



Kovács Gábor¹

Az idő sodrában – a hatékony vezetői időgazdálkodás jó gyakorlatai

Tisztelt Vezérőrnagy úr, kedves Béla! Születésnapod alkalmával nagy szeretettel köszöntelek, és kérek, engedd meg, hogy egy rövid tanulmánnyal tegyem emlékeztetéssé e jeles eseményt, a 70. születésnapodat. Isten éltesen jó egészségben, boldogságban!

Bevezetés

Bizonyára sokan látták a *Lopott idő* című filmet,² amelyben az emberek alkarján egy, az időt visszafelé számláló szerkezet mérte az egyén életéből a még rendelkezésére álló időt. Ennek az időnek azonban az a sajátos természete volt, hogy nemcsak fogyott, hanem gyarapítani is lehetett, vásárlás vagy akár lopás útján. A film szereplői szerencsés helyzetben voltak, de a valós világ nem így működik.

Az idővel kapcsolatosan majdnem mindent tudunk, de igazából nem sokan gondolkodnak el azon, hogy a rendelkezésükre álló életidőt hogyan, milyen módon, mennyire hatékonyan használják ki.

Az idő önmagában nem tartalmazza annak a garanciáját, hogy minket fog szolgálni. Az idő csupán a rendelkezésünkre áll, ezt követően már csak rajtunk múlik, hogy hogyan és mennyire hatékonyan használjuk fel. A mi dolgunk megtanulni, hogy hogyan nyerjük ki a lehető legtöbbet az életünkben rendelkezésünkre álló percekből, órákból, napokból, hetekből, hónapokból és évekből.

Neked, Vezérőrnagy Úr, ez sikerült, a 70. születésnapodon mi mindannyian elismeréssel vesszük számba azt, hogy az életutadon megannyi kihívásnak tudtál megfelelni, túl vagy sok sikeres próbatételen, temérdek akadály leküzdésén, elérve a kitűzött célokat, számos eredményt mondhatsz a magadénak.

¹ Nemzeti Közszerzői Egyetem Rendészettudományi Kar Rendészeti Vezetéstudományi Tanszék, tanszékvezető egyetemi tanár; r. dandártábornok.

² 20th Century Fox Regency: *Lopott idő (In time)*, 2011.

Vezetőktől gyakran halljuk azt a kifogást, hogy nincs rá időm. Sem erre, sem arra nem érek rá, sajnos most erre nincs időm. Ugyanakkor ha figyelmesen szemléljük a környezetünket, az ott dolgozó munkatársakat, vezetőket, magunk között is látunk olyanokat, akik ugyanabban a rendelkezésre álló időben többszörösen nagyobb teljesítményt nyújtanak, mint azok a társaink, akik az idejüket kevésbé hatékonyan használják fel. Vezetői elvárás, hogy meg kell tanulnunk az időnkkel gazdálkodni, minden percet hatékonyan fel kell használni ahhoz, hogy sikeres és teljes legyen az életünk – megtartva a munka, a szabadidő, a pihenés egységét –, boldogságban, barátságban, szeretetben élhessünk, neveljük családtagjainkat, a munkánk által hasznos polgárai legyünk a munkahelyi közösségünknek és ezzel együtt a hazánknak.

Ahhoz, hogy hatékonyan gazdálkodjunk az időnkkel, elsősorban önmagunknak kell számot adni arról, hogy mit akarunk valójában az élettől. Mivel szeretnénk foglalkozni, mi legyen a szakmánk, hivatásunk, mi a célunk az életben, hová kívánunk eljutni, milyen családot szeretnénk, mekkora jövedelmet tervezünk magunknak elérni. Ha ezeket jól átgondoltuk, akkor kell az időnket úgy beosztani, hogy ezek a célok prioritások legyenek, de realitásuk miatt teljesíteni is tudjuk őket, az életidőnket rá tudjuk szánni ezen feladatok megvalósítására.

Az idő értelmezésének dimenziói

Egy sajátos felfogás szerint az időnek két dimenziója van. Maga az idő, a percek, az órák, valamint az az energia, amelyet felhasználunk az időnk és a tevékenységünk során. Az időnkkel bölcsen kell gazdálkodnunk, ugyanúgy, mint az energiával is. Legyünk megfontoltak, gondoljuk át alaposan, mit teszünk, hiszen az idő és az energia is korlátozottan áll a rendelkezésünkre, ezért elemi érdekünk, hogy jól gazdálkodjunk ezekkel.

Azt gondolhatjuk vagy mondhatjuk, hogy az időt nem lehet megvenni, nem lehet időt előállítani, és nem is tudjuk az időt elraktározni és az elmulasztott időt a jövőben felhasználni. Az idő önmagában is telik, akkor is, amikor gyakorlatilag semmit nem csinálunk. A nap ugyanúgy eltelik lustálkodással, mint megfeszített munkával, csak a nap eredménye nem mindegy. Használjuk fel tehát időnket hasznosan, életcéljaink megvalósítása érdekében! Egyéni érdekünk, hogy meg kell tanulnunk gazdálkodni az időnkkel.

Korábban említettem, hogy időt nem lehet venni. Ez azonban önmagában így nem igaz, hiszen ha elegendő pénzünk van, akkor bizonyos mennyiségű időt tudunk vásárolni azzal, hogy mentesítjük magunkat az egyes feladatok elvégzése alól. Ha automata mosógépet vásárolunk, akkor ezzel a beruházással időt vásároltunk önmagunk számára, hiszen mosáskor nem kell a mosógép mellett állni,



a gép elvégzi helyettünk a mosást. Ez alatt az idő alatt – kedvünk szerint – valamilyen más, hasznos tevékenységgel foglalkozhatunk.

Vezetőként munkatársaink is segítséget nyújthatnak abban, hogy a számunkra rendelkezésre álló időt megsokszorozzuk, munkatársaink segítségével, munkájukon keresztül hatékonyabb munkát tudunk elvégezni egységnyi idő alatt.

Azt mondjuk, nem lehet időt előállítani, ugyanakkor ha hatékony munkamódszerekkel, csapatban, a feladatokat felosztva dolgozunk, és felhasználjuk a technikai vívmányokat, rengeteg időt takaríthatunk meg önmagunk és munkatársaink számára, de ezzel együtt az adott feladatot is jó minőségben végezzük el.

Számtalan módja van annak is, hogy a mi időnkből valamennyit elraktározunk a jövő számára. Ennek számos lehetősége van, amelynek egyik eleme a tanulás, az önképzés, az önfejlesztés lehet, hiszen ha jól képzettek vagyunk és ismerjük az idő természetét, akkor megállapíthatjuk, hogy felkészülten sokkal hatékonyabban tudunk dolgozni a jövőben, így munkaidőt takarítunk meg önmagunk és munkatársaink számára is. A tanulás tehát mindig hasznos befektetés.

Az idő négy leggyakoribb ellensége

A halogatás

A halogatás egy olyan rossz szokás, amelytől meg kell szabadulnunk, ha értelmesen akarunk gazdálkodni az időnkkal és a saját előnyünkre szeretnénk használni a rendelkezésre álló energiánkat.

Általában azért halogatunk valamit, mert abban a pillanatban nincs időnk a feladat elvégzésére. Azt gondoljuk persze, hogy később úgymint majd elegendő időnk, és akkor majd elvégezzük a feladatot. Régi, de igaz az a mondás, hogy *a tett halála a késlekedés* – a halogatás. A legtöbb ember előtt nem a feladat nehézsége a legfontosabb akadály, hanem a feladatok elkezdésének és elvégzésének halogatása. Az emberi természet jellemzője, hogy hajlamosak vagyunk arra, hogy komoly és merész terveket gondoljunk ki, de amikor a megvalósítás kezdetéhez érünk, akkor elhalasztjuk a dolgot, előbb csak holnapig, majd napokig, amelyből hetek és hónapok lehetnek, és minden bizonnyal lesznek is.

Mi lehet a halogatás elleni egyetlen gyógyír? A határozottság és az elszántság, amelynek első lépése, hogy mielőtt a feladat elhalasztása mellett döntenénk, néhány percben gondoljuk át, hogy mit kell tennünk, s ez azt a felismerést adja számunkra, hogy azonnal el tudjuk dönteni, mikor fogjuk elvégezni azt a bizonyos feladatot. A határozatlanság ellen az a módszer válik be a leghatékonyab-

ban, hogy mielőtt a halogatás mellett döntünk, meghatározzuk azt a pontos időpontot, amikor a feladatot elkezdjük. Ezzel a módszerrel órákat, napokat, heteket takarítunk meg. Ennek a technikának az elsajátításához célszerű használni az 5 másodperces döntés technikáját (ROBBINS 2019).

Tehát dönthetünk úgy, hogy azonnal cselekszünk – általában ez a leg-helyesebb és legeredményesebb –, azonban ha későbbre ütemezzük a végrehajtást, és az időpontot önmagunktól szeretnénk kikényszeríteni, akkor pontosan meg kell határoznunk önmagunk számára a feladat határidejét. Így sokkal könnyebb belevágnunk egy-egy feladatba.

Esetenként előfordulhat az is, hogy – haladékot adva önmagunknak – később szeretnénk elkezdeni a feladatot, de a tapasztalat arra tanít bennünket, hogy később sem lesz több időnk az adott feladat végrehajtására. Vágjunk hát bele!

A kifogások keresése

A második legnagyobb ellenségünk a halogatás mellett az, hogy mindig kifogást keresünk arra, miért nem tudjuk elkezdeni a feladatot. Hiába születnek meg a szép és hasznos tervek, a realitás az, hogy ezek legtöbbször megvalósíthatatlan marad. Jó példa lehet erre az 5 másodperces döntés technikájának alkalmazása, amely szerint ha valamit el akarunk dönteni, ha valamit el akarunk kezdeni, bele akarunk vágni, akkor az ötlettől számított 5 másodpercen belül álljunk neki, mert ha ezt elmulasztjuk, akkor a kigondolt tervből nem sok valósul meg.

Önmagunk felmentése

A harmadik legnagyobb ellenségünk, hogy önmagunknak felmentést kívánunk adni a feladat teljesítése alól. Sokkal több időt fordítunk arra, hogy önmagunknak vagy másoknak megmagyarázzuk, miért nem tudunk most belekezdeni valamibe, miért nincs elég időnk valamihez.

Befejezetlen dolgok

A negyedik legnagyobb probléma, hogy nem fejezzük be az elkezdett dolgokat. Vezetőként és beosztottként is nap mint nap találkozunk olyan feladattal, amely nincs befejezve, amelynek „súlya” tovább nyomasztja a dolgozót. Az érett gondolkodású munkatársak felismerik ezt a súlyos terhet, ezért törekednek arra,



hogy amit elkezdtek, azt fejezzék is be, lehetőleg ne hagyják félbe a dolgokat (UPDEGRAFF 2002, 18–23.).

Idő- és energiapazarló eljárás, amikor több dologgal foglalkozunk egyszerre, és gyakorlatilag egyiket sem tudjuk befejezni. Törekedjünk arra, hogy feladatainkat befejezzük, hiszen ha félretesszük a munkánkat, és csak napokkal vagy hetekkel később vesszük ismét újra elő, az plusz energiaráfordítást igényel, hiszen újra fel kell elevenítenünk az előzményeket.

Örökös vezetői dilemma, hogy várjunk-e addig a feladatvégrehajrással, ameddig minden adat a rendelkezésünkre áll annak sikeres megvalósításához, vagy a rendelkezésre álló adatok nagy részének birtokában fejezzük be munkánkat, és alkalomadtán egészítsük csak ki az újonnan rendelkezésünkre álló adatokkal. Vezetői jó tanács, hogy amit lehet, igyekezzünk befejezni, ne hagyjunk befejezetlenül, esetleg félig, háromnegyedig kész dolgokat.

Az idővel való gazdálkodás

A vezetői időgazdálkodás jó gyakorlata

Vezetőként hogyan gazdálkodjunk az időnkkel és az életünkkel? A vezetői időgazdálkodás jó gyakorlatára olvashatunk most példákat. Minden vezető eldöntheti, hogy milyen vezetői munkamódszert alkalmaz. A hatékony időgazdálkodás ott kezdődik, hogy az elménkben és a környezetünkben is rendet tartunk (ez nemcsak az irodai rendre, hanem az életvitelünkre is vonatkozik). A kialakított rend, a rendszer biztosítja, hogy ha elkezdjük a munkát, akkor minden szükséges rendelkezésünkre álló dolog, anyag elérhető közelségben van az asztalunkon, így nem kell semmit keresgélni, hanem minden kéznél van. Tartsunk rendet magunk körül, ugyanezt követeljük meg a munkatársainktól is. Azzal nagyon sok időt tudunk megtakarítani, hogy semmit nem kell keresgélni, minden anyag könnyen elérhető, hiszen ha mindent mindig a helyére teszünk, onnan elő is vehetjük.

Vezetőként vagy beosztottként néha nem vagyunk teljesen urai a saját időnknek, hiszen megbeszéléseken, értekezleteken kell részt vennünk, utaznunk kell, konferenciákon kell szereplnünk előadóként vagy esetleg hallgatóként is meg kell jelennünk. Ezek a dolgok mind-mint időt igényelnek, jobb esetben a munkaidőnk, rosszabb esetben pedig a szabadidőnk.

Igyekezzünk tehát minden feladatot munkaidőben végrehajtani, ezt népszerűsítsük munkatársaink körében is, magunk is ez alapján végezzük el a munkánkat. Természetesen ez alól a szabály alól is lehet kivétel, hiszen egy sürgős feladat mindig közbejöhet, amelyet csak munkaidőn kívül tudunk elvégezni, hogy a határidőt be tudjuk tartani.

Ha ügyesek vagyunk, és vezetői munkaidőnkkel jól akarunk gazdálkodni, akkor több módszert tudunk alkalmazni. Az egyik ilyen a feladatok osztályozása. Ez a módszer a vezetés- és szervezélméletben nem ismeretlen, lényege az, hogy készítsünk feladatlistát a kapott feladatok felsorolásával, majd azt követően lássunk hozzá azok osztályozásához.

Számos kezdő vezető – és még több kezdő beosztott is – elköveti azt a hibát, hogy a feladatok sorrendjének az elején kezdi el a megvalósítást, nem gondolva arra, hogy a fontosság és sürgősség alapján elvégzett osztályozást végrehajtsa. E módszer alkalmazása nagymértékben megkönnyíti az időnk hatékony felhasználását, a feladatok pontos és időben történő végrehajtását, az előre gondolkodást.

Hogyan osztályozhatjuk a végrehajtandó feladatainkat? Az ösztönös vezető is a sürgős és fontos dolgokkal foglalkozik, azokat próbálja megoldani. Ezek lehetnek például az azonnali intézkedést kiváltó cselekmények, a határidős munkák, a fontos problémák, a vezető által tartott különböző eligazítások és feladat-szabások. Minden olyan feladat, amely a munkavégzés folyamatossága vagy a szervezet működésének szempontjából fontos és kiemelt.

Az osztályozás második eleme a fontos, de nem sürgős feladatok csoportjának kialakítása. Ezek lehetnek különböző, a jövővel kapcsolatos tervek elkészítése, a munkatársak motiválása, új lehetőségek és kapcsolatok építése, általában azon feladatok elvégzése, amelyek a jövőbe mutatnak.

A harmadik csoportba a fontos, de nem sürgős feladatok tartoznak. Ilyenek lehetnek az olyan váratlan dolgok, mint egy telefonhívás, egy-egy váratlan, de fontos vendég érkezése, esetleg a vezetőnk által tartott váratlan eligazítás, megbeszélés, feladatszabás. Ezek a legnagyobb mértékben időigényes tevékenységek, amelyek elől nehéz egy vezetőnek kitérni. Sajnos a munkaidőnk egy részét ezek a váratlan események emésztik fel (Kovács 2018, 159.).

Az osztályozás negyedik – egyben utolsó – eleme a nem fontos és nem sürgős feladataink kezelése, sorrendbe állítása. Ezek a dolgok valójában várhatnak arra, hogy elintézzük őket, mint látjuk, nem sürgősök és nem fontosak, esetenként mégis végre kell hajtánunk, hiszen a munkavégzésünk eredményessége múlhat ezeken. Ilyen lehet például a kapcsolati tőkénk építése, amikor felhívjuk telefonon az ismerőseinket, barátainkat, munkatársainkat, szervezzük a magánéletünket vagy egyéb ügyekben egyeztetünk, és minden olyan ügy, amely nincs közvetlen kihatással a napi munkavégzésünkre, de mégis fontos, hogy ezeket is elvégezzük.

A feladatok közötti sorrend meghatározása – mint azt az előzőekben említettem – nagyon fontos feladat. Ha feladatlistát készítünk, akkor az általunk elvégzett osztályozást jelenítsük is meg a feladat mellett. Ezeket a jelzéseket megtehetjük betűjelzésekkel és az azon belüli számozással. Például a legfontosabb feladatok között, amelyeket „A”-val jelölünk, sorszámozással döntjük el, hogy melyikkel foglalkozunk először, másodsor, harmadszor és így tovább.



A „B” a „C” a „D” stb. betűkkel jelzett feladatcsoportok között is elvégezhetjük ezt a kategorizálást. Minden feladatot pontosan határoljunk be. Az osztályozás alapja a sürgősségi és a fontossági dimenziók legyenek.

Természetesen betűjelzések helyett használhatunk színjelzéseket is. Például ha digitális naptárt használunk vagy digitális eszközön dolgozunk, akkor az egyes feladatok osztályozásának számtalan lehetősége van ezen kívül is.

Önmagunk megsokszorozása, a feladatok delegálása

Sajnos a rendelkezésünkre álló idő véges. Gyakran érezhetjük, hogy minden feladatot végre tudunk hajtani, gátat csak a rendelkezésünkre álló idő szab, amelyből napról napra kevesebb van, hiszen folyamatosan fogy, ezért amennyi időnk még van, azt a lehető leghasznosabban kell felhasználnunk.

Korábban már volt róla szó, hogy életidőt nem tudunk vásárolni, de meg tudjuk magunkat sokszorozni. Egy időben több helyen is tudunk lenni, és több feladatot is el tudunk végezni egyszerre. Ennek a képtelen helyzetnek a titka a modern technikai eszközök alkalmazásában rejlik. Ha például egy előadást tartunk, és arról felvétel készül, amelyet kiteszünk a világhálóra, akkor már meg is sokszoroztuk magunkat, hiszen az előadásunk mindenki számára, minden időpontban elérhető, függetlenül attól, hogy mi éppen abban a pillanatban mivel foglalkozunk.

Vannak más technikai eszközök is, például a videókonferencia-rendszerek és más applikációk, amelyekkel időt spórolhatunk. Ha értekezletet tartunk, és jól működő videókonferencia-rendszerrel rendelkezünk, akkor rengeteg időt megtakaríthatunk önmagunk és a munkatársaink számára is, hiszen már magára a konferenciára való oda- és visszautazás ideje is jelentős megtakarítást biztosít számukra. Időszakonként (legalább havonta egyszer) persze iktassunk be személyes megbeszéléseket is.

Vezetőként egy szervezetben a munkatársaink is segítik feladataink elvégzését. Munkatársainkat úgy kell felkészíteni, hogy érdemben is helyettesíteni tudjanak bennünket, valamint az útmutatásaink alapján egyes feladatokat önállóan is el tudjanak végezni. Később ezek a feladatok rutinná válnak, és ha sikerül egy jól összecsiszolódot munkatársi közösséget létrehozni, akkor egy idő után már csak annyiban is kimerülhet a vezetői utasítás, hogy munkatársunk a szokásos módon készítse el az anyagot, és azt terjessze fel jóváhagyásra.

De kit is válasszunk ki egy-egy feladat végrehajtására, kinek delegáljuk a feladatot? Milyen módszert alkalmazunk annak érdekében, hogy a feladat határidőre, jó minőségben, az általunk megkövetelt elvárásoknak megfelelően legyen végrehajtván?

A feladatok delegálásánál a legfontosabb mozzanat az adott feladat, a munka elvégzésére képes személy megtalálása és kiválasztása. Ha szerencsések vagyunk, és a korábbi időszakban jól felkészítettük munkatársainkat, akkor ők megfelelő felkészítés és útmutatás mellett képesek az általunk átruházott feladat végrehajtására. Amikor egy feladatot valakire delegálunk, a legfontosabb dolog az, hogy a munkavégzésbe bevont személy pontosan és jól érti-e az általunk meghatározott feladatot. Ennek érdekében építsünk ki olyan munkahelyi légkört, amely lehetővé teszi, hogy a munkatársunknak legyen lehetősége a visszakerdezésre, és pontosan meg tudja érteni a feladat végrehajtásának minden követelményét, elemét és mozzanatát. Ezt követően győződjünk meg róla, hogy munkatársunk pontosan érti a feladatot, tudassuk vele, hogy bízunk benne, és azzal, hogy ezt a feladatot jó minőségben elvégzi, a mi szervezetünknek és nekünk segít, ezzel önmagát is előnybe helyezi, és egy-egy sikeresen végrehajtott feladat után az önbecsülése is jelentősen növekszik (JOSEPHS 1992, 90–91.).

A feladatszabás fontos mozzanata a határidők közös meghatározása, hiszen nemcsak mi szabunk feladatot a munkatársainknak, hanem az önálló munkakörükből adódó feladataikat is el kell végezniük. Vezetőként legyünk tisztában ezzel a ténnyel, ezért a határidőket úgy állapítsuk meg, hogy azok teljesíthetők legyenek.

Kezdetől tudatosítsuk munkatársainkkal azt, hogy a feladat végrehajtását folyamatosan figyelemmel kísérjük. Minden segítséget megadunk a számukra, minden új körülményről tájékoztatjuk őket, és lehetőséget biztosítunk arra, hogy probléma esetén megkeressenek bennünket.

Minden munkatársunk tevékenységét kísérjük folyamatosan figyelemmel, és állapotunk meg abban is, hogy időről időre közösen áttekintjük a munka előrehaladását. Jó és elfogadott vezetői gyakorlat, ha a feladat elején, közepén és a vége felé rövid beszámolóra kötelezzük a munkatársunkat annak érdekében, hogy tájékozódjunk az adott feladat készenléti állapotáról. Ez a módszer a munkatárs és a vezető megnyugvását is szolgálja. A munkatársunk megnyugodhat, hiszen azzal, hogy bemutatja munkájának részeredményeit, biztos lehet abban, hogy jó irányban tevékenykedik, munkája megfelel a vezetője elvárásainak. Másfelől a vezető is megnyugszik, hiszen tudja, hogy a munkatársa munkavégzése rendben halad, és az határidőre készen lesz.

Ha kész a feladat, és már csak az „utolsó simítások” vannak hátra, akkor – a modern kor igényeinek megfelelően – digitálisan kérjük be az anyagot, és a saját számítástechnikai eszközünkön ellenőrizzük, korrekciójával jelölve a szövegben javasolt módosításokat, és ha szükséges, akkor rövid írásbeli megjegyzésekkel egészítsük ki. Ezt követően a munkatársunkkal együtt tekintsük át a bejegyzéseinket, kérjük őt arra, hogy a szükséges javításokat végezze el. Ezt követően még egyszer ellenőrizzük a leadásra kész munkát.



A vezetői folyamat egyik legfontosabb, de gyakran elhanyagolt eleme az értékelés. Minden feladatvégrehajtás után röviden értékeljük munkatársunk tevékenységét, kiemelve az általa végzett munka jelentőségét és azt, hogy mennyire segítette a vezető és a szervezet munkáját. Hangsúlyozzuk, hogy a munka elvégzésével ő is sokat fejlődött, természetesen ha szükséges, akkor néhány kritikai észrevételt is tegyünk, de úgy, hogy az mindenképpen építő jellegű legyen, és a dolgozó munkavégzésének fejlődését szolgálja. Végül pedig köszönjük meg a feladat végrehajtását.

Zárógondolatok

Tisztelt Olvasó, az idő mindenki számára relatív, az életidőnket és azon belül a munkaidőnket igyekezzünk minél hasznosabban kihasználni, ez nemcsak a saját érdekünk, hanem szervezeti közös érdek is. Az imént néhány jó gyakorlatról olvashattak, kérem, gondolkodjanak el az itt leírtakon, és tekintsék példának Blaskó vezérőrnagy úr munkásságát, aki – az elért eredményei tükrében – hatékonyan használja fel az idejét!

Irodalomjegyzék

- JOSEPHS, Ray (1992): *Időgazdálkodás vezetőknek*. Budapest, Bagolyvár.
- KOVÁCS Gábor (2018): *A rendészeti szervezetekben lejátszódó vezetési folyamatok*. Budapest, Dialóg Campus.
- ROBBINS, Mel (2019): *Az 5 másodperces szabály*. Budapest, Édesvíz.
- UPDEGRAFF, Robert R. (2002): *Idő, amire szükségünk van*. Budapest, Bagolyvár.