

Noen spørsmål om metoder for ledelse

Denne oversettelsen er hentet fra [AKPs klassikerbibliotek på nett](#).

Artikkelen finnes i Mao Tsetung: *Skrifter i utvalg* og i Mao Tsetung: *Verker i utvalg*, bind 3. Kamerat Mao Tsetung skreiv dette vedtaket om metoder for ledelse på vegne av sentralkomiteen i Kinas Kommunistiske Parti.

1. Det fins to metoder som vi kommunister må bruke i alt arbeid vi gjør. Den ene er å knytte det allmenne sammen med det særegne. Den andre er å knytte ledelsen sammen med massene.

2. Det er ikke mulig å mobilisere de breie massene til handling i ei eneste sak uten ei allmenn og brei oppfordring. Men dersom folk i ledende stillinger nøyer seg med ei allmenn oppfordring – dersom de ikke personlig går konkret og grundig inn i det arbeidet de har oppfordra til i noen av organisasjonene, gjør gjennombrudd på ett enkelt felt, samler erfaringer, og bruker disse erfaringene til å rettleie andre enheter – har de ingen mulighet til å undersøke om den allmenne oppfordringa deres er riktig, eller til å gjøre innholdet i den rikere, og da er det fare for at den allmenne oppfordringa ikke fører til noen verdens ting. I korrigeringsbevegelsen i 1942 oppnådde vi for eksempel framgang overalt der metoden med å knytte den allmenne oppfordringa sammen med særegen og konkret rettleiing blei brukt, men vi oppnådde ingen framgang der denne metoden ikke blei brukt. I korrigeringsbevegelsen i 1943 må alle byråene og underbyråene til sentralkomiteen og alle område- og prefekturkomiteene i partiet gå fram på denne måten for å

samle erfaringer: Ved sida av å legge fram ei allmenn oppfordring (en årsplan for korrigeringsbevegelsen) må de velge ut to eller tre enheter (men ikke for mange) innafor sitt eget felt og fra andre organisasjoner, skoler eller harenheter i nærheten. De må studere disse enhetene grundig, skaffe seg detaljert kunnskap om utviklinga av korrigeringsbevegelsen der, og detaljert kunnskap om den politiske fortida, de ideologiske kjennetegna, iveren etter å studere og de sterke og svake sidene i arbeidet til noen (igjen ikke for mange) representanter for personellet der. Dessuten må de gi personlig rettleiing til dem som har ansvaret for å finne fram til konkrete løsninger på de praktiske problemene enhetene står overfor. Lederne for alle organisasjoner, skoler og harenheter må gå fram på samme måte, ettersom alle disse enhetene har flere underordna enheter. Dette er dessuten en metode der lederne knytter ledelse sammen med læring. Folk i ledende stillinger kan ikke gi riktig allmenn rettleiing til alle enhetene hvis de ikke skaffer seg konkrete erfaringer fra særskilte personer og fra hendinger i særskilte underordna enheter. Denne metoden må utbres overalt, slik at de ledende kadrene på alle plan lærer å bruke den.

3. Erfaringene fra korrigeringsbevegelsen i 1942 beviser også at det er nødvendig å danne ei ledende gruppe i hver enhet i løpet av bevegelsen, hvis vi skal nå målet for korrigeringa. Denne gruppa må være sammensatt av noen få aktivister med lederne for enheten som kjerne, og denne ledende gruppa må knytte seg nært sammen med massene som deltar i bevegelsen. Uansett hvor aktiv den ledende gruppa er, blir denne aktiviteten bare fruktesløst strev fra en håndfull mennesker om den ikke blir knytta sammen med aktiviteten til massene. Dersom på den andre sida bare massene er aktive, og ikke har ei ledende gruppe til å organisere aktiviteten skikkelig, kan ikke aktiviteten bli holdt oppe i lang tid, utvikle seg i riktig retning eller bli heva til et høyere ere nivå. Alle steder kan massene som regel deles inn i tre grupper: De forholdsvis aktive, de mellomliggende og de forholdsvis

tilbakeliggende. Derfor må lederne være flinke til å sveise sammen de få aktivistene rundt ledelsen, og støtte seg til dem for å heve nivået til den mellomliggende gruppa og vinne de tilbakeliggende over til seg. Ei ledende gruppe som er virkelig sammensveisa og knytta sammen med massene, kan bare bli danna litt etter litt i sjølve massekampen, og ikke løsrevet fra den. Som regel verken kan eller bør den ledende gruppa ha samme sammensetning i innledningsstadiet, mellomstadiet og sluttstadiet i en stor kamp. De aktivistene som utmerker seg under kampen, må hele tida bli forfremma og erstatte de medlemmene av den ledende gruppa som er dårligere skikka, eller har gått tilbake. Ei grunnleggende årsak til at arbeidet mange steder og i mange organisasjoner ikke går framover, er at det ikke fins ei ledende gruppe som er sammensveisa og knytta sammen med massene, og som blir holdt frisk hele tida. En skole med hundre mennesker kan avgjort ikke drives godt om det ikke fins ei ledende gruppe på flere personer, noen ganger et dusin eller fler, som er danna i samsvar med de virkelige omstendighetene (og ikke raska sammen vilkårlig), og som er sammensatt av de mest aktive, rettskafne og våkne av lærerne, resten av personalet og elevene. I alle organisasjoner, skoler, hærenheter, fabrikker og landsbyer, små som store, må vi oppfylle det niende av Stalins tolv vilkår for bolsjevisering av partiet, nemlig det om å opprette en ledende kjerne. ((Se Stalin. (Utsiktene for Tysklands Kommunistiske Parti og spørsmålet om bolsjeviseringa (1925). Verker. eng. utg.. bind 7. s. 39.)) Kriteriene for ei slik ledende gruppe bør være de fire som Dimitrov rekna opp da han drøfta kaderpolitikk – om en ofrer seg fullt ut for saka, har kontakt med massene, har evne til å sette seg inn i ting sjølstendig, og overholder disiplinen. ((Se Dimitrov. «For arbeiderklassens enhet mot fascismen». Enhetsfrontens og folkefrontens problemer. Forlaget Oktober 1970. s. 155.)) Både når en arbeider med sentrale oppgaver – krig, produksjon, skolering (medrekna korrigeringa) – og med kontroll av arbeidet, vurdering av kadrene og annen virksomhet, er det nødvendig å bruke metoden med å knytte den ledende gruppa

sammen med massene, i tillegg til metoden med å knytte den allmenne oppfordringa sammen med særegen rettleiing.

4. I alt det praktiske arbeidet til partiet vårt er prinsippet for riktig ledelse alltid «fra massene, til massene». Dette betyr at vi må samle ideene til massene (spredte og usystematiske ideer) og konsentrere dem (studere dem og gjøre dem om til konsentrerte og systematiske ideer). Så må vi gå til massene igjen for å utbre og forklare disse ideene inntil massene gjør dem til sine egne, holder fast på dem og omsetter dem i handling. Gjennom handlingene til massene blir det stadfesta om ideene er riktige. Så må vi konsentrere ideer fra massene på nytt, og gå til massene på nytt, slik at de setter dem besluttsomt ut i livet. Og så videre, om og om igjen i en endeløs spiral der ideene blir riktigere, mer levende og rikere for hver gang. Slik er den marxistiske kunnskapsteorien.

5. Oppfatninga om at det må være et riktig forhold mellom den ledende gruppa og massene i en organisasjon eller kamp, oppfatninga om at ledelsen bare kan få riktige ideer hvis den følger prinsippet «fra massene, til massene», og oppfatninga om at den allmenne oppfordringa må være knytta sammen med særegen rettleiing når ideene til ledelsen skal settes ut i livet – disse oppfatningene må spres overalt i løpet av denne korrigeringsbevegelsen for å rette opp de feilaktige synspunktene blant kadrene våre om disse spørsmåla. Mange kamerater forstår ikke hvor viktig det er å samle aktivistene for å danne en ledende kjerne, eller er ikke flinke til å gjøre det. Og de forstår ikke hvor viktig det er å knytte denne ledende kjernen nært sammen med massene, eller er ikke flinke til å gjøre det. Derfor blir ledelsen deres byråkratisk og løsrevet fra massene. Mange kamerater forstår ikke hvor viktig det er å oppsummere erfaringene fra massekamper, eller er ikke flinke til å gjøre det. De innbiller seg at de er flinke, og er glade i å legge fram sine egne subjektivistiske ideer. Dermed blir ideene deres innholdsløse og

virkelighetsfjerne. Mange kamerater nøyer seg med å komme med ei allmenn oppfordring om å gjennomføre ei oppgave, og forstår ikke hvor viktig det er å følge den opp med særegen og konkret rettleiing med en gang, eller er ikke flinke til å gjøre det. Dermed blir oppfordringa deres et slag i løse lufta. Den strander på papiret eller i konferanserommet, og ledelsen deres blir byråkratisk. I korrigeringsbevegelsen nå må vi rette på disse feilene og lære å bruke metodene med å knytte ledelsen sammen med massene og det allmenne med det Særegne, når vi studerer, kontrollerer arbeidet og vurderer kadrene. Vi må også bruke disse metodene i alt arbeid vi gjør i framtida.

6. For å utforme riktige ideer for arbeidet med å lede må vi samle ideene til massene og konsentrere dem, og så gå til massene slik at de setter ideene besluttsomt ut i livet – det er den grunnleggende metoden for ledelse. Under prosessen med å konsentrere ideer og sette dem besluttsomt ut i livet må vi bruke metoden med å knytte sammen den allmenne oppfordringa med særegen rettleiing. Dette er en helt nødvendig del av den grunnleggende metoden. Vi må utforme allmenne ideer (allmenne oppfordringer) på grunnlag av den særegne rettleiinga som er blitt gitt i mange saker, og prøve dem i mange forskjellige enheter (ikke bare gjøre det sjøl, men oppfordre andre til å gjøre det også). Så må vi konsentrere de nye erfaringene (oppsummere dem) og utarbeide nye direktiver for å lede massene overalt. Kameratene våre må gå fram på denne måten både i korrigeringsbevegelsen nå og i alle andre former for arbeid. Jo flinkere vi blir til å bruke denne metoden, desto bedre blir vi til å lede.

7. Når et høyere organ og utvalga under det overlater ei eller annen oppgave til underordna enheter (enten det gjelder den revolusjonære krigen, produksjon eller utdanning, korrigeringsbevegelsen, kontroll av arbeidet, vurdering av kadrene, propagandaarbeid, organisasjonsarbeid, utrensning av spioner eller andre ting), må de alltid gå gjennom lederen for det lavere organet, slik at det blir han som får ansvaret.

På denne måten får vi både arbeidsdeling og enhetlig, sentralisert ledelse. Et utvalg på høyere nivå må ikke bare gå til det tilsvarende utvalget på lavere nivå (et høyere utvalg som driver med organisasjonsarbeid, propaganda eller utrensning av spioner, må for eksempel ikke bare gå til det tilsvarende utvalget på lavere nivå). Da får nemlig den som har hovedansvaret i det lavere organet (som for eksempel sekretæren, formannen, sjefen eller skolestyreren), ikke ansvar og ikke greie på hva som skjer. Både den som har hovedansvaret, og den som har ansvaret for det utvalget det gjelder, må bli informert om oppgava og få ansvar. Denne sentraliserte metoden, som knytter sammen arbeidsdeling og enhetlig ledelse, gjør det mulig å mobilisere et stort antall kadrer gjennom den som har hovedansvaret – noen ganger alle som arbeider i organet – til å gjennomføre ei bestemt oppgave. Slik kan en overvinne mangelen på kadrer i enkelte utvalg og gjøre riktig mange til aktive kadrer i arbeidet for å gjennomføre denne oppgava. Dette er også en måte å knytte ledelsen sammen med massene på. La oss for eksempel ta vurderinga av kadrene. Dersom dette arbeidet blir gjort isolert, der- som det bare blir gjort av noen få folk fra det organisasjonsutvalget som har ansvaret for slikt arbeid, er det helt sikkert at det ikke kan bli gjort skikkelig. Men dersom arbeidet blir gjort slik at den administrative lederen for en bestemt organisasjon eller en bestemt skole mobiliserer mange eller tilmed alle dem som arbeider der, eller mange eller tilmed alle elevene til å ta del i arbeidet, og de ledende medlemmene av organisasjonsutvalget på det høyere nivået samtidig gir riktig rettleiing etter prinsippet om å knytte ledelsen sammen med massene, blir oppgava med å vurdere kadrene uten tvil gjennomført på en tilfredsstillende måte.

8. Det kan aldri være flere sentrale oppgaver samtidig på ett sted. I en bestemt periode kan det bare være ei sentral oppgave og dessuten andre oppgaver som kommer i andre eller tredje rekke. Derfor må den som har hovedansvaret på stedet ta omsyn til historia og vilkåra for kampen på plassen og sette

opp de ulike oppgavene i riktig rekkefølge. Han må ikke handle uten egne planer, og gå fra ei oppgave til ei annen etter hvert som han får instruksjer fra høyere organer. Da skaper han en mengde «sentrale oppgaver» og forvirring og rot. Et høyere organ må på si side ikke gi et lavere organ mange oppgaver samtidig uten å si noe om hvor viktige de er i forhold til hverandre og hva som haster mest, og uten å gjøre det klart hva som er den sentrale oppgava. For det vil føre til forvirring i arbeidet til det lavere organet, og gjøre det umulig for det å nå de måla det hadde satt seg. En leder må ta omsyn til hele situasjonen og legge planer i samsvar med den i lys av de historiske vilkåra og de tilhøva som rår på hvert sted, ta riktige beslutninger om hvor tyngdepunktet i arbeidet skal ligge og om rekkefølgen i arbeidet for hver periode, gjennomføre beslutningene uten å nøle og sikre at klare mål blir nådd. Dette er en del av kunsten å lede. Dette er også et spørsmål om metoder for ledelse, og vi må legge vekt på å løse det når vi bruker prinsippene om å knytte ledelsen sammen med massene og det allmenne med det særegne.

9. Her tar vi ikke opp alle sider av spørsmålet om metoder for ledelse. Vi håper at kameratene over hele landet vil tenke grundig gjennom dette sjøl og sette skaperevnene sine i sving på grunnlag av de prinsippene som er satt fram her. Jo hardere kampen er, desto mer nødvendig er det at kommunistene knytter sitt arbeid med å lede nært sammen med krava til de breie massene, og knytter de allmenne oppfordringene sine sammen med særegen rettleiing, slik at de subjektivistiske og byråkratiske metodene for ledelse blir fullstendig knust. Alle ledende kamerater i partiet vårt må alltid sette vitenskapelige, marxistiske metoder for ledelse opp mot subjektivistiske, byråkratiske metoder for ledelse og bruke de vitenskapelige og marxistiske metodene til å overvinne de subjektivistiske og byråkratiske. Subjektivister og byråkrater forstår ikke prinsippene med å knytte ledelsen sammen med massene og det allmenne med det særegne. De hindrer i høy grad utviklinga av partiarbeidet. Vi må fremme vitenskapelige,

marxistiske metoder for ledelse både djupt og breitt for å bekjempe subjektivistiske og byråkratiske metoder for ledelse.