

LAKATOS ARTUR

# AZ IDŐMENEDZSMENT GENERÁCIÓI

■ Az idő lehet abszolút, ahogy Newton határozza meg, vagy dinamikus és relatív, ahogy Einstein fogalmaz téridőelméletében, vagy oly módon relatív, ahogyan ezt Popper gondolta, a társadalom tanulmányozása során. Lehet ciklikus, mint a civilizációk ideje, ahogyan erről Spengler és Toynbee is írtak, de ugyanakkor az ember biológiai létezésének és a gazdasági termelési folyamatoknak is megvan a maguk ideje. A világgazdasági folyamatok történelmi perspektívából való megértéséhez különösen nagy segítség lehet a Braudel- és a Kondratyjev-ciklusok megértése, az üzleti kultúra és az ehhez kapcsolódó stratégiai tervezés kapcsán pedig elengedhetetlen a négy üzleti ciklus fogalmának ismerete, amelyek a fellendülés, csúcspont, hanyatlás és recesszió időszakaira értendők. A gazdasági termelés idejét meghatározza az ember mint homo oeconomicus saját időfelfogása, mivel a biológiai élethez kötődik az összes életfenntartáshoz és szabadidős tevékenységhez kapcsolódó értelmezés is. Ennek megfelelően a gazdasági tevékenységek ideje, akár csak a biológiai idő, egy irányba telik, nem helyettesíthető semmiféle más erőforrással, és lehet hatékonyan élni vele, de ami elmúlt, vissza már nem hozható.<sup>1</sup> Ennek megfelelően az időmenedzsmentet tudatosan alkalmazó menedzseri stílusok – amiket a szakirodalom generációnak is nevez – különösen nagy hangsúlyt fektetnek a visszafordíthatatlan idő hatékonyabbá tételéhez, ami különösen fontos a határidők tisztelet-



**...az időmenedzsmentet tudatosan alkalmazó menedzseri stílusok (...) különösen nagy hangsúlyt fektetnek a visszafordíthatatlan idő hatékonyabbá tételéhez, ami különösen fontos a határidők tiszteletben tartása és a komplex feladatok megoldása érdekében.**

ben tartása és a komplex feladatok megoldása érdekében.<sup>2</sup> A munkaidő kihasználása fontos összetevője a vállalati versenyképességnek, ugyanakkor ezt több minden is meghatározza, például azokban a kultúrákban, ahol a jövőt bizonytalanul látják, kevésbé hajlandóak a dolgozók energiát befektetni a munkaidő hatékony kihasználásába, és a szabadidős tevékenységek felé fordul inkább a szubjektív figyelem.<sup>3</sup>

Az időmenedzsment generációinak teoretikusa, Stephen R. Covey neoprotesztáns lelkészi családból származott, teológiát és menedzsmentet tanult több amerikai csúcsegyetemen, köztük a Harvardon. Saját bevallása szerint Peter Drucker és Carl Rogers pszichológus munkássága gyakorolt rá nagy hatást. Doktori dolgozatát önmegvalósításból (self management) írta, eredményeit több könyvben jelentette meg, amelyek nagy része bestseller lett. Ezek egyike, a *The 7 Habbits of Highly Successful People*, 1989-ben jelent meg, és nagyon gyorsan bestseller-rekordokat döntögetett.<sup>4</sup> Az önmenedzselés alapelvei című fejezetben beszél az időgazdálkodás négy generációjáról, megjegyezve ugyanakkor, hogy minden nemzedék az előzők tapasztalataira épít. Ennek megfelelően az első generációt Covey szerint a jegyzetek és ellenőrző listák jellemzik, melyek célja, hogy a szerető tevékenységeket valahogy megjelenítsék, összegyűjtsék és rendszerezék. Az első generáció még relatíve spontán módon cselekszik, és ebben vagy sikeres, vagy nem. A második generációra a naptár és a határidőnaplók használata jellemző. Ennek fő eleme az előretekintés, mivel a jövőbeli eseményeket és tennivalókat rendszerezi. Az időmenedzsment egymást követő generációit az idő mint erőforrás tudatos felhasználása különbözteti meg egymástól. Míg az első generáció központi elve, hogy ne felejtse el semmit, és tartsa a szavát a meglévő keretben, és ezen belül helye van a spontaneitásnak, a második generáció már igyekszik mindent pontosan beosztani, minden feladathoz a megfelelő időkeretet hozzá rendelni, és minden egyes újabb generációval új módszerek és nézőpontok kerülnek előtérbe. Ezek lépcsőként épülnek egymásra aszerint, hogy egyre tudatosabban viszonyulnak az egymást követő generációk a feladatok végrehajtásának megtervezésére és szervezésére a rendelkezésre álló időkeretben. Ezek a generációk ugyanakkor meglehetősen képlékenyek, nem a kronológia, hanem a tartalom határozza meg őket, nem kötődnek közvetlenül a biológiai életkorhoz.

A harmadik generációhoz az a típusú személy tartozik, aki a tulajdonképpeni tudatos időgazdálkodási gyakorlatot jeleníti meg, amelyik a következő elvekkel rendelkezik:

- rangsorolás, vagyis a prioritásokat és értékeket tisztázza, és ennek függvényében állítja össze elvégzendő teendőinek listáját
- céltudatosság, vagyis a rövid, közép- és hosszú távú célok meghatározása
- napi tervezés elve, vagyis minden napra előre tervezés.

Nagy gyengesége ennek a máskülönben hatékony harmadik generációs módszertannak, hogy csökkenti a spontaneitást, a váratlan lehetőségekkel való élést és az emberi kapcsolatok minőségét. A harmadik generációnak segítségével van az időgazdálkodási mátrix, ami a következőképpen néz ki:

	Sürgős	Nem sürgős
Fontos	Kritikus helyzetek Égető problémák Határidős munkák	Megelőzés, TK-tevékenységek Kapcsolat építés Új lehetőségek keresése Tervezés, rekreáció
Nem fontos	Közbejött problémák, egyes hívások Bizonyos levelek, egyes megbeszélések Egyes összejövetelek Küszöbönálló megoldásra váró ügyek Népszerű tevékenységek	Rutin teendők, állandó elfoglaltság Bizonyos levelek, postai küldemények Egyes telefonhívások Pusztá időtöltések Kellemes tevékenységek

1. sz. ábra. Tevékenységtípusok kategorizálása, Covey alapján

A negyedik generáció, amiről Covey írt, nem az időt, hanem elsősorban önmagát menedzseli, és ennek az időgazdálkodás csak az egyik eszköze. Nem a problémák, hanem a kapcsolatok fenntartása és az eredmények elérése számára a fontosak. 1994-ben megjelent, *First Things First* című könyvében részletesebben is kifejtette ezt a gondolatot (*Az óra és az iránytű* című fejezetben).<sup>5</sup>

Covey elveire többen is reflektáltak. Irina Pincovschi továbbgondolta Covey generációs teóriáját, és ezt bővebben kifejti könyvében. Míg az első generáció csak a listával és egy nagyvonalú tervezéssel rendelkezik, a második generáció már elektronikus formátumban is használja a különböző táblázatokat és tervezési eszközöket. Könyvének első megjelenésekor a harmadik generáció volt éppen felkapott, 2002-ben. Pincovschi szerint e generációnak a fő jellemzői: a konkrétan követendő értékek azonosítása, a célok ennek megfelelően történő kitűzése, a saját szabályok a rövid, közepes és hosszú távú eredmények elérése érdekében és a feladatok fontossági sorrendbe történő helyezése.<sup>6</sup>

A harmadik és negyedik generáció közötti felfogásbeli különbséget táblázat formájában a következő értékellentéppárokkal lehet érzékeltetni:

Harmadik generáció	Negyedik generáció
Ellenőrzés	Okhatás kapcsolat
Hatékonyaság	Sikeresség
Relatív értékek	Elvek
A feladatok adminisztrációja	Az élet menedzsmentje
Sürgős feladatok megoldása	Fontos feladatok megoldása
Verseny az idő múlásával	Harmonikus együttélés az idő kereteivel

2.sz. ábra. Időmenedzsment generációs különbségek

Mint ahogy ez az ábrából is szembetűnik, a negyedik generáció ezzel szemben nem a munkaidő, hanem az egyén életének menedzselésével van elfoglalva. Fő jellemzői, hogy a munkafolyamatokat megtervezik, és személyes felelősséget vállalnak ezért, törekvéseik céltudatosak és egyúttal a hatékonyság is magasabb

fokúvá válik. Véleményem szerint ezt illusztrálja Trueman és Hartley 1996-ban, diákok körében végzett felmérése, melynek eredményei igazolták, hogy az idősebb és tapasztaltabb diákok rendszerint jobban gazdálkodnak az idővel, mint társaik, többek között azért is, mert képesek felmérni, mennyi idő szükséges számukra az újabb feladatok elvégzéséhez.<sup>7</sup> Habár a tendenciák érzékelhetőek, a külső szemlélődőnek nem biztos, hogy szükséges az egyes alanyokat beskatulyázni valamelyik generációba, mivel az ember képes a fejlődésre, de akár a visszafejlődésre is, és ugyanaz az egyén más-más helyzetben, más-más közegben és más-más időpontban képes a saját standard megszokásaitól eltérően viselkedni. Az időtervezés fontosságára felhívni a figyelmet kb. olyan banális, mint az aktuális, pillanatnyilag éppen érzékelhető időjárásról beszélni. Ugyanakkor időnként felmerülnek olyan gondolatok, amikre érdemes reflektálni. Ilyen például Elizabeth Grace Saunders 2025 februárjában közölt cikke is, amiben többek között arról ír, hogy az időmenedzsment terén inkompetens menedzser felesleges sürgősségi eseteket akar teljesíteni, csapatát túlvállaltatja, és megfelelő szakmai-erkölcsi támogatást sem képes ehhez nyújtani. Saunders szerint a fő okai ennek a következők: az inkompetens menedzser nincs tisztában csapata tagjainak képességeivel, utolsó pillanatban kér olyan dolgokat, amikről már régebben tudta, hogy szükségesek, nem egyeztetni le előzetesen a korlátokat a felsőbb szintekkel, távolságot tart, és éppen ezért nehezen elérhető, és pozitív visszajelzéseket sem nyújt.<sup>8</sup> Tehát az időmenedzsment oly módon is része a teljesítménynek, hogy ha ezt nem is érzékeljük, mert minden mindennel összefügg.

Természetesen nem mindenki gondolja úgy, hogy az időtervezés valamiféle automatikusan működő élet- és hatékonyságjavító csodaszer. Jean-Denis Menard például<sup>9</sup> az alábbi gondolatokat fogalmazta meg, összehasonlítva az időtervezés előnyeit és hátrányait:

Az időtervezés előnyei	Az időtervezés hátrányai
Létezik egy viszonyítási alap, ami garantálja a pontosságot, a vállalások betartását és a tiszteletet mások ideje iránt.	Az egyén rabjává válhat a tervezésnek, rugalmatlanná válik, és ugyanazt követeli meg környezetétől is, függetlenül a lehetőségektől és a körülményektől.
Megadja az érzést, hogy az idő elmúlik, ennek megfelelően motivációt jelent a fejlődésre és az eredmények elérésére	Fennáll az idő elmúlásának túlzottan szubjektív érzékelése. Ekkor az egyén multitaskingba kezd, és több mindent próbál meg párhuzamosan elvégezni, hogy semmi téren se fusson ki az időből, de nem lehet ily módon hatékony.
Tudatosítja az idő kereteit és hiányát, lehetővé teszi a tudatos gazdálkodást ezzel az erőforrással.	Az idővesztegetés rögeszméje jelentkezik, és érzékennyé válik az egyén minden ezzel kapcsolatos jelenségre.
A dolgozó ember ideje lineáris és biztosan tudja ennek a végét: előbb-utóbb bekövetkezik a halál.	Az idő múlása lineáris, és egyszer vége van, de az egyén nem szívesen gondol erre. Így különböző tevékenységekbe menekül, amik felemészítik energiáit.

3. sz. ábra. Az időtervezés előnyei és hátrányai, Menard alapján

Charles M. Savage alkotta meg az időmenedzsment ötödik generációjának fogalmát, amely a csapatmunka, a vállalati szervezeti kultúra és stratégia szempontjából közelíti meg, a tudományos módszerek interdiszciplináris alkalmazá-

sával. Savage könyvében az időmenedzsment öt generációját a menedzseri gondolkodás fejlődésének részeként írja le. Az ötödik generáció túlmutat az egyszerű időmenedzsmenten, inkább a tudásmenedzsment és a rendszerszemléletű együttműködés új paradigmáját jeleníti meg, ahol az idő és tudás már nem elszigetelten, hanem hálózatban, dinamikus csapatmunkában és folyamatos tanulásban jelentkezik. E megközelítés szerint egyaránt fontos az önfegyelem és az interperszonális kapcsolatok, a tervezés egyaránt precíz és a munkaező lehetőségeire fókuszáló kell legyen.<sup>10</sup> 2014-ben pedig megjelent Krogue<sup>11</sup> cikke a Forbes magazinban az időmenedzsment hatodik generációjáról, amiben az ekkor már halott Covey munkásságára reflektál. Az időmenedzsment hatodik generációját a trendekre és a változás dinamikájára reflektáló generációként határozza meg, a múlt tanulságaira és a jövőbeli trendek alakulására egyaránt érzékeny, valamint negyedéves ütemtervekben gondolkodik. Ugyanebben a cikkében előrevetíti a 7–12 generációk megjelenését is. Ezeknek tervezése időbeli korlátokat jelent, a hetedik generáció egyéves ciklust tervez meg, figyelembe véve az évszakok ciklikus változását is, míg a tizenkettedik egy évezredre tervez előre, a szerző szavai szerint is „ez már az Isten szintje”. Már előre is bocsáthatjuk, hogy az a generáció a mi életünkben már biztosan nem jön el, de még a kilencedik szint, a 20 éves távlatban történő tervezés kapcsán is kétségeink merülhetnek fel. Nem véletlenül a legbanálisabb kérdések egyike az állásinterjúztatásban, a „hol látod magadat 5 év múlva?” is csak ötéves időkerettel operál...

Ahogy ezt Korpics Márta és Roberts Éva kiemelik: az időgazdálkodással kapcsolatos elvek, megközelítések megismerése már részben eszközöket is ad a hatékony vezető kezébe, hiszen az egyéni és szervezeti küldetés, a stratégia megfogalmazása, szerepeink és értékeink beazonosítása, a prioritizálás a Pareto-elv alkalmazásával, a sürgős-fontos mátrix figyelembevétel, a tervezés és a megfelelő mennyiségű delegálás mind sikeresebbé tehetik a vezető által gyakorolt elveket időmenedzsment terén.<sup>12</sup> Ahogy minden más, az időgazdálkodással kapcsolatos gondolkodás is fejlődik. E sorok szerzője is valószínűsíti az új generációk megjelenését. Ugyanakkor figyelembe kell venni azt is, hogy a gondolatok és az ezekből születő rendszerek mindig csak a megfelelő körülmények között teljesebben ki, érvényesülhetnek. Az időmenedzsment generációit, Covey és társai alapján, érdemes tanulmányozni, az ehhez kapcsolódó gondolatokban rejlő hasznos módszereket alkalmazni ajánlott, ugyanakkor ne feledkezzünk meg arról sem, ami már a negyedik generációnak is jellemzője: a hangsúly nem a kronológikus időn, hanem az ember tevékenységén van. Az idő ehhez mindössze csak keret és erőforrás, igaz ugyan, hogy visszafordíthatatlan és pótolhatatlan.

#### ■ JEGYZETEK

1. A különböző időfelfogások, megközelítések kapcsán lásd: Lakatos Artur: *Time Management in Institutions. A Managerial Approach*. Philobiblon, Vol XV. 2010. 310–325.
2. Kate Keenan: *Cum să îți organizezi timpul*. Editura Rentrop & Straton, București, 1995. 6.
3. Andrea Bencsik – Tímea Juhasz: *The soft criteria of competitiveness: A symbiosis of trust and knowledge*. Cogent Business & Management, vol. 10, nr. 1, 2023. DOI: 10.1080/23311975.2023.2176976
4. Ez esetben az alábbi kiadást használjuk: Stephen R. Covey: *The 7 Habits of Highly Effective People, Powerful Lessons in Personal Change*. Free Press, 2008. Ebben a kiadásban az időmenedzsment generációit tárgyaló rész a 93–111. oldalakon található.
5. Stephen R. Covey – A. Roger Merrill – Rebecca R. Merrill: *First Things First. An Interactive Edition*. Mango Media, 2015. 12–64.
6. Irina Pincovschi – Mihaela Mihai: *Managementul Timpului*. Editura H. G. A., București, 2001. 19–22.

7. Mark Trueman – James Hartley: *A Comparison between the Time-Management Skills and Academic Performance of Mature and Traditional-Entry University Students*. Higher Education, September 1996, Vol. 32, No. 2. 199–215.
8. Elizabeth Grace Saunders: *Don't Let Bad Time Management Undermine Your Leadership*. Harvard Business Review, February 5, 2025. web: <https://hbr.org/2025/02/dont-let-bad-time-management-undermine-your-leadership> (2025. 04. 18.)
9. Jean-Denis Menard: *Cum să ne administrăm timpul. Noțiuni-cheie, situații reale, soluții concrete*. Polirom, Iași, 2002. 24.
10. Charles M Savage: *Fifth Generation Management: Co-creating Through Virtual Enterprising, Dynamic Teaming, and Knowledge Networking*. Butterworth-Heinemann Press, 1996.
11. Ken Krogue: *Level 6 Time Management: Managing Change And Trends*, Forbes Magazine, 2014. augusztus 22. web: <https://www.forbes.com/sites/kenkrogue/2014/08/22/level-6-time-management-managing-change-and-trends/> (2025. 04. 18)
12. Kajtár Edit – Korpics Márta – Kriskó Edina – Méhes Tamás – Roberts Éva – Ruzsa Dóra: *Vezető és vezetés a közszolgálatban*. Nemzeti Közzolgálati Egyetem, Budapest, 2019. 98.

