

elemet vesz tekintetbe: egyrészt a múltban strukturálódott feltételeket, másrészt az ember alkotótevékenységét.

A történelmi tapasztalat bizonyította e marxista tétel igazát. Az emberek saját történelmük kovácsai, előrehaladásuk ütemét ők szabják meg. Íme, ezért helyez pártunk oly nagy súlyt az alanyi tényezőre, a saját sorukat alakító dolgozók öntudatára.

A marxista—leninista elméletre alapozva s ezt a hazai feltételeknek megfelelően továbbra is alkalmazva, megvalósítva a jelenkori tudományos—műszaki forradalmat s folytonosan tökéletesítve a termelési és társadalmi viszonyokat, népünk újabb és újabb sikereket ér majd el a szocialista rendszer fejlesztésében.

DOBOSSY IMRE

## Számítógép és koncepció

A vezetés tudományos megalapozhatóságának kérdése körül még napjainkban is világszerte folyik a vita, s mindig új erőre kap, valahányszor a vezetés problémája a társadalmi érdeklődés előterébe kerül. Tárnya: a tudatosság és ösztönösség viszonya, a szubjektív és objektív elemek szerepe és jelentősége, a megismerhetőség és az elméleti általánosítás lehetőségei és korlátai — mind olyan probléma, amely nemcsak a sokszor felvetődő és tetszetősen leegyszerűsített kérdésben tükröződik: „a vezetés: művészet-e vagy tudomány?“, hanem a vezetési módszerek tudományos megalapozására irányuló kísérletekben és elgondolásokban is.

### I.

„A vezetés tudományos megalapozása“, a „tudományos vezetés“, a „vezetéstudomány“ megjelölések az érdemi eltéréseken túl a vezetés tartalmában és módszereiben végbemenő fejlődés irányát is érzékeltetik, vagyis: a tudatosság és a tervszerűség egyre erőteljesebb térhódítását, s ezzel párhuzamosan az ösztönösség, a rögtönzés, az úgynevezett „hatodik érzék“ háttérbe szorulását. Persze az intuitív felismerésektől és bizonyos aforizma-szerű megállapításoktól hosszú út vezetett az első olyan kísérletekig, amelyek a vezetés tartalmi elemeinek tudatos megfogalmazására, a vezetési funkció objektív és szubjektív tényezőinek meghatározására irányultak.

Az első ilyen koncepciót — a „tudományos üzemvezetés“ elméletét — két név fémjelzi: a francia H. Fayol (1841—1925) és az amerikai F. W. Taylor (1856—1915). Vezetélméleti koncepciójuk olyan lényeges eltéréseket mutat, amelyeknek gyakorlati vetülete máig tartó viták forrása, valahányszor optimális vezetési struktúra kialakításáról van szó. Fayol a vezetés egységének — *lineáris vezetés* —, Taylor a vezetés szakosításának — *funkcionális vezetés* — elvét hangsúlyozta, mégis közös érdemük marad annak felismerése, hogy

- sem az emberi munka módszerei és formái, sem a dolgozó ember teljesítménylehetőségei nem eleve adott, megváltoztathatatlan tényezők, hanem tudományos alapon fejleszthető elemek a termelési folyamatnak;
- a munkafolyamat irányítása, a vállalat, üzem vezetése nem ösztönösség, megérzés dolga, hanem olyan tevékenység, amely pontosan meghatározott

kategóriák rendszerébe foglalható, tudományosan elemezhető és megalapozható, lényeges elemeiben elsajátítható.

Taylor koncepciójának korszaknyitó jelentőségét annak az elvnek megfogalmazása és gyakorlati alkalmazása adja meg, hogy a munka mennyisége és termelékenysége nemcsak új gépek és új dolgozók beállításával növelhető, hanem szervezéssel is. Ennek megfelelően: koncepciójában a vezető funkciója már nem a hajcsáré, hanem a szervezőé, akinek feladata a végrehajtás legjobb feltételeinek kialakítása — a munka elvégzéséhez szükséges energia és idő tudományos módszerekkel történő elemzése és meghatározása alapján. A munkavégzés mikéntjének megállapítása többé nem a munkás, hanem az üzemvezetés feladata. A munkás számára már csak a legszorosabb értelemben vett végrehajtás marad. Taylor még nem gondolt — és nem is gondolhatott — arra, hogy amikor a munkást feloldja a gondolkodás kötelezettsége alól s lehetetlenné teszi számára a kezdeményezést, ezzel nemcsak önállóságától fosztja meg, hanem a munka örömetől is. A munka objektív és szubjektív elemei kapcsolatának, a termelékenység és az emberi tényező összefüggésének feltárása mint probléma Taylor számára fel sem merült. A továbbfejlesztés feladatát, főleg az ember—munka kapcsolatban az ember szerepének, a munkához, a munkahelyhez, munkatársaihoz és feletteseihez való viszonyának tisztázását a human relations néven ismert vezetési koncepció kimunkálói, Elton Mayo és követői végezték el.

Taylor a munkát racionalizálta, Mayo és követői a munka humanizálására törekedtek. Nem az embert akarták hozzáidomítani a gépekhez, a munkahely objektív feltételeihez, hanem — természetesen a termelékenység, és végső soron a profit növelése végett — a munkahelyi feltételeket s főleg: az alkalmazott vezetési módszereket kívánták összhangba hozni a dolgozó ember szükségleteivel, igényeivel. A human relations koncepcióját fordulópontnak tekintik az emberi munka korszerű megszervezése és felhasználása, főleg pedig a munkahelyi vezetés új módszereinek kialakítása szempontjából. Nagyfokú leegyszerűsítéssel azt mondhatjuk, hogy ennek az elméletnek különösen két felismerése volt az, amely a vezetéssel kapcsolatos új szemlélet kialakítását döntően befolyásolta:

1. Gyökeres szakitás a Bibliában gyökerező ama felfogással, hogy a munka az ember számára átok, csapás, szenvedés („Átkozott legyen a föld... fáradtságos munkával élj belőle életednek minden napjaiban. ... orcád veritékével egyed a te kenyeredet...“ Mózes I. könyve 3. 17. 18.). A human relations elméletén alapuló új szemlélet azt hirdeti, hogy az ember szívesen dolgozik, mert csak a munkája révén elégítheti ki társadalmi rang és pozíció utáni természetes vágyát. Ennek előfeltétele és a vezetés legfontosabb feladata minden szinten: a munkahelyi megelégedettség feltételeinek biztosítása, aminek legfontosabb és a vezetési módszerek kialakítása során mindig figyelembe veendő tényezői: a) a dolgozó ismerje munkája értelmét, b) érezze saját személyének fontosságát az elvégzendő feladat szempontjából, c) tere legyen személyisége érvényesítésére.
2. A dolgozó ember nem elszigetelt személy, és nem is kezelhető ilyenként. Magatartását, indítékait — és így munkájának termelékenységét is — nagymértékben az a csoport határozza meg, amelyhez tartozik, s amely nem szükségszerűen azonos a munkahely ügyrendjében, szervezeti felépítésében meghatározott munkacsoporttal. A vezetőknek tehát mindig számolniuk kell döntéseik csoportkihatásával is.

A két felismerés a vezetéselmélet további fejlődésének egészen új lehetőségeit nyitotta meg, s a vezetési funkció pszichológiai és szociológiai vonatkozásainak feltárásában olyan eredményeket hozott, s olyan megközelítési módokat tett lehetővé, amelyek a szocialista vezetésstudomány kialakítása során éppúgy figyelembe kell venni, mint a taylori koncepció hasznosítható elemeit.

A tudományos üzemvezetés polgári elmélete a human relations-szel kimondta az utolsó szót. Mint annyiszor a polgári tudomány történetében, most is az történt, hogy az elmélet túlmutatott önmagán, túlszaladt a társadalmi valóság megszabta lehetőségeken. Mayo és munkatársai kétségtelenül nagy érdemeket szereztek a munkahelyi emberi kapcsolatok széles körű rendszeres vizsgálatával, a dolgozó ember magatartását s ezzel munkája termelékenységét meghatározó pszichológiai tényezőket feltárásával, a csoportmunka fontosságának felismerésével, s e munkaforma tényezőinek beható elemzésével. Mindez azonban, ami megállapításaikból a vezetés módszereit érintő követelmény és követelmény: a dolgozó ember egyéniségének elismerése, az eredményekben való érdekeltté tétele, az objektív munkafeltételek és a szubjektív emberi törekvések, vágyak és igények összhangjának megteremtése mint *a munka élménnyé alakításának előfeltétele* — mindez mint vezetési feladat már meghaladja egy olyan társadalom lehetőségeit, amelynek lényege és szükségszerű velejárója a dolgozó ember kizsákmányolása.

A tökéletes vezetési koncepciók a human relations elméletének és részben a gyakorlatának kidolgozásával tehát eljutottak lehetőségeik legmagasabb szintjére. Az ipari vezetés módszerei iránt érdeklődő elméleti és gyakorlati szakemberek számára a korszerű termelés feltételeivel adekvát vezetési koncepció kimunkálása helyett már csak a társadalmi valóság tényeit kevésbé tükröző — bár a nagyüzemi vezetésben számottevő segítséget jelentő *matematikai módszerek* és az azokon alapuló *információs technikák* kidolgozásának lehetősége maradt. Ennek megfelelően a fejlett tökéletes országok szakirodalmában egyre erőteljesebben érvényesül az az álláspont, amely Fayol és Taylor tudományos üzemvezetésével és a human relations koncepciójával a korszerű ipari információs technikát állítja szembe vagy legalábbis az új technika alkalmazásán alapuló új elméletekkel egészíti ki a korábbi elgondolásokat. Ennek a technikának a fejlődése vezet majd állítólag a legtudományosabb vezetési módszernek, a vezetés alapvetően új formájának, az úgynevezett „automanagement“-nek a kialakulásához. Az automanagement fogalma a fejlett tökéletes országok — elsősorban az Egyesült Államok — szakirodalmában olyan vezetés-szervezési koncepciót jelöl, amelyben a vezető már nem a beosztottak fölé rendelt személy, aki utasításaival meghatározza azok munkájának tartalmát és irányát, hanem csupán az irányítást végző szakember-kollektíva egyik tagja — *primus inter pares* —, akinek feladata, hogy a felvetődő problémákra az optimális megoldást mint tárgyi feladatot kidolgozza, természetesen a legkorszerűbb gépi eszközök és matematikai módszerek alkalmazásával. Rokon ezzel az elgondolással az a vezetési koncepció, amelyet a nyugatnémet vezetéselméleti szakirodalom „Multilaterale-Mitwirkung ohne Ranghierarchie“ megnevezéssel jelöl.

Mindekét esetben ugyanarról van szó: hogyan lehetne a hierarchikus alá- és fölérendeltség és a formális fegyelem követelményein alapuló bürokratikus vezetés-szervezeti struktúrákat — a szervezeti munka maximális hatékonyságának biztosítására — a funkciók elhatárolásán és koordinálásán alapuló olyan szervezeti felépítéssel pótolni, amelyben a megkövetelt magatartásforma nem a feltétlen konformitás és az engedelmesség, hanem a szervezeti célok tudatos vállalásából fakadó alkotó együttműködés.

Az információs technika fogalma egyrészt az információk gyors feldolgozását (elektronikus számítógépek), másrészt a matematikai és statisztikai módszereknek az ipari vezetésben, főleg a döntéshozatalban való alkalmazását (lineáris programozás, operáció-kutatás, PERT-, CPM-, Monte-Carlo-módszer) teszi lehetővé. Ezeket a technikákat nemcsak azért tekinthetjük újaknak, mert csak a második világháború után

fejlődtek ki olyan mértékben, amely ipari alkalmazásukat elősegítette, hanem azért is, mert lényeges eltérést jelentenek a megelőző két vezetési koncepciótól: attól is, amely a Taylor-féle tudományos üzemvezetésen és attól is, amely a human relations elvein alapszik. A leglényegesebb eltérés annak következménye, hogy az információs technika fejlődése lehetővé teszi a döntéshozatal centralizálását a legnagyobb szervezeti egységeknél.

Véleményünk szerint erős túlzás azonban a vállalatvezetés munkáját segítő — főleg a vezetői döntéseket előkészítő — korszerű technikai módszereket olyan csodaszernek tekinteni, amely a vezető személyes közreműködését pótló, valamiféle egészen új vezetési koncepciót jelent. A legtökéletesebb gép is csak arra tud választ adni, amit az ember kérdez tőle, és így az invenciót és értelmi erőfeszítést, a helyzetek sokoldalú felmérését kívánó, bonyolult problémák megoldásában a döntő tényező továbbra is az ember, a rátermett és megfelelően képzett vezető marad.

Van a számítógépek alkalmazásának egy másik aspektusa is, amelyre főleg a szocialista vezetéstudomány szakemberei figyelmeztetnek. Annak következtében ugyanis, hogy az új módszerek és információs technikák a vezetők tárgyi feladatainak, a programozható szellemi tevékenységeknek egyre nagyobb részét veszik át, s a mainál sokkal nagyobb lehetőség nyílik a vezetőknél: ahhoz, hogy munkakörük emberi vonatkozásaira összpontosíthassák figyelmüket.

## II.

Az eddig kifejtettek alátámasztani látszanak azt a teljesen alaptalan, mégis meglehetősen elterjedt felfogást, amely szerint a vezetés tudományos megalapozásának kísérletei, a vezetéstudomány kimunkálásával kapcsolatos eddigi eredmények kizárólag a tőkésországok társadalmi-gazdasági fejlődéséhez kapcsolódnak, s ebben a vonatkozásban tanulni valónk is csak a tőkésországoktól lehet. Ebből annyit elfogadhatunk, hogy a vezetés tudományos megalapozásának igénye először valóban a tőkés társadalmi-gazdasági fejlődés folyamányaként jelentkezett, de ugyanakkor hozzá kell tennünk, hogy ez az igény csak az adott társadalmi rendszer korlátai között érvényesülhetett. A vezetési funkció tartalmának, a vezetés módszereinek és tudományos megalapozásának társadalmi feltételezettségét s ennek folyamányaként: korlátait a kapitalizmusban és lehetőségeit a szocializmusban a marxizmus—leninizmus klasszikusai fogalmazták meg. Marx volt az első, aki a vezetési funkció társadalmi feltételezettségét következetesen végiggondolta és korának viszonyait szemlélítette. Marx itt is a tudományos megközelítés módszerével élt, s a vezetés önkényesen kiragadott egyes elemeinek pusztá felsorolása helyett — ami még ma is kedvenc módszere a kérdés sok „szakértőjének“ — a funkció tartalmának azokat a jellemzőit fogalmazta meg, amelyek egyrészt megkülönböztetik azt minden más céltudatos emberi tevékenységtől, másrészt pedig tükrözik az adott társadalmi-gazdasági környezet meghatározó szerepét.

Marx a vezetés történelmileg, társadalmilag és gazdaságilag meghatározott funkcióként értelmezte, amelynek egyik eleme társadalmi-történeti; a másik gazdasági-szervezési jellegű. Társadalmi-történeti értelemben a vezetés a tőkés társadalomban a munkafolyamat kizsákmányolásának funkciója; gazdasági-szervezési értelemben viszont a társadalmi munkafolyamat természetéből fakadó és ahhoz tartozó külön tevékenység, amely teljesíti az adott szervezet egészének működésével összefüggő általános funkciókat. A vezetés mint társadalmi-történeti kategória természetesen csak az adott történelmi időszak — Marx esetében a kapitalizmus — viszonyaira vonatkoztatható; a vezetés azonban, mint a társadalmi munkafolyamat természetéből fakadó tevékenység, már nemcsak a kapitalizmusra érvényes,

hanem a társadalmi munkamegosztás alapján termelő minden társadalmi formációra, tehát a szocializmusra is. Hangsúlyozzuk, hogy a marxi elemzés, főleg a tőkés vezetési funkció kettős jellegének feltárása rendkívül megkönnyítette annak a kérdésnek a későbbi vizsgálatát és eldöntését, hogy a tőkés vezetési tapasztalatok mennyiben használhatók fel a szocialista termelés viszonyai között, nem beszélve annak a példamutatásnak a jelentőségéről, amit a tudományos megközelítés módszerének alkalmazásával nyújt. Marx elvi állásfoglalásának gyakorlati alkalmazására s egyben a vezetési funkció társadalmi meghatározottságának értelmezésére már Engels klasszikus példát adott a tekintélyről írott tanulmányában. (Marx—Engels: *Válogatott Művek* I. 618—19.)

A marxi megfogalmazás lényegét a szocializmus viszonyaira vetítve azt mondhatjuk, hogy a vezetés a szocializmusban megszűnik mint a társadalmi munkafolyamat kizsákmányolásának funkciója, s csak mint a társadalmi munkafolyamat természetéből fakadó és ahhoz tartozó *külön koordináló funkció* marad meg.

Marx nem foglalkozott — nem is foglalkozhatott — behatóbban a vezetési funkció tartalmának, formáinak és módszereinek alakulásával a szocializmusban, még kevésbé a szocialista vezetés elméleti megalapozásával. Ezt a feladatot Lenin végezte el máig ható érvénnyel. Ő volt a munkahelyi vezetés problémakörének első következetes végiggondolója, elvi megalapozója, s az elvek következetes gyakorlati érvényesítője. Az ő nevéhez fűződik nemcsak a szocialista vezetés elméleti alapvetése, hanem a vezetési problémakör tudományos megközelítésének, valamint a vezetés körén belül a társadalmi valóság tényeivel számoló tudatos módszerek alkalmazásának első nagy kísérlete is.

Amikor Leninnről mint a tudományos vezetés úttörőjéről beszélünk, ez nem azt jelenti, mintha megfeledeztünk volna Taylorról, akit a világ szakirodalmi úgy tart nyilván — s mi is így mutattuk be —, mint a tudományos üzemvezetés megalapítóját. Csakhogy míg Taylornál a vezetés tudományos megalapozása a feladatok végrehajtásának egzaktt mérési módszerekkel történő pontos (vagy ha úgy tetszik: tudományos) meghatározását jelentette, Lenin számára a vezetés tudományos megalapozása nem csupán a vezetést könnyítő munkaszervezési-technológiai jellegű feladat volt, hanem a vezetési funkció egészét, annak társadalmi összefüggéseit is felölelő elvi-szemléleti-politikai állásfoglalás, amely magába foglalta azt a követelményt is, hogy ezeket az összefüggéseket és társadalmi vonatkozásokat a vezetők mindig tartásuk szem előtt és következetesen érvényesítsék. Leninnek mint a szocialista vezetés tudományos megalapozójának jelentősége éppen abban van, hogy feltárta a vezetés társadalmi összefüggéseit, amelyek Taylor és követői számára rejtve maradtak, s amelyek figyelembevétele nélkül *tudományos vezetés* elképzelhetetlen. Ennek volt egyik következménye, hogy Lenin — aki egyébként nagyon nagyra értékelte a munka tudományos megszervezésére vonatkozó taylori elgondolásokat — Taylor koncepciójával szemben az eredményes és hatékony vezetés legfontosabb előfeltételét a dolgozóknak a vezetésben való részvételében, kezdeményező-készségük fejlesztésében és érvényesülésében, az alulról jövő bírálat intézményesítésében látta, tehát a fejlődés adott szakaszának társadalmi igényeit tükröző olyan vezetési elvek érvényesítésében, amelyeket Taylor és követői egyáltalán nem ismertek fel, s amellyel a burzsoá vezetésű szakirodalom is csak a 30-as évek táján kezdett foglalkozni, természetesen csupán a tőkés termelési viszonyok korlátai között.

Lenin sokszor és sokféleképpen határozta meg a vezetők feladatait és a szocializmus körülményei között alkalmazandó vezetési módszereket, s bár ezekben a meghatározásokban a változó társadalmi helyzetek igényei és követelményei is tükröződnek, s ennek megfelelően bizonyos hangsúly-eltolódások is megfigyelhetők, van-

nak a lenini megfogalmazásoknak bizonyos állandóan visszatérő, ismétlődő elemei, s nem véletlen, hogy ezek a következők: az emberek megnyerése, a meggyőzés, a dolgozók aktivitásának és kezdeményező készségének kifejlesztése. Lenin forradalmian új vezetési koncepciójában a beosztott többé már nem alárendelt, hanem *munkatárs*, akit meg kell nyerni, mert a szervezet céljait szolgáló s azok érdekében hasznosítható gondolatai, javaslatai, ötletei lehetnek; *munkatárs*, akit nem utasítunk, hanem meggyőzünk az elvégzendő feladat szükségességéről, társadalmi hasznosságáról és fontosságáról. Az így értelmezett vezetői ráhatás eredménye pedig nem a formális engedelmesség, hanem az alkotó és kezdeményező együttműködés.

Ha az ismertetett lenini elvek alapján akarjuk megalkotni a szocialista vállalat társadalmi modelljét — nem annyira mint valóságot, hanem inkább mint a jövő felé mutató olyan konstrukciót, amelynek kialakítása a szocialista vezetés legfontosabb feladata —, akkor azt kell mondanunk, hogy a szocialista vállalat egyenrangú emberek munkatársi együttműködésén alapuló olyan szervezet, amelynek tagjai úgy hajtják végre a vállalati feladatokat, hogy meg vannak győződve annak társadalmi fontosságáról és szükségességéről. Az egyes vezetési szinteknek és vezetőknek legfontosabb feladata és egyben a szocialista vezetés alapvető módszere: a szervezeti cél tudatosítása a munkaközösség tagjaiban, mégpedig az ennek elérésére irányuló aktív és kezdeményező közreműködés kifejlesztése útján — betartva és érvényesítve a kollektív vezetés, valamint a személyes felelősség követelményeit is.

### III.

A marxizmus—leninizmus klasszikusainak a vezetéssel kapcsolatos állásfoglalásaiból szükségszerűen adódik az a következtetés — amelyet egyébként a legkorszerűbb tőkés vezetési koncepciók is elismernek, sőt hangsúlyoznak, csak éppen nem tudnak mit kezdeni vele —, hogy ti. a vezetés társadalmi feltételezettségének fel- és elismerése, valamint az abból adódó konzekvenciák következetes érvényesítése a vezetés elméletében és gyakorlatában: az első és legfontosabb feltétele a vezetés tudományos megalapozásának s az ismeretek ama köre meghatározásának, amelyet vezetéstudománynak nevezhetnénk. Amikor a vezetés társadalmi feltételezettségéről beszélünk, a társadalmi-gazdasági fejlődésnek azokra a konkrét tényeire gondolunk, amelyen döntően meghatározzák a vezetési funkció tartalmát és a vezetésben alkalmazható vagy alkalmazandó módszerek és vezetői stílus jellegét.

A társadalmi fejlődésnek a vezetés tartalmát és módszereit meghatározó tényei közül elsősorban azokat említjük, amelyek a szocialista társadalmi struktúra és a szocialista termelési viszonyok folyamányai, a szocializmus lényegéből fakadnak, és csak arra jellemzők, s így vizsgálatuk elkerülhetetlen, ha a szocialista vezetés elméletét a marxizmus—leninizmus klasszikusainak hagyománya alapján kívánjuk kimunkálni.

Mindenekelőtt a *teljes foglalkoztatottság* tényét kell említenünk mint a szocializmus gazdasági fejlődésének olyan eredményét, amely döntő módon meghatározza a szocialista vezetésben alkalmazható vagy alkalmazandó módszereket. A teljes foglalkoztatottság a vezetés, főleg pedig a vezető és beosztott kapcsolata és a munkahelyi fegyelem biztosításának lehetősége szempontjából teljesen új helyzetet teremt, mert kiiktatja a tőkés munkahely legfontosabb negatív ösztönzőjét: a beosztottak egzisztenciális kiszolgáltatottságát.

A szocialista vezetés lehetőségeit meghatározó további fontos tényező: az általános műveltség és a szaktudás színvonalának rohamos növekedése s ennek folyományaképpen a dolgozók *emberi, társadalmi és politikai öntudatának* fejlődése, ami természetesen a beosztottak megváltozott munkahelyi magatartásában is tükröződik.

A társadalmi fejlődésnek ez a ténye felveti az ember és a szervezet kapcsolatának bonyolult problémáját, a vezetők elé pedig azt a nehéz feladatot állítja, hogy biztosítsák a nagyobb műveltségű, szaktudású és öntudatú dolgozók zavartalan beilleszkedését az olyan munkahelyi környezetbe, amelynek szükségszerű jellemzői a nagyfokú szervezethez és fegyelem. Magasszintű, sokoldalú felkészültséggel kell a mai vezetőknek rendelkezniük ahhoz, hogy összhangot tudjanak kialakítani a dolgozók (főleg a fiatalok) megváltozott igényei, elvárásai és a munkahely objektív feltételei között. Ebben az összefüggésben a vezetés lehetőségeit meghatározó tényezők: a dolgozók beleszólási igénye, a vezetésben való részvétel igénye, az üzemi demokrácia problémaköre, a társadalmi szervezetek munkahelyi szerepe és funkciója. A központi probléma itt az: hogyan lehet a szervezeti feladatoknak megfelelő és azok végrehajtását elősegítő összhangot kialakítani, egyrészt a magasfokú szervezethez és fegyelem, a vezetői tekintély megszilárdításához fűződő szervezeti érdekek, másrészt a dolgozóknak a vezetésben való részvételéhez fűződő társadalmi érdekek közt.

A szocialista vezetés lehetőségeinek és módszereinek vizsgálata, a vezetői funkció tudományos megalapozása során figyelembe kell venni társadalmi-gazdasági rendszerünknek azt a sajátos jelenségét is, hogy az emberi ambíciók, érvényesülési vágyak, személyi törekvések a munkahelyen összpontosulnak, s a társadalmi elismerés utáni természetes igény is szinte kizárólag a munkahely keretében elégíthető ki. A vezetés szempontjából ennek a helyzetnek vannak hátrányai, de vannak előnyei is. Ahol ambíciók, törekvések, érvényesülési vágyak ütköznek, ott a légkör szükségszerűen feszült, s a vezető számára nehéz feladatot jelent, hogy betöltsen egyik legfontosabb és legnehezebb funkcióját: mindig azonos szinten tartsa a munkahely atmoszférájának hőfokát. Ugyanez a helyzet azonban — a maga feszültségeivel — energiaforrás is, amely nagy lehetőségeket kínál az emberi kapcsolatokban járatos vezető számára.

A társadalomgazdasági fejlődésnek természetesen vannak olyan jelenségei, amelyek nem a társadalmi-termelési viszonyoknak, hanem a technikai és szervezeti fejlődés adott szintjének következményei, s így azonos követelményeket támasztanak, hasonló megoldásokat tesznek szükségessé a kapitalista és szocialista országokban egyaránt. Ezek közül — eleve lemondva a teljesség igényéről — csak néhányat említünk a probléma lényegének érzékeltetése és a vezetés társadalmi meghatározottságából adódó gyakorlati következmények szemléltetése végett.

*Az első: a vezetésre megfelelően felkészült és alkalmas személyek hiánya.*

A vezetés szakembereinek, a menedzsereknek a megjelenése jelentette a fejlődésnek azt a szakaszát, amikor a vezetés külön szakma rangjára emelkedett; ez magyarázza meg a menedzszer-vezetés kialakulásának és az intézményesített vezetőkérdés kibontakozásának időbeli egybeesését is. A vezetésnek szakmakénti elismerése s az arra való tervszerű, szervezett felkészülés szükségessége jelenti, a többi között, a menedzszer-vezetésnek azokat az elemeit, amelyeket a szocializmus viszonyai között sem lehet figyelmen kívül hagyni.

A vezetési funkció ellátását meghatározó (megnehezítő) tényezők sorában nem hagyhatjuk említés nélkül a szakember problémáját, ami annak következménye, hogy a társadalmi, gazdasági és műszaki fejlődés egyre több olyan specialista bevonását tette szükségessé az üzemek, vállalatok életébe, akiknek munkahelyi szerepét, rangját, jelentőségét éppen a specializált szakmai tudás adja meg, az a tudás, amely rendszerint messze meghaladja annak a felettesnek a tudás-szintjét, aki a szakemberrel rendelkezni jogosult. A probléma azért bonyolult, mert a vezető és a szakember esetében nem egyszerűen kétféle olyan munkakörrel állunk szemben, amelyek tartalma pontosan elhatárolható, hanem elsősorban és főleg: kétféle ér-

térendszerrel, magatartásformával és szemléletmóddal. Az érdekes és izgalmas probléma részleteit figyelmen kívül hagyva, csupán — a nehéz feladatot is jelző — leglényegesebb vonatkozást emeljük ki: beilleszthető-e — és hogyan — a mindig újat, mindig mást kereső-kutató, a vélemények harcában alakuló és alkotó nyugtalansággal telített, de ugyanakkor sokszor öncélú, saját szerepét túlhangsúlyozó szakemberi magatartás és szemlélet abba a hagyományos szervezeti keretbe, amelyet elsősorban az alá- és fölérendeltség hierarchikus rendje jellemez.

A vezetés tudománycs vizsgálatának, elméleti megalapozásának és a vezetők szervezett képzésének tárgyi indokoltására, objektív szükségyszerűségére utaló s ugyanakkor elméleti kidolgozásra, megoldásra váró, nehéz problémákat jelző társadalmi tények további felsorakoztatása helyett elégedjünk meg az elmondottakból is leszűrhető ama megállapítással, hogy a szocialista vezetéselmélet kimunkálásának követelménye, a vezetőképzés szervezeti és módszertani problémáinak tisztázása nem divatszólam, nem is kampányprogram, hanem olyan végrehajtandó feladat, amelyet a szocialista társadalom-építés objektív követelményei állítanak elénk.

## TRAIAN HERSENI A vezetés lélektana

A régi, klasszikus görög-római európai civilizáció félreismerhetetlenül osztályeredetű alapértékei sorában kialakította a „hős”, a „félisten”, az „ihletett” kultuszát, s ezzel tartós, évezredekre kiható hagyomány alapjait rakta le, amely manapság — új társadalmi-történelmi meghatározottságok közt — halványabb formában ugyan, de ismét csak „mitológiai” lényegszerűségében jelentkezik az „elit”-elméletben, a „nagy személyiség”, az „emberfeletti”, a „történelemalakító személyiség” doktrínájában. Az ebben a kulturális légkörben kialakult modern társadalomlélektan (amelyet Carlyle, Nietzsche, Le Bon, a társadalmi darwinizmus hatása ily értelemben csak feldúsított) első szakaszaiban a vezetők pszichológiája felé orientálódott, s ez utóbbi irányzaton belül ki is dolgozott egy charismatikus modellt, amely ama téveszmére épül, hogy a vezetői adottságok „isten” vagy „természeti” ajándékok, tehát veleszületettek, akárcsak népi mintájuk, a „sorstündérek” esetében.

A lélektanak e téren arra kellene törekednie, hogy a lehető leggyorsabban megállapítsa: milyen tulajdonságok avatnak egy konkrét személyt vezetővé. Eszményi az volna, ha e tulajdonságokat már közvetlenül a születés után fel lehetne ismerni. Csakhogy a tulajdonságok csupán a személyiség kifejlődése során, sőt néha csak a fejlődés végén, felnőtt korban alakulnak ki és nyilvánulnak meg. A vezető lélektanának kutatása eredetileg különböző életkorú, de már valóságos vezető szerepet betöltő személyekre irányult (olyanokra, akik iskolai, sport-, kulturális, adminisztratív, katonai, politikai közösségek élén álltak).