

# ETKİLİ ZAMAN YÖNETİMİ

## (Zamanı Akıllıca Değerlendirme Kılavuzu)

### John ADAIR

#### KUŞBAKIŞI ZAMAN YÖNETİMİ

“Harcanan zaman VAROLUŞ, kullanılamı ise YAŞAMDIR.” Edward Young

Zamanın devamlı ilerleyen bir şey olduğu hissi sadece insanlara özgüdür. Bildiğimiz kadarıyla hayvanlar bu gerçeği tecrübe edemiyor. Latince “**vakit nakittir**” anlamına gelen *tempus fugit* evrensel bir nakarat haline gelmiştir.

Peki öyleyse zaman nedir?

“Kimse sormazsa biliyorum; fakat bana sorma ihtimali bulunan birine açıklamaya kalktığımda bilmiyorum!” St. Augustine bu kelimeleri kâğıda döktüğünden beri pek bir şey değişmedi. Zaman derken neyi kastettiğimizi hepimiz bilsek de ne olduğunu açıklayamayız.

Zamanın kendi psikolojisi vardır. William Hazlitt, “Hiçbir genç bir gün öleceğine inanmaz” demiştir. Gençken insanda bir ölümsüzlük hissi olur; belki de gençler zaman hakkında biraz mirasyedi gibi davranıyorlar; çok fazla zamanları olduğunu düşünüyorlar. Fakat can sıkıntısı ve vakti nasıl harcayacağını bilememek madalyonun öbür yüzüdür.

Genelde zaman geceleyin, gündüze göre daha yavaş geçiyor gibi gelir bana; dış tabibinin koltuğunda oturup da hekimin gelmesini veya gelince koltuğu ayarlamasını beklemek gibi...

Belirlenmiş bir faaliyet için ayrılan zaman adeta uçarak gider. İşte bu yüzden yaşlandıkça zaman hızlı akmaya başlar gibi gelir, seneler daha hızlı geçer, günler saatler gibi ve saatler dakikalar...

“Yaşlandıkça biyolojik saatimiz sabaha kayar ve sabah insanlarıyla gece temposunun yavaşlamasıyla kol kola gider –zaman zaman tren istasyonlarıyla postanelerde gençlere, yaşlı emeklilere keşke ayrı yerler verilse dedirten durumlara yol açabilen bir şeydir bu.<sup>1</sup>”

#### Zaman Disiplini

Zamana daha ticari bir yaklaşım olan “**vakit nakittir**” mantığı, Orta Çağ’da İtalyan tacirlerden doğmuştur. Bu mantık Kilise tarafından aşılana dini baskı ve ölümün korkutucu yakınlığıyla karışmıştı. Hayat kısaydı ve süresi belli değildi: Ölüm yastığın altındaydı. Bu yüzden zaman dakikası dakikasına en etkili şekilde kullanılmalıydı.

“Hayatı sever misiniz?” diye soruyor Franklin. “**O zaman zamanınızı israf etmeyin. Çünkü zaman hayatın ana maddesidir.**”

Franklin zamanı parayla kıyaslayan ilk kişi sayılmasa da o günden beri en ünlü karşılaştırma bu oldu.

<sup>1</sup> Douwe Draaisma-Yaşlandıkça Hayat Neden Çabuk Geçer? Belleğimiz Geçmişimizi Nasıl Şekillendirir? Bak:ozetkitap.com

Zaman da para da sınırlı kaynaklardır. Karşılaştırmanın ana noktası burası. Bu yüzden zaman da para gibi değerli bir ticari metadır. Ödünç alınabilir, kazanılabilir veya çarçur edilebilir. Yine bu bağlamda “**vakit nakittir**” şemsiyesinin altında ne teşbihler yatar. Örneğin:

*Dün, Karşılıksız çek  
Yarın, vadeli senet  
Bugün ise nakit, harca onu!*

Büyük babalarımız zamanı, elinde tırpanla kum saati taşıyan kel ve yaşlı bir adama benzetmişlerdir. Belki günümüzde Zaman Baba'yı muhtemel iflasımız hakkında bizi tehdit eden ve devamlı saati gösteren bir banka müdürü olarak düşünebiliriz.

Fakat bütün karşılaştırmalar bir noktada biter. Zamanın para olmadığı çok kesin bir gerçektir. Nitekim, vakti para olarak görmediğimiz düşünceler zihnimizi devraldığına, zamanın eşsizliğine yeniden kavuşuruz.

Para kazanabilirsiniz ama zaman kazanamazsınız. Fakat para da sonsuz değildir. Ayrıca kum saatindeki kumlar bankadaki para gibi değildir. Bir Çin atasözü şöyle der: “*Bir kilo altın bir dakika satın alamaz.*” Zaman gerçekten de paradan çok daha önemlidir.

“*Vakit nakittir*” karşılaştırması aslında, çok faydalıdır ve edebi bir süs olsun diye söylenmemiştir. Zamana para olarak bakmak için çok olumlu ve büyük bir yardımcıdır. Para değer yargılarının ölçüm çubuğudur. Eğer zamanımızın paradan daha önemli olduğunu biliyorsak doğru yoldayız demektir. Bir çoğumuz parasını daha akıllıca kullanmak veya daha çok kazanmak için ya bankaya yatırıyor ya da yatırım yapıyor. Pekiyi, kaçımız zaman hakkında aynısını yapıyoruz?

Arnold Bennett'in 1907'de basılan *How to Live on TwentyFour Hours a Day* adlı kitabı Amerika'da on dört baskı yapmıştı. Bennett'in kitaptaki merkez noktası Londra'ya her gün gidip gelen bir tezgahların zamanını iyi ayarladığı takdirde kitap okumaya bir sürü vakti olduğunu ispatlamak olsa da aynı şey para kazanma konusunda da uygulanabilir. Henry Ford, Bennett'in kitabından 500 tane alıp müdürlerine dağıttı; diğer bir Amerikan araba firmasının başkanı 18.000 tane dağıttı, her çalışana bir tane...

## MÜŞTEREK ZAMAN MESELELERİ

### Kaytarıcı

Kaytarma, işleri yapmaktan çok onlar hakkında konuşmayı seven insanların kötü bir huyudur.

Kaytarmak, ihmal etmek nedir? Daha çok bilgi mevcut olana kadar bir kararın geciktirilmesiyle arasındaki fark nedir?

En iyi şöyle tarif edilebilir: Hemen yapılması gereken bir işin bilerek, alışkanlık olarak ve suçlanmayı hak edecek şekilde tehir edilmesidir.

Eğer bazen kendinizin bir kaytarmacı olduğunuzdan şüphe ediyorsanız, kendinize, “*Bunu neden tehir ediyorum?*” diye bir sorun.

Eğer doğru dürüst bir cevap bulamıyorsanız, kendinizi hazırlayın ve hemen bugün konu üstünde çalışmaya başlayın. Ancak bahaneleri sebeplerle asla karıştırmayın. “*Bugünün işini yarına bırakma*” demiş Franklin.

Kaytarmak, geçen haftanın işini yapmak demektir. Bugünün işini yarına bırakarak kendinize iş yığmak demektir. Unutmayın “yarın” haftanın en meşgul günüdür.

Kaytarma, dünyadaki en azılı zaman katilidir. Bir bakıma “zaman hırsızdır.” İyi bir yönetici olmak istiyorsanız, bu kelimeyi sözlüğünüzden atmalısınız. Kendinize karşı bu konuda acımasız olun!

### **Zaman Yönetimi-Kişisel Bir Meydan Okuma**

Zamanı kullanmadaki etkinliğinizi artırma çabanız, daha iyi bir golf oyuncusu olmaya çalışmaya benzer. En yüksek skor 18'dir; bu da ardı ardına 18 isabet demektir. Bu işi başarmanın neredeyse imkânsız olduğu aşikâr. Fakat bu zor hedef, hevesli golfçülerin amaca ulaşmak için kendilerini daha da zorlamalarını sağlar. Başarmaya çalışırken tevazuu öğrenirler. Siz de zamanı daha ekonomik kullanıp az zamanda çok iş yapmaya başlamak için kendinize basit hedefler seçin. Kusursuzluk mümkün olmasa da mükemmeliyete ulaşabilirsiniz.

Neden yeni bir sayfa açmıyorsunuz? Yeni bir başlangıç için hiçbir zaman çok geç değildir. Fakat hiç şüphemiz olmasın ki kendinize ve diğer insanların zamanına hükmetmeyi öğrenmek istisnai bir şekilde zor bir görevdir. Zorluğun sizi geride bırakmasına izin vermeyin, onu kendinize bir meydan okuma olarak algılayın.

Goethe bir keresinde, yazarların kitaba başladığını okuyucuların da bitirdiğini söylemişti. Eğer bu cümleyi özetleyecek olsaydım şöyle derdim: Bu kitap zaman yönetimi için haritaları ve tabelaları verir, motivasyon gücünü sizin sağlamanız gerekir.

Bir dakikalığına durun ve kendinize sorun: “Gerçekten zamanımı daha iyi değerlendirmek istiyor muyum?”

### **Yeni Bir Sayfa Açmak**

Kişinin hayatını 24 saatlik günlük süreçte daha dolu dolu ve rahat yaşaması için gerekli olan düzenlemenin en önemli ilk çıkış noktası bu görevin aşırı zor olduğunu ve gerektirdiği sonsuz efor ve fedakarlıkları sakın bir şekilde fark edip kabullenmektir. Bunun hakkında daha fazla ısrar edemem.

İdealinize elinize kalem *ve* kâğıt alıp zekice planlar yaparak ulaşacağınızı sanıyorsanız bu işi hemen bırakın.

“Savaşa hazır olduğumu varsayalım. Düşünce dolu cümlelerinizi okuyup kavradığımı ve yapman gerekeni ölçüp biçtiğimi de kabul edelim. Peki nasıl başlayacağım?”

Sayın beyefendi, sadece başlayın. Herhangi bir sihirli başlangıç metodu mevcut değil. Eğer bir yüzme havuzunun başında duran veya dalmaya hazırlanan bir kişi size, “Nasıl dalayım?” diye sorarsa, ona, “Sadece dal, nefesini tut *ve* dal” dersiniz.

Bize devamlı verilen zaman stokunun en büyük güzelliği, önceden harcamayacak oluşumuzdur. Gelecek sene, yarın, bir saat sonrası; hepsi de bütün kariyerimiz boyunca hiç hata yapılmamışçasına el değmemiş ve mükemmel bir şekilde bizi bekliyor.

Çok moral verici ve mutlu edici bir gerçek. İsterseniz her saat başı yeni bir sayfa açabilirsiniz. Bu yüzden hiçbir amaç; gelecek haftanızı hatta yarınınızı bile

çalamaz. Suyun haftaya daha ılık olacağını hayal edebilirsiniz. Hayır, daha da soğuk olacak.

Arnold Bennett

Franklin'in sözlerini hatırlayın: **“Bir tane bugün iki tane yarına bedeldir.”**

### **Anahtar Noktalar**

İş dağıtmak ve yetki vermek organizasyona olmasa bile size zaman kazandırır. Amaç kendinizi sadece sizin yapabileceğiniz işe yönlendirmektir. Verebileceğiniz kadar yetki verin ve başkalarının yapabileceği işleri siz yapmayın. Fakat yetki vermek tahttan çekilmek anlamına gelmez. Bir kontrol mekanizması geliştirmeli, onu korumalı ve işi verdiğiniz kişiye karşı da ağırlığınızı koymalısınız. Diğer bir deyişle, öğrenilmesi gereken kavram, yetki verme sanatıdır.

Herhangi bir insan topluluğunu organize bir şekilde belli bir hedefe yönlendirmek için toplantılar zorunludur. Fakat, toplantılar aynı zamanda potansiyel zaman hırsızlarıdır. Kendi zamanınıza duyduğunuz saygıyı, toplantıda hazır bulunanlarda göremeyebilirsiniz. Bu yüzden, zamanınızı harcıyıp harcamamaları umurlarında olmayacaktır. Böylesi gelişmeleri engellemek için toplantıdan önce, sonra ve toplantı esnasında gerekli önlemleri almak gerekir. Faydalı bir kural olarak, herhangi bir toplantıdan önce mutlaka zaman sınırlaması koyun.

### **UZUN VADELİ HEDEFLERİ TANIMLAMAK**

*“Eğer gittiğiniz yeri bilmiyorsanız, istediğiniz yolu seçebilirsiniz.”*

Planlama, zaman içinde ileriye dönük düşünme demektir. Planlarda değişiklik gösteren kısım ise ne kadar uzun bir süreyi kapsayabileceklerini ve ne kadar kesin olduklarını bilmektir.

Planın kapsadığı süre ve o süreç içindeki uygulanabilirliğinin bir sınırı vardır. W. Churchill, **“İleriye bakmak akıllıcadır, fakat görebildiğinden uzağa bakmak aptallıktır”** demiştir. Belli sınırları aştığınızda artık düşünmekten çıkıp hayallere dalarsınız.

Amerikalılar, Kültürel olarak kazanmaya İngilizlerden daha çok değer verirler. Hayatı, bir kazananı ve kaybedeni olan, rekabeti bol bir mücadele biçiminde görmeye daha çok meyilliler. En büyük olay kazananların safında yer alabilmektir. Babasının, Başkan Kennedy'nin kafasına kazıdığı şu ifade gibi: **“Mücadelede ikinci gelmek hiçbir yere gelmemektir.”**

Spor ve savaş birbirlerinin kuzenleridir.

Amaç kelimesinin askeri teori ve uygulamadaki karşılığı *hedef*dir. Tam kelime anlamı olarak, birliklerin ilerlemelerinin yönlendirildiği noktadır. Daha genel anlamda nişan alınan herhangi bir hedef ve sarf edilen gücün yönlendirildiği, amaçlanan son manasına gelir.

*Stratejik hedef* kalıbı hem savaş hem de spor için kullanılır. *Strateji* kelimesi Yunancadan türemiştir ve *bir ordunun lideri* anlamına gelir. Strateji anlamına uygun bir şekilde bir general tarafından yapılan düşünme ve planlamadır. Generalin hedefi olan düşmanın teslim olmasını sağlamak için planları doğru şekilde kullanma ve savaş hileleri hazırlayabilme sanatıdır.

Spor ve askeriye alanlarından günlük hayatımıza giren ifadeler dilimize öğlesine yerleşmiş ve ortak kullanılmaya başlamıştır ki, lehlerinde söylenebilecek

pek çok şey var. Ancak en azından amaçlar bellidir. Amaçlar ve hedefler belirlenerek belirsiz arzular somut ve ulaşılabilir hale getirilirler.

### Zamanı Hesaplamak

**Verimlilik** bir işi doğru tapmaktır, **etkinlik ise** doğru şeyi yapmaktır.

Peki, zamanınızı doğru şeyleri yaparak kullandığınızı nereden bileceksiniz?

Gayet açık ki, yapılacak ilk iş şöyle bir oturmak ve kendinize şu soruları sormaktır:

- *Gelecek üç ay için ana hedeflerim ve amaçlarım nelerdir?*
- *Benim için neyi başarmak, ilerletmek veya başlatmak önemlidir?*
- *İşim veya hayatım bir sene sonra şu anda olduğumdan ne kadar farklı olmalıdır?*

Şimdi işin en zor kısmıyla başlayalım: Sandalyenizi geriye doğru çevirmenizin amacı resmi daha geniş bir şekilde görebilmektir. Günlük rutin işlerle çok fazla meşgul olanlar, zamanla bir tünelin içindeymiş gibi davranmaya ve bu açıdan gözlem yapmaya başlarlar. Odunların ağaçlardan elde edildiğini bile unuturlar. Onlara göre böyle arkaya yaslanıp oturmanın bile bir amacı olmalıdır. Artık tabii bir hale gelene kadar zaman zaman tekrarlanmalıdır.

Zekanızın bir kamera gibi iki lense sahip olduğunu düşünün. Geniş açılı lens ortalama büyüklükten çok daha geniş bir resim çekebilmenizi sağlar. Teleskop lens ise orta vadenin içindeki özel bir noktaya odaklanıp detaylarla uğraşabilmenizi sağlar.

Eğer yüksek bir yere çıkarsanız veya helikoptere binerseniz, hem bulunduğunuz yeri detaylarıyla beraber tam olarak hem de çok daha uzakları görebilirsiniz. Kendinizi bir helikopterin içinden gelecek altı ayı seyrederken düşünün. Böyle bir yükseklikteyken en büyük dağ en kolay gözükendir.

1960'larda Shell firması bahsettiğimiz helikopter bakışını üst düzey idarecileri arasında başarı için gereken vazgeçilmez bir unsur olarak lanse etti. İster serbest meslek sahibi olun ister bir firma için çalışın, bu kabiliyete sahip olmalısınız!

### GÜNÜ PLANLAMAK

"İşletmeyle geçen tecrübe dolu bunca yıldan sonra idarecilerle paylaşabileceğiniz altın bir kuralımız var mı?" diye sorulmuş Peter Drucker'a Londra'daki bir konferansta.

"İşletme konusunda tecrübem yok, fakat dışarıdan birçok idareciyi gözlemledim" dedi. "Altın kurallardan biri, yapmanız için para aldığınız şeyin ne olduğunu gerçekten bilip bilmediğinizi kendinize sormaktır. Cevabın 'iş' olduğuna da inanmayın. Doğru yaptığınız takdirde gerçekten bir fark doğuracak iki ya da üç şey nedir? Eğer bunu yaparsanız, işin gerisi kendi kendine gelir."

Önceden planladığınız gününüzde faydalı bir şekilde değerlendirilebilecek boşluklar olup olmadığına bakın.

Nietzsche'in söylediği gibi: "**İnsanın içine koyacağı çok şeyi olduğunda, günün yüz tane cebi vardır.**" Boş cepleri doldurmanız muhtemeldir. Çünkü bu cepler yazılması gereken bir mektup veya yapılması gereken bir telefon konuşması gibi aniden çıkan işler için biçilmiş kaftandır.

Her gün mesai vaktinizin son dakikalarını ertesi gün yapılacak şeylerin bir listesini çıkarmakla harcamak çok faydalı olacaktır.



Ancak, hayranlık duyduğunuz şeyler hakkında çok fazla konuşmaktan veya zaman yöneticiliği işini abartmaktan kaçının. Eşinize ve çocuklarınıza, patronunuza ve çalışanlarınıza her gün ne kadar fazla zamanı boşa harcadıklarını söylemekten uzak durun. Eninde sonunda yönetebileceğiniz tek zamanın kendi zamanınız olduğunu unutmayın.

### **EN KIYMETLİ ZAMANINIZ HANGİSİ?**

Mantık olarak en iyi işi çıkardığınız zamandır. Bunu deneyerek anlayabilirsiniz. Sizin için belki de sabahın ilk saatleri, belki öğleden sonra veya akşamdan sonra en etkili olduğunuz zamandır. Mesela, Winston Churchill gecenin geç saatlerinde veya sabahın erken saatlerinde en verimli şekilde çalışabiliyordu. Kahvaltıdan önce kalkmazdı, bunun yerine sabahın büyük bir bölümünde yatakta kalır, gazeteleri okur, mektupları yazar ve konuklarını kabul ederdi.

Kimi insan öğle vakti veya ikindiye yakın en iyi şekilde konsantre olabilir, fakat bu gerçekten de çok istisnai bir durumdur. Bu durumlardaki en belirgin farklılıklar leylekler ve baykuşların arasındaki farklı özelliklerden kaynaklanır. Bazı araştırmalar içine kapanık ve çekingen insanların leylekliği, kendine güvenenlerin de baykuşluğu tercih ettiğini ortaya koydu. Böyle bir tespit sizin için de geçerli mi?

Birçoğumuz için sabah 10'dan önceki bölüm yalnızlık, konsantrasyon ve fikir üretme gerektiren işler için en uygun zamandır. En verimli olduğunuz zamanı keşfettiğinizde, stratejik bakımdan önemli olan işleri ve fikir üretmeyi bu zamana alın.

İnsan hayatında güneş doğduktan bir zaman sonra uyanmak ve güneş battıktan bir süre sonra da yatmak gibi tabii bir eğilim vardır. Bu ritmi bozmak çok zordur; bir kişi, gece vardiyalarından ve bütün gün uyuduktan sonra bile yorgunluğa karşı temayül gösterir.

Bütün gece uyanık kalmış olsanız bile şafak vakti değişik bir enerjinin vücudunuza hücum ettiğini fark edersiniz. Bu ritmin motifleri ve ne kadar etkili olduğu kişinin mizacına, alışkanlıklarına ve tabii ki iklime göre değişiklik gösterir. Fakat birçoğumuz sabahki bu enerji akımından çok fazla etkileniriz. Bu yüzden çok dikkat isteyen işleri kahvaltıdan önce veya hemen sonraya koymak çok akıllıcadır. Sabah ağır iş zamanıdır. Belli toplantıları ve buluşmaları enerji açısından tepede olmadığınız zamanlara koyun, böylece beyin gücünüzü daha idareli kullanmış olursunuz.

Yorgunluğun kronik bir hale gelmesini engellemek için kullanacağınız zamanların tümü çok önemlidir. Yorgunluk ne kadar az olursa veriminizin tepede olduğu noktaya dönmek o kadar çabuk ve kolay olur. Arabanızı bir süre kullandıktan sonra değiştirmek, onu eskiyene kadar kullanıp da üç beş kuruşa satmaktan çok daha akıllıcadır.

Dinlenme araları çok büyük bir rol oynar. Öğle yemeği için bir saat ara vermek özellikle size bürodan çıkma şansı tanıdığı için çok önemlidir. Daha kısa aralar için en uygun zamanlar, sabah ve öğlen en verimli saatlerinizi yaşadıktan sonradır, yani aşağı yukarı saat 11 ve 16.

Aralardan önce, bazen de hem önce hem sonra çok daha fazla iş yapma

eğilimi gösteririz. Bu eğilimde araları bir kayıp olarak değerlendirme kısmen etkilidir. Araların değeri uzunluğundan ve harcanma şekillerinden gelir. Eğer ara çok uzunsa gereksiz vakit kaybı olur ve zihinsel ivmeyi yavaşlatarak işimize sekte vurur. Bu durum, bir sporcunun soğuduktan sonra kaslarının tekrar sertleşmesiyle aynı şeydir. Fakat çok da kısa olursa, yorgunluğunuzdan hiçbiri şey almadan sadece konsantrasyonunuzu bölmeye yarar.

Sanırım şimdi kahvaltıdan önceki ve sonraki saatlerin birçok insan için neden en verimli zamanlar olduğunu anladınız. Sabahki tabii enerji akımından hissenizi bedavaya almak gibi bir avantajınız var.

İlk ara da günün en kıymetli yemeği olan kahvaltıdır. Her şeyin ötesinde, tüm dünya uykuda gibidir ve ihtiyacımız olan sessizlik ve yalnızlık elimizin altındadır. Daha bitmedi. “Zihin motorunuz” bir kez ısındı mı ve hızla çalışmaya başladı mı kahvaltıdan sonra ta öğlene kadar bu tempo bozulmaz. Son olarak da günün en kıymetli saatinden herkes uyurken faydalanmış olduğunuz gerçeği size bir tatmin verir.

Erken kalkmayı alışkanlık haline getirmenin muhtemel bir dezavantajı, saat 15'e geldiğinde kendinizi normalden çok daha yorgun hissetmeniz ve yemek saatinde çok uykulu olmanızdır. Eğer öğle vakti biraz uyumak için vaktiniz varsa ne ala; yoksa yaşlandıkça zaten daha az uykuya ihtiyaç duymaya başlayacaksınız. Bu tempoyu zor ve dayanılmaz buluyorsanız, her gün aynı saatte erkenden kalkacağınıza dair bir kural yoktur. Zihinsel esneklik ve iyi çalışan bir alarmlı saat ihtiyacınız olan yegâne şeylerdir.

### **Nasıl Daha Üretken Olunur?**

Üretken düşünmek zorla olmaz. Eğer bir problem üzerinde uğraşıyorsanız ve hiçbiri yere varamadığınızı görüyorsanız, yapılacak şey problemi bir süreliğine öylece bırakmak ve şuurlaltınızın devreye girmesini beklemektir. Zihniniz saate göre çalışmasa da belli mühletleri sever. Cevap aklınıza bazen gecenim bir vakti ansızın gelir.

Beyninizin şuurlaltından ve şuursuz kısımlarından oluşan *derindeki zihin* ilkesini kavradığınız zaman, en kıymetli zamandan en yüksek randımanı alma kapısı açılır. Birçok insan şuurlaltılarının küçük parçaları büyük bir bütünün içinde sentezleyebileceğini veya her biri farklı faaliyetlerle meşgul iken yeni bağlantılar kurmak gibi birçok önemli zihinsel meseleyi çözebileceğini bilmiyor.

### **Ay Işığı Yöntemi**

Bazen gecenin bir vakti uyandıığınızı, yatakta uyanık oturduğunuzu ve fikirlerin birbirlerinin üstünde tepindiğini hissedersiniz. Tekrar ediyorum; esnek olun. Yatakta olduğunuz için illa uyumak zorunda olduğunuz ve yatakların da sadece uyku için oldukları fikrini inkâr etmenizi istiyorum sizden. Bunun yerine, aklımızdaki fikirler henüz tazeyken onları not edin. (Artık başucunuzda bir defter tutmanız gerekecek.)

Artık uyuyabilirsiniz. Adair'in “Derindeki Zihnin Kuralları”ndan olan **ay ışığı yönteminin** uykusuzluk problemi çekenler için muhteşem bir ilaç olduğu kabul edildi.

Ay ışığı yöntemi, sabahın erken saatlerinde yatakta çalışmak demektir. Eğer o anki zihinsel faaliyetleriniz meyve verecek gibi duruyorsa hemen ışığı açın ve notlar alın.

Gerçekten de 1987 yılında ay ışığı yöntemini stresten kaynaklanan çok ciddi bir hastalık haline gelen uykusuzluğa karşı çok büyük bir ilaç olarak kabul eden “Uluslararası Uykusuzluk Çekenler Derneği”nin Kuzey Carolina Şubesi tarafından altın madalya aldım.

### **BÜROLARDA ZAMANI ETKİLİ KULLANMAK**

Eğer çalışma mekânınız iyi bir şekilde düzenlenmediyse zamanı çok kolay harcayabilirsiniz.

Büronuz yaptığınız işlerin ışığında düzenlenmelidir. Burada fiziksel rahatlık ve estetik tatmin önemli etkenlerdir.

İyi bir ışıklandırma göz yorulmaları ve baş ağrılarının önünü almak için özellikle önemlidir. Masa seviyesinde ışıklandırma, başın üstünden gelen ışıklandırmaya tercih edilmelidir.

Eğer çok fazla yazı yazıyor ve sağ elinizi kullanıyorsanız, güneş ışığı size SOLDAN GELMELİDİR. Pencerenin tam önünüzde olmaması da gözünüzün dikkat dağıtıcı etkenlere gayri ihtiyari biçimde takılmasını engeller.

Sırt ağrısı çok müşterek bir rahatsızlıktır ve kötü tasarlanmış koltuklarda uzun saatler oturması gerekenlerde çok sık görülür. İnsanların kasılmadan çalışmalarını sağlamak için tavsiyeler doğrultusunda koltuk alın. Böylece gereksiz fiziksel yorgunluktan da kurtulmuş olursunuz.

Eğer çok seyahat ediyorsanız, kıyafetlerinizi asacağınız ve bavullarınızı koyacağınız bir yerin olması size zaman kazandırabilir. Büronuzda bu iş için ayrı bir yer yoksa küçük bir gardırop bu iş için size yeterli yeri sağlayabilir.

Odanızda ihtiyaç olacaksa konferans masasının yuvarlak olmasına dikkat edin. Yuvarlak masa yüksek derecede bir eşitliği sembolize eder. Kral Arthur'un ilk yuvarlak masayı yaptırdığını hatırlayanlarınız olabilir. Dikdörtgen masa yüzünden şövalyeleri arasında kimin daha kıdemli olduğuna ve daha baş tarafa oturmayı hak ettiğine dair çıkan kavgaları önlemiş oldu. Hiçbiri artık kendisine diğerlerinden daha az değer verildiğini söyleyemeyecekti. Bu yüzden yuvarlak masa hem çok kullanışlı hem de faydalıdır.

Masanızın üstünde o anda yaptığınız işle ilgili olanların haricinde hiçbir kâğıt olmamalıdır. Böyle bir uygulama, yaptığınız işe daha kolay yoğunlaşmanızı sağlar. Konsantrasyon büyük bir zaman kazandırıcıdır.

Lütfen bu satırları okuduktan sonra başına ilk gidişinizde masanıza şöyle objektif bir gözle bakın. Gereksiz kâğıtlar, mektuplar ve dosyalar işgal etmiş mi?

Eğer bu kâğıt yığınları hiç ellenmezlerse, dağınıklık ve o yığınları altında ezileceğiniz hissi uyandırır; gereksiz tansiyona ve hüsrana sebep olur. İlk adım olarak, masanızı ve dosyalarınızı bir şey ararken oluşan zaman kaybını engellemek için düzenli bir şekilde toplayın.

Zamanını çok dikkatlice kaydeden bir yönetici, masasında veya çekmecelerde kâğıt aramak için bir hafta içinde **1 saat 17 dakika** harcadığını tespit etmiş!

Masanızın en alttaki çekmecesini, başkası istemedikçe lazım olmayacak kâğıtlar için ayırın. Buna kaytarma çekmecesini adını koydum.



Son tahlilde, temiz ve tertipli bir masa yarınki işin TEMELİDİR.

### Etkili Okumak

Bir doküman ve raporu çok çabuk ve doğru bir şekilde değerlendirirken, her kelimeyi okumak zorunda hissetmeyin kendinizi. Gazete okuyormuş gibi davranın. Önce başlıkları okuyarak başlayın. Daha sonra yazarın size amaçlarından ve takip edeceği yöntemden bahsettiği takdim kısmını okuyun. Daha sonra içindekilere bakın. Her bölümde verilmek istenen ana fikri kafanızda tanımlayın. Detayları sadece sizin için önemli olan bir ana noktaya doğrudan bağlantılı olduklarında okuyun.

Bu yöntemi takip ederek kitapları ve raporları çok kısa zamanda sindirebilmeye başlayacaksınız.

*“Zaman, uzmanlık alanı değişiklik olan bir terzidir”* der yazar F. Baldwin. Zamanımızın çoğunu planlanmamış değişiklikler alır. Dikkatlice planlanmış bir günü bile genellikle bölük pörçük bir şekilde geçmiş olarak biter.

Bu arada, sekreteriniz, çalışma ekibinizin ayrılmaz bir parçasıdır ve ona bir hizmetkar olarak değil de bir profesyonel gibi davranın.

### Toplantılar

İnsanların sadece toplantı yapmak için bir araya gelmeleri çok sık görülen bir şeydir. Düzenli bir şekilde bir araya gelmek bir alışkanlık halini alır. Eğer buna gerçekten ihtiyaç varsa, kimlerin katılmasının gerektiği yanı sıra toplantının yer ve zamanının da gözden geçirilmesi gerekir.

Toplantı düzenlemeden önce, bu aktivitenin mektup, pusula, telefon görüşmeleri veya bireysel toplantılarla çözümlenip çözümlenebileceği konusunda bir kez daha düşünün. Bazen altı kişiyle onar dakika konuşmak, hepsiyle beraber bir saat konuşmaktan çok daha iyi bir sonuç verebilir.

Bütün yöneticiler ve amirler toplantılara katılmak zorunda mı? *“Şimdiye kadar hep geldiler”, “Onu davet etmeyerek incitme riskini göze alamayız”* veya *“Asla bilemezsin, belki de ona ihtiyacımız olur”* gibi klişelerden sakının.

İnsanlar mesajları kulaklarından ziyade gözlerinden daha çabuk alırlar. Çin atasözünü hatırlayalım: **“Bir resim bin kelimeye bedeldir.”** Bundan dolayı, görsel yardımcıları toplantılarımızda bulunmalıdır: Eğer net, sade ve canlılarsa size zaman kazandırır.

Toplantı gündemini belirleyen maddelerin sırası da çok önemlidir. Özellikle de bir maddenin sonucu diğerini etkilediği zaman daha da önem kazanır.

Tartışmaya açık olmayan maddeler toplantının başında ve sonunda ele alınmalıdır. Böylece başlarken de biterken de toplantıya katılanların yoğun ilgisi celbedilmiş olur. Önemli maddeler toplantının başında, zihinler henüz yorulmamışken tartışılmalıdır.

Her toplantının sonunda başkan alınan kararın net, kısa ve öz bir özetini yapmalıdır. Tutanakta kullanılmak üzere bütün konuyu ana bir cümleyle özetleyebilmelidir.

### YETKİ VERME SANATI

Yetki verme, zaman yönetimi sanatında stratejik bir öneme sahiptir. Çalışanlarınıza etkili bir şekilde sorumluluk yükleyebilir misiniz? Alıcı konumundayken size verilen yetkiyle başa çıkabilir misiniz?

Yetki verebilmenin önem taşıdığı, bir organizasyonun yukarı doğru çıkmak istediği basamak sayısı ile doğru orantılıdır.

Yetki verme nedir? Bu konunun tam anlamıyla açıklığa kavuşturulması gerekir. Birçok kişi yetki vermeyi tahttan çekilmek zannediyor. Bütün gücünüzü tamamiyle başkasına devretmek yetki vermek değildir. Bu olsa olsa sorumluluktan kaçmak olur.

Gerçek anlamda yetki vermek böyle olmaz. Yetki vermek, bir kişiye bir iş konusunda güvenip ona işi yapabilmesi için gereken idari *gücü* de vermek demektir. Eğer yetki verilen kişi sizseniz, görev, onu yerine getirebilmenizi sağlayan güç ile beraber yönetimde olan bir kişi tarafından verilmiş demektir.

Beş Avrupa ülkesinde yapılan bir araştırma, genel müdürlerin işlerini kimseye havale etmemelerinin yedi sebebini ortaya çıkardı: **YETKİ VERMEK NEDEN ÇOK ZOR?**

1. Riskli
2. Hamallık yapmaktan keyif alıyoruz
3. Oturup düşünmek zor geliyor.
4. Yetki devri ve iş takibi yavaş ilerliyor
5. Her şeyin tepesinde olmaya bayılıyoruz
6. Ya çalışanlarımız işi bizden daha iyi yaparlarsa?
7. Kimse işi benim kadar iyi yapamaz.

Modern organizasyonlarda önce bir güven havası doğurup sonra da onu korumanın önemi artık herkesçe bilinmektedir. Kişisel ve profesyonel bir bütünlük arz eden bir temelin üstüne kurulu olup karşılıklı bir güvene dayanmayan yetki vermeler hüsrarla sonuçlanır. *Güven, insan ilişkilerinin oksijenidir.* Tabii güveni kabiliyetleriniz, işletmeye olan katkılarınız, güvenilirliğiniz ve değerinizle kazanmalısınız. Bu özelliklere sahip olsanız bile, güven size verilmelidir; zorla alamazsınız. Ancak yanlış platforma oturtulunca da istenmeyen sonuçlar doğurabilir.

“*Güven güveni çeker*” der eski bir Roma atasözü. Güven neticesi olarak ortaya çıkmış bir yetki verme size aynı olumlulukla geri dönecektir.

Ayrıca yetki verilen kişinin kendine güvenini artırır. Bu sebeple, organizasyonlarda güven havası oluşturmak bir liderin atması gereken çok önemli bir adımdır.

Güven bir kez zedelenirse eski haline getirmek çok zordur. Bundan dolayı, onu aynı seviyede tutmak için çok çaba harcamın.

Gerçek ve güvenin bir bütünüdür ayrılmaz parçaları olduğundan yola çıkarsak, güveni korumanın en iyi yolu, hiçbir zaman gerçeklerden ayrılmamaktır.

Lord Thomson'ın kıdemli bir meslektaşı, hakkında şöyle demişti: “*Akılda en çok kalan özelliği içgüdüsel bir şekilde her zaman doğruyu söylemesidir. Çok engin olan gücü, özellikle karanlık dakikalarda gelirdi ve böyle durumlarda başka biri hayalleri daha rahatlatıcı bulurken o gerçeğin keyfini sürerdi. Her zaman gerçeklerle yüzleşti ve işini yüzleştiği gerçekler nispetinde istediği gibi götürebileceğine inandı.*” Bu bütünlük (gerçek & güven), liderliğin altın kuralıdır.

## **BİR İŞ İÇİN AYRILMIŞ ZAMANDAN FAYDALANMAK**

Cam şişeler ve karton koliler geri dönüşümlüdür. Zaman neden öyle olmasın? Tabii ki zaman birçok açıdan bu materyaller gibi değildir.

Fakat döküntü yığınının içinden, bir iş için ayrılmış zamanın bir kısmını kurtarabilirsiniz.

Ayrılmış zaman belli amaçlar için kullanılacak zamandır. Yapmak zorunda olduğumuz şeyler ve bulunmak zorunda olduğumuz yerler çok zamanımızı alır.

Havaalanı ve istasyonlarda beklemek zamanımızı yiyen canavarlar gibi görünebilir. Bu zamanları canavarların elinden kurtarmak için bir mektuba (günümüzde e-mail-facebook-twitter vb.) cevap yazabilir veya kitap okuyabilirsiniz.

Yemek zamanının amacı bir şeyler yemek ve içmektir. Bu vakti arkadaşları ve aileleriyle sohbet etmek maksadıyla sosyal bir süreç olarak değerlendiren insanlar da vardır. Böylesi yemekler belli bir faaliyet için ayarlanmış zamanı ikinci bir amaç için kullanmanın en eski ve tanıdık şeklidir.

Manastır ve dini mekanlarda hâlâ yemekler sessizce yenir ve bir kişi bu esnada ruhi gelişim hakkında olan kitaplardan bölümler okur. Eğer okunan bölümler çok iyi seçildiyse dinleyenler için gerçekten faydalı olur, böylece bir taşla iki kuş vurulur. Bunun evdeki şekli, ses yapmadan duramayan çocuklar evde yokken yemek esnasında sessizce kitap okumaktır. Böyle bir amaca yönelik olarak bir kitap ayaklığı alınabilir.

Yemeklerden sonra bulaşıkları yıkama zamanı gelir. Öyle ya da böyle bulaşıkları elde yıkamak durumundaysanız, ümitsizliğe kapılmayın. Beyninizi kullanmanızı gerektirmeyen pratik bir faaliyet olduğu için şuurunuzu tatmin eder ve size gerçekten de bir iş yapıyormuşsunuz gibi hissettirir. Böylece zihninizi anında başka şeylere odaklanabilir. Sir Alistair Pilkington'ın mutfak lavabosundaki sabunu temizlerken aklına gelen fikrin batmayan camın icadında anahtar rolünü oynadığı söylenir. Agatha Christie bir keresinde şöyle demişti: *“Bir kitabı planlamak için en iyi zaman, bulaşıkları yıkarken harcadığınızdır”*.

Diğer fiziksel aktiviteler, özellikle az-çok bir alışkanlık halini almışlarsa, bulaşık yıkama gibi faydalı olabilirler. Yıkama, yürüme, araba kullanma, bisiklete binme veya bahçeyle uğraşma gibi zamanlar üretken insanların fikir ürettikleri veya karar verdikleri zamanlar olabilir.

Belli bir iş için ayrılan zamanlardan bir tanesi de *bekleme zamanlarıdır*. Birçok insan için "öylesine" geçerler. Ancak, biraz plan ve kararlılıkla kuaförde veya doktorda beklerken her türlü faaliyeti o kısacık dakikalara sığdırabildiğinizi göreceksiniz. Yarın ne yapacağınızı planlayabilir, mektup yazabilir veya faturanızı ödeyebilirsiniz,

Mesela, havaalanındaki bekleme salonu size sessizlik vermese bile yalnızlıkla dolu birkaç dakika verebilir. Bu dakikaları en iyi şekilde değerlendirmek için hazırlıklı olun. Goethe'nin dediği gibi: *“Yalnızlık, kişi kendisiyle barışık ve yapılacak belli bir iş var ise muhteşem bir şeydir.”*

### Televizyon

Amerikalılar her gün ortalama sekiz saatlerini eğlence kanallarını seyrederek harcıyorlar. Tipik bir Amerikalı, hayatı boyunca ortalama 2.000.000 reklam seyrederek. Bu da haftada 1.000 tane demek. Yapılan bir araştırma, nüfusun yaklaşık üçte biri olan 60 milyon Amerikalının okuma yazma bilmez denecek kadar cahil olduğunu gözler önüne serdi.

Bir o kadar da yazma bilen fakat okumayan var. “Televizyon dünyasına hoş

geldiniz. İyi zaman geçirin.”

Bunun hakkında ne yapılabilir? Televizyon seyrederek harcadığınız zamanları daha iyi ayarlayabilir veya en azından size yararlı olabilecek şeyler seyredebilirsiniz.

Televizyon açıkken başka şeyler yapmayı deneyin; kitap okumak mesela. Bırakın şuuraltınız sizin için programı filtreden geçirin. Böylece ilginç bir şey çıktığı zaman başınızı kitaptan kaldırır ve bakarsınız. Uzaktan kumanda, bu açıdan bakacak olursak çok müthiş bir şeydir: Böylece bütün reklamlar sessiz olarak izlenebilir.

### **SAĞLIKLIYKEN ve TATİLLERDE**

En önemli etkenlerden bir de zamanın kalitesidir. Bu kaliteyi nasıl yükseltebiliriz?

*Zaman yönetimi* ile ilgili teknikler hakkında istediğiniz kadar bilgili olun, fiziksel ve zihinsel açıdan rahat değilseniz zamanınızı en iyi şekilde değerlendiremezsiniz. Bu rahatlığa nasıl ulaşılır?

Bu kitabın temel noktalarından bir tanesi, bildiğiniz gibi zamanı para olarak gördüğümüz benzetmedir. Aynı benzetmeyi enerjiye de uygulayabilirsiniz. Fakat önemli bir fark mevcuttur. Tabiat değişken ve kaprislidir. Herkes potansiyel olarak aynı miktarda zamana sahip olarak doğar; fakat enerji farklı miktarlarda verilir. Belli bir hisseniz vardır. Akıllıca kullanırsanız size ömür boyu yetebilir.

Enerji, bu açıdan bankadaki hesabınızın bakiyesine benzer. Paranızı bankada uzun bir süre bırakabilirsiniz. Ya da belli zamanlarda para ekleyerek sermayenizi artırabilirsiniz. 50'li yaşlarınızda birçok açıdan 40'lı yaşlarda olduğunuzdan daha formda olabilirsiniz. Eğer enerji sermayenizi akıllı bir şekilde değerlendirdiyseniz, belli sınırlar dahilinde olmak suretiyle, biraz da kısmetliyseniz 80'li yaşlarda bile enerjik olabilirsiniz.

### **Uyku -Sağduyu Diyeti -Egzersiz**

Uyku, fiziksel ve zihinsel faaliyetlerimizin devamı için en önemli etkidir.

Herkesin uykuya olan ihtiyacı farklıdır. Kimisi her gece üç saatle idare edebilen Napolyon'lardır. Üç saat uyku, uyumanız gereken en düşük rakamdır.

Aşağı yukarı ne kadar uykuya ihtiyacınız olduğunu keşfetmek ve her gece o kadar uyumaya çalışmak çok önemlidir.

Günümüzde ne yiyip içeceğimiz konusunda bir tavsiye bombardımanı altındayız. Ama bu tavsiyelerin birçoğu hedefi tutturılmaktan acizler. Diyetlerdeki en büyük zorluk ise, uzmanların devamlı fikirlerini değiştirmeleridir.

İLK olarak varmamız gereken bir sonuç var: *Yemek için yaşayan bir insan mısınız yoksa yaşamak için yiyen mi?*

Eğer ikinci sınıfa dahilseniz okumaya devam edin. Eğer yemek için yaşayan bir obursanız, diyetlerle ilgili hiçbir tavsiyeyi okumanız fayda etmez. Çünkü sizin değeriniz tamamen farklıdır.

Bazı konularda oybirliğine varan diyetisyenlerin hemfikir oldukları mevzuları öğrenin.

Mesela, sebze, meyve, balık ve ekmek yiyerek dengeli beslenmek konusunda herkes aynı görüştedir. Beyaz şekerde olan çok fazla sakaroz karışı tabii ki olumsuz görüşler var. Uzmanlardan gelen bazı faydalı tüyolarla beraber

sağduyunuz takip edilecek en iyi rehberdir.

Altın kuralı unutmayın: **Her şeyin fazlası zarardır.** Krema, yağ, şeker ve diğer zararlı besinler belli ölçülerde ve arada sırada alındıklarında dokunmazlar. Kısaca, herhangi bir besinden çok fazla almak metabolizmanızı ve sindirim sisteminizi bozacaktır.

Egzersiz de diyet kadar belirsiz bir alandır. Fakat aynı temel ilkeler uygulanabilir. Yine ilk olarak önceliklerinizi belirlemesiniz. Eğer egzersiz yapamayacak kadar meşgulseniz gerçekten de meşgulsünüz demektir. Egzersiz kısa vadede enerjinizi harcasa da uzun vadede artırır. Bazı fanatikler gibi hayatı bir egzersize çevirmeyin; onu daha iyi yaşamak için kullanın.

Düzenli bir şekilde yürüdüğünüzde, yüzdüğünüzde veya bisiklete bindiğinizde sindirim ve solunum sistemleriniz de daha iyi çalışmaya başlar. Bu şekilde haftada iki veya üç kere zamanınızı ayırabileceğiniz hem sağlığınıza faydalı hem de keyif alarak yaptığınız bir egzersiz bulabilirsiniz. Hem işteki etkililiğinizi artıracak hem de rahatlamanıza vesile olacaktır.

Üçüncü kural, yani her şeyin fazlasının zarar olduğu gerçeği, özellikle yürüme çılgınlığı için geçerlidir. Uygunsuz zeminlerde çok fazla sürdürüldüğünde, diz ve ayak bileği sakatlıklarına ve sırtta ağrılara yol açabilir.

Bazı uzmanlara göre yürüyüş de kahve veya eroin kadar bağımlılık yapıcıdır. Çünkü çok fazla yüründüğünde vücut, kriz zamanlarında beyin tarafından salgılanan endorfin adlı maddenin salgılanmasını sağlar, böylece vücut rahatlar. Fakat çok fazla yürüyüş yapan bir kişi yürüyüş yapmadığı zamanlarda artık vücut normalden fazla endorfin salgıladığı için bu maddenin yokluğunda bazı durumlarda depresyona girecektir. Bu problemten mustarip olanların hali, bankadan çok fazla kredi çeken bir kişinin haline benzetilebilir.

Bazıları daha ilk seferinde tenis kortunda aşırı fazla efor harcar. Bu hiç kondisyonu olmayan iş adamları için ölümcül bir tecrübe olabilir. Böyle durumlarda önce güzelce ısınmak ve vücudu fazla yormamak lazımdır.

Düzenlilik önemlidir, Haftada üç-dört kere egzersiz yapmak kalbin ritmini de düzenler. Yaparken keyif aldığınız bir faaliyet seçin ve düzenli bir şekilde yapmaya devam edin.

## **TATİLLERİN ÖNEMİ**

Bir işkolik haline gelmeyin! SIKI ÇALIŞMAK uzun çalışmak demek değildir. Eğer uzun saatler boyu çalışmanız gerekiyorsa, çalıştığınız sürelerde daha az sıkı çalışarak olayı dengeleyin. Arkadaşlar, aileniz ve dinlenme, bunların hepsi zaman vermeye değer olgulardır. Önceliklerinizi doğru bir şekilde belirleyin ve onları koruyun.

### **İşkolikliğin belirtilerinden bir kaçısı şunlardır:**

- *Tatile çıkmayı reddetmek,*
- *İşle ilgili düşüncelere engel olamamak,*
- *Aile bireylerinizin size birer yabancı gibi gelmeye başlamaları.*

Bu belirtilere sahipseniz kesinlikle tatile çıkmanız gerekir.

Nasıl iyi bir tatil yapılır? Bu tamamen size kalmış bir şeydir.

Tatillerle beraber kendinizi değiştirmeye çalışmak çok güzel bir şeydir. Eğer zamanın farkında olan bir müdürseniz veya zamanını profesyonel bir şekilde



değerlendiren biriyseniz J.B. Priestley'in tanımını hakkında bir düşünün. “İyi bir tatil, zaman kavramları sizinkinden daha belirsiz olan insanların yanında olur” diyor.

Tatiller artık neredeyse tamamen dünyevileşti ve ticarileşti.

Tatillerin hem zihinsel hem de ruhsal bir dinlenme fırsatları olduğu fikrine dönmek zorundayız. Sadece vücudumuzu hava değişikliği, diyet ve özel yemeklerle beslediği fikri yanlıştır. Zamanımızı iyi değerlendirmemiz vücudumuzun olduğu kadar zihnimizin de iyi durumda olmasına bağlıdır.

Akşamları ve hafta sonları sahip olduğumuz boş vakitler mini tatillerdir. Birçok iş zihinsel bir yoğunlaşmayı gerektirir. Eğer işiniz bu kategoriye giriyorsa, boş vakit ve tatillerinizde işle ilgilenmeyi düşünebilirsiniz. Böylece vücudun ve zihnin rahatlamasından dolayı, mesela bir dil öğrenmek veya bilgisayar kullanmak suretiyle, beyninizin başka bölümlerini de etkili bir şekilde değerlendirebilirsiniz.

### STRESLE BAŞA ÇIKMAK

Stresin alametleri hayatımızı dikkatli bir şekilde gözden geçirmemiz için bize yapılan arkadaşça uyarılar gibidirler. Stres zaman zaman hayatımızı tıpkı denizin bazen kum tepelerini veya dalgakıranları aşması gibi istila eder.

İyi bir zaman yöneticisi, işletmelerde strese sebep olan en yaygın on iki problemle başa çıkabilmelidir. On ülkede bin yönetici üstünde yapılan araştırmada, on iki problemin şunlar olduğunu saptandı:

1. Zaman baskıları ve teslimat süreleri
2. Aşırı birikmiş iş
3. Yetersiz eğitime sahip çalışanlar
4. Uzun çalışma saatleri
5. Toplantılara katılmak
6. Özel ve sosyal yaşamın talepleri
7. Yeni teknolojileri takip etmek
8. Organizasyondakilerle çatışan inançlara sahip olma
9. Eve iş götürme mecburiyeti
10. Güç ve nüfuz eksikliği
11. İş yüzünden devamlı seyahat etme mecburiyeti
12. Seviyesinin altında işler yapma mecburiyeti

Bu arada endişe ve üzüntü, özellikle yorgun olduğunuzda, potansiyel bir düşmandır. Size saldırdıklarında Mark Twain'in sözlerini hatırlatın: “**Bir sürü üzüntü ve endişem oldu; fakat birçoğu gerçekleşmedi.**”

## KAYNAKÇA

### ETKİLİ ZAMAN YÖNETİMİ-

(Zamanı Akıllıca Değerlendirme Kılavuzu)

John ADAIR(\*)

Çeviri: Ömer ÇOLAKOĞLU

Babıali Kültür Yayıncılığı: 57 (6. Baskı: Şubat 2017-200 sayfa)

(\*) **John ADAIR** Dünyanın ilk liderlik etütleri profesörü olan John Adair, Cambridge Üniversite'sinden mezun olmuştur. Uluslararası alanda yazar ve eğitimci olarak tanınır. Renkli bir kariyere sahip olup, Arap Lejyonu'nda hizmet vermiş, trol balıkçı teknelerinde tayfalık yapmış ve bir dönem tiyatro işleten bir hastanede hizmetli olarak çalışmıştır.