

ETKİLİ ZAMAN YÖNETİMİ TEKNİKLERİ

Larry D. ALEXANDER*
Çev.: Melek VERGİLİEL TÜZ**

Pekçok yönetici uzun dönemli ve kompleks görevlerde gelişme sağlamada neden zorlanırlar? Niçin pekçok yönetici, acele olmayan fakat gerçekten önemli projelere, bir an önce başlama gereği duymazlar ve neden birçok yönetici, önemli zamanlarının büyük bir bölümünü rutin olan işlere harcarlar.

Bu sorunların cevabı, yöneticilerin karışık ve açık olmayan görevlerden kaçınmalarındadır. Yöneticiler açık olmayan karışık işlerden çok, belli kalıplaşmış görevlerde çalışmayı tercih ederler. Basit işler karışık işlere başlamadan önce bitirilir. Kısa süreli işler uzun süreliye göre daha dikkat çeker. Bunun açık bir sonucu olarak uzun süreli projeler ertelenir ve hatta başlanmaz.

Görevlerin Dört Çeşidi

Şekil 1'de görüldüğü gibi, yönetici ve idari personelin yerine getirdikleri çeşitli görev ve projeler iki faktöre göre sınıflandırılabilir: Birinci faktör zorluk derecesi, ikincisi ise çalışma süresidir. Zorluk derecesi, zor işlerin (kompleks ve çalışılması zor) kolay işlere (açık, anlaşılabilir ve kolaylıkla tamamlanabilen) ayrılmasıyla bulunur. Çalışma süresi kısa süreli ve uzun süreli işler olmak üzere ikiye ayrılır. Kısa süreli işler, bir saatten daha kısa bir süre için tanımlanır. Uzun görevler günlük, haftalık ve aylık olarak tanımlanır. Bu faktörlerden her birisi iki en uzak nokta arasında bir dizi şeklinde ele alınabilir.

* "Effective Time Management Techniques", *Personnel Journal*, Vol. 60, No. 8, August 1981, s. 637-640.

** Dr.; U.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü.

| | |
|--------------------------------------|--|
| Bölüm-1: Basit, kısa süreli görevler | Bölüm-3: Karışık, kısa süreli görevler |
| Bölüm-2: Basit, uzun süreli görevler | Bölüm-4: Karışık, uzun süreli görevler |

Şekil: 1

Tamamlanmak üzere görevlerin iki faktörlü görünümü

1. bölümdeki görevlerin çoğu, herhangi bir işteki rutin çalışmalardır. Bu görevler doğası gereği basit ve kısa sürelidirler. İlgili işlerle sıkça karşılaşıldığından, rutin işlemlerle ve bilinç dışı alışkanlıklarla yerine getirilirler. Bölüm-2'deki görevler karışık ve zordur, yerine getirilmesi kısa süreli bir çalışmayı gerektirir. Kompleks yapıları gereği, orta derecedeki zorluğa sahiptirler. Bölüm-3 görevleri, Bölüm-2'nin tersidir. Bu görevler basittir fakat uzun süreli bir çalışmayı gerektirir. Tamamlanması için uzun süreli bir çalışma sözkonusu olduğundan orta düzeyde belirsizlik içerir. Bölüm-4'deki görevler karışıktır ve tamamlanması için uzun süreli çalışma gerektirir. Bu görevler oldukça belirsiz ve karmaşık olup, genellikle kaçınılan işlerdir.

Son derece karışık ve belirsiz projelerin tamamlanmasına yönelik çeşitli yaklaşımlar, genellikle yetersiz kalmaktadır. Yaklaşımlardan birincisi, önce tüm rutin ve acil görevlerin tamamlanarak gündem dışı bırakılmasıdır. Fakat bu yaklaşım, genellikle yöneticiyi daha kompleks ve uzun süreli görevlerden alıkoyar. Çünkü hiç bitmeyen bir şekilde devam eden, rutin ve acil görev arzı vardır.

İkinci yaklaşım 3 ve 4 özel proje üzerinde aynı anda birlikte çalışmaktır. Bu yaklaşım başarısızdır. Çünkü yönetici o kadar çok ayrıntıya girer ki, hiçbir projede gerçek bir gelişme kaydedilemez.

Üçüncü yaklaşım, işler daha az-yoğun ve normal olduğu durumlarda yöneticinin bazı önemli projelere başlamasıdır. Bu yaklaşımın da işlerliği yoktur. Çünkü birçok yönetici asla bitmeyen, kesilme, rahatsız edilme ve zorunlu işlerin etkisi altındadır.

Son bir yaklaşım ise, yöneticilerin başlamak üzere oldukları büyük projeleri dinleyicilere anlatmalarıdır. Maalesef bu kişilerden bazılarında, gerçekte yaptıklarından çok, planları hakkında başkalarını etkileme ihtiyaçları daha yüksektir.

Uzun süreli görev ve projelere yönelik olarak sayılan yaklaşımların hiçbiri tümüyle başarılı değildir. Neyin başarılı olacağına cevabı iki noktada toplanır. Neyin uygun olduğu, kişiye neyin uygun olduğuna bağlıdır. Buna göre, dar çerçevede sizin için neyin uygun olduğuna dair birtakım değişik fikirler üzerinde

deneyim elde etmek yararlıdır. Geniş anlamda ise, yüksek seviyeli, karışık ve kompleks görevleri başarmada daha sistemli yaklaşımların kullanımı gereklidir.

Kompleks Görevlerle Uğraşmak

Aşağıdaki öneriler, özellikle belirsizlik oranı yüksek olan çelişkili görev ve projelerin kompleks yönleri ile uğraşma amacını taşımaktadır.

- Beş dakikalık beyin fırtınası yönteminin kullanımı: 5 dakika içinde bütün projeyi mümkün olan küçük ve yapılabilir faaliyetlere bölün. Eğer hâlâ bazıları çok karışık görünüyorsa, bunları bölmeye devam edin. Karışık bir projenin ayrıntılara bölünerek listelenmesi, neyin yapılmasının gerekli olduğunu açıkça ve kolay bir şekilde görme olanağı sağlar. Yazılı liste, kişisel faaliyetlere başlanmasında hareket planı olarak kullanılmalıdır.

- Yüksek getirili faaliyetler üzerinde çalışın: Pareto prensibine göre sonuçların % 80'i, % 20 oranında harcanan zaman ile başarılabilir. Bu doğrultuda, proje içindeki birkaç kritik elemanı tanımlayın. Bunun tersi olarak, sonuçların çok az katılımı sözkonusu olan faaliyetlerle ilgili harcanan zaman miktarını azaltın.

- Küçük, şahsi faaliyetler üzerinde yoğunlaşın: Daha küçük faaliyetler üzerinde yoğunlaşarak görevin bütününden kaynaklanan ezilme duygusunun üstesinden gelinbilir.

- Yeterli zaman ayırın: Bu süre kesintisiz olarak 30 dakikadan bir saate kadar olabilir. Bazı karışık ve zor projelerde düşüncenin en yüksek noktaya ulaşması için 10 veya 15 dakika daha gerekebilir. Bu gerekçeler nedeniyle, öğle yemeğinden, toplantıdan veya mesai bitiminden birkaç dakika önce kompleks bir projeye hazırlanmaktan kaçınınız.

- En iyi zamanınızda (koşulunuzda) çalışınız: Bunu zaman yönetim uzmanı Alan Lakein "dahili birincil zaman" olarak isimlendirmiştir. Kompleks bir görev üzerinde çalışırken, beyinsel fonksiyonların iyi çalıştığı zamanı seçmek gerekir. Bazı kişiler için birincil zaman sabahın erken saatleri olabilir, diğerleri için öğlene doğru ve bazıları için de öğlen saatlerinden akşamüstüne doğrudur. Bu süreler içinde rutin görevlerde çalışmaktan kaçınınız. Düşünce ağırlıklı olmayan görevleri, eğer mümkünse günün düşük performanslı zamanlarına kaydırın.

-Her bölümde kolaylarından başlayın: Hergün başlamak, bazen her şeyin en zoru olduğundan, devam etmek için hiçbir şey yapmamaktansa herhangi bir şey yapın. Bir çalışmaya kolay olan aşamadan başlayın ve projenin diğer karışık yönleriyle kafanız meşgul olmaya başlarsa şaşırmayın. Kolay işleri bitirin, sonra dikkatleri daha karışık ve zor alanlara kaydırın.

- Görevi tekrar tanımlayın: Önerilerin aynı temel amaca yönelik daha basit yaklaşımlara kanalize edilmesi için, firmanızdaki diğer kişilerle konuşun. Şunu kabul etmek önemlidir: Daha az anaçlı bir projenin tümüyle tamamlanmış

olması, çok yönlü fakat yapılacak işler listesi asla bitmeyen bir projeye ilgilenmekten kesinlikle daha iyidir.

– Ara vermeleri (işin yarıda kalması) kontrol edin: Bu son öneri, belki de hepsinin en önemlisidir. Kompleks projelerde gelişme sağlamak, yöneticinin bölünmeyen dikkatini gerektirir. Bu durumda, özel projelerin çalışma aşamaları sırasında telefon çağrılarını, ziyaretçileri ve haberleşmeleri kontrol altında tutabilmek için mümkün olan herşeyi yapın. Ara vermelerin kontrol edilmesi mümkün ise bazı işleri yapabilmek için bölümünüzden uzakta bir yere gidin. Tabii ki, sekreterinize nerede bulunduğunuzu söyleyin fakat gizlendiğinizi bir sır olarak saklayın.

Uzun Süreli Görevlerde Gelişme Sağlama

Aşağıdaki öneriler, uzun süreli çalışma gerektiren proje ve görevlerde çalışmanıza yardımcı olmak üzere geliştirilmiştir.

– Haftalık gerçekçi bir zaman taahhüdünün belirlenmesi: Özel bir proje için, ayıracağınız zaman miktarını haftalık olarak belirlemek yararlı olur. Haftalık taahhüdünüze sıkı bir şekilde bağlı kalmak üzere başlayınız. Asla başlamamış olmaksızın, haftada 4 saatlik amacın gerçekten başarılmış olması daha tatmin edicidir. Unutmayınız ki, müthiş gelişmeler haftada birkaç saat harcayarak elde edilebilir.

– İleriye yönelik görevleri belirleyiniz: Uzun süreli bir projenin gelecek defa hangi yönüyle çalışılacağı tam olarak bilinmesi başlangıcı kolaylaştıracaktır. Aynı zamanda, çalışmaya başlamadan önce neyin yapılmasının gerekli olduğu konusunda bilinçli düşünme olanağı sağlar. Çalışma dönemini, gelecek defa ne tür faaliyetlerde bulunacağınızı yazarak bitirmek iyi bir fikirdir.

– Uzun süreli projelere düzenli olarak zaman ayırınız: Her gün aynı zaman süreci veya belki haftada üç defalık bir çalışma süreci, alışkanlık geliştirilmesinde yardımcı olur. Özel projelerde çalışmaya başlamayı otomatikleştirir. Bu ayrılan zaman sürecinde diğer yükümlülüklerle zaman ayrılmasından kaçınılmalıdır.

– Ara gelişme noktalarına zaman ayırınız: Bir hafta veya daha kısa sürede tanımlanabilen kısa süreli faaliyetler için kişinin kendisine empoze ettiği zamanı belirlemeye çalışın. Bu ara geçiş noktaları, bir motivasyon kaynağı olabilir. Eğer gecikmelerle karşılaşarsanız cesaretinizi kırmayın. Her bir gelişme noktasına ulaştığınızda pozitif bir itici güç sağlanmış olur.

– Görevin tümüne ait diğer yönleriyle ilişki kurun: Uzun vadeli bir görevin sürekli olarak aynı yönüyle çalışılması durumunda sıkılabilir, çok az aşama elde edildiği yönünde kaygılanabilir ve hatta son verebilirsiniz. Bu olasılıkları önlemek için bir faaliyetten diğerine geçişler yaparak çeşitlilik sağlayın.

– Küçük faaliyetler tuzağından sakının: Her ne kadar bir projeyi küçük faaliyetlere bölmek yararlı ise de teorist George Odierne'un "faaliyet tuzağı" ola-

rak tanımladığından kaçınınız. Bu düşünceye göre kişiler faaliyetler üzerinde çok yoğunlaşırken işin amacından uzaklaşabilirler. Buna göre yaptığınız küçük faaliyetlerin, uzun süreli projelerin tamamlanmasına yönelik katılımından emin olun.

- Önemli proje sayısını sınırlandırın: Görevlerin rutin olan yönleri, haftalık zamanın önemli bir bölümünü götürür. Kompleks, karışık ve uzun süreli projeler üzerinde çalışmak için kalan süre sınırlıdır. Bir ya da en çok iki önemli proje üzerinde gerçekten gelişme sağlamak, eğer varsa daha değişik projelerde gelişme sağlamamaktan iyidir. Şunu unutmayınız ki, gelişmekte olan fazladaki projelere göre birkaç anlamlı ve gerçekten tamamlanan projeler daha etkilicidir. Hangi proje üzerinde öncelikli çalışılacağına seçiminde bazı ölçütler sözkonusudur. Bu ölçütler şunlardır: 1) Tahmini getirisi, 2) Aciliyeti, 3) İşinize uygunluğu, 4) Başarı şansı ve 5) Ayrılan toplam zaman.

- Her hafta devam eden gelişmeleri kaydedin: Uzun süreli proje üzerindeki günden güne ve haftadan haftaya olan gelişmelerinizi görüntülemek için bazı görsel metodlar kullanılmalıdır. Bir takvim veya hatta boş bir kağıt oldukça iyi iş görür. Ben bu iş için haftanın günlerini gösteren bir form kullandım. Yarın çalışmayı planladığım faaliyeti yazdım. Sonraki gün, eğer onunla ilgili çalışma yapabilmişsem, harcadığım süreyi kaydettim. Bu tür kayıtları gözden geçirerek, uzun süreli bir projeye yeterli zaman ayırıp ayıramadığınızı belirleyebilirsiniz.

SONUÇ

Zaman yönetiminin çok kişisel bir sorun olduğu vurgulanmalıdır. Önce kompleks, uzun süreli görev ve projelerde çalışmak için burada sunulan çeşitli önerileri kullanmayı deneyin. Bir süre bunlarla deneyim elde ettikten sonra bunlardan bazılarını kendi iş durumunuzun gerçekleri ile bağdaştırmak üzere elden geçirerek yenileyin, ilaveler yapın. İlave olarak, sizin için geçerli ve uygulanabilir olan yeni fikirler yaratın. Şunu aklınızdan çıkarmayınız; amaç herhangi bir özel zaman yönetim önerilerinden birisini kullanmak değildir. Yüksek derecede belirsiz ve zor projelerin gelişme kaydederek tamamlanmasıdır.