

FEHÉR NORBERT

FÓKUSZÁLJ, VAGY

S O D R Ó
R Ó D J

Fehér Norbert

**FÓKUSZÁLJ,
VAGY
SODRÓDJ!**

PDCA-időgazdálkodás
vezetőknek és
leanszakembereknek

Fókuszálj, vagy sodródj!

PDCA-időgazdálkodás vezetőknek és leanszakembereknek

[Első kiadás]

© 2026 Fehér Norbert – Minden jog fenntartva.

A könyv bármilyen formában történő sokszorosítása, másolása, közlése, valamint adatfeldolgozó rendszerben történő tárolása a kiadó előzetes írásbeli hozzájárulása nélkül tilos! Az itt közölt információk kizárólag az olvasó személyes használatára készültek. Jelen mű vagy részeinek felhasználása más kiadványokban, tanfolyamokon, előadásokon, hangoskönyvben, illetve bármilyen internetes közlésben kizárólag a kiadó előzetes írásbeli engedélyével lehetséges.

A könyv oktatási célokra való felhasználásra is megvásárolható.

A részletekről érdeklődjön az ügyfélszolgálaton.

Szakmai lektor

Tóth Balázs [Director of Finance, GlobalAI Cloud Inc.]

Borítóterv

Molnár Czingi Béla és Kiss Éva | www.applikart.hu

Illusztráció

Kiss Éva

Kötet- és oldalterv, tipográfia és tördelés

Molnár Czingi Béla

Korrektor

Szűcs Katalin [Collatum fordító- és korrektúraműhely] | collatum-forditas.hu

Nyomdai kivitelezés

Pauker Nyomda

Kiadja

Cash Flow Navigátor Tanácsadó Kft., Zalaegerszeg, 2026

Felelős kiadó a Kft. ügyvezető igazgatója

<https://leansixsigma.hu/>

ISBN 978 615 02 6491 2

TARTALOM

BEVEZETÉS	14
1. Üdv a mókuserékben!	16
2. Miről szól ez a könyv?	23
3. Kérdőíves kutatás a munkahelyi időgazdálkodásról	30
4. Hogyan használja a könyvet?	44
5. Első reflexiós feladat: a ráhangolódás	47
 I. EGYÉNI PDCA-IDŐGAZDÁLKODÁS:	
FÓKUSZ ÉS HALADÁS MINDENNAP	52
1. Plan: tervezés az időgazdálkodásban	54
1.1. Bevezetés	56
1.2. Célkitűzések és prioritások meghatározása	58
1.3. Időaudit és az időbeosztás elemzése	63
1.4. Heti tervezés és fókuszidőblokkok kijelölése.	70
1.5. Eszközök a tervezés támogatására	73
1.6. Második reflexiós feladat: a tervezésről szóló rész áttekintése	78
2. Do: a tervek megvalósítása és a fókusz fenntartása	84
2.1. 95%-os szabály	94
2.2. Delegálás	96
2.3. Eisenhower-mátrix	99
2.4. Értesítések kikapcsolása	102
2.5. Feladatpriorizálás (ABCDE-módszer)	104
2.6. GTD-módszer	106
2.7. Időblokkok	109
2.8. Köteget feladatok	111
2.9. Nemet mondás.	113
2.10. Pareto-elv (80/20-as szabály)	116
2.11. Pomodoro technika	118
2.12. Zavaró tényezők csökkentése	120
2.13. Harmadik reflexiós feladat: mi működött, és mit visz magával?	123
3. Check: visszatekintés és a tanulságok levonása	128
3.1. Eredmények mérése és nyomon követése	130
3.2. Önfeltáró kérdések: mi működött, és mi nem?	132

3.3. Gyökérokok keresése: „öt miért” analízis	134
3.4. A visszatekintés rutinjának kialakítása	137
3.5. Negyedik reflexiós feladat: visszatekintés és tanulságok levonása	141
4. Act: korrigálás és új szokások kialakítása	146
4.1. A szokásepítés alapelvei	148
4.2. Az időgazdálkodás kultúrájának megteremtése	152
4.3. A PDCA-ciklus folytatása: újratervezés és folyamatos fejlesztés	155
4.4. Act fázis: ellenőrző lista és lezárás	160
4.5. Ötödik reflexiós feladat: korrigálás, új szokások bevezetése	162
Szilágyi Gábor új szintre lép: amikor a személyes fejlődés már nem elég	168
II. VEZETŐI PDCA-IDŐGAZDÁLKODÁS:	
KÖZÖS FÓKUSZ, KÖZÖS RITMUS	172
1. Plan: közös irány és kiegyensúlyozott terhelés	184
1.1. Közös célok és prioritások tisztázása	187
1.2. Erőforrás-beosztás és kapacitástervezés.	190
1.3. Az időbeosztás kultúrájának kialakítása a csapatban	193
1.4. Vezetői reflexió: csapatszintű tervezés	197
2. Do: a csapat hatékony munkavégzésének támogatása	202
2.1. Értekezletek hatékonyságának javítása	205
2.2. Delegálás és okos munkamegosztás a csapatban.	208
2.3. A fókuszidő védelme a csapatban.	213
2.4. Képzés és megfelelő eszközök biztosítása	216
2.5. Vezetői reflexió: akcióterv a csapat hatékonyságáért	219
3. Check: csapatszintű visszajelzés és tanulás	224
3.1. Időgazdálkodási retrospektívek a csapatban	226
3.2. Teljesítmény- és jóllétmutatók figyelése	230
3.3. Vezetői visszajelzések gyűjtése a csapattól	234
3.4. Vezetői reflexió: ellenőrzés és kiértékelés csapatszinten	237
4. Act: tanulságból standard, standardból fenntartás	242
4.1. Bevált gyakorlatok standardizálása a csapatban	244

4.2. Új ciklus indítása magasabb szinten	248
4.3. A vezető mint coach: példamutatás és támogatás	251
4.4. Összegzés: a módszer fő üzenete (vezetői szemmel)	255
Kitekintés:	
modern technológiák és a mesterséges intelligencia	
az időgazdálkodásban és a folyamatfejlesztésben.	262
1. Miért kell beszélni a technológiáról egy időgazdálkodásról szóló könyvben?	264
2. A mesterséges intelligencia (MI) alkalmazási lehetőségei	266
3. A digitális technológia használatának kockázatai és azok értékelése	270
4. A mesterséges intelligencia hatása a döntéshozatalra, a figyelemre és a mély munkára	272
5. Filozófiai kitekintés: okosabbá vagy butábbá tesz a technológia?	274
Zárógondolatok és felhívás a cselekvésre	281
Kiszabadulás a mókuserékből	290
Köszönetnyilvánítás	296
A szerzőről	298
Fehér Norbert könyvei	299
A lean six sigma folyamatfejlesztés kézikönyve	299
Hibázza tökéletesre vállalata folyamatait!	301
Fenntartható 5S: lean coaching és szokásépítés vezetőknek.	303
Fogalomtár	305
Irodalom	308

Miről szól ez a könyv?

Arról szól, hogyan szerezheti vissza az irányítást az ideje és figyelme felett a munkában. Megmutatja, hogyan kerülheti el, hogy mindennapjait a sürgős, de kevésbé fontos feladatok elvégzése töltse ki. A könyv segítségével megtanulhatja, *hogyan használja hatékonyan a PDCA-ciklust (Plan-Do-Check-Act) az időgazdálkodásban, és hogyan tartsa fenn fókuszát* a valóban lényeges célok elérése érdekében.

Mi és hogyan kerül részletesen kifejtésre a könyvben?

A könyv részletekbe menően, világosan, lépésről lépésre bontja ki az időgazdálkodás és a fókusz fenntartásának gyakorlati módszereit egyéni és csapatszinten. A könyv két nagy részre tagolódik: az I. rész az *egyéni időgazdálkodás* fejlesztésére fókuszál, míg a II. rész azt mutatja be, hogyan alkalmazhatják a PDCA-szemléletet *vezetők és csapatok* a közös célok elérése és a munkaszervezés hatékonyabbá tétele érdekében. Megismerteti az olvasót konkrét technikákkal, mint például a fókuszált időszávok kijelölése, a napi és heti tervezés hatékony gyakorlata, valamint a feladatok megfelelő priorizálása. Egy extra fejezet a *modern technológiák, köztük a mesterséges intelligencia szerepét* tárgyalja, hangsúlyozva, hogy ezek eszközök, nem pedig végleges megoldások.

Megbízhatóak-e a könyv javaslatai?

A könyvben leírtak igazak és hitelesek, hiszen a szerző a több-éves szakmai tapasztalatára, valós gyakorlati példákra, a saját kutatására, valamint bevált módszertanokra (PDCA, „lean six sigma” szemlélet) támaszkodik. Az itt bemutatott technikák hatékonysága a gyakorlatban már bizonyítást nyert, bár természetesen alkalmazásuk eredménye függ az olvasó személyes körülményeitől és következetességétől is.

Mit kezdjen ezzel? Mi következik ebből?

A könyv üzenete egyszerű: *cselekedjen!* A megszerzett tudás csak akkor ér bármit, ha átülteti a gyakorlatba. Kezdjen el legalább egy apró változtatást holnap, legyen az egy csendes óra bevezetése a napi munkarendjébe, a heti tervezés új módja vagy egy napi mini-PDCA-rutin kialakítása. E könyv segítségével *Ön kiszabadulhat a mókuserékből, visszanyerheti ideje és figyelme feletti kontrollját, és eredményesebb, kiegyensúlyozottabb életet élhet.*

AJÁNLÁSOK

Fehér Norbert *Fókuszálj, vagy sodródj!* című könyve ideális útmutató azoknak a vezetőknek és leanszakembereknek, akik a modern munkahelyi mókuserékből szeretnének kiszabadulni és visszanyerni az idejük feletti kontrollt. A szerző a PDCA-ciklus gyakorlati alkalmazásával mutatja be, hogyan kezelhetők hatékonyan a feladatok, csökkenthető a stressz és növelhető a produktivitás. A valós példákra és bevált módszertanokra épülő kötet segít tudatosan alakítani a mindennapokat, akár egyéni, akár csapatszinten. Fedezze fel, hogyan élhet kiegyensúlyozottabb és eredményesebb életet azáltal, hogy Ön irányít, nem a körülmények!

Fekete Sándor

pénzügyi vezető

Aptiv Services Hungary Kft., ECG Division

— — —

Fedezze fel az időgazdálkodás új dimenzióját: fókuszáljon, vagy sodródjon! Maguk alá temetik a sürgős feladatok, és úgy érzi, kicsúszik a kezéből az irányítás? Fehér Norbert *Fókuszálj, vagy sodródj!* – *PDCA-időgazdálkodás vezetőknek és leanszakembereknek – amikor a legfontosabbra nem jut idő* című könyve pont Önnek szól! Ez a kötet nem csupán egy újabb elméleti gyűjtemény, hanem egy gyakorlati útmutató, amely segít visszaszerezni az ideje és a figyelve feletti uralmat. A könyv egy átfogó kutatáson alapul, valós kihívásokra ad választ, és a jól ismert PDCA-ciklus segítségével mutatja be a jó időgazdálkodás titkát. Szerezze be Fehér Norbert könyvét még ma, hogy már holnap változtathasson!

Grécz Áron

Global Business Solution, Financial Services,
Cost Management Hub, Cluster Manager
ExxonMobil Magyarország Kft.

Olvasmányos, mint egy jó regény, frissítő, mint egy frissen facsart narancslé az eszpresszó mellé, és elgondolkodtató, mint egy mentor szavai. Minden változás apró lépésekkel kezdődik. Bízom benne, hogy ez a könyv sokakat inspirál majd arra, hogy elinduljanak a változtatás útján.

Kasza Sándor

ügyvezető

Inno-Szinergia Kft., az Omega-csoport tagja

— — —

Ahogy az évek során végigkísértük Norbi barátunk útját, megtapasztaltuk, milyen elkötelezetten keres válaszokat az idő és figyelem jelentette kihívásokra – logikusan, ám mindig az emberi oldalt szem előtt tartva. Ezért tud igazán hatni. Már tudjuk: nemcsak meghallgatta a panaszainkat az időhiányról, hanem titokban meg is írta rá a megoldást! Büszkéek vagyunk arra, hogy elsőként olvashattuk, hogyan lett ebből a szemléletből egyéni tapasztalatokon alapuló módszer, majd egy olyan könyv, amely átgondoltan, mégis közvetlen módon segít rendszert vinni a napjainkba. Minden vezetőnek, „időszonglőrnek” és szakembernek szívből ajánljuk ezt a művet. Nemcsak tanulni fog belőle, hanem visszatálthat ahhoz, ami igazán számít: saját maga, a fókusza és a valódi prioritásai. Köszönjük, hogy barátodként részesei lehettünk ennek a történetnek, Norbi – e könyvvel pedig most már az olvasók is azzá válhatnak. És ha már a barátunk könyvet írt erről, nekünk sincs több kifogásunk: itt az ideje fókuszálni!

Mátyás Mónika és Rózsai Zsolt

R&M Konzultációs Tanácsadó Kft.

— — —

Lépten-nyomon olyan emberekkel találkozunk, akik panaszkodnak, hogy erre sincs idejük, arra sincs idejük. Ez rávilágít arra, hogy napjainkban rengetegen küzdenek időgazdálkodási problémákkal. Az idő az egyik legértékesebb erőforrásunk. Nem mindegy, hogy

hogyan gazdálkodunk vele. A felgyorsult világunk, a közösségi média által „elrabolt” idő, belső bizonytalanságaink stb. sokszor elveszik a fókuszról, ami igazán fontos. Fehér Norbert könyve segít megérteni azt, hogy miért használjuk az időnket úgy, ahogyan tesszük, rávilágít gyenge pontjainkra, de megmutatja azt is, hogy hogyan változtathatunk ezen tudatosabban tervezéssel a kielégítőbb életminőség érdekében. Az elméleti alapok és a gyakorlati útmutatók révén egy tudományosan megalapozott, ugyanakkor a mindennapi életben is jól használható segítséget ad a könyv mindannyiunknak. Kedves Olvasók, legyünk nyitottak a változásra, hiszen a leírt praktikák alkalmazása révén könnyebbé, kiegyensúlyozottabbá tehetjük életünket!

Dr. Palányi Ildikó PhD

tanszékvezető, egyetemi docens

Pannon Egyetem, Gazdálkodási Kar Zalaegerszeg

— — —

A Fókuszálj, vagy sodródj! nemcsak egy újabb időgazdálkodási könyv, hanem egy hiánypótló, rendszerszemléletű útmutató mindazoknak, akik vezetőként nem csupán a saját fókuszukat szeretnék visszanyerni, hanem csapatuk hatékonyságát is tudatosan fejlesztenék. Pénzügyi vezetőként nap mint nap tapasztalom, hogy a szervezet sikere múlik azon, hogyan bánunk az időnkkel. Ebben a könyvben nem elméleteket, hanem kutatásokra épülő, gyakorlatban is működő megoldásokat kapunk. Fehér Norbert munkája különösen értékes abban, ahogyan a PDCA-ciklust az egyéni és csapatszintű időgazdálkodásra alkalmazza. A példák hitelesek, a módszerek könnyen követhetők, a tanulságok pedig azonnal beépíthetők a vezetői gyakorlatba. Minden vezetőnek – legyen kezdő vagy tapasztalt – őszintén ajánlom ezt a könyvet: segít nemcsak jobban teljesíteni, hanem jobban is élni.

Tóth Balázs

pénzügyi igazgató
GlobalAI Cloud Inc.

BEVEZETÉS

KEZDET BEN



ÜDV A MÓKUSKERÉKBEN!

Szilágyi Gábor egy nagyjából **négyszáz fős autóiipari beszállítóvállalat**nál dolgozik minőségügyi csoportvezetőként immár harmadik éve. Tapasztalt, megbízható munkatárs, akiben a csapata bíz, és a felettesei is számíthatnak rá. Az elmúlt években több vállalati projektben is kulcsszerepet játszott, sőt, nemrégiben ideiglenesen átvette egyik kollégája vezetői feladatait is, amíg az tartós távolléten van. Bár eddig rendre helytállt a kihívások közepette, most mégis úgy érzi, hogy a rázúduló feladatok száma és összetettsége lassan meghaladja a képességeit. Mostanában Gábor egyre gyakrabban érzi úgy, hogy több irányból is nagyobb nyomás nehezedik rá, mint amennyit elbír. A munkahelyi elvárások folyamatosan nőnek: kiszámíthatatlanná váló ellátási láncok, hetente változó megrendelések, párhuzamos vállalati projektek, mindezek mellett egyre szigorúbbak a vevői minőségi követelmények. Gábor mindezt igyekszik kezelni, de a mindennapok mókuskerékszerű rohanása lassan felőrli. Nézzük meg egy átlagos munkanapját az ő szemszögéből.

04:23 – Gábor felriad, de nem valami zajra, hanem **a fejében kavargó gondolatokra**. Félálomban, kapkodva próbálja összerakni, mi ébresztette fel. Mi volt az utolsó gondolata előző este? ... Hoppá! Bevillan egy álomkép, majd az esti töprengés utolsó gondolatfoszlánya, és az agya máris zakatolni kezd. Egymás után villannak fel a sürgető feladatok: egy hibás cikkszám az adatbázisban, amelyet tegnap sem sikerült megfejtenie a kollégákkal; egy vevői reklamáció, amelyre **negyvennyolc órán belül választ kell adni**; a fiatal beosztottja lean six sigma projektje, amelyet már tegnap át kellett volna néznie; a kontroller e-mailje a költségtúllépésről, amelyre ma délután egyig reagálnia kell. Gábor mélyet sóhajt. Tudja, hogy ha ezeket a gondolatokat nem sikerül elhessegetnie, esélye sincs visszaaludni.

A sötét lakásban halkan, lábujjhegyen kioson a hálósobából, nehogy felébressze alvó feleségét. Gábor az előszobában heverő tás-

kájából elővesz egy gyűrt spirálfüzetet – régi, megszokott „társa” ez a füzet, melyben nap mint nap listákat vezet. Leül az asztalhoz, és lázas sietséggel lapozni kezd benne. Az oldalak ugyanúgy zsúfolásig tele vannak feljegyzésekkel és áthúzásokkal, mint ahogy a gondolatai is zsúfoltak és kuszák. Feladatok, telefonszámok, félbehagyott jegyzetek sorakoznak egymás után. Gábor észre sem veszi a káoszt a papíron, csak továbblapoz, üres helyet keresve, ahová írhat. **Újabb listát kell írnia.** Összeszorult gyomorral veti a gondolatait papírra a hajnal csendjében, szinte serceg a hegy a füzetben, ahogy egymás alá rója: „Lekérdezés... reklamáció... mentoring... válasz a controllernek... meeting előkészítése...” Le kell írnia mindezt, különben, tudja jól, esély sincs arra, hogy akár egy percet is tudjon még aludni.

Mikor végez, hátradől. A gyomra továbbra is görcsben, de legalább leírta az eszébe jutó feladatokat. Kimerülten méregeti a teleírt lapot, mintha a gondjait számba véve átmenetileg csillapodna az idegesség. Óvatosan visszalopózik a hálósobába, és megpróbál viszszaaludni. Az órájára néz: alig múlt öt. Még nyerhet egy óra pihenőt. Csakhogy az **agya nehezen lassul le**; a gondolatok még mindig cikáznak a fejében. Talán sikerült egy kicsit elszenderednie, de szinte egy szempillantás múlva már csipog is az ébresztő.

06:30 – Az ébresztőóra kitartó csengése visszarántja Gábort a valóságba. Ahogy kinyomja, ráébred, hogy az utolsó fél órában szundikált csak igazán, és most még kábultabb, mint hajnalban. **Kikészült!** – hasít belé a felismerés. Még félálomban kászálódik ki az ágyból: kicsit tovább aludt a kelletténél, így most **indul a kapkodás.** Gyors zuhany, fogmosás, közben már az aznapi teendőkön jár az esze. Inguját feltúrva nekilát egy erős kávé lefőzésének; reméli, hogy a koffein segít kitisztítani a ködöt a fejéből. A félhomályos előszobában a telefonját és a céges belépőkártyáját keresi – persze a tegnapi nadrágja zsebében maradtak, induláskor majdnem ott felejtí. A kávé addigra készen gőzölög a bögrében; Gábor két korty között a karórájára pillant. Nincs idő nyugodtan megreggelizni. „Egy pirítós?” – kérdezi felesége, de Gábor inkább legyint. A táskájába dob egy csomag kekszet ebéd gyanánt, aztán már húzza is a cipőjét. Még egy utolsó gyors korty a forró

kávéból – persze megégeti a nyelvét; úgy siet, hogy a kávénak ideje sem volt kihűlnie. Felkapja a táskát és a kulcsot, megpusztilja feleségét és gyermekeit, és egy perc múlva már a reggeli hűvös utcán rohan az autó felé. Gábor beindítja a motort, és szinte gépiesen vezet a gyár felé. Arra eszmél, hogy egész úton próbálta fejben **átvenni a hajnalban írt listát**, miközben a rádió halkan duruzsolt a háttérben. Vajon hány tételt tud a nap folyamán kipipálni?

07:12 – Gábor beér a gyár parkolójába. Kiszállva érzi, hogy a pulzusa már most szaporább a kelleténél, de legalább sikerült időben beérnie. Ahogy belép az épületbe, és leteszi a kocsikulcsát az asztalára, **már csörög is a telefonja**. Rezignáltan pillant rá: a főnöke az, még mielőtt a reggeli köszönésig eljutnának. Türelmetlen hangon kérdezi: „Mi van már a reklamációval?!” Csak ennyit kér számon a vezető. Gábor nagyot nyel. Még kabátban áll az irodában, de máris a legégetőbb ügy felől érdeklődnek. Udvariasan igyekszik válaszolni, miután összeszedte magát: „Dolgozunk rajta, délutánra összeállítjuk a választ” – ígéri a telefonban halkán, bár legszívesebben hozzáfűzné: „...hiszen alig néhány órája kaptuk csak meg az anyagot!” Persze ezt már nem mondja ki. **Magában dünnögve** leteszi a telefont, és bele-törődően lehajtja a fejét: ennyit a hajnalban megírt terv sorrendjéről. Még el sem kezdődött a munkaidő, de a napirendje máris borult.

08:00–09:00 – Kezdetét veszi a szokásos reggeli státuszmegbeszélés a termelésvezetőkkel és a minőségügyi csapattal. **Minden ugyanúgy zajlik, mint máskor:** a projektor zümmög, a kollégák sorolják a napi műszakjelentés pontjait. Gábor jegyzetel, kérdez, reagál, ahogy egy vezetőtől elvárják, de közben a **gondolatai egészen máshol járnak**. Hiába próbál a jelenlévők szemébe nézni és odafigyelni, a gondolatai időnként az íróasztala sarkán lévő papírhalomra terelődnek. Legszívesebben már a selejtlistákat bogarászná, hogy kiderítse, mi okozta a hibát, amely a reklamációhoz vezetett. Aztán észbe kap: a megbeszélés még tart, valaki épp hozzá intéz egy kérdést. Gyorsan összeszedi a gondolatait, elnézést kér egy pillantással, és válaszol. A megbeszélés végére **öt újabb feladat** kerül a füzetébe, amelyeket a többiek rábíztak. Némán felsóhajt: ezzel végképp borul

a mai napja. A reggel megírt listája egyre csak bővül, a prioritások megint felülíródtak.

09:47 – Visszaérve az irodájába Gábor még levegőt sem vett, máris felvillan a monitorján egy **Teams-üzenet**: az egyik beosztottja írt rá. „Elküldtem a lekérdezés SQL-részletét, de nem fut végig a JOIN. Tudnál segíteni?” – kérdezi a fiatal kolléga. Gábor gyorsan gépelni kezdi a választ – valószínűleg egy apró szintaxishiba lesz, talán egy hiányzó zárójel –, amikor **felugrik egy új e-mail** a képernyő jobb alsó sarkában. Az üzenet tárgya: „Ez most az én feladatom, vagy mégsem?” Egy másik osztály munkatársa kérdez vissza zavartan egy folyamatfejlesztési projekt kapcsán, tisztázandó, hogy ki mit csináljon. Gábor bosszankodva kattint az e-mailre, félbehagyva a csevegőablakos választ. **Már két helyen van egyszerre szükség rá.** Feláll az asztaltól – úgy érzi, muszáj egy percre kiszellőztetnie a fejét. Elindul a mosdó felé, de **még oda sem ér**, amikor a folyosón egy harmadik kolléga állítja meg: „Szia, Gábor, mikor tudnánk tízenöt percet beszélni a six sigma projektemről?” – érdeklődik türelmetlenül, halvány reménnyel a hangjában. Gábor udvariasan, de kissé feszengve elmosolyodik: „Talán délután sikerül időt keríteni rá.” A kolléga továbbbsiet, Gábor pedig megtorpan a folyosó közepén. **Csúszik. Minden csúszik.** Három különböző kérés fut be három irányból pár perc leforgása alatt, és ő mindegyikre reagálni próbál. **Még a mosdóba sem jutott el.**

11:28 – Visszaülve a laptop elé, Gábor újra megnyitja a kontroller hosszú e-mailjét, amely még tegnap reggel érkezett. A levelet alaposabban elolvasva egyre feszültebb lesz: a havi jelentésben **költségkeret-túllépés** látszik, részletes indoklást várnak tőle. Ehhez azonban előbb adatokat kell kinyerjen egy Excel-táblából, utána pedig össze kell állítania egy magyarázatot. **Határidő: ma 13:00.** Gábor lehunyja a szemét néhány pillanatra, és lassan kifújja a levegőt. A halántékánál enyhe lüktetést érez, a fejfájás alattomosan kezd felkúszni a nyakától. Megnyitja az Excelt, és nekilát a számok bogarászásának, de közben azon gondolkodik, vajon **mikor fog tudni visszatérni** a reklamáció kivizsgálásához, amely viszont az

ő számára a legfontosabb lenne. Az óra kíméletlenül ketyeg tovább, a percek mintha másodpercek lennének.

12:51 – Az egyik beosztottja újabb üzenetet küld: „Most akkor én válaszoljak a vevőnek?” – kérdezi tanácstalanul a fiatal kolléga egy e-mail kapcsán. Gábor egy sóhaj kíséretében megnyitja a levelet, és végül **saját maga válaszol a partnernek** a beosztott helyett. Arra gondol, hogy talán **gyorsabb, ha megcsinálja ő**, mint hogy elmagyarázza, mit írjon a munkatárs, de ezzel is az ő ideje fogy. Még alig küldi el a választ, amikor a fülében ismerős csilingelő hang jelzi: újabb Teams meeting kezdődik pár pillanat múlva. Nem ő hívta össze, de rajta van a meghívottak listáján – valaki úgy gondolta, szükség lesz rá is. Gábor kelletlenül csatlakozik a híváshoz, miközben egy pillanatra elmereng, miről is lesz szó. Felidézi, hogy talán egy másik osztály projektmegbeszélése – őszintén, nem is tudja pontosan. És eszébe jut egy másik, kimondatlan kérdés: mi lenne, ha nem venne részt rajta? Azonnal meg is válaszolja magának: akkor bizonyára azonnal számonkérnék. **Nincs menekvés**: ha hívják, menni kell. Így hát Gábor néma fásultsággal hallgatja végig a félórás online értekezletet, amelyen alig van érdemi mondandója, viszont az értékes idejéből újabb perceket vesz el.

14:35 – A kora délutáni megbeszélés után Gábor feláll az íróasztaltól, és lemondóan elindul sétálni egyet a folyosón. A gyomra fájdalmasan korog – ekkor döbben rá, hogy **az ebéidő rég elmúlt**, de neki még egy falatra sem jutott ideje. Nem csoda, hogy szédül kicsit: egész nap eddig csak a reggeli kávé és néhány szem kekszet fogyasztott. A gondolatai is **zavaros összevisszaságban** keringenek. Éhes, fáradt és ideges egyszerre. A kezét tétován a hasára szorítja, mintha ezzel csillapíthatná a kellemetlen érzést, majd visszamegy az asztalához, és előkeríti a spirálfüzetét, hogy átnézze a tennivalóit. Ahogy végigfut szemével a hajnalban írt listán, megdöbbenve látja, hogy **a lista csak hosszabb lett a nap folyamán**. A legfontosabb tételekhez – a reklamáció kivizsgálása, a fiatal kolléga mentorálása – **hozzá sem nyúlt**. Elúszott minden előre eltervezett, saját feladatával. A reklamáció miatti gembaséta, amelyet kora délutánra ő maga ter-

vezett be, hogy kimenjen a gyártósorra körülnézni a hiba okainak kutatása céljából, szintén elmaradt. A beosztottjával tervezett tizenöt perces mentorbeszélgetés – amelyben végre továbblendíthette volna a kolléga projektjét – **szintén tolódik** egy jelenleg még meg nem határozott, jövőbeli időpontra. Gábor csalódottan csukja össze a füzetet. Most csendre van szüksége, különben menten felrobban.

14:49 – Gábor benyit a mosdóba, és belülről kulcsra zárja a kis mellékhelyiség ajtaját. **Tizenöt perc nyugalom** – ennyit szeretne „kicsikarni” magának a napból. A csempék hidege és a neonlámpa fehér fénye nem éppen megnyugtató, de legalább itt nem csörög az asztali telefon, nem villog a monitor, nem szólítja meg senki. Gábor leül a lehajtott vécéfedélre, lehunyja a szemét, és vesz pár mély levegőt. Aztán előveszi a telefonját a zakózsebéből. Automatikusan a LinkedIn-alkalmazást nyitja meg – úgy tűnik, még itt sem tud igazán elszakadni a munkától. Pörgetni kezdi a hírfolyamot, amely tele van ismerősei szakmai posztjaival és álláshirdetésekkal. Sorra ugranak fel csábító új állások: gyárigazgatót keresnek egy másik megyében, projektmenedzsert egy nemzetközi cégnél... Gábor üres tekintettel görget tovább. Nem mintha menni akarna – gondolja magában –, hiszen tudja jól, nem feltétlen a cégben van a hiba. Valahol mélyen úgy érzi, talán ő nem elég ügyes, mert képtelen a saját idejének és feladatainak ura lenni. Ahogy ezt végiggondolja, keserű fintor jelenik meg a szája szélén. „Bezzeg mások bírják!” – morogja magában. Hiszen a netes posztok alapján úgy tűnik, más vezetők remekül lavíroznak: itt egy írás arról, hogyan menedzseljünk mindent tökéletesen, ott egy kép egy ismerősről, aki hajnalban futni jár, és csúcsformában van a munkahelyén is. Gábort ez most cseppet sem motiválja, sőt, csak még üresebbnek érzi magát. De jó lenne csak egy nap, amikor nem a túlélésről szólna minden! Egyetlen nap az életből, amikor ő irányít, és nem fordítva.

17:42 – Vége a munkaidőnek – legalábbis papíron. Az irodában a lámpák többsége már lekapcsolva, és a kollégák jó része is hazament. Gábor fáradtan dörzsöli meg a tarkóját, majd előveszi ismét a gyűrött spirálfüzetet. Újabb és újabb tételek sorakoznak benne,

amelyeket a nap folyamán firkantott hozzá – alig tudja kibogarászni őket a kapkodva papírra vetett betűkből. Ami biztos: **a listája most jóval hosszabb**, mint amekkora reggel volt. Végignézi rajta, és nagy nehezen talál csak rajta két-három teendőt, amelyet sikerült kipipálnia. A többi mind elmaradt, sőt, további sorokkal gyarapodott. Talán épp itt lenne a pillanat, amikor fel kellene tennie magának a kérdést, hogy miért alakult így ez a nap? Miért lett hosszabb a listája, miért nem tudott haladni a fontos feladataival? De a fáradtság és a napi mókuserék annyira kimeríti, hogy ahelyett, hogy tudatosan végiggondolná az okokat, csak odafirkant egy félig tréfás mondatot a lap aljára, a délutáni kusza jegyzetek alá: „A mókuserék pörög, de az állat dögölt.” Egy pillanatig azt hiszi, ez majd oldja benne a feszültséget – mindig is fekete humorral próbálta kezelni a stresszt –, de most még csak el sem mosolyodik a saját tréfáján. Inkább áthúzza az imént írt mondatot. Helyette aláírja: „Holnap máshogy fogom csinálni” – mintha ezzel megfogadhatná önmagának, hogy holnap valami változni fog.

A parkoló felé sétálva azonban Gábor fejében ott motoszkál a kétély: „Vajon lehet-e holnap valóban másképp kezdeni, vagy ez csak egy másik munkahelyen menne?” – töpreng magában, miközben beül az autójába. A nap végén Gábor nem dühös, inkább csendesén kimerült. Nem forr az indulattól, csak valami tompa, lassan csordogáló elégedetlenség lesz úrrá rajta. Olyan érzés ez, mint amikor az ember egész nap talpon van, mégsem érzi, hogy haladt volna előre, inkább csak sodródott egyik teendőtől a másikig. Gábor tudja, hogy ma is mások sürgős ügyei diktálták a tempót, miközben a saját fontos feladatai háttérbe szorultak. Nem hibáztat senkit ezért, igazából még saját magát sem. Egyszerűen ez a helyzet. A lelke mélyén azonban továbbra is arról ábrándozik, milyen lehetne egy nap, amelyet ő irányít, egyetlen nap, amikor reggel nyugodtan ébred, nem pittyeg a telefon hajnalban, nem kényszerül listát írni a sötét konyhában, egy nap, amikor a feladathalmok miatt a munkaideje nem forgácsolódik szét a részletekben, amikor van tér és idő arra, hogy ő döntsön, és ne mások jelöljék ki helyette, mire menjen el az ideje. Gábor nem egy

újabb módszert vagy technikát keres, hanem egy varázspálcát, valamit, ami egyszer, legalább egyszer visszaadja az irányítást a kezébe.

Vajon egyedi Szilágyi Gábor története?

2.

MIRŐL SZÓL EZ A KÖNYV?

Ön sincs egyedül, ha az előző fejezetben bemutatott történet ismerősen csengett. Gábor küzdelme korántsem kivételes eset – sőt, sajnos nagyon is gyakori jelenség. Sokunkkal előfordul, hogy úgy érezzük, egyik napról a másikra csak túlélünk, miközben a teendők mókuskereke szüntelenül pörög körülöttünk. A modern munkahelyi kultúrában a folyamatos elérhetőség, a sűrű meetingek és a párhuzamos feladatok világában könnyű elveszíteni az irányítást. Gábor története pedig rávilágít egy alapigazságra: **ha nem mi jelöljük ki a fókuszot, akkor a körülmények sodornak magukkal.** De mit tehetünk ez ellen? És miről szól ez a könyv tulajdonképpen?

A könyv célja és fő üzenete

Ennek a könyvnek az a célja, hogy segítsen kiszállni a Gáboréhoz hasonló mókuserékből, visszaszerezni az irányítást a mindennapjaink felett. A fő üzenet egyszerű, mégis alapvető: **nem az időnkkel gazdálkodunk, hanem a feladatainkkal.** Másképp fogalmazva, maga az idő adott és korlátos – mindenkinek ugyanúgy huszonnégy órából áll egy nap –, így nem az időt tudjuk meghosszabbítani vagy „megtakarítani”, hanem azt dönthetjük el, hogy mivel töltjük ki. A legtöbb időgazdálkodási probléma abból fakad, hogy hagyjuk, hogy a külső körülmények és mások sürgős igényei átvegyék a kontrollt a napirendünk felett. E könyv abban szeretne segíteni, hogy ezt a kontrollt visszaszerezzük.

Fontos hangsúlyozni, hogy **a túlterheltség és az időzavar nem egyéni gyengeség következménye**, hanem gyakran rendszerszintű probléma. Lehet bármilyen ügyes és szorgalmas valaki, ha a kör-

nyezete (a munkahelyi kultúra, a vállalati szokások) folyamatosan megszakítja a feladatai végzésében, és reagálásra kényszeríti. Nem véletlen, hogy számos kutatás és felmérés támasztja alá a Gáboréhoz hasonló tapasztalatokat. Például a következő fejezetben bemutatásra kerülő felmérés [1] szerint a munkavállalók 74%-a nem tartja hatékonynak a meetingek nagy részét, és 64%-uk úgy érzi, hogy a sok megbeszélés a mély, fókuszált munkától veszi el az időt. Hasonlóképpen közel kétharmad részük arról számolt be, hogy naponta egy-két órával kevesebb fókuszidőhöz jut, mint amennyit ideálisnak tartana – a folyamatos megszakítások és „tűzoltások” miatt. Ezek a számok is megerősítik: Gábor esete nem egyedi, és nincs egyedül a problémáival. Az időhiány és a kapkodás általános jelenség a modern munka világában.

Miért más ez a könyv, mint a többi időgazdálkodási útmutató? Rengeteg időgazdálkodási könyv van, amely tippeket ad arra vonatkozóan, hogyan priorizáljunk, hogyan osszuk be a napunkat, vagy milyen szoftvereket használjunk. Ezek a módszerek hasznosak lehetnek, mégis sokszor azt tapasztaljuk, hogy a legjobb trükkök is kudarcot vallanak, ha nincs mögöttük egy rugalmas szemlélet. Ez a könyv éppen ebben a tekintetben nyújt többet: nem egyetlen technikára fókuszál, hanem egy olyan szemléletmódot ad át, amely keretet ad bármilyen technika alkalmazásához. Ahogy korábban is említésre került, nem az időt menedzseljük, hanem a feladatokat és döntéseket – vagyis a hozzáállásunk és a döntéshozatali mechanizmusunk fejlesztése a kulcs.

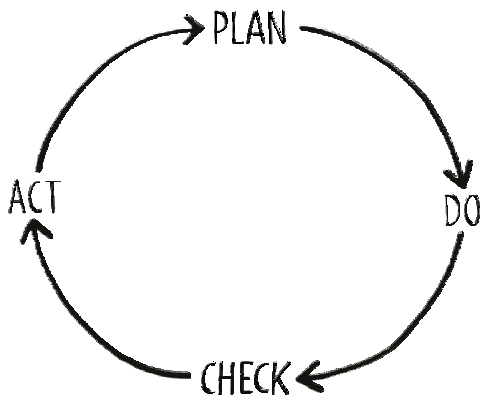
Másodszor, a könyv nem fogja Önnek megmondani, hogy percre pontosan mit tegyen mindennap. Nem utasításokat ad, hanem eszközöket és iránymutatást, amelyekkel saját maga számára alakíthatja ki a működő megoldásokat. Az itt bemutatott megközelítés szakmailag alátámasztott: az iparból ismert folyamatos fejlesztési módszertanra épül, de gyakorlatias formában ülteti át azt a mindennapi időgazdálkodásba. Ahelyett, hogy kötött szabályokhoz láncolná az olvasót, arra ösztönzi, hogy tudatosan figyelje meg saját szokásait, kísérletezzon kisebb változtatásokkal, és tanuljon meg folyamatosan

alkalmazkodni és javítani ezen a téren. Egyszóval: *fókuszálnia kell, hogy ne sodródjon.*

A PDCA időgazdálkodási szemlélet

A könyv központi pillére a **PDCA-ciklus** alkalmazása az időgazdálkodásban. A PDCA a *Plan-Do-Check-Act* (megtervezés – végrehajtás – ellenőrzés – korrigálás) angol szavak rövidítése, egy olyan **iteratív fejlesztési módszer**, amelyet főként a minőségirányításban és a folyamatfejlesztésben használnak világszerte. [2] [3] Itt és most azt fogjuk áttekinteni, hogyan alkalmazható ugyanez a megközelítés egyéni szinten a saját időbeosztásunk és feladatkezelésünk javítására. A PDCA nem más, mint egy egyszerű, mégis hatékony keret, amely segít *tudatos ciklusokban* gondolkodni: mindig tervezünk, végrehajtunk, értékelünk, majd korrigálunk – és ezt újra és újra, míg fokozatosan egyre jobb eredményeket érünk el.

1. ábra / A PDCA-ciklus



A PDCA négy lépése a következő:

- **Plan (tervezés).** Az az első lépés, hogy megtervezzük a teendőinket és kijelöljük a fókuszot. Idetartozik a célok felállítása, a prioritások meghatározása és egy reális napi/heti terv készítése.

A tervezés során nemcsak azt kell átgondolni, mire szeretnénk időt szánni, hanem azt is, hogy melyek azok a váratlan, de előreláthatóan prioritást élvező feladatok – például egy vezetői kérés vagy váratlan ügyféligeny –, amelyek a nap folyamán felülírhatják a terveinket. Ezért a tervezés során a rugalmasság és a prioritizálási szempontok egyensúlya kiemelten fontos.

- **Do (végrehajtás).** A második lépés maga a **megvalósítás**, a napi munka elvégzése a fent leírt terv alapján. Itt az a cél, hogy a lehető legjobban tartsuk magunkat a kijelölt fókuszhoz, és minél hatékonyabban dolgozzunk a feladatainkon. Természetesen mindig lesznek váratlan események, de a végrehajtás fázisában a tudatosság a kulcs: próbálunk az előre eltervezett feladatokra összpontosítani. Fontos, hogy a napi munkavégzés során ne csak a sürgős, tűzoltásszerű feladatokkal foglalkozunk, hanem mindennap kerüljön lehúzásra legalább egy olyan tétel is a listáról, amelyet előre elterveztünk. Ez biztosítja, hogy hosszabb távon is haladjunk a céljaink felé, ne csak a pillanatnyi problémák kezelésével töltjük az időnket.
- **Check (ellenőrzés).** A harmadik lépésben **visszatekintünk, és kiértékeljük**, hogyan sikerült a terv végrehajtása. Megvizsgáljuk, mi ment jól, és mivel csúsztunk meg. Mely feladatokat sikerült elvégezni, melyek maradtak el? Mi okozta az esetleges kisiklásokat? E lépés célja, hogy *adatokat* és tanulságokat gyűjtsünk saját magunkról – ítékezés nélkül.
- **Act (beavatkozás).** Végül a negyedik lépés a **beavatkozás vagy korrekció**: a tanulságok alapján változtatunk a munkavégzési rutinon. Ez jelentheti valamely szokás megváltoztatását, egy új módszer bevezetését vagy akár néhány feladat elengedését. A lényeg az, hogy a következő tervezési ciklusba már az előző kör tapasztalataival felvértezve lépünk be, így folyamatosan javul a rendszerünk.

Ez a négy lépés együttesen alkot **folyamatos körforgást**. Ha rendszeresen végigmegyünk rajta – akár naponta, akár hetente –, akkor lépésről lépésre fejleszthetjük a saját időgazdálkodásunkat.

A PDCA-ciklus valódi ereje abban rejlik, hogy *nem baj, ha egy kör nem tökéletes*, mindig jön egy újabb iteráció, amely során javíthatunk. Ez a rugalmasság és a folyamatos finomhangolás különbözteti meg a merev „kövesd ezt a tíz lépést!” típusú módszerektől. Itt nem tragédia, ha egy napunk rosszul sikerül – ahelyett, hogy kudarcélménnyel zárulna, inkább úgy tekintünk rá, mint tanulási lehetőség, információ arra vonatkozóan, min érdemes változtatni másnap.

A könyvben részletesen végigvezetem Önt ezen a cikluson, gyakorlati szemszögből. Minden lépéshez konkrét technikákat, tippeket és példákat mutatok be, amelyek segítségével a saját életében is alkalmazni tudja majd ezt a szemléletet. Nem akadémiai tudás vár Önre, hanem kézzelfogható eszközök tárháza: kezdve a tervezésnél használható, egyszerű listázó módszerekkel (például Eisenhower-mátrix a sürgős-fontos feladatok szétválogatására), folytatva a munka közbeni fókuszmegőrzés trükkjeivel (például értesítések kikapcsolása, pomodoro technika), egészen az eredmények nyomon követéséig és a szokások finomhangolásáig. Mindezt végig Szilágyi Gábor történetébe ágyazva ismerheti meg: lépésről lépésre követjük majd, hogyan próbál ki Gábor új módszereket, miként veszi vissza fokozatosan az irányítást a saját napja felett, és a könyv végére kiderül, sikerül-e kiszállnia a mókuserékből.

A könyv felépítése: I. és II. rész

A *Fókuszálj, vagy sodródj!* című könyv két nagyobb részre tagolódik, hogy lefedje mind az egyéni, mind a csapatszintű időgazdálkodást. Az **I. rész** az egyéni PDCA-ciklusra koncentrálna, azaz arra, **hogyan alkalmazhatja Ön saját magára** a fenti Plan–Do–Check–Act módszert. Négy fejezeten át, lépésről lépésre végigvesszük a PDCA egyes fázisait a *gyakorlatban*. Minden fejezet egy-egy szó köré épül (tervezés, végrehajtás, ellenőrzés, beavatkozás), és tele lesz praktikus tanácsokkal. Ezeket a tanácsokat Gábor történetén keresztül teszem kézzelfoghatóvá: látni fogja, amint Gábor elhatározza például, hogy tudatosabban tervezi meg a napját, megtanul nemet mondani a nem

fontos meetingekre, vagy épp bevezet néhány mikroszabályt a saját munkarendjébe (mint amilyen a délelőtti fókuszblokk vagy az e-mailezés időkeretek közé szorítása). Az I. rész végére Ön nemcsak egy átfogó képet kap a PDCA-ciklus alkalmazásáról, de saját eszköztára is megtelik kipróbálható ötletekkel és önreflexiós kérdésekkel.

A II. rész a PDCA-szemlélet alkalmazását mutatja be csapatszinten, vezetői nézőpontból. Hiszen sok olvasó – akárcsak Gábor – vezető beosztású, akinek nemcsak a saját idejét kell menedzselnie, hanem **befolyással van a csapata munkarendjére is**. A könyv második felében azt vizsgáljuk meg, miként lehet a PDCA-ciklus-alapú időgazdálkodást kiterjeszteni egy egész csapatra vagy szervezeti egységre. Végigmegyünk ismét a négy lépésen, de ezúttal olyan kérdéseket feszegetve, mint például: hogyan *tervezzen* egy vezető a csapatával (célok kitűzése, priorizálás csapatszinten), miként segítse elő a tervek *végrehajtását* (delegálás, erőforrások biztosítása, zavaró tényezők kiszűrése a csapat életéből), hogyan *ellenőrizze* és értékelje a csapat időgazdálkodási szokásait (visszajelzések gyűjtése, meetingek hatékonyságának mérése), illetve milyen akciókkal avatkozzon be vezetőként a tartós javulás érdekében (például új meetingkultúra kialakításával vagy a túlterhelés megelőzésével). Ezekben a fejezetekben is lesznek konkrét eszközök – például szó esik a hatékony delegálás lépéseiről, a csapatszintű prioritáskommunikációról vagy az „időablók” szervezeti kezeléséről. Gábor története természetesen ebben a részben is folytatódik: immár csapatvezetőként vizsgáljuk őt, aki a saját időbeosztásának rendbetétele után a csapata munkaszervezésében is alkalmazza a PDCA-szemléletet. Látni fogjuk, hogy néhány változtatással miként sikerül javítania például a meetingek hatékonyságán és a delegálás kultúráján a csapatán belül – ami végső soron mindenki számára nyerő helyzetet teremt.

Összességében tehát a könyv egy átfogó útmutató, amely előbb az egyéni, majd a csapatszintű időgazdálkodás megújítására fókuszál. Nem szükséges vezetőnek lennie ahhoz, hogy hasznosnak találja – már az I. rész is rengeteg ötletet ad bárkinek, aki szeretné hatékonyabban kihasználni a munkaidejét, és stresszmentesebbé

LEANSZEMLÉLETŰ IDŐGAZDÁLKODÁS ÉS PDCA A MINDENNAPI FÓKUSZÉRT

Gyakorlati módszerek, amelyekkel visszaszerezheti az ideje és figyelme feletti irányítást – vezetőként és folyamatfejlesztőként egyaránt

Mikor volt utoljára olyan napja, amikor valóban Ön osztotta be a saját idejét, és nem a feladatok, az e-mailek és a sürgető kérések határozták meg a napirendjét? Észrevette már, hogy a nap végére gyakran hosszabb a teendőlistája, mint reggel volt, és hogy a feladatai nagy részét, amelyek sürgősnek tűnnek, de ritkán fontosak, mások határozzák meg? Hogy a megbeszélések, a chatek és az e-mailek szétforgácsolják a napját, és alig marad ideje a valóban lényeges munkára?

A leanszemléletű időgazdálkodás nem arról szól, hogy minden percét beosztja, hanem arról, hogy megszünteti a napja során felmerülő veszteségeket – ugyanúgy, ahogyan a folyamatfejlesztésben is tenné. Segít megérteni, hogy az időt nem lehet menedzselni, hanem a feladatokkal kell jól gazdálkodni.

Ez a könyv megmutatja, hogyan építhető be a PDCA-ciklus a mindennapi munkavégzésbe, hogy Önt ne sodorja magával a sürgető, de kevésbé fontos teendők áradata, hanem tudatosan alakítsa a napját.

Ha vezetőként vagy folyamatfejlesztőként szeretné hatékonyabban irányítani a saját idejét és a csapata fókuszát, itt találja a változtatáshoz szükséges gyakorlati eszköztárat. Vegye kézbe az irányítást, és kezdjen el már ma változtatni – ez a könyv az első lépés a fókuszáltabb, eredményesebb munkanapok felé.

leansixsigma.hu



9 786150 264912