



MAGYARY  
PROGRAM



SZÉCHENYI TERV

ÁROP-2.2.13-2012-2012-0001

Közigazgatási Vezetői Akadémia

# Hatékony időgazdálkodás

Tréning háttéranyag

Tananyagszerző: Máthé Judit



## Tartalomjegyzék

1.	A hatékony időgazdálkodás elméleti alapjai .....	7
1.1.	A hatékony időgazdálkodás előnyei .....	7
1.2.	Időgazdálkodás-elemzés.....	8
1.3.	Az önirányítás és az időgazdálkodás kapcsolata .....	8
2.	Az időgazdálkodás struktúrája.....	10
2.1.	Mivel töltjük időnket? .....	10
2.2.	Az időgazdálkodási mátrix .....	12
2.3.	Időgazdálkodás-típusok.....	15
2.3.1.	Az időgazdálkodás első típusa .....	16
2.3.2.	Az időgazdálkodás második típusa .....	16
2.3.3.	Az időgazdálkodás harmadik típusa .....	16
2.3.4.	Az időgazdálkodás negyedik típusa .....	17
3.	A tervezés .....	19
3.1.	Az idő tervezésének alapja: a produktivitási piramis .....	19
3.2.	Időtervezés a gyakorlatban .....	21
3.2.1.	Értékeink azonosítása: mit tartunk fontosnak életünkben? .....	21
3.2.2.	Értékeink hierarchiája.....	22
3.2.3.	Céljaink kitűzése: mit szeretnénk elérni? .....	23
3.2.4.	Szerepeink azonosítása: milyen szerepeket töltünk be jelenleg? .....	23
3.2.5.	Fogalmazzuk meg életcélunkat! .....	24
3.2.6.	Tűzzük ki az életcéljainknak, „küldetési nyilatkozatunknak” megfelelő célokat! .....	26
3.2.7.	A prioritások felállítása .....	27
3.2.8.	A célok és a szerepek összerendezése a heti tervezés alkalmával.....	29
3.2.9.	A tervezés technikája – a heti és a napi tervezés .....	30
4.	Időgazdálkodási technikák: úton a siker felé.....	34
4.1.	Zavaró tényezők .....	35
4.2.	A halogatás – és ami mögötte van .....	36
4.2.1.	Mit nevezünk halogatásnak? .....	36
4.2.2.	A halogatás megszüntetése.....	37
4.2.3.	Tippek, tanácsok, támogató ötletek:.....	40
4.3.	A félbeszakítások: tevékenységünk megzavaróinak kezelése .....	41
4.4.	Versengő „A” feladatok feloldása .....	43

4.5.	A „nemet mondás” képessége .....	43
4.6.	A delegálás.....	45
4.6.1.	A hatékony delegálás irányelvei .....	47
4.6.2.	A helyes delegálás lépései .....	47
4.7.	Emberi erőforrás-fejlesztés .....	50
4.8.	Hogyan tartsunk rendet?.....	52
4.9.	Időgazdálkodás formális társas helyzetekben: értekezletek menedzselése .....	55
4.9.1.	Döntés az értekeztet összehívásáról.....	55
4.9.2.	Előkészítés .....	56
4.9.3.	Lebonyolítás .....	57
4.9.4.	Értekezlet típusok.....	58
4.9.5.	Az értekezletek struktúrája .....	59
4.9.6.	Szereptípusok és kommunikációs kezelésük az értekezleteken .....	61
5.	Életviteli tanácsok .....	64
5.1.	A napi örömelek ötlettára .....	64
5.1.1.	A nap megszervezésének elvei (kezdlet, folytatás, lezárás).....	64
5.1.2.	A stressz csökkentésének bizonyított lehetőségei .....	66
5.1.3.	Ötletek energiaszintünk emelésére.....	67
6.	Összefoglalás: .....	68
7.	Ajánlott szakirodalom.....	71

## Bevezetés és tartalmi összefoglalás

A jegyzet célja, hogy – a Közigazgatási Vezetői Akadémia más képzéseivel összhangban - megismertessen az időgazdálkodás alapjaival, különféle típusaival; könnyen elsajátítható ötleteket, megvalósítható technikákat nyújt a közigazgatásban dolgozó vezetők számára. Egyfajta kalauz a hatékony időgazdálkodáshoz szükséges „jó szokások” kialakításához.

A jegyzet az időgazdálkodást elméleti ismeretekkel alapozza meg, és tippek, tanácsok, ötletek sokaságával viszi közelebb a képzés résztvevőit – így Önt is - a működőképes megoldásokhoz.

Az első fejezetek először azt részletezik, melyek az időgazdálkodási terv elkészítéséhez szükséges felkészülés során a legfontosabb átgondolandó kérdések, és néhány megfontolandó tanáccsal, követendő elvvel járulnak hozzá az alapok megteremtéséhez. Feltárják az időhatékonyság és az időgazdálkodás fogalmi összefüggéseit a harmonikus életvitelhez szükséges tényezőkkel. Támogatást nyújtanak abban, hogy a résztvevők ráláthassanak életük alapvető mozgatóira, és megállapíthassák: milyen mértékben segíti napi gyakorlatuk, azaz időbeosztásuk és tevékenységük a számukra fontos értékek érvényre jutását.

A következő részben a személyes életcélok azonosítása és helyes kitűzése kalauzolja tovább a résztvevőket a személyes küldetés megfogalmazásától egészen az életükben betöltött egyes szerepeken át, a szerepeik szerinti rövid-közép- és hosszú távú célok differenciált finomításáig.

Egy újabb fejezet a személyes tervezéshez, a tervek konkrét elkészítéséhez nyújt gyakorlati segítséget.

A továbbiakban a jegyzet az időgazdálkodás, azaz a személyes hatékonyság legismertebb ellenségeit, és az időrablókat kiiktató technikákat részletezi, egyúttal ezek kipróbálására is ösztönzi a közigazgatásban dolgozó vezetőket. Külön figyelmet fordít azokra a tényezőkre, amelyek a legokosabban kitűzött célokat is veszélyeztetik, így a félbeszakításokra, és a halogatásra, amellyel - mint mindenfajta fejlődés első számú gátjával – részletesen is foglalkozik a tananyag, feltárva annak hátterét, az okokat és a megoldásokat is.

A tervek megvalósításának néhány további, más emberekkel összefüggő kulcstényezőjét is kiemelten kezeli a jegyzet, a delegálást és az emberi erőforrás fejlesztést állítva a középpontba.

A rendteremtés és – megtartás kritikus mozzanatai szintén szerepelnek a helyesen kitűzött célok megvalósítását támogató eszközök között.

A következő részben a jegyzet egy konkrét, az időmenedzsment szempontjából kritikus helyzet – a közigazgatásban dolgozók életében is rendkívül gyakori értekezlet – időhatékony, és eredményességre törekvő előkészítésére és menedzselésére készít fel.

Végül, a jegyzet a harmonikus életvitelt szolgáló, több szempontból összeállított, és színes, széleskörű ötlettárral is támogatja a képzés résztvevőit.

Az egyes részek legfontosabb üzenetei és tanulságai fejezetenként külön is, és a jegyzet végén

összefoglalva is megtalálhatóak. Számtalan, strukturált és integrált információkat tartalmazó táblázatba foglaltuk össze az egyes részekben ismertetett módszereket és lépéseket.

Azok számára, akik a tanultaknál még szélesebb spektrumban szeretnének ismereteket és gondolatokat gyűjteni, megfelelő szakirodalmat is ajánlunk a jegyzet végén.

A hatékony időgazdálkodás legkorszerűbb szemléletének elsajátítása azonban mit sem ér, ha elmarad a gyakorlatba történő átültetése, a beépítés személyes- és szakmai életünkbe. Ehhez a képzés tréninget tartalmazó része, és az e-learning második szakasza nyújt további gyakorlati segítséget. Mindezek együttesen megfelelő helyzeteket teremtenek az időhatékony gazdálkodás előnyeinek megtapasztalására, az ötletek, technikák kipróbálására, tesztelésére. A hosszútávra szóló eredmény azonban attól függ, hogy a képzésben résztvevők ki tudnak-e tartani elszántsággal és önfegyelmel az új szokások mellett.

# 1. A hatékony időgazdálkodás elméleti alapjai

## 1.1. A hatékony időgazdálkodás előnyei

*„Szereted az életed? Akkor ne pocskold az idődet, mert ez az az anyag, amiből életed szövete összeáll.” Benjamin Franklin*

Kortünet (és talán kórtünet is) az időzavar. Az emberek jelentős része úgy érzi, hogy hiába minden erőfeszítése, a nap 24 órája nem elég minden teendő hatékony elvégzésére. Csak lótfut, egyre hajszoltabbnak érzi magát, ezért az elvégzendő tevékenységeket, kötelezettségeket halogatni kezdi. E közben folyamatosan panaszkodik arra, hogy semmire sincs ideje, „állandóan el van havazva”, „mindig rohan”. Úgy él, mint egy hullámlovos, akit egyre-másra elsodornak a hullámok, a határidők, a sürgős feladatok; lelkiállapota egyre csak romlik, mivel ebben a nagy rohanásban épp csak a valóban fontos tevékenységekre nincs ideje.

Természetesen egy közigazgatásban dolgozó vezető mindig tele van sürgős és fontos tennivalókkal. Azonban éppen szerepéből fakadóan nem engedheti meg magának azt a luxust, hogy időzavarban éljen. Ha vezetőként nem összeszedett, rendszerezett, az időzavarból származó idegessége és kapkodása könnyen átragadhat az egész szervezet vezetésére, súlyos problémákat okozva a szervezetben, amelyet az egész település megérezhet. A közigazgatásban dolgozó vezető számára tehát nélkülözhetetlen a hatékony időgazdálkodás, a hatékony önszervezés, önmenedzselés elsajátítása.

Előnye nemcsak az, hogy Ön kézben tudja majd tartani a munkával töltött idejét, hanem az is, hogy közigazgatási vezetőként végzett tevékenységeit össze tudja hangolni egyéb teendőivel, családjával, barátaival, hobbijával, rekreációs tevékenységeivel. A hatékony időgazdálkodás ugyanis az élet minden területére kihat. A téma nemzetközileg elismert szakembere, Patrick Forsyth (Hatékony időgazdálkodás, Manager Kiadó, 2008) szerint, hatékony időgazdálkodás révén egy vezető a következő célokat érheti el:

- ✓ képes lesz nagyobb hatékonysággal, hatásfokkal és eredményességgel működni;
- ✓ könnyebben tud összpontosítani;
- ✓ nagyobb valószínűséggel ér el különböző célokat;
- ✓ nagyobb valószínűséggel tud hosszú távon fejlődést elérni a munka területén;
- ✓ több öröme és megelégedésre tesz szert a munkájában;
- ✓ jobban össze tudja egyeztetni az otthont, a családot, és a munkahelyi kötelezettségeit.

Nem túlzás azt állítani, hogy megfelelő időgazdálkodással az ember elégedettebbé, boldogabbá válik. Tény, hogy bár mindez úgy hangzik, mint egy amerikai „segíts magadon” jellegű bestsellerből vett idézet, könnyen belátható, hogy igaz is. Kevesebb kapkodással és stressz nélkül (de legalábbis a stressz csökkentésével), az idő és a tevékenységek kézben tartásával Ön vezetőként és magánemberként is kiegyensúlyozottabbnak érzi majd magát, jobb lesz a lelkiállapota, a közérzete. Munkája pozitívan befolyásolja az Ön által képviselt szervezet, vagy egység hatékonyságát is.

## 1.2. Időgazdálkodás-elemzés

Időgazdálkodás, időmenedzsment, időhatékonyság, időhiány, időmegtakarítás és idővesztés... naponta elhangzó kifejezések. Életünkben talán az egyik leggyakrabban emlegetett szó és fogalom az idő. Használjuk magyarázatként, kifogásként, célként, és állapotként. Valójában mit menedzselünk? Igaz-e, hogy magával az idővel gazdálkodunk?

Az idő absztrakt fogalom, meghatározásával sokan kísérleteztek már. Einstein szerint: „Az időnek egyetlen oka van: minden nem történhet egyszerre.” Az idő alapeleme az esemény, tehát – számunkra - az események egymásutánja. Esemény az, ha elolvassuk egy könyvet, ha öltözködünk, vagy amikor felvesszük a telefont. Mindezek adott ütemben és sorrendben követik egymást életünkben.

Két tévhit is működik bennünk az idővel kapcsolatban. Az egyik az, hogy valamikor, egyszer, a jövőben több időnk lesz. A másik pedig az, hogy időt tudunk megtakarítani.

Valójában azonban nem megtakarítjuk, azaz csökkentjük magát az időt, az idő akkor is eltelik, ha nem teszünk semmit, és akkor is, ha sokat teszünk. Amit befolyásolni tudunk: hogyan, milyen tevékenységekkel töltjük el időnket, és azt is, hogyan éljük meg azokat a dolgokat, amelyekre időt fordítunk. Igazából nem az időt menedzseljük, hanem magunkat. Így az időgazdálkodás személyes hatékonyságunkról szól, arról, mennyire vagyunk képesek irányítani, befolyásolni azt, hogy mivel, hogyan, milyen érzéseket átélve töltjük el időnket.

## 1.3. Az önirányítás és az időgazdálkodás kapcsolata

Mi jelent az önmenedzselés? Vajon képesek vagyunk-e arra, hogy önmagunkat irányítsuk? Első reakciónk erre a kérdésre lehet „igen” (hiszen erre vágyunk), és lehet „nem” is, attól függően, milyen tapasztalatokkal, pozitív, vagy negatív emlékekkel rendelkezünk ezen a területen.

Mi szükséges ahhoz, hogy a számunkra szükséges mértékben önirányítóak lehessünk?

Korunkban gyakran emlegetett kifejezés (egyben elvárás is) a pro-aktivitás. Sokan használják, ám kevesen töltik fel azzal a tartalommal, amelyet valójában jelent.

Tekintsük hát át először, hogy **mi nem pro-aktivitás?**

A pro-aktivitás nem azt jelenti, hogy előre látjuk, pontosan megjósoljuk a jövőt, és annak megfelelően tervezzük meg cselekedeteinket. Azt sem jelenti, hogy mindent befolyásolni tudunk, amit csak akarunk. Még az sem jelent feltétlenül pro-aktivitást, ha újból és újból, új ötletekkel próbáljuk színesíteni napjainkat.

A pro-aktivitás attitűd, életszemlélet, és felelősségtudat saját életünkért.

A reaktív ember többnyire a következőkben látja balsorsát:

**A gének szerepe:** nem tehetünk a dolgokról, adott géneket örököltünk, melyek predesztinálnak bennünket arra, ami velünk történik. (Pl. „Jobb, ha reggel nem is szóltok hozzám, én mindig is éjszakai bagoly voltam, ezt örökölttem, ez van.”)

**A szülők, a neveltetés ereje:** nem tehetünk arról, ahogyan viselkedünk, ahogyan reagálunk a dolgokra, hiszen ezt láttuk, ezt tanultuk meg az életünkben meghatározó szerepet játszó szülőktől, nevelőktől. (Pl. „A szüleim sem vitték sokra, belőlem sem lesz soha magas szintű vezető”.)

**A körülmények hatása:** nem mi tehetünk arról, ami történik, más emberek (vezetőink, családtagjaink) vagy tényezők (a csillagok kedvezőtlen együttállása, a történelmi események, a



politikai és a gazdasági élet jellemzői) szabják meg teljes mértékben játékterünket, kereteinket. (Pl. „Már régen előléptettek volna, ha a főnököm nem utál annyira. Ráadásul minden áldott nap elmarasztal, ettől rosszkedvű leszek, és nem is tudok teljesíteni.”)

A fentiek valóban nem változtathatók meg, adottak, és ezekkel élünk együtt. A kérdés valójában az, hogyan reagálunk mindeyre? Hol rejlik szabadságunk?

Stephen R. Covey írja: „Nem az fáj nekünk, amit mások tesznek velünk. Legbelül inkább a többiek cselekedetére adott reakciónk fáj.” (A sikeres élet 7 arany szabálya, Tréninganyag, 2000.)

A reaktív emberek hagyják, hogy lelkiállapotuk, érzéseik, vagy a körülmények irányítsák cselekedeteiket.

A pro-aktív emberek azonban szabadságot teremtenek meg választásaikban. Adott ingerre (a másik ember hangulata, egy-egy új intézkedés, rendelet, negatív hatású események, rossz hírek, baleset stb.) saját döntésük alapján reagálnak, és nem engedik meg maguknak azt, hogy az eseményre csakis a korábban tanult, rögződött magatartásformákat tanúsítsák. Az értékeiknek és céljaiknak leginkább megfelelő választ adják, és felelősséget mutatnak saját sorsukért és döntéseikért.

Mindez a nyelvhasználatban is megmutatkozik:

<b>Reaktív megfogalmazások:</b>	<b>Pro-aktív nyelvhasználat:</b>
El kell mennem.	Úgy döntöttem, elmegyek.
Ő mindig kihoz a sodromból.	Én irányítom az érzéseimet.
Semmit sem tehetek.	Nézzük az alternatívákat!
Bárcsak...	Meg tudom tenni, ha akarom.
Ha lenne rá esély... meg is próbálnám.	Elkezdem, és addig próbálom, amíg nem sikerül.
Nem tudom, mit tegyek...	Képes vagyok dönteni, és meg is teszem.

Forrás: Stephen R. Covey: A kiemelkedően sikeres emberek 7 szokása 1999.

Reaktív megközelítésben tehát nem mi döntjük el, hogyan tervezzük meg időbeosztásunkat. Futunk az események után, és engedjük, hogy azok negatívan befolyásolják életvitelünket, elégedettségünket.

Pro-aktív megközelítésben felelősséget érzünk azért, amit teszünk. Tudatában vagyunk annak is, hogy mi vezérel bennünket akkor, amikor nem azt tesszük, amit legszívesebben tennénk.

Hogyan válhat pro-aktívabbá?

- Figyeljen meg másokat, akiknek pozitív attitűdje minta lehet számunkra: Hogyan kommunikálnak, melyek első reakcióik a nehéz helyzetekre? Mi lenne, ha Ön is ezt tenné? Beszélgessen velük minél gyakrabban. Kérhet tanácsot is tőlük. Kezdje el az – akár a legkellemetlenebb - eseményeket az előnyök szempontjából is megvizsgálni, hiszen nincs olyan dolog, aminek ne lenne jó oldala is.
- Változtasson nyelvezetén. Beszélt nyelvünk meghatározza hozzáállásunkat és cselekvésünket is, a fenti megfogalmazások megváltoztatása sokat segít ebben.

- Tesztelje saját viselkedését, és annak hatását önmagára, és másokra. 30 napig – történjék bármi – tegye fel magának ezt a kérdést: „Mit tehetek, hogy kontrolláljam érzéseimet, megoldásokat kezdeményezzek, és a korábbi reakcióimhoz képest pozitívabban reagáljak arra, ami történik?”

Fontos tudnia, hogy egy új szokás elsajátítása legalább 21 napot vesz igénybe. Ha születése óta mindeddig másként csinálta, hogyan várható el, hogy azonnal, és mindent máshogyan fog tenni? A harminc napos időszak végén tekintse át a működőképes megoldásokat, a pozitív tapasztalatokat: milyen esetben reagáltak mások Önre eltérően attól, ahogyan a múltban tették? Mi tette Önt nyugodtabbá? Milyen megoldások esetén érezte magát kellemesebben? Kutassa a további lehetőségeket, megfogalmazásokat és reakciókat, melyeket kipróbálhatna még a jövőben.

**Összefoglalásul** Eleanor Roosevelttel mondatait idézzük:

*„Valaki életszemlélete a legjobban nem szavakkal fejezhető ki; azt a döntései fejezik ki a legjobban. Hosszútávon alakítjuk életünket, és alakítjuk saját magunkat. A folyamat halálunkig nem áll meg. És döntéseink végül is a saját felelősségünk.”*

(Stephen R. Covey: A sikeres élet 7 aranyszabálya, Tréninganyag, 2000.)

## 2. Az időgazdálkodás struktúrája

### 2.1. Mivel töltjük időnket?

*„Nem az a baj, hogy kevés idő áll a rendelkezésünkre, hanem főképp az, hogy sokat elfecsérelünk abból, ami adatik.”* Lucius Annaeus Seneca

Ahhoz, hogy a jövőben eredményesen gazdálkodjunk időnkkel, először azt kell pontosan felmérnünk, jelenleg mire használjuk ezt a felbecsülhetetlen kincset. Ha sikerül pontos képet kialakítanunk időfelhasználásunk jellegzetességeiről, máris tettünk egy lépést a megoldás érdekében.

A bevezető e-learning tanulás során Ön már kitöltött és értékelt is egy „időrablók” tesztet, melyből előzetes képet kapott arról, mely dolgokra szán több időt annál, mintsem szeretné. Álljon itt és most egy másik szempontból, önismeretének más oldaláról megfogalmazott, és objektív méréseket is igénylő kérdéssor, annak érdekében, hogy még egyszer számba vehesse az Ön idejét nagymértékben lefoglaló teendőket, tényezőket.

**Mielőtt ezt a kérdéssort is megválaszolja, az alábbi önmegfigyelési eljárást javasoljuk:**

Önmagunk célirányos megfigyelését akkor végezzük megfelelően, ha legalább egy hétig (vagy akár három hétig) dokumentáljuk, hogyan strukturáljuk időnket. Fontos, hogy a reggeli felkeléstől az esti lefekvés, illetve elalvás pillanatáig figyeljük magunkat. Minden tevékenységünk kezdő- és végpontjának idejét, valamint magát az időtartamot le kell jegyeznünk. Jegyezzük fel, és meg azt is, hogy az adott tevékenység fontos volt, vagy sürgős? Előre tervezett, vagy csak „beeső” dolog volt-e?

Az így nyert énképből kiderül, milyen típusú tevékenységek töltik ki napjainkat. Tisztába fogunk jönni teherbíró képességünkkel, energiánkkal, preferenciáinkkal, szükségleteinkkel, és egyúttal feltárjuk időgazdálkodásunk visszatérő, jellegzetes hibáit, a csúszások, késések okait, rávilágítunk a felesleges időtöltésekre. Ezáltal saját magunkat is jobban megismerjük, főként, ha a megfigyelés adatait alaposan kielemezzük a következőkben tárgyalt időgazdálkodási mátrix segítségével.

1. tábla

Felismert, az eredményességet hátráltató tényezők

<b>Felismert hátráltató tényezők</b>	<b>Gyakran fordul elő?</b>
1. Telefonhívásokkal zavarják a munkáját.	igen - nem
2. Úton-útfélen megállítják a település lakosai apró-cseprő problémákkal.	igen - nem
3. Váratlan látogatók toppannak be az irodájába, és félbeszakítják munkáját.	igen - nem
4. Az ülések, a megbeszélések mindig túl hosszúvá sikerülnek.	igen - nem
5. A hivatal külső és belső információs, valamint kommunikációs rendszere nem elég hatékony, olykor hiányoznak a szükséges információk a döntésekhez, ezért azokat el kell halasztani.	igen - nem
6. Vezetőként nem sikerül mindig megfelelően kommunikálnia, utólag kénytelen magyarázkodni, hogy az egyensúlyi helyzet visszaálljon.	igen - nem
7. Közszereplőként nem sikerül mindig megfelelően kommunikálnia, utólag kénytelen magyarázkodni, hogy az egyensúlyi helyzet visszaálljon.	igen - nem
8. Ha túl sok / túl nagy / túl bonyolult a feladat, hajlamos halogatni.	igen - nem
9. Nehezeére esik nemet mondani.	igen - nem
10. Néha elveszíti a – szakmai, vagy személyes – célját, időbe telik, amíg ismét rátalál.	igen - nem
11. Nem kap elég visszajelzést munkájáról, ez hibás döntésekhez vezet, melyeket csak további erőfeszítésekkel tud jóvátenni.	igen - nem
12. Nem képes delegálni a feladatait.	igen - nem

Lothar J. Seiwert: Az időgazdálkodás ABC-je, 1992. c. könyve nyomán

Amennyiben a fentiek közül legalább 6 tényezőre igennel válaszolt, lényeges, hogy az okokat a jegyzet további részeiben részletezett tényezők mentén is megvizsgálja. Először a szerteágazó teendőket, feladatokat, tetteket és az időtöltés különféle formáit helyezzük rendszerbe, utána pedig áttekintjük, az egyes tevékenység csoportok milyen hatással bírnak életvitelünkre, és ezen keresztül belső békénkre is.

## 2.2. Az időgazdálkodási mátrix

„Ha valaki őszintén számot vetne azzal a kérdéssel: "Mennyit örültem az elmúlt héten?"- sokszor riasztó eredményhez juthatna.” Popper Péter

Először Eisenhower mutatott arra rá, hogy minden tevékenység meghatározható a sürgősség és fontosság dimenziójában. A két tengely által meghatározott területet, és abban a négy fő „ablak” együttesét **Eisenhower-ablaknak vagy időgazdálkodási mátrixnak hívjuk**. Lényegét a tréningen elhangzottak alkalmával is, és a következőkben Stephen R. Covey nagy sikerű könyve alapján ismertetjük. A kérdés: vajon egy közigazgatásban dolgozó vezető, azaz az Ön esetében, mely ablakok vannak a leginkább megterhelve, és konkrétan milyen tevékenységekkel?

A korábbi önmegfigyelési hét alatt alkalma nyílt arra, hogy feltérképezze időbeosztását.

**Mi jellemző az Ön által végzett tevékenységek többségére?**

A tevékenység ablakok értelmezése:

**Fontos:** Tevékenységek, melyek az értékeinknek megfelelő tettekről szólnak, amelyek egybehanganak küldetésünkkel, illeszkednek legfontosabb céljainkhoz. Ez a prioritási skálán értelmezhető.

**Sürgős:** Tevékenységek, amelyek azonnali lépéseket/cselekvést /reakciót kívánnak. Ez pedig az időskálán értelmezhető.

A 2. tábla mutatja meg az egyes tevékenységek csoportokba, azaz ablakokba sorolásának vezérlő elveit.

2. tábla

Időablakok és tartalmuk

	Sürgős	Nem sürgős
Fontos	<p><b>I. Sürgős és fontos</b> kritikus szituációk, krízishelyzetek, válsághelyzetek, égető problémák, határidős munkák, (és az ehhez tartozó megbeszélések és előkészületek) alapvető biológiai szükségletek</p> <p><b>(azonnali) szükségesség ablaka</b></p>	<p><b>II. Nem sürgős, de fontos</b> olyan tevékenységek, amelyekkel megelőzhető a kritikus helyzetek, kapcsolatépítés, új lehetőségek keresése, tervezés, rekreáció, „karbantartás”, minden, ami az igazi feltöltődést segíti, a jövőbeni vágyak megalapozása, a család pénzügyeinek intézése, önfejlesztést, tanulást támogató tevékenységek, minden, ami megnyugtat, feltölt, elégedetté tesz</p> <p><b>a hatékonyság (effektivitás)ablaka</b></p>

<b>Nem fontos</b>	<b>III. Sürgős, de nem fontos</b>	<b>IV. Nem sürgős és nem fontos</b>
	<p>félbeszakítások: pl. közbejött dolgok kezelése, váratlan hívások, posták bizonyos megbeszélések, találkozók, küszöbön álló ügyek, és elismerést kiváltó tevékenységek</p> <p>más emberek (csip-csup) ügyei, a sürgősséget sugalló, valójában megtévesztő dolgok (önbecsapás), a konfliktusok kerüléséért végzett dolgok, amelyeket nyűgként is megélhetünk</p> <p><b>a másoknak fontos dolgok ablaka</b></p>	<p>rutinteendők, látszattevékenységek, (apróságok) a halogatást célzó rendszeres elfoglaltságok, lényegtelen posta, telefonhívások, információk túlburjánzása, puszta időtöltések, a feltöltődést nem szolgáló pótcselekvések, menekülő útvonalak és tevékenységek, pl. túlzott tévézés, felesleges internetezés, minden, ami felesleges és/vagy túlzott, de nem nyújt örömet, nem ad alkalmat a feltöltődésre, sőt büntudatot is kelt, passzívvá tesz, és emellett elfáraszt.</p> <p><b>az időrabló szokások ablaka</b></p>

Forrás: Stephen R. Covey: A kiemelkedően sikeres emberek 7 szokása 1999.

A táblázat alapján vizsgálja meg, hogy az elmúlt héten megfigyelt tevékenységei, mely csoportba sorolhatók? (A kitöltés szempontja tehát: ÖNNEK fontos, és ÖNNEK sürgős egy-egy adott tevékenység.)

Amikor Ön az egy hétig tartó önmegfigyelés eredményeként a fenti ablakokat kitöltötte, és megállapította, milyen arányban tölti el idejét a fenti típusú tevékenységekkel, kérjük, olvassa el alaposan, és mérlegelje az alábbiakat. Az egyes ablakok dominanciájának jelentése:

### 1. negyed: Sürgős és fontos

Azon emberek csoportjába tartozik, akik idejük jelentős részében sürgős és fontos problémákat oldanak meg. Jellemzően mindig határidők nyomására teljesít, valószínűleg gyakran érzi úgy, hogy „nincs egy pillanatnyi szabadideje” sem. Az állandó válságkezelés kényszere miatt folyamatos stresszben élhet. Ha van egy lélegzetvételnyi ideje (maximum ideje tíz százaléka), akkor azt kénytelen rutinfeladatok elvégzésére fordítani, vagy szerencsés esetben valamilyen kellemes tevékenységgel tölti el.

### 2. negyed: Fontos, de nem sürgős

Ha ebbe a csoportba tartozó tevékenységek töltik ki ideje nagy részét, akkor elmondhatja magáról, hogy a lehetőségekre, és nem a problémákra összpontosít. Ezzel valószínűleg képes sikeresen megelőzni a válságos helyzetek kialakulását mind munkájában, mind személyes kapcsolatait, családját, barátait illetően, mind egészségét illetően. A hatékony önmenedzselés gerincét alkotó tevékenységek (a hosszú távú tervezés, a testmozgás, a megelőző karbantartás, a felkészülés) mind ebbe a csoportba sorolhatók.

### 3. negyed: Sürgős, de nem fontos

Igyekszik minden sürgős feladatot teljesíteni, még akkor is, ha ezek nem az Ön, hanem mások számára fontosak. Rövid távú célokat elégít ki mások elismerésére vágyva, vagy mások helyett, az utolsó pillanatban az ő feladataikat végzi el (a közös ügy, a közös célok, eredmények érdekében). Ugyanakkor gyakran érezheti magát áldozatnak, olyan embernek, akit meggátolnak abban, hogy maga irányíthassa az életét. Szabadidejében valamilyen kellemes tevékenységgel vagy puszta időtöltéssel kompenzál. Mivel jellemző, hogy ezek az emberek másoktól várják alapvető igényeik

kielégítését, nem feltételezhető, hogy ez lenne az Ön jellemző csoportja.

#### **4. negyed: Nem sürgős és nem is fontos**

Vannak, akik számára tevékenységük túlnyomó része nem fontos, és nem is sürgős. Szerencsére szinte kizárt, hogy Ön is ebbe a csoportba tartozna, hiszen vezetőként sokkal nagyobb mértékben foglalkozik az első két-három ablakban leírt helyzetekkel. Érdemes ügyelnie arra is, hogy amikor az első ablakban végzett, túlzott mértékű „tűzoltásban” elfárad, kerülje el ezt a – sokak számára csábító - negyedet, és inkább a 2. ablakban keressen felüdülést.

Mi a helyes arány az ablakok között? Nyilvánvalóan irreális az a cél, hogy kizárólag a második ablakra jellemző tevékenységekre fordítsuk értékes időnket. Nem tudjuk megelőzni az összes égető helyzetet, és nem mondhatunk minden esetben, mindenkinek nemet. Nem tudjuk azt sem kiküszöbölni, hogy kevésbé feltöltő, rutinszerű pótcselekvésekkel, reklámok, humoros e-mailek olvasásával is foglalkozzunk olykor.

A kulcs valóban az ablakok arányában rejlik. Az ideális, harmonikus életvitelt az alábbi arány biztosítja:

**A 2. negyedben 50%, a többi három negyedben pedig együttesen 50% időt töltünk, úgy, hogy az 1. negyed aránya ne haladja meg a 25%-ot. Így a 3. és a 4. ablak együttes aránya maximum 25 % lehet.**

Sokan mondják, akkor dolgoznak a legeredményesebben, ha szorít az idő. Ilyen esetekben tömegestől jelennek meg a kreatív gondolatok, ötletek, nincsenek felesleges mozdulatok, mindent célirányosan és hatékonyan végzünk. Ez valóban így van, hiszen a szervezetünkben a sürgősség, a nyomás hatására felszabaduló adrenalin sokat segít – egy ideig. Gondolkodjunk azonban hosszú távon is, tekintsük át az állandó sürgetettség, időnyomás hatásait:

Képzeljünk el egy rugót, amit hirtelen kifeszítünk. Képzeljünk el, hogy hirtelen elengedjük - minél erősebben feszítettük ki, annál erőteljesebben pattan vissza. (Sokunknak ismerős, a felpörgetett időszakok – projektek, vizsgák, évvégzés, stb. – utáni kellemes, „félkómás” állapot, ami természetességgel követi a megfeszített periódusokat.)

Most pedig képzeljük el azt, hogy nem engedjük vissza (vagy csak egy egészen rövid időre), majd ismét kifeszítjük, és úgy tartjuk. Kicsit ismét visszaengedjük - ám azután ismét kihúzzuk, és ezt sokszor megismételjük, és a rugót egyre hosszabb időn át kinyújtva tartjuk. Előre nem tudjuk megállapítani, hogy mikor, ám hirtelen azt vesszük észre, hogy amikor elengednénk, már nem ugrik vissza, laza, rugalmatlan állapotban marad. Ugyanez történik velünk is, ha folyamatosan az első ablakban tartózkodunk.

Sejtjeink riadót fújnak, amikor stressz állapotban vagyunk, és ha ez folyamatosan így történik, szervezetünk már nem, vagy csak nagyon-nagyon lassan tud regenerálódni – de kinek van erre ideje? Kiegész, betegségek, koncentrációzavarok, az életöröm csökkenése, türelmetlenség az ár - az életünk minősége bánja.

Mi a teendő tehát az ablakokban leírt tevékenységekkel?

Ha végig gondolja, hogy milyen érzéseket, állapotokat él meg akkor, amikor az egyes ablakokban tartózkodik, és szembenéz azzal, ennek milyen hosszú távú következményei lehetnek, Ön is bizonyosan amellett dönt, hogy tevékenységei nagy részét lehetőleg a 2. (a nem sürgős, de az Ön hosszú távú céljai szempontjából annál fontosabb tevékenységeket tartalmazó) ablakra koncentrálja.

## Összefoglalás: A hosszú távú, eredményes időgazdálkodás záloga

A helyes időgazdálkodás lényege az, hogy minél több olyan tevékenységet végzünk, amelyek bár nem sürgősek, hosszú távú céljaink szempontjából fontosak. Mivel ezek gyakran olyan befektetésként jelentkeznek, amelynek nincs azonnali megtérülése (szakmai fejlesztés, tanulás, fizikai vagy testi erőnlét karbantartása, érzelmi kapcsolatok fejlesztése, ápolása stb.), általában „nincs rá időnk”, ahogy az alábbi példázatban a favágónak sincs ideje a fűrészét megélezni.

*A favágó kinkeservesen próbálja életlen fűrészével kisebb darabokra vágni egy kivágott fa törzsét. Egy arra járó ember azt kérdezi tőle: „Bocsásson meg, miért nem élesíti meg a fűrészét, nem lenne könnyebb?” Mire a favágó azt válaszolja: „Nincs nekem erre időm, nekem fűrészelnem kell!”*

Egy közigazgatásban dolgozó vezető nem teheti meg, hogy negligálja a sürgős és fontos teendőket, azonban ha törekszik arra, hogy a számára, jövője és személyes fejlődése szempontjából igazán fontos, perspektivikus tevékenységekre is időt szakítson, még akkor is, ha azok nem „sürgősek”, biztos lehet abban, hogy hosszú távon minden megtérül, amit csak ezen a téren tesz. A hosszú távon is érzékelhető eredmény, a siker előfeltétele minden területen a lemerülő források rendszeres feltöltése, aktivizálása: a „fűrész élesítése”.

### 2.3. Időgazdálkodás-típusok

*„A legtöbb időt arra vesztegetjük,  
hogy időt akarunk nyerni.”*

John Steinbeck

Hol tartunk most?

Időgazdálkodási szokásainkat sikeresen feltártuk az időgazdálkodási mátrix segítségével. Ezek után már csak egy olyan eszközt, egy olyan módszert kell találnunk, amely alapján a jövőben eredményesebben tervezhetjük időnket, azaz időbeosztásunkat. A huszadik század második felében ez az igény egyre több emberben fogalmazódott meg, így az idők során többfajta megoldás is napvilágot látott. A korai elképzelésekhez képest a későbbi elméletek mind újabb tudással gyarapították a témában felhalmozott tudáskészletet, és egyre finomították az alkalmazható technikákat.

Érdemes megismerkedni az egyes időgazdálkodás-elméletekkel, időgazdálkodás-típusokkal. Ezek egymásra épülő fejlődése önmagában is érdekes, de a képzésben résztvevők számára van egy konkrét gyakorlati haszna is: segít azoknak, akik a Közigazgatási Vezetői Akadémia képzési keretén túl is érdeklődnek a téma iránt, és szeretnének eligazodni a piacon vásárolható, különféle szemléleteket tartalmazó könyvek között. Az időgazdálkodás típusainak csoportosításában Stephen R. Covey tipológiáját követjük (A kiemelkedően sikeres emberek 7 szokása 1999).

### 2.3.1. Az időgazdálkodás első típusa

Az időgazdálkodás első, korai típusa a különféle tevékenységek észben tartására, összegyűjtésére, rendszerezésére a **jegyzetek és ellenőrző listák** készítését javasolta. E szemlélet keretében még nem merül fel a tevékenységek rangsorolási lehetősége, és az időgazdálkodási napló alkalmazása is csak a későbbiekben válik jellemzővé. Manapság is előfordul: tipikus példája a monitorra, íróasztalra, dossziék tetejére ragasztott post-itek halmaza, a füzetekbe, vagy lapokra írt tennivalók listája, amelyekből kihúzzuk, pipáljuk, kivesszük a már befejezett teendőket. Sem a fontosság, sem a sürgősség jelzésére nem alkalmas, noha olykor számos egyéb megkülönböztető jelzést próbálunk alkalmazni (kiemelés piros színnel, sürgősség szerint sorba rendezett cédulák stb.) annak érdekében, hogy legalább az I. negyedlet, az egyaránt sürgős és fontos dolgokat, feladatokat számon tartsuk.

### 2.3.2. Az időgazdálkodás második típusa

A második típusnál már megjelennek a **naptárak és az időgazdálkodási naplók, határidőnaplók**. E szemlélet a különféle tevékenységek összegyűjtésén, rendszerezésén túlmutatva a tervezésre helyezi a hangsúlyt, és időben előre is mutat. Azonban ez a típus azonos fontosságot tulajdonít az egyes teendőknek az adott napokon, és nem rangsorolja még az egyes tevékenységeket. Gyakorlatilag mérlegelés nélkül, a következő időszak napjaihoz és óráihoz rendeli a „beérkező” feladatokat. Probléma akkor lép fel, amikor azonos időszakra több teendő ütközik egymással. Mivel valódi prioritásokat (fontosságot az adott személy számára) nem tartalmaz, a versengő feladatok közül nem minden esetben az győz, amelyik a leginkább lényeges.

### 2.3.3. Az időgazdálkodás harmadik típusa

A harmadik típusú időgazdálkodási gyakorlat az előző két típus tapasztalataira építve két új fogalmat vezet be: a tevékenységek egymáshoz viszonyított rangsorolásának fogalmát, azaz az egyén értékrendszerének megfelelő **priorizálás** szükségességét, valamint a **(hosszú távú, középtávú, rövid távú) célok** meghatározásának szükségességét. A tervezésben a **napi tervezés kerül előtérbe**, mely a leghatékonyabban az elérendő célok ismeretében készíthető el, priorizálva az egyes tevékenységeket. Ma is rendkívül népszerű ez a szemlélet, mivel látszólag valóban elősegíti a hatékony időgazdálkodást. Ugyanakkor sokan éppen a pusztán hatékonyságra törekvő időgazdálkodási szemlélet ellen „lázadtak fel”, mivel módszerei, eszközei túlságosan szabályozzák, korlátozzák az embert. Ez a megközelítés ugyanis minden jelentős időgazdálkodási tényezővel számol, kivéve magát az emberrel, az emberi természettel.

Ez a megközelítés nem veszi figyelembe, mit jelent az ember „társas lény” mivolta. Az emberek nem csupán szeretnek társas kapcsolatokba merülni. Valójában lételemünk, hogy kapcsolatokat alakítsunk ki, tartsunk fenn és ápoljunk más emberekkel. Ez az időgazdálkodási módszer nem ismeri fel (és - el) a kommunikáció jelentőségét az egyén életében. Nem számol azzal, hogy az emberek számára a kommunikáció a kapcsolattartás eszköze és egyben pszichológiai szükséglet is: a kommunikáció révén kapunk és adunk ingereket a környezetünknek. A pszichológiában már évtizedek óta ismert az a tény, hogy ingerek nélkül nemcsak a növények és az állatok pusztulnak el, hanem az emberek állapota is



leromlik; múló pszichózis, átmeneti lelki zavarok jelentkezhetnek, az ingerszegénység tartóssá válásával pedig a lelki zavarok is elmélyülnek. Az ingeréhség tehát biológiai, pszichológiai és társadalmi szükséglet; a kommunikációs „éhség” épp olyan szükséglet, mint minden más vitális szükséglet.

A **harmadik típusú időgazdálkodási gyakorlat azonban az időhatékonyság jegyében az emberek közötti kommunikációt megpróbálja a minimálisra visszaszorítani.** E szemlélet követői minden találkozót, megbeszélést a lehető legrövidebbre tervezik. A szemlélet vitatói viszont azt állítják, bár lehet, hogy ez az időhatékonyságot szolgálja, az eredményességet könnyen veszélybe sodorhatja. Akkor pedig mire volt jó az így értelmezett „időhatékonyság”?

### 2.3.4. Az időgazdálkodás negyedik típusa

A negyedik típus – amelynek alapjait e jegyzet írója a legfejlettebbnek tartja – képes arra, hogy nem a dolgokra és az időre, hanem **a kapcsolatok fenntartására és fejlesztésére fókuszáljon.** Az **eredmények elérését helyezi előtérbe.** Vannak olyan helyzetek, amelyekben érdemes tovább elidőzni, mint amennyit az időtakarékos tervezés megkívánna, ugyanis csak így lehet hosszú távú eredményekre számítani. Lehet ez egy tárgyalás, amelyen több időbe telik bizonyos félreértések tisztázása, mint ahogyan azt előre tervezni lehetett volna, de az eredmény prioritása (jó emberi kapcsolatban maradni) felülírja az időtakarékos gondolkodást. Lehet ez egy nyilvános szereplés is, ahol egy provokatív, „időntúli” kérdés figyelmen kívül hagyása (a keretek tartása érdekében) lehet ugyan időhatékony, de az eredmény szempontjából (megtartani az emberek bizalmát) bizonyosan kontraproduktív.

A fentiek alapján is megállapítható: amíg nem tudatosítjuk magunkban és tűzzük ki helyesen az életünket mozgató célokat, amíg nem tudjuk, hogy mit miért teszünk, melyek a legfontosabb értékeink, addig a legmagasabb szintű tervezési technikával is csak „dokumentáljuk” tevékenységünket, de nem látjuk át saját, igazi prioritásainkat – azaz folyamatosan ellentmondásba keveredhetünk azzal, amire valójában vágyunk.

A fentebb már idézett Stephen R. Covey hangsúlyozza: a helyes cél nem az időmenedzsment, hanem mindenkinek önmaga hatékony menedzselése. Az elégedettség (vagy frusztráció) az egyéni elvárásoktól függ. Természetesen az is szubjektív értékelés alá esik, hogy kinek mi a fontos. Érdemes azonban hangsúlyozni azt az elvet, amelyet Covey az önmenedzselés alapjának tart: **az emberek fontosabbak, mint a dolgok.** Ez azt is jelenti, hogy míg élettelen dolgokkal kapcsolatban lehetünk hatékonyak, addig az emberek esetében, legfeljebb eredményességről lehet beszélni. A hatékonyság kifejezést társas emberi viszonyok vonatkozásában, ebben az értelemben célszerű használni.

Az **önmenedzselés negyedik típusa** tehát arra az elvre épül, amely szerint **az emberek fontosabbak, mint a dolgok,** és ebben a szemléletben nyújt konkrét gyakorlati útmutatót ahhoz, hogy az időkezelésnél a valóban fontos és eredményre vezető tevékenységek kerüljenek előtérbe. Olyan technikákat kínál, amelyek alkalmazásával mindenki úgy szervezheti életét, hogy az összhangban legyen saját értékrendszerével. Ehhez szerencsésnek tűnik a személyes küldetés, a hosszú távú célok és az értékek megfogalmazásával kezdeni a tervezést. Erre épülhet azon szerepek meghatározása, amelyek köré a konkrét célokat és tevékenységeket lehet szervezni. A **tervezést érdemes tágabb perspektívában** végezni; a hét, mint időegység, például jóval tágabb perspektívát, értelmezési

keretet nyújt a tevékenységek besorolása számára. A hetet tervezve eredményesen és kezelhetően bonthatók le a napi elfoglaltságok. Abból fakadóan, hogy a rendszer az „emberek fontosabbak, mint a dolgok” alapelvnek megfelelően működik, a tervezés rugalmas, és teret ad a spontaneitásnak is.

3. tábla Időgazdálkodási típusok

Időgazdálkodás típusa	Lényege
1.	Jegyzetek, ellenőrző listák készítése
2.	A tevékenységek előre tervezése (naplók, határidőnaplók)
3.	Célok megfogalmazása (hosszú-, közép-, és rövidtáv) Tevékenységek rangsorolása Napi tervezés
4	Elv- és értékalapú. Az értékekre alapulnak a hosszú távú célok, melyeket különböző köztes (közép, ill. rövid távú) célokon át hozunk le magunkhoz teendők formájában. „Az emberek fontosabbak, mint a dolgok.”  A hatékonyság csak élettelen dolgokkal kapcsolatban lehetséges, az emberekkel kapcsolatban az eredményesség számít.  A heti időbeosztást preferálja

Ha alaposan megvizsgáljuk az első három típust, azok kiindulópontja és célja nagyon hasonló: hogyan tudunk minél több teendőt becsúfolni egy napba, egy adott időkeretbe? Hogyan tudjuk emlékeztetni magunkat számos teendőnkre? A negyedik típus azonban már egészen másról szól.

Az elméletek alapján a mai legfejlettebb (alapvetően negyedik típusú) időgazdálkodás (harmadik és negyedik típusból származó) technikái lehetővé teszik, hogy Ön, következetesen és önfegyelmel:

- összhangban tudja tartani jövőképét, küldetését, céljait, terveit, szerepeit, értékrendjét, vágyait;
- egyensúlyt tartson fenn különféle szerepei között;
- élete minden fontos területét (munka, egészség, magánélet / család, szakmai és személyes fejlődés) irányítása alatt tudja tartani;
- a prioritásokra összpontosítson, azok köré szervezze időbeosztását (és nem fordítva, azaz, amennyiben lehetséges, ne a tevékenységeket, feladatokat tekintse adottnak, amelyeket azután rangsorol);
- a szűklátókörű napi időbeosztás helyett tágabb időegységben gondolkodjon (hét);
- vegye figyelembe az emberi tényezőt, tehát az emberekkel szembeni eredményesség elve felülírja a dolgokkal kapcsolatban tervezhető időhatékonyság elvét;
- rugalmas, testreszabott és hordozható segédeszközzel dolgozzon (ceruza, papír, heti beosztású spirálos naptár, határidőnapló, filofax, menedzser kalkulátor, PDA, számítógépes határidőnapló, internetes alkalmazások stb.).

**Összefoglalás:** a minőségi életet biztosító időgazdálkodás a negyedik típusban található meg

Az ember-és kapcsolatközpontú időgazdálkodási felfogás nem a teendőkre és az időre, hanem a **kapcsolatok fenntartására és fejlesztésére ügyel. Az eredmények elérésére koncentrálnak, miközben az emberek egymás közti kapcsolatait helyezi előtérbe.** (Ennek megfelelően, egy olyan megbeszélést például, amire több időt fordítunk, mint ami a témából és a feladatból következik, nem feltétlenül értékelünk felesleges időtöltésnek, ha fontos, hogy a résztvevők egymással jó emberi kapcsolatban maradjanak. A félreértések tisztázása, a későbbi konfliktusok elkerülése, vagy egyszerűen az együttműködés minőségéhez szükséges kapcsolati szint létrehozása és ápolása magasabb rendű, mint az egyszerű időhatékonyság.)

Amikor a **dolgokkal kapcsolatos hatékonyságról** beszélünk, arra gondolunk, hogy **a dolgokat a lehető legrövidebb idő alatt végezzük el.**

Amikor **személyes hatékonyságunkról beszélünk**, akkor pedig az a **célunk, hogy a megfelelő, a helyes dolgokkal foglalkozunk** – azokkal, amelyek számunkra igazán fontosak, és a 2. ablakban találhatóak. Így kerülhet el az is, hogy gyakran tartózkodjunk az egyes számú – és leginkább stresszkeltő keltő – ablakban.

### 3. A tervezés

*„Azzal pocskoljuk el a legtöbb időt, ha nem gondoljuk végig a dolgokat.” Alfred Herrhausen*

#### 3.1. Az idő tervezésének alapja: a produktivitási piramis

##### Mit jelent a tervezés?

A tervezés egyrészt **tevékenységet, előre gondolkodást, víziókat jelent.** A dolgok a fejünkben dőlnek el: ha már kezdetben konkrétan előre meghatározzuk, elképzeljük, és látjuk is a célt, sikerrel járunk. Mindannyian fel tudunk idézni olyan emléket, esetet, amikor „előre láttuk, mi fog történni”. Ismerjük az önbeteljesítő (negatív, vagy pozitív) jóslatok hatását az eredményre. Személyes tapasztalataink vannak arról, hogyan értünk el számunkra fontos területeken életünkre döntő hatással bíró eredményeket úgy, hogy fejben megterveztük a célt, az oda vezető utat, és előre láttuk a sikert.

A tervezés **időnyereséget is jelent.** Az önmenedzselés és a személyes hatékonyság egyik legfontosabb szabálya szerint, ha időnk tíz százalékát tervezéssel és tennivalóink végiggondolásával, ütemezésével töltjük, a ténylegesen munkára fordított idő kilencven százalékát képesek leszünk megtakarítani. (10/90 szabály). Konkrét példát említve: ha naponta csak nyolc percet fordítunk időtervezésre, az is körülbelül egy óra időnyereséget jelent, melyet legfontosabb tevékenységeinkre fordíthatunk. Ugye, megéri?

A tervezés **tudatosságot is jelent.** Tervezéskor szembesülünk azzal, amit a jövőben mindenképpen elengedhetetlen elvégeznünk, és azzal is, amit – bár fontos – már nem tudunk beilleszteni a rendelkezésünkre álló időkeretekbe. Mérlegelnünk kell, a fontos dolgok között melyek a

legfontosabbak? Kire bízhatjuk azt, amit mi már nem tudunk elvégezni? Vannak-e, dolgoznak-e olyan emberek körülöttünk (beosztottak a munkahelyünkön, vagy családtagok, barátok, ismerősök személyes életünkben), akiket támogatóként bevonhatunk? Gondoskodtunk-e arról, hogy mindig legyen kihez fordulni? (Megtanítottuk-e a hozzánk beosztott dolgozókat mindarra, amit nem nekünk kellene elvégezni? Kialakítottunk-e olyan munkamegosztást a családban, ami kellőképpen tehermentesít bennünket, ami megelőzi azt, hogy csakis mi legyünk képesek adott feladatokat jól elvégezni?)

Az időgazdálkodásról alkotott nézeteket, a tervezés módszereit áttekintettük az időgazdálkodási felfogásokról szóló fejezetben. Láttuk, hogy az első három időgazdálkodási típus valójában a feladatok összeírását, nyilvántartását, valamint időben történő elosztását jelenti. Röviden: logisztikai bravúrról szólnak ezek a megoldások. Azonban ezek a típusok nem adnak lehetőséget arra, hogy – tervezett és megvalósított - teendőinket folyamatosan összevethessük életünk igazi vezérlő értékeivel. Amíg ebben a három mezőben mozgunk, gyakran tehetjük fel a kérdést magunknak: hogyan szállhatnánk ki a mókuserékből? Hogyan mondhatunk nemet mások velünk szemben támasztott, egyre növekvő elvárásaira? Hogyan előzhetjük meg a kiégést a sokasodó feladatok közepette?

A személyes eredményességre törekvő időgazdálkodás kulcsa a Hyrum Smith által népszerűsített produktivitási piramis, amely nem más, mint egy könnyen elsajátítható időtervezési módszer. Ha az itt látható, egymásra épülő lépéseknek megfelelően tervezünk, biztosak lehetünk abban, hogy személyes értékeinknek, céljainknak megfelelően élünk. A produktivitási piramist a 4. tábla szemlélteti.

4. tábla A produktivitási piramis



Hyrum Smith nyomán (A sikeres időgazdálkodás és életvitel 10 természettörvénye 1994)

A következőkben részletezett, önvizsgálaton alapuló időtervezési módszer segít abban, hogy a napi események zűrzavarában is megőrizhessük az áttekintés képességét, és például szélsőséges munkaterhelés esetén is képesek legyünk egyértelműen priorizálni a tevékenységeinket. Ez a

közigazgatásban dolgozó vezetők számára rendkívül fontos szempont lehet, hiszen számos utasításnak, szabálynak is meg kell felelniük, miközben a számukra valóban fontos irányokat is tartani szeretnék.

Ha tisztában vagyunk szerepeinkkel és céljainkkal, a kényelmetlen-kellemetlen, stresszel járó ügyeket is higgadtan tudjuk kezelni, hiszen látjuk az értelmét saját érték- és célrendszerünkben. Másrészt, a szerepek és célok tudatosítása segít abban is, hogy céljaink elérése érdekében minden tudatalatti erőnket képesek legyünk mozgósítani.

## 3.2. Időtervezés a gyakorlatban

*„Láttam a jövőt. Olyan, mint a jelen, csak hosszabb.”*

Don Quisenberry

Mielőtt a tervezéssel részletesebben is foglalkoznánk, idézze fel válaszait, amelyeket az e-learning bevezető szakaszában adott! Mennyire elégedett jelenlegi tervezési szokásaival? Volt-e valami, amiről megfélekezett az elmúlt pár hónapban? Melyek azok az Ön számára fontos dolgok, amelyek „nem fértek bele” terveibe? Mi volt ezek következménye?

Az alábbiakban a negyedik típusú időgazdálkodással összhangban lévő időterv-készítési módszert találja. A produktivitási piramis egymásra épülő fázisának leírásán túl a jegyzet konkrét instrukciókkal is igyekszik végigvezetni Önt az egyes pontokon, és az időterv testre szabásához is javaslatokat nyújt.

### 3.2.1. Értékeink azonosítása: mit tartunk fontosnak életünkben?

Az időterv készítéshez nélkülözhetetlen, hogy tudatosítsuk magunkban, mit miért teszünk, milyen értékek mozgatnak bennünket, azaz, melyek életünk vezérlő értékei. Az alábbi értékek listája segíti Önt abban, hogy megtalálja saját alapértékeit.

<b>Vezérlő értékek (példák)</b>	
Mit tartok fontosnak, mi hajt előre, mire törekszem?	
anyagi biztonság egészség, erőnlét család – gyermekek, házastárs lelkiesség, vallás jól elvégzett munka, teljesítmény öröme becsületesség önmagunkkal és másokkal munkahelyi elégedettség mások szeretete/szolgálat önmagunk tisztelete tanulás, önképzés, személyes fejlődés felelősségvállalás vezetői kiállás belső harmónia függetlenség intelligencia és bölcsesség megértés	az élet minősége boldogság/pozitív beállítottság öröm, élvezet önuralom ambíció képesnek lenni dolgokra képzelet és alkotóerő megbocsátás nagylelkűség egyenlőség a gyengébbek/kisebbség/ hátrányos helyzetűek védelme barátság szépség bátorság önfeláldozás

Hyrum Smith nyomán (A sikeres időgazdálkodás és életvitel 10 természettörvénye 1994)

Tekintse a fentieket csupán ajánlásnak, és ha gondolja, egészítse ki azzal, amit még fontosabbnak tart.

### 3.2.2. Értékeink hierarchiája

Értékeinket ne csupán tudatosítsuk - lényeges, hogy sorrendet is felállítsunk közöttük. Minden esetben, amikor belső konfliktussal birkózunk, valójában értékeink „háborúznak” egymással. Például, amikor egy vezető rendkívül előnyös, szakmailag vonzó álláslehetőséget kap, mellyel az is együtt jár, hogy lakóhelyétől több száz kilométerre kell élnie, komoly szerep- és értékkonfliktussal néz szembe. Ha családját nem viheti magával (pl. gyermekei nem válhatnak iskolát, házastársa sem tudja a költözést vállalni, stb.), nehéz döntés előtt áll, melyet az önismeret (azaz értékeinek felismert hierarchiája) segít meghozni. Ilyen döntések esetében folyamatos kételkedés, tépelődés kíséri a folyamatot: vajon később nem bánjuk-e meg, vajon nem döntünk-e rosszul? Értékeink ismerete, az értékeink és szerepeink szerinti prioritások mutatkoznak meg a helyes (de sohasem tökéletes) döntésben, amelyet végül meghozunk.

### 3.2.3. Céljaink kitűzése: mit szeretnénk elérni?

Az értékekből kiindulva, tisztáznunk kell magunk előtt, milyen céljaink, vágyaink vannak az életben. Mindenekelőtt érdemes megfogalmazni az életcélunkat / személyes küldetésünket. Ezt a műveletet szerencsésnek tűnik a lehetséges szerepeinkkel összefüggésben elvégezni. Vegyük először sorra szerepeinket, majd fogalmazzuk meg életcélunkat. Ha ide eljutottunk, egyszerűbb lesz a közép- és rövid távú célok kitűzése. A célok kitűzésének bizonyított, és működőképes technikáját a SMART céloknál, a 3.2.5. pontban találja majd.

### 3.2.4. Szerepeink azonosítása: milyen szerepeket töltünk be jelenleg?

*„Az idő nagyobb kincs az aranyból, a gyémántnál, az olajnál és minden vagyonnál. Az időből sosem jut elég, az idő vihart kavart a szívünkben, az időt csak okosan szabad eltölteni. Nem lehet becsomagolni, szalaggal átkötni és a karácsonyfa alá tenni. Időt nem lehet ajándékozni. De ami van, meg lehet egymással osztani.” Cecelia Ahern*

Mindannyian sok szerepet töltünk be életünkben. Ezek leginkább társas mivoltunkhoz kapcsolódó, adott kapcsolatban, viszonyokban működtetett szerepek. Lehetünk szülők, ha gyermekeink vannak. Valakinek mi is a gyermeke vagyunk. Vezetők, de ugyanakkor beosztottak is vagyunk. Szomszédok, vagy a helyi klub tagjai, esetleg vezetői is lehetünk. Legfőképpen pedig, saját magunk szemében is betöltjük az „én” szerepét. Gondoljuk végig, milyen szerepeket valósítunk meg életünk jelen szakaszában, és írjuk le! Az időterv készítésénél ezekhez a szerepekhez kell majd a célokat, tevékenységeket és időkeretet rendelnünk. Ehhez a 6. tábla kínál példákat.

6. tábla

Lehetséges szerepeink (példák)

<b>Én</b>  például:	<b>Egy közigazgatásban dolgozó vezető</b>  például:	<b>A szerepek tovább differen- ciálhatók, például:</b>
Egyén (személyes fejlődés)	Egyén	Egyén
Feleség	Férj / Feleség	Férj / Feleség
Anya	Apa / Anya	Apa / Anya(nagyszülő)
Testvér	Testvér	Barát
Gyerek	Barát	Horgász
Tájfutó	Horgász	Vezető
Vezető (fejlesztés)	Közigazgatásban dolgozó vezető	Politikus
Vezető (irányítás)	Helyi civil kör vezetője / tagja	Közszereplő
Vezető (cégtulajdonos)	Sportegyesület elnöke	Tanácsadó
Vezető (stratéga)		

Stephen R. Covey: A kiemelkedően sikeres emberek 7 szokása 1999.

Szerepeink végiggondolása (természetesen nem egyszer és mindenkorra) segít abban, hogy az élet fontosnak tartott területei közötti egyensúlyt fenntartsuk. Különösen hasznos lehet azoknak, akik számára a munka elhivatottsággal jár, vagy rugalmas időbeosztásban dolgoznak, hiszen utóbbi esetben is lehet túlméretezett a munka dimenziója az életükben.

Ne felejtse el időről időre megvizsgálni, aktuális-e még a szereplistája!

### 3.2.5. Fogalmazzuk meg életcélunkat!

Mindannyian ismerjük a „mission statement” (küldetési nyilatkozat) fogalmát, melyet a szervezetek – különösen stratégia alkotáskor – körültekintően, olykor több napos műhelymunka keretében fogalmazznak meg, hiszen rendkívül fontos annak tudatosítása, merre tart, milyen értékeket vall magának a szervezet. Olykor mindezekkel összhangban az egyes részlegek is megteszik ezt. Személyes küldetést mégis kevesen alkotnak. Annak érdekében, hogy céljai, szerepei, és a napi



cselekedetei, döntései egymással összhangba kerüljenek, készítsen Ön is egy személyes „küldetési nyilatkozatot”.

Hogyan, mikor írjunk személyes küldetési nyilatkozatot, személyes alkotmányt? Bármikor, és a legjobb, ha Ön már most megteszi. Keressen, és találjon alkalmat arra, hogy legalább fél órára elvonuljon. Kellemes körülményeket teremthet, ha megnyugtató, halk zenét is hallgat közben.

Egy csendes szoba, esetleg a kert egyik zuga alkalmas hely arra, hogy végig csinálhassa a következő lépéseket:

Képzelve el, hogy csodálatosan szép reggelre ébredt. Ma tölti be a 80. (nem tévedés!) születésnapját. Jó egészségnek örvend, és izgalommal várja a mai napot.

Egyenként megérkeznek a vendégek, hogy Önt felköszöntsék. Mindannyian legszebb ünneplő ruhájukat viselik. Ajándékokkal kezükben, mosolyogva köszöntik Önt.

Az Ön életében legfontosabb hét személy is közöttük van. Kik ők? Milyen szerepben találkozott/találkozik Ön velük? (Pl. vezetőként, családapaként, rokonként, tanítóként, munkatársként, szomszédként, stb.) Annak érdekében, hogy a hetes számot ne lépje át, családtagjait össze is vonhatja, egy személyként is kezelheti. Írja le mindezeket.

Mind a heten elismerő szavakkal fordulnak Önhöz. Mi mondanak? Mit köszönnek meg Önnek? (Milyennek szeretné, ha látnák Önt ezekben a szerepekben?) Írja le ezeket is.

1. Fontos személy:  Az Ön szerepe ebben a kapcsolatban:	Elismerés a fontos személytől:
---	--------------------------------

A fentieket minden egyes, Önnek fontos (összesen hét) személlyel kapcsolatban is írja le.

Ha mindezekkel elkészült, az alábbi mondatokat is fejezze be:

*Akkor vagyok igazán a legjobb, amikor....*

*Akkor vagyok a legrosszabb passzban, amikor.....*

*Igazán boldog vagyok, ha.....*

*Olyan ember akarok lenni, aki....*

*Egy napon szeretnék.....*

*A legpozitívabb érzelmet az váltja ki belőlem, ha.....*

*Legtehetségesebb vagyok a.....*

*Mindent számításba véve, a legfontosabb dolog....*

*Lehetséges életcéljaim....*

Miután a fentieket is leírta, dőljön hátra, vegyen egy nagy levegőt....és kezdjen el folyamatosan írni. **Legalább 5 percen át írjon arról, mi az Ön küldetése az életében.**

Amikor elkészült, tekintse át, és ha szükségesnek tartja, fogalmazza újra. Ez az Ön személyes alkotmánya, az a megegyezés, amit saját magával köt annak érdekében, hogy valódi, belső értékei szerint élhessen. Időről időre (évente, félévente, az életét megváltoztató események hatására stb.) vegye elő, és igazítsa életcélját a – külső vagy belső – változásokhoz. (Stephen R. Covey nyomán: A sikeres élet 7 arany szabálya, Tréninganyag, 2000.)

Amikor személyes alkotmányát megírta, készen áll arra, hogy céljait élete különböző területein külön is, és konkrétan is kitűzhesse.

A szerepeivel összefüggésben próbálja megfogalmazni az egyes területeken (személyes területek, munka, civil szféra, stb.) elérni kívánt célokat. Például ilyen formában:

- § A küldetésem / életcélom az, hogy ...
- § Küldetésem / életcélom valóra váltásában a következő szerepek a legfontosabbak: ...
- § Küldetésem / életcélom valóra váltása érdekében a következő feladataim vannak: ...

A „Küldetésem / életcélom valóra váltása érdekében” címszó alá soroljon fel különféle célokat, illetve feladatokat. Ezek fogják az alaplistát alkotni egy adott időszakra vetítve. A kidolgozott küldetés / életcél nyilatkozat segít abban, hogy megtalálja az aktuális, sokrétű tevékenységei és feladatai értelmét, valamint a hétköznapi tevékenységei és a jövőbeli sikerei közötti összefüggést. Meglátja, hogy mindez milyen meglepéssel tölti majd el Önt!

### 3.2.6. Tűzzük ki az életcéljainknak, „küldetési nyilatkozatunknak” megfelelő célokat!

#### A hosszú, közép-, és rövid távú célok „okos” (SMART) megfogalmazása

Az életcél bontsuk le hosszú közép- és rövid távú célokra. Bár a célok „futamideje” az egyes életszakaszokban természetesen megváltozik, általánosságban azt mondhatjuk, hogy hosszú távú céljaink 5–10 évre szólnak, középtávú céljaink 1–5 évre, rövid távú céljaink 1 éven belüli időtartamra vonatkoznak. A célok átgondolásához tudatosítsuk magunkban, milyen eredményeket szeretnénk elérni a magánéletünkben és a munkánk terén, milyen kulcsfontosságú kompetenciáinkat szeretnénk fejleszteni, milyen fontos feladataink vannak, mely kapcsolatainkra szánjuk a legtöbb időt.

- Lehetőség szerint ne egyenként, hanem együtt határozzuk meg céljainkat, így nagyobb a valószínűsége, hogy egymással összeegyeztethetőek (nem pedig egymásnak ellentmondóak) lesznek.
- Ügyeljünk arra, hogy céljainkat egyértelműen, realiztikusan és elérhetően fogalmazzuk meg.
- Az elérni kívánt állapotot és az eredmény paramétereit pontosan határozzuk meg.
- Szabjuk meg az időkeretet a cél elérésére.
- Olyan célokat határozzunk meg, amelyek pozitív, kellemes érzéssel töltenek el, és amelyeket rögtön cselekvési tervvé alakíthatunk át.

A célok szakszerű megfogalmazásában segít, ha megjegyezzük, hogy a jó cél „okos”, azaz **smart** (angolul). Ahogy a következő, 7. tábla is szemlélteti, a kibontott betűszó egyes kifejezései felhívják a

figyelmet azokra a kérdésekre, amelyeket meg kell tudnunk válaszolni a cél helyes megfogalmazásánál.

7. tábla Az okos cél

SMART	
specifikus	<b>Pontosan/konkrétan</b> mit kívánok elérni?
mérhető	Miről ismerem fel, hogy elértem a célt, hogyan tudom megmérni?
attraktív (vonzó)	Valóban ezt <b>akarom</b> ? <b>Kész vagyok</b> arra, hogy tegyek érte?
reális	Valóban <b>lehetséges</b> ez számomra? Meg lehet tenni?
tervezett időtartamú	<b>Pontosan mikor</b> akarom elérni a célt?

Forrás: Trénerok kézikönyve (átdolgozott változat, 2008.)

Hasznos tanácsok céljaink megjelenítéséhez:

Mindenképpen írásban fogalmazzunk! Ami csak a fejünkben létezik, az idővel elhalványul, könnyebben lemondunk róla. Az írásban rögzített tervek hatása az, hogy önmagunkat ösztönözzük vele.

Ha hagyományos módon (tollal vagy ceruzával) kívánunk dolgozni, szerencsés, ha tartunk magunknál színes ceruzákat is.

Használhatunk hagyományos és nyomtatott vagy elektronikus segédeszközöket is (naptár, határidőnapló, elektronikus menedzser kalkulátorok és egyéb, időterv készítésére alkalmas segédeszköz). A vásárlásnál az legyen a legfontosabb kritérium, hogy szükségleteinknek megfelelően tudjuk testre szabni a választott eszközt.

### 3.2.7. A prioritások felállítása

„Az időhiány valójában a fontossági sorrend hiánya.” Timothy Ferriss

Ön már megírta személyes küldetési nyilatkozatát, és egyes szerepeiben, azaz életének területein meghatározta céljait is. Melyek tehát az Ön – feladataiban, tevékenységeiben megtestesülő, megmutatkozó - prioritásai az egyes célokat és szerepeket illetően?

A negyedik típusú időgazdálkodásban láthattuk, nem csak az a fontos, hogy jól csináljuk a dolgunkat,

hanem az is, hogy a megfelelő dolgokkal foglalkozunk. Általában túl sok időt fordítunk mellékes tevékenységekre, melyek kihatása a siker szempontjából alig minimális. Mindenekelőtt próbáljuk meghatározni, melyek azok a – céljaink elérése szempontjából legfontosabbnak ítélt, de nem feltétlen sürgős – feladatok, amelyekre mindenképp időt kell majd fordítanunk, mert a céljaink elérése szempontjából kulcsfontosságúak. Ezen a ponton célszerű figyelembe venni az úgynevezett 80/20-as szabályt, amelyet a szakirodalom Pareto-elvként említ, Vilfredo Pareto olasz közgazdász után. Pareto arra döbönt rá a XIX. században, hogy a lakosság húsz százaléka rendelkezik a társadalom pénzének, befolyásának, vagyonának nyolcvan százalékával. Azóta több párhuzamos állítás is született a Pareto-elv alapján, például a következők:

- a megbeszélések idejének 20 százalékában hozzák meg a döntések 80 %-át
- a vevők 20%-a termeli az árbevétel 80%-át
- termékek vagy szolgáltatások húsz százaléka hozza a profit nyolcvan százalékát,
- időnk csupán 20%-ában érjük el eredményeink 80%-át, az idő fennmaradó 80%-ában már csak az eredmény 20%-át hozzuk, valamint
- **az általunk végzett tevékenységek húsz százalékából teremtjük értékeink nyolcvan százalékát.**

Fontos, hogy napi munkánk során vegyük figyelembe a fenti elveket. A Pareto-elv, és alkalmazása fő feladataink meghatározásához az alábbiakat jelenti:

**A prioritások felállítása azt jelenti, hogy:**

- eldöntjük, mely feladataink elsőrangúak, melyek másodrangúak, és melyek
- a nem kifejezetten fontosak,
- a legmagasabb prioritású feladatok elintézéséhez azonnal hozzá is kezdünk, és
- mindig csak az adott feladattal foglalkozunk.

**Így elkerülhetjük, hogy:**

- egyszerre túl sok dologgal foglalkozunk, és ezért
- elveszítjük a fonalat („azt sem tudom, hol áll a fejem”...), és hogy
- megfedkezzünk a valóban fontos feladatokról.

**A prioritások felállítása lehetővé teszi, hogy:**

- egyszerre csak egy dologra, feladatra koncentráljunk
- csak a fontos feladatokkal foglalkozunk
- a kitűzött célokat az adott körülményeknek megfelelően alakítsuk
- bizonyos feladatokat átruházzunk, azaz delegáljunk
- rálátásunk legyen a már elvégzett feladatokra
- a fontos dolgokról ne feledkezzünk meg
- a munka menete kielégítőbbé váljon.

**A prioritások meghatározásának lépései a következők:**

1. Célok definiálása
2. Feladatok összegyűjtése
3. Fontosság szerint sorba rendezés
4. Sürgősség szerint sorba rendezés
5. **A prioritások meghatározása**
6. Időigény meghatározása
7. Időkeret meghatározása

### 3.2.8. A célok és a szerepek összerendezése a heti tervezés alkalmával

„A tervek olyanok, mint a gyümölcs, szükségük van egy kis időre, hogy megérjenek.” George R. R. Martin

Elérkeztünk oda, hogy tartalommal töltsük fel időtervezőnket. A következő lépésben azt is át kell gondolnunk, a legfontosabbnak tartott szerepeinkhez terveztünk-e már tevékenységet? Ha nem terveztünk, és valóban fontosnak tartjuk az adott szerepet, akkor tervezzünk; ellenkező esetben előre számoljunk a következményekkel. A 8. tábla azt mutatja be, hogyan lehet a heti tervezést megalapozni a szerepek és célok összerendezésével, amelyre a tevékenységek ütemezését építhetjük.

- A „nem sürgős, de fontos”, hosszú távú céljaink elérését biztosító, kulcsfontosságú feladatokat írjuk be először, hogy a többi, apróbb tevékenység ne szorítsa ki ezeket.
- Nézzük át a határidőnaplónkba bejegyzett éves, illetve havi, esetleg az előző hétről áthozott célokat, feladatokat, hozzuk át a heti tervbe, ha szükséges.
- A rutintevékenységek felírására nincs szükség, csak azokra, amelyek fontosak vagy amelyeket e nélkül esetleg elfelejtünk.
- Figyeljünk arra, hogy minden egyes fontosnak tartott szerepünkhöz társíthatunk feladatokat.
- Ne feledkezzünk meg a „fűrészesítéséről” (fizikai, mentális, spirituális, szociális, érzelmi síkon is).

8.tábla: Szerepek és célok összerendezése

Szerepek	Célok
Egén / fejlesztés	Személyes küldetés megfogalmazása, tanfolyam, futóverseny
Feleség	Háztartás, bevásárlás, színházjegyek megrendelése
Anya	Zsuzsi- oltás, Dani- furulya vásárlás, Péter-fogadóóra az iskolában
Testvér	Bográcsozás szervezése (születésnap), ajándékvásárlás
Gyermek	Anyu névnapja
Vezető (új szolgáltatások)	Fogyasztási adatok áttekintése, interjúzás ügynökjelöltekkel, piaci mutatók átnézése
Vezető (irányítás)	Hó végi adatok, szabadságolások, teljesítmény értékelések
Vezető (cégtulajdonos)	Könyvelővel egyeztetés, felvásárlás elemzése

Stephen R. Covey nyomán: A kiemelkedően sikeres emberek 7 szokása 1999.

A fenti szerepek tovább árnyalhatóak, vagy aktuális helyzetünknek megfelelően bármikor bővíthetőek. Ne feledjük: értékeinket is negyedévenként célszerű felülvizsgálni, szerepeink akár még gyakrabban is változhatnak.

### 3.2.9. A tervezés technikája – a heti és a napi tervezés

#### A heti időbeosztás mintája

A fenti szempontokat figyelembe véve, készítsük el a heti időbeosztást hétfőtől vasárnapig. Próbáljuk meg elhelyezni az összes feladatot, valamint – ha szükséges – az éves vagy havi előrejelzésben szereplő, esetleg az előző hétről átvitt tevékenységeket. A 9. tábla hasznos segédeszköz lehet a tervezéshez.

9. tábla Heti időgazdálkodási terv sémája

heti munkalap		... SZ. hét	hétfő	kedd	szerda	csütörtök	péntek	szombat	vasárnap
szerepek	célok/ feladatok	heti priori- tások	napi prioritások						
			találkozók, kötelezettségek						
			8	8	...				
			9	9					
			10	10					
			11	11					
			12	12					
			13	13					
			14	14					
			...	...					

Forrás: Stephen R. Covey: A kiemelkedően sikeres emberek 7 szokása 1999

- Ügyeljünk arra, hogy **minél több „nem sürgős, de fontos”** tevékenységnek hagyjunk időt.
- Számoljuk azzal, hogy bizonyos feladatokat csak hétköznap, másokat akár hétvégén is elvégezhetünk.
- Tervezzük előre: **mi az, amiből a heti egy tevékenység nem elég a céljaink eléréséhez?**
- Hagyjunk időt az egyes tevékenységek lebonyolítására, hogy ne kutyafuttában kelljen a számunkra fontos tárgyalásokat, találkozókat, interjúkat lebonyolítanunk, hogy nyugodtan felkészülhessünk a nyilvános szerepléseinkre.
- Reálisan becsüljük meg az egyes tevékenységek időtartamát, ezzel sok felesleges bosszúságot takarítunk meg.
- Mindig tervezzünk be tartalék időt! **50-60 százaléknál ne tervezzünk több konkrét**

**tevékenységet egy napra.** A tapasztalatok azt mutatják, hogy legalább húsz százalék váratlan eseménnyel kell számolnia, és mindig érdemes plusz húsz százalékot meghagyni a be nem tervezett társadalmi és személyes kapcsolatoknak. Ne feledjük, ez utóbbi az éltető ingerek szempontjából felbecsülhetetlen.

- A tartalékidő lehetővé teszi, hogy rugalmasak lehessünk. Ha át kellene tennünk egy megbeszélést egy másik napra, ha elhúzódna a testületi ülés, ha a szerkesztő-riporter az interjú legvégén tenné fel azt a kérdést, amiről szívesen és szakértelemmel beszélne, ha a településre látogató delegáció tagjai a vártnál több érdeklődéssel, kérdéssel lepnének meg, ha egyik nyilvános szereplésünk alkalmával találkozánk egy rég nem látott ismerőssel, legyen módunk a tartalék idő terhére végigvinni a megkezdett tevékenységet.

Tekintse úgy az Ön legfontosabb prioritásait, mint azokat a „nagy köveket”, amelyeket legelőször szeretne elhelyezni heti tervében.

### Összefoglaló feladat: szerepeim és céljaim

Mely célok és útjelzők állnak összhangban velem, a kívánságaimmal és a meggyőződésemmel? Rendeljen a 10. tábla alapján egyes szerepeihez rövid, közép- és hosszú távú célokat, majd állapítsa meg, melyek lesznek azok a nagy kövek (a legmagasabb prioritású tennivalók), amelyeket szerepeivel és azokhoz kapcsolódó céljaival összhangban mindenképpen betervez a következő hétre.

10. tábla

Főbb szerepeim:

Szerepem	Hosszútávú célom (5-10 év)	Középtávú célom (1-5 éves)	Rövidtávú célom (1 éven belül)	„Nagy kövek” a jövő hétre
1.				
2.				
3.				
4.				
5.				

A Pareto-elv alapján tevékenységeink húsz százaléka meghozhatja a célul tűzött eredmény nyolcvan százalékát. Annak eldöntésében, hogy fontos tevékenységeink közül melyik az a húsz százalék, amelyet előtérbe kellene helyeznünk, személyes küldetésünk, szerepeink és céljaink világos ismerete segíthet. Ha meghatároztuk, mely feladataink vezetnek el az eredmények nyolcvan százalékához, be kell tudnunk építeni azt a heti tervünkbe.

## Hogyan tudná alkalmazni napirendjében a 80:20-as szabályt?

.....  
.....

### A napi tervezés menete

„A rossz hír, hogy repül az idő.  
A jó hír, hogy te vagy a  
pilóta.” Michael Altschuler

A napi tervezésnél elég átnéznünk a jegyzeteinket, elkészíteni naprakész, frissített és reális feladatlistánkat. Egyúttal meg kell becsülnünk azok várható időtartamát, majd rangsorolni a feltüntetett tevékenységeket. A prioritizálás műveletéhez a harmadik típusú időgazdálkodás által bevezetett technikák tűnnek a legalkalmasabbnak. Maga a napi rangsorolás technikája azonban nem hozza meg a kellő eredményt, ha az egész rendszer nem épül a negyedik típus elveire, és ha nincs összhangban a korábban részletezett összefüggésrendszerekkel (küldetés / életcél – szerepek - célok / feladatok és az adott napnak az adott hét adta tágabb időegységben történő elhelyezése). Ha hozzászoktatjuk magunkat ahhoz, hogy utólag megvizsgáljuk, megfelelően rangsoroltuk-e a feladatainkat, és becsültük-e meg az egyes tevékenységek időtartamát, egyre rutinosabban fogjuk a műveleteket elvégezni. A fentiekben részletezett tanácsokat röviden összefoglalja a német **ALPEN betűszó**, melyet a 11. tábla szemléltet.

11. tábla

Az ALPEN-módszer

ALPEN	Mire figyeljek?
Aufgaben, Termine und geplante Aktivitäten notieren: Feladatok, határidők és tervezett tevékenységek felírása	<b>Fel kell írnom a feladatokat</b>
Lange schätzen – Időtartam becslése	A tevékenységek <b>időtartamát meg kell becsülnöm</b>
Pufferzeiten planen – Ütközési idők betervezése	Előre nem látható dolgok miatt <b>tartalék időt kell beterveznem</b>
Entscheidungen treffen – Döntések meghozatala	Az alapértékeimmel összhangban, <b>döntést</b> kell hoznom a feladat <b>prioritásáról</b>
Nachkontrolle – Utólagos ellenőrzés	A feladat teljesítése után <b>ellenőriznem kell:</b> megfelelő volt-e az idő megtervezése és a prioritások felállítása

Forrás: Trénerek kézikönyve 2008.

Ne feledjük:

- Ajánlatos **rugalmasan változtatható heti tervet** használni, amelynek a napi bontását testre szabhatjuk a saját igényeink szerint (elektronikusan ez még egyszerűbb feladat).
- **Minden reggel vessünk egy pillantást az adott nap programjára**, és helyezzük el azt a



tágabb összefüggésrendszerbe, a heti programba. Tudatosítsuk magunkban, hogy mi az egyes tevékenységek, feladatok célja, hogyan illeszkednek küldetésünk, hosszú távú céljaink rendszerébe.

**Egy másik hatékony eljárás, az ABC módszer** pedig abban segít, hogy a feladatok között – fontosságtól függően – hierarchiát állítsunk fel. A későbbiekben látni fogja, hogy a rend létrehozása és megtartása területén ugyanezt a módszert alkalmazhatjuk. A fontosságnál – hasonlóan az időmátrix feltöltésének szempontjához – azt döntse el, Önnek mi a fontos.

Az ABC módszer az alábbiak szerint működtethető:

- Rangsoroljuk az adott nap feladatait. A legfontosabb tevékenységeket jelölhetjük A-val, a következőket B-vel, majd a következőket C-vel (esetleg „D”-vel és „E”-vel). A fontosság alapján az egy kategóriába tartozó tevékenységeket megszámozhatjuk.
- Az „A”-val jelölt a legfontosabb feladat. Ha több is van (maximum hármat tervezzen be egy napra!), akkor jelöljük így: A-1, A-2, A-3. A számok nem feltétlenül sorrendet jelölnek, csupán a megkülönböztetést szolgálják.
- A „B”-vel jelölt feladatok legyenek azok, amelyeket el kellene végeznünk, de nem okoz olyan nagy problémát, ha mégsem sikerül. Ami lényeges: **ne foglalkozzunk „B” feladatokkal, amíg vannak „A” feladataink.**
- A „C”-vel jelölt feladataink egy része rutinfeladat, másik része olyan, amit jó lenne elvégezni, de semmi következménye nincs, ha mégsem tesszük.
- Emeljük ki a nap fő prioritásait egy külön rubrikába, válasszuk el őket a napi találkozóknak és kötelezettségeknek fenntartott sávoktól. Ha ezt nem teszi lehetővé a segédeszközünk, emeljük ki valamilyen színnel, vagy húzzuk alá.
- Napi háromnál több „A” feladatot ne tervezzünk be! Ne próbáljuk becsapni magunkat. Ha túl sok „A” tevékenységet soroltunk fel (kezdetben mindenki könnyen esik ebbe a csapdába), akkor minden tevékenységgel kapcsolatban kérdezzük meg magunktól: Biztos, hogy el kell töltenem legalább öt percet a következő héten ezzel a tevékenységgel? Ha a válasz: nem, a tevékenységet húzzuk ki a listáról.
- Fókuszáljunk először az A-1 feladatra! Szokjunk hozzá e szempont érvényesítéséhez.
- A tervezésnél vegyük figyelembe teljesítménygörbénket. Tapasztalatból tudjuk, hogy egyénen-ként eltérő teljesítménygörbével rendelkezünk: vannak „pacsirták”, akik kora hajnaltól éberek és frissek, mások inkább „baglyok”, és éjszakába nyúlóan fáradhatatlanok. **Figyeljünk arra, hogy egyéni teljesítménygörbénkkel összhangban legyenek tevékenységeink.** Figyeljük meg magunkat, mikor van a **leghatékonyabb belső időnk** (amikor a legjobban tudunk dolgozni, gondolkodni stb.) és **külső időnk** (amikor a legjobban tudunk másokkal tárgyalni, szórakozni stb.), és ezeknek megfelelően tervezzünk.
- Az „A” feladatokat a teljesítménycsúcs idejére tervezzük (ez a legtöbb embernél a délelőtt). Biológiai mélyponton, például ebéd után rutinjellegű feladatokkal foglalkozzunk („C”), vagy ha megtehetjük, kapcsolataink fenntartásával foglalkozzunk, beszélgessünk munkatársainkkal, barátainkkal, családtagjainkkal. A szellemi teljesítménygörbe délután emelkedni fog, ekkor ismét fontosabb tevékenységekkel foglalkozhatunk! („B”, de akár „A” feladattal is).

## Összefoglalás: a napi tervezés

Heti tervünket számos feladat összevetésével, rangsorolásával töltjük fel, és alakítjuk át napi tervekké. Azonban sosem tévesszük szem elől azt, hogy a heti tervezés a hatékony időgazdálkodás és a kiegyensúlyozott életvitel alapja. A „nagy köveket”, azaz céljainkat leginkább szolgáló tevékenységeket helyezük el először, és gondoskodjunk arról, hogy – bármekkora is a nyomás rajtunk – mindig legyen elég szabadidőnk a szellemi, fizikai, érzelmi felfrissülésre. Az egészségtudatra ne múló hóbertként tekintünk, mert különben a szervezetünk felmondja a szolgálatot.

Sajnos nincs az a professzionális tervezés, amellyel elkerülhetnénk az időszakos kríziseket. Amennyiben ez bekövetkezik, kríziskontrollhoz kell folyamodnunk: félre kell tennünk a korábbi prioritásokat, és újra kell terveznünk, szerveznünk időbeosztásunkat. Közelgő kríziseinket szervezetünk és elménk – szerencsére – általában jelzi felénk: elejtünk tárgyakat, megfélekedünk egyszerű dolgokról, érzékenyebbek lehetünk a megszokottnál, kisebb „balesetek” is érhetnek bennünket. (Megbotlunk, elesünk, gyakran ütközünk bele egyébként kikerülhető tárgyakba.) Figyeljünk ezekre a jelekre, és lépjünk közbe, iktassunk be pihenést, feltöltődést a 2. negyedre jellemző tevékenységekkel, mert sokkal nagyobb, veszélyesebb kríziseket előzhetünk így meg. Az utolsó fejezetben bőséggel talál ötleteket arra, hogyan teheti életét apró dolgokkal is tartalmasabbá.

## 4. Időgazdálkodási technikák: úton a siker felé

*„Az élet olyan rövid, hogy ki kell fejlesztenünk azt az intuíciót, ami megsúgja, hogy kivel és mivel érdemes foglalkozni, valamint kivel és mivel nem.” Feldmár András*

Magánemberként és vezetőként is elemi érdekünk, hogy helyesen gazdálkodjunk az időnkkel. Az eddigiekben megtapasztalhattuk, hogy akkor leszünk önmagunkkal elégedettek, ha nem érezzük úgy, hogy elsodornak a sürgős és fontos feladatok (amelyek egy részéről menet közben kiderül, valójában nem is voltak olyan fontosak, vagy sokkal inkább másoknak voltak fontosak), és ha olykor képesek vagyunk időt fordítani a jövőnk, és személyes fejlődésünk szempontjából előrevivő, de nem sürgős tevékenységekre. Bár ez a közigazgatásban dolgozó vezetői teendők mennyiségével szinte összeegyeztethetetlennek tűnik, érdemes megismerkedni azokkal a technikákkal, amelyek rendszeres alkalmazásával minden nap nyerhetünk valamennyi időt; ha nem is sokat, épp annyit, amennyi „soha sincs arra, hogy elolvassunk egy szakcikket / felhívjuk kedves ismerősünket / elmenjünk egyet úszni”.

Mielőtt a napi örömeket bemutató ötletekhez, fogásokhoz érünk, foglalkozzunk részletesebben azokkal a zavaró tényezőkkel, amelyek jól kidolgozott tervezésünket megghiúsíthatják.

Az alábbiakban talál egy felsorolást arról, mi áthatja alá tudatosan felépített terveinek megvalósítását. Most, hogy Ön már áttekintette, mit tehet annak érdekében, hogy a valóban fontos dolgokra összpontosíthasson, ráláthat néhány nagy ellenségre (a halogatás, a félbeszakítás, és a nem-et mondás nehézségei) és azokra az apró, de tetemes időt felemésztő konkrét dolgokra is, amelyekre különös figyelmet érdemes fordítania. Kezdjük az aprókkal!

## 4.1. Zavaró tényezők

### Külső:

1. Túl hosszú, váratlan telefonhívások
2. Kollégák és munkatársak, akik kérdésekkel, nehézségekkel keresnek meg vagy egyszerűen kicsit csevegni akarnak
3. Állandóan nyitott ajtó, nincs lehetőség a visszavonulásra
4. Be nem jelentett látogatók, ügyfelek, szállítók
5. Rosszul képzett vagy alkalmatlan dolgozók, személyzeti hiányosságok
6. Főnök/nő, aki túl gyakran zavar
7. Gyakori üzleti ebédek/vacsorák, esti kötelezettségek
8. Gyakori, hosszú és rosszul előkészített megbeszélések
9. Várakozási idők
10. Hiányos, ill. késve érkezett információ
11. Elégtelen koordináció és kooperáció
12. Tisztázatlan illetékességek
13. Utazások, hosszú út a munkahelyig
14. Figyelemelterelő jelenségek, zaj
15. Túl sok e-mail, óriási iratelosztók, nem tudjuk a fontosat a kevésbé fontostól különválasztani
16. Több párhuzamosan futó projekt áttekinthetlenné válik
17. Nem találjuk a már lefűzött iratokat.

### Belső:

18. Kapkodás, rohanás és türelmetlenség
19. Tisztázatlan, váltakozó célok és prioritások
20. Napi időbeosztás hiánya
21. Be nem fejezett, halogatott munkák
22. Perfekcionizmus/túlvállalás
23. Nincs meg az áttekintés minden ügy felett
24. A rend hiánya, többek között a munkahelyen
25. Nehéz döntések halogatása
26. Megpróbálunk mindent egyszerre intézni
27. Feladatok túl kevésbé való delegálása
28. Ellenállás a változásokkal szemben
29. Nem tudunk nemet mondani
30. Mindent aprólékosan tudni akarunk
31. Hiányzó kezdeményező készség
32. Hiányos információ és kommunikáció
33. Túl sok feljegyzés, felesleges bonyolult levelezés
34. Feladatokat félbe hagyunk
35. Csekély önfegyelem
36. Jegyzetek, címek stb. keresgélése
37. Csökkent motiváció és energia
38. Felesleges papírmunka, olvasás
39. Hiányzó (ön-) kontroll

- 40. Nincs kiegyensúlyozott viszony a kötelező feladatok és a szünetek között
- 41. Nincs idő a reflexióra
- 42. Hiányos tervezés
- 43. A prioritások hiánya

**Minden megkezdett, de be nem fejezett feladat, ügy, energiát rabol el tőlünk. Az energiabrlás szintje és mértéke a be nem fejezett feladatok számától függ.**

## 4.2. A halogatás – és ami mögötte van

*„Általában a 'majd holnap' a hét legzsúfoltabb napja.” - közmondás*

Idő – és energiabrlóink között – ha nem is mindig ismerjük fel – a halogatás áll az első okok között. Fordítsunk tehát most kicsit több időt - a második negyedben tartózkodva - arra, hogy részletesebben megismerkedjünk vele.

Idézzük fel **az első, az idővel kapcsolatos tévhitet: egyszer majd, valamikor, a jövőben, több időnk lesz**, mint ma. Ez a tévhit táplálja a halogatást is, hiszen alkalmat ad arra, hogy valamit, bármilyen fontos is az, ne végezzünk el most, hanem halasszuk el a közeli, vagy távoli jövőbe „amikor már több időnk lesz”.

„Majd holnap....később....talán...kellene...lehetne.....megtenném, ha...egyszer ezt is előveszem...ha lesz rá időm...megpróbálom”. Ilyen, és hasonló szavakat használunk gondolatban, vagy akár hangosan is, amikor halogatunk dolgokat.

A halogatás másik „segítője”, támasza, indoka pedig értékeink tudatos megfogalmazásának hiánya. Jelentősen erősíti saját halogatási szokásainkat, ha értékeinknek megfelelő céljainkat nem tűzzük ki, azaz nem állapítjuk meg, és vizsgáljuk folyamatosan felül prioritásainkat.

Hányszor fordul elő, hogy felsóhajtunk: milyen jó lenne végre ezzel-azzal a kiváló ötletünkkel végre komolyabban foglalkozni – azután nem történik semmi. Ez vajon halogatás-e?

Ha emiatt Ön komoly lelkiismeret furdalást érez, akkor igen. Ha nem érez, azt jelenti, vannak ennél sokkal fontosabb dolgok, és azoknak ad elsőbbséget.

### 4.2.1. Mit nevezünk halogatásnak?

A halogatás egy rossz szokás – aki gyakran halogat, tudja ezt, és szívesen megszabadulna ettől.

Oka: belső fegyelmetlenség, a felismert, és az „okosan” kitűzött célok és a cselekvésre késztetés, a tettek hiánya. Vajon halogatás-e minden, amit elhalasztunk, későbbre ütemezünk? Ha például nem érzünk lelkiismeret furdalást azért, mert előbb a könyveket tesszük rendbe, és csak később válaszoljuk meg leveleinket, akkor nem vagyunk halogatóak, még akkor sem, ha környezetünkben valaki ezt másképpen gondolja. A lényeg az, hogy célunkat, és az annak megfelelő cselekvési elsőbbséget a könyvekre összpontosítjuk, és így jól is érezzük magunkat.

**Akkor vagyunk halogatóak, ha rendszeresen elodázzuk azokat a dolgokat, amelyekről tudjuk, hogy fontos lenne elvégeznünk, és emiatt büntudatot is érzünk.** (J.R. Sherman nyomán: A halogatás leküzdése, 1998.)

A halogatás tehát a fenti két tényező együttese. A halogatás azért veszélyes, mert mindenfajta fejlődésnek, előrelépésnek útjában áll. A fejlődés, változást jelent, a változástól pedig sokan tartanak, hiszen ismeretlen vizek felé visz, és kockázatokkal jár.

Aki halogat, az valójában nem dönt. Ne csupán a nagy horderejű döntésekre gondoljunk: az is döntés, hogyan végzek el egy adott feladatot. Számos vezetőnél (a versenyszférában is) kimutatható, hogy amikor húzza-halasztja a döntéseket, valójában a következményekről tart. Nem lép időben, emiatt fontos lehetőségeket szalaszt el – így nincs változás, nincs fejlődés, és ördögi körben mozog, azaz, inkább áll. Mindezek később komolyabb következményekkel járnak. Nem véletlenül mondjuk: a rossz döntés is jobb, mint a „nem-döntés”. Gyakran megesik az is, hogy egy vezető a munkájában nem halogat, azonban személyes életében nem hoz meg egyes döntéseket. Azonban teljesen mindegy, melyik területen halogat, az eredmény ugyanaz.

Az idővel kapcsolatos, első számú tévhit mellé egy újabb sorakozik fel: **sosem lesz elegendő, mindenre kiterjedő és biztos információk ahhoz, hogy döntéseinket kockázatmentesen hozzuk meg.**

#### 4.2.2. A halogatás megszüntetése

Ha szeretnénk megszabadulni ettől a testet-lelket is felőrlő szokástól, akkor erős önfegyelmet, kitartást igénylő, négylépcsős folyamatot szükséges végigjárnunk:

1. Be kell, hogy ismerjük, hogy bizony halogatunk. (Ha az Ön bevezető e-learning tesztjében ez nem így szerepel, akkor gratulálunk, és azt javasoljuk, az alábbiakat tekintse mégis át, hogy másoknak is segíteni tudjon jó tanácsaival, bevált megoldásaival.)
2. Tárjuk fel halogatásaink okait (a továbbiakban számos okról olvashat).
3. Dolgozzunk ki egy számunkra megfelelő, reális cselekvési tervet, azaz okosan kitűzött célok mentén haladjunk a megvalósítással.
4. Hajtsuk végre a tervet.

Ha tehát elszánta magát a változásra, ismerje be, hogy bizony halogat, és fogalmazza meg SMART formában, mikorra szeretné felszámolni ezt a szokást!

##### **Nézzük az okokat!**

Olykor nehezen tetten érhető, miért is halogatunk. A témát jól ismerő pszichológusok alapján véve a kudarckerülést, a bizonytalanságot tartják a fő oknak.

A második lépcsőhöz Ön máris közelebb jutott, ha a bevezető e-learning szakaszban szereplő feladatot elvégezte. Már összegyűjtött sok okot, ezeket most egészítse ki, ha jónak látja.

Most pedig tekintsük át részletesen is, hogy mások miért is szoktak halogatni:

- **Az elemzőkészség hiánya:** mivel kezdjük? A szerteágazó információk, teendők rendszerezése nem egyszerű. Gyakran zsákutcákat produkálnak az első kísérletek, és ki szeret feleslegesen dolgozni? Inkább kivárunk, hátha egy hirtelen megvilágosodás segít.
- **Zavarodottság, bizonytalanság: mi a következő lépés?** Gyakran fordul ez elő összetett, komplex feladatok, projektek esetén, amikor a kezdeti lelkesedést (egyetértünk a célokban, tetszik a feladat, stb.) a sokirányú, ismeretlen teendő miatt érzett bénító zsidbadtság váltja fel.

- **Hiányzó prioritások:** a feladatok fontosság és sürgősség szerinti besorolásának hiánya, és a célok hiánya. Gyakran párosul azzal is, hogy nem tudunk „nem”-et mondani mások kéréseire, növelve ezzel az átláthatatlan feladatok mennyiségét.
- **Feledékenység:** gyakran hivatkozunk arra, elfelejtettük a dolgot, megfedkezünk a feladatról. Azonban amikor mások emlékeztetnek rá, azonnal felidézzük. Ez esetben nem valódi feledékenységről van szó – valójában tudatunk mögé űzzük a „nemszeretem” dolgokat.
- **A felelősségtől való félelem:** akik a felelősségtől félnek, arra is hajlamosak, hogy az el nem végzett dolgok miatt másokat hibáztassanak, kiválóan racionalizálva ezzel magát a halogatást. Ügyes játszma, egymásra mutogatás indulhat el ilyen esetekben.
- **A kockázattól való félelem:** bár mindenki egyetért azzal, hogy kockázat nélkül nincs üzlet, valójában a bizonytalan kimenetelű döntések negatív (lelki, fizikai, gazdasági, vagy társadalmi) következményeitől gyakorta még inkább tartunk. A professzionális halogatók mindezeket a veszélyeket fel is nagytítják magukban.
- **Menekülés:** mindannyian ismerjük a kellemetlen, nehéz, már gyermekkorunkban is szívesen száműzött, elodázott feladatok (rendrakás, kötelező olvasmányok, stb.) okozta kényelmetlen érzéseket. Felnőttkorban tipikus példája ennek a konfrontációt igénylő tárgyalás, vagy a konfliktushelyzetek megbeszélése is. Kétféleképpen reagálunk ezekre: küzdünk, vagy menekülünk. (Küzdelmünk gyakran agresszivitásba fordul, menekülésünk pedig halogatásba). Sajnos, a határidőtől nem szabadulunk meg, szorongásunk csak fokozódik, egészen addig, míg végül mégis szembenézőnk a feladattal, és elvégezzük azt.
- **Megszállott törekvés a tökéletességre:** az igazi perfekcionista sosem állnak meg. Folyamatosan dolgoznak valamin, amit ritkán fejeznek be, mert a befejezést értékelés követheti, és ha annak során hibára derül fény, a perfekcionista ember önképe sérül. A végeredmény felmutatása számára veszélyes, a bíráló pedig maga a tragédia. A befejezés halogatása igazi mentstár, a kritika várjon, hiszen a feladat nincs elvégezve, és gyakran sosem lesz. Asztaluk is ezt mutatja: félbehagyott teendőik dokumentumainak, kellékeinek káosza, melyben ők „látják a rendet”.
- **Önállótlanág:** a hozzá nem értés miatt mások segítségére szorulunk, a többiek tudására támaszkodunk. Vezetők nem írnak meg leveleket, vagy nem intéznek el fontos dolgokat titkárnőjük szabadsága alatt, a szülő nem kérdezi ki a leckét a gyerektől, amíg ebben jártasabb párja haza nem ér. Ezek természetes, a munkamegosztás alapján kialakult dolgok. Azonban kóros szokássá is válhat a másoktól való függés, ha belső kényszerré lesz az állandóan másoktól várt segítség. Következése az önbizalomhiány, amelyet a folytonos függőség érzete táplál. (Az önállótlanágot is gyakran a kudarcotól való félelem tartja fenn.)
- **Mások manipulálása:** az önállótlanág kényelmes eszköz is lehet, amellyel ügyesen bírnak rá másokat arra, végezzék el helyettünk a dolgot. Az önállótlan ember ügyetlenkedését türelmetlenül figyelő hozzáértők egy idő után feladják, és inkább maguk fejezik be. A halogatás itt valójában a kivárára vonatkozó játszma: majd csak megünják mások, és megcsinálják helyettünk.
- **Külső nyomásra történő halogatás:** a manipuláció visszautasításának, a fentiek elkerülésének eszköze is lehet a halogatás. Többségünk jogosan és erőteljesen tiltakozik az ellen, hogy manipuláljanak bennünket. Mégis előfordulhat, hogy szülői, élettársi, esetleg munkaadói külső nyomásra beadjuk a derekunkat, és elhalasztunk számunkra fontos dolgokat, ami a másik érdekeivel ellentétben áll, és amelyben érdekeit erős nyomással

érvényesíti. Ilyen lehet a szabadság elhalasztása, mert a vezető nem enged el, a házasság halogatása, mert valamelyik szülővel kellene konfrontálódni, vagy éppen a feleség munkába állása, mert a férj inkább otthon tartaná őt.

- **A feladat egyhangúsága, az unalom:** az érdeklődés teljes hiánya egy-egy tennivaló iránt nem sok lelkesedést visz a folyamatba. Az egyhangúság a feladat természetében található, az unalom pedig a feladat végzőjének attitűdje. Előbbi a feladat megváltoztatásával (bővítésével, változatosabbá tételével) és a célok megismerésével, megismertetésével küzdhető le, utóbbi azonban csak úgy, ha saját hozzáállásunkat is megváltoztatjuk.

- **Fáradtság, és/vagy az egészséggel kapcsolatos problémák:** a fizikai- lelki kimerültség az egyébként dolgozó, munkabíró emberek esetében is komoly oka a halogatásnak, nincs kedvünk semmihez, nem érzünk lelkesedést a korábban vonzó, izgalmas feladatok iránt sem. Fizikai kimerültségünket könnyebb gyógykezeltetni lazítással és pihenéssel, azonban a lelki fáradtság megszüntetéséhez a pihenésen kívül az is szükséges, hogy a feladathoz való hozzáállásunkat is megváltoztassuk. Komoly lelki fáradtság esetén sokat segít, ha szakemberhez fordulunk, azaz, nem halogatjuk a megoldást.

Akkor különböztethető meg látványosan, hogy valaki notórius halogató, vagy inkább fáradt, beteg, amikor egészségügyi problémák miatt kényszerpihenőt tart. Az igazi lusták minden alkalmat felhasználnak arra, hogy tovább tartson a halogatásra kiváló alkalmat nyújtó betegség, a kényszerpihenőn tartózkodókat azonban a kritikus idő eltelte után bántja, hogy nem tudnak munkát végezni.

A fentiek a leggyakrabban előforduló okok, amelyeket természetesen nem feltétlenül ebben a formában fogalmazzunk meg magunknak. Az Ön okait - ha vannak halogatott feladatai – érdemes összevetnie a fentiekkel, és kiegészíteni, újragondolni. Ne feledje: a bűntudat, a lelkiismeret-furdalás megléte, vagy hiánya döntő annak megítélésében, hogy halogatóról, vagy prioritásoknak megfelelő átütemezésről van-e szó.

#### **Szakítson a szörnyeteggel: számolja fel a halogatást (és támogassa ebben munkatársait is)!**

Térjen vissza azokhoz a dolgokhoz, amelyeket Ön a bevezető e-learning feladatban felsorolt a halogatott teendők között.

Vegye elő azt a listát ismét, és válasszon ki a teendők közül csak egyet. A legapróbb, legcsekélyebb feladat is megteszi. Gondolja át, hogy mi volt a halogatás oka? Egy másik – esetleg szintén halogatott - cselekedet?

Döntse el, hogy a halogatásra alkalmat adó másik akciót (azaz kifogást) hogyan szünteti meg, és végezze el a halogatott feladatot, teendőt. Dőljön hátra, dicsérje meg magát (megérdemli!), és élvezze ki ezt a pillanatot. Képzelve el, még milyen sokszor érezheti ugyanezt a kellemes állapotot!

A továbbiakban haladjon a 4. típusú időgazdálkodás tervezési módszere szerint:

- Válassza ki listájából azokat a régóta halogatott dolgokat, amelyek elvégzése a leginkább megfelel személyes értékeinek, küldetésének.
- Építse be azokat fokozatosan a heti tervezőjébe.
- Reálisan tervezzen, nem szükséges mindent egyszerre felszámolni!
- Ha nem sikerül minden egyes elmaradt teendőt felszámolnia, gondolja végig ismét, valóban fontosak-e azok Önnek. Lényeges, hogy ne érezzen bűntudatot azért, mert a még fontosabb dolgokra összpontosított.

### 4.2.3. Tippek, tanácsok, támogató ötletek:

**A kudarcból való félelem leküzdésében** sokat segít, ha felteszi és megválaszolja az alábbi kérdéseket:

- Mi a legrosszabb, ami történhet? (Fogadja el, hogy ez is egy lehetőség.)
- Hogyan akarja azt elkerülni? (Legyen rá kész terve!)
- Mi tesz, ha mégis bekövetkezik? (Több megoldást dolgozzon ki!)
- Melyik megoldás a legígéretesebb? (Mi áll Önhöz a legközelebb, melyiket a legkönnyebb megvalósítania?)

(Az irracionális félelmek, érzések elmúlnak, ha szavakba öntjük, leírjuk azokat, vagy beszélünk azokról, mert - szerencsére - az agyunk nem tud egyszerre működni a racionális, és az irracionális szinten is.)

Ha ezzel végzett, lásson hozzá a megvalósításhoz.

**A kellemetlen érzésekkel járó feladat elvégzését több dolog is segítheti:**

- **Találja meg a feladatban azt az előnyt, amihez hozzájuthat.** Fogalmazzon pozitívan: ha ezt elvégzem, abban az lesz a jó, hogy.... - gyűjtsön össze minél több hasonló előnyt! (Pl. jelenleg feleslegesnek látszó teendők később bőven kamatozhatnak)
- **Ha tud, keressen (esetleg másfajta feladatokat halogató) partnert hozzá,** ketten-hárman könnyebben elvégzik. Legközelebb Ön segíthet nekik a számukra kellemetlen feladatokban - a végén meg is szerethetik!
- **Vizionáljon:** képzelje el magát olyan helyzetben, amikor élvezettel és sikerrel, gyorsan végzi az egyébként utált műveletet. Ha ez nem működik, akkor azt a pillanatot képzelje erősen maga elé, amikor befejezte, hátradől, és megdicséri magát. (Még jutalmat is kitűzhet rá.) Képzelje el magát a jövőben, pl. a rendbe hozott környezetben, nézzen szét, lássa maga körül azt, amit megalkotott, aminek örül.
- **Bontsa részekre a feladatokat:** átláthatatlan időt igénylő feladatok (rendrakás, kertrendezés, régi gyűjtemények elrendezése, lefűzése, barkács eszközök és - holmik rendbetétele stb.) szalámi, és/vagy ementáli technikával, és kellő kitartással elvégezhetőek.  
Monoton feladatok (pl. amikor sok információt kell gyűjteni a neten, és rendszerezni, vagy archiválni azokat) zenével, vagy más kellemes háttérrel akár szórakoztatóak is lehetnek.  
Fontos, hogy a célokat mindig szem előtt tartsa, ne engedjen a csábításnak, amivel a netes keresés során szembesül, és amely sokszoros átkattintásokkal tereli el Önt igazi céljától, a régóta halogatott feladattól.

A túl nagy feladatok, projektek célként egyrészt vonzóak, de gyakran visszariadunk végrehajtásuktól, mert úgy tűnik, egy egész hegy tornyosul előttünk, amit lehetetlenség elhordani. Márpedig egy hegyet is el lehet hordani, mégpedig kövenként. A nagy, bonyolult feladatokat is le lehet bontani, lépésről lépésre. A két legismertebb módszer a „szalámi taktika” és „ementáli taktika”.

- Szalámi taktika: a feladatot „felszeleteljük”, és egyszerre csak egy részével, szeletével, aspektusával foglalkozunk, azzal azonban minél alaposabban, mélyfűrást végezve. Ha végeztünk az adott részfeladattal, tovább léphetünk a következőre.
- Ementáli taktika: előre megtervezzük, hogy bizonyos időközönként egy adott feladattal foglalkozunk. A hangsúly a rendszerességen van, még akkor is, ha az adott időkereten belül nem jutunk el a végeredményig.



## Összefoglalás: a halogatás leküzdése

Némi önfegyelmel és tudatos tervezéssel rászoktathatjuk magunkat arra, hogy nem halogatjuk többé a „nem szeretem” teendőket. Mindent el tudunk végezni, ha cselekvésorientáltak vagyunk. A feladataink elvégzését máától kezdve sose hagyjuk az utolsó pillanatra. Tudjuk, hogy az idő présében kapkodni fogunk, és ezt munkánk minősége sínyli meg. Kezdjük minden napot úgy, hogy elvégzünk egy nagy – még nem határidős – feladatot. Ha nagyon szükséges, néhány egészen apró teendő megelőzheti a fő feladatot, de ne engedjük, hogy ezek kiszorítsák a lényegest, az „A-1” feladatot. A legszerencsésebb, ha a legkellemetlenebb, legbonyolultabb feladattal kezdjük. Egy amerikai közmondást idézve: „együk meg a legkövérébb békát”, meg fogunk könnyebbülni, mert megtettük, és sikerült. Minél nagyobb, vagy hosszabb ideje volt halogatott a feladat, annál mámorosabban érezzük majd magunkat.

### 4.3. A félbeszakítások: tevékenységünk megzavaróinak kezelése

Egy település emberekből áll. Lehet, hogy Ön, közigazgatásban dolgozó vezetőként hatékonyabban végezhetné munkáját egy hermetikusan elzárt szobában, ahová mindig, mindenki csak előre tervezetten kopogtathatna be, de ez csupán egy álom, nem a valóság.

Ráadásul milyen rossz álom! Gondoljunk vissza a negyedik típusú időgazdálkodás-elmélet alapjaira, és lássuk be, milyen pozitív szerepe van az életünkben az emberi kapcsolatoknak. Emberekből merítjük energiáinkat, tőlük kapjuk az éltető és ösztönző ingereket, értékeljük hát őket!

(Dr. Jenei Ágnes: Hatékony időgazdálkodás és önkormányzati kommunikáció című egyetemi jegyzete 2010. nyomán)

Ettől függetlenül, természetesen meg kell tanulnunk kezelni azokat a helyzeteket, amikor rendszeresen megzavarják bennünket és félbeszakítják munkánkat. Figyeljük meg, hogy a Pareto-elv, a „80/20 szabály” itt is érvényesül; **tevékenységeink megzavaróinak nyolcvan százaléka a bennünket körülvevő emberek húsz százaléka.** Lefegyverezésükre, a megzavarás megelőzésére több technika is létezik. Az alábbiakban olyan ötleteket talál, amelyek – az Ön lehetőségeitől, és pozíciójától függően, valamint az szervezeti kereteknek megfelelően alkalmazhatóak.

- Ha a költségkeret megengedi, foglalkoztassunk olyan, a lakossági ügyek súlyosságát, sürgősségét kompetensen kategorizálni tudó titkárnőt; aki „előszűri” az ügyeket, csoportosítja őket, majd megfelelően ügyfélbarát technikát alkalmazva valóban csak a halasztást nem tűrő eseteket engedi be hozzánk, a többit a megoldás szempontjából leginkább megfelelő helyre irányítja.
- Fogadtassuk el, hogy be kell hozzánk jelentkezni a fogadóórára.
- Tervezzünk be egy „pótfogadóórát”, azaz egy olyan időpontot, amikorra behívhatjuk a fogadóóráról lemaradt esetek képviselőit.
- Tartsunk fenn magunknak mindennap egy „csendes órát”, amikor senki sem zavarhat. Közöljük ennek időpontját a titkárnőnkkel, és betartásában legyünk következetesek.
- Dolgozzunk máshol vagy más időpontban, ahogyan azt a rugalmas időben dolgozó vezetők nagy része teszi. Például otthon a nap első két órájában vagy este későn, szállodában, repülőn, vonaton stb.

Ha valaki mégis megjelenik váratlanul az irodánkban, hogy egy adott ügyel kapcsolatban a véleményünket kérje, a következő technikákkal szoríthatjuk megfelelő időkeretbe a beszélgetést.

- Csökkentsük irodánk „csábításának” mértékét (kényelmes székek, édességekkel, pogácsákkal teli tálak, megjegyzéseket kiváltó képek stb.).
- Alkalmazhatjuk a következő nyelvi fordulatot: „Ön mit gondol?” / „Ön mit tenne?” Majd válaszoljunk röviden annyit: „Nagyszerű.” Ezzel rászoktatjuk környezetünket, hogy ne minden jelentéktelen ügyben tőlünk várják a segítséget.
- Más esetekben a következő szóhasználattal élhetünk: „Pontosan mit vár tőlem, hogyan tudnék önnek segíteni ebben a kérdésben?” Ezzel bevonjuk az illetőt a problémamegoldó folyamatba, és lassanként rászoktatjuk környezetünket a megoldások proaktív keresésére.
- Bírjuk ki, hogy amikor kevés időnk van, és nem fontos a tárgyalt ügy, nem fejtjük ki hosszasan a másiktól alig eltérő álláspontunkat, még akkor is, ha szeretjük saját véleményünket hangoztatni.
- Szabjunk időkeretet a megbeszélésre, és tartsuk magunkat hozzá! Pl. „Tíz percem van.” Ne ültessük le közben az illetőt és jelezzük, ha vége a beszélgetésnek („Ne haragudjon, még egy perc és mennem kell...”)
- Figyeljünk a nagyobb lélegzetvételű megjegyzések végére, és álljunk fel, amikor ezek a végéhez közelednek. Ezzel jelezzük a beszélgetés végét.
- Szakítsuk félbe beszélgetőpartnerünket, ha szükséges. Ha túlzott mértékben elkalandozna a tárgytól, jegyezzük meg finoman: „Elnézést, nem értem. Pontosan mit is akar mondani?”
- Ha nincs más választásunk, és valóban halaszthatatlan dolgunk van, utasítsuk el udvariasan az illetőt, de ajánljunk egy alternatív időpontot az ügye megbeszélésére. Például: „Ebben a pillanatban nem érek rá, de lesz egy kis szabad időm 11 órakor. Keressen meg akkor, rendben?”
- Amennyiben mi vagyunk azok, akik szeretnének egy kicsit társalogni, használjuk ki a kávészüneteket és az ebédidőt.

### **Összefoglalás: a félbeszakítások kezelése**

A félbeszakítások nem csupán azért veszélyesek, mert időt rabolnak el, és meghosszabbítják egy-egy feladatra rendelkezésre álló időkereteinket. Fontos tudni azt is, hogy **ha félbeszakítanak bennünket, az elvesztegetett idő a félbeszakítás idejének négyszerese: ha 5 percre feltart bennünket valaki, körülbelül 20 percbe telik, míg a félbeszakítás előtti tempót, koncentrációképességet ismét elérjük. (Ez az úgynevezett „fűrészlap-effektus.”)** Ezért bánjunk nagyon eltökélten és szigorúan a félbeszakítókkal akkor, amikor energiát, erős figyelmet igénylő feladaton dolgozunk. Ugyanakkor lényeges az is, hogy kapcsolataink ápolása érdekében a megfelelő stílusban hárítsuk el őket. Ebben is segít a nemet mondás művészete.

#### 4.4. Versengő „A” feladatok feloldása

Közigazgatásban dolgozó vezetőként egy település lakóit is képviseljük. Minél kisebb településen élünk, annál közvetlenebb velük a kapcsolat, az emberekkel való foglalkozás pedig időigényes. Mi választottuk ezt az utat, örömmel végezzük feladatainkat, azonban napról napra szembesülünk egy kényelmetlen érzéssel: nem vagyunk képesek mindig minden problémáját megoldani településünk minden egyes lakosának. Olykor arra kényszerülünk, hogy döntsünk, melyikük ügye a fontosabb. Valódi dilemmáról, versengő „A” feladatok közötti választásról van szó. Fel kell mérnünk, milyen fontos számunkra az, aki kér tőlünk valamit és milyen következményekkel jár, ha kérésének nem teszünk eleget. (Dr. Jenei Ágnes: Hatékony időgazdálkodás és önkormányzati kommunikáció című egyetemi jegyzete 2010. nyomán)

Értékeink rangsorolása, tudatosítása, folyamatos frissítése nagy segítséget jelent a fenti helyzetek megoldásában, a nehéz döntésekben. Előfordulhat az is, hogy döntésünket az érdekeltek nem szívesen veszik tudomásul, ami a nemet mondás megfelelő kommunikációjához vezet el bennünket.

#### 4.5. A „nemet mondás” képessége

*„Az én időm értékes,  
vesztegessük inkább a  
magáét!” Boris Vian*

A „nem” a világ egyik legerősebb időkezelő eszköze.

Aki nem képes nemet mondani, az saját és mások idejét vesztegeti. Ennek ellenére még hétköznapi emberként is nehezünkre esik nemet mondani, nemhogy vezetőként, vagy akár politikusként. (Dr. Jenei Ágnes: Hatékony időgazdálkodás és önkormányzati kommunikáció című egyetemi jegyzete 2010. nyomán)

##### **Miért nem tudunk nemet mondani?**

- Féltjük a jó viszonyt
- Kerüljük a konfliktust
- Nehogy megsértsünk másokat
- Az „adni és kapni” kötelezettség miatt
- Elismerés iránti vágyból
- Túlzott segítőkészségből
- Mindenre és mindenkire nyitottak akarunk lenni

A konstruktív „nemet mondás” célja: kapcsolatápolás és nyertes-nyertes stratégia megvalósítása, mely hat lépésből áll:

1. **Elfogadom a másik kívánságát**, azt, hogy akar tőlem valamit, és megértést tanúsítok (már úgylis megzavart)
2. **Rákérdezek a másik céljaira** (lehetőleg konkrétan, hogy pozitív ellenjavaslatot tudjak tenni – kérdezési technika)
3. **Bemutatom a saját helyzetemet** (nemet kell mondani, ha nemre gondolunk)
4. **Magunk teszünk pozitív ellenjavaslatot** (röviden belegondolunk, mi tudná a másikat tovább lendíteni – már a próbálkozás is tiszteletre méltó, nem kell mindig sikerülnie)
5. **Kidomborítom az ellenjavaslat előnyeit** (gyakran az embernek nehezebbre esik elvetni az először kigondolt problémamegoldást, kívánatosná kell tenni a másik lehetőséget)
6. **Rákérdezőnk, egyetért-e a másik, elégedett-e a megoldással**, és levonjuk a tanulságot, pl. „legközelebb fordulj rögtön XY-hoz, hiszen ő a megfelelő ember az ilyen ügyekben” (gondoskodás)

### Néhány konkrét példa a nem-et mondás kommunikációjára:

Attól függően, hogy kinek mondjuk, és mi az, ami az adott helyzetben hitelesen hangzik, a 12. sz. táblában megmutatott, alábbi 10 lehetőség általában jól működik:

12. tábla A nemet mondás technikái

Kommunikáció	Módszer
1. Nem, mert...pl.: Nem, mert jelenleg éppen dolgozom valamin, amire megkért... Nem, mert ezt elvi okokból nem tehetem...	Indoklás
2. Nem, de cserébe azt tudom ajánlani, hogy...	Alternatíva felkínálása
3. Most az egyszer megteszem, de legközelebb nem.	A későbbi „nem” beharangozása
4. Van idő arra, hogy átgondoljam, mielőtt döntök?	A „nem” elhalasztása. (felkészülés az indokokra)
5. Mit tenne, ha nemet mondanék?	Rákérdezni a következményekre.
6. Ezt csak akkor tudom megcsinálni, ha...(mást elhalasztok..vagy: ha Ön ehelyett...stb.)	Feltételeket szabni
7. Nagyon sajnálom, higgye el, tudom, milyen ez...	Mintha nem is hallotta volna az indirekt érdeklődést
8. Sajnos ez nem megy, kérem, jöjjön vissza később!	Határidős „nem”.
9. Hm.... nem.	Előbb a helyszínen röviden elgondolkodni rajta
10. Szívesen vállalom, de akkor mást kell elhalasztanom. (Melyik feladat legyen az?)	„Igen, de” – a „nem” helyett. (A döntést a másokra hárítjuk.)

Forrás: Trénerek kézikönyve, Z-Press Kiadó, 2008.

### **Összefoglalás: hogyan mondjunk konstruktívan „nemet”?**

Ahhoz, hogy legyen időnk a számunkra igazán fontos tevékenységekre, meg kell tanulnunk nemet mondani. A nemet mondás képessége az egyik legfontosabb időmegtakarítási tényező, ezért minden vezetőnek meg kell tanulnia élni vele. Olykor még magunknak is, még akkor is, amikor számos érv szól az igen mellett. Természetesen nem szerencsés, ha túl gyakran élünk vele, és még kevésbé az, ha minden esetben csak bizonyos embereknek mondunk nemet. Mégsem kell mindent azonnal megtenni, amire megkérnek bennünket. Mielőtt bármit mondana, kérjen nyugodtan időt: „Szükségem van pár percre/órára, napra stb., hogy végiggondoljam.” Ha nem akarjuk, hogy csorbát szenvedjen a kapcsolatunk egy adott kérés megfogalmazójával, törekedjünk a nyertes-nyertes kimenetelre. Udvariasan, kedvesen, határozottan, megfelelő non-verbális kommunikációval kísérve próbáljuk meg a konstruktív nemet mondás technikáját alkalmazni a fentiekben leírtaknak megfelelően.

## **4.6. A delegálás**

Gondolt-e már arra, milyen gyakran delegál akkor is, amikor nem így nevezi azt, amit tesz? Amikor gyermekünkre, házastársunkra hagyjuk a dolgok elintézését, elvégzését, valójában szintén „delegálunk”, abban az értelemben, hogy másra bízunk valamit, amiért felelősséget érzünk, de nem csak mi végezhethetünk el.

A „bízunk” egyben a kulcsszó is. A delegálás sikere ugyanis alapvetően két dolgon múlik:

- Mennyire bízunk meg abban, akire rábízunk a feladatot?
- Hogyan delegálunk? (információk, stílus, feltételek)

Személyes életünkben ez legtöbbször automatikus és önkéntelen. Szinte magától kialakulnak a családban a feladatmegosztás szokásai. Probléma akkor lép fel, amikor a számunkra rutinjellegű dologra – eseti, vagy állandó jelleggel - egyszer csak az abban kevésbé járatos másik embert kérjük fel.

Egy vezető, így egy közigazgatásban dolgozó vezető számára a megbízás, a feladatok átruházása nem csupán lehetőség, hanem a hatékony időgazdálkodás egyik legfontosabb eszköze is. Mások megbízása alapvető készség, amely megtanulható. Hibák azonban e téren is elkövethetők.

Sokan tartanak attól a kockázattól, hogy kiderül, van, aki jobban végzi el az adott feladatot náluk. Ha ez történne, örüljünk neki. Örüljünk annak, hogy kiváló munkatársaink vannak, akikre számíthatunk. Ha attól tartunk, hogy nálunk jobban és gyorsabban senki sem tudja megoldani az adott feladatot, és időpocsékolásnak tűnik a mások betanítására fordított idő, gondoljunk arra, hogy ez sokszorosan megtérülhet a későbbiekben, a megbízott személy pedig jóval motiváltabbá válik a belévetett bizalomtól. A delegálástól való ódzkodás további oka lehet az attól való félelem, hogy az alkalmazottak majd neheztelni fognak a rájuk bízott munka miatt. A helyesen megosztott munka azonban növeli az alkalmazottak elégedettségét, és elősegíti a vezető és a beosztottak közti összehangolt munkakapcsolat kialakulását. (Dr. Jenei Ágnes: Hatékony időgazdálkodás és önkormányzati kommunikáció című egyetemi jegyzete 2010. nyomán.)

A delegálásnak számos előnye van. Ezek egyike, hogy időt nyerünk a jóval összetettebb problémák kezelésére, ha a rutinfeladatokat másokra bízunk. További előny, hogy akit megbízunk egy feladattal, azt egyúttal motiváljuk is. A megbízás szolgálhatja a tapasztalatszerzés vagy a lehetőségek kiszélesítésének biztosítását is a beosztottak számára. Azok a köztisztviselők, akikre nincs elég

felelősség bízva, alulmotiváltakká válnak, úgy érzik, nem tartjuk őket elég kompetensnek. Márpedig mindenkinek szüksége van rá, hogy úgy érezze, rajta is múlik a szervezet sikere.

Míg a megfelelő mértékű delegálással időt takarítunk meg, a túlzásba vitt megbízás – bár lehet, hogy időt takarítunk meg vele – könnyen bumerángthatást vált ki. Ha túlságosan sok teher nehezedik a beosztottainkra, nemhogy motiváltabbá válnak, hanem el fogják veszíteni a kedvüket, lecsökken a munkakedvük, energiájuk, lelkesedésük, lojalitásuk. A kiemelkedően ügyes alkalmazottakból így lesznek frusztrált és neheztelő beosztottak, egyre csökkenő teljesítménnyel.

A delegálási műveletnek vannak buktatói is. Előfordulhat, hogy nem megfelelően delegáljuk a feladatot. Például olyan feladatokat vagy kötelességeket bízunk másra, amelyek meghaladják az adott köztisztviselő képességeit, vagy amelyeket egyértelműen nekünk kellene elvégezni. További problémát jelenthet, ha nem a megfelelő időben bízunk meg az illetőt a feladat elvégzésével, vagy nem biztosítjuk a szükséges információkat az érintett számára egy döntéshozatalt is igénylő megbízás esetében.

Az eddigiekből kitűnik, hogy a megbízás sikere jelentős mértékben múlik azon, hogy megbízóként képesek vagyunk-e világosan kommunikálni az adott munkatársunkkal, valamint a szervezet többi tagjával ez ügyben. A megbízott számára fontos, hogy pontosan tudja, mi a hatásköre, felelőssége, miért van szükség az adott munkára, miért neki kell elvégeznie. Munkájának legegyszerűbb és legelfogadhatóbb ellenőrzési módja, ha előre, már a delegálás során beépítjük a megbízásba, milyen időközönként és milyen formában kérünk visszajelzést, írásbeli jelentést. Addig pedig szabadon hagyhatjuk dolgozni, ami fontos számunkra, számára pedig még inkább. Ki kell bírunk, hogy nem lepjük meg ellenőrzési céllal.

Fontos, hogy ha a kielégítőnél magasabb minőségű eredményt várunk el, azt még a megbízás időpontjában tisztázzuk, és azt is, hogy pontosan mit tekintünk magas minőségnek, mivel mérjük a minőséget? Gondoljunk vissza a SMART célokra: a célkitűzés helyes módja nem csupán saját céljaink megvalósítását segíti. (Egyébként nem minden megbízást kell maximalista módon kezelni.) Azt is tudatnunk kell a másik féllel, hogy egyszeri, kényszerből fakadó megbízásról van-e szó, vagy rendszeresen elvégzendő tevékenységre számíthat. Természetesen azt is tisztáznunk kell, hogy a többletmunkát milyen formában ismerjük el. (Dr. Jenei Ágnes: Hatékony időgazdálkodás és önkormányzati kommunikáció című egyetemi jegyzete 2010. nyomán.)

**A delegálási problémák gyakran a halogatással is összefüggenek.** Mindannyian ismerjük azt a vezetői viselkedést, amely a végsőig kivár, magánál tartja a feladatot, majd - a határidő szorításában – végül mégis a beosztottra bízva a feladat elvégzését, akinek esélyei a kiegyensúlyozott, minőségi munkavégzésre ez által jelentősen csökkennek. Természetesen ez olykor előfordul mindenkivel, a kérdés inkább ennek gyakorisága. Amennyiben rendszeressé válik, a következmények veszélyesek, a beosztottak túlterheltek, frusztráltak, és egyre inkább ellenállóak lesznek.

Patrick Fortsyth – a bibliográfiában részletezett – könyvében felhívja a figyelmet egy gyakran elhanyagolt részletre: nem elég az érintett személlyel megállapodnunk. Ugyanilyen fontos, hogy őt a környezete is elfogadja új szerepében. Sok múlik ugyanis azon, hogy az érintett személyben megbíznak-e, megfelelőnek tartják-e képességeit az adott feladat ellátására. Ezt csak a vezető, jelen esetben a közigazgatásban dolgozó vezető kommunikálhatja meggyőzően a szervezet érintett tagjai felé.

### 4.6.1. A hatékony delegálás irányelvei

#### Miért delegáljunk?

- ✓ Hogy jobban tudjunk gazdálkodni az idővel.
- ✓ Hogy kiaknázzuk és fejlesszük munkatársaink szakmai kompetenciáját.
- ✓ Hogy képezzük munkatársainkat.
- ✓ Hogy motiváljunk.
- ✓ Hogy bizalmat keltsünk.
- ✓ Hogy ösztönözzük az önállóságot és a felelősségvállalást.
- ✓ Hogy értékelhessük munkatársaink képességeit, kapacitásait.

#### Vezérelvek

- Keresse meg a megfelelő személyt
- Konzultáljon, kérje ki az illető véleményét
- Gondolkozzon és tervezzen előre
- Fontolja meg és döntsön az alábbiakról:
  - a feladat jellege és hatásköre
  - az elérendő eredmények
  - az alkalmazott módszerek
  - a feladat ellátásához szükséges idő megtervezése
  - a feladat által megkövetelt jogkörök természete és mértéke
- Delegálja a teljes feladatot.
- Fordítson időt a feladat átadására.
- Delegálja a feladat előnyös és hátrányos részeit egyaránt.
- Delegáljon, majd adjon bizalmat!

#### Amit nem szabad delegálni:

- válságot
- személyügyi anyagokat
- bizalmas anyagokat
- jutalmazást
- büntetést
- magát a delegálást.

### 4.6.2. A helyes delegálás lépései

A sikeres delegálás kulcsa az egyes lépések megfelelő sorrendben történő betartása. Így elkerülhetjük a felesleges ismétléseket, a nem megfelelő teljesítés miatt érzett bosszúságot, és a feladattal megbízott munkatársunk csalódottságát is. A lépések a következők:

#### Előzetes mérlegelés:

- A feladat és célok meghatározása.
- A célok és az elvárt eredmények meghatározása.
- A megfelelő személy kiválasztása (alkalmasság, tapasztalat).

**Amikor a munkatárssal megbeszéljük a feladatot:**

- A feladat jellemzőinek meghatározása (határidő, eszközök, minőségi követelmény, jogkörök).
- A feladat megértésének ellenőrzése, eszközök átadása, személyes támogatás, az együttműködés ellenőrzése.

**A delegált feladat végrehajtása közben:**

- A feladat teljesítésének figyelemmel kísérése, visszajelzés kérése a teljesítésről, jelentés készítése (riport) ha szükséges.

**Amikor már lezajlott a teljesítés:**

- a teljesítmény értékelése, tanulságok levonása.

Az egyes lépések elmaradásához, hiányához, pontatlanságához kockázatok is kapcsolódnak, melyeket a 13. tábla foglal össze:

13. tábla A delegálás szakaszai és a hozzájuk kapcsolódó feltételek és kockázatok

Az egyes szakaszok és a hozzájuk kapcsolódó feltételek:	Ha ezt a feltételt figyelmen kívül hagyják, akkor:
A célkitűzések és a feladatok pontos meghatározása.	Bizonytalanság, nem teljesíthetőség, az értelmetlenség érzése. A feladat elvégzésének kimenete kétséges.
A vezető meggyőződik a kiválasztott munkatárs - szakértelméről - motivációjáról.	A delegálás nagy kockázattal jár.
A vezető ajánlja fel a delegálást és határozza meg a feladat jellemzőit és az ellenőrzés módját.	A bizonytalan feladatjellemzők kétségessé teszik a kimenetet. Ellenőrzés hiányában a munkatárs bizonytalan lesz.
A feladat megértésének ellenőrzése.	Félreértések történhetnek.
A vezető információval és tanácsadással segíti megbízottja munkáját.	A megbízott önmagára utaltnak, vagy elhanyagolva érzi magát. Az illetőben mind inkább különválik az elméleti feladat és hétköznapi gyakorlat.
A vezető folyamatosan ellenőrzi a munkát.	Csak a hosszú távú célok és a nagyobb lélegzetű feladatok esetében hátrányos. Ekkor ugyanis a vezetőnek és a megbízottnak nincs lehetősége a korrigálásra.
A vezető korrigálja a munkát (a célok újraértelmezésével, új eszközök rendelkezésre bocsátásával).	Nem feltétlenül jár rossz hatással. Hibázás esetén, egymásra épülő lépések sorozatából álló feladat esetén a végeredmény távol állhat a tervezettől...
A vezető ellenőrzi és értékeli a teljesítményt.	A munkatárs úgy érzi, felettese kibújik a felelősség alól. Egyik érintett sem képes a teljesítmény mérésére.
A vezető és munkatársa együtt vonják meg a mérleget a delegálás tapasztalatairól.	A delegálás banális, következmény nélküli eseménynek tűnik.

Forrás: Máthé Judit vezetői tréningek anyaga



**Feladat: Ellenőrzés a delegálás előtt**

Gondoljon egy olyan konkrét, új feladatra, mely az Ön részlegén nemsokára esedékes, és töltsse ki az alábbi, a 14. táblában szereplő kérdéssort, melyben a legfontosabb pontokat foglaltuk össze Önnek:

14. tábla

Kérdések új feladatok kiadása esetén

<b>Jelölje meg az Ön számára legfontosabb pontokat:</b>	
1.	Mi mindent kell elintézni (tartalmilag)? Milyen elintézendő részfeladatokra bontható?
2.	Milyen problémákra és nehézségekre lehet számítani? Hogyan lehet ezeket megoldani?
3.	Ki a leginkább alkalmas arra, hogy végrehajtsa a feladatot?
4.	Miért kell elvégezni a feladatot? (motiváció, célok)
5.	Mi történik akkor, ha a feladatot nem, vagy csak részben végzi el?
6.	Hogyan kell eljárni a feladat végrehajtásakor? (a kezdet, részletek) Milyen eljárásokat kell figyelembe venni?
7.	Milyen előírásokra és irányelvekre kell tekintettel lenni? Melyik részlegeket, csoportokat szükséges informálni?
8.	Milyen költségekkel jár? Milyen nagy a budget?
9.	Milyen eszközökkel dolgozunk, milyen segédeszközöket alkalmazhatunk? Milyen dokumentáció szükséges?
10.	Mikorra kell elintézni a feladatot (köztes- és pót-határidők)? Mikor kell ellenőriznem, hogy a megfelelő időben lépjek közbe?

Forrás: Máthé Judit vezetői tréningek anyaga

Az elmondottak összefoglalásaként és minél termékenyebb hasznosítása céljából a 15. táblán közreadunk egy delegációs ellenőrző listát, melyet érdemes időről időre áttekinteni akkor is, ha Ön igen gyakorlottan és sikeresen delegál:

15. tábla:

Delegációs ellenőrző lista

<b>Delegációs ellenőrző lista</b>	
<b>MIT</b> kell tenni? (tartalom)	Mi mindent kell tenni? Milyen részfeladatokat kell egyenként elintézni? Milyen eredményre kell törekedni? Milyen eltérések engedhetők meg a követelménytől? Milyen nehézségek várhatók?
<b>KI</b> tegye meg? (személy)	Ki alkalmas arra, hogy elvégezze a feladatot vagy tevékenységet? Elérhető-e az érintett személy? Ki vegyen részt még a kivitelezésben?
<b>MIÉRT</b> kell megvalósulnia?(cél)	Milyen célt szolgál a feladat vagy tevékenység? (Motiváció, célkitűzés) Mi történik, ha nem, vagy csak részlegesen végzik el?

<b>HOGYAN</b> kell elvégezni? (részletek)	Hogyan kell eljárni a kivitelezésnél? Milyen előírásokat is irányvonalakat kell figyelembe venni? Melyik részleget kell értesíteni? Milyen költségek keletkezhetnek?
<b>MIVEL</b> kell elvégezni? (eszközök)	Milyen segédeszközökkel kell a munkát elvégezni? Milyen felszereltséggel kell a dolgozónak rendelkeznie? Milyen iratokra van szükség?
<b>MIKORRA</b> kell elvégezni? (határidők)	Mikor kell elvégezni a munkát? Mikor kell a munkának befejeződnie? Milyen részteljesítési időpontokat kell betartani? Mikor tájékoztassanak a kollégák a feladat végzésével kapcsolatban? Mikor mit kell ellenőriznem, hogy szükség esetén be lehessen avatkozni?
<b>MILYEN KÖVETKEZMÉNYEKEL JÁR, HA...?</b> (következmények)	Milyen pozitív / negatív következményei lesznek a feladat teljesítésének / a teljesítés elmaradásának?
<b>MIBŐL ÁLL A NYOMONKÖVETÉS ÉS AZ ÉRTÉKELÉS?</b> (áttekintés)	Milyen értékelési rendszer keretén belül értelmezzük az eredmény(ek)e)t?

Trénerok kézikönyve (2008) és Máthé Judit kéziratának nyomán

#### 4.7. Emberi erőforrás-fejlesztés

Vezetőként akkor tudunk folyamatosan és bizalommal másokra bízni feladatokat, ha beosztottainkat motiváljuk és fejlesztjük. A delegálás esetében két, a helyzettől függő fő cél vezérelhet bennünket:

- **a „tűzoltás”**: annak adjuk a feladatot, aki a rendelkezésre álló, szűkös időkeretek között a lehető leggyorsabban és megfelelő minőségben végzi azt el. (azaz annak, aki már rutinszerűen tudja, függetlenül attól, hogy szívesen csinálja, vagy már régóta unja.)
- **a fejlesztő célú delegálás, mely alkalmas arra, hogy munkatársaink számukra új feladatokhoz, ezáltal fejlődésre kapnak lehetőséget.**

**Ez utóbbi a fejlesztés egyik alapvető eszköze.**

A fejlesztő beszélgetések gyakran szólnak arról, milyen új területeket szeretne megismerni a munkatárs. Ilyen megegyezések eredménye az, hogy új feladatokat is kapnak, amelyeket a tudás, a gyakorlat hiánya miatt hosszabb idő alatt, kezdetben gyakorta hibásan végeznek el. Ez a vezetőre több munkát ró, hiszen ellenőrizni és értékelni kell részidőszakban is a teljesítést. Azonban ez a többlet feladat megtérül: ez az egyetlen módja annak, hogy Önt folyamatosan motivált, és teljesítő beosztottak vegyék körül, és ne minden esetben ugyanazt a munkatársat terheljék, ha sürgős eset, vagy vészhelyzet lép fel.

A delegálást más szempontból az alábbiak szerint is megkülönböztethetjük:

- feladatot, vagy
- felelősséget delegálunk-e?

Önt vezetőként mindenképpen az tehermentesíti, ha minél több felelősséget tud másokra delegálni-feltéve, hogy alkalmasak-e erre. Számos megfigyelés, értékelések, fejlesztő beszélgetés és ellenőrzés

előzi meg azt az ideális állapotot, amikor felelősségeket delegálhat a többiekre.

Ha fel tudjuk mérni, hogy a környezetünkben dolgozó köztisztviselőknek milyen ismeretekre, képességekre lenne szükségük munkájuk hatékonyabb elvégzéséhez, tegyünk javaslatot képzésükre. Rendkívül korlátozottak a köztisztviselők karrierlehetőségei, legalább abban segítsük őket, ha képezni szeretnék magukat. Számos, különböző forrásból működő képzésre, tréningre küldhetjük beosztottjainkat, akik számára egy-egy ilyen lehetőség személyes motivációnövelő tényezőként fog jelentkezni.

Egy-egy jól szervezett kurzusnak – a szakmai ismeretek, gyakorlati készségek elsajátításán túl – számos gyakorlati haszna van: a kollégákkal együtt töltött napoknak csapatépítő jellege van, erősíti a szervezeten belüli informális kapcsolatokat és ez pozitívan hat a mindennapi munkára. Ráadásul a közigazgatásban éveken át dolgozó alkalmazottak számára a képzésen való részvétel a kiégés ellen ható esemény is. Szükséges időbefektetés, amely többszörösen megtérül: minél több a kompetens, a tudását folyamatosan karbantartó, azt fejlesztő köztisztviselővel dolgozunk együtt, annál nagyobb bátorsággal delegálhatunk rájuk feladatokat és felelősséget

A közvetlen előny mellett természetesen tágabb perspektívában kell gondolkodnunk, és érdemes úgy fogalmaznunk: több kompetens alkalmazott, kevesebb konfliktus az ügyfelekkel, és még kedvezőbb kép az általunk képviselt szervezetről. (Dr. Jenei Ágnes: Hatékony időgazdálkodás és önkormányzati kommunikáció című egyetemi jegyzete 2010. nyomán.)

#### **Gyakori és időigényes probléma a másokra bízott feladatok nyomon követése is.**

Sokan panaszkodnak arra, hogy miután – nem kis ráfordítással – végre megtanultak érthetően, tisztán és következetesen delegálni, energiáikat elviszi annak nyomon követése, hogy mit is delegáltak, mire, és mikor kell ellenőrizni azt.

Mai, digitalizált világunkban természetesen nem probléma mindent elektronikus formában rögzíteni, és mégis, sokan panaszkodnak arra, hogy terhes számukra az ellenőrzés.

#### **Egy példa arra, milyen egyszerűen hajtható végre a delegált feladatok nyomon követése: megoldás azoknak, akik kevésbé használják a digitális tervező eszközöket:**

Éva, egy kommunikációs ügynökség egyik vezetője és tulajdonosa, számos feladatkört visz egyszerre: felel a pénzügyekért, ő a „félhivatalos” HR-es, és egy szövetségben is képviseli vállalatát. A fentiek sok feladat delegálását is igénylik, ami mérhetetlen mennyiségű bosszúságot okozott neki a múltban: nem szeretne beírogatni, átírogatni, böngészni a delegálandó és már kiadott teendőket, azok ellenőrzésének tervezett időpontját, státuszát.

Az is kiderült, hogy még mindig a „cetlik” vagy post-itek híve, és nem is érzi magát komfortosan azok nélkül. Nem akart egyetlen feladatot sem többször felírni a határidő naplójába, túlfelírta sok bejegyzés tette volna használhatatlanná azt, eltakarva az igazán fontos tennivalókat. Nem akart „komoly” rendszert, elektronikus kísérőket és emlékeztetőket, naptárbejegyzéseket – egyszerű, könnyen kezelhető „dobozos” módszert szeretett volna, ahol a kiadandó - kiadott- nyomon követendő és a lezárt státuszt a legegyszerűbben kísérheti figyelemmel.

Végül az alábbi, „pofonegyszerű”, számára könnyen követhető és működtethető, minimális időráfordítást igénylő ellenőrző rendszert alakította ki:

3 kis dobozt tartott asztalán. Amikor eldöntötte egy teendőről, hogy mire delegálja, röviden felírta a feladatot egy postit-re vagy cédulára, és azt is, kinek adja majd. Ezeket az első dobozban tárolta, egészen a delegálás pillanatáig. Amikor delegálta, ráírta a munkatárs nevét, a határidőt, és az időközi ellenőrzés dátumát (ha volt ilyen). Majd egyszerűen átette a második dobozba.

A második dobozt minden reggel átnézte és előre sorolta azokat, amelyeket aznap kellett ellenőriznie.

A harmadik dobozba akkor kerültek át a cédulák, amikor a feladat rendben lezárult. Ezeket még egy hétig ott tartotta, majd kidobta. Így egy feladatot csak egyszer kellett leírnia, és minden pillanatban azonnal meg tudta mondani, hol tart az ügy, mikor fogja azt ellenőrizni, és munkatársaitól a teljesítést számon kérni.

Természetesen a fentieknél nagyságrendekkel okosabb telefonok és más megoldások is rendelkezésünkre állnak. Azonban a megoldás kulcsa nem az eszköz, hanem az, hogy valójában következetesen használjuk-e? Mindent beírunk? Mindent ellenőrzünk? Ahányan vagyunk, annyiféleképpen bánunk a tervezést segítő elektronikus újdonságokkal, a kicsi és nagy alakú filofaxokkal, a google tervezőkkel, az asztali naptárakkal és hasonló eszközökkel. A fő szempont azonban mindig ugyanaz: mi áll bennük? Mit tervezünk, és abból mit valósítunk meg? Miért pont azt tervezzük és végezzük el? Miért az marad ki végül, ami kimarad? (Nem mellesleg, kevés olyan frusztráló dolog van, mint állandóan átvezetni az el nem végzett feladatokat a következő napokra.)

### **Összefoglalás: a delegálás és az emberi erőforrás fejlesztése**

Egy vezetőnek azzal (és csak azzal) kell és szabad foglalkozni, amit a közvetlenül alatta lévő beosztottak már nem tudnak, nem képesek elvégezni. Saját magunk, harmonikus életvitelünk érdekében, és egyben beosztottjaink fejlesztése céljából rendkívül fontos, hogy tudatosan és folyamatosan vizsgáljuk, mely feladatokat bízhatunk másokra, így megszabaduljunk azoktól a terhektől, amelyek mások számára akár kihívást is jelenthetnek. Motivált, és hozzáértő, felelősséget mutató munkatársakra nem csupán teendőket, hanem komplex felelősséget is delegálhatunk. Amikor fejlesztő céllal adunk át feladatokat másnak, lényeges, hogy tervezzünk be több időt az időközre, és a végső ellenőrzésre, a módosításokra is. Ne engedjünk annak a csábításnak, hogy mindig ugyanarra a munkatársra bízunk ugyanazokat a feladatokat, aki azokat a legjobban, vagy a leggyorsabban végzi el – gondoljunk arra, hogy ő is szívesen továbblépne, és új dolgokat sajátítana el. Fejlesztő hozzáállásunkat rendszeres, a munkatársak jövőbeni terveit és céljait feltáró beszélgetésen mutassuk meg.

Amikor másoknak felelősséget adunk át, bizalmunkat mutatjuk meg. Minőségi munkát csak akkor kapunk, ha kellő alapossággal közöljük elvárásainkat: a célokat, valamint azt is, hogy mivel mérjük a célok teljesülését, milyen erőforrásokat adunk át (idő, esetleg költségkeret, vagy infrastruktúra, és humán erőforrások) a megvalósítás érdekében. Tisztázzuk azt is, hogyan és mikor kívánjuk nyomon követni a fejlődést. Ha új jogkörrel, felelősséggel is bővítjük beosztottunk felségterületét, a többi munkatársat is tájékoztassuk arról.

## **4.8. Hogyan tartsunk rendet?**

Közigazgatásban dolgozó vezetőként számtalan szabály, eljárási rend szabja meg kereteinket, melyek a dokumentumok kezelésére, tárolására, archiválására is vonatkoznak. Mindezek mellett mégis előfordulhat, hogy – akár személyes életünkben, akár munkaterületünkön – olykor nehéz fenntartani a kialakított rendet. Mérhetetlen mennyiségű posta, szórólap, csekk, hivatalos levél, ajánlat és értesítés érkezik naponta otthonunkba is. Emellett munkahelyünkön sem lehetséges teljes mértékben biztosítani a papírmentes működést. Tulajdonképpen nem a rend iránti igénnyel van

gondunk, hanem azzal, hogyan lehet azt megtartani, miközben elborítanak a holmik, az újságok, a folyamatosan újratermelődő levelek és digitális „szemét” is. A rendrakás és –tartás valójában döntésről szól: mit teszünk a beérkezett dolgokkal, levelekkel? Szemét, vagy teendő válik belőlük? Ha teendő, akkor mit teszünk, és mikor? Ha nem most, akkor addig hol és hogyan tároljuk? Ennek a döntésnek a halogatása nagyon veszélyes: eredménye a tárgyak, dolgok hegyé növekvő kupaca.

Képzeld el, hogy a köztisztasági dolgozók hosszan tartó sztrájkot folytatnak. Mekkora szeméthegek gyűlnek össze már néhány hét alatt? Ugyanígy gyűlnek azok a dolgok fejünkben, otthonunkban, vagy akár munkahelyünkön, amelyekről nem döntöttük el, hogy mit kezdünk velük. A döntés gyakran azért tűnik bonyolultnak, mert olykor nehéz azonosítani, valójában mi az a dolog, amit a kezünkben/fejünkben tartunk? Információ? Most szükséges, vagy „majd egyszer”? Feladat? Ki és mikor végezheti el? Projekt, amelyet további feladatokra kell bontanunk?

Ami egyértelműen, és első látásra feladat, arról első számú döntésünk az, hogy elvégezhető-e azonnal, azaz két percen belül. Ha nem, akkor újabb döntés következik: elhalasztjuk későbbre, vagy másra bízunk. Mindkét esetben beillesztjük napi tennivalóink listájába, azaz határidőnaplónkba.

Hogyan lesz az információból, vagy a projektből feladat?

Az információról azt a döntést kell meghoznunk, hogy hová tartozik, és hol helyezzük el. Feladatként úgy jelenik meg, mint „lerakás”, elhelyezés. Projekt esetében összetettebb a dolog (projektként definiálható mindaz, ami több feladtból áll – ennek megfelelően, feladat az, ami már nem bontható további egységekre, teendőkre). Ha új téma, akkor fel kell, hogy állítsuk a feladatlistát (azaz a projekt lépéseit, és azok feladatokra bontását). Ha már létező projektről van szó, akkor pedig beillesztjük a feladatot a projektbe, és heti tervünkbe is. Ne csupán bonyolult szakmai projektekben gondolkodjunk: projekt egy autóvásárlás, a gyermek beíratása az iskolába, az egészségügyi szűrés is.

Az alábbiakban olyan ötleteket talál, amelyek részben a dolgok, tárgyak, iratok rendszerezésére vonatkoznak, másrészt az azoktól történő megszabadulást segítik.

- Kérjen digitális számlát a közművektől, és minden szolgáltatótól! Regisztráljon, és intézzen mindent az interneten keresztül. (Így érkező számláit azonban időről-időre mentse le egy háttértárolóba is.)
- Állítsa be levelező rendszerét úgy, hogy az kizárjon minden hivatlan reklámot. Amikor egy-egy érdekes oldalt böngész az interneten, szinte észrevétlenül kerül a hírlevelek, értesítések és kérések reklámok csapdájába, melyeket később nehéz kiirtani.
- A szintén gyakran érkező vicceknek, mulatságos maileknek ne engedje meg, hogy levelezőrendszerét terheljék! Gyűjtse azokat egy külön mappába (és azonnal törölje ki beérkező postájából) még mielőtt megnézné, és amikor feltöltődésre, kikapcsolódásra vágyik, nézze végig azokat, törölve a kevésbé tetszőket. Így lesz az időrablóból (4. negyed) feltöltő tevékenység (2. negyed).
- Otthonában fogadott postáját legalább hetente egyszer tekintse át, és tárolja rendszerben (vagy dobja ki). Elegendő hetente egy alkalommal áttekinteni (például akkor, amikor a következő hetet is megtervezi naptárjában) és lebonyolítani esedékes kifizetéseit.
- Amennyiben csekken fizet, a feladóvevényeket gyűjtse külön egy gyorsan elérhető helyen, és hetente - kéthetente (nem érdemes gyakrabban) rakja le a megfelelő dossziéba. (Havonta is megteheti, a rendszeresség a fontos.)
- Manapság egyre többen panaszkodnak arról, hogy bizonyos szolgáltatók évekkel később támasztanak utólagos anyagi igényeket „kifizetetlen” számlák, tartozások miatt. Mindez –

sajnos - a megőrzendő papírok mennyiségét növeli. Próbáljon olyan helyet keresni ezeknek, amely nem foglal sok területet, nincs túlzottan szem előtt, de elérhető. (A padlás is megteszi.) Minden ilyen „rejtekhelyet” írjon fel egy listára, amelyet azonnal hozzáférhető helyen tart.

- Számptalan reklámot, postaládánkba dobott ajánlkozást (mesteremberek, szerelők, ingatlan közvetítők) tartogatunk arra az esetre, amikor „majd egyszer” szükségessé válhat. Ön dönt, érdemes-e azokat megőrizni, vagy sem. Ha igen, akkor jelöljön ki egy könnyen hozzáférhető kis fiókot, dobozt, egyszerűen dobálja bele a leveleket, szóróanyagokat, és ne foglalkozzon a rendszerezéssel egészen addig, amíg szüksége nem lesz ezekre a szóróanyagokra.
- Sok információt és ötletet gyűjtünk és tárolunk a „majd egyszer fontos lehet, jól jön” elv alapján. Két dolgot tehetünk ezekkel: vagy egy meghatározott helyen (dobozban, fiókban, vagy akár számítógépes file-ban) gyűjtsük, vagy – elérhetőséggel- naptárunkba is beírhatjuk arra napra, amikor beérkezett, vagy eszünkbe jutott. (Ez esetben a levelet, cédulát, ismertetőt kidobhatjuk.) Amennyiben naptárainkat évekig megőrizzük, ezek az információk könnyen visszakereshetők, mert általában az évre és az évszakra emlékezni tudunk. Ha ez nehéz, akkor jelöljük meg ezeket az ötleteket, információkat feltűnő színnel, hogy később könnyebben megtaláljuk.
- Beérkező hivatali postáját azonnal szelektálja. Ennek szempontjait többféleképpen is megállapíthatja:

Teendőit ABC módszerrel is rangsorolhatja, azaz a **nagyon fontos – fontos - nem fontos** ismérvek alapján, vagy egy másik módszerrel, mellyel a következő osztályokba sorolja azokat: **projekt, vagy feladat, vagy információ**. Minden esetben feladattá kell, hogy váljanak ezek a tartalmak.

Amennyiben a megszokott, gyakran használt „**bejövő**”, „**intézés alatt**”, és „**befejezett, kiküldendő**” megkülönböztetésre, és ennek megfelelő kosarakra szavaz, ügyeljen arra, hogy beérkező fiókját ne nézegetse addig, amíg az intézés alatt álló feladatokat be nem fejezte, mert elvonja energiáit a folyamatban lévő ügyektől (aki rendkívül sürgősen szeretne valamit, úgyis felhívja Önt).

### **Összefoglalás: a rend megtartása**

A leginkább praktikus és következetes módon kialakított rendet, rendszert is veszélyeztetik a folyamatosan beérkező új elemek. Bármilyen új anyag, dolog, információ, vagy dokumentum érkezik Önhöz, azonnali döntést kell hoznia: van-e teendő? Amennyiben nem: szemét, vagy visszakereshető referencia anyag, vagy figyelmeztetővel ellátott, tovább tárolandó információ lesz belőle. Ha van teendő, tartsa be a kétperces szabályt: ha a dolog megoldható két perc alatt, végezze el, ha nem, akkor delegálásra kell előkészíteni, vagy elhalasztani. Mindkét esetben feladatai közé kell sorolnia ezeket a teendőket. Projekthez tartozó feladatok esetén fontos, hogy a lehető legkisebb egységekre bontsa a teendőket, így tudja azok elvégzését, vagy delegálását a heti tervébe illeszteni.

Idejének optimális beosztása érdekében nem érdemes túlzott gyakorisággal és precizitással kezelnie az otthonába sűrűn beérkező vegyes anyagokat, azonban rendszeresen gondoskodni kell arról, hogy vagy a szemétbe kerüljenek, vagy könnyen visszakereshető helyre.

## 4.9. Időgazdálkodás formális társas helyzetekben: értekezletek menedzselése

*„Miután a célt véglegesen szem elől veszítettük, megkettőztük erőfeszítéseinket.”*  
Mark Twain

A legtöbb vezető, így a közigazgatási vezetők életében is az egyik leggyakrabban előforduló formális társas helyzet, amelynek során a körültekintő időgazdálkodás szinte minden elemét alkalmazni kell, az értekezlet. A képviselőtestületi és a bizottsági ülések, az egyeztetések, munkamegbeszélések és egyéb értekezletek hétköznapi részét képezik a közigazgatási munkának. Időgazdálkodási szempontból fontos, hogy indokolatlanul ne hívjunk össze értekezleteket, feleslegesen ne nyújtsuk el annak idejét, és ne veszítsük szem elől azokat a célokat, amelyek miatt az értekezletet összehívtuk, mert ezek a hibák mind idővesztést okoznak. Ezért az értekezletek gondos előkészítése és tudatos megtervezése időgazdálkodási szempontból kiemelt jelentőségű. Ebben a fejezetben ezeknek a helyzeteknek a hatékony kezelésmódjait tekintjük át. (Dr. Jenei Ágnes: Hatékony időgazdálkodás és önkormányzati kommunikáció című egyetemi jegyzete 2010. nyomán)

### 4.9.1. Döntés az értekezlet összehívásáról

Egy, az Egyesült Államokban végzett felmérés alapján egy átlagos vezető munkaidejének 70% - át tölti megbeszéléseken. Vajon mi a helyzet Magyarországon? Nem hivatalos megkérdezések szerint a fenténél kisebb az értekezletekre szánt idő aránya a teljes munkaidőhöz képest – azonban senki sem elégedett az eredménnyel.

Mindannyiunk gyakori tapasztalata is jelzi, hogy a feleslegesen összehívott ülés, értekezlet az egyik leginkább időpazarló tevékenység. Ezért mindig alaposan gondoljuk végig, hogy a célul tűzött eredmény elérése érdekében valóban szükség van-e a rá (vajon ez-e a legjobb formája az együtt gondolkodásnak, ez-e a legmegfelelőbb időpont stb.). A 16. tábla segíti az eligazodást.

16. tábla

Értekezlet összehívásának szükségessége – döntési szempontok

Nincs szükség rá	Szükség van rá
„Minden héten, pénteken értekezletet szoktunk tartani, és ma péntek van.”	„A lehető leggyorsabban kell több emberhez eljuttatni bizonyos információkat.”
„Nincs semmi különösebb megvitatnivaló.”	„Döntésre van szükség, ám nincs időm átnézni az egész anyagot.”
„Valószínűleg nem jutnánk semmire.”	„Különböző nézőpontokra vagyok kíváncsi ugyanabban a témában.”
„Bárki bármit mond, nekem kell döntenem és én már tudom, mit fogok tenni.”	„Együttműködésre van szükségem.”
„A többiek bevonása még jobban összezavarná a dolgokat.”	„Kíváncsi vagyok a többiek véleményére.”

Forrás: Hofmeister Tóth Ágnes – Mitev Ariel Zoltán Üzleti kommunikáció és tárgyalástechnika 2007.

Vannak persze olyan ülések, értekezletek, amelyek összehívásáról nem mi döntünk, hanem külső szabályzók, előírások teszik kötelezővé számunkra az ülés megtartását. Ebben az esetben az előkészítés és a lebonyolítás alábbiakban leírt részletei adnak módot az időgazdálkodás szempontjainak érvényesítésére.

#### 4.9.2. Előkészítés

Akár kellő megalapozottság nyomán, akár külső előírások miatt döntöttünk is az ülés, értekezlet összehívásáról, vegyük komolyan az előkészítést, és törekedjünk a feszes időkeretet tisztelő lebonyolításra. Ugyanakkor ne feledjük: az emberek esetében az időhatékonyság kritériumát felülírja az eredményesség elve. Az eredményesség érdekében – amely nem az eltöltött idő hosszától, hanem a munka hatékonyságától és a döntéshozatal minőségétől függ – a következő szempontokra célszerű figyelni:

- Mindenki kapjon értesítést a szabályzatnak megfelelően, és kellő időben, a kollektív felkészülést lehetővé téve.
- Az értesítés tartalma: napirend, témák sorrendje, tervezett időhatárok, szünetek időpontjai. A témák sorrendjéről fontosságuk alapján döntsünk. Ne tárgyaljunk felesleges kérdéseket. Az összefoglalás és a befejezés külön napirendi pont legyen.
- Célszerű mindig ugyanabban az időpontban találkozni.
- Frissen alakult csoportok esetében szerencsés, ha gyakrabban találkoznak.
- A jó döntés feltétele a „tisztá fej”. Az együtt gondolkodás 10-12 fő részvételével tekinthető ideálisnak, e létszám fölött idegileg és szellemileg kimerítő a nézetek egyeztetése, ennek megfelelően kell tervezni a résztvevők és az értekezletek számát.



- Előre el kell dönteni, hogy ki vezeti a jegyzőkönyvet (állandóan vagy alkalmanként más és más személy).
- Tárgyi feltételek: elkülöníthető, nyugalmas, csendes, világos, jó akusztikájú, jól szellőztethető helyiség kényelmes helyekkel; szemléltetőeszközök, flipchart, vetítövászon. Fontos a jó akusztika, és egy nagy óra a falon. Olyan ülésrendet kell biztosítani, hogy mindenki lássa egymást. Szerencsés, ha van asztal, ahol lehet jegyzetelni.
- Kávé és ásványvíz álljon rendelkezésre, esetleg egyszerűen fogyasztható gyümölcs és pogácsa.

(Dr. Jenei Ágnes: Hatékony időgazdálkodás és önkormányzati kommunikáció című egyetemi jegyzete 2010. nyomán)

### 4.9.3. Lebonyolítás

Az értekezletek lebonyolítása során a levezető elnök szerepét leggyakrabban a vezető viszi. A levezető elnök hatása van az értekezletek, ülések lefolytatására alapvető: nagyrészt rajta múlik, hogy a célul tűzött eredményeket sikerül-e a tervezett időpontra elérni, vagy „elúszik”, parttalaná válik a megbeszélés. Éppen ezért célszerű tudatosan kézben tartani az értekezletek, ülések menetét, és figyelni a következő szempontok betartására:

- Ügyeljünk a pontos kezdésre.
- Törekedjünk az időterv következetes betartására.
- Törekedjünk a pontos befejezésre.
- Az ügy előterjesztőjének és a levezetőelnöknek a személye válják külön.
- Tekintsük a résztvevőket egyenrangú partnernek (amennyiben ez lehetséges), a levezetőelnök mindenki véleményét kérje ki.
- A levezetőelnök előre meghatározott időkeretet biztosítson minden hozzászólónak, és tartassa be az időkereteket.
- A levezető elnök ne nyilvánítson véleményt az értekező elején, mert ezzel befolyásolni fogja a megbeszélés alakulását.
- Egy-egy rész lezárásánál célszerű rövid részösszefoglalót tartani, majd a figyelmet a következő kérdésre irányítani. A végén teljes összefoglaló szükséges.
- Elegendő a döntéseket, a meg nem oldott problémák rendezésére vonatkozó terveket, továbbá a vitában felmerült és a későbbi értekezletek napirendjébe utalt problémákat, a feladatok felelőseit, a határidőket és a következő teendőket dokumentálni.
- A csoportdöntést megelőző vitákról ne készüljenek feljegyzések.
- Minél rövidebb és strukturáltabb a jegyzőkönyv, annál valószínűbb, hogy elolvassák.
- A legépebb jegyzőkönyvet a csoporttagok minél gyorsabban kapják meg.
- 45 percenként érdemes, maximum másfél- kétóránként célszerű, sőt feltétlenül szükséges szünetet tartani, szellőztetni, folyadékot fogyasztani.

#### 4.9.4. Értekezlet típusok

Különbéle értekezletek, megbeszélések, ülések léteznek, ezeket jellegük szerint érdemes elkülöníteni egymástól, mivel más és más eszközökkel érhetjük el az egyes esetekben az idő kézben tartását. Az alábbi tipológia Hofmeister-Tóth Ágnes és Mitev Ariel Zoltán közös, a bibliográfiában részletesen ismertetett könyvére (2007) támaszkodik.

##### Beszámoló jellegű értekezlet

A beszámoló jellegű értekezlet célja az információ továbbítása (például a vállalat új politikájának ismertetése, vezetői döntés mögött meghúzódó okok elmagyarázása), tájékoztatás, és nem vita kezdeményezése. Az ismertető érdekesebb, ha mind képileg, mind pedig a beszéd módját tekintve változatos. Ha rossz hírt kell közölni, akkor célszerű minden köntörfalazás nélkül, nyíltan, rögtön az elején elmondani, ellenkező esetben csorbát szenved a szavahihetőség. Érdemes mindig meggyőződni arról, hogy a résztvevők az üzenetet pontosan megértették-e, vagy egyáltalán nem figyeltek, és nem is érdeklődtek (például egyetlen kérdés sem hangzott el).

##### Problémát azonosító értekezlet

Problémák nélküli szervezet nem létezik. A jó vezető segít abban, hogy munkatársai a problémákat, gondokat, konfliktusokat, kérdőjeleket ne eltakarják, hanem inkább felszínre hozzák és megbeszéljék azokat. A jó vezető tudja, miként lehet elérni beosztottjainál, hogy ezekről ők maguk beszéljenek, ahelyett, hogy a vezető tenné azt. A problémaazonosító értekezleten célszerű annyi problémát felvetni, amennyit csak lehetséges (megoldás keresése nélkül). Szervezeti kultúra kérdése, hogy a résztvevők képesek-e őszintén a valós gondokról, konfliktusokról beszélni.

##### Eszmezsere (ötletgyűjtő) jellegű értekezlet

Ezt a formát gyakran hívják ötletviharnak (brainstorming). Egy felvetett probléma után a résztvevők különböző megoldási alternatívákon gondolkodnak; szabadon, egymást inspirálva, mindenféle kritika nélkül. A felvetett ötleteket érdemes jól látható helyre (például táblára, flipchartra) felírni vagy felragasztani, hogy azok az ötletelés után, vagy a későbbiekben rendszerezhetőek, csoportosíthatók legyenek. Az alkotó, kreatív, jó hangulat megteremtése alapvetően fontos az eredmény szempontjából.

##### Problémamegoldó (javaslattevő, vagy döntéshozó) értekezlet

A problémamegoldó értekezlet előfeltétele, hogy létezik egy, vagy több probléma, és azok megoldására a résztvevőkre van szükség. A vezetőnek komoly előkészületekre van szüksége a megfelelő háttéranyagok kidolgozásához, amelyek segítségével világosan meghatározza a problémát, felsorolja annak következményeit, a korábban felmerült és összegyűjtött megoldási javaslatokat, valamint minden egyéb, a döntéshez szükséges információt. A tünetek helyett célszerű a probléma lényegét, azaz az okokat megragadni, amelyeket azonban nem mindig könnyű azonosítani.

A kidolgozott megoldási alternatívák között érdemes előzetesen megállapított kritériumok alapján választani, majd pedig egyetértésben döntést kell hozni. A döntés meghozatala után hasznos kijelölni a felelősöket és azt, hogy mikorra készülnek el az egyes feladatok (ha bonyolult témáról van szó, ehhez külön végrehajtási értekezletet tartani).

#### 4.9.5. Az értekezletek struktúrája

Minél tudatosabban tervezett az értekeztet felépítése, annál valószínűbb, hogy sikerül a feszes időkeretet tartani. A **beszámoló jellegű értekezletek** jelentős részében jól hasznosítható a következő, 17. táblán szemléltetett értekezleti struktúra.

17. tábla Beszámoló jellegű értekezletek struktúrája 1.

Új téma, v. projekt	Folyamatban lévő ügyek	Lezárt ügyek
Téma megnevezése	Téma megnevezése	Téma megnevezése
<b>Feldolgozás:</b> Rövid ismertetés: kitől, honnan? célok szükséges-e dönteni? mire van szükség a döntéshez? ki hozza meg, mikorra?	<b>Feldolgozás:</b> Rövid ismertetés: felelős, státus (hol tart?), ha áll, miért áll? mi szükséges a továbblépéshez?	<b>Feldolgozás:</b> Rövid ismertetés: eredmény (kitűzött célok és eredmények összehasonlítása) értékelés
<b>Lezárás:</b> akcióterv feladatok, határidők, felelősök	<b>Lezárás:</b> akcióterv további feladatok, felelősök, határidők	<b>Lezárás:</b> tanulságok a jövőre nézve, javaslatétel esetleges változtatásokra

Forrás: Máthé Judit saját alkalmazás

A fentieket (és minden más struktúrát is) hatékonyabban tudjuk feldolgozni, ha vizuálisan is megjelenítjük a csoport számára (flipchart, vagy írható tábla, a prezentáció kevésbé javasolt, mert a fentieknek folyamatosan láthatónak kell lenni a követhetőség miatt). Jó, ha tudjuk, hogy az emberek különböző csatornákon át fogadják be az információkat: van, aki hallás, és van, aki látás útján tudja jobban követni, miről van szó. Ezért a legjobb az, ha mindkettőt lehetővé tesszük. (Gondoljunk a prezentációk eszköztárára, amely az összes érzékelési csatornát - látás/hallás/érzések- mozgósítja.) A beszámoló értekeztet menetét kiegészíthetjük (tevékenységünkötől és a helyzettől függően) az alábbiakkal is (18. tábla):

18. tábla Beszámoló jellegű értekeztet struktúrája 2.(kiegészítés)

Külső (a szervezeten kívülről érkezett) megkeresések	Belső szervezeti ügyek
Ide tartoznak azok a megkeresések, felkérések, amelyek <b>nem a szervezet alapvető működéséhez tartoznak</b> , hanem a szervezetről a külvilág felé alkotott képre vonatkoznak pl. a sajtótól bejövő kérdések (ki fog nyilatkozni, és mit?), vagy más helyekről érkezett kezdeményezések, kérdések, kérések, egy-egy rendezvényen, konferencián való felszólalás, előadás, vagy részvétel lehetősége stb.	Itt tárgyalhatjuk meg <b>a belső működésre vonatkozó ügyeket</b> , pl. szervezeti változások, szabályzók, eljárások változása, új egységek létrehozása, vagy régiéek átalakítása, ill. megszüntetése, személyzeti változások (távozások, új szakemberek érkezése) Természetesen a „szervezet” alatt az adott szervezeti egység is érthető.

Forrás: Máthé Judit saját alkalmazás

**Ötletgyűjtő értekezletek** esetében a következő, 19. tábla szerint cselekedhetünk. Egyéni vagy kiscsoportos ötletelés után minden felmerülő javaslatot írjunk fel minden résztvevő számára látható módon egy flipchartra. Az ötleteket csoportosítani, a csoportokat elnevezni is szükséges. Ha rengeteg ötlet merül fel, és sok az ötletcsoport is, kérjük meg a résztvevőket, rangsorolják azokat az általunk megadott skálán, hogy az összesített eredmények elkészítése után leszűkíthessük az ötletek körét, és érdemben csak az első ötlet vagy tízzel foglalkozhassunk. Ötletcsoport esetén az első háromra koncentráljunk a későbbiekben.

19. tábla Ötletgyűjtés gyors értékelése

Ötletek, vagy csoportjaik (név)	Pontszám (minden résztvevő értékelése, pontokkal)	Eredmény (pontok számának összege)	Végső sorrend (helyezés)
....			
....			
....			
....			

Forrás: Máthé Judit saját alkalmazás

Amikor egy adott ügyet illetően az **alternatívák összehasonlítása is cél**, sok időt takarítunk meg, ha a következő táblán szemléltetett módon járunk el. Az egyes lépések a következők. Gyűjtsük össze az alternatívákat, majd az elemzésükhöz szükséges különféle szempontokat! Az alábbi, 20. sz. táblában felsoroltaknál több szempont is lehet, de törekedjünk arra, hogy 5-nél több ne legyen. A szempontokhoz azok prioritása alapján rendeljünk értékeket 0 és 1 között (természetesen %-os arányokat is megállapíthatunk). Az értékek összege nem haladhatja meg az 1-et, illetve a 100%-ot. Az alternatívákat egyenként értékelni kell az egyes szempontok szerint, skála vagy maximált pontszám (pl. 1-10) alapján. Ezek után ki kell számolnunk az egyes alternatívák súlyozott értékét. Ez alapján már rangsorolhatjuk az egyes alternatívákat.

20. tábla

Alternatívák összehasonlításának struktúrája (példa)

Szempont és súlya/ Alternatíva	1.szempont: pl. költség- takarékoság Súly: 0,5	2.szempont: pl. kedvező hatása a helyi munkaerőpiacra Súly: 0,3	3.szempont: pl. kedvező hatása a szervezetre Súly: 0,2	Összesített érték	Alternatívák sorrendje
„A” alternatíva	8 x 0,5	3 x 0,3	4 x 0,2	5,7	3.
„B” alternatíva	6 x 0,5	5 x 0,3	7 x 0,2	6,2	1.
„C” alternatíva	5 x 0,5	9 x 0,3	9 x 0,2	7,0	1.
.....stb.					
<b>Döntés:</b>					
<b>Indoklás:</b>					

Forrás: Máthé Judit saját alkalmazás

Természetesen nem minden esetben ilyen egyszerű a végső döntés, a számértékek mellett más, külön szempontok is érvényesíthetők, és megállapíthatunk kizáró szempontokat is, vagy egy-egy szempontra vonatkozó minimum pontszámot, amely alatt szóba sem jöhet egy-egy alternatíva.

A fentiekén túl még számos, strukturált és könnyen áttekinthető témákat bemutató, ill. - követő, valamint döntési módszert alkalmazhatunk. Időgazdálkodásunk szempontjából azonban mindenképpen alapvető, hogy:

- minden résztvevő követni tudja, hol tartunk (nincsenek felesleges visszatérések a már megtárgyalt pontokhoz, és a vitákat is könnyebb kezelni, ha mindenki ugyanazokat az információkat folyamatosan látja is)
- a résztvevők még az értekezleten, a megbeszélés közben, és ne annak végén, vagy utólag kifogásolják az eljárást, újabb időt és energiát emésztve fel a vezető munkájából.

#### 4.9.6. Szereptípusok és kommunikációs kezelésük az értekezleteken

Az értekezleten folytatott egyértelmű, célirányos kommunikáció az időhatékonyság egyik kulcsa. Hogyan illeszthető ez a negyedik típushoz, amelyben – hangsúlyoztuk – a kapcsolatok fontosabbak, mint a dolgok? Hogyan érhetjük el azt, hogy az ember, társas lényként hordozott szükségletei is, és a hatékonyság is teljesüljön?

Vezetőként természetesen figyelembe vesszük a kapcsolati-kapcsolódási igényeket, időt és teret adunk azokra is. Az alábbiakban az értekezletekre szánt időkeretek sikerét veszélyeztető résztvevői típusokra hívjuk fel a figyelmet.

Az értekezletekre a résztvevők többé-kevésbé állandósult szerepkészleteiket hozzák magukkal, azokat, amelyekkel korábban sikereket értek el hasonló társas helyzetekben. A levezető elnök tehát többnyire előre tudja, hogy az adott helyzetben milyen nehezen kezelhető szereptípusok

megjelenésére számíthat. Minél tudatosabban készül ezek kezelésére, annál gördülékenyebben fog a megbeszélés előrehaladni, és annál több időt takarít meg. Az alábbiakban néhány praktikus tanácsot adunk közre a leggyakoribb szereptípusok kezelésére. Míg az „Alaposak” esetében Ken Lawson, (Nehezen kezelhető emberek, kényes szituációk, 2008) a többi gyakori szereptípust (Uralkodó, Mókamester, Hallgató) illetően Hofmeister-Tóth Ágnes és Mitev Ariel Zoltán könyvére (Üzleti kommunikáció és tárgyalástechnika, 2008.) támaszkodunk.

Az **Alapos** jól ismeri a szabályokat, és mindenkinek szereti felhívni a figyelmét, akit szabályszegésen, pontatlanságokon kap rajta. Ő az, aki az értekezleten képes megszakítani egy prezentációt, hogy rámutasson az apró pontatlanságokra. Néhány javaslat a kezelésére:

- Még a prezentáció előtt kérjük meg, hogy nézze át előadásunk anyagát. Így „elébe megyünk” észrevételeinek, egyben azt is kifejezzük, hogy elismerjük alaposágát, és adunk szakmai véleményére. Ennek köszönhetően kifogásait talán már meg sem említi a prezentáció során, de ha mégis ezt tenné, legalább nem ér bennünket készületlenül.
- Köszönjük meg, hogy figyelemmel követi prezentációnkat, ugyanakkor magyarázzuk el a hallgatóságnak, hogy ezúttal az adott kérdést áttekintően kívánjuk tárgyalni, és eltekintén a részletek „mélyfúrásban” történő megközelítésétől. Próbáljuk meg a többieket is mozgósítani kérdésekkel, és azzal is, hogy másoknak is megadjuk az esélyt a hozzászólásra.

Az **Uralkodó**, ha egyszer szót kap, nem akarja mondókáját abbahagyni. Nem feltétlenül törekszik babérokra, de könnyen lehet, hogy szereti önmagát hallgatni. Általában nincsenek jó ötletei sem. Néhány javaslat a kezelésére:

- Próbáljuk meg a többieket is mozgósítani kérdésekkel és azzal, hogy másoknak is megadjuk az esélyt a hozzászólásra.
- Semmiképp se bocsátkozzunk személyes harcba az Uralkodóval, ne hagyjuk, hogy a többiek azt lessék, hogy ki nyer, és ki veszít a vitában.
- Ne legyünk ellenségesek és ne szóljunk le minden javaslatot, ami az Uralkodótól származik.
- Ha vitatkozni kezdene velünk, ne reagáljunk agresszíven, érzelemből. Próbáljunk meg higgadtak maradni, köszönjük meg, hogy figyelemmel kíséri bennünket, jelezzük, hogy hozzászólásai az ismert tények, adatok új értelmezési lehetőségét kínálják fel, és kérdezzük meg a hallgatóságot, mi a véleményük.

A **Hallgatók** túlságosan „terepszínűek”, azaz beleolvadnak környezetükbe, ezért senki sem veszi észre őket. Lehetnek jó ötleteik, de vagy túl szégyenlősek vagy más típusú problémájuk van. A levezető elnök felelőssége, hogy szóra bírja ezt a típust is a tisztánlátás érdekében.

Néhány javaslat a kezelésére:

- Tegyük fel akár a résztvevőknek, akár a Hallgatóknak címezve olyan nyitott kérdéseket, amelyekre hosszabb választ várunk. Feltehetünk egy sor kérdést is, de azt követően egyenként ismétljük meg őket, és gyűjtsük be a válaszokat.
- Ne beszéljünk gyorsan, pattogósan a Hallgatókhoz, mivel azt támadásként élik meg. Sohasem hozzuk zavarba őket, és ne élcelődjünk zárkózottságukon.
- Különösen figyeljünk akkor, ha megszólalnak, és építsük be következő megjegyzésünkbe a véleményüket, hogy lássák, nemcsak a harsány résztvevőkre figyelünk oda, hanem rájuk is.

**A Mókamestert** sokan nem is tekintik problémásnak, hiszen nehéz kivetnivalót találni azon, hogy valaki kedves, barátságos, szórakoztató és jó humorú (kivéve, ha a csoport számára irritálóan alacsony a szórakoztatás színvonala, esetleg vulgáris, sértő kifejezéseket használ, vagy olyan mértékben akadályozza a munkát, ami az értekezleten résztvevők számára is bosszantó.)

Azonban még a legártatlanabb Mókamester is messzire vihet a tárgyalt témától azzal, hogy nem oda illő történeteket mesél, és kötelességének tekinti, hogy egyfolytában szórakoztassa a közönséget.

Néhány javaslat a kezelésére:

- Jelezzük, hogy ismerjük és értékeljük humorérzékét, örülünk annak, hogy oldja a hangulatot, miközben keményen dolgozunk. Ezzel egyidejűleg arra készítjük, hogy együttműködjön velünk.
- Ne hagyjuk, hogy mindenki belefeledkezzen a sztorikba, és elfelejtse, milyen irányban kellene haladni.
- Finoman és határozottan tereljük vissza a beszélgetést az eredeti vágányra, emlékeztetve a többieket, hogy eltértünk a tárgytól. Ha kiemeltük, mellettünk vagy a közelünkben ül, elég egy apró jelzés annak érzékeltetésére, hogy mikor „sok” a szellemes megjegyzésáradat.
- Semmiképpen se támadjuk a Mókamestert élesen vagy gúnyosan.
- Vegyük figyelembe, hogy ez a típus az értekezleten is igényli a társasági hangulatot az együttműködéshez, megváltozni nem fog, és ezt nem is várhatjuk el tőle - csupán kordában tarthatjuk.

A különböző szerepek megfelelő kezelése – még ha többlet figyelmet is kívánnak az értekezlet levezetőjétől – hozzásegíthet a célul tűzött eredmények sikeres eléréséhez és a rendelkezésre álló időkeret megtartásához, ezáltal pedig összességében az időnkkel való hatékony és eredményes gazdálkodás megvalósításához.

### **Összefoglalás: a hatékonyság megjelenése az értekezleteken**

Értekezleteink hatékonysága (figyelembe véve a kapcsolatokról iránti alapvető emberi szükségletet is) az alábbiaktól függ:

- alapos előkészítés (téma- és célorientáció megteremtése)
- a résztvevők ismerete és kezelése (várható konfliktus helyzetekre történő felkészülés)
- a célok és –amennyiben nem rutinszerű alkalommal hívtuk össze a megbeszélést - a szabályok ismertetése, és folyamatos láthatóvá tétele (flipchart vagy pinwand) annak érdekében, hogy a tárgynál maradassunk
- a felelőségek, és a döntési mechanizmus nyilvánvalóvá tétele
- a következmények ismertetése (mi történik, ha nem hozzuk meg a döntést?)
- mindenki számára könnyen nyomon követhető struktúra, és ahhoz illeszkedő vizuális eszközök használata
- az elemi szükségletekről (szünetek, friss levegő, étel-ital, mosdó használata) sohasem feledkezzünk meg.
- tervezzük és tartsuk be azt a plusz időt is, amelyet mindenképpen a társas szükségletekre fognak igénybe venni.

**Amennyiben nem feltétlenül szükséges, vagy kötelező, ne hívjunk össze értekezletet. A jó értekezlet hatékony és feltölt, a parttalan pedig elrabolja az időt és az energiát a résztvevőktől, és Öntől, a vezetőtől is.**

## 5. Életviteli tanácsok

**Emlékeztetőül:** A negyedik típusú időgazdálkodás alapelve: a sürgősség helyett a fontosságra koncentrálok, és az emberek fontosabbak, mint a dolgok. Mi következik ebből? Az emberekre koncentráljunk (magunkra, és másokra). **Hogyan figyeljünk sajátmagunkra?**

A negyedik típusú időgazdálkodásban tehát rendkívül értékes a sajátmagunk feltöltődésére szánt idő.

**Feltöltődésünk több szinten** történhet:

- **szellemi** (pl. egy jó könyv, tartalmas film, a bennünket érdeklő dolgok tanulása, izgalmas sakkparti, kártyaparti)
- **lelki** (spirituális, vagy sajátmagunk megismerésére szánt tevékenység, önfejlesztés, vallás, stb.)
- **fizikai** (sport, barkácsolás, kertben végzett munka, stb.)
- **társas - érzelmi** (a másokhoz való kapcsolódás lehetősége, közös programok barátokkal, családtagokkal, de akár kollégákkal is)

A legtöbb tevékenység, amely feltöltődésünket segíti, a fenti területekből legalább kettőt is ellát, sőt olykor mind a négy szinten fel tudunk tölteni egy bizonyos tevékenységgel. Amikor időszükében vagyunk, jól járunk, ha azokra koncentrálnak, amelyek a fentiekből egyszerre több területen is felüdülést jelentenek számunkra.

(Pl. egy családi hétvége, vagy közös sportesemény mindegyikből meríthet. Egy-egy kártyaparti v. sakkparti a szellemi és a társas igényeket is egyszerre elégíti ki. Ha a kertben dolgozunk, akkor lelki szükségletünket, hogy önmagunkkal kettesben legyünk, és egyúttal fizikai mozgásigényünket is biztosítjuk. Ugyanezt másokkal közösen is végezhetjük, és ez által társas- érzelmi feltöltődésünk is megtörténik.)

### 5.1. A napi örömeink ötlettára

Ha nem is a teljesség igényével készült az alábbi ötlet lista, bizonyára használható ötletmerítésre, és arra, hogy felkeltse az érdeklődést még több hasznos praktika iránt.

#### 5.1.1. A nap megszervezésének elvei (kezdés, folytatás, lezárás)

Vesse össze saját napját a javaslatokkal! Hol van lehetőség a napon belüli optimalizálásra?

(Dr. Jenei Ágnes: Hatékony időgazdálkodás és önkormányzati kommunikáció című egyetemi jegyzete 2010. nyomán)

##### **A nap kezdete**

1. Pozitív ráhangolódással kezdjük a napot
2. Jóízű reggeli anélkül, hogy rohanni kellene az irodába
3. Rendszeres napkezdés (azonos időpontok)
4. Áttekintem a soron következő feladatokat és a kötelező programokat
5. Nagy feladatoknál megfogalmazom a részcélokat
6. A fontos és/vagy bonyolult feladatokat a nap legaktívabb időszakára teszem



7. A kellemetlen (és kikerülhetetlen) feladatokat minél előbb elintézem
8. Megvizsgálom a napi tervet: a feladatok hosszának és prioritásának meghatározása
9. Hogyan lehetnének rövidebbek a „bemelegedés“ időszakai?
10. A bonyolult és fontos dolgokat reggel intézzük

### **A nap lefolyása**

1. Soha ne veszítsük el a dolgok feletti áttekintést
2. Valódi spontaneitás igen, impulzivitás nem
3. Arányos munkavégzési tempó, rendszeres szünetekkel
4. Építsünk be tartalék időt a tervezett határidőbe (ügyeljünk a tervezhetőségre: 50:50 szabály)
5. Fordítsuk figyelmünket gyakrabban önmagunkra, fejlesszük ki önmagunk érzékelésének képességét, lassítsunk, ha jól esne.
6. Hosszabb távú célok alapján orientálódjunk, bontsuk le ezeket havi, heti és napi egységekre
7. Ne hagyjuk figyelmen kívül a magánéletet
8. Rögzítsük külön (havonta) az egyes tevékenységeket
9. Vegyük figyelembe saját teljesítmény görbénket, beosztási görbénket és a partnerek elérhetőségét
10. Zárjuk le ésszerűen a megkezdett feladatokat.
11. Az időnek mindig csak az 50%-ára készítsünk terveket
12. A tervezést az érintettekkel együtt végezzük (munkahelyen és magánéletben egyaránt)
13. Konstruktív ellenőrzés: az elintézett dolgokat húzzuk ki és örüljünk nekik, az el nem intézetteket hozzuk át vagy hagyjuk el
14. Hagyjunk időt a feladat előkészítésére, utómunkálataira és a rutinfeladatokra
15. Aktív és hatékony delegálás
16. Tegyük lehetővé a döntések módosítását, teremtsünk újabb lehetőséget az elmaradt megbeszélésekre
17. Néha az a helyes döntés, hogy nem döntünk (vagy legalábbis nem azonnal)
18. Lehetőleg hárátsuk el a zavarokat.
19. Jegyezzük fel ötleteinket, elképzeléseinket a jövőbeni átgondolásra
20. Fogjuk össze blokkokban a hasonló tevékenységeket
21. Az ismétlődő feladatokat egyszerűsítsük, és adott esetben készítsünk hozzájuk ellenőrző listát
22. Egyeztessük a megbeszélések időpontját úgy, hogy az számunkra pozitív legyen
23. Változatosságra törekedjünk a napi és heti programban
24. Hozzunk létre egyszerűen rendben tartható irattároló rendszereket, tegyük rendbe az íróasztalt (és a PC-t is, egyértelmű, mindig gyorsan visszakereshető dokumentum elrendezést biztosítsunk)
25. Legyünk tudatában saját folyamatainknak, kezeljük magunkat
26. Biztosítsuk a feladat jó előkészítését
27. Menjünk végig blokkonként a rutinfeladatokon (sorozatgyártás)
28. Kerüljük a kiszámíthatatlan utóhatással járó cselekedeteket
29. Ellenőrizzük a tervet naponta többször
30. Szorítsuk korlátok közé az elkerülhetetlen zavarok időtartamát
31. Mindig csak „egy nyulat kergessünk“ (kerüljük a stresszt)
32. Hagyjunk naponta lehetőség szerint egy órát arra, hogy a munkatársak és a dolgozók témáival tudjunk foglalkozni
33. Tartsunk kellő időben rövid szünetet
34. Ami 2-3 percen elintézhető, azt csináljuk meg azonnal

**35. Péntekenként: tekintsük át az elmúlt, és jövő hetet (a vasárnap este is igen alkalmas erre)**

36. Biztosítsunk egy csendes ill. „kincset érő” órát

37. Nagy koncentrációt igénylő feladatokhoz vonuljunk vissza

**A nap lezárása**

1. A még el nem intézett dolgokat lehetőleg zárjuk le
2. Tekintsünk vissza és ellenőrizzük az aznapi teljesítményt
3. Tekintsük át és tervezzük meg a következő nap feladatait és megbeszéléseit
4. Készítsük elő a következő napra szükséges anyagokat
5. A munka és a szabadidő közé iktassunk be időt az áthangolódásra
6. Tudatos szabadidő kialakítás (a „semmittevés” is fontos!)

**Feladat:** Sorolja fel, vagy jelölje ki, hogy mit kíván megvalósítani a fentiekből? (gondoljon a SMART célokra, reális, vonzó célokat jelöljön meg!)

.....

### 5.1.2. A stressz csökkentésének bizonyított lehetőségei

Egy másik megközelítés a stressz csökkentését négy szempont, terület (kreativitás, belsőnkre fókuszálás, teljesítmény, kapcsolódás a természethez) alapján teszi lehetővé. A tanács: minden héten egyszer végezzük el a következő négy dolog mindegyikét:

- Tegyük bármit, amiben **kreativitásunkat** kiélhetjük (főzés, varrás, festés, barkácsolás, ill. egyéb tevékenység, amely során lehetőségünk van újítani, alkotni, a megszokott sémákon/ recepteken/ eljárásokon túllépni). Kreativitásunk ritkán tervezhető előre, de ismerjük fel legalább utólag, hogy az elmúlt héten kreatívan oldottunk meg egy-egy spontán problémát, és dicsérjük is meg magunkat ezért.
- Legyen **legalább félóránk saját magunkra**, amikor **egyetlen szerepet töltünk be, az „egyén-t”, azaz saját magunk énjét**, és kizárólag egyedül vagyunk – azaz kettesben saját magunkkal.
- Éljük meg, **tegyük próbára a saját határainkat** (fizikai tevékenység, sport - de olykor szellemi határainkat is feszegethetjük)
- **Lépjünk minél közvetlenebb kapcsolatba a természettel** (séta, vagy kocogás, biciklizés a szabad levegőn, erdőben, lakóhelyünk környékén, kirándulás, stb.), akár csak egy rövid időre is.

Vajon a fenti megközelítés az Ön szempontjából inkább elfogadható, és teljesíthető-e?

### 5.1.3. Ötletek energiaszintünk emelésére

*„Az a nap, amelyik nevetés nélkül telik el, elvesztegetett idő.”*  
(Charlie Chaplin)

1. Indítsuk pozitívan a napot!
2. „Holtidők” helyett gazdálkodjunk az „ajándékba kapott” időkel (pl. tanulás, vagy hangoskönyvek vezetés közben, egy probléma feldolgozása utazás alatt, olvasás, várakozás közben, stb.)
3. Ha rendben tartjuk munkakörnyezetünket, kevés idő megy el a keresésre.
4. Kerüljük el a pótcselekvéseket.
5. Nézzünk szembe a halogatással - és fejezzük be.
6. Mindig csak egy feladatra fókuszáljunk.

Az átfogó, bonyolult feladatokat bontsuk részekre.

Ne hagyjuk, hogy gyakran félbeszakítsanak.

7. Több elsődleges „A” típusú” feladat esetében: válasszunk legfőbb – jelenlegi - értékeink szerint.
8. Mondjunk „nem „- et (és ne mindig ugyanak a személynek).
9. Delegáljunk – és merjünk támogatást, segítséget is kérni.
10. Emberi-erőforrás fejlesztéssel nem csupán rutinfeladatokat, hanem felelősséget is delegálhatunk.
11. Gondoljuk végig, valóban szükséges-e egy adott feladatot abban a formában elvégezni (pl. értekezletet nem hívunk-e össze gyakrabban, mint kellene?)
12. A legnagyobb energiabóló: a megkezdett, és be nem fejezett dolgok.
13. A kapcsolatok ápolása (és a feltöltődésre szánt idő) fontos része a személyes eredményességnek. Biztosan Ön is ismer „energia vámpírokat”, akik csak panaszkodnak, akiknek semmi sem jó, akik a legjobb történetben is csak a negatív pontokat látják. Elegendő tíz percet, félórát eltölteni a társaságukban ahhoz, hogy kimerültnek, enerváltnak, akár tehetetlennek, vagy dühösnek is érezzük magunkat. Rájuk nincs recept, csak annyi, hogy a velük eltöltött időt a lehető legrövidebbre szorítsuk le, és ne engedjük meg magunknak, hogy hangulatukat átvegyük. Megéri!

Végigolvasva az egyes ötleteket, könnyen lehet, hogy az lesz a véleménye: alkalmazhatatlanok. Tegyen egy próbát! Azután kísérletezzen, szisztematikusan, önfegyellemmel és a reakciók elemzésével. Mindenki mást tud belőlük hasznosítani, egy azonban biztos: működnek, csak gyakorolni kell őket!

## 6. Összefoglalás:

A fentebb már többször is idézett Stephen R. Covey hangsúlyozza: a helyes cél nem az idő, hanem mindenkinek önmaga hatékony menedzselése.

### **Gondoljunk az órára és az iránytűre:**

Az iránytű a helyes irányt mutatja meg (a jövő).

Az óra a pontos időt jelzi (a jelen, a pillanat).

Mindkettő szükséges életünkben, és mindkettőt másra használjuk.

Ha nem a megfelelő irány (életcélunknak megfelelő, értékeink, és szerepeinknek megfelelő céljaink) felé indulunk el, bármilyen gyorsan is megyünk, sosem jutunk el oda, ahová érkezni szeretnénk.

Akkor érezzük, hogy mi uraljuk az eseményeket, hogy a mi kezünkben van az irányítás, amikor:

- meghatározzuk vezérlő értékeinket (iránytű)
- kitűzzük céljainkat, (iránytű)
- céljainkat elősegítő teendőket tervezünk (iránytű)
- és mindezt nyomon követhetően feladatlistákba írjuk, és ellenőrizzük. (óra)

A fentiekben olvasottakkal – legalábbis elméletben – bizonyára Ön is egyetért. A kérdés azonban inkább az, hogyan tudja mindezt elérni?

Mindannyian hatalmas erőforrásokat tudunk magunkban mozgósítani, ha számunkra fontos célokat akarunk elérni. Ezek közé az erőforrások közé tartozik a kreativitás, önmagunk érdekeinek és értékeinek képviselője, és számos eszköz, melyet vezetőként is, és magánéletünkben is tudunk használni. Ilyenek pl. a delegálás, a motiválás, és mások fejlesztése is, melyeknek köszönhetően feladataink egy részét más is elvégezheti, és nem csupán a hivatali munka területén (gondoljunk a családban működtetett munkamegosztásokra is). Kommunikációnk fejlesztése lehetővé teszi azt is, hogy kiküszöböljük a feleslegesen ismétlődő (javítás, feladat újra elmagyarázása, félreértések tisztázása) teendőket, és a konfliktusokkal is eredményesebben bánjunk.

Fontos azonban, hogy megtanuljunk, és merjünk is másoktól segítséget, támogatást kérni.

**Személyes eredményességünk (és időgazdálkodásunk) számos más, a vezetői munkában alapvető kompetenciával is összefügg.** Foglaljuk össze ismét, melyek ezek?

**Delegálás:** „Jobb, ha a helyes munkát csináljuk, mint az, ha egy munkát helyesen csinálunk!”

Fontos, hogy amikor új/nagyobb/több feladatot és felelősséget delegálunk valakire, akkor munkatársai is fogadják el megváltozott szerepét, döntési jogkörét is. Környezete is el kell, hogy fogadja őt új szerepében. Ezt vezetőként nekünk kell a többi kolléga felé kommunikálni – személyesen.

**Mások fejlesztése** annak érdekében, hogy nyugodtan delegálhassunk és megfelelően elvégzett munkát kapjunk vissza.

**Motiválás:** Feladattal, nagyobb felelősségkörrel ösztönözni is tudunk másokat a magasabb szintű munkavégzésre – feltéve, ha jól mérjük fel, ki mivel motiválható, milyen hosszú-, közép-, és rövid

távú terve van saját fejlődése érdekében. Ha a kiadott feladatokat módunk van a másik fél (a motiválandó munkatárs) jövőbeni vágyaihoz, karrierterveihez illeszteni, ő is jobb munkát fog végezni.

**Kommunikáció:** Az eredményes kommunikáció számos félreértést (ezen belül konfliktust is, és nem megfelelően elvégzett, vagy feleslegesen elvégzett munkát is) megelőz. Győződjünk meg ellenőrző kérdésekkel arról, hogy mások pontosan értették, amit mondtunk, amit kértünk tőlük, vagy amire utasítottuk őket.

**Konfliktuskezelés:** A nem kezelt munkahelyi (és magán) konfliktusok életünk nagy energia rablói, akár köztünk és mások között, akár a közvetlen környezetünkben élők, dolgozók között zajlanak. Mi magunk is túl sokat foglalkozunk konfliktusainkkal, és a mások közötti konfliktusok is lassítják, vagy éppen megakadályozzák a munkavégzést. Amikor mások konfliktusait eredményesen kezeljük, valójában eltávolítjuk azoknak az akadályoknak jelentős részét, amelyek teljesítésük útjában állnak.

**Stressz kezelés:** Számos stresszkeltő tényezőt ismerünk. A legmagasabb azonban akkor a stressz szintünk, ha folyamatosan úgy érezzük, életünket nem mi irányítjuk, hanem csak úgy „történnék velünk” a dolgok, amikor nem tudjuk, hogy mi miért történik, és miért pont velünk? Ha értékeink és tetteink egy irányba mutatnak, az értéken alapuló tervezés és életvitel hatására biztonságérzetünk nő. Nem külső nyomásra, akaratunk ellenére zajlik a dolgok többsége, hanem mi tesszük meg azokat, tudatos választás alapján, vezérlő értékeinket szem előtt tartva (gyakorta nem kis önfegyelemmel, amelyre minden pillanatban büszkék is lehetünk).

**Szervezés és tervezés:** ha megtanultuk saját terveinket egyrészt strukturáltan, másrészt a fő prioritásaink köré szervezni, és mindezt hetente gyakoroljuk is, munkánk és mások munkájának szervezése már ismerős feladat lesz. Csupán az szükséges, hogy az egyes projektek, azon belül a feladatok rendszerét a céloknak és a prioritásoknak megfelelően átlássuk, és így ütemezzük.

**Cél- és eredmény orientáció:** ha már kezdetben látjuk, világosan és érthetően tűzzük ki a célokat személyes- és szakmai életünkben is, ha vizionáljuk is az eredményt, sikerrel járunk. A kitűzött célok és az eredmények összevetése pedig számos következtetésre, a jövőben beépíthető tanulságra is alkalmat ad. A legfontosabb, amit ennek érdekében tehetünk: a körülmények, mások, azaz a külső dolgok helyett magunkban keressük meg azt tényezőt, magatartást, hozzáállást, amelyen változtatni szeretnénk.

Amikor életünket legbelső alapértékeinkkel hangoljuk össze, harmóniába kerülünk önmagunkkal.

### **Mi szükséges ahhoz, hogy eredménnyel mozgósítsuk erőforrásainkat?**

1. Vezérlő értékeink tudatosítása
2. Szerepeink tudatos számba vétele (a munka- és a magánélet területén)
3. Az egyes szerepeinkhez tartozó, és alapértékeinknek megfelelő hosszú távú céljaink kijelölése, és lebontása közép-, majd rövid távú célokra.
4. Tevékenységünk tervezése a fentieknek megfelelően **HETI** formában (melyet a szervezés érdekében napokra is lebontunk, de valójában a heti tervet- és cselekvéseket teljesítjük).

**Életünket tetteinkben éljük meg. Tetteink döntő részét tervezni is tudjuk. Terveinket céljainkhoz rendelhetjük.**

*„Élni annyit jelent, mint tettekben, érzésekben, gondolatokban megélni az életet. Ez a tapasztalás az időben történik, így végső soron az idő a legszűkösebb erőforrásunk....Épp ezért a leglényegesebb döntéseink közé tartozik, hogy mire szánjuk és mire szenteljük az időnket.”*

Csíkszentmihályi Mihály

*Az élet nem egy rohanás, hanem egy célba lövészet. Nem a megtakarított idő számít, hanem az a képesség, hogy a célba találjál.”*

Susanna Tamaro

## 7. Ajánlott szakirodalom

- 1) Allen, David: Intézz el mindent! (2010)
- 2) Covey, Stephen R.: A kiemelkedően sikeres emberek 7 szokása (1999)
- 3) Covey, Stephen R.: A 8. szokás (2010)
- 4) Covey-Merrill: Először a fontosat! (2008)
- 5) Lakein, Alan: Hogyan gazdálkodjunk időnkkel és életünkkel? (1995)
- 6) Smith, Hyrum: A sikeres időgazdálkodás és életvitel 10 természettörvénye (1996)
- 7) Smith, Hyrum: A modern gladiátor (2006)
- 8) Smith, Hyrum: Ami igazán számít (2008)
- 9) Tracy, Brian: Személyes hatékonyság (2007)
- 10) Tracy, Brian: Maximális teljesítmény (1999)

**(Fentiek a Bagolyvár Könyvkiadó gondozásában jelentek meg.)**

- 11) Forsyth, Patrick : Hatékony időgazdálkodás (Manager Könyvkiadó,2008)
- 12) Hofmeister-Tóth Ágnes - Mitev Ariel Zoltán: Üzleti kommunikáció és tárgyalástechnika (Akadémia Kiadó,2007)
- 13) Lawson, Ken: Nehezen kezelhető emberek, kényes szituációk (Lyra Könyvkiadó, 1998)
- 14) Linkemer, B.: A jó értekezlet titka (Park Kiadó 1997)
- 15) Sherman, J.R.: A halogatás leküzdése ( Park Kiadó 1998)

## Hivatkozott irodalmak jegyzéke

- 1) Covey, Stephen R. A kiemelkedően sikeres emberek 7 szokása. Az önfejlesztés kézikönyve. (Bagolyvár Könyvkiadó 2004)
- 2) Forsyth, Patrick: Hatékony időgazdálkodás (Manager Könyvkiadó 2008).
- 3) Hofmeister-Tóth Ágnes – Mitev Ariel Zoltán: Üzleti kommunikáció és tárgyalástechnika, (Akadémia Könyvkiadó 2007)
- 4) Jenei Ágnes, Dr.: Hatékony időgazdálkodás és önkormányzati kommunikáció (egyetemi jegyzet, Corvinus Egyetem, 2010)
- 5) Lawson, Ken: Nehezen kezelhető emberek, kényes szituációk (Alexandra Kiadó 2008)
- 6) Máthé Judit: Vezetőképzés (Kézirat 2009)
- 7) Seiwert, Lothar J.: Az időgazdálkodás ABC-je (Közgazdasági és Jogi Kiadó 1990)
  
- 8) Smith, Hyrum: A sikeres időgazdálkodás és életvitel 10 természettörvénye (Bagolyvár Kiadó 1996)
- 9) Peter Dürschmidt – Joachim Koblitz – Marco Mencke – Andrea Rolofs – Konrad Rump – Susanne Schramm – Jochen Strasmann: Trénerok kézikönyve. (Z-PRESS Kiadó 2008)

Nemzeti Közszoigálati Egyetem

Postacím: 1581 Budapest, Pf.: 15.  
Cím: 1101 Bp., Hungária krt. 9-11.,  
Telefon: +36(1)432-9000  
Web: [www.uni-nke.hu](http://www.uni-nke.hu)

Nemzeti Fejlesztési Ügynökség  
[www.ujszecsenyiterv.gov.hu](http://www.ujszecsenyiterv.gov.hu)  
06 40 638 638



A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg.