

## ZAMAN YÖNETİMİ\*

Doç. Dr. Ali BALCI\*\*

Çağdaş yaşam bazen çekilmez olabilmektedir. Yaşamı problemlili yapan pek çok etken vardır. Bunlar arasında özellikle küçük ve anlamsız görülen olayların kontrolünün elden kaçırılması önemli sıkıntı kaynağı olabilmektedir. Bunun değişik bir şekli de büyük ve önemli olayların iyi kontrol edilememesidir. Ne var ki ümitsizliğe kapılmaya da gerek yoktur. Aşağıdaki örnekte olduğu gibi insanın yaşamında bilinçli ya da bilinçsiz olarak kontrolün çok zayıf, hatta pek yok olduğu alanlarda, bazı amaçların başarılması, yaşamı anlamlı hale getirebilmektedir. Bu alanlardan biri de zaman yönetimidir (Williams ve Long, 1979, s. 253).

Zamanın etkin kullanılmamasına bir örnek şu olabilir:

Çoğu öğrencinin vaktinde yataktan kalkmaması, zamanın iyi yönetilmemesine bir örnektir. Bu öğrenciler çoğu kere ebeveynlerince yataklarından kaldırıldıklarından işlerinde henüz sorumluluk almaya hazır değildirlir. Bu gibi öğrencileri ancak özel düzenlenmiş olaylar ve pekiştirme olanakları erken bir saatte kaldırabilir; onun dışında erken bir saatte kalkmaları zordur. Buradaki erken saat, onların sınıflarına ya da işlerine sarılmaları için yeterince erken bir zamandır. Bireylerin işleri çoğu kere 08.30 ya da 0.900'da başlar ve onlar bu uyum ve bağlılığı sürdürme ve günlük amaçların gerçekleştirme için istedikleri saatten önce yataktan kalkmaya zorlanırlar. Erken kalkamamanın yanında bu tür öğrenciler kantin ve benzeri yerlerde istediklerinden çok kahrılar. Sonra da asıl uğraşlarının gerektirdiği zamandan çalmak durumunda kahrılar. Bu tür öğrenciler zamanlarını nasıl etkin kullanabilirler; diğer bir deyimle zamanlarını nasıl etkin bir şekilde yönetebilirler?

Bu soruya verilecek yanıtlar, diğer bir anlatımla zaman yönetimi teknikleri şu noktalarda özetlenebilir (William ve Long, 1979).

Tecrübeler göstermiştir ki zaman yönetiminde davranışların etkileşmesine yol açacak çeşitli amaçların geliştirilmesi önemli yer tutmak-

\* A.Ü. Eğitim Bilimleri Fakültesi'nde 8 Aralık 1989 günü verilen konferansın metni.

\*\* Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Öğretim Üyesi.

tadır. Doğaldır ki bu amaçlar zamanın iyi kullanılmadığı alanlarda geliştirilmelidir. Yatağa gitmek, yataktan kalkmak, ders ve işe zamanında yetişmek için bu amaçlar geliştirilmelidir. Bu amaçlar arasında karşılıklı bir bağımlılık söz konusudur. Bu demektir ki birini gerçekleştirmek için ötekileri ortadan kaldırmak mümkün değildir. Şöyle ki yatağa çok geç gidiliyorsa erken saatlerde tutarlı kalkma beklenemez. Amaçların işlevselliği, onların spesifik olmalarına bağlıdır. Sabah 0.7.00'de haftanın ilk dört gününde kalkma, öğrenci kantininde günde yarım saatten fazla kalmama gibi.

Amaç geliştirmeye ilgili bir yol da geliştirilen zamanla ilgili amaçlara ulaşmayı engelleyici, zamanın kullanımı alışkanlığının saptanmasıdır. Genelde esnek ve kullanımında kuşkulu bulunan zaman kullanımını kaydedilmelidir. Bu amaca zaman çizelgesi yardımıyla ulaşılabilir.

ÇİZELGE 1. ZAMAN ÇİZELGESİ

Zaman	P.tesi	Salı	Çarş.	Perş.	Cuma	Ç.tesi	Pazar
7.00							
8.00							
9.00							
.							
12.00							
1.00							
2.00							
.							
11.00							

Kaynak: Williams ve Longs, 1979, s. 166.

Ayrıca zamana ilişkin veriler grafiklerle de gösterilebilir. Örneğin bir öğrenci zamanını eğlence, ev işleri ve akademik çalışma olarak grafiklendirebilir. Eğlence yeşil, ev işleri kırmızı ve akademik çalışma ise mavi ile gösterilebilir. Böyle bir grafik öğrenciye zamanı kullanmadaki dengesizlikleri hemen gösterebilir. Sonra da her gün bu üç alanın kullanımını toplanıp 16 uyanık geçen saatten çıkartılırsa amaçsız geçen zaman ortaya çıkar. Tecrübeler zamanın nasıl kullanıldığına ilişkin kayıtların zamanın etkili kullanımında gelişme sağladığını göstermiştir.

Bir diğer teknik de önceleri ayrı ayrı yapıldıkları için zaman öldüren bazı etkinliklerin gruplandırılmasıdır. Örneğin TV seyrederken dişlerini fırçalamak, tırnak kesme, elbiseleri toplayıp mobilya tozlarının alınması mümkündür. Hatta bekleme anında da bir şeyler yapılabilir. Ayrıca bir yöne yapılan bir gezi ile belli işleri birarada yapmak kabildir. Böylece bir gezi ile yapılabilecek işler önceden birleştirilebilir.

Etkinliklerin alışıldığı şekilde yapılması yerine, onları düzenlemede bazı değişmelere gidilebilir. Elbiseleri, öğleliği hazırlama, kitap ve materyalleri birlikte alma gibi. İşe zamanında çıkamama gibi sorunu olanlar için bu iyi bir yaklaşım olabilirler.

“Yazılı hatırlatıcılar” kullanmakla da zamanın etkili kullanımında bir gelişme sağlanabilir. Örneğin kişinin kendisine hitap eden notlar yazarak onları açık yerlere bırakması düşünülebilir. Buz dolabı, üzerine tutturma, çaydanlık altına koyma, kapının çerçevesine asma, masada kalemlige iştirme bu konuda yardımcı olabilir. Bu not renk bakımından mevcut zeminden farklı olmalıdır ki dikkat çeksin.

Zaman yönetiminde önemli bir nokta da bireyin enerji düzeyi (life cycle) ile etkinlikleri arasında bir uyumun olmasıdır. Örneğin çoğu insan yataktan kalktıktan sonra dinçtir, enerjisi zirvededir. Bu durumda etrafın temizlenmesi yerine ders çalışma, ödev yapma tercih edilmelidir. Çizelge 2, Marie örneğinde enerji düzeyine uygun etkinlikleri göstermektedir.

ÇİZELGE 2. SÜPERBENLİK: KENDİ KENDİNİN EN İYİSİ OLABİLME

Günün zaman dilimi	Marie'nin düzeyi	Orijinal plan	Superbenlik planı
Sabahın erken saatleri	1,2 en iyisi	Yatakları yapma, mutfağı temizleme, çamaşır, ütü, yemekleri planlama, çocuklara öğle yemeği hazırlama	Okul yazılarını yazma, ders çalışma, ev ödevi yapma
Sabahın geç saatleri	2, 3 pekiyi	Manav alışverişi, genel ev temizliği, alış veriş, TV izleme	Sınıfa devam etme, kütüphane çalışması, kitap ödevlerini okuma
Gün ortası-erken öğle sonu	3, 4 Orta	Sınıflara devam arkadaş ziyareti, kütüphanede okuma	Yatakları düzeltme, mut fak temizliği, çamaşır, ütü, alışveriş, bir sonraki günün öğle yemeği hazırlığı
Geç Öğle Sonu	4 Normalin biraz altında	Akşam yemeği hazırlama, okuma	Akşam yemeği hazırlama, çocuklarla konuşma, hafif ev temizliği, manav alış-verişi
Akşam	4, 5 Normalin çok altında	Eczanede çalışma, ödev yapma, TV izleme	Eczanede çalışma, aile ile TV izleme, dikiş, roman okuma

Kaynak: “Family Circle Magazine, The Family Circle, Inc. (Nov. 15 1977)”, Williams and Long, 1979, s. 257'deki ahntı.

Zaman yönetimi uzmanlık ve şöhreti bulunan A. Lakein'e (1981) göre yönetimde "iki kişilik takım" kavramı zamanın etkili kullanımında önemli yararlar sağlayabilir. Bu kavrama göre yönetici zamandan kazanmak ve zamanı asıl önemli işleri için etkili kullanabilmek için önemsiz bazı sekreterlik işlerini, sekreter, yardımcı gibi personele devretmelidir. Bu demektir ki yönetici işlerini sıraladıktan sonra öncelik sırasına koyacak, daha az önemlileri sekreterine devredecektir. Bunun için de önce yönetimin görev tanımının yapılması gereklidir. Böyle bir uygulama yönetime zaman kazandırdığı gibi sekreterin ya da astının da bazı yönetsel işlerde yetişmesine, sonra da yönetime hazırlanmasına yardımcı olacaktır. Sonunda da bu uygulama hem yukarı doğru hareketliliği arttıracak, hem de personelin işe ve kuruma bağlanmasına neden olacaktır. Ancak böyle bir uygulama için yöneticinin kendini örgütlemesi, hem kendinin hem de astının bir takım oyuncusu gibi çalışması ve iletişim kurması gerekmektedir. Lakin bu amaçla yönetici ve sekreter için bir "kendini test" formu geliştirmiş bulunmaktadır (Şekil 1).

Schuler'e (1981) göre zamanı etkin kullanabilme ya da zaman yokluğunu azaltabilme hem stresi azaltır, hem de başarıyı artırır. O, zamanın etkili kullanımının zaman yönetimi tekniğiyle mümkün olabileceğini savunur. Bu teknik şu adımları içerir: 1) Amaçların geliştirilmesi. Kısa ve uzun dönemli işe ilişkin olan ve olmayan olmak üzere amaçların geliştirilmesi, sonra da bunların öncelik sırasına konulması gereklidir. 2) Bu amaçlara ulaşıldığını gösteren standartların ve ölçütlerin geliştirilmesi, 3) Bu amaçlara ulaşılmasına yardımcı olan kişisel güçlü yönlerin ve gerçekleştirilmesine engel olan kişisel zayıflıkların geliştirilmesine dönük stratejilerin geliştirilmesi, 4) Güçlü ve zayıf yönlerle, stratejiler hakkında bizleri iyi tanıyan meslektaş ve arkadaşlardan dönüt alma. 5) Amaçlara ulaşma olanağı sağlayan gerekli adımların atılması. Büyük amaçların küçük amaçlara bölünmesi, daha ulaşılabilir amaçlar geliştirme vb. 6) "Şu anda zamanı en iyi nasıl kullanabilirim?" sorusunun sürekli sorulması ve bu soruya amaçların öncelik sırasına göre yanıt verilmesi.

Görüldüğü gibi Schuler'in zaman yönetimi teknikleri baştan beri tartışılanlarla bir paralellik göstermektedir. Bir ilave olarak şu anın en iyi nasıl kullanılabileceği sorusunun sorulması yaklaşımı bulunmaktadır.

Bazı insanlar iyi organize olmuşlardır ve yapmak istediklerinin bir listesini bile çıkarmadan zamanı iyi kullanabilirler. Çoğu insan ise geleceğini planlamak durumundadır. Burada zamanın çeşitli etkinlikler arasında pay edilmesi olayı vardır. Örneğin bazı iş adamı ve yöneticiler

zamanlarını 30'ar dakikalık dilimlere bölerler. Sonra da yapılacak olan etkinliklerin listesi gerekecektir. Bu amaçla en önemli maddelere A, orta derecedekilere B, düşük derecedekilere de C harfi verilebilir. Bu uygulama insanların etkin ve etkili olmalarına yardımcı olabilir (DuBrin, 1980, ss: 412—313).

## ZAMAN YÖNETİMİ BECERİLERİ TESTİ

	Evet	Hayır
<b>Sekreterin Testi</b>		
1— Yöneticine zamanı daha iyi kullanmada yardımcı olabileceğini düşünüyor musun?		
2— Yöneticinin işlerini daima bir öncelik sırası içinde yapar mı?		
3— Yeteneklerinin yöneticinin tarafından mümkün olduğunca etkin şekilde kullanıldığını düşünüyor musun?		
4— Yöneticinin seni günün geç saatlerinde acele işlerle sürpriz içinde bırakır mı?		
5— Yöneticinin seni masasından uzak tutar mı?		
6— Yöneticinin nerede olduğunu ve ona nasıl ulaşılacağını bilir misin?		
7— Yöneticinin çok mükemmel olduğunu düşünür müsün?		
8— Yöneticinin seni bir anlamlı tahta (hatırlatıcı) olarak kullanır mı?		
9— Yöneticinin sana rutin işler yanında yaratıcı ve sorumlu işler de verir mi?		
10— Geçen son altı ay içinde yöneticinin seninle kariyer amaçlarını tartıştı mı?		
<b>Yönetici Testi,</b>		
1— İşlerini daima öncelik sırası içinde yapar mısın?		
2— Zaman problemlerine yardımcı olması için sekreterini mümkün olduğu etkinlikte kullanır mısın?		
3— Her gün başarmak istediğin şeyler konusunda işgünü öncesi bir toplantının olur mu?		
4— Rutin işleri yapması ve bunları senden uzak tutması konusunda sekreterine güvenir misin?		
5— Geçen son altı ay içinde sekreterinle onun kariyer amaçlarını tartıştınız mı?		
6— Yapabileceğin her şeyi sekreterine aktarır mısın?		
7— Bir şeyi yapmanın onu izah etmekten daha kolay olduğunu düşünüyor müsün?		
8— Sekreterini, ertelemekten kaçınmak için anlamlı bir tahta olarak kullanır mısın?		
9— Sekreterinin senin için kararlaştırılmayı bekleyen bir dosya tutar mı?		
10— Çok mükemmelci misin?		

Şekil: 1 Zaman Yönetimi Becerileri Testi

Kaynak: Lakein, Alan (Time Management Specialist). Personal Interview about How to Win in HRD by Losing a Good Secretary in *The Best of Training The Magazine of Human Resources Development: Interviews and Profiles*, Mineapolis: (1981) s. 114.

(Bu sorulardan % 70'ine yönetici ve sekreterinin "evet" demesi, onların zamanı boşa harcadıklarını gösterir).

Ed. Roseman'a göre de zamanın etkin kullanımının sırrı organize olmaktır. Ona göre zaman yönetimine, zamanın iyi kullanılmasına engel olan tutumları saptayarak başlamak gereklidir. Roseman bu amaçla bir de quiz geliştirmiştir (Şekil 2) DuBrin, 1980, s. 313).

Literatürde zamanın etkili kullanımı konusunda şu teknikler de salık verilmektedir (DuBrin, 1980).

- 1- Zaman boşluklarını tanımlayıp doldurabilme,
- 2- İyi bir kayıt ve dosyalama sistemi geliştirme,
- 3- Önemli konular üzerine yoğunlaşmayı engelleyen sorunlara izin vermeme, yetenekli olunan konular üzerine gitme,
- 4- "Hayır" demesini öğrenme. Başkalarından gelen ve çalışmayı öldüren çağrılara hayır diyebilme,
- 5- Zaman öldürücü ziyaretçilerden kaçınma. "Zamanınız var mı? Şimdi meşgul müsünüz?" diye konuya ya da odaya girenlere dikkat etmek gerekir. Zamanın önemini kavramış kişilerin randevü isteyeceği unutulmamalıdır. Zamansız ziyaretçilerle başatmenin bazı taktikleri şunlardır? 1) "Öğle yemeği vaktinde tekrar gelebilir misiniz? Şimdi tam işin içindeyim" demek, 2) "Bu işten sonra konuşsak" demek, 3) "Otur seninle biraz zamanımı harcayabilirim, ancak gelecek randevüm beş dakika içinde olacak" demek gibi.
- 6- Bekleme zamanlarından yararlanma. Bankada, postanede, hastanede, durakta beklemek zorunda kalındığında öncelikleri kontrol etmek, önemli notları gözden geçirmek, yaratıcı düşünceye yönelmek mümkün olabilir.

DuBrin zaman kullanmada bazı zaman boşlukları saptandığında bunları kapatabilmek için şunları önerir.

- 1- Önce iki açık zaman boşluğunu tanımlayabilmekle işe başlamak gereklidir. Örneğin yemekte fazla zaman harcamayarak işe 15 dakika önce gitmek mümkündür.
- 2- İzlenen bir kaç gün içinde bu zaman boşluklarını kapatma çabasına girilebilir. Örneğin arkadaşlara yemek için 30 dakika ayrılacağı söylenebilir.
- 3- Eğer yaklaşım işlerse daha katı ve zor zaman boşluklarının kapatılmasına yönelinebilir (s. 324).

## ZAMAN DUYGULARI BENLİK-SINAVI

	Evvet	Hayır
1— Zamanı boşa harcama konusunda ilgili misin?		
2— Daha fazla zamanın olmasını arzu eder misin?		
3— Zamanında olmayı ister misin?		
4— Zamanın çoğunu kararlaştırır mısın?		
5— Önemli şeyler için zaman bulabilir misin?		
6— Zamandan tasarruf etmek ister misin?		
7— Zaman baskısı hisseder misin?		
8— Zamanı akıllıca kullanır mısın?		
9— Son dakikaya kadar bekler misin?		
10— Çok zamanın var mı?		
11— Yapacaklarını bir başka zamana erteler misin?		
12— Zaman baskısı yüzünden projelerine alet acele başlar mısın?		
13— Zamanın iyi örgütlenmiş midir?		
14— Başkaları zamanı harcıyor mu?		
15— Boş zamanın var mı?		
16— Bir anda çok şey yapmaya gayret eder misin?		
17— Zaman sınırı koymakta gerçekçi misin?		
18— Zamanı kontrol eder misin?		
19— Düşünmeye zamanın var mı?		
20— Zaman alışkanlıklarını değiştirmeyi denedin mi?		

Şekil: 2 Zaman Duyguları Benlik Snavı

Kaynak: Ed. Roseman, "How to Gain Control of Your Time?", *Product Management* (July 1975) s. 125", Du Brin, 1980, s. 314'deki alıntı.

Benlik Quiz'i zaman tutumu ile ilgili üç tür kalıbı saptamak amacıyla geliştirilmiştir.

1- U Kalıbı: *Bir Zaman Zorlaması Duygusunu* ortaya koyar. 3, 6, 7, ve 12'ye "evet" ve 10'na "hayır" denirse zaman sizi sınırlandırıyor, gün boyunca saate bakarak acele etmeye zorluyor demektir. Bu kalıp olmadan çalışma alışkanlıklarını değiştirmek zor olmaktadır.

2- C Kalıbı: *Zamanı Sorun Edinme*. 1, 2, 4 ve 14'e "evet" 19'a "hayır" denirse, sadece zamanın zorlaması değil, etkin zaman yönetimi için gerçek bir ilginin var olduğu bir zaman tutumu var demektir. Bu tutum, zaman geliştirme programı için bir önkoşuldur.

3- S Kalıbı: *Zaman Yönetimi Konusunda Benlik Eleştirisi*. 16. soruya "evet" ve 5, 8, 13 17, 18 ve 20'ye "hayır" denirse, çoktan iş alışkanlıklarının değiştirilmesi gerektiğinin bilincinde ve bu amaçla bazı düşüncelere açık olduğu bir zaman tutumu var demektir.

Ancak 16'ya "hayır" ve 5, 8, 13, 17, 18 ve 20'ye "evet" denirse, ya etkin bir zaman yönetimi uygulaması var, ya da zaman yönetimi konusunda zayıflıkları tanımaya direnme var demektir.

Zaman kullanımı ile ilgili bir nokta bazen zamanın geçmez bilmezken, kimi kez de nasıl geçtiğinin farkına varılamamasıdır. Bireyin sevdiği kimselerle birlikte olması, ya da hoşlandığı şeyleri yapması durumunda zamanın nasıl geçtiğini anlayamaması söz konusu iken; aksine hoşlanmadığı şeyleri yapmak zorunda kalması, ya da sevmediği kimselerle birarada bulunması durumunda ise zamanın geçmek bilmediğini algılaması kaçınılmaz gibidir. Bunun nedeni bireyin algılaması olabilir. Organizmaya hoşnutluk veren bir ortam ve bu ortamda kullanılan zaman, çok çabuk geçiyor olarak algılanırken, tersine organizmaya acı ve rahatsızlık veren bir ortam ve bu ortamda harcanan zaman geçmez, bitmez olarak algılanabilir. Çünkü organizmanın ağrıdan kaçınma, buna karşın hoş olana yaklaşma eğilimi vardır.

Zaman algısının ise bireysel olması, yani bireye göre değişmesi söz konusudur. Yani herkesin aynı ortamı ve bu ortamda geçen zamanı aynı şekilde algılaması düşünülemez. Çünkü kiminin sevdiği, bazılarının sevmedikleri olabilir.

Sonuç olarak çağdaş insan için en önemli stres kaynaklarından biri olan zaman bulma-zaman yaratma olayı bazı tekniklerle başarılabilir nitelikte görülmektedir. Bu teknikler özde bireyi organize olmaya götürmektedir. Genelde araştırma bulguları olmaktan ziyade tecrübeler ve terapilere dayalı olarak salık verilen zamanın etkin yönetimi tekniklerinin öğrenilmesi kolaylığı, bu yoldaki başarının umut ve güdüsü olmaktadır.

#### Yararlanılan Kaynaklar

- Du Brin, Andrew. *Effective Business Psychology*. Reston, Virginia: Reston Pub. Comp. Inc., 1980.
- Lakein, Alan (Time Management Specialist). Personal Interview by Training on "How to Win in HRD by Losing a Good Secretary", *The Best of Training The Magazine of Human Resources Development Interviews and Profiles*. Minneapolis: Lakewood Publications Inc., (1981) 111—115.
- Roseman, Ed., "How to Control of Your Time?", *Product Management* (July 1975) 125", Du Brin, 1980, s. 314 deki alıntı.
- Schuler, Randall. *Personnel and Human Resource Management*. St. Paul and et al.: West Publ. Comp., 1981.
- Williams, Robert and James D. Long. *Toward a Self-Managed Life Style*. Second Edition. Boston et al.: Houghton Mifflin Comp., 1979.
- "Family Circle Magazine, The Family Circle Inc. (Nov. 15 1977)", Williams and Long, 1979, s. 250'deki alıntı.