

sére. A gazdálkodás eredményességének fokozása érdekében tudatosan tovább növekedett a segéd- és melléküzemági termelés aránya — jelenleg meghaladja az árbevétel egyharmadát. Természetesen itt is vannak még kihasználatlan lehetőségeink, hiszen a termésátlagokban, az állattenyésztés hozamaiban indokolatlanul jelentősek az egyes üzemek közötti eltérések, a termelés költségei nagyon gyorsan növekednek, a szakmai hozzáértés javításának, a szövetkezetek jobb együttműködésének érdekében is több kezdeményezést kell tenni.

Az elmúlt évek során a szolgáltatások területén, a kereskedelmi hálózat bővítésében is jelentősebb előrelépést tapasztalhattunk lakosságunk, kiegyensúlyozottá vált alapvetően az áruellátás. Ugyanakkor egyes ipari javító szolgáltatások növekedésének mértéke nem éri el a tervezettet, s joggal bosszantják a lakosságot az e területen tapasztalt minőségi, szervezési fogyatékoságok, a kulturálatlan vásárlási körülmények, a hiánycikkek is.

Összefoglalóan tehát azt állapíthatjuk meg, hogy az elmúlt időszakban a megye gazdasága tovább fejlődött, eredményeink jó lehetőséget teremtenek az elkövetkezendő évek feladatainak megalapozásához, a dolgozók növekvő felelőssége, hozzáértése, szakmai felkészültsége, a vezetők gazdagodó tapasztalatai megfelelő garanciát jelentenek a tennivalók megvalósításához.

— Napjainkban igen sok szó esik az érdekszférák — egyéni, közösségi, társadalmi érdek — egyeztetésének és szembenállásának problémáiról. Miben nyilvánul meg és mit kíván ma tőlünk a gondolkodásbeli és cselekvési egység?

— Az 1980. év két kiemelkedő eseménye, pártunk XII. kongresszusa és felszabadulásunk 35. évfordulója kivételes alkalom helyzetünk számbavételére. Elmondhatjuk, hogy az összetettebb — és korántsem kedvező — gazdasági körülmények tisztábban mutatják meg számunkra a jelentős erőfeszítésekkel elért eredményeket, s ezáltal közös erőnket, nyilvánvalóvá teszik, hogy politikában, gazdaságban, kultúrában egyaránt erősíteniünk kell a munkára szólító egységet. A tájékozódás, melyre egyre tágabb lehetőségünk nyílik, a figyelem, amellyel a világ sorsának alakulását kísérjük, nagyobb szerepet kap az építőmunka soros feladatainak megoldásában. Mutatja ezt, hogy egyre szélesebb kör-

ben és gazdagabban nyilvánul meg a szocialista értékrend, erkölcs, életmód, növekszik a munka rangja és becsülete, a közöségért érzett felelősség és áldozatkészség. Ezt bizonyítják a munkaverseny-mozgalom, a kommunista műszakok és a társadalmi munkaakciók szervezésében elért eredmények. A közösségi célkitűzésekben az egyéni életcélok is megfogalmazódnak. Harmónikusabbá, kiegyensúlyozottabbá válik az emberek élete, erősödik a közvetlen kapcsolatok iránti igény, a felnövekvő nemzedék és az idős korúak sorsáért vállalt felelősség is.

A céltudatos és közhasznú közösségi tevékenység eredménye, hogy mai viszonyaink között az emberek többségének jó a közérzete, ismerik feladataikat, s igyekeznek helytállni. Még többet akarnak tenni azért, hogy következetesebben valósuljon meg a párt politikája, hogy erősödjön az alkotó bizalom légköre. Ezért válik általánossá, hogy a termelésben, közéletben, tanulásban növekszik a felelősség, a szervezethez, a minőségi munka iránti figyelem, a készség az emberi viszonyok gazdagítására. S ez egyaránt jellemző a párttagokra és a pártönkívüliekre.

Nem állíthatjuk persze, hogy társadalmunkban nincsenek érdekellettek, hogy mindig minden egyes ember valamennyi érdeke érvényre jut. Azt sem várhatjuk el, hogy bárki is tartósan önérdelkei ellen cselekedjen. Egységünkhöz tartozik, hogy az emberekkel megismertetjük helyzetünket, lehetőségeinket, így növekszik valóságérzetük, létrejön az alapvető érdekek összhangja. Hatékonyan elősegíti ezt az, hogy a szocialista demokrácia társadalmi rendszerünk lényegi vonásává erősödött, tartalmasabbá váltak fórumai, egyre jelentősebb szerepet töltenek be az említett érdekek feltárásában, egyeztetésében, érvényesítésében, a dolgozó közösségek mozgósításában, nevelésében. A hiteles, korrekt, lényegretörő tájékoztatás alapvetően járul hozzá az összefüggések és folyamatok megismertetéséhez, a soron levő feladatok végrehajtásához, formálja az emberek gondolkodásmódját, fejleszti cselekvőképességüket. Helyzetünk, erőnk, perspektívánk biztos tudatában reális mérlegelésre van szükségünk és módunk. Hogy eredményeinket és gondjainkat együtt értékelve, s erőnyeinkre alapozva fogjunk össze a közös tennivalók elvégzéséért, szellemi és anyagi felemelkedésünk érdekében.

— Köszönöm a beszélgetést.

Ahová küldenek

A Lityerturnaja Gazeta című szovjet folyóiratban néhány éve összeállítás jelent meg arról, ki a jó vezető? A szempontokat felsorakoztatva kiderül: aki bizik magában és az ügyben, aki ismeri beosztottait, tehetséges emberekkel keríti magát körül, kellő mersze van beismerni saját hibáit, nem foglalkozik cseppnyi ügyekkel, rend van az asztalán, amikor ellenőriz, nem szórszálhasogató, bírálatával épít, pontos határidőket szab...

A szempontok között nem szerepeltek a „felettes” jellemzői.



A fészker alatt néhány köbméterre való hulladéklerak. Görbék, göcsörtösek, szélei szálkásak.

— Ebből válogathatnak! — mutat körbe széles mozdulattal a fatelep vezetője. — Majd az árát a szövetkezet pénztárában befizetik hazafelé. Ennyi kockázatot még vállalhatok...

Nem értjük az utolsó mondatot. Láthatja ezt arcunkon Z. József is, mert a

sártócsákat kerülgetve, tenyérszíri irodájába vezet. Búcsúzni szeretne alkalmi ismerőseitől. Poharakat kér, bort lötytyint bele.

— Ez az utolsó napom itt. Felmondtak, kirúgtak — mondja csendesén. Szemei furcsán csillognak, szeretné titkolni érzéseit, de alig képes rá. A feldolgozóüzem szívéhez nőtt. Az állami erdőgazdaságtól csalták ide négy esztendeje, amikor a k.-i termelőszövetkezet néhány gazdasággal karöltve belevágott a melléküzemág fejlesztésébe. A falu szélén szántó volt, helyére emelték a fűrészüzemet, szárítókat. Z. tárgyalta a kutatókkal, akik új szerkezetet álmodtak meg, az építőkkal, akik állandóan kifogásokat kerestek, vitatkoztak szállítókkal, kereskedőkkel, amíg az üzlet el nem indult.

A telepvezető kibámul az ablak maszatos üvegén, a portásfülszék mellett ágaszkodó sorompót figyel: felnyitották. Mint ha azt sugallná neki: még kimehetsz, de vissza már nem...

— A nyugodtabb esztendőket következtek volna nekem is. Kevesebb idegességgel, kényelmesebb tempóval...

— Nem voltak megelégedve a munkájával? — érdeklődünk bátorítanul.

— Fél éve a minősítésemben még az állt, hogy minden szempontból megfelelek

jelenlegi beosztásomban. Hogy hat hónap alatt mi változott bennem? Azt hiszem, semmi. Csak a szövetkezet elnöke megelégedte, hogy állandóan jártatom a számat. Ritkán voltunk azonos véleményen — magyarázza. — Mondhatok már mindent... Pest megyében találtam helyet, lakást kaptunk, a család már el is költözött.

A fiatal technikus együttérzően hallgatja volt főnöke szavait. Időnként bólogat. Nem tudja megállni, hogy ki ne kottyantsa: — Az elmúlt öt évben a termelőszövetkezetből tucatjával menekültek a szakemberek: főagronómus, üzemgazdászok, gépészmérnökök, állattenyésztők...

Mesélik, aki elhibázta a vetést, annak nem adatott meg a lehetőség, hogy következő tavasszal bizonyítsa hozzáértését. Itt gyorsan ítéletet mondtak róla: nem felel meg a követelményeknek, máshol pedig ugyanő bizalmat kapott, első számú vezető lett.

— Az fájt legjobban, hogy mindazoktól búcsúznom kell, akikkel együtt güröltünk kezdettől fogva. Összemelegedtünk, még a címetet is elkérték — kesereg Z. József, s félretolja maga elől a papírokat. Ő már a telepen egyetlen aktát sem lát el kézjegyével. — Én nem

tudtam elfogadni, hogy az elnöknek lehet csak igaza...

Amikor az első istállót saját elemeikből felépítették, figyelmeztette a vezetőséget, hogy ez túl drága, képtelenek versenyezni más konstrukciókkal. Akinek kell, majd megfizeti! — vágta ra az elnök. Szaladgálhattak, az igények nem jelentkeztek újabb hodályra.

— Nem tudom, ki a jó vezető? Aki feltételeinek is bátran elmondja véleményét, vagy aki állandóan bickel, s csupán szolgamódra végrehajtja az utasításokat? — kérdezi, s legyint egyet a levegőbe.

Neki ezekben az órákban minden mindegy.

☆

A szakirodalmat vizsgálók is visszavisszatérnek a Z. József kérdésében megfogalmazott gondokra: ki a jó vezető?

Nadolski, lengyel vezetéselméleti szakíró kérdőíves vizsgálata szerint, aki jeles gazdasági vezetők válaszait gyűjtötte csoportba, a vezetői tekintélyt meghatározó tényezők közül az élen a szakmai tudás, tapasztalat, a hatáskör, a különböző helyzetekben való megfelelő magatartás, a felelősségvállalási képesség áll. A sor végén kullog a vezetői jóindulat, a beosztottakkal való kapcsolat, a meggyőzőképesség, a jó légkör. S amikor megkérdezte a dolgozókat: mi erősítheti a vezetők tekintélyét, azok azt válaszolták: az önuralom és az igazságérzet.

Lehet-e ott önmérséklet, ahol nincs objektivitás?

☆

— Észrevette? Mostanában mintha vezetőellenes hangulat ütné fel fejét. Ha a gyár teljesíti tervét, jól dolgozott a kollektíva, ha elmarad, a vezetők a hibások. Nem mondom, egy, kettő magatartásával sokat ártott, de a többség becsületes, ugyanazt akarja, mint a beosztottai — bölcsekedik L. István, nyugdíjas.

A megyében mindenki ismeri. Fiatal korától kezdve, különböző tisztségekben, szerénységével, emberségével parancsolt tiszteletet maga körül. Táskája most is tele jogszabályokkal. Az egyik gyár kérte fel, segítsen dolgozóik ügyes-bajos dolgainak intézésében, eligazodni a paragrafusok között.

Félrevonulunk szobájába, ahová minduntalan bekopogtatnak. Fellebbezés fogalmazásához kérnek segítséget, a lakásvásárlás körülményeiről érdeklődnek. S ő válaszol. Nem szégyenli beismerni azt sem, hogy bizony néhány dolognak majd utána kell néznie, s két nap múlva ad majd felvilágosítást.

— Az ember nem lehet mindenható, még ha vezető, akkor sem. Aligha esik csorba a tekintélyén, ha időnként ki meri mondani: ezekről a dolgokról, elvtársak, még kevés az információm!

Csaknem negyedszázada, hogy az ország másik szegletébe küldték megyei ta-

nácselnöknek. Viharos idők jártak. Amit rábíztak, elvégezte, aztán ismét máshová irányították.

— Egy percig sem feledkeztem meg róla, hogy a vezetés: szolgálat! S arról sem, hogy a vezetés: előrelátás. Szüntelen felkészülés az újból és újból felmerülő problémák megoldására, a döntésekre. Több munkával, nagyobb felelősséggel jár, olykor idegességgel, fáradtsággal. Vannak, akik csak azt látják benne, utasításokat szórhatnak, s mindenki pattog körülötük.

Szóba hozza a vezetőkkel szemben támasztott hármaskövetelményt: a politikai megbízhatóság, a szakmai hozzáértés, a vezetői rátermettség igényét.

— Lassan illik észrevenni, hogy ezek tartalma alaposan megváltozott. Mert nem elég ma már, ha valaki azzal érdemli ki politikai megbízhatóságát, hogy a szocialista rendszer odaadó híve. Ez magától értetődik. De milyen a politikai felkészültsége? Megvan-e a képesség benne, hogy felismerje az általa vezetett közösség szerepét, végre tudja-e hajtani a rábízott feladatokat? Sorolhatnám a kérdéseket...

Ehelyett példákat említ. Vezetőkről, akik mellette nőttek fel, s magukba szippantották a vezetés tudományát, állják a sarat, mindennap új ötlet szikrája pattan ki belőlük, felfedezhető bennük az ügy iránt érzett alázat. S akik nem ilyenek?

Az s.-i gyár igazgatóját a közelmúltban más beosztásba helyezték, pedig idejében indultak útnak az exportszállítmányok, szépen csörgedezett a nyereség, okosan alakították a termelés szerkezetét.

— De amikor lejött közénk, a szalagok mellé, úgy ordibált, hogy a nyakán vastagodtak az erek. Ott se szép, se okos nem lehetél. Megmérgezte a levegőt a csarnokban. Az ember még azt sem merete mondani: jó napot! — ecseteli az akkori körülményeket az egyik művezető. Nem máról holnapra pattant ki az ügy. Az igazgató türelmi időt kapott, figyelmeztették. Meg is ígérte, változtat módszerein, de maradt minden a régiiben.

Helyben nem találták utódját. Arról a kötelességéről, hogy gondoskodjon róla, megfeleledkezett.

☆

Az élelmiszer-áruház a megyeszékhely kereskedelmének gyöngyszeme. A polcok árutól roskadoznak, közte háziasszonyok gumikerekeken guruló bevásárlókocsit tolnak maguk előtt. Mire végig érnek, megtelik. A pult mögött fehér köpenyben hentesek nyüzsögnek, fejük fölött oldal szalonna, lángolt kolbász, szalámirudak lógnak. Az ember nyála majd elcsordul a látványtól. Megcsodálja G. István, az élelmiszer-kiskereskedelmi vállalat igazgatója is.

— A vásárló nem látja, miféle gondokkal küzdünk. Nem is érdekli, csak az, hogy amiért betér, megkaphassa — mondja.

Fiatalember, alig túl a harmincon. Pályája egyenesen ívelt felfelé, fokozatosan kapott nagyobb feladatokat. Amikor jelenlegi tisztségére kiszemelték, éjszakákon át eleget töprengett. Ment is volna, meg nem is. Csábította a korlátlanabb lehetőség, de gondolkodásra készítették a körülmények. A vállalat a szegények közé tartozó; fejlesztésre állami pénzekből csurrant-cseppent, több mint ezer ember gondját kellett nyakába venni. Végül kötélnak állt. Úgy kezdett hozzá, mint aki hetek alatt szeretne felszámolni minden hiányosságot. Mert a vezetői munka első elemét, a problémák felismerését, a célok világos kitűzését és tudatosítását parancsolatnak tartja. Először az irodák környékén teremtett rendet.

— Amikor a vezetők kerülnek szóba, a középszintű vezetőkről kevesebb említés esik. Holott ők azok, akiken többnyire áll vagy bukik a cég. A pártvezetőség titkárával vitatkoztunk, s hoztunk új osztályvezetőket. Olyan emberekre esett a választás, akik a szakmában már járatosak voltak, s buzgott bennük a tenniakarás, akik nem elégedtek meg a hagyományossal... — sorolja.

A régiek közül is maradtak, mert nem az életkor a döntő, hanem a szemlélet. Újságban kerestek például műszaki szakembert, beültették a nyugdíj előtt álló osztályvezető szobájába, az meg rohant az igazgatóhoz. G. István elmagyarázta neki: nincs semmi kifogása a munkája ellen, de gondoljon arra, három év múlva kinek adja majd át a helyét.

— Ezen még nem törtem a fejem — motyogta az osztályvezető.

— Ennek a srácnak! — S a te érdeked, a vállalaté, hogy addig megtanítsd mindenne, amit te is tudsz!

Ha a kádermunkában a folyamatosságot és tervszerűséget emlegetik, ez a példa illusztráció lehet.

A v.-i termelőszövetkezet elnöke korábban egy jól menő gazdaság éléről mehetett volna nyugdíjba. Kérték, ha ereje engedi, egy-két évig maradjon még, a szomszéd téesz felett fekete fellegek gyülekeznek, s ő talán megelőzi a vihart. B. Béla elvállalta. Azok közé tartozik, akik már türelmetlenül toporogtak, amikor rendben mentek a dolgok. Vezetésével korábban három közös gazdaság kapaszkodott fel a többi mellé. A hozamok növelése, a gyorsan megtérülő, gazdaságos beruházások körüli ezernyi gond mellett mindig szakított időt arra is, hogy mint kotlós a csirkéit, maga köré gyűjtse a fiatal szakembereket, nevelje őket. Ahonnét távozott, az általa kiszemelt és felkészített szakembert választották téeszelnöknek. V-ben nem úgy alakultak a dolgok az időjárás és az örökség miatt. Jelentősek a veszteségek. B. Béla mögött néha kárörvendően összesúgnak. Ő nem vesztette el optimizmusát, s azt is tudja, neki már nem kell bizonyítani semmit.

— Ne hagyjuk kihasználatlanul a szellemi tőkét! — szokta mondogatni megyei tanácskozásokon is. Azt érti ez alatt: hagy-

ják békében dolgozni a felkészült szakembereket. Nem várnak ők bábáskodást, szeretnének alkotni, megmutatni mire képesek. Mert a vezetővé válás egyik próbája a munka.

☆

A repedezett térbetoneon két srác vaslemezeket cipel. Az anyagmozgatás legősibb formája ez, de a villamos targonca pár percre romlott el, az automata gép pedig drága mulatság, ha kihaználatlanul áll. A fiúk nem háborognak. Igaz, hátukon az ing csuromvizes, homlokukon verejték gyöngyözik. A sajtólót kezelő asszonyka együttérzően int, negyedórát pihenhetnek, addig elegendő az alapanyag.

— Ha a szükség így kívánja, így hordjuk! — kommentálja a látottakat D. András, személyzeti vezető. — Arra sok idő nem jut, hogy külön megmagyarázzuk mindenkinek, a termelésből egy óra sem eshet ki. Mi pontosan szállítunk a megrendelőnek...

Összefutunk a részlegvezetővel. Már intézkedett, hamarosan érkezik a másik targonca. Ifjú mérnök, nemrégiben bízták meg. Kék köpenyt húzott, alatta egy árnyalattal világosabb színű pulóver. Nem szeretik a munkások, ha fehér ingben, nyakkendőben forog közöttük.

— Tehetséges gyerek — állítja róla D. már kinn a friss levegőn. — Szép jövő előtt áll, s nem félttem, hogy elbizsá ma-gát.

Tréfásan jegyzi meg, meglehet későn született, mennyire más a mostani fiataloknak. Nyitva előttük minden kapu, csupán rajtuk múlik mivé lesznek.

— Elérkezett a nemzedékváltás időszaka nálunk is. Soha nem megyünk pihenni az idős szakik, helyükre jól képzett, mozgékony embereket állítunk — mondja.

— S ebben milyen szerepet játszik a személyzetis?

A kérdésre elfintorodik. Nem szívesen beszél arról, hogy személyzeti ügyekben kevés az önállósága, inkább az adminisztrációt végzi, oktatási ügyekkel foglalkozik, meg kisezer dologgal, amit rásóznak. Ünnepi beszédek írásától külföldi delegációk látogatásának előkészítéséig.

— Rendelkezünk mi is káderutánpótlási tervvel. Figyelek rá, hogy az abban szereplők a szükséges végzettséget megszerezzék. Vannak, akik idegenkednek a tanulástól. Azzal mégsem agítálhatok, hogy gyerünk az iskolába, mert lehet, hogy nyolc év múlva te leszel a főmérnök? Nem? — néz rám. — S mi lesz, ha mégsem őt nevezik ki? Szerintem meg kellene mondani a várományosoknak, hogy minél jobban felkészülhessenek, biztosan nővelné az ambíciókat. De akik helyére kerülnének, azok nem tudom miként reagálnának rá. Aligha hiszem, hogy igyekeznének bizonyítani: azon a területen pótolhatatlanok...

Az ipari üzemekben a személyzeti ügyekkel foglalkozók még csak-csak eleget tesznek munkaköri kötelességeiknek, mások a körülmények. A szövetkezeti mozgalomban azonban többnyire kapcsolt

munkakörben, formális feladatokkal foglalkoznak. Ha vezetőt keresnek a szakosított tehenészeti telepre, elsősorban a főállattenyésztő, aki utánanézi, ha a főállattenyésztő hiányzik, az elnök ül kocsiba, hogy a harmadik megyében tárgyaljon. Az ok: a kevés kivételtől eltekintve a személyzeti, munkaügyi előadók nem képesek a kiválasztásra.

— Más is közrejátszik! — horkan fel a téma emlegetésekor az n.-i termelőszövetkezet elnöke. — A szarvasmarha-ágazat vezérkarát azonnal lecserelném, mert amit csinálnak az siralmas. Értésemre adták, hogy egyelőre várjak. Az embernek néha azt sem árt tudni, kinek kije hol dolgozik. Hogy az újabb év haladék mennyi veszteséggel jár? Kétmillió forinttal. Kiszámoltam!

A p.-i közös gazdaságban az egyesülés után az adminisztrációs létszámot duzzasztották fel. Mindennek helyet kellett találni. Az elnök nyugodt szívvel elküldené az irodisták egyharmadát, de a járásnál ez minden bizonnyal nem kis elenszenvet váltana ki.

Így minden posztra továbbra is maradnak ketten-hárman.

☆

A faluban sétálunk. A vegyesbolt előtt teherautóról kartondobozokat pakolnak le. Az eladó odasúgja a pártalapszervezet titkárának:

— Kaptunk banánt! Tegyek félre?

L. Lajos nemet int a fejével. Nagyobb dolgokon töpreng néhány hete. Felkeresték a megyéről, a járásról, hosszasan elbeszélgettek vele. Pártbizottságot szerveznek a területen, s őt szeretnék titkárnak jelölni.

— Ismered a kacskaringóimat! — fakad ki.

Bólintok.

L. hat éve még egy kedvezőtlen adott-ságú termelőszövetkezet szerelője volt.

Olajtól csöpögött overállja, amikor először találkoztunk, éppen egy selejtezésre érett traktor motorjában matatott. Rá egy évre párttitkárnak választották, aztán bekerült a járási székhelyre a nagyközségi bizottság munkatársának. Közben tanfolyamokra küldték. Átszervezés következtében visszakerült ugyanoda szociális előadónak, újra alapszervezeti titkár lett. Úgy érezte, itt már akár élete végéig nyugodtan ténykedhet.

Aztán jött a javaslat.

— Nem tudom mitévő legyek? Van tőlem erre alkalmasabb személy. Legalábbis én úgy gondolom. Több munka, nagyobb felelősség... Nem riadok meg egyiktől sem, de temérdek időt kíván. S közben a gyerekek felnőnek, anélkül, hogy apjukat látnák — morfondírozik.

— Megbeszéltek veled. Igent mondtál.

— Ühüm... — derül fel az arca.

— Akkor minek tépelődsz?

Mosolyog. Már eldöntötte, elvégre mindig ott dolgozott, ahová küldték. De jólesik neki egy kicsit panaszkodni. Aztán Marx szavait idézi fel váratlanul: „A magányos hegedűművész önmagát vezényli, a zenekarnak karnagyra van szükség”. Ő sohasem volt szóló hegedűs.

A b.-i KISZ-bizottság titkára is búcsúzik választott tisztségétől, hogy egy másikba kerüljön. Némi nosztalgiával beszél az elszaladt nyolc esztendőről.

— Kicsit váratlanul ért. Még egy évet számítottam, de ez a terület ilyen. Kiéregszünk belőle — élcelődik saját magán, s harminchárom esztendején.

— Pártvezetőségi titkárnak jelölnek a vasútnál. Gondok vannak ott, kértek vállaltam el. Voltak más elképzeléseim, de megértettem: ott kell a legtöbbet nyújtani, ahová küldenek. Ahol szükség van rám...

Már össze is csomagolt.

M. Szabó Gyula

