

VEZETŐTOVÁBBKÉPZÉS

I. A vezetőtovábbképzés és a szocialista demokratizmus elvi összefüggései

A szocialista demokratizmus fejlődésének - közismer-
ten - három fő feltétele van: a/ "fent" akarják, igényeljük;
b/ létezzen a demokratizmus érvényesülését lehetővé tevő po-
litikai-gazdasági mechanizmus és c/ "lent" akarjanak és tud-
janak élni vele.

Az andragógiának vannak olyan területei, amelyek egy-
értelműen és kizárólagosan a harmadikként felsorolt feltétel
alakulását tudják elősegíteni. Így pl. a dolgozók iskolái.
Első megközelítésre úgy tűnhet, hogy a vezetőképzés csupán az
elsőnek említett feltétel megteremtését szolgálja. Ez leszü-
kítése lenne teendőinknek. Speciális megközelítésben és el-
térő sullyal ugyan, de a vezetőtovábbképzésnek mindhárom te-
rületre ki kell terjednie. Annak érdekében, hogy "fent" óhajt-
sák és kezdeményezzék a szocialista demokratizmus fejleszté-
sét, tisztáznunk és formálnunk kell a vezetők tudatának tar-
talmát, hogy értsék, mit és hogyan kell cselekedniök a szoci-
alista demokrácia konkrét munkahelyi és általános érvényesi-
téséért. Tehát ne csak értsék a célokat, hanem - azokkal sze-
mélyiségük egészével azonosulva - ki tudják alakítani az op-

timális politikai-gazdasági mechanizmust, s végül emberi-vezetői magatartásukkal, tevékenységükkel ne csupán elismeréssel nyugtázzák a dolgozók birálatát, kezdeményezéseit, hanem biztosítsanak minden szükséges lehetőséget arra, hogy minél többben és minél magasabb szinten váljanak képessé a szocialista demokrácia gyakorlására.

Mindezek abból következnek, hogy a szocializmusban a munkahelynek nem kizárólag termelő jellegű feladatai vannak, hanem a szocialista tulajdonviszonyokkal adekvát társadalmi viszonyokat alakító, közösségfejlesztő teendőket is el kell látnia. Ebben nem kevésbé jelentős a vezető felelőssége, akár hatalmi lehetőségeit, akár munkastílusát vagy módszereit, illetve a mögöttük meghúzódó egész magatartását tekintjük.

Direkt módon kívánunk képezni a tudásanyagnak, azaz a vezetési és szervezési ismereteknek, valamint a segédtudományoknak erre alkalmas részeivel, illetve a vezetési módszerek megfelelő továbbfejlesztésével.

Emellett indirekt módon is szeretnénk hatni az értelemre és a szemléletre, a meggyőződésre. Ezt a célt is szolgálják képzési módszereink. A mi területünk képzési módszerei és a vezetési módszerek sok szempontból hasonlítanak egymásra.

Néhány neveléstani-didaktikai alapelvet érdemes figyelembe venni a vezetői tevékenység során. Így pl. az egész ember megnyerésének, aktivizálásának igényét vagy a meggyőzés-

sel kapcsolatos olyan szempontot, mint a "lebonyolítás és megerősítés" elve. Az alapelvek hasonlósága mellett a vezetői tevékenységet befolyásoló hatást segíti elő az a tény is, hogy tanuló vezetőink olyan módszerekkel is találkoznak képzésük során, amelyeket maguk is alkalmaznak vagy alkalmazhatnak a vezetésben. Köztudott, hogy a gazdasági életből került át a képzés területére az ötletcsiholás, a kerekasztal konferencia s némely szimulációs játék. Így abban az esetben, ha mi a szocialista vezető számára szükséges tudásanyag megtanulását demokratikus módszerekkel segítjük elő, egyben bizonyos értelemben a gyakorlatban példázunk a helyes alkalmazást, s pozitív élményeket is keltünk.

Aki a vezetőképzéssel kapcsolatos nyugati irodalmat tanulmányozza, nyilván felfigyel sok terminológiai, valamint számos konkrét, az üzemi élettel kapcsolatban megfogalmazott célkitűzésbeli és vezetésmódszertani hasonlóságra. Ugy is tűnhet, a "beavatottabbak" számára, hogy tulajdonképpen felfedezték már számunkra mindazt, amivel mi ez alkalommal is foglalkozunk.

A kapitalizmust a szocializmussal összemosó konvergenciaelmélettől való egyértelmű elhatárolódásunk kiindulópontja azonban az a felismerésünk, hogy a legdemokratikusabb tőkés társadalomban is burzsoá a demokrácia. Árnyaltabban megfogalmazva: a tőkés osztály, illetve egyes képviselői /a menedzserek/ által kezdeményezett munkahelyi demokratizmus az érték-többlet-termelés fokozását szolgálja. Ennek alapján érthetjük

meg pl. az un. emberi tényezők szerepének előtérbe kerülését is. A termelés, a technika fejlődése mindenütt megkívánja az emberi képességeknek legalább bizonyos fokú /ha nem is sokoldalu és teljes/ kibontakoztatását. Ezért kezd már Nyugaton is háttérbe szorulni az az irányzat, amely pl. a munkafolyamatokat lebontotta oly mértékben, hogy elvileg a gyengeelméjűek is elvégezhessek. Herzbergre hivatkozva írja Scheips a Personnel 1972. 5. számában: "A munka környezeti összetevőinek /a vállalatpolitikának, a vezetésnek, a javadalmazásnak, az emberi kapcsolatoknak és munkafeltételeknek/ sem kielégítő volta ugyan elkeseredést szül az alkalmazottakban, de akármilyen optimálisak is legyenek a tényezők, önmagukban még nem vezetnek arra, hogy a munkás pozitívan álljon munkájához. Ez utóbbit csak a munkás megfelelő tartalmi sajátosságai /elismerés, fejlődés, érdekes feladatok, értékes teljesítmény, fellelősség/ alakíthatják ki. Ugyanakkor ez utóbbiak nemcsak kedvező hozzáállásra ösztönzik a munkást, de termelékenységét is növelik".
/Kiemelés tőlem Sz.V.M./

A demokratizmus célja tehát ez esetben kizárólagosan a tőkés termelés fejlesztése, zavartalanságának biztosítása. Előfordul egyébként az is, hogy a kapitalizmus elméleti képviselői a fent említetttnél durvábban fogalmazzák meg manipulációs céljaikat. A Korszerű vezetés 1973. 10. számában olvashatjuk Peter Chambers cikkének egy mondatát: "A bírálat lehetősége a vezetési mechanizmuson belül amolyan biztonsági szelep."

Kommentár sem kell a leirtakhoz, de nyilván ahhoz sem, hogy

a szocialista országok vezetőképzése nem biztonsági szelep nyitogatásában kívánja továbbképezni a vezetőket.

II. A képzés tartalmi súlypontjai

1. A felsőszintű vezetőtovábbképzés két fontos területén szeretném azt a téma-sorozatot jelezni, amely közvetlen módon tisztázza a szocialista demokráciával kapcsolatos legfontosabb elméleti kérdéseket. Az első a "Népgazdaság irányítása" tanfolyam, amelyen a minisztériumok főosztályvezetői vesznek részt. A kérdésünkkel foglalkozó néhány témájuk:

Az államélet, a szocialista demokrácia fejlesztése;
A vezetői munka demokratizmusa, a munkahelyi demokrácia fejlesztése;
A tanácsi önkormányzat érvényesítése;
A vezetői munka személyzeti vonatkozása;
A foglalkoztatás és a hatékonyság összefüggései /különös tekintettel a mai és holnapi munkaerő-helyzetben előttünk álló lehetőségekre/;
Az érdekeltségi rendszerek /az egyéni, vállalati és társadalmi érdekek egybeesése, eltérése, egyeztetése.
Az anyagi és az erkölcsi érdekeltség/.

A felső szintű vállalatvezetés számára rendszeresített ún. komplex tanfolyamon hasonló témák foglalkoznak a demokratizmus kérdéskörével:

Az üzemi demokrácia tartalma és fejlesztése;
A párt-, a társadalmi és a gazdasági szervek együttműködése;

A káderpolitika; képzés, nevelés stb;

2. A vezetés tematikus és módszerbeli kérdéseit természetesen nem lehet élesen elhatárolni egymástól. Együtt jelentkezik mindkét tanfolyamtípusnál a kettő akkor, amikor a vezetői módszereket a vezetői tevékenység szempontjából világítjuk meg. Így pl. a demokrácia fejlesztéséről, mint témáról is van szó akkor, amikor a vezető információs tevékenységét és annak módszereit, valamint eszközeit tárgyaljuk meg ilyen címmel: Az államigazgatás tájékoztatói rendszere, vagy: A tömegkommunikációs eszközök szerepe.

Számtalan lehetőséget ad a döntési folyamat elemzése is; különösképpen a döntés demokratikus előkészítése. Hasonlóképpen a tervezés és a végrehajtás funkcióival kapcsolatos a direkt és indirekt irányítási módszerek tisztázása, az érdekek direkt és indirekt összehangolási módjai, a jó munkahelyi légkör kialakítása stb.

Az ellenőrzési feladat gyakorlása során kerül sor pl. az információs rendszer visszacsatolásának vizsgálatára, az ellenőrzésben a dolgozók szerepére.

A vezetői eljárások tárgyalásán végighuzódik az önálló vezetési eljárások ismertetése. Az irodalom számon tart vagy 30 félélt; a mi szempontunkból hármát érdemes megemlíteni: a célközpontu, a kivételek alapján és a hagyományos módon tevékenykedő vezető eljárásrendszerét.

3. Végül - éppen az említett ponton - összefüggnek a vezető által alkalmazott módszerek azzal a stilussal, amelyet a vezető általában vagy főként alkalmaz. Részletesen is érdemes elemezni, hogy az egyes vezetői funkciók szempontjából mit jelent az autokratikus, a liberális, a "demokratikus" és a mi rendszerünknek megfelelő, a szocialista demokráciát érvényesítő, egyben annak fejlődését segítő vezetői stílus.
4. A vezetői módszerek tehát a funkció elemzése során nyernek értékelést a stílus kapcsán, az eljárásrendszereket vizsgálva, végül pedig akkor, amikor bemutatjuk azt, hogy az egyes segédtudományok mit tudnak adni a vezető munkájához. Ha marxista módon csináljuk, tulajdonképpen végig a szocialista demokrácia fejlesztéséről beszél a pszichológia, a szociológia és a munkahelyi pedagógia is.
5. Kiemelten két kérdést szeretnék itt megemlíteni: Rendkívül fontosnak tartjuk témánk szempontjából a vezetési tevékenység hatékonyságának átfogó elemzését. Ennek keretében kerül sor arra, hogy világosan megfogalmazzuk és elemezzük a vezetővel kapcsolatos hármas követelményrendszert. A 2.sz. mellékletben ezért bemutatjuk az Országos Vezetőképző Központ egyik, 1973-ban megjelent segédletének egy táblázatát. /Összeállította Gulyás László és Dr.Méhész József, címe: A vezetési tevékenység hatékonyságának vizsgálata./ A + jelek a témánk szempontjából különösen lényeges követelményeket jelzik.

A pszichológia, szociológia és a pedagógia csupán érintette, de nem munkálta még ki a munkahelyi pedagógiát, bár - úgy tűnik - világszerte megérett a szükséglet rá. Elfogadott gondolat az, hogy a vezető nem csupán a termelés, hanem kollektívájának a szervezője is, ismeretes az egyén és a csoport mozgásának, fejlődésének számtalan rész-törvényszerűsége, létezik káderfejlesztési terv, és elvileg elfogadott a káderek nevelésének gondolata is. Ez utóbbiból azonban már inkább csak a káderek tanulási terve válik valósággá, a kollektiva egészének tervszerű fejlesztése pedig - legalábbis egységes elgondolásként - alig merül fel. Az egyén képességeinek tervszerű kibontakoztatása, valamint a szocialista kollektiva tervszerű fejlesztése volna az a tevékenységrendszer, amely egyben szükségképpen a legátfogóbban tartalmazná a demokratizmus egységes fejlesztését is.

A munkahely közösség- és egyben személyiségfejlesztő hatása azonban korántsem érvenyesül magától. Olyan, a társadalom által determinált funkcióról van ez esetben szó, amelyet csak a legnagyobb céltudatossággal lehet érvényesíteni. Ha ti. tudatos és tervszerű életszervezést jelent a gyermekek nevelése, még sokkal bonyolultabb, végiggondoltabb munkát tenne szükségessé a felnőttek kollektívájának munkahelyi méretekben történő fejlesztése és annak gazdag részeként az egyes emberek személyiségének formálása. - A gyermekkollektívák nevelésére öt esztendeig képezik a pedagógusokat. A vezetők viszont a kollektiva fejlesztését főként tapasztalati alapon, valamint általán-

nos politikai tudás alapján végzik. Igaz, számukra ez csupán másodlagos feladat, hiszen elsődleges a termelés. Visszautalva azonban kiinduló gondolatunkra: mind a termelés, mind pedig a szocialista társadalom által meghatározott, az emberi kapcsolatokat szocialista módon alakító feladatok megoldása érdekében mielőbb lehetővé kell tennünk a munkahelyi pedagógia tudatosabb szintű gyakorlását.

III. A képzési módszerek és a demokratizmus

Módszereinket - mint minden képzést - céljaink határozzák meg, vagyis az, hogy a hármaskövetelménynek megfelelően tovább kívánjuk fejleszteni a gazdasági és államigazgatási vezetők ismereteit, szemléletét, jártasságát a vezetésben, valamint fejleszteni - szűk lehetőségek között - emberi magatartásukat is. A jártasság- és magatartásfejlesztő feladatok - még a legszerűesebb megfogalmazás esetében is - több fontos módszertani elv figyelembevételét kívánják meg tőlünk:

Ha szemléletet kívánunk formálni, átformálni, amely majd alkalmassá válik arra, hogy szocialista vezetői magatartás alapjául szolgáljon, akkor tisztáznunk kell a meglévő nézeteket. Ez azért is szükséges, mert tapasztalatokkal rendelkező, különféle szokásokat magukkal hozó, érett felnőttekről van szó. A nézetek tisztázása pedig vitatkozó módszereket kíván meg.

Ha jártasságot akarunk fejleszteni, olyan lehetőségeket kell biztosítanunk, amelyben az ismeretek kipróbálása biztosítható; azaz meg kell teremtenünk az alkalmazás feltételeit.

Ez a gyakorló módszereknek kedvez.

Mint hogy a vezetői munka rendkívül összetett, igen nagy a jelentősége az életszerű helyzetekben történő, konkrét, de azért általánosításra alkalmas problémák megoldásának. Ezért minél több szimulációs módszert alkalmazunk. Az ebbe a csoportba tartozó módszerek különösképpen alkalmasak a magatartás fejlesztésére.

Már az eddig mondottak is jelzik, hogy viszonylag széles módszerskálával kell dolgoznunk, és elemezve a módszert általában és konkrétan nálunk is meghatározó tényezőket, komplexitás-ra kell törekednünk. Az ilyen módon kiválasztott oktatási módszerek egy részéről említettük azt, hogy egyben vezetési technikaként is alkalmazhatók. Ilyenek: az ötletcsiholás, - a gazdasági és üzleti játékok, - az esetmódszer változatai: az esetpélda, esettanulmány, incidens módszer, - a kerekasztal konferencia, - a fórum, - a vita önálló formái. Mindezek alkalmat adnak arra, hogy miközben a tartalmi kérdéseket tisztázzuk, gyakoroltassuk és közösen elemezzük a szocialista vezetőnek azt a magatartását, amelyek a demokratikus módszerek alkalmazásának biztos alapját képezik. /Ezzel egyben közel állunk a politikai oktatás szeminarizáló módszeréhez is./

A demokrácia "laboratóriumi" szintű kipróbálásának különösen jó terepét jelentik azok a gyakorlatok, amelyeket a vezetőtovábbképzésben oktatóként is szereplő vezetőknek tartunk. Az oktatók továbbképző tanfolyamának legfontosabb részét képezik ui. a résztvevők önálló vitatechnikai megoldásai, vala-

mint szimulációs produkciói. Ezeket sokféle szempontból értékelik az egyébként együtt játszó résztvevők: vizsgálják a tartalmi megoldást, a módszert, stílust, kapcsolatépítést, reagálási módot, meggyőző készséget stb. A felsoroltak egyaránt követelményei a demokratizmust fejlesztő vezetői és oktatói tevékenységnek.

Az Országos Vezetőképző Központ tanfolyamainak ma már több mint félidejében az említett, illetve a mellékelt táblázaton felsorolt aktivizáló, tehát vita és szimulációs módszereivel folyik a munka. /L: 1 a. és b. melléklet/ Az előadások egyed-uraima tehát megszűnt, és ennek a szemlélet- és magatartásformálás csak hasznát látja.

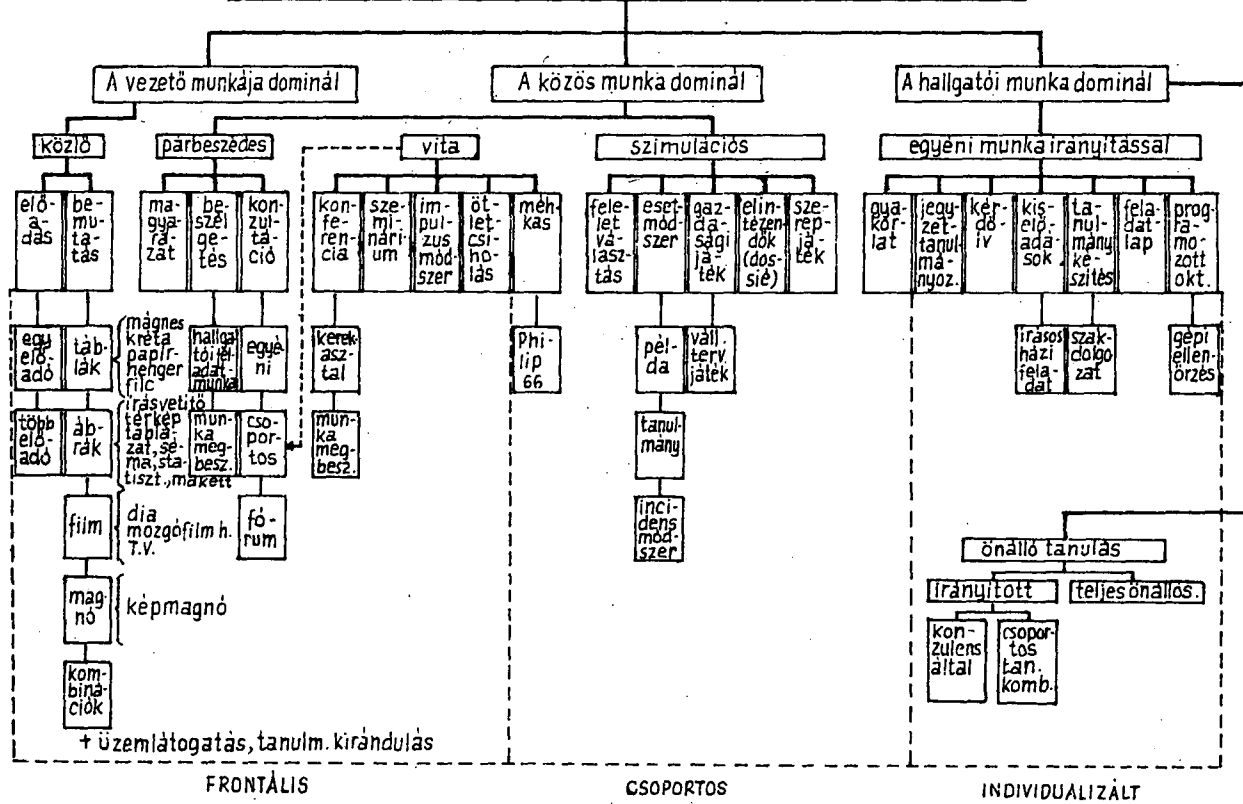
IV. Az andragógia egészéhez kapcsoló következtetések

1. A vezetőtovábbképzésben is megtalálhatóak azok a képzés lényegéből fakadó vonások, amelyek lehetővé teszik az andragógia más területein tapasztaltak hatékony átvételét. Közös a felnőtt /vezető/ személyiségének képzés útján való továbbfejlesztése szocialista irányba. Közösek a képzési folyamatnak s az ismeretszerzésnek az alapjai /legfeljebb az alkalmazásképes tudás igénye jelentkezik a mi területünkön a többenél égetőbben/. Ezért, mint az andragógia legutóljáró jelentkező ága, átvehetjük minden területet kipróbált, legjobb módszereit, legyen szó akár a népművelésről, akár a pártoktatásról, akár a dolgozók iskolájáról.

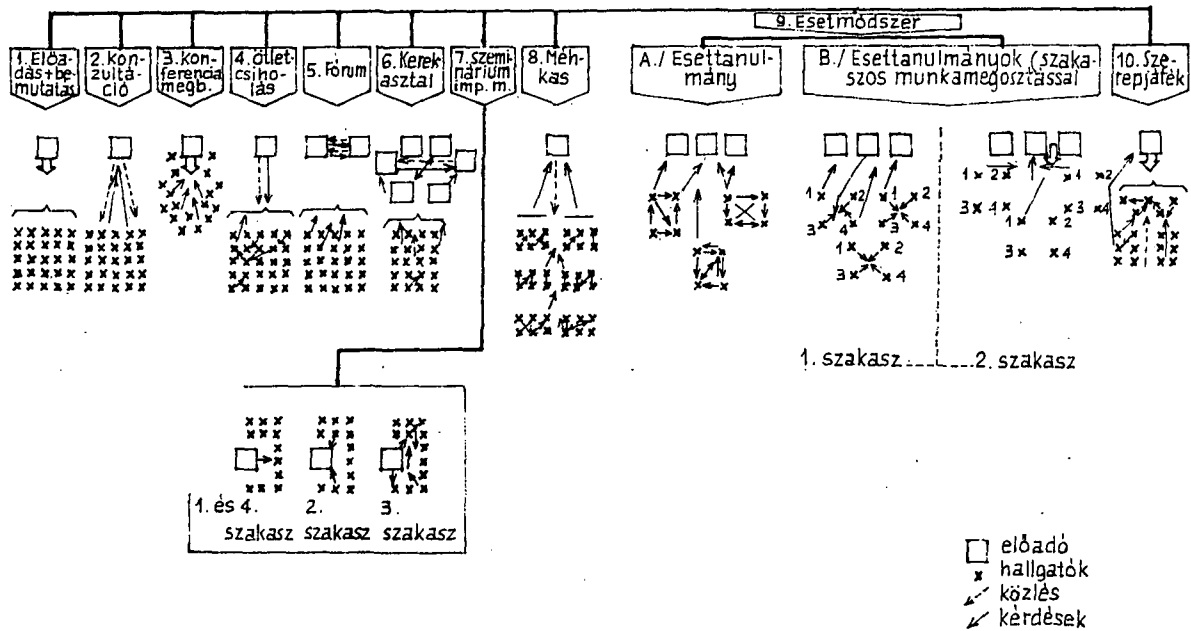
2. Amit a rokon területeknek ajánlhatunk tapasztalatainkból:
- Tegyük minél határozottabb kísérletet arra, hogy a verbalizmust kiszorítsuk a gyakorlattal, az előadói módszert az éppen megfelelő aktivizáló módszerrel.
 - Hasznosnak tűnik a formák sokszínűsége, olykor a merev órakeretek bontása, olykor az egész napos munka az "eset" vagy gép diktálta szünettel.
 - Jó a módszertani sokszínűség, a vitákat indító feleletválasztó lapok, diával vagy irásvetítővel bemutatott esetek, s - ha nem is vizsgáztatásra, de önkontroll erősítésére és vitaindításra - jó az oktató gép is.
3. Természetesen le kell vonnunk azokat a következtetéseket is, amelyek a mi tanulóinknak, a vezetőknek vezetői sajátosságaiból, a speciális képzési feladatokból és a tananyag jellegéből fakadnak. Mindenekelőtt azt a felismerést szükséges tudatosítanunk minden vezetőben, hogy a szocializmusban korszerűen vezetni azt jelenti: nemcsak termelést, nemcsak ügyeket, nemcsak folyamatokat, hanem emberi kapcsolatokat is irányít és szervez. Fejlesztelnünk kell készségüket a gondok, problémák megosztására, főkéonyosságukat a bírálat és kezdeményezés főadására és a vezetésükre bizott dolgozók kontrolljának igénylésére.
4. Végül általános következtetésként adódik az is, hogy a szocialista demokrácia érdekében talán nekünk kell a leggyorsabban és a legtöbbet tennünk.



A VEZETŐ TOVÁBBKÉPZÉS MÓDSZEREI A DOMINÁNS TEV. SZERINT



FŐBB MÓDSZEREK ÉS A SEGÍTSÉGÜKKEL KIVÁLTHATÓ HALLGATÓI AKTIVITÁS



A VEZETŐVEL SZEMBEN TÁMASZTOTT KÖVETELMÉNYEK CSOPORTOSÍTÁSA

2. melléklet

| | Általános politikai | Konkrét szakmai | Vezetőkészségbeli |
|-------------------------|---|---|--|
| | 1. | 2. | 3. |
| Képzettségi (ismeret) | Marxista ismeretek: – politikai, pszichológiai, – filozófiai, szociológiai, – közgazdasági, pedagógiai, – történelmi, – egyéb (általános műveltség). | Szakmai ismeretek: – műszaki - technikai, technológiai, – tudományos - módszertani, – alkalmazott közgazdasági - pénzügyi, stb. – jogi (államjogi), gazdasági, munka- ügyi stb. jog) – területi (speciális) | Vezetési - szervezési ismeretek: – vezetés és szervezéselméleti, – kibernetikai (rendszerelméleti), – irányítástechnikai, – vezetés módszertani, – futurologiai és prognosztikai, – elemzési, tervezési, egyéb |
| Módszerbeli (stílus) | – Demokratikus centralizmus el- vének alkalmazása, – Társadalmi érdekek képviselete, – Közvélemény figyelembevétele, – A munka feltételeinek biztosítása, – Az új (haladó) felismerése és támogatása, – Anyagi - erkölcsi ösztönzés (motiváció) alkalmazása | – Komplexitás elvének betart., betartá- tása, – Célok konkrét kijelölése, – Elemzése, fejl. célok kidolgozása, – A főbb folyamatok szab., vezérlése. – Az összehang. (koordináció) bizt. – A vezetői kollektíva megbecsülése és fejlesztése. – Zavarok gyors elhárítása. | – Vezetői munka elemzése és szer- vezése, hatáskör szabályozás adott felelősséghez. – Vezetési - szerv. tapasztalatok elemz. és felhasznál. (hazai, kül- földi, helyi) – Alapos döntéshozatal és dönté- s hozatal, tájékozódás, stb. – Rendsz. ellőrz. és munkaert., min – Káder és szem. munka terv- szerű irányítása |
| Magatartásbeli (jellem) | – Szoc. erkölcs norm. megf. életmód. – Politikai elkötelezettség, elvű- ség és pártosság. – Bizalom és megértőkészség. – Kritikus és önkritikus álláspont betartása. – Együttműködési készség a part- és társadalmi szervekkel. – Nevelési feladatok elvégzése. | – Önállóság és határozottság. – Felelősség tudat és felelősségvállalás – Pontosság és szakzszerűség. – Következetesség és rugalmasság. – Igényesség önmaga és mások iránt. – Munka és hivatásszeretet. – Példamutatás a munkában. – Nyílt, őszinte, igazságos maga- tartás. | – Áttekinthető és rendsz. kép., készs. – Döntési készség - kockázatváll. – A vezetői hatalom helyes alk. – A vezetői tekintély kivívása és megtartása. – Alkotói készs. - fantázia, vezetői előrelátás, tervezettség – Konkrét emberismeret, maga- tart. norma szerinti való élés. |