

Gulyás László

AZ IDŐGAZDÁLKODÁS, KÜLÖNÖS TEKINTETTEL WILLIAM ONCKEN III. „MAJOM ÜZLETÉRE”*

TIME MANAGEMENT, PARTICULARLY „MONKEY BUSINESS” OF WILLIAM ONCKEN III.

Abstract

Nowadays the time-management is the most developing area of management sciences. This started in the middle of 1950's years, with Ray Josephs' book titled *“How to Gain an Extra Hour Every Day”*. The anglo-saxon literature made during the last 60 years since that, is divide 4 groups.

Recent paper has three parts. In the first part we show the outstanding authors and books of the four big waves of time-management's literature. At the beginning of the second part we introduce the life and work of William Oncken II and William Oncken III related to time-management. At the end of the second part we overview the thoughts the book of William Oncken II titled *“Money Business”*.

In the third part we create a general time-management model, based on anglo-saxon literature.

1. Bevezetés, avagy az időgazdálkodás négy generációja

Napjainkban a vezetéstudomány egyik dinamikusan fejlődő részterülete az időgazdálkodás. Ez a részterület az angolszász menedzsment szakirodalomban az 1950-es évek közepén indult útjára. Az azóta eltelt 60 évben megszülető időgazdálkodással foglalkozó angolszász szakirodalmat négy generációba soroljuk (Bácsné Bába–Berde 2010; Bácsné Bába 2011).

Az első generáció az 1950-es években kezdte meg tevékenységét. Az első fontos mérföldkő 1955, ekkor jelent meg Ray Josephs azóta klasszikussá váló könyve a *„How to Gain an Extra Hour Every Day”* (Josephs 1955). Ezt tekintjük az időgazdálkodás első komoly könyvének. Ebben Josephs egy személyes időgazdálkodási rendszert dolgozott ki. Ennek lényege az időmegtakarítás volt, mely az alábbi három alapelven nyugodott:

1. A szükségtelen megszokásból végzett dolgok kiiktatása.
2. Egyszerű, könnyebb, gyorsabb megoldások keresése, azaz egyszerűsítés.
3. Egyszerre két három dologgal foglalkozni.

* *Å tanulmány eredeti megjelenési helye: Taylor. Gazdálkodás- és vezetéstudományi folyóirat. 2016/3. szám No. 24. 65–74. old.*

Joseph szerint ez a három alapelv akkor tartható be, ha a vezető saját tevékenységeiről ütemtervet készít oly módon, hogy naponta célokat tűz ki maga elé, ezeket fontossági sorrendbe állítja, meghatározza az elérésükhöz szükséges tennivalókat, majd végrehajtja azokat (Josephs1955).

Véleményünk szerint Josephs rendszerének lényege a hatékonyságra való törekvés volt. Itt jegyezzük meg, hogy napjainkban az időgazdálkodással foglalkozó magyar kutatók egy része Josephs gondolataiból kiindulva komoly kérdőíves felméréseket készít arról, hogy egy-egy vezető valójában mire is használja munkaidejét (Bácsné Bába 2012/a, 2012/b), illetve ezt milyen hatékonysággal teszi (Bácsné Bába 2012/c).

A második generáció az 1970-es években jelentkezett. Három legjelentősebb képviselője: Alan Lakein, Michael LeBouf és William Oncken Jr. (ez utóbbit tanulmányunkban William Oncken II. névvel is illetjük – G. L.)

Lakein „*How to get controll of your time and your life*” című könyvének alapgondolata, a vezetőnek az előtte álló feladatok közül mindig azt kell kiválasztania és megoldania, melynek legnagyobb a hozama (Lakein 1974). Azaz Lakein a hatékonyság helyett az eredményességet hangsúlyozza. Egy vezető akkor lehet eredményes ha meghatározza a hosszú távú, illetve az azok eléréséhez szükséges azonnali céljait, majd ezeket egy ún. ABC-rendszer – „A” nagyon fontos, „B” közepesen fontos, és „C” nem fontos – prioritásuk alapján rendszerezi. Az egyes kategóriákon belül (például az A kategórián belül) a legfontosabb cél az A1-es, a második legfontosabb az A2-es, és így tovább kapja. Ezen prioritálási eljárás után a célokhoz határidőket kell rendelni, majd ütemezni kell őket, és végül az ütemezés alapján végrehajtani. Lakein külön felhívja a figyelmet a halogatás veszélyeire. Kijelenti, hogy a halogatásnak nagyon komoly ára – pl. idővesztés – van. Ezért ezt a magatartást formát tudatosan le kell küzdeni, ehhez azonban akaraterőre van szükség.

Lakein a fentiek mellett bevezette az „átmeneti idő” fogalmát. Ez az idő véleménye szerint két tipikus napszakra koncentrálódik. Egyrészt a reggeli felkelés, készülődés másrészt az esti lefekvés időszakára. Azt tanácsolja, hogy az átmeneti időt jobban használjuk ki. Nézzünk egy tipikus javaslatát: Munkába történő utazás során – ha buszon vagy villamoson utazunk – fülhallgató segítségével hallgassunk idegen nyelvű szöveget, vagy valamilyen szakmai szöveget. Lakein egy egész fejezetet szentelt annak, hogy tucatnyi hasonló javaslatot fogalmazzon meg az átmeneti idő hatékonyabb kihasználására (Lakein 1974).

A második generáció egy másik meghatározó alakja Michael LeBouf 1980-ban megjelent „*Working Smart. How to accomplish more in half the time*” könyvében az alábbi 12 tényezőre vezette vissza az időgazdálkodással kapcsolatos vezetői kudarcokat (LeBouf 1980):

1. A nem akarás. Nem szívesen fektetünk be munkát jövőbeli megtérülés fejében.
2. Mítoszok. A munkához való hozzáállás tele van belénk rögzödött tévhitekkel.

3. Nem tudjuk mit akarunk az élettől; vagy nem tudjuk részálni magunkat, hogy megtegyük a céljaink eléréséhez szükséges lépéseket.
4. Képtelenek vagyunk beosztani időnket.
5. A káosz, amelyben élünk.
6. A kishitűség. Az önbizalom hiánya, a büntudat, az aggodás, a mérhetetlen harag és egyéb irracionális idő- és energiafalo indulatok.
7. A halogatás
8. Nem vagyunk hajlandók vagy képesek hatásosan átruházni másokra feladatainkat.
9. A kommunikációs zavarok.
10. A felesleges, elkerülhető konfliktusok.
11. A szokásos mindennapi félbeszakítások, pl. értekezletek, látogatók, telefonhívások.
12. A rengeteg papírmunka.

Könyve gyakorlatilag arról szól, hogy egyenként végig veszi, hogyan lehet ezt a 12 tényezőzt kiiktatni. Ehhez elengedhetetlen az általa munkabefektetés-elméletnek nevezett szemléletmód alkalmazása. Ennek lényege: A vezetőnek fel kell áldoznia valamennyit jelen idejéből és energiájából, hogy a későbbiek során kevesebb munkával többet tudjon teljesíteni. Ha a vezető hagyja, hogy a pillanatnyi szükségletek, körülmények határozzák meg munkavégzését csapdába kerül. Viszont ha időt szakít a célok megfogalmazására, fontossági sorrendbe állítására, részcélokra történő bontására, határidők kijelölésére elkerülheti ezt a csapdát. Gyakorlatilag Lebouf az időelemzés fontosságát hangsúlyozza (LeBouf 1980).

Szintén a második generációhoz tartozó William Oncken II. és szerzőtársa – Donald L. Wass – egy frappáns majomanalógiát kitalálva és felépítve a Harvard Business Review hasábjain közölt tanulmánnyal járultak hozzá jelentős mértékben az időgazdálkodás szakirodalmának fejlődéséhez (Oncken–Wass 1974). Ez a tanulmány azóta klasszikussá vált és Oncken II. egy egész időgazdálkodási tréningrendszer épített fel rá. Ez volt a „Managing Management TimeTM”. Tanulmányunk logikai menete miatt erről jelen írásmű következő fejezetében írunk részletesen.

Az időgazdálkodással foglalkozó szakirodalom harmadik generációja az 1980-as évek második felében indult, és az 1990-es években teljesedett ki. Fontosabb képviselői: a Leslie W. Rue, és Lloyd L. Byars szerzőpáros, Hyrum W. Smith és Marek Gitlin. Ezen harmadik generáció újítása az volt, hogy beemelték és beépítették az időgazdálkodásba a vezetépszichológia kutatási eredményeit.

A Leslie W. Rue–loyd L. Byars szerzőpáros „*Supervision. Key link to the productivity*” című könyvükben az idővesztés kérdéskörét vizsgálták meg. Úgy vélték, hogy a vezetői munkát megszakító események, az előre nem tervezett krízishelyzetek, a vezető személyes szervezetlensége és a külső rendetlenség az időveszté-

sek fő okai. A vezető ezen idővesztés okozó okok közül a személyes szervezetlenséget és a külső rendetlenséget bizonyos menedzsmenttechnikák (pl. a feladat és felelősség delegálása) bevezetésével le tudja küzdeni. Konkrétan az alábbiakat ajánlják: Első lépésként a vezetőnk egy időelemzést kell csinálnia. Ennek eredményeképpen be tudja azonosítani az ún. időrablókat (halogatás, nem ütemezett látogatók). A második lépésben pedig menedzsmenttechnikák alkalmazásával fel kell számolnia ezen időrablókat. (Leslie W. Rue–Lloyd L. Byars 1990).

A harmadik generációhoz tartozó Hyrum W. Smith „*The 10 Natural Laws of Successful Time and Life management*” című könyvében szintén pszichológiai oldalról közelítette meg az időgazdálkodást. Könyvének címében a természettörvények (natural laws) kifejezést használta. Ezt az alábbi módon definiálta, a természettörvények a természetnek és az életnek olyan alapvető szabályosságai, melyeknek létezését emberi tapasztalat és tudományos kísérletek bizonyítják. Akát tetszik nekünk, akár nem ezek a törvények irányítják életünket. Smith szerint az időgazdálkodásra az alábbi öt természettörvény vonatkozik:

1. A jobb időgazdálkodás életed irányítását jelenti.
2. Sikered és beteljesülésed alapját legfontosabb értékeid képezik.
3. Ha tevékenységeidet a legfontosabb értékeid vezérlik, békében fogsz élni önmagaddal.
4. Fontos célokat csak úgy érhetsz el, ha kilépsz a komfortzónádból.
5. A rendszeres napi tervezés megsokszorozza időfelhasználásod eredményességét és elősegíti erőforrásaid koncentrációját.

Annak érdekében, hogy a fenti törvényeket az adott ember érvényesíteni tudja a saját életében Smith kidolgozta a „Produktivitási Piramis” elméletét. Ez a piramis négy szintből áll. A legalsó szinten kerülnek meghatározásra a vezérlő értékek (azok a dolgok, melyek igazából fontosak az adott személy számára), a második szinten a hosszú távú célok, a harmadik szinten a közép távú célok, és végül a negyedik szinten a napi feladatok. Az egy-egy napra kilistázott, végrehajtandó feladatoknak tükröznie kell a közép- és hosszú távú céljainkat, sőt a elsősorban vezérlő értékeinket. Smith szerint úgy kell az időnkkel gazdálkodni, hogy mindig a vezérlőértékekből kell kiindulni. Ha ez sikerül akkor elégedettek leszünk magunkkal és végső során az egész életünkkel, gyakorlatilag elérjük a lelki béke állapotát (Smith 1994).

Az olvasó joggal érezheti úgy, hogy a fenti bekezdés utolsó kettő mondata erősen spirituális jellegű. Ennek értelmezéséhez tudnunk kell, hogy Smith egy mormon szekta aktív tagja és előljárója, így időgazdálkodással kapcsolatos tevékenységét erőteljesen áthatja keresztény hite. De ezt a hitet sikeresen kapcsolta össze az időgazdálkodás oktatásával. Könyvében egy nagyon gyakorlatias rendszert, a „Franklin Időtervező” használatát ajánlja. Ennek sikerességét jól mutatja, hogy Smith oktatással foglalkozó cégét – a Franklin Quest Company-t az 1990-es évek elején a New York-i tőzsdén jegyezték (Smith 1994).

Szintén a harmadik generáció fontos tagja Marek Gitlin, aki „*Making time work for you*” című könyvében azt fejtegeti, hogy a vezető hozzáállásán múlik az, hogy a rendelkezésére álló időben el tudja-e végezni feladatát (Gitlin 1990). Ehhez azonban fel kell mérnie saját időbeosztását. A felmérés két részből áll. Az első részben – ezt nevezik alapfelmérésnek – 48 az időgazdálkodásra vonatkozó állítást kell a vezetőnek leosztályoznia egy ún. viselkedésminta táblázaton négyfokozatú skála segítségével (a/ teljesen egyetértek b/ részben egyetértek c/ részben nem értek egyet d/ egyáltalán nem értek egyet). A felmérés második része – ezt nevezik kiegészítő felmérésnek – 12 állítást tartalmaz a vezetői tevékenységgel kapcsolatban. Erre szintén létezik egy ún. „viselkedésminta táblázat”, melyet négyfokozatú skála segítségével kell a kitöltőnek leosztályoznia. A felmérés két részének kitöltése után a következik az eredmények kiértékelése. Az alapfelmérés eredménye egy pillanatfelvétel, amely azt mutatja meg, hogy a vezető jelenleg milyen hatékonyan használja ki a saját idejét. Minél magasabb pontszámot ért el, annál hatékonyabban használja ki az idejét. A kiegészítő felmérés kiértékelése azt mutatja meg, hogy mint a vezető milyen hatékonyan használja ki a vezetői/irányító idejét, azaz milyen hatékonyan gazdálkodik beosztottai idejével. A felmérések kiértékelése után a vezetőnek el kell döntenie, hogy mit kíván változtatni eddigi időbeosztásán. Amit a vezető meg akar változtatni, azt Gitlin „szokásnak” nevezi (nevezhetné ezt viselkedési formának is – G. L.). A vezető először beazonosítja azt a szokást, amit meg akar változtatni, majd meghatározza az azt új szokást, amit be akar vezetni. Ez után következik az új szokás szilárd rögzítése. Ez gyakorlatilag azt jelenti, hogy a vezető folyamatosan gyakorolja az új szokást, egészen addig, míg az nem válik magatartásának részévé. Gitlin könyvének befejező részében azt fejtegeti, hogy a munka jobb megszervezése segít abban a vezetőnek, hogy megnövelje idejének kihasználtságát. Vannak erre különféle technikák – pl. hogyan vezessünk értekezletet –, de a vezetőnek elsősorban az un. belső hangra kell hallgatnia. Ez mindig megmondja, hogy jó úton jár-e.

1. ábra: Covey-modellje

	Sürgős	Nem sürgős
Fontos	<i>Sürgős és fontos dolgok</i> a) kritikus helyzetek b) égető problémák c) határidők	<i>Fontos, de nem sürgős dolgok</i> a) megelőzés b) kapcsolatépítés c) új lehetőségek keresése d) tervezés e) rekreáció
Nem fontos	<i>Nem fontos, de sürgős dolgok</i> a) közbejött dolgok b) küszöbön álló ügyek	<i>Sem nem fontos, sem nem sürgős dolgok</i> a) rutinfeladatok b) időtöltések c) Bizonyos telefonok, posták

Forrás: A szerző saját szerkesztése Covey (2004) alapján

A 2000-es években kibontakozó negyedik generáció meghatározó alakja Stephen R. Covey aki 2004-ben megjelent „*The Seven Habits of Highly Effective People*” című könyvében az egyéni időtervezés megkönnyítésére egy egyszerű modellt mutat be (Covey 2004).

Mint látható Covey modellje két dimenzióból épül fel, egyrészt a fontosság, másrészt a sürgősség. A tevékenység fontosságát ebben a rendszerben az határozza meg, hogy mennyire visz közel a célok eléréséhez. Míg a sürgősség a tevékenységhez kapcsolódó határidőt határozza meg. Véleményünk szerint ez a modell kiválóan alkalmas a feladatok prioritálására. Nézzük a prioritási lista két végpontját. A prioritási lista élére kell helyeznünk a „fontos és sürgős” feladatokat. Míg a „nem fontos és nem sürgős” feladatokat nyugodtan a lista végére tehetjük. Gyakorlatilag ez a csoport adja az ún. időrabló kategóriának felel meg.

2. Az Oncken-féle időgazdálkodás

2.1. Az időgazdálkodás és az Oncken-család

Az előző fejezetben egyrészt használtuk a William Oncken II., illetve a William Oncken III. neveket. Ez némi magyarázatra szorul, különösen annak fényében, hogy a magyarországi vezetéstudományi szakirodalom eddig még nem tisztázta ezt a kérdést. Valójában itt két Onckenről van szó, apáról és fiáról.

William Oncken II. – akit a magyar szakirodalom az 1974-ben megjelent (már említett) tanulmány alapján némileg megtévesztő módon William Oncken juniornak nevez – 1912-ben született és 1988-ban hunyt el. Változatos életutat futott be: A második világháború alatt az USA Haditengerészetének főhadnagya volt, majd a háború után – civilként – továbbra is ott dolgozott mint a személyügyi osztály vezetője. 1955-ben hagyta el a Haditengerészet kötelékét. 1960-ban már saját menedzsment-tanácsadó cégét vezette, ezt volt a William Oncken Corporation (rövidítve WOC) Ezen évek során felhalmozott tanácsadói tapasztalatai alapján dolgozta ki saját elgondolását a vezetői időgazdálkodásról. Ez a rendszert „Managing Management TimeTM”-nak nevezte el. Mint azt már az előző fejezetben említettük 1974-ben szerzőtársával a Harvard Business Review-ban megjelent „*Management Time – Who’s Got the Monkey?*” című tanulmányunkban mutatták be a majomanalógiára épülő időgazdálkodási rendszerüket a szélesebb szakmai közönségnek (Oncken-Wass 1974). 1988-ban bekövetkezett haláláig William Oncken II. rendszeresen tartott időgazdálkodási előadásokat, szemináriumokat vállalatvezetőknek. Időgazdálkodási rendszere ismertté, elismerté és népszerűvé vált ezekben a körökben. Az 1974-ben megjelent tanulmányt 1999-ben (tehát Oncken II. halála után 11 évvel) Stephen R. Covey kommentárjával, de magát az eredeti szöveget változatlanul hagyva a Harvard Business Review 1999 november-decemberi számában újraközölte (internet 1.).

William Oncken III. – a fiú – mindenben apja nyomdokait követte (internet 2.). Belépett az USA hadseregébe, a Légioerő közkatonájaként az 1960-as évek közepén harcolt Vietnámban. Leszerelése után egyetemi tanulmányokat folytatott, ezek után 1976-ben MBA-fokozatot szerzett, majd néhány évig a biztosítási és ingatlanpiacon dolgozott. 1978-ban lépett be apja cégébe a WOC-ba (internet 3.). Apja halála (1988) után a cég elnök-vezérigazgatójává lépett elő. Azóta eltelt időben apjához hasonlóan ismert és elismert menedzser-előadóvá vált elsősorban az időgazdálkodás területén. Menedzsment konferenciák vezető előadója, illetve nagyvállalatok számára szervezett időgazdálkodási tréningek vezetője, rendszeresen publikál szakmai folyóiratokban. Apja „Managing Management TimeTM”- módszerét megújította, ennek konkrét kézzelfogható eredménye a 2000-ben megjelent „*Monkey Business. Are you controlling events or are events controlling you?*” című könyve (Oncken 2000/a).

Oncken 2000-ben a Perfekt Power személyzeti tanácsadó cég meghívására Budapesten több száz magyar menedzsereknek egynapos időgazdálkodási tréning keretében bemutatta könyvének főbb gondolatait. Ehhez az eseményhez szorosan kapcsolódva könyve magyar nyelven is megjelent (Oncken 2000/b).

2.2. A „majom üzlet” gondolatmenete

A vállalatok többsége elvárja, hogy vezetői innovatív megoldásokkal álljanak elő, hiszen ezen múlik a vállalat hosszú távú sikere. A versenyben azok a vállalatok maradnak fent, amelyek rugalmasan alkalmazkodnak a folyamatosan változó külső környezethez. Azok a cégek, amelyeknél nincs innováció rugalmatlanná válnak és elbuknak. A vezető szempontjából az alábbi kérdések merülnek fel:

1. Hogyan tehet szert az innováció létrehozásához szükséges ún. „szabad felhasználású időre”?
2. Hogyan lehet ezen idő mennyiségét megnövelni?

A fenti kérdésekre adandó válasznál hozza be Oncken a gondolatmenetbe a majom analógiát. Oncken az alábbi módon definiálta a majom fogalmát: „*Ahol én a 'majom' szót használom, a hagyományos vezetők a 'feladat' szóval élnének* (Oncken 2000/b). A majom gyakorlatilag a feladat, amelyet adott helyen, egy adott időhatáron belül végre kell hajtani. Ez Oncken felfogásában sok kis feladatot jelent. Ehhez képest a gorilla, az maga a projekt, amely több fázisból, szakaszból tevődik össze. A projekt sok kis feladatból áll. Oncken szótárában a gorilla sok kis majomból áll össze.

Az alapfogalmak tisztázása után Oncken felteszi a kérdést: Mégis kinek a majma? Válasza az alábbi: Minden majomhoz két fél tartozik. Az egyik, aki dolgozik vele (másképpen fogalmazva gondozza azt), a másik aki ellenőrzi a

gondozását (ez lenne a vezető). Ezért rendkívül fontos eldönteni, hogy az adott majom kihez tartozik a beosztotthoz vagy a vezetőhöz. Magyarul kinek kell gondoznia. Elméletileg a majmot a beosztottnak kell gondoznia. De a gyakorlatban a beosztottak arra törekszenek, hogy a majmot a vezető (a főnök) vállalra telepítsék. Ha ez sikerül, akkor csökkenni fog az adott vezető szabad felhasználású ideje.

Ezen a ponton lép be a gondolatmenetbe az Oncken-féle szabadságfok-mérő. Oncken szerint a beosztott a főnökkel kapcsolatban a kezdeményezés öt szintjén működhet:

5. szint: Saját maga cselekszik, és a bevált rutinnak megfelelően jelentést tesz.
4. szint: Cselekszik, de azonnal tájékoztatást ad.
3. szint: Javaslatot tesz, majd elvégzi a szükséges feladatot.
2. szint: Megkérdezi mit tegyen.
1. szint: Megvárja, amíg megmondják, mit kell csinálnia.

Mint látható az ötödik szint a kezdeményezés legmagasabb szintje, míg az első szint a kezdeményezés legalacsonyabb szintje. Ha egy vezető beosztottai az első és a második szinten leragadnak, majmokkal fogják elárasztani a vezető vállát. Ez jelentős mértékben lecsökkenti a vezető szabad felhasználású idejét. Vezetőből majomgondozóvá válik. A majomgondozó legfontosabb feladata pedig a majom etetése. Ez Oncken szótárában a feladattal való foglalkozást jelenti. Ennek következtében egy fordított viszony alakul ki a beosztott majmával a vezető foglalkozik, míg rendszeresen arról érdeklődik főnökénél, hogy hogyan áll a feladat megoldásával.

Annak érdekében, hogy a beosztottak elmozduljanak az első és/vagy második szintről és legalább a harmadik szinten dolgozzanak Oncken megfogalmazta a helyes majomtartás hat szabályát, ezek az alábbiak:

1. szabály: Etesd vagy lödd agyon a majmokat, de sohasem hagyd őket éhen halni!
2. szabály: A beosztottaknak éppen annyi idejük lesz, hogy ellássák a tőlünk kapott majmokat és gorillákat. Másra nem marad idejük!
3. szabály: A majmok és gorillák etetésének terhe a beosztottak vállán nyugszik!
4. szabály: Győződjünk meg arról, hogy a számunkra legfontosabb majmok és gorillák fejlődése kielégítő!
5. szabály: Ne beszéljünk félreérthetően!
6. szabály: Tegyük lehetővé a spontán párbeszédet!

A fenti hat szabály együtt adja ki az ún. „Oncken-féle Majomkezelési Rendszert”. Ennek lényege: Egy vezető akkor gazdálkodik jól az idejével, ha minden beosztottjának visszaadja a saját majmát (feladatát). Etesse, gondozza minden

beosztott a saját majmát. Azaz a beosztott végezze el a feladatot és vállalja a felelősséget érte.

Ezen a ponton érünk vissza a gondolatmenet elejére, ha a vezető betartja a majomtartás szabályait meg fog növekedni a személyes felhasználású ideje, amelyet a tényleges vezető feladataira, elsősorban az innovációval való foglalkozásra fordíthat.

Az, hogy a helyes majomtartás megvalósulhasson egy alapfeltételnek kell teljesülnie: A beosztottnak felelősséget és cselekvési szabadságot kell adni. Legalább az Oncken-féle szabadságfok-mérő 3. szintjének szabadságát kell megadni számukra. Ezt a 3. szintet ezzel összefüggésben Oncken „rövid póráz-nak nevezi. De megjegyzi, hogy ennél nagyobb szabadság is adható a beosztottnak. Oncken erről a kérdésről így írt: „... mindig annyi felelősséget és cselekvési szabadságot adni egy embernek, amennyivel meg tud birkózni. A munkát végezzék csak ők – de legyünk mindig ott, ha szükség van ránk etetésnél.” (Oncken 2000/b).

Úgy véljük, hogy Oncken időgazdálkodási rendszere a menedzser-guru elődei által hangsúlyozott hatékonyság és az eredményesség mellé, újdonságként hozza be a delegálást és annak helyes végrehajtását. Ez az igazi új elem az ő általa ajánlott időgazdálkodási modellben.

3. Konklúziók

Áttekintve az időgazdálkodás angolszász szakirodalmának négy nagy hullámát joggal merül fel a kérdés: A bemutatott könyvek és az azokban megfogalmazott elvek, tanácsok, rendszerek alapján felállítható-e egy általános vezetői időgazdálkodási modell?

Egyetértünk a Bácsné Bába Éva–Berde Csaba szerzőpárossal, akik erre a kérdésre igennel válaszoltak. Az általuk javasolt modellt (Bácsné Bába–Berde 2010. 38–39. o). több ponton azonban módosítottam. Ennek megfelelően véleményem szerint az általános időgazdálkodási modell az alábbi öt lépésből épül fel:

1. lépés: A fennálló állapot megfigyelése, rögzítése.
2. lépés: Az időrabló tényezők kiszűrése
3. lépés: Listakészítés, azaz a napi, heti esetleg évi feladatok feljegyzése.
4. lépés: A feladatok rangsorolása (ez leggyakrabban az ABC-rendszerrel történik).
5. lépés: A feladatok végrehajtása.

Természetesen az egyes szerzők eltérő súllyal képzelik el az egyes lépéseket. Láthattuk, hogy Gitlin elsősorban a fennálló állapotok megfigyelésére (első lépés) és az időrabló tényezők kiszűrésére (második lépés) koncentrál. Lakein a listakészí-

tés (harmadik lépés) fontosságát hangsúlyozza. Ezzel szemben Hyrum Smith a feladatok rangsorolását (negyedik lépés) emelik ki. Míg Oncken majomtartási szabályai kifejezetten az ötödik lépés helyes végrehajtására irányulnak.

De valamennyi időgazdálkodási menedzser-gurunak és az általuk kidolgozott időgazdálkodási-rendszernek van egy közös eleme, pontosabban közös tanulsága: Ahhoz, hogy kiváló vezetőkké válhassunk időnkkel (sőt az egész életünkkel) gazdálkodnunk kell!

Felhasznált irodalom

- Bácsné Bába–Berde Cs. (2010): Az idő. A XXI. század erőforrásáról vezetőknek. Szaktudás Kiadó Ház. Budapest.
- Bácsné Bába É. (2011): Menedzserek személyes hatékonysága idővizsgálatok tükrében. In: Acta Scientiarum Socialium 2011/1. szám (No. 34) 77–84. old.
- Bácsné Bába É. (2012/a): Idővizsgálatok a vezetők személyes hatékonyságának fokozása érdekében. Közgazdász Fórum 2012/4. szám, 41–54. old.
- Bácsné Bába É. (2012/b): Idővizsgálatok vezetési és szervezeti folyamatokban. Virtuális Intézet Közép-Európa kutatására Közleményei 2012/5. szám (No. 11.) 5–14. old.
- Bácsné Bába É. (2012/c): A vezetők személyes hatékonysága és az időtényező közötti összefüggések. Gazdasági és Társadalomtudományi Közlemények. 2012/1. szám 141–148. old.
- Covey, Stephen R. (2004): The Seven Habits of Highly Effective People. Free Press.
- Gitlin, Marek (1990): Making time work for you. Sheldon Press. London.
- Josephs, Ray (1955): How to Gain an Extra Hour Every Day. New York.
- Lakein, Alan (1974): How to get control of your time and your life. Signet Books. New York.
- LeBouf, Michael (1980): Working Smart. How to accomplish more in half the time. Warner Books. New York.
- Oncken, William Jr.–Wass Donald (1974): Management Time – Who’s Got the Monkey? Harvard Business Review. 1974. November-December.
- Oncken William III (2000/a): Monkey Business. Are you controlling events or are events controlling you? William Oncken Corporation. Mesquite, Texas.
- Oncken William III (2000/b): Vezetői időgazdálkodás. Ön irányítja az eseményeket vagy az események Önt? Bagolyvár Könyvklub. Budapest.
- Rue, Leslie W.–Byars L. L. (1990): Supervision. Key link to the productivity. Irwin Homewood. Boston.
- Smith, Hyrum W. (1994): The 10 Natural Laws of Successful Time and Life management. Warner Books. New York.

Internetes források

- Internet 1.: <https://hbr.org/1999/11/management-time-whos-got-the-monkey>
- Internet 2: <http://perfektpower.hu/pphome/guruk/WO-hu.htm>
- Internet 3: <http://www.onckencorp.com/index.htm>