

## A HR feladatai a XXI. században

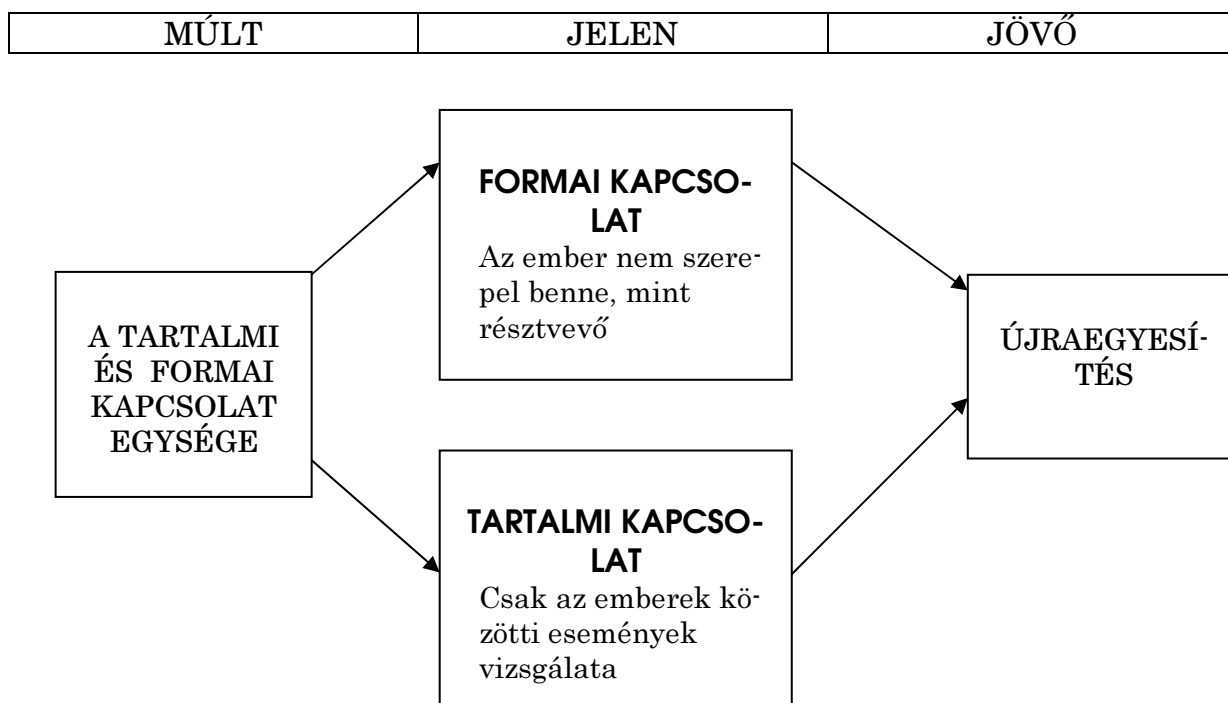
Érdekes dolog megfigyelni azt, hogy miért uralkodik ma az a gondolkodásmód a vállalkozók között, hogy ha valaki vállalkozó, akkor annak az emberekkel nem kell foglalkoznia, az emberek gondjainak, bajainak kezelése az nem vezetői feladat. Ugyanis ha ma egy átlagos magyar vállalkozóval beszélünk, akkor úgy gondolja, hogy egy vezetőnek, egy vállalkozónak a cég irányítása, az üzleti ügyek intézése a fő feladata. Miért félünk attól, hogy a velünk dolgozó embereknek problémáik vannak, hogy esetleg másképpen gondolkodnak és netán még éreznek is? Hogyan jutottunk oda, hogy egy olyan vezető, aki ha egy kicsit jobban megnézzük a dolgot, tulajdonképpen nem is egy vállalatot vezet, hanem egy emberi közösséget, nem szeret vagy fél az emberi oldallal foglalkozni? Ezt a kérdést próbálom megválaszolni az elkövetkezőkben.

A szociális, kapcsolati szféra szabályaiból ismerjük, hogy minden emberi találkozásnak két oldala van. Van egyszer egy jól látható, formai oldala, ami azáltal jelenik meg, hogy amikor emberek találkoznak, akkor az egész eseménynek egy jól megismerhető, és pontosan körülírható formája van. Ezzel egy időben azonban az érintett emberekben belül is lejátszódik valami, mégpedig az érzések területén, ahol a szimpátia vagy antipátia erői hatnak és működnek. Ez adja, ez alkotja a szociális folyamatok tartalmi oldalát. Ez a két egy időben lejátszódó esemény egy szociális folyamatban soha nem választható szét egymástól, vagyis a kapcsolatok formai és a tartalmi oldala egységet képez. Ebben a *szociális folyamatok kettőssége*, dualizmusa jelenik meg, ami minden szociális folyamatot jellemez.

Az teljesen nyilvánvaló, hogy minden vállalkozásban, ahol emberek dolgoznak, ez a kettősség jelen van és felismerhető az ember és a munkafolyamatok kettőssége, de a baj csak ott van, hogy általában nem tudunk mit kezdeni velük. A munkafolyamatokban benne élő és dolgozó ember kettősségével és az erre jellemző dualizmussal sajnos a tudományos szemlélet nem tud igazán mit kezdeni és ezért az emberekkel lezajló folyamatok két alkotó eleméből inkább csak az egyiket – a formai oldalt - veszi figyelembe. A másikat – a tartalmi oldalt – mivel nem tekinti egzaktul mérhetőnek és kezelhetőnek, azaz a folyamatokban megjelenő emberi tartalmat mivel nem értik nem is tudják kezelni, ezért az egyszerűbb megoldást választják és egyszerűen nem veszik figyelembe.

Az emberi kapcsolatokkal és a vállalkozások világának törvényszerűségeivel foglalkozó szakemberek számára ezért ez a kettősség, dualitás, mindig is különlegesen nagy kihívást jelentett, elsősorban attól kezdve, hogy a tömegtermelés beindult és az ember az ipari termelési folyamatok részesévé vált. Korábban ugyanis ez a dualitás természetes egységet képezett az emberi munkafolyamatokban és csak ettől az időponttól szakadt ketté a kettéválaszthatatlan. A választ sokan és mindenfelé keresték a világban, de igazán megnyugtató módon nem sikerült a problémát addig lezárni, amíg az organikus elméletek meg nem jelentek.

Így aztán, ahogyan az a természetes egységéből kiszakított dolgokkal mindig történni szokott, amikor nem születik olyan elmélet, amely ezeket a problémákat átfogóan tekintve a két oldalt egyesíteni tudta volna, a különféle elméleteknek és elképzelések kombinációjából sokszor csak inkább egy karikatúra, mintsem egy valódi megoldás született meg. A vezetők természetes törekvése arra, hogy a különféle elméletek és elképzelések kombinációjából egy működő elméletet állítsanak össze teljesen érthető, és e közben ill. a megoldásra várva, aztán egy időben alkalmazzák a scientific management időszerűtlen hierarchikus elképzeléseit és vállalatképét, miközben az emberekkel való foglalkozást a HR igazgatókra bízák. Ez aztán csak újabb problémákhoz vezet, mert az emberek természetesen ellenállnak az ilyen vezetési stílusnak, és eközben a HR menedzser kétségbeesetten küzd egy olyan problémával, amelyet pontosan az ember lényegének mellőzése okozott, azáltal, hogy a munkafolyamatokból a tartalmi részt – a modern szervezési és vezetési elméletek – egyszerűen száműzték.



Eközben – sajnos – a HR menedzser önmaga sincs tisztában az ember lényegével és helyével a szociális folyamatokban, a szociális folyamatok dualizmusával, így aztán érthető módon nem is nagyon tud semmit sem tenni azok valódi fejlesztéséért, a problémák tényleges megoldásáért. Mint ilyen helyzetekben általában, az emberi kapcsolatokért felelőssé tett HR vezetők, olyasmit tesznek, ami ha nem használ legalább nem árt elv alapján marad a számukra. Azaz jelenleg nem marad más a HR munkatársak számára, mint

- az informális kapcsolatokkal és az információáramlással való foglalkozás,
- adminisztratív munka, a tevékenység igazolására,
- a szervezet munkaerőigényének kielégítése,
- a tudományos meghatározások hangoztatása,
- a harc és hatalom kérdésének állandó megvitatása,

miközben fő feladatukat, az emberek és a munkavégzés összekapcsolását, ismételt összekötését nem tudják megoldani.

De nem is számíthat sikerre senki, aki úgy gondolja, hogy ez a sajnos kezelni nem tudott dualizmus egy munkaszervező és egy HR menedzser alkalmazásával egyszerűen megoldható. Mert a dualizmus nem két különálló rész egysége, összefüggések nélküli kapcsolata, ahogyan ma azt sokan gondolják, hanem *egy valódi egység*, ami a dolgok teljes mértékű és szétválaszthatatlan

- o tartalmi és
- o formai

összefonódását, kapcsolatát jelenti. Azaz külön-külön lehet ugyan vizsgálni őket, de működésüket megérteni, a jelentkező problémákat megoldani csakis akkor lehet, ha a megbomlott egységet ismét helyreállítjuk. Hiszen az egységes emberi lény kettéválasztása technokrata folyamatokra valamint emberi kreativitásra és lelki folyamatokra csakis oda vezethet, hogy a két rész elkezd önálló életet élni és ez az önálló élet gyorsan a csoportok válságához, a munkavégzés felett érzett öröm elvesztéséhez vezet.

Mi adja a megoldást, mi hozhatja meg az újraegyesítés lehetőségét? Hogyan jutunk el újra ezeknek a szétválasztott, önálló életet élő részek egységéhez? Azt a gyógyító erőt, ami a kettévált és önálló életet élő részek egyesítéséhez vezet, azt a vállalkozások organikus szemlélete által adott alapokon állva abból a felismerésből nyerhetjük, hogy egy élő szervezetet nem lehet részekre osztani. Mert amit mi résznek nevezünk az nem más, mint egy minta, egy kis darab a közösség oszthatatlan kapcsolati hálójából. Ebből pedig egyenesen következik, hogy nem lehet külön szervezetfejlesztésről és külön a munkatársak fejlesztéséről beszélni.

Amikor szervezetfejlesztésről beszélünk, akkor az egész vállalatra, az egész közösségre kell gondolnunk, és annak szellemi, szociális és gazdasági alrendszerit kell látnunk magunk előtt, ill. ezen alrendszerek egészséges fejlődését kellene a legfontosabb célunknak tekinteni. Mivel egy szervezet képességei az egyes emberek képességein nyugszanak, ezért ezt a célunkat csak akkor tudjuk elérni, ha olyan szervezetfejlesztési módszereket alkalmazunk, melyek az egyes emberek számára tanulási helyzeteket teremtenek, és változási folyamatokat indítanak be bennük. Azaz a szervezet fejlesztésének az emberek fejlesztésén keresztül kell megvalósulnia.

Amikor az emberek fejlesztéséről beszélünk, akkor arra gondolunk, hogy egy közösség valamennyi tagjának képessége adja azt a tőkét, amivel a vállalkozás céljait meg tudja valósítani. Ezért itt arra kell törekedni, hogy a megfelelő munkatársak legyenek a megfelelő helyeken, funkciókban, és képességeiket optimális módon a szervezet szolgálatába tudják állítani. Ahhoz azonban, hogy ezeket a feladatokat sikeresen végrehajtsuk, az egyéni fejlesztési terveknek is szükségük van a közösség céljaira, hogy azokkal összhangban és azokból vezesse le tennivalóit, hogy legyenek közös stratégiák és alapelvek, melyek segítenek az egyéni fejlődésben. Ezzel a szervezet és az ember fejlesztése összekapcsolódik, az egyik sorsa a másikba fonódik, és nincsen többé ellentét és konkurencia harc közöttük, mert ennek így már nincs értelme többé.

Ezen az alapon állva felismerjük és tudjuk, hogy az élő szervezetek fejlődésének alapja a következő: amit egy élő szervezet, így pl. az ember és közösségei is, belül megtanulnak, az utána kívül láthatóvá válik. Ezáltal válhat az egyéni fejlődés a szociális, a közösségi fejlődés elősegítőjévé. Ezért aztán a szociális, közösségi fejlődés csak csoportokban képzelhető el, és ebben a folyamatban a csoportok és a kommunikáció különleges helyet foglalnak el. Ugyanis szociális kérdésekkel kapcsolatban az emberek csak egymással beszélgetve, egymást meghallgatva tudnak helyes ítéleteket hozni, és ehhez az is szükséges, hogy egy ilyen beszélgetésbe mindenkit bevonjunk, akit érint a dolog, és azokat is, akik a felelősséget viselik a történetekért.

Miért különlegesen fontos a csoport szerepe ebben a folyamatban? Nos azért mert egy közösség – miközben lehetővé teszi egy ember számára, hogy gondolatát elmondja és érzéseit kifejezze – eközben állandóan visszajelzéseket ad az elhangzottakra. Miközben a csoport tagjai meghallgatják a beszélőt, utána ők is elmondják gondolataikat, kifejezik érzéseiket. Ez a kölcsönös egymásra hatás hozza létre azt az állandó fejlődési folyamatot, ami a csoport tagjainak szociális érzékenységét fejleszti és ezen keresztül valósul meg az egyes tagok szociális tudatosságának fejlődése. Ez pedig az egész közösség és annak minden szervének fejlődését hozza.

Amennyiben a HR vezetőkben és munkatársakban ez a felismerés megszületik, akkor remény van arra, hogy megoldják azokat a problémákat, melyekkel eddig szinte hiábavalóan küzdöttek, azáltal, hogy általuk megtörténik a közösségekben a tartalom és a forma egyesítése. Az ősi rend az emberi munkavégzés során így aztán az ember tudatos munkája és beavatkozása által ismét helyreáll.