

Ipari lélektan – valóság és lehetőségek

Egy munkapszichológus feljegyzései

Amikor azt mondom: Resica — a vasma gondolok s az acélra, a mozdonyokra és a sínekre. A nagy Duna-ági hídra s a vaskapui óriásturbinákra a Diesel-mozdonyok szívére s a vastraverzekre és -lemezekre, melyekből tengerjáró hajók épülnek. Resica: ipari civilizáció, kétszáz év ipari kultúra. Itt dolgoznak a legjobb kohászati és acélipari szakemberek, itt képezik a legjobb szakmunkásokat, akik menetet vágnak az egy milliméter átmérőjű huzalba.

Itt van az ország legmodernebb ipari lélektani laboratóriuma, amelyben vezetőként dolgozom. Magamról még annyit, hogy 32 éves vagyok, nős, egy fiú apja; Nagyváradon születtem, főiskolai tanulmányaimat Kolozsvárt és Moszkvában végeztem, majd újra Kolozsvárra kerültem tudományos kutatónak. Objektív és szubjektív okok határozták meg, hogy 1965-től tudatosan készüljek az ipari pszichológusi pályára, s jelenlegi munkahelyemre 1968 augusztusában kerültem, versenyvizsga alapján.

A kezdet és a folytatás

1968 szeptemberében — már alkalmazottként — találkoztam először Savu Constantin mérnökkel, a resicai kombinát vezérigazgatójával. Több hónapos külföldi útról tért vissza: Olaszország, Svájc, Franciaország, nemzetközi vezetéstudományi tanfolyam Torinóban. Lelkesen beszélt az ottani pszichológusokról (úgy látszik, a kollégák jól dolgoztak), óriási tervekkel jött elő: ultramodern felszerelésű labor, nagyfokú hatékonyság, emberközpontú szemlélet. Igyekeztem lelohasztani: nincs gyakorlatom, sohasem dolgoztam kohászati üzemben — mondtam. Időre van szükségem a kombinát megismeréséhez; egyébként elméletileg tudom a dolgokat, a szakirodalommal is elég jól állok, s nem félek a munkától. „Kap két évet az indulásra. Járja be az országot, nézzen szét mindenütt, ahol lélektannal foglalkoznak; oda megy, ahova akar. Közben nyújtsa be a listát, mire van szüksége (helyiség, műszerek, segédszemélyzet), hozzon ide egy pár fiatal pszichológust; szokjon hozzá, hogy mindenütt Resicát képviseli.“ Tiszta beszéd. Őszintén szólva akkor nem tudtam eléggé értékelné a vezér-

igazgató „hozzáállását“. Ma, ha valakinek elmesélem első találkozásunk történetét, kétkedve csóválja a fejét: hihetetlen. S valóban annak tűnik.

Első utam Kolozsvárra vezetett, a vasút lélektani laboratóriumába, tapasztalatcserére (bár nekem még alig volt mit cserébe adnom). Sokat tartózkodtam a katedrán is, búcsúztam a volt kollégáktól. „Ipari lélektan? Egy kohászati... Micsoda az?“ Kombinát, mondtam. „Belebuksz. Kitöröd a nyakad. Gondolod, te fogod a jeget megtörni?“ Búcsúztam a várostól is. Sok szép városban megfordultam életemben, de érzelmileg ehhez kötődtem a leginkább; kerek négy évig dolgoztam itt, s azt hiszem, sohasem hagytam volna el — ha például a bőr- és cipőgyár vagy a Tehno-frig akkori vezetőit érdekelte volna az ipari lélektan.

Most pedig megpróbálok felvázolni távirati stílusban a folytatás „menetrendjét“, a főbb eseményeket, hogy aztán rátérhessek az üzemi pszichológusi tevékenység sokrétűségére, buktatóira és akadályaira, a munka *egészének* bemutatására, már amennyire egy ilyen terjedelmű tanulmányban ez lehetséges.

1968. Augusztus: pszichológusként alkalmaznak a kombinátban. Szeptember: ismerkedem az üzem főbb részlegeivel, December: felderítő körút az ország majdnem minden működő „pszicholaborjában“: ki, mit és hogyan dolgozik? Megrendeljük az első tesztek, műszereket.

1969. Január: pályatükrök szerkesztése a főbb kohászati mesterségekről. Április: rutinvizsgálat a szakiskola elsőéves diákjaival; a felvételin alkalmazandó tesztek és próbák készítése. Május: huszonöt év után az első hivatalos lélektani vizsgálat; alanyai az üzemi belső vasút mozdonyvezetői. Július: szakiskolai felvételin először alkalmazunk lélektani próbákat és tesztek. Október: beválási kritérium-vizsgálat huszonkét frissen végzett darukezelőn, akiket még a „hagyományos“ módszerrel toboroztak, válogattak és képeztek ki.

Itt, kissé megszakítva ezt a vázlatos beszámolót, közbe kell vetnem, hogy a darukezelők problémájára már Resicára kerülésem évében felfigyeltem; mindenki felfigyelt rá, mert — ahogy a továbbiakban bővebben elmondom majd — igen sok balesetet okoztak. Emiatt kezdtem már 1969 elején, alighogy „megmelegedtem“ munkahelyemen, részletesen tanulmányozni a darukezelők tevékenységét; s november 19-e volt az a nap (sokáig emlékezni fogok rá), amikor az első darukezelőt, Ciocan Ilie 43 éves, tizenhat éve darun dolgozó, hét osztályt végzett munkást megvizsgáltam. De hadd folytassam a mindennapi munkát nagyobb ütemegységekre tagoló események felvázolását.

1970. Január: lélektani vizsgálat, pályaválasztási motivációs felmérés a szakiskolában. Február: az első társadalomlélektani felmérés az acélműben (előkészítő részleg). Március: harminc „válogatott“ darukezelő-jelölt megkezdi a szaktanfolyamot. Május: szakmaválasztási motivációs struktúrák vizsgálata. November: befejeztük (már többedmagammal dolgozom) az üzem összes darukezelőinek vizsgálatát.

1971. Január: újravizsgáljuk a belső vasút mozdonyvezetőit; szelekció Diesel-mozdonyra. Március: megkezdjük eddigi „legveszélyesebb“ akciónkat, a mesterek komplex (lélektani, szakmai, társadalmi) értékelését. Május: átfogó társadalomlélektani vizsgálat az egész acélműben, megállapítandó, hogy véletlen volt-e a tavalyi felmérés eredménye (válasz: *nem*). Szeptember: mesterjelöltek kísérleti jellegű szelekciós vizsgálata, Resicán első ízben. Mindenkit átengedünk, majd tervünk szerint éveken át „követjük“ őket. Október: megkezdjük három kohászati szakiskola 650 tanulójának átfogó antropometriás, fiziometriás, lélektani vizsgálatát.

1972. Január: megkezdjük az első komplex ergonómiai felmérést az acél-műben (a pszichológuson kívül mérnök, közgazdász, toxikológus, orvos, szociológus részvételével). Február: hengerdei gépsorok kezelőinek vizsgálata. Június: a belső vasút összes alkalmazottainak lélektani vizsgálata. Október: a munkaerővándorlás okainak tanulmányozása, felmérés. December: ritka „csemege“ a pszichológus számára: új, modern felszerelésű műhely indul be az egyik üzemrészen. Minden egyes alkalmazottját képesség- és alkalmasság-vizsgálatoknak vetjük alá.

Befejeztük hát az első (nem hivatalos) ipari lélektani „ötéves tervet“. 1973-tól új terveket szövünk, új távlatokat igyekszünk nyitni. Fő célunk a balesetek felszámolása, a selejt csökkentése a korszerűsített hengerdei gépsoroknál, a munkaerővándorlás csökkentése, a társadalomlélektani felmérések kiterjesztése.

A „nagy akció“

1968 — mint már céloztam rá — a balesetek éve volt Resicán. Pénzértékben kifejezve, a kár több millió lejre emelkedett.

Szokás szerint „sokoldalú könyvészeti tájékozódással“ kezdtem a munkát, ahogy annak idején, kutató-inas koromban írtam volt a formális havi jelentésekben; most azonban csakugyan mélyen belemerültem a könyvekbe. Nem sok említésre méltót találtam. Murrel *Ergonomics*-ja (az ipari pszichológusok „bibliája“) másfél oldalt ír a darukról, s abban is főleg a kabin kiképzésével foglalkozik. Feladatom teljesen világos volt: minél gyorsabban és minél alaposabban megismerni a darus mesterséget.

Megpróbálom összefoglalni és egyúttal összetevőire bontani a tájékozódást, amely a következőkből állt: *dokumentumok tanulmányozása* (baleseti és üzemszervezési statisztikák, fegyelmi tárgyalások jegyzőkönyvei stb.); *közvetlen megfigyelés*, amelynek során bejártam az összes üzemrészeket, s a legegyszerűbb csörlőtől a legnagyobb óriásdaruig mintegy kétszáz emelőszerkezetet „vettem szemügyre“; *a darukezelő tevékenységének elemzése* (milyen mozgásokat végez, milyen körülmények között dolgozik, csarnokban-e vagy a szabadban, egyedül-e vagy kísérettel stb.); *irányított beszélgetések* darusokkal, karbantartó lakatosokkal, mesterekkel; ezzel párhuzamosan *kérdőívek alkalmazása* (ezeken mintegy százötven dolgozó értékelt az a kilencven felsorolt fizikai és pszichikai tulajdonságot, amelyek fontosak vagy kevésbé fontosak a szóban forgó mesterség szempontjából); *lélektani követelmények elemzése* az előbbi felmérésből nyert adatok alapján; *beütemezetlen javítások elemzése* (ebből is sok „terhelő adat“ került felszínre egy-egy temperamentumos darukezelőt illetően); *konzultáció mérnökökkel és mesterekkel*, akik az üzemrészeket és az egyes munkahelyeket a munka intenzitása, körülményei, ritmusa, veszélyességi és veszélyeztetettségi foka szerint értékelték — stb.

Mindennek alapján elkészült a kohászati darukezelő tevékenységének lélektani elemzése, amellyel az Országos Munkalélektani Konferencián is „felléptem“, s amelynek a lényege ez: a darukezelői mesterség általában nem nehéz, nem jelent különösebb fizikai vagy pszichikai igénybevételt — de a kohászat sajátos esetében, a nehéz munkakörülmények

(nagy meleg), a fokozott munkáütem és a balesetveszély következtében szükség van a darukezelők rendszeres ellenőrző és szelektáló lélektani vizsgálatára.

Elkészítettem a munkahipotézis jellegű pályatükröt, mely a mesterség főbb lélektani követelményeinek listáját tartalmazta, majd a rendelkezésemre álló „fegyvertárból“ kiválogattam azokat a próbákat és teszteseteket, amelyek az említett képességek és tulajdonságok meglétének, illetve fejlettségi fokának megállapítására használhatók.

Szakkabeliek számára jegyzem meg, hogy az első vizsgálatokat a következő próbákkal végeztük: Kohs (téri gondolkodás); Toulouse—Pieron (összpontosított figyelem); Prága (szétszórt figyelem); Ricossay-automata (kétkézi összmozgás); Lahy-próba (kézmozgás pontossága, monotonia-tűrés); kérdőívek az emocionális egyensúly és az anamnézis felmérésére; automata műszerek a megosztott és összpontosított figyelem kimutatására; általános vizsgálat. — E felsorolásból kiderül, hogy különféle modern műszerek mellett „lejáratos“ teszteseteket és próbákat is használtam, újraértékelve őket; azóta különleges, kifejezetten a darusok vizsgálatára szolgáló berendezéssel gyarapodtunk.

Kereken száz darukezelőt vizsgáltam meg a főbb üzemszervezetekből. Mindegyiküket egy-egy általam szerkesztett értékelési űrlap segítségével öt hozzáértő személy — csoportvezető, váltásvezető mester, főmester, munkavédelmi felelős, részlegvezető mérnök — jellemezte, jó és rossz tulajdonságaik, képességeik, a munkához és a munkatársakhoz való viszonyuk alapján, majd az így nyert eredményeket összevettem a lélektani vizsgálat megállapításaival. Húsz oldalas tanulmányban foglaltam össze az ügyet, ismertettem a módszertant, a próbákat, mindent apróra „kicentizve“, ahogy a mérnökök szokták csinálni. Jöhet a félezer darus! Le a balesetekkel!

A kérdés megoldására egy azonnali és egy távlati tervet dolgoztam ki, amelynek főbb pontjai a következők voltak: 1. felvétel, előléptetés, munkahelyváltás vagy hat hónapos munkakihagyás esetén *kötelező lélektani vizsgálat* minden darus számára; 2. a darukezelői tanfolyamra jelentkezők *szelektációs vizsgálata* (ehhez természetesen biztosítani kell a legfontosabb feltételt, három—négy jelentkezőt egy helyre); 3. a darusok okozta balesetek kivizsgálásában *vegyen részt a pszichológus is*; 4. a szakmai képzés elméleti és különösen gyakorlati óráin a hangsúlyt elsősorban a *biztonságos munkakészségek*, helyes mozgások elsajátítására kell helyezni; 5. a legveszélyesebb, legnagyobb kihatású darukon *szakképzett lakatosokat vagy villanyszerelőket* kell alkalmazni darukezelőnek, mert ezek rögtön és — ami a legfontosabb — jól kijavítják az esetleges műszaki hibákat.

Persze naivság lett volna azonnali eredményeket várni. De minden évben kiválogattunk 25—30 embert, akikből kiváló darukezelők lettek; igyekeztünk minél több nőt felvenni a könnyebb munkakörülményeket kínáló részlegekre (a nők nyugodtabbak, lelkiismeretesebbek és főleg fegyelmezettebbek); nagyon szigorú követelményekkel léptünk fel az „idegen“ darusokkal szemben — és így, néhány év alatt, a darusgárda alapos félfrissítésével, *sikerült a baleseteket majdnem teljesen felszámolnunk*. 1968-ban 42 baleset volt, 1971-ben már csupán 4 (ebből hármat az acélmű darukezelői okoztak, akikről már korábban megmondtuk, hogy „balesetveszélyesek“), s a tavalyi év folyamán már csak *egyetlen* baleset történt.

Ma már a kombinátban gyakorlatilag nincs darukezelő-kérdés. Senki sem kérdezi, hogy jó-e a lélektani vizsgálat vagy sem, kell-e vagy sem; mindenki természetesnek veszi, mintha már évtizedek óta így folya.

Egyik látványos „sikerem“ is hozzájárult a fenti helyzet kialakulásához. Ez akkor történt, amikor a darukezelők vizsgálatát épp csak megkezdtük, senki sem tudott semmit, az emberek bizalmatlanul fogadták a kötelező vizsgálat hírére. Egyik reggel beállít hozzám egy óriási termetű darus, látásból már ismertem. Három gyermeke van — mondja —, más-hoz nem ért, nincs más szakképzettsége, de irtózik ettől a szakmától. „Minden reggel azzal a gondolattal ébredek, hogy ma belezuhanok az öntőüstbe. Tizenhat éve. Elgyengül a lábam, amikor felmászok a kabinba.“ Erőteljes külseje után ítélve, eddig nemigen hitték el panaszait. Néhány hetes pszichoterápiás kezelés után, a munkahely (de nem a szakma) megváltoztatásával, emberem rettegéses állapota, állandó félelemérzete eltűnt; az „eset“ pedig, a szakmai elégedettségen és emberi örömmön túl, amit számomra hozott, nagyobb reklámot csinált a pszichológiának, mint bármilyen meggyőző munka.

De hadd szóljak egy negatív előjelű „sikeremről“ is. Visszajön a katonaságtól egy darukezelőnk, Szalonta környéki, jóképű parasztgyerek, s csodálkozik, hogy közben bevezettük a lélektani vizsgálatot. Már ahogy az ajtón belépett, láttam rajta, hogy rendkívül emotív, lobbanékony temperamentum; azt tanácsoltam, álljon át más szakmára, úgyszintén nagy szűkségünk van hegesztőkre, olvasztárookra. „Nem szeretek tanulni, ez a mesterség nekem való, nem jár sok fejtöréssel.“ Elutasítottam, de egy mester közbenjárt érte, s mégis darura került. Egy hét múlva felborult vele. Csodával határos módon megmenekült, és sírva jött a laborba búcsúzkodni. Megy haza Szalontára. Ha nem ül traktorra vagy más gépjárműre, alkalmasint nyolcvan évig fog élni.

Mesterek, fiatalok

Ez az eset ismét felvetette a mesterek felelősségének kérdését mind a darusok megítélésében, mind általában. Nincs olyan normális, egészséges munkás, aki készakarva keresné a bajt; a balesetek okainak elemzésekor kiderült, hogy sokszor éppen a mester volt az, aki a munkavédelmi szabályokkal homlokegyenest ellenkező utasítást adott a darusoknak, valami azonnali feladat gyorsabb teljesítése érdekében. Ha sikerült a dolog, jó; ha nem, a darus volt a hibás.

De a mesterek más szempontból is előtérbe kerültek. Rájöttem, hogy a lélektani vizsgálat „alkalmas“ minősítése — bármilyen alapos elemzés és bármilyen modern műszerekkel végzett mérések eredménye — nem elégséges a fiatal munkás számára a munkahelyi bevaláshoz. Emberünk új, *általunk is kevésbé ismert* környezetbe kerül, s itt a bevalás szempontjából véleményem szerint sokkal nagyobb jelentősége van a munkacsoport összetételének, a munkahely szervezési sajátosságainak, erkölcsi értékrendszerének stb., mint az egyén képességeinek. S ezzel már benne is vagyunk a *társadalomlélektan* kérdéseiben, minden ipari vagy más gazdasági egység „életének“ a termelés anyagi feltételei után legfontosabb vonatkozásaiban.

A mester minden üzem szervezési hierarchiájában döntő láncszem (lehet). Kulcsfontosságú helyzetében ő közvetít minden „felülről“ jövő döntést

vagy utasítást, minden „alulról” jövő információt, észrevételt vagy javaslatot; ő a szűrő az üzem információs rendszerében. Szervező, ellenőrző, vezető, nevelő stb. funkciói közül az illető üzemegység termelési és egyéb sajátosságaitól függően egyik vagy másik nagyobb jelentőségre tehet szert, előtérbe kerülhet.

Lassanként egyre világosabbá vált számomra, hogy kombinátunk egésze szempontjából a vezetés és szervezés lélektani-szociológiai kérdései jelentősebbek, mint a darusok okozta balesetek — annál is inkább, mivel az utóbbiak egyre ritkábbak. Sejtettem azt is, hogy előbb-utóbb „rázós problémák” kerülnek terítékre, amelyek megoldásához már nem elég-ségesek a tesztek, műszerek, sőt maga a lélektan sem. Megkezdtem a felkészülést a döntő „mérkőzésorozatra”.

Mindenekelőtt arra próbáltam választ keresni: mi az oka annak, hogy nálunk mindenki panaszkodik a mesterekre. Nagyjából a következőkre jutottam. Resica hosszú évtizedeken át kiváló szakmunkásairól és nagy tudású mestereiről volt híres. Miután óriási ütemben kezdtünk iparosítani, mindenütt szükség támadt jó szakemberekre — s vitték a resicaiakat az ország minden részébe az új kohászati létesítményekhez. Ez rendjén is van, a nagyobb üzem segíti a kisebbet; csakhogy közben a kisebbek kinőtték magukat, Resica pedig maradt a régi, ahol a baj éppen az eltávozott mesterek pótlása körül támadt. A részlegvezető mérnök nem engedték el legjobb szakmunkásaikat a mesteriskolába, mert szükség volt rájuk a termelésben — ellenben ha akadt egy-egy izgága, örökösen elégedetlenkedő munkás, örültek, hogy ily módon (a mesteriskolába való küldéssel) ideig-óráig megszabadultak tőle. Miután az illető végzett, természetesen „helyhiány” miatt más részlegre került, s maradt az őt útjára bocsátó mérnök „rossz embere”.

A mesterek témakörében bőven akadt szakirodalom — de minél több hazai és külföldi közleményt olvastam el, annál inkább arra a meggyőződésre jutottam, hogy kombinátunk „sajátos eset”; mestergárdánk az életkor, az iskolai végzettség, a nemzetiségi összetétel, a családi és anyagi helyzet, az üzemhez való viszonyulás stb. szempontjából olyan *egyedi csoportot* alkot, amely nemigen hasonlít egyetlen más üzem mestergárdájához sem. Hazai szaksajtónkban és könyvkiadásunkban számos cikk és tanulmány jelent meg a témáról, de konkrét vizsgálatot folytatni a mesterek körében még senki sem próbált. Őszintén szólva ebben az egy esetben magam is szívesebben maradtam volna az elmélet síkján, mintsemhogy rátérjek a kérdés — megoldást célzó — gyakorlati vizsgálatára; de hát egy elméleti tanulmány „a mesterek funkciójának dinamikus egyensúlyáról” itt, Resicán senkit sem érdekelt volna, mindenki azonnal hasznosítható eredményt várt.

Másfél évig készültem a mesterek vizsgálatára. Érleltem elgondolásaimat, latolgattam a különböző változatokat, tárgyaltam mindenkivel, akitől segítséget reméltem. Végül kidolgoztam egy átfogó lélektani, szakmai és társadalmi értékelési módszert, amely olyan sokoldalú és alapos, hogy egyszerűen — alkalmazhatatlan. Ez volt az egyedüli „megoldás”, a megoldás elodázása, hiszen csak a vizsgálat első része — a képességek, tulajdonságok, személyi sajátosságok felmérése — majdnem két évet vett igénybe (igaz, közben mást is csináltunk, mert olyan vizsgálatról van szó, amelyet nem lehet s nem is szabad kampányszerűen végezni).

Így hát a kérdés még ma is nyitott előttem. Természetesen a munka nem maradt abba, s a közeljövőben a legsürgősebben a következőket sze-

retném tisztázni mint engem személy szerint leginkább foglalkoztató kérdéseket: mi az, ami eldönti egy személy bevalását vezető funkcióban (a mestereknél a középszintű vezetés problémáiról van szó); *hogyan lehet e tulajdonságokat felismerni*, megmérni, befolyásolni és alakítani; s melyek és *hogyan mutathatók ki* azok a negatív személyi jegyek, amelyek alkalmatlanná tesznek valakit a vezető funkcióra.

Ezekkel az útkereső próbálkozásokkal párhuzamosan került figyelmünk előterébe a fiatalok számos kérdése. Resicán baj van a kohászati mesterségekkel, nincs utánpótlás: a fiatalok könnyebb, tisztább mesterségeket választanak (villanszerelő, legrosszabb esetben lakatos), úgy-hogy már évek óta nem tudunk létrehozni egy olvasztárosztályt a szakiskolában. De más baj is van: a szakiskolát végzettek között nagy a fluktuáció, sokan át sem lépik az üzem kapuját, hanem lefizetik (lefizettetik szüleikkel) az ötezer lej büntetést, és más szakma után néznek.

1969 tavaszán elhatároztuk, hogy megpróbáljuk tanácsadással, ráhatással, képesség és érdeklődés szerinti elosztással rávenni a fiatalokat: ne hagyják el az üzemet és kitanult szakmájukat. Két mérnökkel — egyik a szakiskola igazgatója — elkészítettük a „nagy tervet”: 400 felvételire jelentkező gyermek lélektani vizsgálatát, az erre való törvényes alap híján párhuzamosan a hagyományos kiválogatási módszerrel. Megegyeztünk abban, hogy mindkét vizsga kizáró jellegű lesz. Teljes egyetértés, az iskola igazgatója lelkesedett: „Csinált még valaki az iparágban ilyesmit? Hogy, még csak hasonlót sem? Hát akkor mi leszünk a legelsők.“

Pszichológusi részről a következő próbákat alkalmaztuk: tanulási teszt, a figyelemösszpontosítás, szórt figyelem, térlátás és téri tájékozódás, technikai gondolkodás vizsgálata, matematikai problémamegoldások. A felvételi anyaga: román nyelv, irodalom, matematika. 25 gyermek a hagyományos matematikavizsgán megbukott, mert nem tudta a szorzótáblát sem (szó szerint értendő), ugyanakkor azonban nálunk ebből a 25-ből csaknem mindegyik *közepes vagy éppen jó eredményt* ért el. Nem tudtam elhinni, és ma sem hiszem, hogy ezek ne birkóznának meg a szakiskola tananyagával; lemaradásuk fő oka az, hogy falujuk általános iskolájában nem szakképzett tanár oktatta őket a „matekre”, hanem valószínűleg egy-egy olyan helybeli érettségizett fiatal, aki nem jutott be az egyetemre, maga is gyenge lévén.

Megvolt tehát a felvételi. De közben egy kis változás történt: az elért jegyek alapján a legjobbakat villanszerelőnek és lakatosnak, a gyengébbeket esztergályosnak és hegesztőnek, a leggyengébbeket pedig olvasztárnak, kohásznak és hengerésznek küldték. Igen, így — egy olyan szakiskolában, amelynek „profiljában” éppen a kohászati mesterségek a legfontosabbak. Mi történt az igazgatóval? Nem emlékszik tavaszi terveinkre? Készülök összemenni vele, de az orrom alá dugja a rendeletet: „felvettnek nyilvánítható az a tanuló, aki román nyelvből és matematikából átmenő jegyet szerez”. Igen ám, de ilyen elosztással maga az iskola kelti azt a benyomást a tanulóban, hogy van jó és rossz, okosnak és butának való mesterség: „Jól feleltél románból, matekból? Jó leszel villanszerelőnek. Nem tudtad a tételt? Mehetsz kohásznak”. A szakiskola igazgatója zavarban van, széttárja a karját, nem tud egyébire hivatkozni, mint arra, hogy a rendelet az rendelet. Rendben van, próbáljuk hát jobb belátásra bírni a törvény alkotóit, bizonyítsuk be igazunkat, s hassunk oda, hogy igazunk törvényerőre emelkedjék.

Az első évnegyed végén 130 szakiskolai tanulót vizsgáltunk meg átfogó program szerint, fiziológiai, pszichikai, tanulmányi, érdeklődési, szakmai szempontok alapján.

Mivel itt újra járatlan utat tapostunk, közlöm a vizsgálat programját az esetleges szakmabeli érdeklődőkkel. *Orvosi vizsgálat:* általános és szervi vizsgálat, antropometriás próbák, látás- és hallásélesség, színlátás, ellenállóképesség, izomerőkifejtés, fáradás vizsgálata. *Lélektani vizsgálat:* intelligencia (négy próba), figyelem (három próba), pszicho-motorikus képességek (reakciógyorsaság, kézügyesség, kézbiztonság, mozgáspontosság), személyi jegyek (monotóniátűrés, affektivitás, érzelmi egyensúly, munkaszeretet stb.) vizsgálata-értékelése. *Pályaválasztási motivációs felmérés:* Mi szeretnél lenni? Miért választottad ezt a mesterséget? Kinek a tanácsára jöttél szakiskolába? Mi nem szeretnél lenni? — és más hasonló kérdésekre adott válaszok értékelése. *Mes-terek és tanárok véleményezése* a tanulók előmenetelére, érdeklődésére, magaviseletére stb. vonatkozóan.

A vizsgálat eredményeinek megfelelően újra elosztottuk a szakiskola elsőéves tanulóit. A munkaügyi minisztérium helyeslőleg figyelt fel a vizsgálatokra, örült eredményeinknek, s „elvben“ győzött az az elv, hogy a szakiskolában, sőt azelőtt kell kezdeni az ilyen vizsgálatokat. Mivel azonban eredményeink egyelőre elszigeteltek, s mivel másutt, ahol később még próbálkoztak ilyen vizsgálatokkal, megfelelő műszerek hiányában — mondhatni „technikai okokból“ — nem sikerült hasonló eredményekre jutni, *egyelőre* a legnagyobb jóindulat mellett sem tudnak alapos érveket felhozni (adatok formájában, nagy statisztikai átlaggal) a képesség- és alkalmasságvizsgálatok törvényesített bevezetésének alátámasztására.

Mi pedig maradtunk az erkölcsi győzelemmel s a módszeresen továbbfolytatott vizsgálatok feladatával. Közben néhány évvel idősebb és talán okosabb lettem, s rájöttem arra, hogy *csak a mi üzemünk* veszít azzal, ha végzettjeink elmennek — az iparág s a népgazdaság nem. Hiszen az ország bármelyik részén jó szakmunkások lesznek belőlük.

„Idegen test“ a gyárban?

A pszichológia ipari alkalmazásának, a lélektani laboratórium gyári jelenlétének elfogadtatása minden szaktársam számára fontos feladat, amelyet nem szabad elhanyagolni. Még az olyan kedvező helyzetben is, mint a resicai, ahol a vezérigazgató „szárnyai alatt“ kezdtünk tevékenykedni, az első perctől létkérdés volt a környezetünkkel való helyes viszony kialakítása — s ezt bátorlakom figyelmébe ajánlani minden gyári pszichológusnak.

Személyes tapasztalatom az, hogy jó legegőbb a mérnökökhöz fűződő kapcsolatot tisztázni. Én abból indultam ki, hogy a resicai kombinát több száz mérnöke heterogén csoportot alkot, amelynek tagjaival szemben nem lehet ugyanazt a magatartást alkalmazni; s ha értekezni akarok velük (márpedig ezt akartam), elsősorban nekem kell az ő szakmai nyelvüket megtanulnom. A vezérkar nagy része — tájékozottabb lévén — támogató; a többi mérnök, „saját gyártmányú“ tipológiám szerint, négy csoportra oszlott, s ennek megfelelően négyféleképp viszonyult a kombinátban való jelenlétemhez, illetve a tudományághoz, amelyet képviseltem.

1. a „szuperoptimisták“ röptében hallottak egy-egy nagyhangú értékelést a külföldi (főleg amerikai) ipari vagy reklámpszichológia eredményeiről, s azonnali látványos sikereket reméltek tőle itt is; 2. a „nyílt ellenzők“, akik közül legtöbben szép szakmai műlra tekintenek vissza, s az a véleményük, hogy — akárcsak régebben — megoldják ők a feladataikat mindenféle „lelkizés“ nélkül; 3. a „semlegesek“, akiknek nincsenek sem vérmes reményeik, sem előítéleteik, a „majd meglátjuk“ álláspontjára helyezkednek (ezeket meg lehet nyerni, természetesen nem szöveggel, hanem valós eredményekkel); 4. az „aktív segítőkészek“ kis csoportja, akikre elsősorban kell támaszkodnia a pszichológusnak.

Minden üzemben legjobb barátaink és legnagyobb ellenségeink a művezetők, mesterek — attól függ, hogyan találjuk meg velük a hangot. Bizalmuk megnyerése kulcsfontosságú, hiszen ők azok, akik a felsőbb vezetés utasítására gyakorlatilag végrehajtják a pszichológus javasolta intézkedéseket, illetve ellenőrzik betartásukat. Megtörténik, hogy kibújnak a felelősség alól; máskor nem tudják pontosan, hogy kicsodák is ők voltaképpen, felsőbb szintű beosztottak-e vagy alsóbb szintű vezetők (bár a legutóbbi határozatok nagy mértékben egyszerűsítették a dolgot); mindenesetre az eszményi állapot az, ha közülük is sikerül minél több „aktív segítőkész“-re lelnünk, illetve ilyen típusú alakítanunk őket. S végül — de távolról sem utolsósorban — nagyon fontos, hogy minden korosztályú, szakképesítésű stb. munkásnak *helyes fogalmi legyenek a pszichológia felől*, ne okozzanak nekik „megrázkódtatást“ a vizsgálatok (a normálistól eltérő lelkiállapot vizsgálat közben a kapott eredményeket is befolyásolhatja), ne holmi titokzatos gépekkel mesterkedő csodadoktorokat, hanem őszinte, tudományosan jól felkészült segítőtársakat lássanak bennünk.

1970-ben rendelet jött a minisztériumból, hogy minden mérnök vegyen részt egy rövid hatnapos előadássorozaton (CEPECA-típusú tanfolyam) ahol meglehetősen keveset mondó, előregyártott szövegeket olvastak volna fel „az emberek között a munka során kialakuló kapcsolatok“ témaköréből. Rávettem a tanulmányi osztály főnökét, hogy engedje át nekem az előadásokat, amire hamar ráállt — ő is látta ugyanis, hogy száraz, unalmas, idegen könyvekből összemásolt szövegeket küldtek felolvasatásra.

Hat szakaszban kombinátunk összes mérnökei „átmentek“ a rövid kurzuson, ahol az első perctől kezdve minél élénkebb dialógust igyekeztem kialakítani és fenntartani. Beszélgettünk, vitatkoztunk egymással a közös témáról, megpróbálkoztunk brainstorming-szerű rögtönzésekkel (ez mindenkinek roppantul tetszett); szóba került az emberi kapcsolatok megismerésének, befolyásolásának fontossága, a mérnökök megbarátkoztak egy pár lélektani, társadalomlélektani, szociológiai fogalommal. Fogékonyabbá váltak törekvéseink, céljaink iránt, sok mindent megértettek nehézségeinkből; — elszalasztottam a tengerparti főszezont, de megérte, számomra is nagy nyereség volt. Ebben az évben megismételjük a dolgot (most már szűkítjük a kört, konkrét helyzetek elemzését tervezzük); várakozással nézek az újabb dialógus elé, s azt hiszem, jó lelkiismerettel ajánlhatom minden pályatársamnak ilyen dialógusok kezdeményezését.

Mindent összevéve, egyre kevésbé vagyunk „idegen test“ a gyárban, s ma már ott tartunk, hogy laboratóriumunk kívülről érkező látogatói (elvtársak a minisztériumoktól, aktivisták, újság- és rádióriporterek, filmesek, vezérkari tiszték, egyetemi tanárok és diákok, orvosok, érdek-

lődő kollégák stb.) jobban elcsodálkoznak rajtunk, mint a resicaiak, a kombinát dolgozói. Látogatóinkról megintcsak külön tipológiát szerkeszthetnék a lelkesedőktől az értetlenekig vagy vállvonogatókig, de helyszűke miatt csak egyetlen — tapintatból meg nem nevezett — kollégát emelek ki, aki egész pályafutásom alatt a legbosszantóbb kérdést szegezte nekem, bizalmasan: „És mondd, ti tényleg megvizsgáltatok mind a nyolcszáz darust, vagy van egy kicsi humbug is a dologban?“ Nem feleltem, átkísértem az irattárba, és szó nélkül megmutattam neki a nyolcszáz darus nyolcszáz kartotéklapját az összes próbák eredményeivel, a mellékelt értékelési lapokkal, mesterek és mérnökök véleményezésével egyenként mindenkiről... Másnap átköltöttem az irattárat a váróterembe, s azóta, ha szakmabeli látogató jön, a tapasztalatcsere az öt zsúfolásig töltött vasszekrény tartalmának mutogatásával kezdődik.

Resicán, a kohászati kombinátban *akarták* az ipari pszichológust, a laboratóriumot; *akarták* és *várták*, mert kellett. Ha eredményekről van szó, ezért hát elsősorban övék az érdem, s csak másodsorban a mi munkaközösségünké, melynek tagjait itt nem mutattam be; méltányosabbnak érzem mint közösségről beszélni róluk, mintsem hogy egyenként, munkájukhoz ménten igazságtalan rövidséggel, tollhegyre vegyem őket (ezt az eljárást még az is indokolja, hogy munkaközösségünk lényegében „partatlan“, kinyúlik a laborból a részlegekre, mérnöki irodákba; nem pszichológusként fizetett tagjait is fel kellene sorolnom).

Hamis szerénység volna azt mondani, hogy nekem nincs közöm az eredményekhez. Sokat dolgoztam, ez viszont nem minősül érdemnek, mivelhogy *szeretek* dolgozni, s amikor Resicára kerültem, úgy éreztem magam, mint egy sok éve letiltott labdarúgó, aki ismét pályára léphet. Hogy hogyan játszom? Nem tudom, remélem, jól — de hát könnyű ilyen „csapatban“.

O. Bogáthy Zoltán