



PILLARRISE
CONSULTING

PİLLARRİSE AKADEMİ • E-KİTAP 04

Zaman Yönetimi

Zaman yönetilemez; yönetilen dikkattir.
Gün sonunda yorgun ama bir şey
bitirmemiş olma hâinden çıkmak üzerine.

İçindekiler

Çoğu zaman yönetimi tavsiyesi daha çok iş sığdırmayı öğretir. Bu kitap tersini savunuyor: hangi işlerin hiç yapılmaması gerektiğini, dikkatin nasıl korunacağını ve gün sonunda neyin bitmiş olacağını.

-
- 1 Sorun zaman değil
 - 2 Neyi yapmayacağınıza karar vermek
 - 3 Günü kurmak
 - 4 Kesintiler ve toplantılar
 - 5 Erteleme
 - 6 Sürdürülebilir tempo
-
- + İki haftalık düzen kurma listesi
-

Zaman Yönetimi · PillarRise Akademi e-kitap dizisi

Yayımlayan: PillarRise Danışmanlık ve Eğitim Limited Şirketi

akademi.pillarrise.com · akademi@pillarrise.com

Bu kitap ücretsizdir ve serbestçe paylaşılabilir. İçeriği değiştirilerek ya da kaynak gösterilmeden çoğaltılamaz.

Sorun zaman değil

Herkesin günü aynı uzunlukta. Fark, o sürede kaç kez dikkatin bölündüğünde.

“Zamanım yok” cümlesi neredeyse hiçbir zaman doğru değildir. Doğru olan “bu benim önceliğim değil”dir. Bunu yüksek sesle söylemek rahatsız edici olduğu için zaman kıtlığı bahanesi kullanılır — ve bir süre sonra kişi kendisi de buna inanır.

Gün sonunda yorgun olup hiçbir şey bitirmemiş hissetmenin sebebi genellikle az çalışmak değil, çok kez başlamaktır. Her kesinti sonrası zihnin işe geri dönmesi zaman alır ve bu süre görünmez; takvimde yer kaplamaz ama günün büyük kısmını yer.

Üç görünmez kayıp

1. Geçiş maliyeti — bir işten diğerine geçerken zihin eski işi tamamen bırakmaz. Yarım kalan iş arka planda çalışmaya devam eder ve yeni işe ayrılan dikkati azaltır.
2. Bağlam yükü — “neredeydim” sorusunu yeniden cevaplamak. Karmaşık bir işte bu, kesinti başına on beş dakikaya kadar çıkabilir.
3. Karar yorgunluğu — gün içinde verilen her küçük karar, akşama doğru karar kalitesini düşürür. Günün sonunda verilen önemli kararlar, sabah verilenlerden sistematik olarak daha kötüdür.

BİR ÖLÇÜM

Yarın, çalışırken kaç kez başka bir şeye baktığınızı sayın — telefon, e-posta, gelen bir soru. Sayıyı gün sonunda not edin. Çoğu kişi elli ile yüz arasında bir sayı bulur ve bu sayıyı görünce ne olduğunu anlar.

Neyi yapmayacağınıza karar vermek

Zaman yönetiminin asıl kısmı yapılacaklar listesi değil, yapılmayacaklar listesidir.

İşler dört gruba ayrılır: acil ve önemli, önemli ama acil değil, acil ama önemli değil, ne acil ne önemli. Bu ayrım herkesin bildiği bir şeydir; buna rağmen çoğu insan gününü birinci ve üçüncü grupta geçirir.

	ACİL	ACİL DEĞİL
Önemli	Krizler, son tarihler. Kaçınılmazdır ama bu kutu büyükse, ikinci kutu ihmal ediliyor demektir.	Planlama, gelişim, ilişki kurma, sistem kurmak. Değeri en yüksek, en çok ertelenen kutu.
Önemli değil	Çoğu toplantı, çoğu bildirim, başkasının aciliyeti. Devredilmesi ya da reddedilmesi gereken kutu.	Oyalanma. Zararsız görünür; günün kalanını yer.

İkinci kutu — önemli ama acil olmayan — hiçbir zaman kendini dayatmaz. Kimse gelip “bugün ekibini geliştirmen gerekiyor” demez. Bu yüzden o kutu takvime yazılmazsa hiç yapılmaz.

Hayır demek

Her “evet”, görünmeyen bir “hayır”dır — o süre başka bir şeyden alınır. Sorun hayır demek değil, hayır derken ilişkiyi korumaktır.

Kaba: “Yapamam, işim var.”

Belirsiz: “Bakarım.” (Bakmayacaksınız ve karşı taraf bekleyecek.)

Net ve saygılı: “Bu hafta X’i bitirmem gerekiyor, bunu hakkını vererek yapamam. Gelecek hafta olur mu, yoksa başka birine mi bakalım?”

BİR CÜMLELİK KURAL

Bir işe evet demeden önce şunu sorun: bu iş için hangi işi ertelemeye razıyım? Cevabı yoksa, o iş için gerçekte yeriniz yok demektir.

Devretmek

Devretmenin önündeki en yaygın engel “anlatana kadar ben yaparım”dır. Bu, tek seferlik işlerde doğrudur. Tekrarlanan işlerde ise anlatma maliyeti bir kereliktir, yapma maliyeti sonsuz kere tekrarlanır.

Günü kurmak

İyi bir gün, iyi bir listeye değil, korunmuş bir blokla başlar.

Derin çalışma bloğu

Günün en zihinsel enerji gerektiren işi için, kesintisiz bir blok ayırın — doksan dakika yeterlidir. Bu bloğu takvime gerçek bir toplantı gibi yazın ve kimseye açmayın. Çoğu kişi için bu blok sabahın ilk saatleridir; bazıları için akşamüstüdür. Kendi ritminizi iki hafta gözlemleyerek bulabilirsiniz.

- Bloğa girmeden önce ne yapacağınızı bir cümleyle yazın — belirsiz iş, ertelenen iştir
- Telefonu görüş alanınızın dışına koyun; sessize almak yetmez, görünmesi bile dikkat çeker
- E-posta ve mesaj uygulamalarını kapatın, sekmede açık bırakmayın
- Blok bitiminde ne kadar ilerlediğinizi bir satırla not edin

Toplu işleme

Benzer işleri bir araya toplamak, geçiş maliyetini ortadan kaldırır. E-postaya günde iki kez bakmak, gün boyu bakmaktan çok daha az zaman alır ve cevap kalitesini artırır. Telefon görüşmelerini arka arkaya yapmak, güne dağıtmaktan verimlidir.

İKİ DAKİKA KURALI

İki dakikadan kısa süren bir iş, listeye yazılmadan hemen yapılır. Listeye yazma, hatırlama ve tekrar bulma maliyeti, işin kendisinden uzun sürer. Ama dikkat: derin çalışma bloğu sırasında bu kural geçerli değildir.

Günün sonu

Günü bitirirken beş dakika ayırın: bugün ne bitti, yarının ilk işi ne olacak. İkinci soru en değerlisidir — ertesi sabah “ne yapsam” diye düşünmek, günün ilk yarım saatini yer ve genellikle en kolay işle başlamaya yol açar.

Gerçekçi liste

Günlük listeye üçten fazla önemli iş yazmayın. Herkes yazar, kimse bitiremez ve gün sonunda başarısızlık hissiyle kapanır. Üç iş bittiğinde ise gün başarılı sayılır — dördüncü iş varsa zaten yapılır.

Kesintiler ve toplantılar

Zamanınızın çoğunu siz değil, başkaları planlıyor olabilir.

Açık kapı politikasının bedeli

“Kapım herkese açık” iyi niyetli bir cümledir ama uygulaması, yöneticinin gününü tamamen tepkisel hâle getirir. Alternatifi kapıyı kapatmak değil, ne zaman açık olduğunu belli etmektir: “Her gün 14:00–16:00 arası sorularınız için buradayım.”

Bu, ekip için de daha iyidir. Sürekli erişilebilir bir yönetici, ekibin kendi başına düşünmesini engeller; her soru anında sorulur, kimse zorlanıp çözmez.

Toplantıların gerçek maliyeti

Sekiz kişilik bir saatlik toplantı, sekiz saatlik iş gücüdür. Bir hafta boyunca toplantılarınızın katılımcı-saat toplamını hesaplayın; çıkan rakam çoğu yöneticiyi rahatsız eder.

- Gündemi olmayan toplantıyı kabul etmeyin — nazıkçe gündem isteyin
- Katılmanız gerekmiyorsa katılmayın; notu okumak yeterliyse onu isteyin
- Kırk beş dakikalık toplantı kurun — altmış dakikalık toplantılar altmış dakika sürer, kırk beş dakikalık da kırk beş dakika
- Karar çıkmayan toplantıyı tekrarlamayın; formatı değiştirin

BİR DENEME

Önümüzdeki hafta düzenli toplantılarınızdan birini iptal edin ve ne olduğunu izleyin. Çoğu durumda hiçbir şey olmaz. Bir şey olursa, o toplantının gerçekten gerekli olduğunu öğrenmiş olursunuz — ikisi de değerli bilgidir.

Bildirimler

Telefondaki her bildirim, birinin sizin dikkatinizi ücretsiz kullanma iznidir. Bu izni varsayılan olarak vermeyin; iş uygulamaları dışındaki tüm bildirimleri kapatın, iş uygulamalarında da yalnızca doğrudan size yazılanları açık bırakın.

Erteleme

Erteleme tembellik değildir; genellikle bir duygudan kaçınmadır.

İnsanlar sevmedikleri işi değil, kendilerini kötü hissettiren işi erteler. Bu duygu genellikle üç şeyden biridir: belirsizlik (“nereden başlayacağımı bilmiyorum”), başarısızlık korkusu (“iyi yapamayacağım”), ya da anlamsızlık (“bunun bir faydası olmayacak”).

Bu yüzden “daha disiplinli ol” tavsiyesi işe yaramaz. Disiplin, duyguyu ortadan kaldırmaz. Çözüm, işi duyguyu tetiklemeyecek kadar küçük parçaya bölmektir.

Beş dakika kuralı

Ertelediğiniz işe yalnızca beş dakika ayırın; bitirmeye çalışmayın. Beş dakika sonra bırakabilirsiniz. Çoğu zaman bırakmazsınız — çünkü zorlayan şey işin kendisi değil, başlamaktır.

Belirsizliği kırmak

“Yıllık plan hazırla” bir iş değil, bir proje adıdır ve hiçbir zaman başlanmaz. “Geçen yılın rakamlarını tek sayfaya çıkar” bir iştir ve yirmi dakikada yapılır. Ertelediğiniz her işin altına, yapılabilir en küçük ilk adımı yazın.

MÜKEMMELİYETÇİLİK

Erteleyenlerin önemli bir kısmı tembel değil, mükemmeliyetçidir. İyi yapamayacağını düşündüğü işi hiç başlatmaz. Bu durumda hedefi düşürmek işe yarar: “iyi bir taslak” değil, “kötü bir ilk hâl” hedefleyin. Düzeltmek, başlamaktan kolaydır.

Anlamsız görünen işler

Bir işin neden yapıldığını bilmiyorsanız, ertelemeniz normaldir. Sorun sizde değil, işin gerekçesinin anlatılmamış olmasındadır. Sorun ve öğrenin; öğrendiğinizde ya işi anlamlı bulursunuz ya da gerçekten gereksiz olduğunu keşfedersiniz. İkisi de erteleyerek beklemekten iyidir.

Sürdürülebilir tempo

Kısa vadede hız kazandıran her şey, uzun vadede yavaşlatır.

Bir haftalık yoğunluk yönetilebilir. Altı aylık yoğunluk yönetilemez; dikkat düşer, karar kalitesi bozulur, hata artar ve hataları düzeltmek kazanılan zamanı geri alır. Sürekli yüksek tempo, verimliliğin değil plansızlığın belirtisidir.

Mesai dışı çalışmak

Akşamları ve hafta sonları çalışmak, kısa vadede işi bitirir; uzun vadede iş yükünün gerçek boyutunu gizler. Sürekli fazladan çalışan bir ekipte kimse kadro talebini haklı çıkaramaz, çünkü işler zaten yetişiyor görünmektedir.

Toparlanma

Dikkat sınırlı bir kaynaktır ve yenilenmesi gerekir. Doksan dakikalık bir yoğun çalışmanın ardından on beş dakikalık gerçek bir ara — ekrana bakmadan — sonraki bloğun kalitesini belirgin şekilde artırır. Ara vermeyi zaman kaybı sanmak, en pahalı zaman yönetimi hatasıdır.

EKİBİNİZ İÇİN

Yönetici olarak mesai dışı e-posta gönderiyorsanız, ekibiniz bunu cevaplaması gereken bir sinyal olarak okur — ne kadar “acil değil” yazsanız da. Gecikmeli gönderim özelliğini kullanın.

Ölçü

İyi bir zaman yönetiminin ölçüsü, ne kadar çok iş bitirdiğiniz değil, gerçekten önemli işlerin bitmiş olmasıdır. Hafta sonunda kendinize tek bir soru sorun: bu hafta yaptıklarımın hangisi altı ay sonra hâlâ önemli olacak? Cevap yoksa, hafta dolu geçmiş ama boş geçmiştir.

İki haftalık düzen kurma listesi

Hepsini birden uygulamayın. Her gün bir maddeyi seçin ve o gün onu uygulayın; iki hafta sonunda hangilerinin size uyduğunu bilirsiniz.

-
- ☐ Bir gün boyunca kaç kez dikkatimin bölündüğünü saydım.
-
- ☐ Takvimime doksan dakikalık kesintisiz bir çalışma bloğu yazdım.
-
- ☐ O blokta telefonu görüş alanımın dışına koydum.
-
- ☐ E-postaya gün boyu değil, belirli iki saatte baktım.
-
- ☐ Günlük listeme üçten fazla önemli iş yazmadım.
-
- ☐ Bir işe evet demeden önce “hangi işi erteliyorum” diye sordum.
-
- ☐ Bir talebe net ve saygılı biçimde hayır dedim.
-
- ☐ Tekrarlanan bir işi, anlatma zahmetine katlanıp devrettim.
-
- ☐ Günü bitirirken yarının ilk işini yazdım.
-
- ☐ Gündemi olmayan bir toplantıya katılmadan önce gündem istedim.
-
- ☐ Düzenli toplantılarımdan birini iptal edip ne olduğunu izledim.
-
- ☐ İş dışı bildirimleri kapattım.
-
- ☐ Ertelemediğim bir işe yalnızca beş dakika ayırdım.
-
- ☐ Ertelemediğim bir işin altına yapılabilir en küçük ilk adımı yazdım.
-

☐ Doksan dakikalık çalışmanın ardından ekransız bir ara verdim.

☐ Mesai dışı gönderdiğim e-postaları gecikmeli gönderime aldım.

SIRADA NE VAR

Okumak bir adım. Uygulamak ayrı bir iş.

Bu kitaptaki yöntemleri ekibinize yerleştirmek istiyorsanız, aynı konuyu canlı oturumda çalışıyoruz: (8 saat). Örnekler sizin sektörünüzden seçilir, uygulama ekibinizin gerçek durumu üzerinden yapılır.

Hangi programın işinize yarayacağından emin değilseniz, otuz dakikalık ücretsiz ön görüşmede birlikte belirleyelim. Bağlayıcı değildir.

Eğitim programları • akademi.pillarrise.com/kurumsal-egitimler/

Ücretsiz ön görüşme • akademi.pillarrise.com/randevu/

E-posta • akademi@pillarrise.com

WhatsApp • [+90 546 232 34 26](https://wa.me/905462323426)