

WestminsterResearch

<http://www.westminster.ac.uk/westminsterresearch>

Az emberi toke atertekelodesenek szuksegessege

Illes, K.

A paper presented at Emberi Toke, Tudas, Kivalosag Konferencia, Balatonfured, Hungary, 24 - 25 Apr 2001.

The WestminsterResearch online digital archive at the University of Westminster aims to make the research output of the University available to a wider audience. Copyright and Moral Rights remain with the authors and/or copyright owners.

Whilst further distribution of specific materials from within this archive is forbidden, you may freely distribute the URL of WestminsterResearch: (<http://westminsterresearch.wmin.ac.uk/>).

In case of abuse or copyright appearing without permission e-mail repository@westminster.ac.uk

Az Emberi tőke átértékelődésének szükségessége

Dr Illés Katalin

Anglia Polytechnic University, Centre for International Business and Economic Research
(CIBER)

East Road, Cambridge, CB1 1PT UK
Tel: + 44 1223 363271 ext. 2033
Fax: +44 1223 35 29 00
Email: k.illes@anglia.ac.uk

Ez az előadás az „Emberi Tőke - Tudás, Kiválóság, Elkötelezettség Konferencián hangzott el.

Balatonfüred, 2001. április 24-25.

Az Emberi tőke átértékelődésének szükségessége

A humán erőforrás vagy az emberi tőke szókapcsolás mára már teljesen beépült a szókincsbe nemcsak az angolszász országokban, hanem világszerte. Ha megpróbáljuk a kifejezés értelmét keresni általánosan az emberek menedzselését, irányítását, vezetését, a rendelkezésre álló munkaerő kihasználását értjük emberi tőkén. Ma még kevésbé tartozik a fogalom értelméhez az ember értékeinek kiteljesítése, az ember teljes, harmónikus személyiséggé való növekedésének elősegítése. Ma még kevés helyen tartják Covey (1992) és Millman (2000) szellemében a belülről (azaz az egyén lelkéből kiinduló) kifelé tartó növekedés a hosszútávú vállalati siker egyetlen lehetséges útjának.

Ez az írás arra tesz kísérletet, hogy nagyvonalakban visszatekintszen a gyökerekhez, az ember és tőke fogalmának összekapcsolódásához és kiemeljen néhány sarkalatos kérdés, mely a jelenben egyre élesedő, kutatók és gyakorlati szakemberek között egyaránt zajló vitákban és utkeresésben csucsosodik ki.

Az írás fókusza az angolszász világ, hiszen a gyökerek ide vezetnek és mert a szerző a témával kapcsolatos viták ismerője és aktív résztvevője Nagy-Britanniában. A tanulmány nem kíván sem átfogó sem objectiv képet festeni, sokkal inkább vállalja a szubjektív, egyéni vélemény kifejezését azzal a céllal, hogy elgondolkoztasson, hogy pár dolgot megkérdőjelezzon és hogy remélhetőleg gondolkodásra, eszmecsereire inspiráljon.

Az írás a következő egyszerű szerkezetet követi:

Mult - avagy az emberi tőke fogalmának kialakulása

Jelen - mit ér az ember

Jövő - a lélek és a lét egyensulya

Mult

A menedzsment fogalma viszonylag régi és bizonyos szempontokból egészen új. Régi, mert mióta az emberek együtt dolgoznak mindig volt hely vezetőknél, mindig voltak 'menedzserek' akik terveztek és irányítottak. Ugyanakkor új a menedzsment fogalma, mert tudatosan a vezetésről csak a század elején kezdtek el publikálni és jelentős írások a témával kapcsolatban csak a második világháború óta kezdtek el megjelenni (Walters 1996).

A menedzsment kérdései ezt megelőzően beépültek a számvitelbe és a pénzügyekbe. Az elmúlt husz évben azonban a menedzsment fogalma és különösen a menedzséri magatartás meghatározása egyre inkább előtérbe került (Child 1969, Anthony 1986).

A menedzséri magatartás pontos meghatározása nem könnyű feladat, hiszen az eltérő iparáganként, vállalatokként és feladatokként.

A 19. század végén Amerikában elkezdődött a menedzserek képzése (Lawrence 1993).

A vállalati életben egyre inkább beépült a menedzser és a világszerte jelen levő üzleti iskolák sokasága ma már nyilvánvalóan jelzi a tényt, hogy az ember és az emberek irányítása fontos tényezője a sikernek. Ma napig vitatják, hogy a jó vezetőnek

veleszületett adottságokkal kell-e rendelkezni, vagy a vezetés, mint szakma egyszerűen megtanulható.

Sikerén nagyon sokáig csak a nyereséget értettük. A korai menedzsment irodalom egy egyszerű, egyetemes modellt keresett, amely 'tudományos' alapossággal leírta a sikeres vállalat receptjét. Sok esetben a model működött, különösen az ipar területén (pl. autógyártás) így támogatta azt az illúziót, hogy ha a megfelelő alapanyagokat beszerezzük akkor nagy esélyünk van a sikeres vállalat megteremtésére.

A vállalati siker ma már nem azonosítható a nyereséggel. Egyre több neves menedzsment kutató kezdi elismerni és felismerni, hogy nincs és nem is lehet egy általánosan működő recept a sikerre.

Von Bertalanffy és Boulding (Johnson, Kast & Rosenzweig, 1963) publikálta a következő, elgondolkodtató komplexitási sorrendet a rendszerekről.

1. Statikus szerkezetek
2. Dinamikus rendszerek előre meghatározott mozgással
3. Zárt körű rendszer vagy kibernetikus rendszer
4. Biológiai sejthez hasonló rendszer
5. Növények
6. Állatok
7. Emberek
8. Emberi szervezetek
9. Természetfeletti, transzcendentális rendszerek

Mindegyik rendszer egy fokkal bonyolultabb mint az előtte lévő. Mire a nyolcadik szintre érünk ez a bonyolultság az emberi agy számára már teljességében és minden részletében felfoghatatlan (Hofstede, 1994). Így ha meg akarjuk kísérelni az emberi szervezetek működésének ábrázolását, akkor szinte törvényszerű, hogy valamiféle egyszerűsített modellt fogunk használni, ami az emberi agy számára felfogható és elfogadható. Az egyszerűsítés során azonban nagyon fontos részletek vesznek el, így minden model csak pillanatképpnek tekinthető egy adott helyzet nagyvonalu bemutatására.

A korai menedzsment gondolkodók nagy előszeretettel használták a vállalatot statikus formában megjelenítő táblázatokat, ábrákat ami az első szintnek felel meg a rendszerek hierarchiájában. A taylori tudományos menedzsment nagymértékben támaszkodott a folyamatok apró részletekben történő elemzésére, amit a második fokozat képvisel. A kibernetikus rendszer a lépcső harmadik fokán, a sejt szerű szervezet pedig a negyedik fokon áll.

A vállalati rendszerek alacsonyabb szintű modellekkel való ábrázolása azzal jár, hogy az embereket eszközként tekinti. A célok ezekben a rendszerekben adottak. Ha jobban belegondolunk a célok valójában csak az egyéntől, csak az embertől származhatnak. A rendszerek hierarchiájában a vállalati célkitűzés forrása, az ember, a hetedik fokon áll. A vállalatnál az ember a cél és az eszköz szerepét is betölti egyszerre, de az alacsonyabb szintű modellek az embert csak eszközként kezelik ezért ezek a rendszerek előbb-utóbb törvényszerű, hogy megbuknak.

Az elmúlt tizenöt-husz évben az ember fontossága a vállalati sikerben egyre inkább felértékelődik. Ez az értéknövekedés helyenként még csak a retorikában, a jelszók tetszetős megválasztásában nyilvánul meg. A személyzeti osztályt a világ egyre nagyobb hányadában felváltja a humán erőforrás osztály, mi több a könyvek sokasága már 'stratégiai humán erőforrás menedzsmentről' beszél (pl. Mabey, Salaman, Storey, 1998). Az elmúlt két évtizedben a humán erőforrás osztály adminisztratív tevékenysége csökkent. Ezzel egyidőben megfigyelhetjük a speciális, szolgáltatás jellegű tevékenységek, mint a munkaerő gazdálkodás, a jutalmazás, a tervezés, az oktatás és képzés területén megjelenő feladatok növekedését. Minél komplexebbé válik a gazdasági helyzet annál fontosabb, hogy a vállalatok gyors átalakulásra legyenek képesek. Az emberekkel való megfelelő bánás stratégiai fontosságra emelte a HR tevékenységet (pl: Thornburgh 1993, Mabey és Salaman 1995, Prahalad, 1995, Spencer, 1995, Ulrich, 1997, Morgan, 1998, Brewster és Harris, 1999).

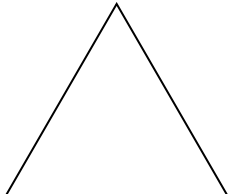
Jelen

Érték-e?

A szaklapokban rendszeresen vitatott kérdések egyike, hogy képez-e értéket az emberi tőke menedzselése. A kérdésre a vitában részt vevők egyik tábora azt mondja, hogy nem, az HRM csak kidobott pénz, költség ami nélkül a vállalat még boldogan működhetne. A másik tábor amelyikbe lelkes gyakorló szakemberek és egyetemi oktatók tartoznak érvek hosszú sorát állítja össze annak bizonyítására, hogy az HRM nemcsak indirekt, hanem direkt előnyökkel is jár és aktívan hozzájárul a vállalat nyereségességéhez.

Spencer (1995) szerint az emberi erőforrás menedzsment (HRM) három különböző szinten képez értéket a vállalat számára. Adminisztráció, szolgáltatások és stratégiai tervezés

	Költség	Érték
Stratégiai tervezés	10%	60%
Szolgáltatások	30%	30%
Adminisztráció	60%	10%



Mint Spencer ábráján is látható a három területen az idő és az anyagi ráfordítás fordítottan arányos a létrehozott értékkel. Ezért azt javasolja, hogy a vállalat amennyire lehet gépesítse (automatizálja) az adminisztrációt, vagy adja ki bér munkába ezt a nagy költséggel járó és viszonylag kevés értéket képező tevékenységet egy erre a feladatra specializálódó vállalatnak .

Ulrich (1997) négy területen lát lehetőséget az HR menedzsment számára arra, hogy értéket képezzen.

1. Stratégiai Humán erőforrás menedzselése
Ebben a szerepben az HR stratégia és gyakorlat hozandó összhangba az üzleti stratégiával.
2. Az átalakulás és a változás menedzselése
Az HR szakembereknek katalizátor szerepet kell betölteniük a vállalati változások végrehajtásában.
3. A dolgozók menedzselése
Ez a napi problémák folyamatos, hatékony megoldását jelenti. A HR szakember arra ösztönzi a dolgozókat, hogy minél nagyobb mértékben járuljanak hozzá a vállalat célkitűzéseinek eléréséhez, miközben igyekeznek segíteni az egyén célkitűzéseinek megvalósulását is.
4. A vállalat adminisztrációjának menedzselése
A HR szakembernek biztosítani kell az olyan adminisztratív feladatok mint pl. az új munkaerő alkalmazása, képzési feladatok, előléptetés stb. hatékony és helyes végrehajtását.

Nagy-Britanniában az elmúlt években egyre több kritika éri a humán erőforrással foglalkozókat. Nem ritkák az olyan indulatos megjegyzések, mint 'kontrol örült bürokraták' 'semmi értéket nem jelentenek', 'szabaduljunk meg tőlük', 'adjuk ki bérmunkába az egész osztályt' (Henry, 2001). Okkal vagy ok nélkül sok vállalatnál alulértékelik a humán erőforrással foglalkozó osztályt és tevékenységüket költségnövelő tényezőként tartják számon. Henry védelmébe veszi a HR tevékenységet és azt mondja, hogy ha a cég bérmunkába helyezi ki az HRM-et akkor megfosztja magát a nyereség növelésének egy komoly lehetőségtől. Érvéle szerint a hatékony emberi tőke menedzsment pozitívan befolyásolja a dolgozók magatartását, ami növekvő teljesítményhez vezet és következésképpen nő a vállalat nyereségessége. Más szóval, ha folyamatosan jól bánunk a dolgozókkal akkor azok elégedettek és jobban dolgoznak. A jobb munka pedig magasabb nyereséget eredményez. Henry egy elgondolkodtató kutatási eredményt említ példaként. A felmérés melyet a Sheffield Effectiveness Programme keretében végeztek 100 brit cégnél nézte meg a különböző vállalati tevékenységek hatását a nyereségességre és a termelékenységre (Patterson, M. et al, 1999).

Vállalati tevékenység	A nyereségesség változása	A termelékenység változása
Stratégia	2%	3%
Kutatás és fejlesztés	6%	8%
HRM tevékenység	15%	16%

Topics, The Journal of Business Management 2001. 1.szám 5. oldal

Henry megjegyzi, hogy a humán erőforrással való foglalkozás szerves részét kell, hogy képezze a vállalati stratégiának. Melyek azok a specifikus területek amelyek pozitív

hatással lehetnek a nyereségre és a termelékenységre? Henry szerint három kulcsfontosságú területet kell megemlítenünk:

1. a teljesítmény menedzselése
2. a vállalati tudás kihasználása
3. a pro-aktív változás menedzsment

A *teljesítmény menedzselésének* legfontosabb feladata, hogy az HR szakemberek megfelelő felkészítést és támogatást adjanak az általános menedzsereknek akik a dolgozók teljesítményét mérik. Leggyakoribb probléma, hogy a vállalatnak elvben van ugyan teljesítmény menedzselési politikája, de ez nem kerül át a gyakorlatba. Tipikus probléma, hogy a teljesítményt csak mérik, de nem menedzselik, azaz nincs harmónikus kapcsolat a vállalati érdek és az egyéni teljesítmény között.

A másik sarkalatos kérdés a legtöbb vállalatnál manapság, hogy ki biztosítja a *vállalati tudás* rendszerezett tárolását és mindenki számára való hozzáférhetőségét. Ha a termékről, vásárlókról, piacról szóló információ nincs rendszerbe szedve, akkor az csak az emberek fejében létezik. Vállalati szempontból ez nagy kockázattal jár, hiszen az információval rendelkezők el hagyhatják a vállalatot és akkor magukkal viszik a stratégiai fontosságú információkat. Nincs recept a jól működő tanuló szervezetre sem, hiszen azt minden vállalatnak a saját igényei, adottságai és jövőbeni tervei alapján kell kialakítania és fenntartania. Meg kell jegyeznünk, hogy a tudás összegyűjtése, tárolása és bővítése messze tulmegy és sokkal bonyolultabb mint pusztán egy hatékony komputerrendszer kiépítése.

Minden vezetőknek a *változás katalizátori* szerepét is be kell tudni tölteni a vállalatnál. A belső változásnak szinkronban kell lennie a külső változásokkal és a HR szakemberek ezen a területen is tudnak segíteni a más területeken dolgozó kollégáknak.

Miért nem érthető?

Az érték képzésen kívül a másik gyakran vitatott kérdés, hogy miért beszélnek az emberi erőforrással foglalkozók egy kívülálló számára teljesen érthetetlen nyelvet?

Ha betéved az ember a könyvesbolt humán erőforrással foglalkozó szegletébe azonnal észrevesz, hogy a könyvek az átlagosnál vastagabbak és tele vannak szakkifejezésekkel, melyeket még a témával foglalkozók sem mindig értenek, ábrákkal melyek tudományos bonyolultsággal igyekeznek elmagyarázni a viszonylag egyszerűt. Egyetemi hallgatók, különösen a nem angol anyanyelvűek, nehezen hámozzák ki a lényegét ezekből a könyvekből. Ha nyelvészeti szempontjól vizsgáljuk ezeket a könyveket, akkor észrevesszük, hogy sok esetben a redundancia elnyomja a relevanciát. Nem nehéz példát találni arra, hogy ami a könyvben három oldalon van leírva az valójában három mondattal elmondható, azaz a három oldal relevancia értéke három mondat.

Európai egyetemeken a nyolcvanas évek végétől egyre nagyobb ellenállást kezdtek mutatni mind az oktatók mind a hallgatók a vaskos amerikai szakkönyvekkel szemben. Ezek a könyvek az amerikai piacra íródtak, kizárólag amerikai esettanulmányokat használtak így nem csoda, hogy az európai közönség nem lekesedett értük különösebben. A kilencvenes években egyre több európai vonatkozású könyv jelent meg. Ezek a könyvek bár felhasználták az alapvetően amerikai HRM koncepciót és zsargont, kezdték mind a jelenséget mind a szaknyelvet egyre kritikusabban szemlélni. A könyvek elkezdtek vékonyodni és örömmel látható, hogy a relevancia megkezdte háborúját a redundanciával.

Elaine Fear (2001) az HR specialisták szerencsétlen retorikája című irásában nyelvi szempontból nézi végig az HR történetének angliai szakaszait. Kezdedben volt a Személyzeti Osztály melynek feladata a munkaerő felvétele, tréning valamint az dolgozói szervezetekkel való kapcsolattartás volt. A feladat egyértelmű és könnyen behatárolható volt. Később a politikai és gazdasági átalakulások radikális változásokat idéztek elő a munkahelyeken. A korábbi bizonyosság és biztonság helyére a bizonytalanság került. Ezzel egyidejűleg, mintegy ezen külső tényezők hatására, elkezdődött a Személyzeti Osztályok identitás keresése. A dolgozókat 'munkatársaknak', 'kollégáknak', 'csapatagnak', 'erőforrásnak', 'tökének' hívták. Azokat akik a munka joggal foglalkoztak az 'emberi kapcsolatok menedzsere' titulust kapták. Ezek a menedzserek segítették az általános, első vonalbeli menedzserek dolgozókkal kapcsolatos munkáját. Feladatuk volt a 'humán erőforrás optimális kihasználása és az emberi tőkéről való gondoskodás'.

Fear megjegyzi, hogy Nagy-Britanniában ebben az időben sokan lettek vállalkozók, tanácsadók, mert így elkerülhették a megalázó elnevezéseket, melyek egyenlőségjelet tettek a pénz, a gépek és az ember értéke közé.

A 80-as évek HR szakemberei a nyereségre fókuszáltak és olyan eszközöket használtak ami ezt az ideológiát alátámasztotta. A 90-es években a 'gyengédség' jelent meg az üzleti világban, ezt tükrözte a 'puha vagy lágy' HR irányzat, ami mindinkább felváltotta és felváltja a 'kemény' vonalat.

Manapság az HR-ral foglalkozók a változás nyelvezetét használják. Az emberek átalakulnak, felgyorsulnak és persze minden tevékenység kulcsfontosságú. Minden cselekvést megelőzően valami jelző. De miért van erre szükség? kérdezi Fear. Azért, hogy eltakarja a gondolatok szegényességét? Lehet. De talán ez a komplexnek tűnő, zürzavaros nyelvezet méginkább a bizonytalanság jele és a bizalom hiánya. Ezeket próbálja a túlkomplikált retorika palástolni. Nincs rá szükség.

A Homo sapiens komplex, érzésekkel és érzelmekkel teli lény. Nem kell tehát feltételeznünk, hogy ez a komplexitás kívül marad a munkahelyeken. Nem gondolhatjuk komolyan, hogy az emberek pusztán száraz logikájukkal és gépszerű munkára is képesek izmaikkal jelen a vállalatnál. Az érzelmek, a hangulatok, a félelmek és örömeik ugyanugy részei az ember munkahelyi realitásának mint a racionalitás, a logika és a fizikai erő. Ha még mindig számokként gondolunk az emberekre, akkor pont az HR munka lényegi, érdemi részéről nem beszélünk.

Az HR szakemberek mindig lelkes követői voltak a menedzsment irodalomnak és lelkesen kipróbálták az új irányzatok által sugallt módszereket. Talán itt az ideje, hogy meghallják azokat az erősödő hangokat, melyek az egyszerűsége és egyensúlyra szólítanak fel, ahol az ember fontosabb mint a nyereség. Ha olyan egyszerű kérdést hallunk hogy mi is az, hogy HR talán elegendő, ha annyit mondunk, hogy az HR felvállalja azt a nehéz feladatot, hogy segíti az embereket együtt dolgozni.

Jövő

Menedzsment guruk mint például Tom Peters (1993) az 'Innováció köre' (Circle of Innovation) című könyvében megkérdőjelezi a multat és azt mondja, hogy nem 'zsugoríthatjuk magunkat nagygyá' (You can't shrink yourself to greatness), és hogy a tanulás gyakran legfontosabb lépése a felejtés. Tul kell lépnünk sok régi modellen és beidegződésen ahhoz, hogy valami újat, jobbat, emberibbet hozhassunk létre. Charles Handy, aki az egyik legismertebb angol író a menedzsment területén, az 'Éhes Lélek' (Hungry Spirit, 1997) című könyvében azt mondja, hogy túl kell tudni néznünk önmagunkon mert a lélek éhségét nem lehet anyagi javakkal kielégíteni. Ez a kijelentés az epikurosi tanítás paradoxonja, mert "akkor tudjuk vágyainkat legjobban kielégíteni, ha túl nézünk önmagunkon" (Handy, 1997, 8.o.) Handy ezt a paradoxont "Helyes Önzésnek" nevezi, mert önmagunk keresése gyakran másokon keresztül a leghatásosabb azaz, akkor tudjuk leginkább kiteljesíteni önmagunkat, ha nálunknál nagyobb célt keresünk. Szívünk mélyén, mindannyian szeretnénk megtalálni a nagy célt, amely soha nem álmodott magasságokban emel minket. Ha a kapitalizmus középpontjában lévő individualizmust, a 'Gondolj Magadra' filozófiát ilyen Handy értelmezésű 'Helyes Önzés' tartalommal töltjük meg, akkor a társadalom jobbra válhatna. Ez az új fajta individualizmus túl néz a materializmuson és valami nagyobbat keres. A szabadság és a választás lehetőségét, amit a kapitalizmus és a liberális demokratizmus tett lehetővé, nem feltétlenül kell arra használnunk, hogy felesleges anyagi javakat pazaroljunk önmagunkra, hanem arra, hogy a mások számára is megteremtjük azt a szintű életet és biztonságot amit mi élvezünk. A törvény erejével ezt a változást nem lehet elérni. A lelkünk viszont arra vár hogy ez a fajta 'Helyes Önzés' divatba jöjjön és csodálattal töltse el az embereket. A 'Helyes Önzés' egy pozitív filozófia, mely azt vallja, hogy az emberek alapvetően tisztességesek. És bár mindannyiunkban ott lakik a jó és a rossz egyaránt, a társadalomtól azt várjuk, hogy a rosszat tartsa kordában. Az élet gyakran olyan mint az önbeteljesítő jóslat. Ha valakiről azt gondoljuk, hogy rossz, az előbb-utóbb úgy fog viselkedni, hogy beigazolja feltételezésünket. Ennek a fordítottja is igaz. Ha rendszereinket arra az alapelvekre építjük, hogy az emberekben megbízhatók, akkor legtöbbjük méltó lesz erre a bizalomra. Az optimizmus persze időnként kiábránduláshoz vezet, de a remény nélküli élet meglehetősen lehangoló.

Két éhséget kell megkülönböztetnünk, a kisebbet és a nagyobbat. A kisebb éhséget mindannyian azzal próbáljuk kielégíteni, hogy megteremtjük az élethez szükséges alapvető feltételeket és megkeressük a pénzt amivel a különböző javakért és szolgáltatásokért fizetünk. A nagyobb éhség arra ösztönöz bennünket, hogy keressük a választ a miértre, az élet értelmére. A kapitalista társadalmak arra a kényelmes feltételezésre jutottak, hogy ha kielégítjük a kisebb éhséget és egyre több és jobb minőségű anyagi jóval halmozzuk el magunkat, akkor ez kielégíti a nagyobb éhséget

is (Handy, 1997). A pénz ebben a felfogásban a minden, az alfa és az omega, mely a gondokat megoldja és boldoggá tesz. A pénzt azonosítani a sikerrel régi hiba, hiszen már Aisztotelész felhívta a figyelmünket, arra, hogy 'a pénz csak eszköz, ami hozzásegít valaminek a megszerzéséhez'. Valójában elismerésre, tiszteletre, szeretetre, biztonságra vágyunk, amihez részben hozzásegíthet a pénz, de önmagában, eszköz voltából adódóan, nem képes ezeket a vágyainkat kielégíteni.

Handy idéz a francia filozófus Pierre Thuillier könyvéből, amely a nyugati társadalom összeomlásáról szól. (Handy, 1997. 49-51.o.) Thuillier meglepetten észleli, hogy az állampogárok 'morognak' ha az anyagi érdekeiket vagy javaikat fenyegeti veszély, de szó nélkül tudomásul veszik a modernitással járó lelki elszegényedést.

Nem kell futurista könyvet olvasnunk ahhoz, hogy a fenti megfigyelés valóságát felismerjük. Elég, ha csak a társadalom peremére sodródottakra gondolunk. De talán még megrázóbb a kép, ha a közvetlen környezetünkbe vesszük számba a jó anyagi körülmények között élő, kiégett, megkeseredett, illúzió nélkül élő embereket, akik valami nagyon fontosat veszítettek el a pénzzel és pénzért való ámokfutás mókuserékre emlékeztető hajszájában.

Mi hát a megoldás? Recept nincs, csak keresés és tanulás. Ha visszaidézzük a cikk elején elemzett modellt, akkor megállapíthatjuk, hogy a technocrata, leegyszerűsített vagy túlbonyolított modellek kritikátlan, egyenruhaként való alkalmazása előbb-utóbb a kényszerzubbony bezártsági érzetét keltik az emberekben, tehát nem működnek.

Akkor hogyan tovább? Szerencsére egyre többen, bár még mindig kis számban, irnak egy ember központu, egyensulyon alapuló emberi közösségről. Mindegyik irás a rendszerhierarchia hetedik lépcsőjét tekinti a kiindulópontnak (még akkor is, ha erre konkrétan nem utalnak), elismerve és elfogadva, hogy az ember egyéni feladata és felelőssége önmaga megismerése és fejlesztése. A jövő vállalata az önfejlődést fogja támogatni és lehetőséget fog adni az embereknek, hogy mások segítése által önmaguk is nőjenek. Ennek a folyamatnak a lelkiség és az érzelmek magas intelligencia szintre való fejlesztése elengedhetetlen része.

Bátorság és egy kiadós szellemi és lelki nagytakarítás szükséges ahhoz, hogy valaki elinduljon ezen az új úton. Szerencsére már vannak nem csak egyéni de vállalati példák is arra, hogy lehet, kell és érdemes szakítani a régi beidegződésekkel és a rendszerek hierarchiáját nem a legegyszerűbb szintekről kell megközelíteni. Nagyobb kihívás, ha kellő alázattal elismerjük, hogy bár a kilencedik szint létéről tudunk, annak teljes mértékű megismerése nem áll módunkban. A legmagasabb szint ahol sikeresek lehetünk az az önmagunk megismerése és jobbitása, ami elengedhetetlen feltétele és kiindulópontja bármiféle munka vagy egyéb célra létrejövő csoport vagy szervezet hosszú távu, érdemi funkcionálásának.

A kanadai Secretan (1997) három kategóriába sorolja napjaink szervezeteit:

- mechanikus szervezetek
- kaotikus szervezetek
- szentélyek (vagy védett helyek)

A mechanikus szervezet a newtoni fizikán alapul, melynek lényege, hogy 'hiszem, ha látom'. Ez a gondolkodásmód arra ösztönzött bennünket, hogy önmagunkon kívül keressük a dolgok értelmét. Az idők folyamán felcseréltük az intuiciót, a metafizikát, az önismeretet a tudományos tényekkel. 'Ha bebizonyítod nekem, akkor elhiszem.' Aki Newton szellemében gondolkodik az úgy tekint a világra, mint egy nagy gépre, melyet az ok okozaton alapuló tudományos, mechanikus férfi energia hajt. A newtoni logikán alapuló szervezetek a római hadsereg által kifejlesztett parancs és ellenőrzés szerkezeten alapulnak.

A mechanikus szervezetek például megfelelő környezetet biztosítanak a nagyrészt férfi mérnökökből és pénzügyi szakemberből álló munkaerőnek, ahhoz, hogy a newtoni elméletet áttegyék a vezetői gyakorlatba. A tervezés, szervezés, kivitelezés és ellenőrzés szinte minden menedzsment könyv kötelező alkotóelemévé vált. Ezekben a szervezetekben bár talán néha csodálják a lélek innovációval, kreativitással és humorral történő táplálását, nem igen fordul elő, hogy ezek bevezetését komolyan fontolóra vennék. Divatos ezekről az új irányzatokról gunyolódva, lekicsinylően beszélni és ezzel teljesen elnyomni a felszínre törő női energiákat.

A huszadik századi, önmaga sikerességétől eltelt vállalati menedzser nagyon emlékeztet a Hamvas Béla által leírt titánra, .."akinek ereje isteni, de morálja nem az. Ezért nem ismeri a mértéket. És ezért a Nagy Renddel össze kell ütöznie és el kell buknia. Hiába van ereje, ha a mértéket átlépi. Ereje határtalan és kimeríthetetlen, de az erő nem tűr maga mellett és maga fölött senkit és semmit. A titán vétke a kevélység. Azt hisz, hogy a lét erő dolga, erőé, tudásé, tehetségé, kitartásé. Akaraté. Azt hiszi, hogy a világ zsákmány, és erővel meg kell hódítani.

Aztán éppen ez az erő válik benne gyengeséggé. Van valami amit nem tud, s amire nem elég erős. Ez a valami az alázat. Mindenki, aki erejét emberfölöttivé fejleszti, azzal a veszéllyel játszik, hogy titánná lesz, vagyis a mértéket elveszti, önmagát teszi meg elsőnek, s így a kevélység bűnét követi el. Aki pedig kevély, az azt jelenti, hogy valamit nem tud és valamire nem képes és valamire nem elég erős. A mérték nélkül maradt emberfölötti erő démonikussá válik, s az ellen fordul, aki felhalmozta. S az emberen éppen az áll bosszút, amitől azt hitte, hogy a győzelemhez segíti. Az erőbe bukik bele. Folyton győz és győz és győz; csupa diadal és diadal. Közben nem veszi észre, hogy egy oldala üres, földetlen, gyenge, töredék, hiányos. Nincs ereje arra, hogy megálljon és térdet hajtson. Nincs mértéke, nincs morálja, nincs vallása, nincs gyengesége és a gyengeséghez nincs ereje, nem tud hálás lenni; ezen az ürességen az ürbe kell buknia, ezen a hiányon semmivé kell válnia." (Hamvas, 1988, 91.o)

A 70-es évek elején Edward Lorenz megteremtette a Káosz elméletet ami alapvetően megkérdőjelezte a newtoni ok-okozat-kiszámíthatóság hármásába vetett hitet. A

Káosz elmélet szerint az esetlegesnek tűnő dolgok valójában összefüggenek és rendszert alkotnak. Ha megnézzük például egy induló céget vagy egy vállalkozást, akkor gyakran találkozunk a newtoni model és a káosz keverékével. A felszínen valószínű csak a lelkesedés, nagy energia szint, innováció, kockázatvállalás, túlélés, növekedés, elkötelezettség látható, a mélyben azonban a káosz szinte végtelen. Ezeket a szervezeteket a spontaneitás, humor, a baráti összetartozás jellemzi. Microsoft például egy kaotikus szervezet, ahol a motivációt nem elsősorban a pénz jelenti, hanem az értelem megtalálása (Secretan, 1997).

A természettudományban a kvantum fizika váltotta fel a newtoni modelt, a vezetésben azonban még mindig a gép-alapu paradigmánál tartunk. A kvantum fizika értelmében az anyag hullámra és részecskére bontható és egyszerre nem mérhetjük be valaminek a helyét is és sebességét is csak külön-külön lehet ezeket az értékeket pontosan meghatározni. Ezért több fizikus arra a következtetésre jutott, hogy nincs realitás csak lehetőség. Ezt a gondolatvitelt követve az ember, a vevő, a piac, a kormány is hullámokból és részecskékből áll, tehát nincs valósága csak lehetősége. Semmi sem biztos, csak lehetséges. A világmindenség, aminek a modern szervezetek csak kis részét képezik, így működik. Ha elkezdjük felfogni ennek a jelentőségét, akkor rádöbbenünk, hogy újra kell gondolnunk az emberekről és munkáról valamint a lélekről alkotott véleményünket.

Tanulságos olvasmány lehet egy megújulni akaró menedzsernek a kvantum vákumról szóló részt is elolvasni egy modern fizika könyvben. Ebből ugyan is tudományos alapossággal megtudhatjuk, hogy mielőtt valami elkezd létezni az nem más mint egy lehetőség ami arra vár, hogy megtörténjen. A kvantum vákum a konténere vagy tárolója ezeknek a megtörténésre váró lehetőségeknek. Eltöprenghetünk azon, hogy a tudat is és a lélek is tulajdonképpen ebben a vákumban születik. Ez a gondolkodás nem sokban tér el a budhista ür filozófiájától, és miután a kvantum ür nem áll másból mint lehetőségekből így tulajdonképpen kényelmesen elfér benne minden vallás, misztikus és tudományos irányzat amely a lélek eredetét próbálja megmagyarázni.(Secretar,1997).

Carl Jung vezette be a pszichológiában a szinkronicitás fogalmát bizonyos életjelenségek mint például véletlen találkozások magyarázatára. A szinkronicitás nem más mint a lehetőségek vagy események között kialakult kapcsolat. Az életben egyetlen dolgot tudunk egész biztosan, azt, hogy meg fogunk halni. Óriási egyéni felelősséget ró ránk annak eldöntése, hogy mivel akarjuk tölteni az időket a születés és a halál között és hogyan akarunk hozzájárulni a világ egyensúlyához, mit akarunk építeni vagy rombolni amíg itt vagyunk (Farwagi, 1998). Ha megpróbáljuk elfeledni a belénk nevelt karteziáni gondolkodást ami a dolgok darabokra bontásával próbálja megismerni a világot és helyette elkezdünk tájékozódni egy jelzőtáblák nélküli világban ahol nincs valóság nincs tér nincs idő csak lehetőségek, akkor ez az új gondolkodás igazi választási lehetőséget ad nekünk.

Választhatjuk például azt, hogy megteremtjük a magunk szentélyét, azt a helyet, ahol a lelkek megtalálják közösségüket. Secretan, aki sikeres üzletember és aki tagja egy szentélynek azt mondja, hogy a szentély az nem egy hely elsősorban, hanem egy egységes értékrenden alapuló magatartás. Szentélyeket általában hasonló

gondolkozásu emberek hoznak létre, akik ha ritkán találkoznak is hasonló értékek alapján élnek, akik biznak egymásban és a szeretet és tisztelet összetartó erejében. A szentélyek alapítói és lakói már eljutottak a személyi fejlődés azon fokára, ahol a lélek szabad.

Ezek a felszabadult lélekkel rendelkező emberek tudják, hogy a vállalatoknál lévő erkölcsvesztéséget, a csökkenő nyereséget, a munkaerő vándorlást és a vállalati neurózist nem lehet megoldani, ha pusztán az ellenőrzésre és a költségek csökkentésére koncentrálunk. Azért hozzák létre a szentélyeket, mert tudják, hogy a fejekben lévő problémák ott vannak a szivekben, és a lélek problémái megjelennek a személyiségben is. A szentélyek tagjai nem félnek valaminek az elengedésétől és nem félnek megmutatni a gyengeségeiket is az erősségeik mellett. A szentélyben nem elsősorban az egyének sokféleségét ünneplik, hanem az egységben lévő értéket. Mi mindannyian részei vagyunk a világegyetemnek, részei vagyunk egy egymásra utalt egyetemes és örök léleknek. Azt hangsúlyozzák a szentélyhez tartozók, hogy ami jó neked az jó nekem is (Secretan,1997).

Felvetődhet a kérdés, hogy mi köze a szentélynek az üzleti világhoz. Firth és Campbell (1997) szerint sok hasonlóság van a szent élet dilemmái és az üzleti világ kihívásai között. Hogy csak pár példát említsünk: Hogyan használjuk az időnket hatékonyan, hogyan viseljük el az összetettséget és a félreérthetőséget, hogyan alkalmazkodjunk rugalmasan a változáshoz, hogyan hozzunk elvi alapú döntéseket, hogyan értessük meg magunkat és hogyan értsünk meg másokat, mit tegyünk, hogy ne kövessük el ugyanazt a hibát újra meg újra?

A válasz ezekre a kérdésekre az egyszerűségben, az egyensúly elengedhetetlen fontosságában, a több szintű szemléletmódból származó erőben, az aktív megvalósítás (férfi, yang) és a befogadó kreativitás (női, yin) egyensúlyában és egyforma fontosságában rejlik. Idővel talán ezen dolgok megértése olyan vállalatokhoz vezet, amelyek egyaránt táplálják majd az érzelmeinket, a testünket, a lelkünket és az eszünket. De ezek a szent vállalatok csak akkor jöhetnek létre, ha az emberek megvizsgálják, és ha kell megváltoztatják fontossági sorrendjüket és azokat életük realitásává teszik. A szent cégek belülről kifelé jönnek majd létre. Az üzlet, ugyanugy mint minden más az életben, sajátmagunk visszatükröződése.

David Firth és Heather Campbell könyve ősi emberi bölcsességen alapul. Régi korok egyszerű emberei megfigyelték a természet harmóniáját, ritmusát, egyensúlyát és ahhoz igazították egyéni és közösségi életüket. Ezt a tudást nem előzte meg szisztematikus adatgyűjtés. Ez a tudás, mely egyensúlyban tartja az egyén egészét és az egész egységét, a mindennapi élet eseményeinek megélése során kristályozódott ki.

A teljességhez vezető út első állomása azt kívánja tőlünk, hogy őszintén nézzünk magunkba, ismerjük meg az érzelmeinket és azok mozgatóit. Ez az út a védelmi mechanizmusunkon keresztül vezet, és tulmegy azon, hogy megismerhessük személyiségünk természetét. Az érzelmek megismerése és megfelelő módu megélése segíti érzelmi intelligenciánk fejlődését, ami elengedhetetlen része a teljes embernek (Goleman,1996).

A külvilág felé mindannyian viselünk valamiféle álarcot és ez nem baj. A probléma akkor kezdődik amikor azt hisszük, hogy mi az álarc vagyunk, amikor az álarc úgy ránk ragad, hogy nem tudjuk levenni. Üzletemberek gyakran vesznek fel egy olyan álarcot, ami szerintük megtestesíti a sikeres üzletembert. Azonosulnak az álarcgal, mindent az álarc által megjelenített lény szempontjából néznek és közben elfelejtik, hogy ki lakik az álarc mögött. (Firth és Campbell, 1997)

A jövő mindenképpen az önmegismeréssel kezdődik. Egyre kevésbé és egyre kevesebbek tudnak már elmenekülni ez elől a sürgető feladat elől és egyre nehezebb már a külvilágban keresni a megoldásokat.

A lelki élet, az egyén fejlődésének támogatása már ott van néhány vállalatnál. Bizonyos szinten kezd divattá válni a dolog. Szerveznek túlélési és csapatépítési programokat és a piac egyre telítettebb a személyiséget vizsgáló tesztekkel és gyors megoldást áruló tanácsadói programokkal. Sokan megveszik ezeket a programokat és aztán egy-egy sikeres tréning után kipipálják a feladatot és minden marad a régiben.

Abba kéne már hagynunk önmagunk és egymás ámitását a látványos gyorsan működő csodaszerekkel. Csodaszerek nincsenek, csak elhatározás, elkötelezettség, tanulás és folyamatos önvizsgálat van. Ez a folyamat, lassu, nem feltétlenül látványos, de nagyon eredményes és sok örömet hoz az egyénnek és a közösségnek is. Ha felvállaljuk önmagunk megismerésének életre szóló feladatát akkor jó esélyünk van rá, hogy kézbe vehetjük sorsunk irányítását. Ha már jól ismerjük a saját személyiségünket, beleértve az árnyékunkat is (Jung, 1964) csak akkor tudjuk igazán elfogadni embertársainkat és csak akkor tudunk velük sikeres kapcsolatot kiépíteni (Jakobi, 1976).

A tudás mind a rendelkezésünkre áll. ' Ugy tűnik nem kell már egyetlen fillért sem az ismeretlen tudás megszerzésének kutatására költeni. A pénzt arra kell inkább fordítani, hogy megtudjuk, miért nem vagyunk képesek alkalmazni azt amit már tudunk' (Mant, 1979, idézi: Watson, 1994).

Végezetül szeretném egy személyes példával illusztrálni azt hogy lehetséges az egyéni növekedés csoportra, közösségre való kiterjesztése, de nekünk személyesen kell az első lépéseket megtennünk, hiszen 'nem fedezhetünk fel új földrészt anélkül, hogy az ismert partot magunk mögött nem hagynánk' (Insights ismertető).

Az elmúlt tíz évben Nagy-Britannia egyetemem alkalmas volt a világ különböző részeiről jövő, tudást kereső menedzsertanítanom. A tanítványaim nagyon hasznos tanárnak is bizonyultak. Megosztották velem életük tudását, tapasztalataikat, felhívták a figyelmem olyan könyvekre, amikkel én még korábban nem találkoztam, és folyamatos tanulásra, megoldások keresésére inspiráltak. A tanítva tanulás számomra ma már az élet természetes része és fontos eleme a lelki egyensúlyomnak. Tekintélyem és népszerűségem nőttön nőtt azáltal, hogy megköszöntem a kapott tudást, hogy lettem az egyébként csinos és kényelmes 'egyetemi tanári álarcomat' és pár percre helyet cseréltem a hallgatókkal és én lettem a tanuló. Felemelő élmény. Ajánlom mindenkinek!

Egy luxemburgi származású tanítványom révén ismerkedtem meg a skóciai eredetű Insights személyiségmegismerő és fejlesztő programot. Az Insights szó 'bepillantásokat' jelent és névéhez hűen, a program arra ösztönzi a résztvevőket, hogy befelé tekintsenek, önmagukba. Ez a program él a legújabb kompjuter technológia lehetőségeivel és arra használja azt, hogy a jungi személyiségtipusokat széleskörben megismertesse az emberekkel. Izgalmas feladat felfedezni önmagunkban a befelé és kifelé fordulásra való hajlam mértékét, vagy papíron szembesülni azzal, hogy racionális döntéseink fő mozgatója milyen mértékben a gondolkodás és milyen mértékben az érzés. Azt is hasznos tudnunk, hogy irracionális döntéseink milyen arányban befolyásolja az érzékelés és az intuíció. Hogy milyen nagy szükség van erre a tanításra és, hogy mennyire 'éhes' erre a fajta önmegismerést segítő tudásra a világ, mi sem bizonyítja jobban, mint az, hogy az 1987-ben alapított skóciai családi vállalkozás ma már egy nagy nemzetközi céggé nőtte ki magát. Nemzetközi csapata jelenleg hat nyelven (beleértve a magyart is!) tart személyiség felfedező és fejlesztő programokat 15 országban. Az Insights iránt olyan nagy az érdeklődés, hogy terveik szerint egy-két éven belül a program hozzáférhető lesz 28 nyelven és szinte minden országban.

Miért ilyen népszerűek és sikeresek? Mert egy elfogadó és befogadó vállalati kultúra kialakításának alapjait segítenek megteremteni. Mert alapfilozófiájuk, hogy minden ember értékes és mások másságának tisztelete teszi a saját egyéniségünket is elfogadhatóvá. Mert olyan szeretettel és jó humorral teli atmoszférát segítenek teremteni, ahol az egyén egésze félelem nélkül nőhet és kiteljesedhet. Mert arra a jungi gondolatra épült az Insights amit minden, jövőben sikert elérni kívánó vállalatnak és egyénnek meleg szívvvel ajánlok:

„Nincs gyógymód és nincsen fejlődés a világban, ami ne magával az egyénnel kezdődne” (Carl Jung).

Felhasznált irodalom

- Anthony, P.D. (1986) *The Foundation of management*, London, Tavistock
- Brewster, C., Harris, H. ed. (1999) *International HRM, Contemporary issues in Europe*, Routledge
- Child, J. (1969) *British Management Thought*, London, Allen&Unwin
- Covey, R.S. (1992) *The Seven Habits of Highly Effective People*, Simon & Schuster
- Farwagi, P.L. (1998) *The Centre Point of Power*, Orion Business Books
- Fear, E. (2001) *The Unfortunate Rhetoric of the HR specialist*, Topics, issue 1 2001
- Firth, D., Campbell, H. (1997) *Sacred Business, Resurrecting the Spirit of Work*, Odyssey
- Goleman, D.(1996) *Emotional Intelligence*, Bloomsbury
- Hamvas, B. (1988) *A Láthatatlan történet*, Akadémiai Kiadó, Budapest
- Henry, T. (2001) *Bottom Line improvement – the Future of Human Resources*, Topics, issue 1 2001
- Hofstede, G. (1994) *Uncommon Sense about organisations*, Sage
- Insights, (2001) *Training and development* , <http://www.insightsworld.com>
- Jacobi, J.(1976) *Masks of the Soul*, Darton Longman& Todd Ltd
- Johnson,R. A., Kast,F.E. & Rosenzweig, J.E. (1963) *The Theory and management of Systems*, New York: McGraw-Hill
- Jung, C. (!964)*Man and his Symbols*, Picador
- Mabey, C., Salaman, G., (1995) *Strategic Human resource Management*, Oxford, Blackwell
- Millman, D. (2000) *Living on Purpose*, New World Library, Novato, California
- Morgan, G. (1998) *Images of Organisation*, Sage Publications
- Prahalad, C.K.(1995) *How HR can help to win the future*, People Management, I.(1), 34-36

Secretan, L.H.K, (1997) Reclaiming Higher Ground, Building Organisations that Inspire Excellence, McGraw -Hill

Spencer, L.M. (1995) Reengineering Human Resources: Achieving radical Increases in Service Quality with 50% to 90% Cost and Head Count Reductions, new York: Winley

Thornburgh, L. (1992) HR leaders tell how they make their companies better, HR Magazine 38: 47-57

Ulrich, D (1997) Human Resource Champions, The New Agenda for Adding Value to HR-Practices, Boston: Harvard Business School Press

Patterson, M. et.al (1999) Impact of People Management Practices on Business Performance, IPD 1998. Idézi a People Management, 1999 október 5.kötet 20 szám

Walters, Topics 1998 Special issue (külön szám)

Watson, T.J. (1994) In Search of Management, Routledge

Megjegyzés:

További információért az Insights-ról forduljon magyarországi képviselőjéhez:
Insights Hungary, Budapest, XII ker. Határör u. 34. Tel: 355 8325