıl ve ne şekilde kullanılacağını belirleme gücü kazandırmaktadır. Başka bir deyişle yönetimdeki zaman, diğer tüm kaynakların üzerinde ve onların kullanılma biçimini doğrudan belirleyen bir etkidir. Bu nedenle yönetimin etkinliği, yönetimdeki zamanın verimli alanlarda kullanılması ölçüsünde gerçekleşebilecektir.

III. YÖNETSEL İLETİŞİM KAVRAMI

İletişim; bireyler, gruplar ve örgütler arasında doğal ya da düzenlenmiş biçimde oluşan, yaşayış amaçlarına yönelik olarak karşılıklı etkileşim süreci, biçiminde tanımlanabilmektedir (7). En geniş biçimiyle de iletişim; anlam yükü taşıyan her insan etkinliğinin kısacası iletinin, paylaşılması olarak tanımlanabilmektedir (8).

Buna göre yönetsel iletişim kavramı aşağıdaki biçimde tanımlanabilir:

YÖNETSEL İLETİŞİM; birden çok insanın etrafında toplanabileceği bir amaç oluşturulması; bu amacın etkili ve verimli olarak gerçekleştirilmesini sağlayacak çalışmaların planlama-

(6) Brz.: PETER F. DRUCKER, *The Effective Executive*, Harper and Row, Pub. New York, 1967, s. 25.

(7) İNAL CEM AŞKUN, «Örgütsel İletişim ve Küçük Grup Boyutları», E.İ.T.İ.A. İletişim Bilimleri Fakültesi Ya. No: 4 (KURGU: 4), s. 4, (Ekim 1981), s. 2.

(8) NABI AVCI, *İletişim Düşüncesinin Gelişimi Eğitim Öğretim Boyutlarıyla Bir Model Denemesi*, And. Ün. Sos. Bil. Ens., Yayınlanmamış Doktora Tezi, Eskişehir, 1988, s. 17.

sı, örgütlenmesi, yürütülmesi, uyumlaştırılması denetlenmesi ile yönetici yetiştirilmesi sürecinin gerektirdiği; biçimsel ve biçimsel olmayan yapılardaki ileti paylaşımlarıdır.

Yapılan yönetsel iletişim tanımı incelendiğinde aşağıdaki sonuçlara varılabilir:

— Yönetsel iletişim, yönetim eylemlerini gerektiren bir amaçın oluşturulabilmesinde devreye giren ve bütün yönetsel eylemlerde rol alan bir süreçtir.

— Yönetsel iletişimin; yönetim tarafından belirlenen biçimsel bir işleyişi olduğu gibi, örgüt içindeki ve dışındaki insanların sosyal ve psikolojik gereksinimlerine bağlı olarak ortaya çıkan «programlanmamış» iletişim paylaşımlarının yer aldığı biçimsel olmayan bir görünümü de bulunmaktadır.

— Yönetsel iletişim, yönetsel eylemlerin etkili ve verimli olarak yerine getirilmesini sağlayacak biçimde gerçekleştirilmelidir. Başka deyişle yönetimdeki iletişim sistemi, yöneticilerin zamanlarının en verimli alanlarda kullanabilecekleri bir işleyiş içersinde olmalıdır.

IV. YÖNETİMDE İLETİŞİME AYRILAN ZAMAN

Yapılan araştırmalar, yöneticilerdeki haftalık ve günlük çalışma sürelerinin oldukça uzun olduğunu ve yöneticilerin yönetim basamaklarındaki yükselişi ile çalışma süresi arasında pozitif bir ilişki olduğunu göstermektedir. Yöneticilerin çalışma sürelerinin büyük bir bölümünü iletişim etkinlikleri oluşturmaktadır.

Almanya ve Amerika'da yapılan araştırmalarda üst düzey yöneticilerinin haftada ortalama 60 saat çalıştıkları ve bu sürenin %60'ini iletişime ayırdıkları belirlenmiştir (9). Amerika'da ortalama 10 saat çalıştıkları ve bu sürenin %75'ini iletişim etkinliklerine harcadıkları ortaya çıkmıştır (10).

Eskişehir'deki kamu kesimi Endüstri işletmelerinin üst düzey yöneticileri arasında yapılan bir araştırmada, araştırmaya katılan

(9) COLLICOAT, s. 60.

(10) BOURDEN COULTER-GEORGE HAYO, «Executive Time Management: II. How to Budget Your Time», S.A.M. Advanced Management Journal, (Winter 1978), s. 42.

30 yöneticiden yarından fazlasının günde 9-10 saat çalıştıkları ve bu sürenin ortalama 6,5 saatini (%70'ini) iletişim etkinliklerine harcadıkları belirlenmiştir. Söz konusu iletişim etkinlikleri ve bunların günlük zamandan aldıkları ortalama paylar ise şu şekildedir: Telefon 1,5 saat (%16), toplantılar 1,5 saat (%16), yazılı haberleşme 1,5 saat (%16), görüşmeler 2 saat (%21) dir (11).

Eskişehir'deki özel kesim işletmelerinin 8 üst düzey yöneticisi arasında yapılan bir araştırmada, yöneticilerin günlük işletme zamanını alan etkinlikleri, önem derecelerine göre aşağıdaki biçimde sıralanmıştır (12):

1. Telefon görüşmeleri
2. Yazılı haberleşmeler
3. Astların gözetim ve denetimi
4. Çeşitli toplantılar
5. Astlar ve işletme dışından gelenlerle ilgilenme
6. Planlama çalışmaları
7. Her türlü okuma etkinlikleri

Yukarıdaki sıralamada görüldüğü gibi, yöneticilerin en çok zamanın alan ilk beş sıradaki etkinlikten dördü, iletişim etkinliklerindedir. Bu araştırmada yöneticilerin günlük çalışma süresinin 9-10 saat olduğu ve bu sürenin yaklaşık %70'inin iletişim etkinliklerine harcandığı belirlenmiştir.

V. YÖNETİCİLERİN ZAMAN KAYBETTİĞİ KONULAR İÇERSİNDE İLETİŞİMİN YERİ

Yöneticiler, çeşitli nedenlerle buldukları yönetim basamağının gerektirdiği çalışmalar dışındaki eylemlerde boşa zaman harcayabilmektedirler.

Yöneticilerde zaman yetmezliği yaratarak, onları örgütsel zaman ortamında uzun süre kalmaya zorlayan ve çalışma verimini düşüren etken, yönetsel zamanın boşa harcandığı ortamlardır. Yapılan araştırmalarda yöneticilerdeki zaman kayıplarının aşağıdaki konularda yoğunlaştığı ortaya çıkmıştır (13):

(11) KARAKOÇ, s. 358.

(12) NİHAH KARAKOÇ, *Özel Kesim İşletmelerindeki Üst Basamak Yöneticilerinin Zamanı Kullanma Biçimleri*, And. Ün. Sos. Bil. Ens. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir, 1985, s. 134.

(13) Araştırma sonuçları için bkz.: MACKENZIE, s. 43; COLLICOAT, s. 61, ARIKAN, s. 9; KARAKOÇ, *Yönetimdeki* ..., s. 370.

- Plansızlık ve planlama yanlışları
- İşlerin öncelik sıralamasında yapılan yanlışlar
- Yetki göçerimindeki başarısızlık
- Ayrıntılarla uğraşma
- Kararsızlık ve işlerin ertelenmesi
- Çalışma kesilmeleri
- İşgörenlerin eğitim yetersizlikleri
- Terfi eden yöneticinin önceki oruna özgü alışkanlıklarını sürdürmesi
- Verimsiz okumak
- Gereksiz yazışmalar ve yazışmalardaki gecikmeler
- Raporlama yanlışları
- Toplantılar
- Telefon görüşmeleri
- Ziyaretçiler
- Yöneticilerin kötü haberleri duymak istememeleri
- Evrak akışındaki düzensizlik
- Buyrukların verilme biçimindeki yanlışlar

Yuakıradki liste yeni konular eklenecek şekilde uzatılabilir. Görüldüğü gibi bu listenin önemli bir bölümünü, yönetsel iletişimle ilgili konular oluşturmaktadır. Dolayısıyla yöneticilerin çalışma zamanının yaklaşık %65-70'ini alan iletişimin etkinlikleri, aynı zamanda yöneticilerdeki zaman kayıplarının da önemli bir bölümünü yaratan ortamlar olmaktadır.

VI. YÖNETİCİLERİN İLETİŞİM ETKİNLİKLERİNDEKİ ZAMAN KAYIPLARI

Yöneticilerdeki iletişime bağlı zaman kayıpları, beş başlık altında incelenebilir:

1. Toplantılar

Toplantılar, yöneticilerin en çok zamanını alan etkinliklerden birisidir. Bir kaynakta; hangi ülkede olursa olsun, herhangi bir yö-

neticiye en çok zamanını alan üç etkinliğin ne olduğu sorusunun sorulması durumunda, alınacak yanıtlar içersinde mutlaka «toplantıların» da bulunacağı iddia edilmiştir (14). Başka bir kaynakta da, yöneticilerin çalışma zamanının ortalama %40'ını toplantıların aldığı belirtilmiştir (15).

Toplantılar; yönetici ile yönetilenler arasında dikey boyutta, yönetici ile aynı düzeydeki meslektaşları arasında yatay boyutta ve yönetici ile örgüt dışındaki kişiler arasında örgüt dışı boyutta ve çift yönlü çalışan etkili bir iletişim aracıdır. Aynı zamanda «damısmalı yöneltme düzeninin» en önemli araçlarından biri olan toplantılar; gereksinim duyuldukça, amacına uygun olarak ve demokratik bir iletişim ortamında yapılması durumunda, yönetsel zamanda önemli artırımlar sağlayabilmektedir.

Ancak araştırmalara göre toplantılar, yöneticilerin büyük ölçüde zaman kaybettikleri ortamlar olabilmektedir. Bu araştırmalardan birinde, toplantı vapan 200'ü aşkın grupta görülmüş ve her grubun en az dörtte üçü, toplantılarda geçirdikleri saatlerin yarısını boşa gittiğini belirtmiştir (16). Yönetsel zamanın yarıya yakın bir bölümünün toplantılarda geçtiği gözönüne alınırsa, yöneticilerin toplantılardaki zaman kayıplarının hangi boyutlarda olduğu açıktır.

Yine İngiltere'de yapılan bir araştırmada, yöneticilerin katıldığı toplantıların hiç bir sonuç alınmadan bittiği ve bu toplantıların daha iyi düzenlenerek yapılması durumunda, hem 260.000 Sterlin paradan hem de yönetsel zamandan artırım sağlanacağı belirlenmiştir (17).

Toplantılardaki zaman kayıplarını önlemek için alınabilecek bazı önlemler şunlardır (18):

a. Toplantı öncesi alınabilecek önlemler:

— Toplantının amacı açık bir biçimde belirlenmelidir. Çünkü toplantı süresini belirleyecek gündem, bu amaç çerçevesinde oluşturulacaktır.

(14) MACKENZIE, s. 125.

(15) ———, *Zaman Yönetimi*, NASAS Eğitim Merkezi, 1988, s. 37.

(16) MACKENZIE, s. 125.

(17) ———, «Örgüt İçi Toplantılar Pahalya Maloluyor», Verimlilik, C. 1, S. 11 (Ekim 1972), s. 2.

(18) Bu konuda daha fazla bilgi için bkz: MACKENZIE, s. 125; *Zaman Yönetimi*, s. 38.

— Toplantının gündemi maddeler halinde belirlenmelidir. Toplantı öncesinde incelenmesi gereken tablo, grafik ve rapor gibi dökümanlar varsa, bunlar da toplantıya çağrı yazısına eklenmelidir. Böylece toplantıya hazırlıksız gelinmesi önlenmiş olacaktır.

— Toplantının başlama ve bitiş saatleri belirli olmalıdır. Toplantı saatinin, toplantıya katılacak kilit niteliğindeki kimselerin katılmasını güçleştirecek bir zamana rastlamamasına özen gösterilmelidir. Başka türlü toplantıda mutlaka bulunması gereken bir kimsenin toplantıya geç kalması ya da katılamaması nedeniyle çok sayıda kişinin zamanı boşa gidebilir.

— Toplantıya katılacakların, toplantı için gerekli kişilerden oluşmasına önem verilmelidir. Bu yapılmazsa, toplantı ile ilgisi olmayan kimselerin zamanı boşa harcanmış olacaktır.

— Toplantı yerinin gürültü, ilgiyi dağıtma, havasızlık gibi olumsuz koşulları olmamalıdır. Toplantıda film makinesi, slayt vb. araçlardan yararlanılacakta, bunların önceden çalışır ve kullanılmaya hazır durumda olması sağlanmalıdır.

— Yapılacak toplantının konusu, daha sonra yapılacak başka bir toplantı konusuyla benzerlik veya tamamlayıcılık niteliği gösteriyorsa ve aynı katılımcıları gerektiriyorsa, bu toplantıları birleştirerek yapmak zaman kazandıracaktır. Bunun için ilk toplantıya ikincisine kadar erteleme ya da sonraki toplantıyı öne alma seçeneklerinden biri seçilebilir.

— Yönetici yapılacak toplantıya mutlaka kendisi katılmak zorunda değilse, yerine bir yardımcısını göndermelidir. Böylece yönetici, zamanını daha önemli alanlara aktarma olanağını bulabileceği gibi, yardımcısının yetişmesine de katkıda bulunmuş olacaktır.

b. Toplantı sırasında alınabilecek önlemler

— Toplantının, zamanında başlatılıp planlandığı saatte bitirilmesine önem verilmelidir.

— Toplantıda gündem dışı konulara yer verilmemelidir.

— Çok önemli olmadıkça toplantılardakiler dışarıdan rahatsız edilmemelidir.

— Toplantının sonunda yönetici mutlaka toplantıyı özetlemeli ve alınan kararlar raporlanmalıdır.

2. Ziyaretçilerle Görüşme

Yöneticiler, zamanlarının önemli bir bölümünü de, yüz yüze görüşme isteğiyle örgüt içinden ve örgüt dışından gelen kimselere ayırmaktadırlar. Amerika'da yapılan bir araştırmada, bir yöneticinin günde en az 3,5 saatini, çoğunluğunu asstlarının oluşturduğu ziyaretçilere ayırmak zorunda kaldığı belirlenmiştir (19).

Yöneticilerin örgüt içinden ve örgüt dışından gelen kimselerle yüz yüze görüşerek, doğrudan bilgi alış verişinde bulunduğu bu iletişim sistemi, amacına uygun ve verimli olarak işletilmesi durumunda, yönetime önemli ölçüde zaman kazandırabilir. Ancak bu iletişim kanalı; yöneticilerin gerek ziyaretçileri kabul etme biçimleri gerek ziyaret sırasındaki tutum ve davranışları nedeniyle yönetsel zamanın boşa harcandığı bir iletişişe de bürünebilmektedir.

Amerika'da yapılan ve 3000 yöneticiyi kapsayan büyük bir araştırmada yöneticilerde zaman kaybına yolaçan 10 etkenden birisinin ziyaretçiler olduğu belirlenmiştir (20). Yine 12 ülkenin çok sayıdaki üst düzey yöneticileri arasında yapılan araştırmalar sonucunda, yöneticilerin yakalandıkları oniki «zaman tuzağı»ndan birisinin «ziyaretçiler» olduğu şaptanmıştır (21).

Eskişehir'deki kamu ve özel kesim endüstri işletmelerinin üst basamak yöneticileri arasında yapılan bir araştırmada, 38 yöneticiden 19 tanesinin «çalışma kesilmeleri»nden dolayı zaman kaybetlikleri ve çalışma kesilmelerinin en önemli nedenleri arasında «beklenmeyen ziyaretçiler» bulunduğu belirlenmiştir (22).

Yöneticilerin ziyaretçilerle ilgili zaman kayıplarını önlemede yardımcı olabilecek öneriler şunlardır (23):

— Özellikle üst düzey yöneticilerinin belirli görüşme saatleri olmalıdır. Yöneticiyle görüşmek isteyenler öncelikle sekreterinden randevu almalıdırlar.

— Yöneticinin odasına sekreter odasından geçilmelidir. Başka deyişle ziyaretçilerin doğrudan yöneticinin odasına girmesi engellenmelidir.

(19) MACKENZIE, s. 112.

(20) COLLICOAT, s. 60.

(21) MACKENZIE, s. 211.

(22) KARAKOÇ, *Özel Kesim* ..., s. 108; KARAKOÇ, *Yönetimde* ..., s. 342.

(23) MACKENZIE, s. 112.

— Yöneticinin kapısı kapalı tutulmalıdır.

Yukarıdakiler yöneticinin ziyaretçi kabulüne ilişkin önlemlerdir ve daha çok yöneticinin «çalışma kesilmelerinden» korunmasına yöneliktir. Ancak ziyaretçilerden kaynaklanan zaman kayıplarının en az düzeye indirilebilmesi için görüşme sırasında da bazı önlemlerin alınması gerekmektedir. Bu önlemler arasında şunlar sıralanabilir:

Yöneticinin ziyaretçiye ayırabileceği zaman, görüşme öncesinde, sekreter ya da yerine göre yönetici tarafından uygun bir dille belirtilmelidir.

— Uzayan bir görüşme için sekreter, yöneticinin o saatte yapması gereken bir işini anımsatabilir. Bu durumda yönetici görüşmenin önemine göre, sekreterine «10 dakika sonra geliyorum» gibi bir yanıt verebilir. Dolayısıyla ziyaretçiye, ziyaret süresinin bítmek üzere olduğu açıkça belirtilmiş olur.

— Ziyaret süresini kısa tutmanın etkili yollarından birisi de yöneticinin ayakta konuşmasıdır. Yönetici bu görüşme tarzı ile ziyaretçinin görüşmeyi uzatmasına izin vermemiş olacaktır.

— Yönetici, astlarından gelen bazı görüşme isteklerini, konu ivedi değilse, biraz erteleyip, görüşmeyi ast'ının odasında gerçekleştirebilir. Böylece yönetici elindeki işi tamamlama olanağını bulabileceği gibi, görüşmedeki zaman denetimini de kendi elinde tutmuş olacaktır. Çünkü yönetici istediği zaman ast'ının odasından ayrılabilir. Bu arada odasına gidilen ast da onurlandırılmış olacaktır.

3. Telefon Görüşmeleri

Yöneticilerin en çok yararlandıkları sözlü iletişim araçlarından birisi de telefondur. Yapılan çeşitli araştırmalarda yöneticilerin en çok zaman ayırdığı etkinliğin telefon konuşmaları olduğu saptanmıştır.

Amerika'da üst düzey yöneticileri arasında yapılan bir araştırmada, yöneticilerin günlük çalışma süresinin ortalama 10 saat olduğu ve bu süre içerisinde en fazla payı olan etkinliğin %18 ile telefon görüşmeleri olduğu belirlenmiştir (24). Eskişehir'deki özel kesim işletmelerinde çalışan 8 üst düzey yöneticisi arasında yapılan araştırmada, yöneticilerin yedi tür etkinlik içersinden en fazla zaman, telefon konuşmalarına ayırdıkları saptanmıştır (25).

(24) COULTER-HAYO, s. 42.

Telefon yüz-yüze yapılan görüşmelerin gerektirdiği, gidiş-geliş ve belli bir çalışmayı bırakıp yeniden aynı çalışmaya yoğunlaşmak için harcanan zaman ve enerji kayıplarını ortadan kaldırmaktadır. Aynı zamanda telefonun bazı formaliteleri gerektiren ve zaman kaybettiren yazışmalara göre de üstünlüğü bulunmaktadır.

Telefon bu nitelikleri nedeniyle yöneticinin sık sık yararlandığı bir iletişim aracı olurken, iyi bir denetim sistemi olmazsa, yönetimdeki en büyük zaman tuzaklarından birisi olabilmektedir. Çeşitli ülkelerden çok sayıdaki üst düzey yönetici arasında yapılan araştırmalar sonucunda, yöneticilerde önemli ölçüde zaman kaybı yaratan 12 etkinlikten birisinin «telefon» olduğu saptanmıştır (26). Amerika'da yapılan ve 3000 yöneticiyi kapsayan bir araştırmada da, yöneticilerde zaman kaybına yolaçan 10 etkenden birisinin telefon olduğu belirlenmiştir (27).

Eskişehir'deki üst düzey yöneticileri arasında yapılan bir araştırmada, 38 yöneticiden 19 tanesinin, «çalışma kesilmelerinden» dolayı zaman kaybettikleri ve çalışma kesilmelerine neden olan etkenlerin başında telefon bulunduğu saptanmıştır (28).

Yöneticilerin, telefondaki zaman kayıplarını önlemede ve telefondan etkili bir biçimde yararlanabilmelerini sağlamada yardımcı olabilecek öneriler şunlardır (29):

— Telefon ile yönetici arasında bir düzenleyici bulunmalıdır. Bu düzenleyici genellikle yöneticinin sekreteridir. Yetenekli bir sekreter telefonun yönetsel zaman üzerinde egemen olmasına izin veremeyecektir.

— Sekreter, gelen telefonlardan hangilerinin yöneticiye bağlanması gerektiğini ayırt edebilmelidir. Bunun için sekreter, yöneticiyle görüşmek isteyen kimsenin görüşme amacını anlayabilmelidir. Böylece yönetici, sekreteri ya da yardımcılarından herhangi birinin ilgilenebileceği bir telefona yanıt vermek zorunda kalmayacaktır.

— Sekreter, telefonun mutlaka yönetici tarafından yanıtlanması gerektiğini belirledikten sonra, konunun ivediliğini anlamaya çalışmalıdır. Bunun için sekreter, telefondaki kişiye «yönetici şu

(25) KARAKOÇ, *Özel Kesim* ... s. 114.

(26) MACKENZIE, s. 211.

(27) COLLICOAT, s. 80.

(28) KARAKOÇ, *Yönetimde* ... s. 342; KARAKOÇ, *Özel Kesim* ... s. 108.

(29) Bu konudaki ayrıntılı bilgi için bkz. MACKENZIE, s. 120.

anda çok meşgul sizi daha sonra arasa olur mu? biçiminde bir soru sorabilir. Eğer görüşmek isteyen kişi ısrar ederse, sekreter, daha önceki deneyimlerine de dayanarak telefonu yöneticiye bağlayabilir. Gelen telefonların yönetici tarafından daha sonra aranmak üzere sekreterde biriktirilmesi, yöneticiye kesintisiz çalışma zamanı sağlaması açısından çok önemlidir.

— Yönetici üzerinde çalıştığı işin, bazen işletme sahibi ve eşi dışında hiç kimsenin rahatsız edemeyeceği önemi ve ivediliği bulunabilir. Bu durumda yönetici sekreterine «şu kişiler dışında kim arasa burada yokum» biçiminde bir buyruk verebilir.

— Yönetici arayacağı telefonu sekreterine bildirmelidir. Çünkü yanlış düşen numaralar, aranan numaranın yanıt vermemesi ya da meşgul olması gibi durumlar zaman kaybettiren etkenlerdir.

4. Buyruk ve Yönerge Verilmesi

Astların, neyi niçin ve ne şekilde yapacaklarını bildiren buyruk ve yönergeler, yönetsel iletişimin temelini oluşturan öğelerdendir. Astlardan istenen işlerin etkin ve verimli olarak yerine getirilebilmesi için buyruk ve yönergelerin; açık, kesin, tam ve akla uygun olma gibi özellikleri taşıması gerekmektedir (30).

Buyruk ve yönergelerin söz konusu özellikler bakımından eksiklikler göstermesi, yapılan işlerin etkinliğini ve verimini düşürerek yönetsel zamanda önemli kayıplara yol açmaktadır.

Taşıması gereken özellikler bakımından eksikliği bulunan bir buyruk ast'ta üç şekilde davranışa yol açabilir:

— Ast, buyruktaki eksikliği görmez ve aynen uygulayabilir.

— Ast, buyruktaki eksikliği görür ve bu eksikliği kendi yorumuna göre doldurarak uygular.

— Ast, buyruktaki eksikliği görür ve bu eksiklikle ilgili durakmasını (tereddütlünü) gidermek için yeniden yöneticiye başvurur.

Yukarıdaki uygulamalardan birinci ve ikincisinin sonuçları; yöneticinin amaçladığından çok farklı olabilir, giderek yeniden düzeltilmesi çok pahalıya malolabilen durumlar da ortaya koyabilir. Böylece söz konusu buyruğun «yönetsel zaman maliyeti» çok yüksek

(30) İNAL CEM AŞKUN, *Yönetim (Teksir)*, E.İ.T.İ.A. Ya., 1975, s. 38.

olacaktır. Üçüncü şekildeki uygulamada ise, ast yeniden yöneticiye gitmekle, yöneticinin hem çalışmasını yarıda kesmesine hem de yeniden zaman harcamasına neden olacağından yönetsel zamanda kayıplar meydana gelecektir.

Eskişehir'deki kamu kesiminde çalışan üst düzey yöneticileri arasında yapılan bir araştırmada, araştırmaya katılan 30 yöneticiden 26 tanesi, uzun ve anlaşılması güç konularda verdikleri buyruklarla ilgili astlarından sık sık sorular geldiğini belirtmiştir (31). Aynı araştırmada yöneticilerin astlarıyla iletişimde %78 oranında sözlü iletişim araçlarından yararlandıkları saptanmıştır (32). Bu araştırma sonuçları da; buyrukların, taşıdıkları özelliklere uygun biçimde astlara aktarılmamasından kaynaklanan yönetsel zaman kayıplarını açıkça ortaya koymaktadır.

Buyruğun yazılı ve sözlü biçimde verilmesine etki eden bazı koşullar bulunmaktadır. Özellikle akılda tutulması güç, uzun ya da uygulanması süreklilik gösteren buyrukların yazılı biçimde verilmesi, olabilecek zaman kayıplarını önemli ölçüde önleyebilir. Çünkü ast, buyruğun uygulanması ile ilgili duraksamaya düştüğünde, buyruğu yeniden gözden geçirebilme olanağına kavuşacaktır. Böylece ast'ın, yeniden yöneticiye başvurmak ya da buyruğu kendi yorumuna göre yapmak gibi, yönetsel zaman kaybı yaratan davranışları büyük ölçüde önlenir.

Öte yandan yönetici ayrıntılı ve önemli buyrukları yazılı olarak hazırlarken, ayrıntıları gözden geçirebilme olanağını bulabileceğinden, olabilecek bazı yanlış anlama ya da zıtlıkları daha başlangıçta görebilir (33). Bu şekilde hazırlanıp verilen bir buyruğun gerektireceği planlama zamanı daha uzun olabilir. Ancak fazladan harcanan bu planlama zamanının, vurgulmada bir kaç daha fazla zaman kazandırması söz konusudur.

Yapılış biçimleri önceden standartlaştırılmış, yalın ve kolay anlaşılabilir nitelikteki buyrukların sözlü olarak verilmesi yöneticiye zaman kazandıracaktır. Öte yandan işgörenlerde duraksama yaratma olasılığı fazla olan buyrukların yazılı biçimde verilmesiyle yetinilmeyip sözlü açıklamalarla da desteklenmesi yararlı olacaktır.

(31) KARAKOÇ, *Yönetimde* ... s. 341.

(32) A.g.k., s. 337.

(33) Bu konuda daha fazla bilgi için bkz.: THEO HAIMANN (Çev. BİNTUĞ AYTEK), «Yönetimin Özü», -Der. BİNTUĞ AYTEK, *Yönetim Görevleri*, Ankara, İ.T.İ.A. Ya., Ankara, 1978, s. 114.

5. Yazılı İletişim

Yöneticiler her gün örgüt içinden ve örgüt dışından çeşitli konularda yazılı iletiler alır ve gönderirler. Yazılı iletişimin yeğlenmesini gerektiren nedenler arasında, iletişim belgeleme ve saklama isteği, iletinin uzun ve akılda tutulmasının güçlüğü sayılabilir. Yöneticiler, bu ve benzeri nedenlerle zamanlarının önemli bir bölümünü yazılı iletişime ayırmaktadırlar.

Yazılı iletişim sözlü iletişime göre bazı üstünlükler taşımakla birlikte, oldukça zaman alıcı bir iletişim türü olmaktadır. Söz gelişen bir yönergenin hazırlanması, yazdırılması ve gönderilmesi zaman almaktadır. Yine bir raporun incelenip notlar çıkarılması ve gerekli buyrukların verilerek dosyalanması yoğun bir çalışma zamanı gerektirmektedir.

Eskişehir'deki kamu ve özel kesim işletmelerinde çalışan üst düzey yöneticileri arasında yapılan bir araştırmada, 38 yöneticiden 19 tanesinin yazılı iletişim etkinliklerine günlük çalışma sürelerinin (9-10 saattir) en az 2 saatini ayırdıkları saptanmıştır (34).

Yöneticiler sözlü iletişim etkinliklerinde olduğu gibi, yazılı iletişim konusunda da bazı düzenlemeler yapmazlarsa, yazılı iletişime özgü zaman tuzaklarına yakalanmakta ve zaman kaybetmektedirler. Çeşitli ülkelerin çok sayıda üst düzey yöneticileri arasında yapılan araştırmalarda, yöneticilere zaman kaybettiren 12 konudan birisinin «gereksiz yazışmalar ve kırtasiyecilik» olduğu belirlenmiştir (35). Amerika'da 3000 yöneticiyi kapsayan başka bir araştırmada da yöneticilerde zaman kaybına yolaçan 10 konudan birinin «parapoların hazırlanma biçimleri» olduğu belirlenmiştir (36).

Yazılı iletişimde yönetsel zaman kaybı yaratan konulardan birisi de, yöneticinin, gelen her türlü evrakı masasının üzerinde depolama isteğinden kaynaklanan «dağınık masa» hastalığıdır. Bu hastalığın ortaya çıkış nedeni, yönetsel zamanda yattığı kayıplar ve ve bu konuda alınabilecek önlemler şöyle sıralanabilir (37):

— Yöneticinin çok sayıdaki dosya ve evrakı üst üste yığılmasının nedenleri arasında; yapılması gereken önemli işleri unutma

(34) KARAKOÇ, *Yönetimde* ..., s. 336; KARAKOÇ, *Özel Kesim* ..., s. 98.

(35) MACKENZIE, s. 211.

(36) COLLICOAT, s. 60.

(37) Bu konuda ayrıntılı bilgi için bkz. MACKENZIE, s. 89.

korkusu, uzun süreli bazı işlerin evraklarını sürekli gözönünde bulundurma isteği, güç ve karmaşık işlerle ilgili evrakları erteleme isteği bulunabilir .

— Evrak ve dosyaların bu şekilde masanın üzerine yığılması, bazı evrakların altlarda kalmasına neden olabilir. Dolayısıyla önemli evraklar masanın üzerinde olmakla birlikte gözden uzağa düşebilir ve evrakin zamanında işleme konulamama tehlikesi ortaya çıkar. Öte yandan gerekli bazı evrakların bu karışıklıkta kaybolması da söz konusu olabilir. Bu nedenle kaybolan evrakların atanması için harcanan zaman küçümsenmeyecek boyutlara ulaşabilir. Yöneticiler, zaman kayıplarına yol açan bu dağınık masa hastalığından kurtulmak için aşağıdaki yöntemi izleyebilirler (38).

— **İlk adımda;** masanın üzerindeki tüm evraklar elden geçirilerek sınıflandırılmalıdır. Bu sınıflandırma, a) Eylem gerektiren evraklar, b) Okunup bilgi edindikten sonra gönderilecek ya da dosyalanacak evraklar, c) Hızla gözden geçirilip atılacak nitelikteki evraklar biçiminde yapılabilir.

— **İkinci adımda;** (c) grubundaki evraklar hemen çöp kutusuna atılmalıdır. (b) grubundaki evraklardan kısa süre içerisinde incelenebilenler, hemen okunup dosyalanmak üzere ilgili yere gönderilmelidir. Bu gruptaki okunması zaman alacak raporlar ise, özetlenmesi için hemen ilgili bir yardımcıya gönderilmelidir. Böylece masa, sadece belirli bir eylemi ya da çalışmayı gerektiren (a) grubundaki evraklar kalacaktır. Bu evraklardan, doğrudan yöneticinin eylemini gerektirmeyenler ilgili yardımcıya gönderilmelidir. Kalan evraklar, doğrudan yöneticinin eyleme bulunmasını ya da kendisinin ilgilenmesini gerektirenlerdir. Yönetici bu evrakları bir öncelik sıralamasına koymalı ve en üstteki evrakı önüne koyup diğerlerini masanın bir tarafına bırakmalıdır.

— **Üçüncü adım,** yukarıda kurulan düzenin korunmasına yönelik önemlerle ilgilidir. Yöneticiyi evrak selinden koruyacak önlemlerin başında, yönetimdeki «ayrıklık» ilkesinin gereklerine uyulması gelir. Böylece yöneticiye gidecek evrakların sayısı, yetki devri ile azaltılır ve yöneticinin, yardımcıları tarafından yanıtlanabilecek türdeki evraklara zaman ayırması daha kaynağında önlenmiş olur.

(38) Bu konudaki görüşler için bkz.: MERRILL E. DAUGLASS, «Organizing Your Desk And Your Paper Work», The Personnel Administrator, (January, 1976), s. 52; MACKENZIE, Zaman Tuzakı, s. 89.

Nitekim Eskişehir'deki üst düzey yöneticileri arasında yapılan bir araştırmada 8 yöneticiden 7'si, yazılı iletişime ayrılan günlük zamanın, astlara yapılacak yetki devri ve iyi bir organizasyonla azaltılabileceğini belirtmişlerdir (39).

Görüldüğü gibi yöneticinin yazılı iletişimdeki zaman kayıplarını önlemede, yardımcılara ve sekreterine önemli görevler düşmektedir. Bunun için yönetici, diğer konularda olduğu gibi yazılı iletişim konusunda da astlarını yetiştirmeli ve kendi uygulamalarıyla astlarına örnek olmalıdır.

VII. SONUÇ

Zaman, yönetimin en kıt kaynağı olarak, diğer kaynaklardan elde edilebilecek çıktıkların niteliğini doğrudan belirleyebilecek güçtedir. Bu nedenle yönetsel etkinliğin sağlanabilmesi için «yönetimde ki zamanın» en verimli alanlarda kullanılması gerekmektedir.

Yöneticilerin, çalışma sürelerinin önemli bir bölümünü (ortalama %70'ini) iletişim etkinliklerine harcamaları nedeniyle; yönetimdeki zamanın verimliliğini belirleyen etken, yönetsel iletişim etkinliklerindeki zamandır. Başka deyişle, yönetimdeki zamanın verimliliği ile yönetsel iletişimdeki zamanın verimliliği arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır. Dolayısıyla yöneticilerin, iletişim etkinliklerindeki zamanlarını verimli kullanmaları, yönetsel etkinliğin başta gelen bir koşulu olmaktadır.

Acak yönetsel iletişimdeki zamanı verimli olarak kullanmanın söz konusu önemine rağmen; yönetimdeki zaman kayıplarının büyük bir bölümünün iletişim etkinlikleri sırasında meydana gelmesi, yönetimin önemli bir sorunu olmaktadır.

Yöneticilere en fazla zaman kaybettiren iletişim etkinlikleri; toplantılar, ziyaretçilerle görüşmeler, telefon görüşmeleri, buyruk ve yönerge verilmesi ve yazılı iletişimdir. Yöneticilerin bu etkinliklerdeki zaman kayıplarını önlemede yardımcı olabilecek çeşitli öneriler getirilebilir. Ancak sorunun çözümü, yöneticilerin «yönetimdeki zaman» kaynağının önemini idrak etmelerinde kilitlenmektedir. Dolayısıyla yöneticilerin, öncelikle bu «idrak» engelini aşmaları gerekmektedir. Bu engelin aşılmasıyla sorun büyük ölçüde çözülecek

(39) KARAKOÇ, Özel Kesim ..., s. 99.

ve yöneticiler, zaman artırımı sağlayabilecek nitelikteki önerileri kendi özgün uygulamalarıyla da güçlendirerek yönetsel etkinliklerini arttıracaklardır.

KAYNAKLAR

- Türkan ARIKAN : «Yönetimde Zamanın Etkin Kullanımı», PARA, (Şubat 1982).
- İnal Cem AŞKUN : «Örgütsel İletişim ve Küçük Grup Boyutları», (KURGU-4), E.İ.T.İ.A., İletişim Bilimleri Fakültesi Ya. No:4 s.4 (Ekim 1981).
- İnal Cem AŞKUN : Yönetim, E.İ.T.İ.A. (Teksir), 1975.
- Nabi AVCI : İletişim Bütüncesinin Gelişimi Eğitim Öğretim Boyutlarıyla Bir Model Denemesi, And. Ün. Sos. Bil. Ens., Yayınlanmamış Doktora Tezi, Eskişehir, 1986.
- Stephen COLLICOAT : «Shorter Hours For Top Executives», Management Review (April 1973).
- Bourden COULTER-George HAYO : «Executive Time Management: II. How to Budget Your Time», S.A.M. Advanced Management Journal, (Winter 1978).
- Merill E. DAUGLASS : «Organizing Your Desk And Your Paper Work», The Personnel Administrator, (January 1976).
- Peter F. DRUCKER : The Effective Executive, Harper and Row. Pub., New York, 1967.
- L.R.B. ELTON-H.MESSEL : Time and Man, Pergamon Press. Inc. New York, 1978.
- Theo HAIMANN (Çev. Bintuğ AYTEK) : «Yöneltilmenin Özü», -Der.: Bintuğ AYTEK, Yönetim Görevleri. Ankara İ.T.İ.A. Ya., Ankara, 1978.

- Stephen C. HARPER : «Time: Managing The Most Mismatched Resource», Managerial Planning, c. 29, (July/Agust 1980).
- Nihat KARAKOÇ : **Özel Kesim İşletmelerindeki Üst Basamak Yöneticilerinin Zaman Kullanma Biçimleri**, And. Ün. Sos. Bil. Ens., Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir, 1985.
- Nihat KARAKOÇ : **Yönetimdeki Zaman Etkeninin Örgütlerin Bürokratik Yapılarındaki İşlevsel Sonuçları - Eskişehir'deki Kamu Kesimi Endüstri İşletmelerinde Bir Uygulama**, And. Ün. Sos. Bil. Ens., Yayınlanmamış Doktora Tezi, Eskişehir, 1988.
- R. Alec MACKENZIE
(Çav. Aykut GÜNERİ) : **Zaman Tuzağı**, İlgı Yayıncılık, 1985.
- A. ROSS WEBER : **Time and Management**, Van Nostrand Reinhold Comp., New York, 1972.
- : **Zaman Yönetimi**, NASAŞ Eğitim Merkezi, 1986.
- : «**Öğgüt İçi Toplantılar Pahalıya Mal oluyor**», Verimlilik, c.1, s.11 (Ekim 1972).