

FORINTOS KLÁRA

## A humán erőforrás fejlesztésének lehetőségei a mai magyar társadalom értékeinek tükrében

**különös tekintettel az interperszonális kapcsolatokban megjelenő  
kommunikációs csatornákra**

*„Ki célt mutatsz, hát utat is mutass!  
Mert cél és út itt úgy egymásba vész,  
Hogy egymást is már módosítja váltig  
És más-más úton más-más célhoz érsz.”*  
(Ferdinand Lassale: Franz von Sickingen)

### **I. „Ám az emberről semmit nem tudunk”<sup>1</sup>**

Csodálatos-rettenetes századunk vége körül, karnyújtásnyira az ezredfordulótól a minőségi tájékozódás fontos érdekünk. El kell igazodnunk televíziós reklámokban mind legjobbnak kikiáltott sok ezer termék között, az úton-útfélen kínált „egyetlen igaz vallás”-ok között csakúgy, mint az értékek, embereszmék bizonytalan kavalkádjában. Korunk – a technológia diadalát jelezve – joggal kaphatja a „második ipari forradalom” nevet. Az űrutazás, számítógép, atomenergia stb. világunkat alapjaiban megváltoztatták. A tudományos ismeretek száguldó ütemű és áttekinthetetlen mennyiségű felhalmozódása egyre inkább azt eredményezi, hogy az ember csak használja a világot, de egyre kevésbé érti.

A természet emberi uralom alá hajtása – pontosabban néhány szegmentuma fölött szerzett uralom – végül is a nukleáris megsemmisülés fenyegetéséhez vezetett... A fenti jelenségek újabban kiegészülnek egy ún. pszichológiai technológiával – magának az embernek uralmával és ellenőrzésével – melynek tömegtársadalmunkban nem kevésbé messze ható következményei vannak, mint a természet elleni újabb és újabb erőpróbáknak. Olyan időszakban élünk, amikor az emberi élet alapvető kérdéseire egyszerre figyelmeztet a fizikus, a filozófus, az agykutató, a pszichológus és a társadalomkutató.

Belső világunkon – és társadalmunkon – úrrá lett az értékválság okozta rémület és útkeresés. A száguldó technika és átalakuló gazdaság sugallta új értékekre – szinte alapjaiban új emberideálra – sokszor csodálkozva tekintünk. Nem létezik már egységes értékrendszer, nem ismerjük az ETHOSZ-t, egyénileg is nehezen ítéljük meg, hogy mi érték és mi nem az. Úgy látszik, hogy XX. század felgyorsult világát az

---

<sup>1</sup> Ludwig von Bertalanffy: Ám az emberről semmit nem tudunk Közgazdasági és Jogi Kiadó 1991.

ember ismereteivel, képességeivel, gondolkodásával még nem érte utol. A társadalmi érintkezésben, gazdasági kapcsolatokban nem releváns értékek – pl. számítástechnikai ismeretek, nyelvtudás, kommunikációs készség, önálló munka, kreativitás, ambíció stb. – eddig nem egyértelműen értéként jelentek meg. A rendszerváltozás előtt a humán erőforrás, illetve ennek fejlesztése szinte ismeretlen fogalmak voltak hazánkban, de a társadalom értékítéletében még ma sem foglalnak el méltó helyet. Ennek egyik oka a korunkra oly jellemző értékválság, melynek felszámolásában – a társadalom nagykorúsításában – a humán erőforrás-fejlesztésnek, illetve a felnőttképzésnek jelentős szerepe van. A nemzetközi kapcsolatokban, a gazdasági életben, de szinte minden más területen is nagy szükség van az önálló és művelt emberfőkre. Mitől lett ma érték a humán erőforrás? Hogy viszonyul ehhez a társadalom értékítélete? Milyen utat válasszunk, hogy ne kelljen majd ezt mondanunk: az egész világot meghódítottuk, „ám az emberről semmit nem tudunk...”

## II. A modern ember és világa

Korunkban az ember messzemenőig individualizált, kioldva régi kötelekeiből. A hagyományok és társadalmi kötődések szerepe elhalványult, előtérbe került a szabadság egocentrikus értelmezése, mely a társadalom, atomizálódásához az ember elárulásához vezetett. A modern ember az értelem – az élet és a cselekvés értelmének – hiányától szenved. Ulrich Beck a „Rizikótársadalom” című nagy sikerű könyvében ezt ekképp írja le: „Az önmegvalósítást keresve az emberek turisztikai katalógusok nyomán bejárják a világ minden sarkát. Széttörik a legjobb házasságokat, és gyors egymásutánban egyre újabb kapcsolatokba bocsátkoznak bele. Átképzik magukat. Fogynak. Kocognak. Egyik terápia csoporttól a másikig támolyognak. Az önmegvalósítás céljától megszállottan kitépik magukat az anyaföldből, hogy megnézzék, gyökereik valóban egészségesek-e.”

Posztmodernnek is nevezett korunk jellemző életérzése ez. A globalizáció, pluralizáció és tömegesedés – sajnos – mind-mind az értékek relativizálásához vezetett. Önmagunk megvalósítását nem stabil értékrend, hanem piacodott környezetünk által kínált fél- és áligazságok alapján keressük. A reklámtáblákról villogó fogorú, elégedetlen mosolygó emberek néznek le ránk, hirdetve, hogy a legújabb üdítőital feledteti minden gondunkat; egy szem cukorkától magabiztosak leszünk, az új dezodort használva pedig képtelenség bennünket kényelmetlen helyzetbe hozni. A termékek eladási listái azt bizonyítják, hogy nem sokat kételkedünk a boldog élet pillanatok alatti elérésében. Azt reméljük, hogy a reklámozott termékekkel együtt megvásároljuk a reklámozott életérzést is. Modern világunkban az ember társadalmi lényként való felfogását egyre inkább felváltja az ember piaci szereplőként való értelmezése.

A rendszerváltozás után kialakult értékválság közepette az ember bizonytalanul tájékozódik világában. S mégis napjainkban egy új ideál van születőben...

## III. „Valami új van születőben...”<sup>2</sup>

A rendszerváltozás előtt a „becsülettel gyarapodó polgár” vagy a „dolgos gazda” eszményének követése nem minősült pozitív értéknek. A római eszmény, a „bonus paterfamilias” – úgy látszott – feledésbe merül. Még napjainkban is megfigyelhető a

---

<sup>2</sup> G. Minor: Ludus verbalis

„munkamániás”, „munkafüggő” emberek stigmatizálása. „Egy szintre helyezik a drog- és alkoholfüggőkkel a dolgozni szeretőket. Mintha e munkafolyamatban jót, szépet teremteni akarók valamiféle negatív devianciát testesítenének meg. Az ilyen stigmatizálók megfélemlenek arról, hogy mások iránti kötelességként is végzik munkájukat, ugyanakkor önmaguk tökéletesítéséhez, lelki–szellemi–testi erőik kifejtéséhez is hozzájárulhatnak, ha arányosan és megszentelt módon munkálkodnak.”<sup>3</sup>

Kelet-Európa az utóbbi tíz évben óriási politikai, társadalmi és gazdasági változásokon ment keresztül. Térségünket most érték el azok a problémák, melyekkel a nyugati társadalmaknak már évtizedekkel ezelőtt szembe kellett nézniük. A vasfüggöny lehullása sokféle érzelmet és indulatot gerjesztett, és az alapvető emberi értékek, erkölcsi normák talapzata is mintha recsegni-ropogni látszana. Megjelent a rendszerváltás előtt szinte ismeretlen munkanélküliség, s az egzisztencia biztonságának érzése is már rég a múlté.

A munkaerőpiac valódi piaci jelleget öltött, e téren is megjelent a gazdasági verseny. A hazánkban működő külföldi vállalkozások – s egyre inkább a hazaiak is – igénylik a művelt, jó kommunikációs készséggel, nyelvtudással rendelkező munkaerőt. A fent jelzett új struktúrájú munkapiaci kereslet azt mutatja, hogy a humán erőforrás-fejlesztése – mely fogalom a rendszerváltás előtt szinte ismeretlen volt – ismét értékke kezd válni hazánkban. Ahogy dr. Jáger Ida is megállapítja: „A szép beszéd, az ízléses viselkedés, magatartás, a szemnek, fülnek gyönyörködtető kommunikációk és interakciók, az ugyanígy végzett munka és magánéleti teendők erkölcsi, sőt gazdasági értékteremtőként funkcionálhatnak.” Le kell szögeznünk tehát, hogy ma hazánkban a humán tőke nem csupán árucikk, hanem valódi élték, mely egyre inkább mind erkölcsi, mind anyagi megbecsülésnek örvend.

Néhány éve még az egyes állások betöltésekor elsősorban a szakirányú diploma volt a követelmény. Ma sokszor a felvételi beszélgetés két-három idegen nyelven zajlik, s a hangsúly – a végzettségen túl – az önálló munkán, kreativitáson, számítógép-kezelésben, s elsősorban a fejleszhető, személyes képességeken van. Ez utóbbi csoportba tartozik a jó kommunikációs készség, empátia, tolerancia, sőt még a kellemes modor vagy a nonverbális kommunikáció elemei is, mint pl. a mosoly, kézfogás, testtartás, a szituációhoz illő zónatávolság megtartása stb. Az emberi tőke dominanciájának egyik oka az, hogy a gazdasági életben felerősödött az interperszonális kapcsolatok szerepe. A vállalkozások bevételét nagyban befolyásolja az, hogy munkatársai tudnak-e bánni az emberekkel, képesek-e kivívni a vevők, gazdasági partnerek bizalmát.

Az ügyfelekben sokszor nem is tudatosul egy határozott kézfogás, kellemes megjelenés vagy akár az iroda berendezése keltette pozitív hatás, legközelebb mégis ugyanazon üzlethez térnek vissza.

A munkapiac fent leírt keresleti oldala – sajnos – még kevés minőségi (!) kínálattal találkozhat. Ahol az eddigi rossz beidegződés oldódni kezdett, ott megfigyelhető, hogy az értelmiségiek jól prosperáló vállalkozásokat képesek működtetni, általában olyan területen, mely kapcsolatban áll eredeti végzettségükkel. A humán erőforrás fejlesztés, oktatás és művelődés területén érezhető piacosodási tendenciákhoz kiválóan alkalmazkodnak, nem okoz gondot új képességek megszerzése sem.<sup>4</sup> Pl. számítás-

<sup>3</sup> Dr. Jáger Ida: Értékek és mértékek a HR tevékenységben, VI. Országos Humánpolitikai Konferencia, Tanulmánykötet, Mont Humán Menedzser Iroda, 1999.

<sup>4</sup> Bauer Béla: A felnőttoktatásban megjelenő társadalmi csoportok értékrendjei és régiók szerinti eltérései, Kultúra és Közösség, II. évfolyam 1998. 4.1999. 1. sz.

technikai ismeretek, nyelvtudás, kommunikációs készség fejlesztése, átképzés stb. A humán erőforrás fejlesztésének ez igen fontos szegmense lehet.

A minőségi kínálat hiányának egyik okát abban látom, hogy a társadalmi rendszerváltás egyúttal paradigmaváltást is jelent az értékek, tulajdon, hatékonyság, önállóság stb. értelmezésének területén. A száguldó technikai fejlődést ezen fogalmak újraértelmezésével társadalmunk még nem érte utol.<sup>5</sup> Szükséges egyfelől a ma nélkülözhetetlen ismerethalmaz megszerzése (pl. új kommunikációs eszközök kezelése stb.), másfelől az interperszonális kapcsolatok felértékelődésével konzisztens, új magatartásminták kialakítása, készségek megszerzése (pl. team-munka, kommunikációs készség fejlesztése, etikett- és protokollismeretek stb.). A fentiek elősegítése ma a felnőttképzés és humán erőforrás-fejlesztés feladata. Ezt jelzi a kommunikációs önismereti és csoportdinamikai tréningek iránti egyre növekvő kereslet is.

#### IV. Harmóniában élő ember...

A hirtelen ránk törő kapitalizmus első éveivel ellentétben a mai gazdasági–társadalmi viszonyok egy új, komplexebb emberkép kirajzolódását indukálják. A gazdasági változások bekövetkeztével a „művelt emberfő” elsősorban egyes kurrens területeken érvényesülhetett, mint pl. a bankszakma vagy az ügyvédi pálya. A gazdasági élet egyéb területein pedig a megszerzett vagyon nagysága nem mindig állt egyenes arányban az emberi tőke mennyiségével.

Napjainkban az ész, a műveltség és a pénz már nem vagy-vagy kérdésként vetődik fel. A kisvállalkozásoktól a nemzeti multinacionális cégekig a gazdasági szféra a művelt, önálló, hatékony, egészséges és jó kommunikációs készséggel rendelkező munkaerőt igényli.

Ennek nyomán egy új, komplexebb emberkép látszik kirajzolódni, részben a nyugat-európai társadalmak mintájára. Ez az emberideál nem egyenlő a „pénzes emberrel”, azt hirdeti, hogy a pénzügyi siker csak fontosabb értékekkel kiegészítve jelenthet valódi sikert, illetve csak más értékek (pl. tolerancia, empátia stb.) fejlesztésének segítségével érhető el. Korunk sikeres embere olyan célértékeket preferál, mint a társadalmi elismerés, a bölcsesség, az anyagi és lelki függetlenség, a belső harmónia, a jó egészség, a jólét, az aktív és izgalmas élet megvalósítása. Cél a valódi, szellemi–lelki–anyagi gazdagság elérése. A fenti célértékek – az „eszmény” – meghatározza azokat a készségeket, tulajdonságokat, melyeket az egyén a cél elérése érdekében fejleszteni igyekszik. Ilyen eszközérték pl. az intellektualitás, ambíciózusság, széles látókörűség, becsületesség, megbízhatóság, bátorság, megfelelő kommunikációs kompetencia, gyors tanulási képesség, pozitív gondolkodás stb.<sup>6</sup>

A teljes gazdagságot birtokló ember harmóniában él nemcsak önmagával, hanem környezetével is. Pozitív emberekkel és gondolatokkal veszi körül magát. Nem csupán sikeres üzletember vagy tanár, orvos stb., hanem házastárs, szülő, barát, társadalmi lény is.

A fejlett társadalmak a sokszor megfeszített munkatempó mellett a sport, az egészségmegőrzés fontosságát is sugallják. Az életerős, egészséges ember kellemesebb társaság, jobb munkaerő, s a testedzés feszültséglevezető hatása sem elhanyagolható a napi stressz-hatások közepette. Az egészség nemcsak egy eszköz az anyagi

---

<sup>5</sup> U.o.

<sup>6</sup> Dr. Jáger Ida: Értékek és mértékek a HR-tevékenységben, VI. Országos Humánpolitikai Konferencia, Tanulmánykötet, Mont Humán Menedzser Iroda Kft. 1997.

siker eléréséhez, hanem magában is érték, amely további értékek teremtődését segíti elő.

A ma eszménye tehát egy olyan ember, aki testi-lelki-szellemi harmóniában él, s önmagát szüntelenül fejleszti. A fejlett országok társadalmára tekintve nem ritkaság a felnőtt kori nyelvtanulás, tanfolyamokon való részvétel vagy akár egy új sportág megtanulása. Egyre nő az igény a cégeknek szervezett kommunikációs és önismereti tréningek iránt. A felnőttképzés jövője az örökös fejlődés, önmagunk egyre jobbá válásának eszményén alapul. Megfogalmazódott a „life-long learning” követelménye, s az újabb és újabb társadalmi-gazdasági kihívások örökös szükségletté emelik a humán erőforrás fejlesztést. Az egyre gyorsuló technológiai fejlődés közepette már elképzelhetetlen bármely területen való érvényesülés az utóbbi öt-tíz évben szerzett aktuális ismeretek nélkül. A felnőttképzés feladata egyrészt a szükséges ismerethalmaz átadása, másrészt a piac kívánta képességek, készségek fejlesztése. Ide kell még sorolnunk azt a sajátos szerepet, amit e szakterület a politikai, társadalmi, gazdasági változások után kialakult értékválság felszámolásában tölt be.

A jövőben a technológiai fejlődés további gyorsulása, új kihívások megjelenése várható, így a felnőttképzés szerepe hosszabb távon még jobban felértékelődik. Egyre természetesebbé válik – és értékként jelenik meg a már említett élethossziglani tanulás vagy „life-long learning”.

Kétségtelen, hogy a fent leírt jelenségek mintájául a nyugat-európai és amerikai társadalmak szolgálnak. Mégsem lehet cél e példák pusztá másolása, egy „magyar Amerika” megvalósítása; tapasztalatainkat speciális adottságainkra adaptálva kell felhasználni.

A felnőttképzésnek döntő szerepe van a gyökereit ismerő, értelmes, tájékozott kommunikatív, modern „európai polgár” eszméjének kimunkálásában és megvalósításában, a magyarországi viselkedéskultúra fejlesztésében, s ezáltal hazánk európai felzárkóztatásában.

## V. A kommunikációs kompetencia

Az ember egyedisége minden más teremtménnyel szemben abban áll, hogy létét szimbólumok uralják. A szimbólumok használatából következik, hogy az ember – szemben az állatokkal – a testi próbálkozás helyett a szellemi próbálkozást használja, vagyis nem magukkal a dolgokkal próbálkozik, hanem szimbolikus helyettesítőjükkel, tehát gondolkodik, és gondolatát verbálisan is megfogalmazza. Az egyes szimbólumok – és a nyelv is mint jelrendszer – a tradíciók által közvetíthetők, vagyis nem velünk született tudásról van szó, hanem egyéni tanulás útján megszerzett, fejleszthető képességekről. Ez igaz bármely kommunikáció csatornára, a verbális kommunikációra éppúgy, mint a non-verbális kommunikáció egyes elemeire.

Az ember a nyelv, mint legegyszerűsebb, bonyolult jelrendszer használata során véges számú szó és grammatikai szabály segítségével gyakorlatilag végtelen számú gondolattartalmat képes kifejezni. Ez a verbális képesség fejleszthető, s napjainkban fejlesztésre is szorul. Bármely szakterületet megvizsgálva láthatjuk, hogy a szakmai tudás csak megfelelő kommunikációs kompetencia segítségével prezentálható, a gondolatok szabatos, pontos kifejezése alapkövetelmény. Ez egyre inkább kiegészül a metakommunikáció és a non-verbális kommunikáció használatával, illetve olyan ismeretekkel mint az etikett és protokoll vagy jogi és üzleti alapismeretek. Ezen ismerethalmaz megszerzésének és e képességek fejlesztésének követelménye a humán erőforrás fejlesztést – ezen belül is a kommunikációs kompetencia fejlesztését –

kiemelt helyre teszi. Nagy sikerrel alkalmazzuk a felnőttképzésben a képességfejlesztő tréningeket melyek leghatékonyabb formája a kis csoportos, non-direktív vezetésű foglalkozás a hallgatók aktív részvételével. Ilyenek pl. a kommunikációs, önismereti, csoportdinamikai személyiségfejlesztő tréningek. Az ilyen kurzusok segítségével a hallgatók az alapoktól indulva mélyebb önismeretre tesznek szert, képesek lesznek pozitív viselkedésminták kialakítására és begyakorlására. Az egyes kommunikációs képességeket célirányosan fejlesztjük, pl. kérdezőtechnika, telefonon való kommunikáció, üzleti tárgyalástechnika, öltözködéskultúra stb. mind külön tréning témája lehet. Ugyanakkor elengedhetetlen a személyiség komplexebb fejlesztése, hiszen pl. pozitív énkép vagy önbizalom hiánya megnehezíti a hiteles kommunikációt. Fontos pl. a verbális és non-verbális jelek összhangja is, hiszen a szavainkkal ellentétes testbeszéd erősen megkérdőjelezi mondandónk hitelességét.

Az egyes tréningek céljait a munkapiaci kereslet is meghatározza. Egyre növekszik az igény a cégek és intézmények számára szervezett kommunikációs tréningek iránt. Esetenként a munkáltató azt is meghatározza, hogy a tréning mely terület vagy kommunikációs csatorna fejlesztésére irányuljon. Ehhez természetesen hozzátartozik az elégtelen kommunikáció okainak felderítése, amely szintén lehet a tréner feladata. Leggyakoribb pl. az aktív figyelés, az önkifejezés és a konfliktuskezelési képesség célirányos fejlesztésének preferálása.

A pozitív viselkedésminták begyakorlása, vagy egyes készségek kialakítása feltételezi az aktív hallgatói részvételt, az önálló belátás élményét.

Ezért a tréningek legalkalmasabb szervezeti kerete a kiscsoportos, non-direktív vezetésű foglalkozás. Ennek során a tréner (oktató) az interakcióban csak orientáló szerepet tölt be, a hallgatók tanulását a háttérben maradván, főbb vonalaiban – kérdésekkel – irányítja. A csoportban a hallgatók egymástól is képesek tanulni, tevékenységüket a csoportdinamika befolyásolja, jelentős az egyéni ötletek, aktivitás, véleményalkotás szerepe, mely a személyiség komplex fejlesztését is elősegíti.

A címet indokolva megállapíthatjuk, hogy napjainkban sok olyan társadalmi-gazdasági kihívással találkozunk, amelyek művelt emberföket kommunikálni és viselkedni (!) tanuló embereket kívánnak. Az ehhez szükséges kommunikációs kompetencia tapasztalataink szerint felnőtt korban is fejleszthető. Ez egyrészt a személyiség komplexebb fejlesztésével történik (pl. pozitív énkép, önbizalom stb.) másrészt az egyes kommunikációs területek célirányos fejlesztésével (pl. aktív figyelés, önkifejezés, konfliktuskezelés stb.). A nyugati társadalmakban helyesen ismerték fel, hogy a fentieknek kettős hozadéka van, s ennek nyomán egy új emberkép („emberideál”) van kialakulóban, a testi-lelki-szellemi harmóniában élő ember. A fent leírt személyiségfejlesztés egyik hozadéka a mindennapi interperszonális kapcsolatok javulása a kommunikációs zavarok kiküszöbölésével pl. a családban munkahelyen stb. Másik hozadéka a sikeresebb, hatékonyabb munkavégzés ma elsősorban az üzleti élet, de egyre inkább más szakmák területén is. Megállapíthatjuk tehát, hogy a felnőttképzés hazánkban kiemelt szerepet tölt be a világban tájékozódni tudó, teljesebb európai polgár kimunkálásában.