

MENEDZSMENT ÉS HUMÁN MŰVELTSÉG: A SZERVEZETI ÉS ÜZLETI ÉLET ÁTLELKESÍTÉSE

Értekezés a doktori (Ph.D.) fokozat megszerzése érdekében
az Irodalomtudományok tudományágban

Írta: Sebestyén Attila
okleveles magyar nyelv és irodalom szakos tanár – angol nyelv és irodalom szakos tanár

Készült a Debreceni Egyetem Irodalomtudományok Doktori Iskolája
(Magyar és összehasonlító irodalomtudományi programja) keretében

Témavezető: Dr. Oláh Szabolcs, egyetemi docens

.....
(olvasható aláírás)

A doktori szigorlati bizottság:

elnök: Dr.
tagok: Dr.
Dr.

A doktori szigorlat időpontja: 2014.

Az értekezés bírálói:

Dr.
Dr.

A bírálóbizottság:

elnök: Dr.
tagok: Dr.
Dr.
Dr.
Dr.

A nyilvános vita időpontja: 2014.

Eredetiségi nyilatkozat

Én Sebestyén Attila teljes felelősségem tudatában kijelentem, hogy a benyújtott értekezés önálló munka, a szerzői jog nemzetközi normáinak tiszteletben tartásával készült, a benne található irodalmi hivatkozások egyértelműek és teljesek. Nem állok doktori fokozat visszavonására irányuló eljárás alatt, illetve 5 éven belül nem vontak vissza tőlem odaítélt doktori fokozatot. Jelen értekezést korábban más intézményben nem nyújtottam be és azt nem utasították el.

Debrecen,

.....

Tartalomjegyzék

0. Bevezetés: Témaválasztás és hipotézis.....	4
0.1. A választott téma és ennek relevanciája: az üzleti élet <i>áttelekítése</i> – Peter Drucker és Charles Handy példái.....	4
0.2. Hipotézis: a menedzsment irodalmi aspektusai.....	10

ELSŐ RÉSZ

1. Szervezet és lélek: A vállalati szervezetek és mentalitásformáló szerepük a későkapitalizmusban (társadalomelméleti háttér).....	17
1.1. A szervezeti társadalom	18
1.1.1. A személyiség problémái	18
1.1.2. A szervezetek problémái	23
1.2. A szervezeti lélek.....	30
1.2.1. A gazdaság és a szervezetek mentalitásformáló hatása.....	30
1.2.2. Az üzleti szféra és a szervezetek <i>belső élete</i> : a szervezeti kultúra	32
1.3. <i>White paper</i> : A vállalati könyvkultúra szerepe a szervezeti élet gondozásában (a Zappos példája)	41
2. A közvetítés <i>diszkrétisége</i>: A kultúr- és könyvipar távlatai a későkapitalista társadalomban (kulturális gazdaságtani kontextusok).....	48
2.1. A későkapitalista kulturális gazdaság	48
2.1.1. A kultúrgazdaságtan és az üzleti élet szimbolikus aspektusai.....	48
2.1.2. A <i>kulturális közvetítők</i> és a kultúripár ökoszisztéma-jellege.....	57
2.2. A könyvipar szereplehetőségei a 21. században.....	62
2.3. <i>White paper</i> : Parkinson törvénye – <i>Így írtok ti</i> a menedzsmenttudományban	69

MÁSODIK RÉSZ

3. Irodalom és menedzsment kereszteződése: Az öngondozás poétikája, illetve az irodalom szereplehetőségei a gazdasági élet működésében	79
---	-----------

3.1. A self-help kultúra	79
3.2. Az önmenedzsmentirodalom.....	83
3.2.1 A siker mítosza: az amerikai életvezetési irodalom és hagyományai	83
3.2.2. Az önmenedzsment angolszász eszme- és irodalomtörténeti mélygyökerei.....	86
3.3. A szellem megmozgatása, avagy amit az irodalom az üzleti és munkahelyi életen belül teljesíthet	93
3.4. <i>White paper</i> : Bill Murray verseket olvas egy építkezésen	100
4. Peter Drucker és a menedzsment művészete.....	105
4.1. Drucker, a reneszánsz ember: avagy egy guru életútja.....	105
4.2. Drucker írói hitvallása és a művészeti inspirációk szerepe.....	108
4.3. A menedzsment mint (szabad) művészet.....	114
4.4. <i>White paper</i> : Az üzleti és munkahelyi élet szellemi távlatai és <i>textuális munkája</i> Druckernél.....	119
5. Az (ön)menedzsment <i>elokvenciája</i> Charles Handy-nél.....	126
5.1. Az út Szent Mihálytól Szent Györgyig, és ezen is túl: Charles Handy szakmai és szellemi pályafutása	126
5.2. A <i>handyánus</i> gondolatrendszer legfőbb menedzsmenttudományos és életfilozófiai alapvetései.....	131
5.3. A metaforák mestere és a <i>jelentésmenedzselés</i> nehézségei.....	133
5.4. <i>White paper</i> : Charles Handy munkásságának irodalmi mélyrétegei.....	141
5.4.1. Mini-prédikációk.....	142
5.4.2. <i>Storytelling</i> és metafora.....	148
5.4.3. A lelki(gyakorlatos) pragmatika és tropológia	153
6. Összegzés	162
Hivatkozott források.....	166
Absztrakt	182
Abstract	184

0. Bevezetés: Témaválasztás és hipotézis

0.1. A választott téma és ennek relevanciája: az üzleti élet *átlelkesítése* – Peter Drucker és Charles Handy példái

Dolgozatom a menedzsment és humán műveltség integrált viszonyára mutat rá. Arra tehát, hogy létezik olyan szemléletmód, mely szerint az üzleti és vezetéstudományi diskurzusban már eleve adott, inherens elemek a szellemi, spirituális, irodalmi és humántudományos távlatok. Ezt ragadja meg a gazdasági és vállalati élet *átlelkesítettségének* fogalma. Az integratív gondolkodás- és írásmód sajátosságait elsődlegesen két kiemelkedő menedzsmentirodalmi szerző, Peter Drucker és Charles Handy életművén szemléltetem.

Peter Druckert a modern menedzsment és üzleti élet legelső *filozófusaként*, Charles Handy-t pedig az egyik legmeghatározóbb kortárs vezetéstudományi szerzőként szokás számon tartani. Recepciójuk így hazánkban is döntően a menedzsment szakirodalomra és az üzleti sajtóra korlátozódott. Meggyőződésem azonban, hogy a humán tudományterületek képviselői és a széles olvasóközönség is haszonnal és élvezettel forgathatja némely munkájukat. Ezek ugyanis nem csupán a menedzseri gondolkodásmód formálására vállalkoztak, de a későkapitalizmus társadalmi kultúrájának átlelkesítésére is. De honnan eredeztethető ez az elhivatottság e két szerzőnél?

Életpályáik igencsak unikálisak, formabontóak. S egyben példaadók is lehetnek – mind az üzleti élet, mind a humántudományok képviselői számára – nyitottságukkal, adaptációs képességeikkel, gyakorlatiasságukkal és az ehhez társuló szellemi-spirituális távlataikkal. Peter Drucker karrierjében a jogi végzettség, felsőoktatási és kereskedelmi-banki munkatapasztalatok, valamint a tudományos kutatások és a menedzsmenttanácsadói tevékenység mellett mindvégig központi szerepet játszott a széles körű történeti reflektáltság, művészeti érdeklődés és az írói identitás/önreprezentáció. Így Druckert leginkább olyan „nagy összekapcsolónak” („great connector”) lehet nevezni, akinek ahhoz volt tehetsége, hogy egy integrált világlátásban egyesítse az üzlet, tudomány, társadalom és történelem diskurzusait. Épp e sokrétű életút és tapasztalati háttér, valamint az ezt átfogni igyekvő integratív látásmód következményeként vált Drucker azzá az unikális gondolkodóvá, aki szerzőként világméretű hatásra és népszerűsége tette szert a menedzsmenttudományi gondolkodásban, tanácsadóként pedig az üzleti és politikai vezetők széles körének elismerését vívta ki. (Vö. Tarrant, 3-13.)

De Charles Handy pályafutása sem szokványos. Oxfordban végzett klasszika-filológiai, történelmi és filozófiai tanulmányokat. Majd a Shell óriásvállalathoz került, ott különféle pozíciókat töltött be az értékesítés terén. Ám saját bevallása szerint ez a munka úgy kiszípolozta, hogy tíz év után saját elhatározásból távozott a cégtől. Elvégezte a Massachusetts Institute of Technology vezetőképzési programját, ezután pedig a London Business School oktatója lett. Idővel azonban felhagyott az oktatással is, és egy többretegű karriert alakított ki magának: tanácsadóként, nyilvános előadóként és szabadúszó szerzőként dolgozott párhuzamosan. (Vö. Fisher) A szakmai tekintélyét megalapozó munkáiban a cégvezetési stílusokat és szervezeti magatartásformákat elemezte. Életművének kiindulópontjában tehát a hatalom és a közösség üzleti élet terén betöltött szerepe állt. Mindemellett tíz évig szerepelt a BBC rádióprogramjának *Napi gondolat* (*Thought for the Day*) című műsorában, ahol – a különféle egyházak képviselői közt egyetlen laikus szereplőként – *mini-prédikációiban* a szűkebb menedzseri-szervezeti kérdések helyett egyre inkább a mindennapi életvezetés és munkavégzés morális kötelezettségeit és transzcendens távlatait kutatta. Nem csoda, ha Handy-t a menedzsmenttudósi titulus mellett sokszor szekuláris lelkésznek vagy praktikus filozófusnak szokás nevezni. (Vö. Fisher) Tulajdonképp e médialelkészi gyakorlat írásbeli folytatásának tekinthető a Magyarországon legutóbb megjelent két Handy-kötet: az *Üres esőkabát* és az *Éhező szellem*. E munkák alapvetése igencsak elgondolkodtató, sőt, alkalmasint fölforgató hatású lehet a jelenkori későkapitalista világkép számára. Handy ugyanis nem állít mást, mint hogy a pszichológiai, társadalomtudományos és menedzsmenttudományos gondolkodásmódot – s így az egyéni lélekről, a társas együttéléstről, valamint a gazdaság és a vállaltok működéséről alkotott képünket – a 20. század közepe óta oly széles körűen meghatározó modell nem helytálló. Tömörebben: a Maslow-piramis nem elég magas. Azaz az emberi szükségleteket rendszerbe állító modernkori képletből hiányzik még egy szint a csúcshoz tekintett önmegvalósítás felett: az önmagukon túlmutató ügyek szolgálata. Erre Handy saját élettörténetében döbbsen rá, édesapja halálakor. A csendes, szelíd s meglehetősen átlagos egyházi temetésén kiderült, hogy százak életére volt oly nagy hatással, ahogy azt életében még csak feltételezni sem lehetett. Az anglikán plébános apa ezzel valósította meg a lehető legnagyobb emberi teljesítményt, azaz a másokon keresztül elért halhatatlanságot (vö. Handy, *Éhező szellem*, 14-15.). Handy egyik fő kérdése az, hogy ez a szemléletmód miként ültethető át a kapitalista gazdaságra. Vagyis: az üzleti tevékenységek miképp teremthetnek lehetőséget a közösség szolgálatára? Csakis úgy, mondja Handy, ha a személyes szuverenitás, kezdeményezőkézség és energia rokonszenvvel, szerénységgel és felelősséggel társul. Ennek egy példázatát a

Handy-életmű talán leginkább lélekemelő szöveghelye mutatja be, mely akár rendszeres lelkigyakorlatos olvasmánynak is ajánlható volna. Az *Éhező szellem* végén olvasható egy anekdota, melyben a szerző a Piero della Francesca *Feltámadás* című festményével való felkavaró, de egyúttal erőt adó találkozását írja le.

„A festmény olyan monumentális méretű, hogy betölti az egész falat. Azt a pillanatot ábrázolja, amikor Krisztus feltámad a sírből, ugyanakkor a katonák, akiknek örködniük kéne, alszanak a sír két oldalának dőlve. Krisztus nemes, impozáns alaknak tűnik a szürke hajnali fényben, Umbriára emlékeztető helyszínen, hegyekkel és ciprusokkal körülvéve. Krisztus szeme tűnik fel elsőként a szemlélőnek, amely átható, merész, céltudatos, tekintetét nehéz elkerülni. Olyan férfi arca ez, aki teljesnek látja az életet, és tudja, hogy hol van benne az ő helye. Ott álltam és néztem ezt a festményt hosszú, hosszú ideig megbabonázva és felkavarva, ugyanakkor erőtől és energiától duzzadva jöttem el onnét.

A pompás műalkotások mindenki számára más és más üzenetet közvetítenek. Számomra a *Feltámadás* metaforikus jelentést hordoz, mintsem hagyományos vallási üzenetet. Szabad vagyok, mondja az üzenet, szabadon megszabadulhatok a múltamtól, hogy újraalkossam önmagam. Ha így teszek, akkor erősebb és magabiztosabb leszek. Még akkor is, ha az eddigi életemet sokan kudarcnak ítélik, mint ahogy a festményen látható férfi életét ítélték sokan annak, de a java még hátravan. Nem maradok ott a földbe döngölve, szenderegve, mint azok a parancsra váró katonák. Lehet, hogy nem fogom meglátni saját erőfeszítéseim minden gyümölcsét, de arra törekszem, hogy másoknak esetleg javára váljak, még akkor is, ha az már csak a halálom után következik be. Ez a fajta halhatatlanság, amit én magam is meg tudok érteni. Ez az az üzenet, amely vonatkozik minden emberre, minden üzleti vállalkozásra és intézményre.” (Handy, *Éhező szellem*, 306-307.)

Handy-t tehát Krisztus megbabonázó, céltudatos tekintete az újrakezdés magabiztosságával és a másokért végzett erőfeszítések jövőbeli ígéretével hatja át. S így a festmény bizonyosságot ad: csakis akkor lehetünk teljes mértékben önmagunk, amikor egy rajtunk messze túlmutató ügyet szolgálunk.

Ez a művészeti és spirituális ihletésű szöveghely a transzcendens forrásból merített energiák önkiteljesítő, de ezen keresztül is még inkább a közösséget szolgáló lehetőségeit szemlélteti, egy esztétikai élmény közvetítésével. Szép példázat lehet ez széles körben: az egyéni életvitelben is, s még inkább a gazdasági életben. Hisz ez is azt példázza, hogy az igazán nagy üzleti teljesítményeket és sikereket általában a *társadalmi innováció* inspirálja, mely a közösségi együttélés megújításának kreatív teremtmőereje révén szinte a művészi alkotásfolyamattal azonosítható – mint erre épp Peter Drucker elsőként hívta fel a figyelmet (l. Drucker, 51-68.) Az üzleti etika, a vállalati felelősségvállalás, a munkavállalói identitás és a *social business* gyakorlatának (ez utóbbihoz l.: Haque, *The Builders' Manifesto*) előtérbe kerülésével pedig az előbb felvillantott szemléletmódok még inkább relevánssá és időszerűvé

válhatnak. Mindezek alapján tehát az üzleti és vállalati színterek *átlelkesítése* (szellemi, spirituális és társiassági megelevenítése) az egyik legégetőbb kérdés napjaink szervezeti és vezetéstudományában – oly annyira, hogy ennek szellemében James M. Kouzes és Barry Z. Posner egy külön („encouraging the heart” nevezetű) leadership gyakorlatot dolgozott ki közös könyvében (l. Kouzes – Posner).¹ S ezért választottam én is dolgozatom egyik központi – címben is kiemelt – fogalmává az *átlelkesítést*.

Célkitűzésem tehát a fentebbiek alapján az, hogy az üzlet és a humán műveltség kettőssége, *dialektikus* viszonya helyett a menedzsment egy olyan modelljét vázoljam fel, melyet az az *integrált* szemléletmód határoz meg, hogy a gazdasági és szervezeti életnek eleve inherens és meghatározó részei a szellemi/humántudományi távlatok, s nem csupán külső, alkalmi inspirátorai vagy *dekorációi*. A művészeti és irodalmi alkotások szereplehetősége így az üzleti-vállalati életben nem is annyira az, hogy hiányzó szemléletmódokat *importáljanak* oda. Hanem az, hogy a menedzsmentben és szervezetekben – szunnyadó vagy eleven módon – már jelen lévő szellemi-spirituális értéktartalmakat fölserkentessék (többek közt erre is utal az *átlelkesítés* fogalma). Ezért tehát ha a most kijelölt témával kapcsolatban mindenképp érdekes és tanulságos távlat volna is az irodalomtudomány önpozicionálásának (diszciplináris *túlélésének*) új lehetőségeit keresni, dolgozatom mégsem erre fog koncentrálni. Helyette egy olyan többrejtű kultúrakutatói érdeklődést érvényesít, mely szervezetkutatási, kultúrgazdaságtani, s nem utolsó sorban irodalmi-retorikai szempontokat egyesítve a menedzsment és a bölcsészettudományi készségek (azaz az értelemgondozás, egyfajta *jelentésmenedzsment*) szükségszerű összetartozását próbálja felmutatni.

Mindehhez kreatív és inspiratív gondolkodási modellel szolgálhat egy formabontó látásmódú – s bizonyos értelemben szakmai celebritássá is vált – jelenkori közgazdász, Tomáš Sedláček *A jó és a rossz közgazdaságtana: A Gilgames-eposztól a Wall Streetig* című könyve. E szerint ugyanis miközben az ökonómia mára döntően egy jellegzetesen matematikai modellezettségű, értéksemleges, technokrata és leginkább a költségallokációkra koncentráló tudományként él a szakmai és általános köztudatban; valójában egy ennél sokkal összetettebb és hosszú előtörténettel rendelkező terület. Sedláček arra mutat rá, hogy „az a történet, amelyet ősidők óta gazdasági mechanizmusokon keresztül mesélnek nekünk, a mai napig lényegében a »jó életről« szól, és az ókori görög és héber hagyományokból ered” (Sedláček, 20.). Ebből következően „a matematika, a modellek, az egyenletek és a statisztika mind csak a közgazdaság jéghegyének csúcsa” (Sedláček, 20.). A helyzet tehát úgy írható le legtalálóbban,

¹ E szakirodalmi ajánlatot Dobos Istvánnak köszönöm.

hogy „a valóságban a pszichológia, a filozófia és az etika *állnak* a közgazdaságtan középpontjában” (Sedláček, 279.). Mindez pedig ahhoz a belátáshoz vezet, hogy a gazdasági kérdésekkel és dilemmákkal kapcsolatban „legalább annyit megtudhatnánk saját filozófusainktól és költőinktől, mítoszainkból és vallásainkból, mint amennyit a gazdasági viselkedésre felállított, egzakt és merev matematikai modellekből” (Sedláček, 24.). Hisz „sokkal több vallás, mítosz és archetípus van a közgazdaságtanban, mint matematika” (Sedláček, 24.). Nem véletlen, hogy „Adam Smith és vele együtt a klasszikus közgazdászok többsége az etika és a közgazdaságtan kérdését szorosan együtt kezelik. Sokan közülük erkölcsfilozófusok (Mill, Bentham, Hume) vagy papok voltak (Malthus). Bizonyos mértékig azt is mondhatnánk, hogy Adam Smith e tekintetben nem a közgazdaságtan megalapítója volt, hanem az az ember, akivel az etika és a közgazdaságtan vitája elérte a tetőpontját. A közgazdaságtan területének későbbi kutatóival ez az etika iránti érdeklődés elsikkadt.” (Sedláček, 338.) Ezért javasolja a cseh közgazdász azt, hogy tudományterületének – a válság utáni gazdasági és társadalmi helyzetben kiváltképp – sürgősen újra fel kell fedeznie saját inherens szellemi-kulturális értékeleit. S ennek jegyében maga Sedláček könyve is a gazdaságtan transzcendens, mitológiai és irodalmi aspektusainak feltárására vállalkozik.

A fentebbiek azért lehetnek inspiratívak dolgozatom számára, mert a középpontjába emelt két menedzsmentirodalmi szerző életműveire is az integratív, azaz az üzleti és humán távlatokat összeforrasztó gondolkodásmód jellemző. Mint már fentebb is érzékeltettem egy-egy felvillantás erejéig, a dolgozat későbbi fejezeteiben pedig részletezve kifejtem majd: Drucker például a vízióteljes művészeti alkotáshoz hasonlóként írja le az üzleti élet dinamizmusait, vagy épp a pénzügyi hasznosság materialitása mögött meghúzódó morális és *társadalmi innovációs* távlatokat tár fel; és Handy is legtöbbször az üzleti tevékenységekben rejtőző kulturális/spirituális értékelemeket keresi, vagy a gazdasági életet a közösségi együttélés megújításának kreatív teremtőerejére alapozottnak látja. De ezt az integratív látásmódot erősíti még az, hogy a szervezeti kultúra és a kulturális gazdaságtan – dolgozatomban hiatkozott – további szakirodalmaiban is alapvető belátássá vált az, hogy a vállalati-üzleti életnek inherens részét képezik a szellemi távlatok is.

Mindez pedig korántsem valami friss keletű fejlemény az üzleti és vállalati életről szóló diskurzusban, hisz már 1990-ben azt írhatta Deleuze, hogy „[e]z már a magasabb rendű termelés kapitalizmusa. Nem foglalkozik többé a nyersanyag-felvásárlással és a késztermék eladásával, a készterméket vásárolja fel vagy szereli össze alkatrészekből. Szolgáltatásokat árul, és részvényt vásárol. [...] Azt mondják, a korporációnak lelke van: ennél félelmetesebb

hírt el sem lehet képzelni.” (Deleuze)² Azért (is) válhatott e jelenség rémisztővé, mert a 20. század utolsó negyedére tudatosult, hogy a jelölési folyamatok és az értelemképződés nyelvi-szemiotikai történésjellege, előre meg nem határozottsága a gazdaságban és a munkahelyen is ugyanúgy érvényesül. Paul du Gay *Organizing Identity: Making up People at Work* című tanulmánya szerint miután a gazdaságtani/menedzseri gondolkodás és az üzleti gyakorlat sokáig alacsony státuszúként kezelte a kulturális aspektusokat, az 1980-90-es években egyre nagyobb érdeklődés mutatkozott a szellemi értéktartalmak iránt, s ennek következtében az értelemkonstrukció kérdései kerültek az üzleti élet és szervezetkutatások középpontjába. A későkapitalizmusban ugyanis a cégek és üzleti tevékenységek elsődleges feladata az lett, hogy értelmet és hitet adjanak a munkában dolgozók számára, mivel ennek révén tudják eredményesen felvenni a versenyt a változékony, mind jobban globalizálódó piacokon. (Vö. du Gay, 286-287.) A vállalatokon belül és az egyéni munkavállalói életvitelben is mind nagyobb figyelem irányult tehát a szemiotikai-diszkurzív sajátosságokra: az vált kitüntetett kérdéssé, hogy miképpen teremthető értelem a munkavégzésben. (Vö. du Gay – Pryke, 1.; Salaman, 237-240.) Nem véletlen, hogy e kérdésirányok épp az 1980-90-es években fogalmazódtak meg a szervezetkutatások és a kultúrgazdaságtan terén, különösképp, ha figyelembe vesszük, hogy a ’60-70-es évek során termelődtek ki az előbbieket megalapozó fontos szemiotikai-diskurzusanalitikai eredmények. Mindezzel azért is volt érdemes számot vetni, mert miután a dolgozatom középpontjába emelt szerzők életművei *kulturális-filológiai* szempontból határozták meg a vizsgálatok (angolszász) kontextusát, az utóbbi sorok témám *időindexeit* jelölték ki (a 20. század utolsó egy-két évtizedeiben és a 21. század első éveiben). E korszak-behatárolással kapcsolatban felvetődhet az a megállapítás, hogy az ekkor, azaz a 2008-as pénzügyi-gazdasági válságot megelőzően keletkezett szervezetkutatási és menedzsmenttudományos belátások – és az ezek által kiemelt kulturális és szellemi távlatok – már kevésbé legitimálhatók napjainkban a válság okozta gazdasági zsugorodás és megszorítások miatt. A helyzet azonban sokkal inkább úgy értelmezhető, hogy épp a krízis hatására nőtt meg az olyan kulturális tényezők jelentősége, mint például az értékelvű látásmód, a *stakeholder* (azaz nem-tulajdonosi) szempontok, a morális-szolidaritási kötelezettségek, a társadalmi egyenlőtlenségek, az önkontroll kérdése és a transzcendens-filozófiai tartalmak, melyekre a dolgozatomban elemzett menedzsmentirodalmi munkák fókuszálnak.

S míg – az előbbieket alapján – mára globálisan egyre inkább közhelyszámba megy az üzleti-vállalati élet területén a szellemi-kulturális meghatározottság megkerülhetetlensége, az

² Ezért a szakirodalmi utalásért Kukla Krisztiánnak tartozom köszönettel.

inherens humán értékelemek fontossága, valamint a bölcsészettudományi készségek szereplehetősége; Magyarországon mindezek a távlatok talán még nem oly átfogóan és elmélyülten érvényesülnek. A szervezeti kultúráról való gondolkodás és gondoskodás a hazai gazdasági életben és a tudományos gondolkodásban sem mindig/mindenhol éri el a megfelelő reflektáltsági szintet. Emellett persze azért a kutatások és a vállalatstruktúra terén is megjelennek jó gyakorlatok (akár külföldi minták alapján, akár *saját fejlesztés* révén). Továbbá különösen fontos szemléletformáló hatást fejtett ki az, ahogy az ezredforduló után a *HVG könyvek* című sorozat (s néhány más hasonló könyvkiadói kezdeményezés) legitimálta, kibővítette és népszerűsítette az üzleti és menedzsmentirodalmat Magyarországon. E fejlemények mind a témafelvetésem időszerűségét fokozzák.

0.2. Hipotézis: a menedzsment irodalmi aspektusai

Az üzleti kultúra és humán műveltség integráltságát – más kisebb példák mellett – döntően Peter Drucker és Charles Handy munkáinak elemzésével szemléltetem; azt bizonyítván, hogy miközben e szerzők a menedzsment kérdéseivel (üzleti kultúra, vállalkozói szellem, cégvezetés és szervezeti élet) foglalkoznak, izgalmas irodalmi vonásokat villantanak fel. Így feladatom az (ön)menedzsmentkönyvek szociokulturális pozícionáltságának és irodalmi távlatainak feltérképezése. Ennek előkészítéseként vázolom fel az értekezés első felében a legfontosabb érintkező kontextusokat. Azaz a későkapitalista/fogyasztói társadalomról szóló diskurzusokat és a szervezeti kultúrával foglalkozó kutatások néhány meghatározóbb belátását (1. fejezet). Valamint a kulturális gazdaságtan alapvetéseit, és bizonyos kulturális iparágak – köztük legfőképpen a könyvkereskedelem – 21. századi átalakulását (2. fejezet). A dolgozat második felében megvizsgálom az (ön)menedzsmentirodalom történeti hagyományait és műfajtan sajátosságait, illetve az irodalom szereplehetőségeit az üzleti életben (3. fejezet). Ez után foglalkozom a menedzsment gyakorlatának művészeti és irodalmi távlatáival Peter F. Drucker életműve alapján (4. fejezet). Végül az előbbi szempontokat Charles Handy munkáinak elemzésében érvényesítem (5. fejezet).

Hipotézisem szerint ugyanis az előbbi gondolatmenet kibontása a következő többszintű összefüggésrendszert támaszthatja alá. A későkapitalista társadalom központi problémái leginkább két érzékeny területen jelentkeznek: a fogyasztói/munkavállalói identitásokban (az egyéni lelki élet önálló, rendszeres gondozásában); illetve az együttélést szervező (s nem mellékesen a megélhetést biztosító) szervezetek/munkahelyek világában. Ezzel párhuzamosan figyelhető meg a „culturing” jelensége, azaz egyfelől a kulturális szempontok egyre aktívabb

és legitimebb térnyerése az üzleti-gazdasági életben, másfelől a kulturális területek és intézmények fokozatos professzionalizálódása-piacosodása. Közel sem véletlen ez a párhuzamosság. Hisz a fogyasztói társadalom problémáinak, zavarainak és hiányosságainak kezelésében épp az etikus gazdaság elve, a szervezeti kultúra tudatos gondozása, valamint a kreatív-kulturális iparágak/szolgáltatások játszhatnak kiemelkedő szerepet. A mindezekért felelős „kulturális közvetítők” pozíciói azonban korántsem előre biztosítottak és rendezettek. Az információ- és kultúrabrokerek folyamatos szerep- és helykeresésre kényszerítettek, s ennek lehet egyik kiemelt példája és területe a könyvpiar és a könyv médiuma. Ez az ágazat ugyanis történetileg és a jelenkorban is a transzferszerep, a szellemi és üzleti célok közti (sokszor konfliktusokkal, ellentmondásokkal terhelt) együttműködés, illetve a gazdasági ökoszisztéma (a partneri viszonyrendszer) kiépítésének tanulságos példája. Mindezt árnyalja még az az ambivalens helyzet, hogy miközben a 21. század elején a könyvkereskedelem – a többi kulturális iparághoz hasonlóan és esetenként ezek mintájára – a digitalizálódás okozta technológiai-gazdasági-intézményi kihívásokkal kénytelen megküzdeni (sokszor az életben maradásért), maga a könyv még mindig élet- és piacképes, kurrens kulturális produktumnak bizonyul, az audiovizuális és online médiaplatformok mellett is. Hisz a könyvformátum a maga *diszkrétségével* – azaz a fizikai zártságból következő gondolati fókuszáltsággal és *kiérleléssel* – olyan szellemi eredményeket (azaz szintén *diszkrétségnek* mondható intellektuális-spirituális *tapintatosságot*, *rezerváltságot*) tud biztosítani, melyeket más formátumok kevésbé a jelenkori folyamatos tartalomáramlásban. A könyv, illetve az irodalom ezen alapuló médiuma tehát a környezetről való leválás és újracsatlakozás sajátos, dialektikus dinamikájával szolgál. Mások mellett ennek egyik izgalmas példája lehet napjaink kulturális rendszerében az (ön)menedzsmentkönyvek műfaja is, amely feltételezésem szerint bizonyos szempontokból a modern értelemben vett irodalmi teljesítményként kezelhető. Egyrészt a szellem, a lelki ökonómia gondozásában betöltött szerepének köszönhetően. Másrészt bizonyos irodalmi vonásai miatt, melyek közül elemzéseimben a következőkre igyekszem példát mutatni: az interdiskurzivitás (az irodalmi és nem-irodalmi diskurzusok váltakozása), az eltérő pragmatikai pozíciók és tudatformák közti transzferek, a parodisztikusság-szatirikusság, az élettelen betű és a megelevenedett vízió dinamikája, vagy a metaforicitás-tropikusság szerepe.

Az (ön)menedzsmentkönyvek irodalmi jellegének felmutatása megerősítheti, s egyben kiegészítheti azt a nem túl közkeletű – de egyébiránt a menedzsmenttudomány bizonyos helyein kinyilatkoztatott és gyakorlati példákkal is alátámasztott – elképzelést, mely szerint az üzleti-vállalati életnek már eleve része a szellemi-irodalmi terrén is. S így a művészeti és

szépirodalmi alkotások trenírozási, fejlesztési vagy terapeutikus jelleggel ápolhatják a vállalkozói, menedzseri és szervezeti gondolkodáson a *világformálás*, kreativitás, az imagináció és a különböző pozíciók/szemléletmódok közti váltások készségeit. A menedzsment irodalmi/szellemi távlataira pedig újabb példával szolgálhat annak aprólékos feltárása, hogy az elismert, nagy hatású menedzsmentszerzők munkáiban miként kapnak szerepet általánosabban az esztétikai-irodalmi távlatok és a konkrét poétikai-retorikai fogások. S emellett azt is bizonyíthatja, hogy az üzleti gondolkodás (szó)művészeti vonások általi felfrissítésében, megújításában nem csupán szépirodalmi alkotások, de irodalmi mélységű menedzsmentkönyvek is szerepet kaphatnak.

A menedzsment irodalmi távlatait emlegetve itt, a bevezetésben szükséges körülhatárolnom, hogy miben látom az általam kiemelt két szerző életműveinek *irodalmias*, szellemi teljesítményét. Mindenekelőtt azt érdemes leszögezni, hogy Peter Drucker és Charles Handy munkássága – természetesen – nem tartozik a szépirodalom körébe. E helyett érdemes írásmódjukat, szövegszervezési gyakorlatukat inkább olyan nyelvi és gondolati *erőfeszítésként*, olyan szellemi *energiaként* meghatározni, mely arról tanúskodik, hogy e két menedzsmentirodalmi szerző sokoldalúan és dinamikusan gondolkodik a világ és a létezés égető kérdéseiről, mindennek artikulálásához pedig a legkülönbözőbb nyelvi regisztereket (üzlet, morál, transzcendencia, művészetek) képesek kreatívan egymásba szőni. Ez azt jelenti, hogy noha munkáikban több helyen inkább az irodalmi reflektáltság és összetettség (a narratológiai vagy tropológiai kidolgozottság) hiánya vagy alacsony foka jellemző; emellett számos olyan textuális *felvillanás* figyelhető meg, ahol épp az előbb hiányolt nyelvi sajátosságok és műveletek tűnnek föl. Céljuk e szöveghelyeknek az lehet, hogy az olvasók megragadásában és *bevonásában* egyfajta „bekapcsolódási pontként” (vagy közkeletűbben „mézes madzagként”) szolgáljanak, majd pedig szellemi-spirituális munkát végezzenek el a befogadókon. Azaz az üzlet, a menedzsment vagy a mindennapi életvezetés berögzült gondolkodási és nyelvi sémáiból kilépve próbáljanak új távlatokat, *víziókat* nyújtani számukra. Eképpen válhatnak Drucker és Handy menedzsmentirodalmi munkái a lelki és intellektuális inspirálódás forrásaivá, azaz a nemesebb értelemben vehető – a „változtasd meg önmagad” imperatívuszának megfelelő – *self-help* megvalósítóivá. A két szerző munkásságának előbbiekben összefoglalt sajátosságai tehát némileg irodalmi teljesítménynek tarthatók (bizonyos poétikai és tropológiai műveletek felmutatásával), de még inkább olyasféle szellemi *energiáramlásként* írhatók le, melynek értelmezéséhez Kenneth Burke – nevezzük most így – *társadalmi kommunikációelméletét* hívom segítségül.

Azért épp ezt, s azért illetem e fentebbi elnevezéssel, mert a burkeiánus nyelv- és világszemléletben a nyelv és irodalom *eszmék és formák rendszereként* – adott szituációkban megmutatkozó perspektívák és világlátások közti eligazodást szolgálva – a *társadalmi identitást* (az azonosulás és elkülönülés stratégiáit) határozza meg, mindezzel pedig a társadalmi cselekvés adott helyzetben megfelelő formáira ad ajánlásokat. (L. Clapp) Ugyanakkor nem szabad arról sem elfeledkezni, hogy Burke – miként Paul de Man megjegyezte *Szemiológia és retorika* című tanulmányában – az illokúció és perlokúció közti közvetlen kapcsolódást tagadta: „közismert ragaszkodása a grammatika és retorika megkülönböztetéséhez” (de Man, 20.). (Nem véletlen, hogy külön-külön írt könyvet *A Grammar of Motives* és *A Rhetoric of Motives* címmel.) Így tehát Burke szemléletmódja alapján az eszmék és nyelvi formák társadalmi cselekvésekhez kapcsolódását nem egyszerű és direkt átvitelként lehet elképzelni, hanem egy olyan *átfordítási* aktusként (vö. Clapp)³, melyet a Burke-i gondolkodásból de Man által központi fontosságúként kiemelt *elhajlás* képzetével lehet legjobban szemléltetni (l. de Man, 20.)⁴. Hisz talán épp az elhajlás hatásmechanizmusairól tanúskodik az a – nevezzük így – *köztes kommunikációs tér* is, amit az *A Rhetoric of Motives* kötet bevezetése jelöl ki vizsgálati terepeként. Ez pedig nem más, mint maga a *retorika*, egy olyan megszólalásmódként körülhatárolva, amely nem teljesen szándékolt vagy közvetlen célzatú, s mégsem teljesen öntudatlan vagy céltalan megnyilatkozás (Burke, xiii.⁵). E közbenső mivolta miatt egyszerre *hajlik el* a puszta illokúciótól és a perlokúció direkt hatásszándékaitól is. Mindemellett e köztes forma nem csupán a nyelvi-textuális megnyilatkozások terén, hanem a társadalmi együttélés (az egyén és a közösség közti viszony) viselkedési-cselekvési rendjében is megjelenhet – miként erre a jelenség leírásához közvetlenül hozzákapcsolt magyarázó példa is rávilágít:

„For instance, a man who identifies his private ambitions with the good of the community may be partly justified, partly unjustified. He may be using a mere pretext to gain individual advantage at the public expense;

³ „A social identity is an interpretive form that is available for rhetorical use, a set of terministic resources that interpret and explain the motives of a potential situation and recommend forms of action in acting-together. The form can be translated from ‘literature’ to life as the appropriate situation arises.” „For symbol-using animals in the ‘Scramble’ of the ‘Human Barnyard’ (Burke ROM 1950/1969, p. 23), the forms of language are part of our interpretive equipment. We translate between situations or generalize among them using form. Form helps us to recognize what kind of a situation we find ourselves in. In this way literary forms are applied in social action (Burke CS 1931/1968; Burke PLF 1941/1973).”

⁴ „Kenneth Burke említi az *elhajlás* {deflection} jelenségét (amit strukturálisan a freudi eltoláshoz hasonlít), és úgy határozza meg, mint »mindenfajta apró eltérést vagy akár szándékolatlan tévesztést«, mint a nyelv retorikai alapját, az ő felfogásában tehát az elhajlás a jel és a jelentés grammatikai szerkezetekben működő ellentmondásmentes kapcsolatának dialektikus felforgatása”.

⁵ „There is an intermediate area of expression that is not wholly deliberate, yet not wholly unconscious. It lies midway between aimless utterance and speech directly purposive.”

yet he may be quite sincere, or even may willingly make sacrifice in behalf of such identification. Here is a rhetorical area not analyzable either as sheer design or as sheer simplicity.” (Burke, xiii-xiv.)

E szöveghely egyúttal arra is figyelmeztet, hogy miután az *A Rhetoric of Motives* a költői szövegek képi-tropológiai síkja mögötti (gondolatépítkezési) területek feltárását vállalja⁶, s ezzel tulajdonképp a retorikai elemek újra-felfedezésére törekszik olyan területeken is, melyeken ezek jelenléte elfedődött vagy elfelejtődött a retorikai stúdiumok hanyatlásával (és az esztétikai, antropológiai, pszichoanalitikai, szociológiai diszciplinák térnyerésével)⁷; az így újralesztett retorikai elemzés általánossá bővítve szövegek és irodalmi alkotások mellett társadalmi kapcsolatokat és cselekvéseket is vizsgálhat⁸. Burke ezért is helyezi saját retorikafogalmán belül a *meggyőzés* helyett inkább az *identifikáció/azonosulás* dinamikájának képzetét a középpontba.

Ezt szemlélteti az *A Rhetoric of Motives* felvezető elemzése is, mely azt igyekszik bizonyítani, hogy Milton *Samson Agonistes* (*A küzdő Sámson*) című költői alkotása – s általában az irodalmi alkotások többsége – a legkülönbébb identifikációs lehetőségeket kínál fel, hisz – jelen esetben – Sámson allegorikus figurájának is eltérő (biografikus, politikai, morális, profétikus) értelmezései lehetnek (vö. Burke, 3-6.). A példa tulajdonképp így az azonosulás és elkülönböződés folyamatos versengésének vagy – a Burke-könyv egyik központi metaforájával – *háborúskodásának/agresszivitásának* dinamikáját szemlélteti. Mindez pedig azért válik oly kitüntetett momentummá, mert – mint Burke retorikai szemléletmódjának egyik értelmezője fogalmazott – ezen keresztül tárulhat fel, hogy miféle olyan komoly *tét/érintettség* („stake”), azaz olyan retorikai dimenzió rejtőzhet az irodalomban, melyről azt szokás gondolni, hogy általában inkább csak a politikai, jogi vagy ceremóniális diskurzusokban tűnik fel. (L. Wolin, 174.⁹) Burke tehát arra irányítja rá a figyelmet, hogy e példában – s ezen keresztül sok más irodalmi alkotásban – nem kizárólag/elsősorban a poétikai-verstani szaktudás virtuóizációja, hanem egyfajta retorikai

⁶ „There, selecting texts that are usually treated as pure poetry, we try to show why rhetorical and dialectical considerations are also called for. Since these texts involve an imagery of killing (as a typical text for today should) we note how, behind the surface, lies a quite different realm that has little to do with such motives. An imagery of killing is but one of many terminologies by which writers can represent the process of change.” (Burke, xiii.)

⁷ „[...] we seek to mark off the areas of rhetoric, by showing how a rhetorical motive is often present where it is not usually recognized, or thought to belong. In part, we would but rediscover rhetorical elements that had become obscured when rhetoric as a term fell into disuse, and other specialized disciplines such as esthetics, anthropology, psychoanalysis, and sociology came to the fore” (Burke, xiii.).

⁸ „We have tried to show how rhetorical analysis throws light on literary texts and human relations generally.” (Burke, xiv-xv.)

⁹ „He opens the *Rhetoric* with the poetry of murder and suicide because these themes clearly suggest that there is much at stake in poetry—and therefore, by implication, that literature on the whole has rhetorical dimensions usually assumed to occur solely in the realm of political, judicial, and ceremonial speech making.”

„boszorkányság” vagy „varázslat” érvényesül, mely – jelen esetben – egy politikai konfliktust és egy morális prófécia fordít teológiai nyelvre. Ezáltal pedig – s talán ez még fontosabb – egyfajta „alkalmazott irodalmiságot” („literature for use”) érvényesít, noha ezt az alkalmazottságot a *gyakorlati/technologizált gondolkodás* éppenséggel a praktikus hasznosság ellentétéként értelmezné, a benne megnyilatkozó „ritualitás és mágikusság” miatt (vö. Burke, 5.¹⁰). Ezért is írhatja Ross Wolin az *A Rhetoric of Motives* e szöveghelyéről, hogy ez ugyan *alkalmazott* irodalomra utal, de közel sem oly értelemben, mint ami az egyszerű pszichológiai öngyógyítással vagy direkt politikai allegorézissel volna azonosítható (vö. Wolin, 174.¹¹).

A burkeiánus retorikafogalom előbbieik szerint értett „mágikussága” (azaz az irodalmi-poétikai *önelvűség* és a közvetlen *alkalmazottság* közti köztesség), valamint az ezt megalapozó identifikációs/különbözési dinamizmusok – amik a társadalmi viszonyrendszerek intézményeit¹² és így például a piaci-vállalkozási kapcsolatokat¹³ is (kooperáció és kizsákmányolás formájában) mélyen áthatják – lesznek azok az elemek, melyekre dolgozatom *irodalom* vagy *irodalmi* fogalma épül. Jóllehet, a retorizált irodalomszemlélet kontextusául szolgálhattak volna például olyan szerzők művei és belátásai is, mint Wayne C. Booth vagy Paul de Man; meggyőződésem szerint Kenneth Burke látásmódja lehet érvényes jelen dolgozat számára. Hisz az ő retorikafogalma egyesíteni tudja – de nem direkt, folytatólagos módon kapcsolja össze (!) – a társadalmi cselekvések/kapcsolatok (előbbieken hivatkozott) identifikációs dinamikusságát, valamint az eszmei és textuális teljesítményekben megnyilatkozó imaginációt. Burke-nél tehát a retorika imaginációval telített. Noha visszautal a poézishez (s ezzel a csodálatoshoz) kötött *imaginatio* és a retorikához (ezzel pedig a

¹⁰ „The poem’s righteous ferocity is no mere evidence of a virtuoso’s craftsmanship; it is not sheer poetic exercise [...]. Rather, it is almost a kind of witchcraft, a wonder-working spell by a cantankerous old fighter-priest who would slay the enemy in effigy, and whose very translation of political controversy to high theologic terms helps, by such magnification, to sanction the ill-tempered obstinacy of his resistance. In saying, with fervor, that a blind Biblical hero *did* conquer, the poet is »substantially« saying that he is in his blindness *will* conquer. This is moralistic prophecy, and is thus also a kind of »literature for use,« use at one remove, though of a sort that the technologically-minded would consider the very opposite of use, since it is wholly in the order of ritual and magic.”

¹¹ „Yet to Burke, »use« is far more than just psychological palliation and political symbology.”

¹² „We need never deny the presence of strife, enmity, faction as a characteristic motive of rhetorical expression. We need not close our eyes to their almost tyrannous ubiquity in human relations; we can be on the alert always to see how such temptations to strife are implicit in the institutions that condition human relationships; yet we can at the same time always look beyond this order, to the principle of identification in general, a terministic choice justified by the fact that the identifications in the order of love are also characteristic of rhetorical expression.” (Burke, 20.)

¹³ „But put identification and division ambiguously together, so that you cannot know for certain just where one ends and the other begins, and you have the characteristic invitation to rhetoric. Here is a major reason why rhetoric, according to Aristotle, »proves opposites.« When two men collaborate in an enterprise to which they contribute different kinds of services and from which they derive different amounts and kinds of profit, who is to say, once and for all, just where »cooperation« ends and one partner’s »exploitation« of the other begins?” (Burke, 25.)

hihetőséghez) kapcsolt *phantasia* egész az antikvitástól Coleridge-ig végigvonuló megkülönböztetésére; ezzel együtt is azt igyekszik hangsúlyozni, hogy a retorikai dinamizmusoknak legalább olyan fontos részét képezik az imaginációs aktusok, mint az észérvek. (Vö. Burke, 78-84., valamint Clair) S ez – a fentebb kifejtettek alapján – nem csupán a textuális jelenségekre, hanem a társadalmi kapcsolatokra is érvényes. Így Burke részben közel kerül ahhoz – az angol romantika és romantikakutatás számára is fontos (ehhez l.: Abrams, 48-69.; Culler, 182-183.) – dilemmához, hogy a képzelet miként tölthet be közvetítő funkciót az elme belső munkája és ennek külső környezete közt. Az imagináció e retorikai-társadalmi szerepkérdése pedig már átvezet a menedzsment területére, hisz ott is legalább oly kitüntetett szempont az, hogy a menedzseri-vállalkozói *vízió* milyen módon van/lehet hatással a munkahelyi-üzleti élet gyakorlatára.

A fentebb taglalt összefüggések kibontása egyszersmind nagy teherterítelt helyez az értekezésre. Hisz munkámmal olyan diskurzus- és diszciplinaközi területre lépek (a szervezeti élet, menedzsmentgondolkodás, illetve a kultúra- és irodalomtudományok érintkezési pontjait kutatva), amely elemzéséhez jelenleg nem áll rendelkezésre önálló, letisztult s kanonizált értekező nyelv. Ezért folyamatosan a *nyelvkereséssel* is kísérleteznem kell, s ennek következményeként egyfajta *regiszterkeveredés* jellemzi dolgozatomat. A gondolatmenet kialakításakor egyaránt felhasználok egyrészt társadalomtörténeti, kultúra- és irodalomtudományos munkákat, másrészt a szervezetkutatási és vezetéstudományi szakirodalom szövegeit, s harmadrészt az üzleti irodalom köteteit és különféle sajtóanyagokat. A könnyebb áttekinthetőség kedvéért a dolgozat végén szereplő bibliográfiában a tudományos szakmunkákat, illetve a sajtóanyagokat és népszerűsítő írásokat külön-külön csoportosítva szerepeltetem.

1. Szervezet és lélek: A vállalati szervezetek és mentalitásformáló szerepük a későkapitalizmusban (társadalomelméleti háttér)

Kezdeként olyan társadalom-, gazdaság- és mentalitástörténeti kontextusok föltárására vállalkozom, melyek a menedzsmentirodalom kialakulásának körülményeit és funkcióit világíthatják meg. Célom annak feltárása, hogy mik azok a problémák és kihívások, melyekkel a szervezeti-munkahelyi struktúrák és a vállalati-üzleti kultúra szembesített a 20. század során, és amelyeket – részben – a menedzsmentirodalom műfaja hivatott orvosolni.

Érdemes rögtön a jelen fejezetcímbe (s a továbbiakban is rendszeresen) használt későkapitalizmus jelentéskörét körüljárni. A terminust széles körben népszerűsítő Fredric Jameson vonatkozó munkája szerint e kifejezés tulajdonképp arra a gazdasági-társadalmi-kulturális berendezkedésre utal, amelyet általában posztindusztriális, fogyasztói, információs vagy médiatársadalomként ismerünk. Ez utóbbi elnevezések azonban azt sugallhatják, hogy „a kérdéses új társadalmi alakzat már nem engedelmeskedik a klasszikus kapitalizmus törvényeinek, nevezetesen nem tapasztalható benne az ipari termelés elsődlegessége és a mindenütt jelen való osztályharc” (Jameson, 25.). Ezért maga a későkapitalizmus fogalom megszületésekor azt volt hivatott hangsúlyozni, hogy a 20. század második felének társadalmi szisztémája nem hogy a kapitalizmus sajátosságaitól távolodna, hanem éppenséggel ennek legtisztább megvalósulása. A terminus tagadhatatlanul marxista eredetű/terheltségű: a frankfurti iskola vezette be, visszatérően feltűnt Adorno és Horkheimer műveiben, s náluk még döntően a túlbürokratizáltság és államkapitalizmus (azaz a nagyvállalatok és a kormányzat szoros összefonódásának represszív hatása) jellemezte. De fejlődése során más karakterjegyek váltak benne meghatározóvá: a transznacionalitás, az új vállalatszerveződési formák, a munkamegosztás rendszerének átalakulása, illetve a dszentrifikáció. E sajátosságok pedig a gazdasági és technológiai előfeltételek mellett a kulturális és mentális aspektusok szerepére is fényt vetnek: a „kései kapitalizmus gazdasági előkészítése az 1950-es években kezdődött, miután megszűnt a fogyasztói javak és alkatrészek háború utáni hiánya, és kísérletezni lehetett az új termékekkel és új technológiákkal (nem utolsó sorban a média technológiájával). Ugyanakkor az új kor pszichés habitusa teljes szakítást követel, amelyet generációs törés is megerősít, és ez igazából az 1960-as évek korszaka érte el” (Jameson, 20.). Azaz az új társadalmi berendezkedés kialakulásának legalább annyira előfeltétele volt a szociálpszichológiai átrendeződés, mint a politikai és gazdasági változások. Így azt láthatjuk,

hogyan a későkapitalizmus értelmezésében egyre inkább két momentumra helyeződik hangsúly: a szervezetformák szerepére és a pszichés-mentális habitusra.

Ezért jelen fejezetben az a célom, hogy megmutassam, a fogyasztói társadalomnak a legtöbb kihívással főképp két területen kell megküzdenie: az egyéni lelki élet (azaz a fogyasztói/munkavállalói identitások) gondozásában, illetve az együttélést szervező (s nem mellékesen a megélhetést biztosító) szervezetek/munkahelyek világában.

1.1. A szervezeti társadalom

1.1.1. A személyiség problémái

Egy, a fejlett világ ipariból információs társadalommá alakulását részletezetten bemutató munka azt állapítja meg, hogy már rögtön a II. világháború után, az 1950-es évektől megsokszorozódott azoknak az elméleteknek a száma, melyek az akkoriban kialakult új társadalmi berendezkedést próbálták leírni szinkrón/kortárs jelleggel (vö. Beniger, 25-28.). Ezek sorában szinte az elsőnek mondható David Riesman *A magányos tömeg* című munkája, amely kiindulópontként szolgálhat most számomra is. Különösképp azért, mert elévülhetetlen érdeme volt az, hogy megalkotta a társadalmi intézményes kontrollok és a belső lelki világ viszonyának sokrétű problémáját elemző társadalomlélektani nyelvezetet. Egyszersmind pedig a társadalmi gondolkodás ama nagysúlyú – Tocqueville által megteremtett – hagyományához is kapcsolódott, mely a privát szféra „túlterheltségére” figyelmeztetett a tömegdemokráciákban. (Vö. Sennett, 41-42.) Riesman a 19. században létrejött ipari társadalom 20. századi átalakulásait az Egyesült Államok kultúrtörténetének elemzésén keresztül mutatta be. Ehhez kiinduló feltételezése az volt, hogy az ipari társadalmat leváltó új berendezkedésben

„az egyéni karakter számára bizonyos következményekkel jár az a tény, hogy a termeléssel és a felfedezésekkel kapcsolatos régebbi társadalmi funkciók megszűntek, vagy elhalványultak és helyükbe más, *nevezetesen a fogyasztás és a személyi kapcsolatok problémái léptek*. Nem tételeztük viszont fel azt, hogy az egyén teljes mértékben megfelel társadalmi szerepének, hipotézisünk inkább az volt, hogy *jelentős feszültségek támadhatnak az egyén szerepteljesítése és az őt befogadó, vagy érzése szerint a tőle elidegenedett intézmény vele szemben támasztott követelményei között*.” (Riesman, 18-19. – kiemelés: S. A.)

Itt tehát pontosan azt látható, hogy a fogyasztói társadalmon belül a privátszféra és a szervezeti rendhez való alkalmazkodás dilemmái kerülnek a középpontba. Tanulságos röviden

áttekinteni, hogy miként jutott el ide a napnyugati világ „társadalmi karakterének” fejlődéstörténete. Riesman könyve két nagyhatású változást („forradalmat”) azonosít. Az első – a 17. és 19. század közt – a családi-közösségi hagyományok által vezérelt életformától való elszakadást eredményezte, ezzel együtt a self-made polgár-vállalkozó autonóm öntudatának kialakulását tette lehetővé, s így a „belülről irányított” társadalom a modern szubjektum bensőséges lelki kultúráját hozta létre. A 20. század közepétől azonban egy újabb átalakulás vette kezdetét, ugyanis a második forradalom (azaz a fogyasztói életvitel kialakulása) következményeként megszületett a „kívülről irányított” társadalom. (Vö. Riesman, 64-67.) *A magányos tömeg* bevallottan nem elemzi részletekbe menően a belülről irányítottság kialakulásának körülményeit és folyamatát. Sokkal inkább arra a paradox összefüggésre irányítja rá figyelmet, hogy a kívülről irányítottság elve épp azoknak a „hatalmas és hatékony intézményeknek a következménye, amelyeknek az alapjait a belülről irányított ember vetette meg, amelyeket ő szervezett és tett mozgathatóvá” (Riesman, 30.). Az egyik ilyen institutionális keret maga a szabad piac: ez ugyanis „a kései kapitalizmusban már nem csupán a pénz és az áruk piaca, hanem az egyének »ön-értékesítésére« is szolgál” (Riesman, 30.). Mindennek hangsúlyozása azért fontos, mert a külső irányítás fogalmát sokszor a más személyeknek való megfelelési kényszerként vagyunk hajlamosak értelmezni, s elfeledkezünk a különféle társadalmi intézmények szerepéről.

Az eddigiek alapján az volna feltételezhető, hogy fogyasztói életformát a kívülről irányítottság miatt az egyéni autonómia (belső lelki élet) és az iparosodott társadalom szervezetei közti éles feszültség, valamint az utóbbi erős, elnyomó hatású kontrollszerpe jellemzi. Ezt a viszonyt azonban érdemes körütekintőbben szemlélni. Ugyanis míg Marx az alkalmazottakat elidegenítő, kizsigerelő ipari üzemekről írt, Max Weber pedig a bürokratikus szervezeteket „vas ketrec”-nek látta; *A magányos tömeg* vonakodik ettől a determinista megközelítéstől (Riesman, 27.). Arra figyelmeztet, hogy a fogyasztói társadalom identitásformáló hatásmechanizmusában – az önelvű szubjektivitás hagyománya felől nézve – sokszor inkább a negatív, korlátozó és destruktív vonásokat lehet felfedezni, miközben a társadalomlélektani pozitívumok szem elől téveszthetők. Ezért a „tántoríthatatlanság és szívósság hívei ne feledkezzenek meg arról, hogy a kívülről irányítottság pozitív jellemzői közül mennyi haszonnal járt a tapintatosság, az érzékenység és a tolerancia” (Riesman, 24.). A lelki élet és az érzelmi kompetenciák ápolása azért oly fontos a kívülről irányított ember számára is, mert legfőképpen szeretetre és külső elismerésre vágyik. De nem azzal, hogy lenyűgözni szeretne másokat, hanem kapcsolódni hozzájuk: „harmonikus összhangban kíván együtt élni társaival” (Riesman, 24.). Ez a készlet, valamint ebből következően az érzelmi

és társas kultúra fetiszizálódása épp a fogyasztói társadalmat átszövő szervezeti rend hatására alakul ki. Hisz e társadalmi berendezkedésben a kívülről irányított emberek számára már nem elsődlegesen az alapvető megélhetési, egészségügyi-rekreációs és kényelmi körülményfeltételek megteremtése jelenti a fő feladatot; elegendő (s esetenként még ennél is több) anyagi tartalékokkal és szabadidővel rendelkeznek. „Mégis meg kell fizetniük ezeknek a változásoknak az árát; itt is, mint mindenütt, a régi probléma megoldásai új problémákat szül, hiszen egyszeriben centralizált és bürokratizált társadalomban találják magukat, olyan világban, amelyeket a fajok, nemzetek és kultúrák – az iparosodás következtében gyorsított – kapcsolata összeszorított és felkavart.” (Riesman, 77-78.) Sommásan fogalmazva tehát: a kívülről irányított ember életvitelében a többi ember jelenti a legfőbb terhet. A korábbi társadalmi berendezkedésekben mindez nem vált problematikussá. Az archaikusabb, tradíciótól vezérelt életforma különféle rítusok révén szigorúan felügyelte a közösségi viselkedést, s ezzel széles körű engedelmességet teremtett. A modern, belülről irányított ember számára pedig, ha nem is tűnt el, de már nagymértékben individualizálódott a szabályozottság: egész ifjúkori nevelődése, szocializációja arra készítette fel, hogy életvitelében kifinomult egyensúlyt tudjon megteremteni és fenntartani a belső, önelvű motiváció és a külső körülményfeltételek közt. (Vö. Riesman, 74-76.) Mindezekkel szemben a kívülről irányított ember esetében úgy tűnik, hogy épp e harmonizációs feladat teremt nehézségeket. Ezért lehet az, hogy fogyasztói társadalomban az egyén számára már nem feltétlenül a létfenntartás és autonóm identitás kialakítása, hanem a többi ember (a folyamatos másokhoz igazodás) jelent kihívást.

Mindez azzal is összefügg, hogy a munka és szórakozás, a hivatalos és magánszféra viszonya egyre bonyolultabb kérdéssé válik a 20. század közepe utáni fogyasztói társadalomban. Túlzás lenne mindezt olyan leegyszerűsített dichotómiaként érteni, melyben a munka világa helyett (vagy ennek nyomasztó-elidegenítő mechanizmusait ellensúlyozandó) mind inkább a szabadidő szolgálna az egyéni autonómia gondozására. Kétségtelen persze, hogy az egzisztenciateremtési és munkavégzési kötelezettségek identitásformáló szerepe háttérbe szorul a fogyasztói életvitelben. „Vitathatatlan, hogy sokan nem igénylik – s itt elsősorban a családjukban lekötött nőkre gondolunk –, hogy munkájuk »értelmes« legyen, hanem teljesen elégedettek akkor, ha a munkaidő rövid, a munka megfelelő és nem kimerítő vagy nem túlságosan igényes, a közlekedés nem okoz problémát. Sok ember életének súlypontja így foglalkozásán kívül van.” (Riesman, 52.) Ezzel együtt is azonban nem elégséges az, ha az egyszeri munkavállaló épp csak teljesíti szervezeti feladatait, de egyébként

az élethez döntően fogyasztóként viszonyul. Hisz az életvitel efféle fókuszváltása komoly konzekvenciákkal járhat:

„a munka felbomlása miatt a szabad időre elviselhetetlenül nagy teher nehezednék; a szabad idő nem jelenthet menekvést a munka elől, hiszen munka nélkül üres lenne. A legtöbb ember számára ugyanis a szabad időnek csak akkor van értelme, ha munkával tölthetik ki, s így éppen azok a jellemzők, amelyeket a szabad időben kerestünk, általában csak akkor jöhetnek létre, ha mind társadalmi, mind politikai téren megvívjuk a munka és szabad idő kétfrontos harcát.” (Riesman, 53.)

A kívülről irányított ember számára ugyanis a létfenntartás/pénzkereset és a szórakozás területei közti választóvonal egyre inkább képlékennyé válik, eltűnőben van. A fogyasztói társadalom sikeres, ikonikussá váló üzletemberei és vállalkozói sok esetben a szabadidő terén meghonosodott gondolkodás- és magatartásformákat visznek át a munka világába: ennek köszönhetően a pénzügyi-üzleti élet a szórakozási és médiakultúra működési logikáját, szellemiségét veszi át. De mindezzel párhuzamosan az is megfigyelhető, hogy a szabadidős és fogyasztási szokásokat a mindennapi együttlét szervezeti (munkahelyi) keretei is alakítják. Vagyis ha már a modern munkahely napi szinten kényszerít folyamatos és intenzív érintkezésre, akkor a kívülről irányított ember érzelmi, izlésbeli és habituális igazodással/alkalmazkodással igyekszik kezelni e feszített együttlétet. Mindez pedig hatással van szórakozási kultúrájának egészére is. (Vö. Riesman, 206-212.) Így részkonklúzióként az fogalmazható meg itt, hogy a fogyasztói társadalom nem egyszerűsíthető le az autonóm egyéniséget elnyomó szervezeti kontroll képletére. E helyett komplex, folyamatos kölcsönhatásokkal dolgozó viszonyrendszerként jellemezhető. (Ennek megnyilvánulása az is, hogy a munkavégzés és a szórakozás kapcsolatában sem éles feszültség figyelhető meg, hanem a különböző szemlélet- és viselkedésmódok két szféra közti transzfere.) A társadalmi szervezetek tehát nem egyszerűen automatizálják (vagy korlátozzák) a belső lelki életet, szerepük ugyanis sokkal inkább úgy értelmezhető, hogy az egyének összekapcsolásával, egymásra kényszerítésével újratereztik, átfunkcionalizálják a privátszférát. Ekképp a belülről irányított ember önelvű bensőségessége a megszűnés helyett bizonyos értelemben kihelyeződik/kifordítódik, és ezzel az érzelmi kultúrának egy olyan új, neutralizált szférája alakul ki, melynek funkciója immáron nem az elkülönülő autonómia fenntartása lesz, hanem a folyamatos társas közvetítés és a külvilággal való harmónia megteremtése.

Ezt érzékeli és fogalmazza meg – a fogyasztói társadalom társas kultúrájáról való gondolkodásban szintén klasszikussá vált – Richard Sennett is. *A közéleti ember bukása* című könyv szerint a Riesman által leírt mozgásirányok megfordítandók, hisz a későkapitalista

társadalom úgy értelmezhető, mint ami éppenséggel a „kívül” világából halad a befelé irányítottság felé („eltekinthetve attól, hogy miközben az egyén magába zárkózik, senki sem tudja megmondani, mi van belül” – Sennett, 15.). Ennek eredményeként soha annyian nem vizsgálgatták még saját lelki világukat, mint a 20. század közepe után. Sennett szerint Riesman olvasóközönségének nagy része félreértette gondolatmenetét. „Úgy gondolták, hogy az amerikai társadalomnak azt a tendenciáját bírálja, hogy a »belülről irányított« és az egyéni igényeket szem előtt tartó protestáns kultúrát olyan kultúrával igyekszik felcserélni, amelyben az emberek a mások szükségletei és vágyai iránti nagyobb nyitottságra tartanak igényt. Valójában Riesman úgy gondolta, hogy ez a »kívülről irányítottság« minden problémássága ellenére pozitív változást jelent” (Sennett, 41.). A félreolvasók táborának egyik szemléletes képviselője lehet az a Christopher Lasch, akinek *Az önimádat társadalma* című könyve esetenként sommás és elhamarkodott megállapításokat fogalmazott meg. Amellett érvelt ugyanis – miközben a 19. század énkultusza és a fogyasztói társadalom nárcizmusa közti különbséget igyekezett érzékeltetni –, hogy a 20. század második felében már teljesen megalapozatlan/anakronisztikus privatizmusra vagy korlátlan individualizmusra panaszkodni, ugyanis a valódi magánélet kialakítására egyre kevesebb a tér és a lehetőség. A nárcisztikus társadalom tagjai elveszítették önállóságukat (azt a képességet, hogy problémáikat saját maguk kezeljék), végső soron az állami és vállalati bürokráciák kiszolgáltatottjaivá váltak. Az illuzórikus szabadság is csupán lebéklyóz, hisz tovább fokozza a bizonytalanságot. „Ma az amerikaiakat nem a korlátlan lehetőségek tudata nyomasztja, hanem az a végtelenül banális társadalmi rendszer, amit korlátozásukra kitaláltak. Mivel sikerült internalizálniuk azokat a korlátokat, melyekkel egykor a lehetőségeket kívánták civilizált határok közé szorítani, joggal érzik, hogy megsemmisítő unalom telepedett rájuk, akár a fogságban eltompult ösztönű állatokra.” (Lasch, 27.) Így aztán nem is a privát szférába való menekülés tekinthető a fogyasztói társadalom legfőbb vétkének, hanem épp ennek „elkorcsosulása”. (Vö. Lasch, 51-52.) A magánélet ugyanis nem képes megőrizni a maga diszkréttségét: átveszi az őt körülvevő társadalmi berendezkedés karakterjegyeit, ennek köszönhetően pedig már nem képes elkülönülő, védelmező bensőséget teremteni a külvilággal szemben.

„A társasági élet mai szerepe: a munka folytatása más eszközökkel. A magánélet, minthogy már nem nyújt menedéket a munka közben elszenvedett sérelmek elől, éppoly anarchikussá, hadiállapot jellegűvé és csupa stresszé vált, mint maga a piac. Egy koktélpartin a társasági élet társasági ütközteté züllik, szakértők taktikai kézikönyveket írnak a társadalmi túlélés művészetéről, benne olyan tanácsokkal, hogy a státusát féltő estélylátogató szemeljen ki stratégiaileg fontos pozíciót magának a szobában, vegye körül magát lojális kísérettel, és sose fordítson hátat a csatatérnek.” (Lasch, 111.)

Elhamarkodott lenne azonban a privátszféra, a lelki kultúra teljes kiiktatódását és ellehetetlenülését feltételezni a fogyasztói társadalomban. Ugyanis mint fentebb is látható volt, nagy igény mutatkozik a lelkiség külsővé tett gondozására. S ennek ki is fejlődött egy önálló – persze bizonyos történeti előzményekhez kapcsolódó – szokásrendje, szinte külön iparága. Maga Christopher Lasch is utal erre könyve egyik helyén: szerinte a 20. század szorongástól és ürességtől meggyötört emberének legfőbb vágya nem a lelki transzcendencia, hanem a lelki béke. Ennek elérésében pedig „[n]em papok, nem a »segíts magadon« népszerű hitszónokai, és nem a sikermodell-iparbárók válnak fő szövetségeseivé a lelki nyugalomért vívott harcban, hanem a gyógyítók; hozzájuk fordul abban a reményben, hogy elérni a megváltás modern megfelelőjét, a »lelki egészséget«.” (Lasch, 30.) E (pszichologizáló) terápia-kultúra azonban épp a vallás és a 19. századi individualizmus énfilozófiájának egyenes ági leszármazottja, s így egy hosszú múltra visszatekintő hagyomány része: a több évszázados religiózus lelkigyakorlat és a 19. században fogant self-help irodalom örököse. Hisz a 20. század második felének lelki békével foglalkozó irodalmához a 19. századi önfejlesztő és életvezetési könyveitől (pl. Horatio Alger siker-életrajzaitól) vezetett a közvetlen fejlődéstörténeti út. (L. Riesman, 222.) Az önmenedzsment ez utóbbi klasszikusai pedig – némi átalakítással ugyan, de – lényegében a Cotton Mather- és Benjamin Franklin-féle (Lasch, 100.) protestáns „conduct” hagyományát folytatták.

A lelki kultúra válsága tehát egy speciális kulturális szektort tart fenn (a self-help irodalmi iparágat) saját maga terapeutizálására. Ám mielőtt ezzel foglalkoznánk részletesebben (lásd a 3. fejezetet), szükséges ebben a fejezetben először számot vetni azzal, hogy pontosan milyen (társadalom- és gazdaságtörténeti) folyamatok következtében alakulnak ki azok problémák, melyekre megoldással szolgál ez a kulturális szektor.

1.1.2. A szervezetek problémái

Richard Sennett *A közéleti ember bukása* című könyve szerint: azt a szerepet, amit a hisztéria játszott a 19. század társadalmi és lélektani gondolkodásában, a 20. század közepe utáni mediatizált tömegdemokráciában a nárcizmus tölti be. Narkisszosz mítosza – mely nem az önszeretet buktatóiról szól, hanem épp ellenkezőleg, az én és a másik közti határok eltörlésének veszélyeiről – a következőképp érvényesül a későkapitalista társadalmi életben: „elmosódtak a határok az egyén intézményen belüli cselekedetei és az intézmény által az ő veleszületett képességeiről, jellembeli erényeiről és az ehhez hasonlókról megfogalmazott

ítéletek között. Mivel az, amit csinál, látszólag azt tükrözi, hogy milyen személyiség, az éntől távol eső cselekvésben a személy szükségképpen már csak nehezen tud hinni.” (Sennett, 350-351.) Mindennek szociokulturális példajaként szolgálhat az ún. technológiai bürokráciák új középosztálya.

A bürokratikus/adminisztratív munkaerőréteg közismert kiszélesedésével – azzal tehát, ahogy a kétkezi munka irodai és szolgáltatói munkává transzformálódott – a 20. század második felében (napjainkig meghatározó) szakadék alakult ki a fehér gallérosok irodai világán belül a rutinszerű és a menedzseri munkaformák között. Ennek a megosztottságnak köszönhetően egy új, speciális helyzetű munkavállalói csoport, társadalmi osztály alakult ki: „számítógép-programozók, folyószámlaelemzők, az alsóbb szintű vezetők és a brókercégek értékpapír-forgalmazói stb. Nem ők határozzák meg, hogy saját szakismeretüket mire használják, de nem is annyira egyszerű a munkájuk, hogy az utcáról betérők közül bárki el tudná végezni” (Sennett, 350.). De ami igazán fontos e réteggel kapcsolatban, az az a sajátosság, hogy tagjainak az identitásképzésben nem áll rendelkezésre semmilyen önálló, saját és erős szakmai hagyomány/szerepmodell, így azonosulnak a róluk kívülről kialakított képpel, a személyiség tehát eggyé válik munkahelyi pozícióval. A munka általánosítható paraméterei válnak a személyiség általános karakterjegyeivé. Tovább bonyolítja ezt a helyzetet a munkahelyen belüli mobilitási rendszer, mégpedig azáltal, hogy a fehér galléros pozíciók szaporodása – általánosságban – nem funkcionális szükséglet, hanem presztízs és látszat kérdése. „A bürokratikus expanzió logikájának lényege az, hogy az új munka eltérjen a régitől, és ne kapcsolódjon hozzá; így aztán az előreléptetést nem az jelenti, hogy az ember több pénzt keres valamilyen jól elvégzett munkával, hanem az, hogy abbahagyja ezt a munkát, s helyette azokat felügyeli, akik dolgoznak.” (Sennett, 351.) E munkarendben a mobilitás nem a szakmai teljesítménytől függ, hanem attól, hogy alkalmazottat képesnek látják-e felettesei eltérő feladattípusok elvégzésére (s hogy maga az alkalmazott képes-e minden egyes új pozícióban újra kezdeni a szükséges ismeretek elsajátítását). Így a munkavállaló veleszületett készségei és személyközi kooperációs képességei (empátiája, alkalmazkodó és kompromisszumkészségei) jutnak szerephez. „Paradox módon, minél kevésbé – a legtágabb értelemben vett – mesterség alapján határozzák meg az egyén helyét, annál többre értékelik őt alapvető képességei és barátságossága miatt.” (Sennett, 352.) Mindezekből következően a 20. század második felére a szervezetek működését elsősorban az határozza meg, hogy a bennük összezárt egyének miképpen kezelik egymás személyiségét. Ezért a fogyasztói társadalom tagja számára a legfőbb kompetencia és elvárás az, hogy bánni tudjon embertársaival, s tudjon érzékenyen reagálni a társak igényeire, kívánságaira. (Vö.

Lasch, 27-28.) Mivel pedig a szakmai mobilitás tulajdonképp azt jelenti, hogy az adott személy saját szakterületéről kiemelkedve menedzsmentpozícióba kerül (bármilyen szinten is), így egyre kevesebbet foglalkozik már saját szakmájával, s egyre többet beosztottjaival. Ennek persze meg lehetnek a negatív következményei is. „Az emberek manipulációjától függő társadalom egyre inkább pusztítja a szakmája iránt érdeklődő értelmiségieket és üzletembereket, ahogy az iparosodás korai szakaszába érkezett társadalom a kézműipari beállítottságú parasztokat és kisiparosokat szorított háttérbe. Az értelmiségiek manapság úgy sodródnak a menedzseri rétegbe, ahogy korábban a kisiparosok a proletariátusba süllyedtek” (Riesman, 201.) Mindenesetre egyre szélesebb munkavállalói réteg tapasztalata lehet az, hogy korábbi képzettségük és érdeklődésük mellett új tudásra kell szert tenniük: azaz az emberi kapcsolatok és csoportok gondozásának kompetenciáit kell elsajátítaniuk és gyakorolniuk. Ennek oka pedig az, hogy a munkaszervezés 19. század végi megújítása, majd erre épülően a 20. század elektronikai és digitális innovációi hatására mind fontosabbá váltak a szervezeti irányítás, ellenőrzés és a kommunikáció területei. Jelen alfejezet további részében e változásokkal foglalkozom behatóbban.

William H. Whyte *The Organization Man* című kötete először az 1950-es években jelent meg, tehát a szervezeti társadalom problémáira igen frissen reflektált, s így hamar népszerűvé is vált a témában. Megállapítása szerint az átalakulás tulajdonképp a nagy hagyományú protestáns munkaerő és az új típusú szervezeti élet közti váltásként írható le, mely nem másban gyökerezik, mint a korábban már Max Weber és Durkheim által is érzékelt és részletezetten bemutatott bürokratizációban. (Vö. Whyte, 9.) Ám e könyv már nem részletezi szakszerűen mindennek okait (inkább a következményekre koncentrál csak). Ezért egy olyan szakmunkához érdemes fordulni, amely sokkal távlatosabban, elmélyültebben és árnyaltabban mutatja be a mindegyre csak szimplifikálóan bürokratizációnak nevezett jelenséget. James R. Beniger *Az irányítás forradalma* című vaskos kötete, miközben az információs társadalom kialakulásának gazdasági és technológiai forrásait kutatja, arra a megállapításra jut, hogy a forradalminak hitt 20. század végi (információtechnológiai) újítások tulajdonképp az ipari forradalom 19. század végi hatásaira vezethetők vissza. Tehát arra – az egyébként Max Weber által elsőként rendszerszerű fontossággal felruházott – folyamatra, amint a bürokrácia megpróbálta megzabolázni az ipari forradalom által felszabadított gazdasági-társadalmi dinamizmusokat. A 20. században ezt folytatták vagy egészítették ki a különféle elektronikai/digitális kommunikáció- és információtechnológiai innovációk. Ezért mondhatja Beniger, hogy a 20. század végi információs kor tulajdonképp az egy-két évszázaddal korábbi fejlemények, azaz az ipari forradalom, majd pedig az ez által

előidézett irányítástechnológiai válság és megújulás következménye. (Vö. Beniger, 23-62.) E fejlődéstörténet egyes szakaszait mutatom be néhány (amerikai) gazdaságtörténeti példa megvilágításában is.

A bürokratizáció folyamatát – Weber alapján – többnyire leginkább az irányítás tradicionális és racionális formája közti váltásként szokás leírni. Azonban ez az értelmezési modell egy sokkal hosszabb és fokozatosabb átalakulást fed le, mintsem azt egy, az előző mondatba foglalt tömör megállapítással elegendő lenne összefoglalni. Beniger ezt az Egyesült Államok piacgazdaságának kezdeti szakaszán a következőképp szemlélteti:

„Az amerikai függetlenség első évtizedeiben a gyarmati kereskedők személyes kapcsolataira épülő hálózatok átadták helyüket az egyre jobban szakosodott és egyre személytelenebb piaci csereakcióknak. E csereakciók növekvő láncolatai – magukban foglalva mind a kereskedelmi tranzakciókat, mind az áruk többszörös átrakódásait és az anyagok, illetve az információ egymással ellentétes irányú áramlását – a specializálódott közvetítők egyre sűrűbb hálózatán keresztül továbbították az árukat.” (Beniger, 219.)

A 19. század elején tehát a kereskedelmi szektor példája azt mutatta, hogy egy új tranzakciós infrastruktúra az árumozgást dokumentáló okmányok formájában megteremtette az anyagi javak információkra való cserélését. Az ennek következtében megnövekedő információs munka ellátására specializált közvetítők (bizományosok, pénzemberek, alkuszok, stb.) külön rétege alakult ki. A bizományos ügynök tulajdonképp olyan információfeldolgozó és döntéshozó tényező volt, melyre a megbízó által adott felhatalmazás kötöttsége és a földrajzi távolság megkövetelte döntési önállóság egyszerre volt jellemző. Régi s bizalmas partnereként, a megbízó üzleti ügyeinek képviselőjeként átmeneti formát jelentett abban a változásban, melynek következtében – Max Weber-i értelmezés szerint – a tradicionalista irányítás átadta helyét a racionalista irányításnak. A bizományos ügynök intézménye sokáig megőrizte a *jóhírnév* és a *személyes kapcsolatok* meghatározó szerepét a racionális ellenőrzéssel szemben. Ez az átmeneti jelleg különösen jól érzékelhető az ügynöki státusz jogi intézményesítésében:

„Az ügynöki tevékenység korabeli amerikai szabályozása pontosan tükrözi azt a kompromisszumot, amire az ügyletek autonóm lebonyolítása, illetve a teljesen gépies ellenőrzése között számítani lehetett egy olyan korszakban, amikor még akár egy egyszerű kérdés-válasz-utasítás-visszacsatolás kör végigvitelében is több hónapra volt szükség.” (Beniger, 225.)

A 19. század eleje a tradicionális-személyközi és a racionalizált-mechanizált viszonyrendszerek időszakai közt egy sajátos, komplex köztes fázist jelentett. Ekkor ugyanis

„[a] megfelelő távközlési eszközök hiányában a hagyományos irányítási rendszer különösen hasznosnak bizonyult az irányítás megosztásakor, vagyis amikor mozgatható és programozható információfeldolgozó eszközként más embereket – jutalékos ügynököket, bizományosokat és árverezőket – használtak fel” (Beniger, 276.). Ez az átmeneti, a megosztással létrejött disztributív irányítás egészen addig dominálhatott, amíg a kommunikáció és szállítás iparosodásával el nem terjedt a racionalizált, programozott irányítás a 19. század végére. De az effajta közvetítőkre vonatkozó törvénykezés a 19. század első felében is már fokozatosan arra törekedett, hogy az ügynök szerepköre intelligens, de nem független információfeldolgozó legyen; ennek következtében automatizálható menedzselési eszközzé alakult az ügynök. Ezért lehet e példa kibontása megvilágító, hisz a kereskedelmi közvetítők korai „programozása” tulajdonképp a későbbi (19. század végi) nagyvállalati bürokratizáció ama módszerét vetítette előre, mellyel a szervezetek szocializálni próbálták munkavállalóik széles körét. A megbízók és ügynökeik közti viszony automatizálásának következtében az egész egyesült államokbeli gazdaság kereskedelmi infrastruktúrájában, marketingrendszerében a személyes kapcsolatok szerepét átvette a racionális társulás formája, valamint az intézményi hatékonyság és kontrollálhatóság igénye. Az ügynökök, alkuszok és brókerek személyközi viszonyrendszerének 19. század közepi összeomlása után a nagykereskedő cégek töltötték be a gyártók és a kiskereskedők közti űrt, s biztosították az információközvetítés és az elosztás szervezettebb rendszerét. Ezek alapján látja bizonyítottnak Beniger azt, hogy a tradicionális (családi-közösségi) és racionális szerveződési formák közti váltás nem ideológiai-vallási változások következménye (amiként ezt Max Weber értelmezte), hanem az irányítási eszközrendszer fejlődésének köszönhető. Azaz a hagyományelvű megoldások (családi viszonyok, becsületkódex, közösségi kapcsolatok) csak addig voltak képesek érvényben maradni, amíg meg nem jelentek a modern információfeldolgozási és kommunikációs technológiák.

Azonban a tradicionálistól a racionális irányításhoz vezető út közel sem volt zökkenőmentes fejlődéstörténet. Ugyanis „ahogy a kereskedelmi forradalom megteremtette az ipari forradalom előfeltételeit, ez utóbbi szolgáltatta a szükséges és elégséges feltételeket – az irányítás tizenkilencedik századi válságát – az irányítás forradalmának bekövetkezéséhez” (Beniger, 292.). Ez alatt pedig az értendő, hogy miközben az árucseréi infrastruktúrájának – főntebb is vázolt – 19. század eleji kialakulása előzményül szolgált az anyag- és energiafeldolgozás század közepi tökéletesítéséhez, az utóbbi által előidézett iparosodás először még inkább gondokat okozott az információfeldolgozás, kommunikáció és szállítás terén. Azaz az

ipari forradalom előbb az irányítás válságát idézte elő, s majd csak később járult hozzá az irányítás megújulásához, forradalmához. Ennek magyarázata:

„Az egész társadalmi feldolgozó rendszer működési sebességének növekedéséért – a nyersanyagkinyerésétől és a termeléstől az elosztásig és a fogyasztásig – nagy árat kellett fizetni. A különféle árucikkeket az országutakon és a csatornákon a történelem során mindeddig csupán az igavonó állatok sebességével, a tengereken pedig évszázadok óta mindig a szelek szeszélyeinek kiszolgáltatva lehetett csak szállítani. Most azonban ezek az áruk hirtelen, néhány évtized leforgása alatt egyszer csak gyorsabban, megbízhatóan és egyre nagyobb mennyiségben mozogtak, az üzemeken keresztül, a kontinenseken át és a világ körül. A tizenkilencedik század közepén – a történelemben először – az anyagáramok társadalmi feldolgozása azzal fenyegetett, hogy sebességét és volumenét tekintve egyaránt túlterheli a rendszer kapacitását. Így alakult ki az irányítás válsága, ami a század végére elérte Amerika anyagi gazdaságának valamennyi szintjét.” (Beniger, 355.)

A munkaszervezés és ellenőrzés meggyengülésének a 19. század második felében ikonikus példája lehet a tömegközlekedés – akkor frissen kialakult – szektora. A kezdetekkor ugyanis a vasúttársaságok fölkészületlenül gyorsan fedtek le nagy földrajzi távolságokat. Nem álltak még rendelkezésükre a későbbi modern kommunikációs és vezérlési technológiák, ezért az általánosan érvényesíthető formalizált működési szabályok hiányában a baleset veszélye és a működési zavar állandó fenyegetést jelentett. Így az új szállítási és közlekedési infrastruktúra rögtön, már kialakulásakor irányítási válsággal küszködött. Ezt kiküszöbölendő jött létre az írásos utasítások rigorózan meghatározott rendszere. A vasúti rendszer bürokratikus szervezetének a legelőremutatóbb, később példává váló vonásai az adatgyűjtés, információfeldolgozás és a kommunikáció szabványosítása voltak. Ezeknek köszönhetően valószínűleg a vasutas alkalmazottak voltak az elsők a történelemben, akik előre programozott eszközként közvetítettek nagy hatékonysággal információkat és döntéseket egy zárt, nagyméretű megosztott irányítási rendszerben. Megteremtve ezzel az információs társadalom munkavállalójának, illetve az ő információtároló és -feldolgozó szerepének előképét. Az előbbi példa tehát azért lehet tanulságos és fontos a szervezeti struktúrák társadalom- és gazdaságtörténeti szerepét illetően, mert – mint Alfred Chandler amerikai történész sugallja (vö. Beniger, 367.) – a modern adminisztratív technikákat először magánszektorban alkalmazó vasúttársaságok mintaképpé váltak a későbbi ipari vállalkozások számára a kiterjedt, komplex vállalati szervezetek kidolgozásában. Ám a munkaszervezés egyre szélesebb körű bürokratizálása új kihívásokat is teremtett a nagyméretű vállalatokon belül.

A 19. század végére a szervezeti egységek további – az irányítási funkciók szerint specializált – alegységekre osztódtak, e folyamattal pedig a nagyvállalatok osztályai esetenként oly mértékben differenciálódtak strukturálisan, hogy már-már a részlegek függetlenedése (önálló vállalkozásként működése) fenyegetett. E tendenciák ellensúlyozását volt hivatott szolgálni az, hogy a vezetés az elkülönült egységeket közös ellenőrzési rendszerrel fogta össze. „Az ilyen bürokratikus integráció megvalósításában a szervezeti irányítás terén egy újabb innováció – a vállalatvezetési hierarchia – bizonyult kulcsfontosságú eszköznek.” (Beniger, 416.) A felső- és középvezetők vertikálisan és horizontálisan jól tagolt rendszerével működő vállalat típus tehát fontos fejlemény volt a 19. század közepi válságra adott válaszok sorában. Az ipari termelés szektorának példája mutathatja meg az irányítási forradalom hatását az 1870-80-as években. Az ipari üzemek kialakították az integrált irányítás számára alapvető fontosságú eszközöket: a belső kommunikációt, a specializálódás hierarchikusságát, továbbá az adatok gépi gyűjtését és tárolását. Eme irányítástechnológiai innováció emblematikus, összegző figurájaként tulajdonképp az a Frederick Winslow Taylor emelhető ki a 20. század elejéről, akit egyébként a szervezet- és menedzsmenttudományok egyik ősatyjaként szokás tisztelni. Ő dolgozta ki az általa „tudományos munkaszervezésnek” nevezett módszertant, mely a munkaidő-ellenőrzés révén gyűjtött számszerű, empirikus adatokkal próbálta tovább racionalizálni az ipari termelést.

„A tudományos munkaszervezés lényegében arra irányult, hogy »előzetes feldolgozással« előkészítse a munkások *mint* feldolgozó egységek tevékenységét, sokban hasonlóan ahhoz, ahogy az ipari termelés előzetes feldolgozási fázisában korábban bevezetett újítások – a felcserélhető alkatrészek bevezetése, a méretek szabványosítása és a különféle áramlások integrációja – az egész gyárra mint folyamatos üzemű feldolgozó berendezésre koncentráltak. A tudományos munkaszervezés arra törekedett, hogy az ilyen előkészítés révén kiiktassa az ipari műveletekből azokat a személyes sajátosságokat, amelyek a dolgozókat mint egyéneket megkülönböztették egymástól.” (Beniger, 472-473.)

Taylor módszertana tehát az embert feldolgozó alkatrészként teljes mértékben az ipari termelésnek rendelte alá, s egyúttal az automatizálását, azaz az emberi munkavégzés kiküszöbölését vetítette előre. Ám a munkaszervezés és minőségellenőrzés racionalizálásában jelentős fejlesztéseket eredményező Taylor-i metódusok szélsőséges (s így káros) hatást fejtettek ki a centralizálás és az irányítás szétaprózása terén. Nem véletlen, hogy később, a 20. század első felében épp az egyéni adottságok kiiktatásának elvével teljesen ellentétes szemléletmódok fogalmazódtak meg a munkaszervezésben. A magát az „emberi kapcsolatok tudományaként” definiáló szervezetkutatási irányzat újításai közt talán legfontosabb a

„személyzeti vezetés” elve. A szervezet- és menedzsmenttudományokban mára szinte mitologikussá vált Hawthorne-kutatás képviseli ezt a szemléletmódot. Ez a projekt az 1920-30-as években – szervezeti kutatások terén Taylor mellett szintén alapító atyaként tisztelt – Elton Mayo vezetésével a Western Electric cég hawthorne-i üzemében vizsgálta a munkakörülmények teljesítményt befolyásoló hatását. Mindeközben arra – a nem várt – eredményre jutott, hogy a munkavégzésben az ún. emberi tényezők játszanak meghatározó szerepet. Az ezek nyomán „human relations”-nak elnevezett szervezatkutatói iránynak köszönhetően középpontba helyezett munkahelyi informális kölcsönhatások, személyközi kapcsolatok teljes mértékben felülírták az automatizáló munkaszervezést.

Kérdés, hogy a bürokratikus száz éves gazdaságtörténeti fejlődése után a 20. század közepére milyen társadalomlélektani, mentalitástörténeti tendenciáknak köszönhetően nőtt meg a szervezeteken/munkahelyen belül a pszichológiai és interperszonális viszonylatok iránti – fentebb bemutatott – érdeklődés. S ezzel párhuzamosan (ennek inverzeként) az is, hogy a szervezeti társadalom tagjainak egyéni életvitelében miért lehetnek a vállalati formák személyiségformáló hatásúak. A következő alfejezetben ennek hátterével foglalkozom.

1.2. A szervezeti lélek

1.2.1. A gazdaság és a szervezetek mentalitásformáló hatása

Az előző alfejezet zárlatához visszakapcsolódva, itt is az 1930-as évek szellemi közegéből lehet meríteni, de immáron nem amerikai, hanem európai forráshoz érdemes fordulni. Egészen pontosan ahhoz a Peter Druckerhez, akit épp a „szervezeti társadalom felfedezőjének” szokás tekinteni (l. Tarrant könyvének címét). Ezt indokolhatja az a széles körben elfogadott nézet, mely szerint az Druckernek alapvető szerepe volt a – jelenkori (későkapitalista) társadalmunkat mélyen átható – menedzsment képzetének formálásában. Jóllehet, magát tudományos vezetéstudományt nem ő teremtette meg, hisz – mint fentebb már utaltam rá – jóval Druckert megelőzően kialakult a szervezatkutatói mozgalom: a 19. század végétől közel három-négy évtizeden át igen termékenynek bizonyult ez a terület Taylor munkássága nyomán. Ám a vezetéstudomány e „klasszikus” irányának megmutatkoztak a gyengeségei is, és pedig azáltal, hogy a szakirodalmi korpusz mennyiségi növekedése ellenére a kutatási perspektíva igen szűkös maradt, hisz jobbra csupán a termelésirányítás és a munkaszervezés technikai rész kérdéseire irányult. Drucker ezekhez képest azzal járulhatott hozzá a menedzsment fogalmának – szinte már társadalomfilozófiai – gazdagításához és

elmélyítéséhez, hogy egész életében és munkásságában úgy tekintett a vállalati szervezetekre, mint amelyek komoly struktúra- és kultúraformáló erővel hatnak társadalmi környezetükre. (Vö. Tarrant, 3-17.) E koncepciót az 1930-40-es években alapozza meg a náciizmus elől előbb (1933-ban) Nagy-Britanniába, majd (1943-ban) az Egyesült Államokba menekült osztrák származású szerző. (Életpályájáról némileg részletesebben a 4. fejezetben.)

A szervezeti társadalom kialakulásának háttérokait és előzményeit legelső angol nyelvű munkájában (*The End of Economic Man*, 1939) tárja fel. Saját korát úgy értelmezi, mint amelyben a gazdasági értékek szupremáciájára épülő civilizáció (az ipari társadalom) elbukott. Ebből következett az a társadalomlélektani válság, hogy az egyén már nem találta meg saját funkcióját a társadalom egészében, s mindezt – Drucker szerint – már a vallásosság hagyományos formái sem tudták ellensúlyozni. Ezért a totalitárius rendszerek veszedelmes tévútjait elkerülendő, az osztrák származású szerző egy új emberkép és egy új társadalmi berendezkedés kialakulását várta saját korától. (Vö. Tarrant, 18-22.) De mi lehet ez az új ember- és világkép, s milyen forrásokból táplálkozhat? Erre már következő munkájával adott választ Drucker (*The Future of Industrial Man*, 1942). Megállapítása szerint az 1930-as évekre „a nyugati világ egy csodálatos technikai gépezet lett, de nem egy működőképes civilizáció” (Tarrant, 25.)¹⁴, s mindez annak volt köszönhető, hogy az ipari társadalom már nem tudta biztosítani tagjai számára a megfelelő státuszt, funkciót és legitimitást. E probléma oly meghatározóvá vált Drucker gondolkodásában, hogy tulajdonképp köré épült későbbi – világhírnevet hozó – munkásságának egésze.

Az iparosodott társadalom kihívásaira a megoldást már az 1940-es évek elejétől abban látta, ha a társadalmi együttélés a vállalati szervezetre alapozódik – még ha a két világháború közti populáris képzelet számára (ahogy azt például a *Metropolis* és a *Modern idők* című filmek dokumentálják) a nagyvállalatok az automatizált-dehumanizált jövő előképei voltak jobbra. Drucker társadalomfilozófiájában ugyanis a cégek nem csupán gazdasági, hanem társadalmi és politikai entitások is, s így az ipari társadalom tagjai számára meggyengült státusz, funkció és legitimitás megerősítésének letéteményesei lehetnek az üzleti szervezetek. Ennek mechanizmusára pedig már 1930-40-es évekbeli „trilógiájának” záródarabjában mutat rá. A *Concept of the Corporation* (1943) – mely egy, a General Motors számára készült szervezeti kutatás összefoglalója – érvelése szerint a nagyvállalati forma azért lehet a 20. század közepén kialakult új társadalmi berendezkedés alapvető intézménye, mert vezeti, formálja és igazgatja az állampolgári életet, befolyásolja alkalmazottainak világképét. (Vö. Tarrant, 33.)

¹⁴ „The Western world was a magnificent technical machine, but not a workable civilization.”

Ezért – miként Drucker később, már az 1950-es években kifejtette – a modernkori tudományos és technikai találmányok mellett legalább oly fontos „társadalmi innovációt” (Tarrant, 40.) épp a mindennapi együttműködés keretében szolgáló vállalatok, cégek szolgálhatják. Ugyanis a druckeri világképben „az üzleti élet legvégső célja nem a profit, ez csak a túlélés szükségszerű eszköze. A végső cél az emberek fejlesztése.”¹⁵ (Tarrant, 44.) Ennek megvalósításához azonban a modern szervezeti társadalomnak vissza kell találnia bizonyos spirituális értékekhez: együttérzésre („compassion”) van szükség, sugallja Drucker, arra „a mélyen szántó élményre, hogy a Te és az Én egységet képez”¹⁶ (Tarrant, 46.). Azonban ahelyett, hogy rögtön közvetlen megoldásokat, konkrét lépéseket vagy recepteket adna a cégek és a szervezeti társadalom egésze számára e kötelezettségek teljesítéséhez, Drucker szakírói munkásságára és tanácsadói praxisára általánosan jellemző, hogy még a legpraktikusabb megállapításaiban is a távlatos, spirituális-szellemi gondozás, tudatformálás igényét érvényesíti. (Vö. Tarrant, 30.) Így pedig már egyáltalán nem meglepő, hogy a druckeri világlátás számára még a modern, iparosodott korban is elsődlegesen a keresztény emberkép lehet az emberi szabadság megalapozója. A sokszor csak „Mr. Management”-nek nevezett Drucker e meglátásával pedig egy igen fontos érdeklődéséről, nevezetesen transzcendentális és létfilozófiai fogékonyságáról tesz tanúbizonyságot, mely a szervezet- és vezetéstudományokban viszonylag ritka, de a menedzsmentirodalom fejlődéstörténete szempontjából igencsak meghatározó fejlemény. (Mindennek szerepével és hatásaival a 3., 4. és 5. fejezetben foglalkozom majd részletesebben.)

A cégek, vállalatok számára Drucker nézeteivel kapcsolatban a legfőbb kérdés persze mégiscsak az lehet, hogy maguk a szervezetek milyen módon és platformokon keresztül formálhatják alkalmazottaik világképét, s ezzel – még ha áttételesen, bújtatottan is – miképpen vehetik ki részüket a spirituális fejlesztési munkából. Erre leginkább a munka világának az a területe szolgálhat példával, amit közkeletűen üzleti szellemiségnek, szervezeti kultúrának vagy vállalati identitásnak szokás nevezni.

1.2.2. Az üzleti szféra és a szervezetek *belső élete*: a szervezeti kultúra

Minek köszönhetően jutottak el a szervezet- és vezetéstudományok a kultúra és szellemiség meghatározó szerepéhez? Az 1.1.2. alfejezetben megmutattam, hogy a bürokratizálódás 19.

¹⁵ „The ultimate goal of large business must not be profit, profit is not a goal but a necessity of survival. The goal must be the development of people.”

¹⁶ „the deep experience that the Thou and I are one”

századi fejlődésének nyomán hogyan alakultak ki a gazdaságtörténetben a hierarchikus (utasítás és ellenőrzés kombinációjára épülő) vállalati formák. A 20. század közepe után azonban egyre több vezetéstudományi szerző kezdte megkérdőjelezni a szigorúan bürokratizált formák fenntarthatóságát, ezek hátrányai és veszélyei miatt. Mi sem jelzi e probléma széles körű és napi szintű jelenlétét a fogyasztói társadalomban, mint hogy nem csupán a menedzsmenttudományokat, de a 20. század végi és 21. század eleji populáris képzetet is komolyan és kitartóan foglalkoztatja.

„Más szóval, jó oka van annak, hogy a *The Office* (A hivatal) című televíziós show-műsor nagy közönségsikert aratott két kontinensen, és a Dilbert-képregények animációs filmváltozataikkal együtt kulturális mérföldkővé válhattak korunkban. Ugyanakkor felerősödtek a *nagyvállalatok működésének humanizálására* irányuló törekvések is. Az elmúlt évek során a vezetéstudományi teoretikusok és guruk egész sora lépett fel különféle javaslatokkal *az alkalmazottak elidegenítésének és hiábavalóság-érzéseinek csökkentésére.*” (Carney – Getz, 41. – kiemelések: S. A.)

Egy konkrét üzleti példa még jobban szemléltetheti azt a hangsúlyeltolódást, melynek eredményeként a racionálisan és szabályozottan megtervezett irányítás/munkaszervezés mellett előtérbe került a munkahelyi élet szellemisége, belső világa. A 2005-ben csőd közelébe kerülő Ford autógyárban, amíg a menedzsment a válsághelyzetet kezelő stratégián dolgozott, a vezetőségi iroda bejárata felé kifüggesztett jelmondat a következőkre emlékeztetette őket: „a vállalati kultúra megeszti a stratégiát reggelire” (Carney – Getz, 56.). E szlogen azt volt hivatott tudatosítani, hogy bármennyire nagyszerű terveket és koncepciókat is fogalmaz meg egy cég vezetősége, ha a vállalati identitás és belső nyilvánosság kiveti ezeket magából, nem képes őket befogadni, megvalósíthatatlanná válnak a vezetői döntések, elképzelések. Mindez pedig azt az elgondolást is megalapozhatja, hogy a szervezeti-munkahelyi kultúra – kisugárzó hatásának és meghatározó erejének köszönhetően – egyúttal egyfajta szélesebb körű üzleti kultúraként is működik. Ezért a továbbiakban mindig együtt említem majd e két jelenséget.

De közelebbről mikor, illetve milyen okokból kezdett a menedzsmenttudományos és cégvezetői érdeklődés az üzleti/vállalati szellemiség felé fordulni? „A szervezeti/vállalati kultúra (Organizational Culture, Corporate Culture) kifejezéseket már 1952-ben használták, de ezeknek a fogalmaknak az igazi karrierje a nyolcvanas évek elején kezdődött.” (Klein et al., 479.) Azért ebben az évtizedben, mert ekkor vált nyilvánvalóvá az az interkulturális és világgazdasági összefüggés, hogy a nyugati országok iparának szívós kihívójává vált japán gazdaság teljesítménye az ottani vállalatok „erős” kultúrájában gyökerezett. E cégek

versenyelőnyévé a szervezeti élet speciális rítusai, szertartásai által kialakított integratív, személyiségformáló szellemiség vált, hisz a munkavállalók mentalitását és cselekedetét közös célokban egyesítve tudta biztosítani a sikeres működést. „Úgy tűnt, hogy a japán vállalat a termelők kisebb közösségei köré épül, akik közt a bizalom, a reciprocitás foka igen magas, és ahol a hosszú távú megegyezés általánosabb, mint a pereskedés”. (Perrow, 11.) Hasonlóan innovatív szervezeti hatással bírtak a globalizálódó üzleti világban a skandináv és német kis- és közepes vállalkozói hálózatok sajátosságai: a fogyasztói és partneri/beszállítói stakeholder-csoportokkal kialakított hosszú távú kapcsolatok, az erőteljes decentralizáció, a tudásintenzitás és az innováció kultúrája (vö. Perrow, 12.). (Nem véletlenül állapítja meg Francis Fukuyama: „Jóllehet a gazdasági növekedést a technikai fejlődésnek szoktuk tulajdonítani, a szervezési innovációnak ugyanolyan – vagy még nagyobb – szerepe van benne az ipari forradalom kezdetétől fogva.” [Fukuyama, 75.]) Azonban az eltérő nemzetgazdasági adottságok és a szervezettípusok közti versengés mellett a globális iparszerkezet átalakulásai is szerepet játszottak a szervezetek „institucionális” és kulturális megközelítésének népszerűvé válásában. A bürokratizált-mechanizált vállalatirányítás módszerek ugyanis döntően a 19. század végének és 20. század első felének rutinszerű tömegtermelést végző óriásvállalataira voltak alkalmazhatóak. A 20. század második felében azonban egyre nagyobb szerepet kaptak a szolgáltató, non-profit és kormányzati szervezetek, melyekhez a szervezeti működés más értelmezéseire volt szükség – így került az érdeklődés középpontjába a vállalati és üzleti szellemiség (Perrow, 11.).

A szervezeti, üzleti kultúrából legelőször többnyire egyfajta értékrendet szokás kiemelni. Hisz a mintaadónak tekintett erős kultúrájú cégekről is azt tartja közvélekedés, hogy „nem egyszerűen csak termékeket vagy szolgáltatásokat állítanak elő, hanem továbbadásra méltó értékeket és hitet is” (Klein et al., 481.). Az ezekre alapozódó vállalati-üzleti filozófia pedig sokszor jobban befolyásolhatja a cég teljesítményét, mint a technológiai vagy pénzügyi adottságok (vö. Klein et al., 491.) Sőt, bizonyos feltevések szerint oly erős kisugárzású a kultúra hatása, hogy a 20. század utolsó harmadában a napnyugati világának etikai-világnézeti átalakulásai következtében komolyan felértékelődött a vállalatok, cégek értékrendformáló szerepe (vö. Borgulya – Barakonyi, 64.). Azaz, mint ahogy azt korábban Peter Drucker is sejtette, a szocializálót szolgáló és a világnézetet formáló tradicionális intézmények (oktatás, egyházak, társadalmi rendek vagy osztályok, nemzetállamok, stb.) megrendülésével a fogyasztói társadalomban az egyéni értékrendek számára a cégek filozófiája és etikai szemlélete válhat a legfőbb iránymutatóvá. Annak köszönhetően, hogy munkáltatóként és a termelőként/szolgáltatóként korábban nem látott mértékben és komplexitásban hálózzák be a

cégek az egyéni életvitel mindennapjait. Ám mindez a későkapitalista gazdaságban nem csupán lehetőségként, hanem kötelezettségként is megfogalmazódhat a vállalatok és az üzleti élet számára. Hisz létezik olyan felfogás (a „stakeholder” szemlélet), mely szerint a vállalatoknak az elsődleges célt jelentő profitmaximalizáláson – vagy a tulajdonosi/fenntartói igényeknek megfelelésen – túl a társadalmi környezet érdekeinek is tudniuk kell megfelelni. Az értéklehetőségek különfelesége miatt válik fontos (a működőképességet és sikerességet biztosító) stratégiai eszközzé az „értékközpontú vezetés”, amely a szervezet egészét átható, egységes, közös értékeken alapuló gondolkodásmód kialakítására törekszik, és egyúttal ezt „az értékközpontú szemléletet szolgáló vállalati kultúra kiépítését is magában foglalja”. (Vö. Borgulya, 78-87.) Ez az összefüggés viszont egyben arra is rámutat, hogy az üzleti és szervezeti kultúra jóval összetettebb jelenségegyüttes, mintsem hogy csupán valamiféle szellemiségként értett jelenséggel azonosíthatnák.

Erről tanúskodik az is, ahogy maga Charles Handy is körülhatárolja az üzleti és vállalati kultúra körét az *Understanding Organizations* című kötetében. Szerinte ez a kultúra gyakran nyer vizuális formát (a munkahelyek építészeti-fizikai adottságaiban); de emellett részét képezik az emberi kapcsolatok és az ezeket formáló rítusok (melyek esetenként oly erőssé is válhatnak, hogy megkülönböztető klán-érzületet teremtve zárt törzssé is változtathatják a munkahelyi állományt); a közösség hagyományait pedig saját jellegzetes nyelve (szófordulatainak, mítoszainak, anekdotáinak összessége) örökíti tovább. (Vö. Handy, *Understanding Organizations*, 182-183.) Az üzleti élet és szervezetek kultúrájának tehát egyszerre van eszmei, materiális és szociális dimenziója. Magába foglal meggyőződési és hitrendszereket (egyfajta filozófiát, világnézetet); de „lecsapódik” materializált elemekben (nyelvi dokumentumokban, ceremóniákban és rítusokban, a tárgyi és épített környezetben); továbbá megnyilvánul viselkedési és cselekvési normákban/praxisokban, emberi kapcsolatok és interakciók bonyolult (formális és informális, személyes és személytelen) rendszerében. (Vö. Borgulya – Barakonyi, 60-78.) Az üzlet és a vállalatok belső kultúrája ezek alapján egy olyan többszintű, komplex képződménynek mutatkozik, melyben a különböző komponensek kölcsönösen alakítják egymást. E sokrétű változatosságot Handy a következőképp szemlélteti a természeti és utazási allegóriák – nagy múltú – irodalmi eszközeivel:

„The chief delight of Europe is the variety it offers of climate and culture. One of the more pleasurable ways of ending a long English winter is to drive south along the highways of the continent, to watch spring and its blossoms come to meet you up the road, and to linger awhile in the sun, adapting to another culture with different traditions, habits, ways of organizing work and of ordering daily life. Anyone who has spent any time

in another country will appreciate *how values, beliefs and cherished philosophies affect the way society is organized*. They will appreciate too *how these values and beliefs are shaped by history and tradition, by the climate, the kinds of work people do, the size of the country and its prosperity*.” (Handy, *Understanding Organizations*, 180. – kiemelés: S. A.)

Az értékek, hitek, filozófiák tehát befolyásolják az üzlet, a munka és az élet megszervezettségét, de egyúttal determinálják is őket a „társadalom” (azaz a közösség) adottságai, hagyományai, „klímája” (atmoszférája), emberi kapcsolatrendszerei. Ráadásul ezt a helyzetet az bonyolítja még, hogy az egyes vállalatok kultúrája maga is rendszerint változik idővel. (Vö. Handy, *Understanding Organizations*, 201.) Ahogy egy cég fejlődik, növekszik, óhatatlanul az intézményesülés és specializálódás formalizáló hatásaival kell megküzdenie; később pedig az eshet meg, hogy a piaci körülményfeltételek változásaira kell rugalmasan reagálnia – ezek pedig a szervezeti kultúra újabb és újabb átrendeződését kényszeríthetik ki. Mindezzel kapcsolatban az a kérdés a legfontosabb, hogy milyen értelmezési keret szolgálhatja a sokféle komponens – párhuzamosságokat, diszkontinuitásokat is magába foglaló – viszonyrendszerének átfogó menedzselését.

Sokatmondó, hogy vannak olyan megközelítések, amelyek a fentebbi komplexitás magyarázatához a humántudományok utóbbi évtizedeinek központi értelmező alakzatait veszik kölcsön: így például a jelentésképződés, a narratíva és a medialitás fogalmait. Paul du Gay *Organizing Identity: Making up People at Work* című tanulmánya szerint miután a gazdaságtani gondolkodás és az üzleti gyakorlat sokáig alacsony státuszúként kezelte a kulturális aspektusokat, az üzleti és vállalati értékek/hitek iránt az 1980-90-es években feltámadt érdeklődés végső soron az értelemkonstrukció kérdéseit helyezte a gazdasági élet és menedzsmenttudományok középpontjába. A későkapitalizmusban ugyanis a cégek és üzleti tevékenységek elsődleges feladata az, hogy értelmet adjanak a munkában dolgozók számára, hisz ennek révén tudják eredményesen felvenni a versenyt a változékony, mind jobban globalizálódó jelenkori piacokon. Mindezzel a gazdasági szereplők és folyamatok diszkurzív jellege mutatkozik meg. Ugyanis ahhoz, hogy egy gazdaság vagy egy szervezet menedzselhető legyen, először folyamatok és viszonylatok egy adott rendszerét kell „gazdaságként” vagy „szervezetként” konceptualizálni, körülhatárolni. Így tehát a gazdasági-üzleti élet működése végső soron attól is függ, hogy milyen reprezentációs formákra épül: azaz egy olyan nyelv kialakításától, mely lefedi/megragadja az üzleti és szervezeti élet már

létező valóságát, de egyúttal „re-prezentálja” (újjaalakítja) is ezt. (Vö. du Gay, 286-287.)¹⁷ E kettőséget szemléltetheti a Paul du Gay által használt „making up” fogalom, amely látszólagos egyszerűsége, köznapisága ellenére (hisz a „fashioning”, a fazonírozás konnotációit idézi fel) egy igencsak bonyolult összefüggést rejt magában. Ugyanis arra az üzleti szférán és szervezeten belüli kétirányú szocializációs folyamatra utal, ami egyfelől az identitás szellemi/fikciós konstruálódását, másfelől viszont az ebben szerepet kapó materiális (tárgyi, habituális és személyközi) hatásokat jelenti (du Gay, 314.).¹⁸ Tulajdonképp eme szellemi és anyagi szintek közti közvetítés funkcióját tölti be a vállalati és üzleti kultúrában az az elem, amit Graeme Salaman narratívának nevez. Az ő értelmezésében ez nem afféle közvetlen beavatkozási eszköz (nem a „kontroll formája” vagy a „konszenzus forrása”), hanem az „értelmezés médiuma”, mely inkább csak áttételesen működik közre a „szervezeti realitások” kialakításában, de ezt nem determinálja direkt módon. A medialitás, közvetítettség úgy értendő itt, a szervezeti és üzleti kultúra esetében, hogy a gazdasági élet résztvevői vagy egy vállalkozás tagjai nem közvetlenül, transzparens módon tapasztalják meg saját munkájukat, szervezetüket és foglalkoztatottságuk körülményfeltételeit, hanem azokon az értelemkonstrukciókon keresztül, melyeket a kultúra narratívái teremtenek meg. S épp ezzel az intellektuális (jelentésteremtő, szemiotikai) munkával teszik lehetővé a narratívák a szervezet és a gazdasági élet tagjai számára az adott materiális és szociális életgyakorlatba való beilleszkedést. (Salaman, 253.)¹⁹ Az üzleti és szervezeti kultúra e bonyolultságát sokan talán először csak amolyan „szemfényvesztésnek” („smoke and mirrors”) és szózsonglörködésnek gondolhatják. De funkciója közel sem egyszerűsíthető le így. Igaz, nem egyenlő valamiféle hatékony, adminisztratív cégvezetési kontrolleszközzel; és így a kultúrafejlesztési projektek sem közvetlenül vezethetnek az engedelmes – a vállalati értékeket és hiteket automatikusan elfogadó – alkalmazotti identitás kialakulásához. Mindemellett is azonban a kulturális narratívák jelentős szereppel bírnak. Hisz az üzleti élet és a munkahelyek társaspszichológiai viszonyrendszerét (a munkáltató és munkavállalók, illetve a munkatársak

¹⁷ „In other words, before one can seek to manage something called an »economy« or even something called an »organization«, it is first necessary to conceptualize or represent a set of processes and relations as an »economy« or an »organization« which is amenable to management. Economic discourse, like any other, depends upon a particular mode of representation: the elaboration of a language for depicting a particular domain in a certain way that claims both to grasp the »reality« of that domain and literally to re-present it in a form amenable to deliberation, argumentation and intervention.”

¹⁸ „So what does it mean? Well, on the one hand, »making something up« suggests the construction of a fiction. But in what sense can the »worker« be represented as a fictional character? On the other hand, the idea of being »made up« suggests a material-cultural process of formation or transformation (»fashioning«) whereby the adoption of certain habits or dispositions allows an individual become – and become recognized as – a particular sort of person.”

¹⁹ „Organizational employees do not experience their work, organization and employment »transparently« but through structures of meaning, and these narratives supply frameworks of meaning.”

egymás közti kapcsolatát) segítenek újraszervezni jelentésteremtő (közös gondolati és nyelvi alakzatokat konstruáló) folyamataik révén. E kultúraformáló szerepet pedig annak módja határozza meg, hogy miképpen sikerül a nyelvi reprezentáció közvetítésével az üzleti élet és szervezetek materiális életvalóságából közösségképző diskurzust formálni. (Salaman, 268.)²⁰ Azt mondhatjuk tehát részösszegzésként, hogy az üzleti és szervezeti kultúra medialitását az a komplexitás és többszintűség jelenti, melynek keretében a narratívák nyelvisége révén teremődik meg a kölcsönös hatásviszony az üzleti élet és a munkahelyek belső világának immateriális-szellemi és materiális-magatartási aspektusai közt.

Tulajdonképp hasonló közvetítő funkcióra világít rá – más kontextusok felől – egy magyar gyakorlati szakember is. Sárvári György szervezetfejlesztő és felsővezetői coach *Metalépés* című értekezésében arra vállalkozik, hogy a tanácsadási kapcsolat pszichológiájához és a fejlesztési-szupervíziós csoportmunka gyakorlatához háttérelméleti alapot adjon. Ennek során az analitikus mélylélektan mellett – az üzleti gondolkodás és a szervezetkutatás számára igencsak inspiratív módon – a filozófiai hermeneutikát mozgósítja. Mint ahogy maga is írja: „a segítő kapcsolat folyamatjellegének a megértéséhez a filozófiai hermeneutika nagyon sok analógiával járulhat hozzá” (Sárvári, 47.). Milyen okokból lehet mindez a jelen dolgozat számára is releváns? Abból a szempontból, hogy Sárvári a terápiás-tanácsadási viszonyban és a szervezetfejlesztésben a hermeneutikai gondolkodásból a nyelvi meghatározottság elvét, a dialogikusság modelljét és a művészeti interpretáció eljárásait emeli ki mintául. A műalkotásokat például szerinte az a potenciáljuk teszi modellértékűvé üzleti és menedzsment területeken, hogy „az élet hétköznapi helyzeteit teszik radikálisan élessé és megragadhatóvá” (Sárvári, 47.), és így az esztétikai-imaginatív hatások révén komoly valóságformáló funkcióval is bírnak. Ezek alapján pedig a szervezeti/üzleti kultúra azért szemlélhető a művészet analógiájára, mert mindkettő esetében a jelentésképződés folyamatosan alakulóban van (az előfeltevéseket megkérdőjelező újabb és újabb értelmezési percepcióknak, kihívásoknak köszönhetően), s így a világeszlelés horizontja is állandóan dinamizálódik, rugalmasan változik. Nem véletlen, hogy – akárcsak az üzleti és szervezeti kultúra korábban idézett Salaman-i felfogásában – a szervezetfejlesztő és vezetői coach számára is (vö. Sárvári, 50-51.) központi tényező a narrativitás, illetve a megértés beszélgetésre épülő nyelvi modellje.

²⁰ „While Corporate Culture programmes may not have created the docile, enthusiastic employee extolled in the consultants’ texts, willingly accepting the values and beliefs inherent in Corporate Culture narratives, they have succeeded in re-engineering the psychological contract between employee and employer, through the processes by which sense-making and the construction of meaning are structured in and by the employing organization.”

A szervezeti kultúra elméleti leírásaiban és a menedzsmenttanácsadásban tehát komoly szerepet kapnak a nyelvi meghatározottság és az esztétikai tapasztalat távlatai. Így közel sem lehet meglepő, hogy létezik a szervezet- és vezetéskutatásban olyan megközelítés is, amely szóművészeti eszközök vizsgálatát tekinti fő feladatának, s ezzel az irodalomtudományos-poétikai megközelítésekhez válik hasonlatossá. Legalábbis ez mondható Gareth Morgan munkájáról, hisz ez a – különböző vállalat típusok azonosítására használt – metaforák bonyolult viszonyrendszerét helyezi az üzleti és szervezeti kultúra elemzésének fókuszába. „Morgan arra mutat rá, hogy a szervezetről alkotott metaforák erőteljes eszközök egy komplex jelenség egy-egy oldalának megértéséhez, a jelenség egészéhez azonban csak akkor juthatunk közelebb, ha képesek vagyunk arra, hogy ezeket a képeket váltogatva vagy egyidejűleg jelenítsük meg” (Klein et al., 387.). Könyvének bevezetésében ezért is figyelmeztet arra, hogy a hatékony menedzsereknek – legyenek azok üzleti vezetők, köztisztviselők, politikusok, szakszervezeti vezetők vagy épp szervezetfejlesztő tanácsadók – alkalmassá kell válniuk a vezetési és szervezési helyzetek „olvasásának művészetére”. Ez biztosíthatja ugyanis a nyitott-flexibilis látásmódot, valamint a különböző perspektívák közti váltás és a véleménykülönbségek kezelésének képességét, melyek értelemszerűen a változatos döntési-cselekvési lehetőségek széles körű feltárását segítik. (Vö. Gareth Morgan, 11-12.). A metaforák ebben az „olvasási” gyakorlatban betöltött szerepe pedig nem csupán az, hogy segítségükkel – miként az iménti idézet is sugallta – az organizációk (olykor paradox) sokoldalúságát utólagosan felmérhessük és elemezhesük. Hisz a nyelvi figurativitás az észlelést és gondolkodást alakító hatása révén előzetes hatással is bír: preconcepcionálja a szervezetek megtervezését, alakítását és menedzselését. (Gareth Morgan, 13.) Végül tehát nagyrészt a metaforáktól (is) függ, hogy milyen gondolkodás- és magatartásformák alakulnak ki egy adott szervezetben. Épp erre utal Gareth Morgannél az „imaginization” (szabad fordításban: „képszerveződés”) fogalma, melynek bevezetésével a szerző célja az, hogy megszabaduljon a szervezet megnevezésre ráakódott mechanikusság és instrumentalitás eszméitől, egyúttal pedig a szóképek (s tehetjük hozzá: az ezek által formált szervezeti víziók/imaginációk) és a cselekedetek közti kapcsolatot helyezze előtérbe (vö. Gareth Morgan, 343.).²¹ De sohasem lehetünk bizonyosak abban, hogy a szervezeteket leíró és másokkal megosztott (ekként pedig mások gondolkodását, viselkedését is formáló) metaforákban megfogalmazott tudásunk milyen hitelesen/szorosan illeszkedik az üzleti és

²¹ „It is hardly surprising that the concept of organization is usually loaded with mechanical or instrumental significance. In coining the word *imaginization* my intention is to break free of this mechanical meaning by symbolizing the close link between images and actions.”

szervezeti élet gazdag valóságához (Gareth Morgan, 341.).²² Így tehát a nyelvi elemek és az üzleti/vállalati világ performatív-materiális jelenségeinek viszonyát nem az egyszerű közvetlenség jellemzi.

Az eddigiek azt mutatták meg, hogy a későkapitalizmus egyéni identitásait jelentősen alakító üzleti és szervezeti kultúra egy olyan komplex rendszer, amelyben a szellemi, tárgyi és magatartási-cselekvési jelenségek közti mediációban a nyelvi figurativitás és az imagináció játszik alapvető szerepet. Ám ez a közvetítési feladat komoly kihívásokat jelenthet. Mindez azért érdekes összefüggés, mert arra enged következtetni, hogy az üzleti és szervezeti kultúra gyakorlatában ahhoz hasonló dilemmák jelennek, mint amilyenek az imaginációs könyvolvasás, azaz az irodalom 18-19. században kialakult eszményében. Legalábbis erre a belátásra lehet jutni e két területet mediális sajátosságainak összehasonlítása alapján. Ezért most a szervezeti-üzleti kultúrában megjelenő narrativitást, figurativitást és imaginációt azzal az „1800-as leírórendszerrel” (azaz tulajdonképp a költői képzelet médiumával) állítom párhuzamba, melyet Friedrich Kittler határolt körül. Tanulságos lehet, hogy az 1800 körül kialakult imagináció irodalmi írás- és olvasásgyakorlat egy olyan, a szervezeti kultúrában is azonosított mediációs funkciónak köszönhetette kitüntetett szerepét, amely a képzelőerő révén materiális karakterjegyeket – s így más művészeti ágak anyagiságát – képes immateriálisba átfordítani. Az irodalom így tehát az imagináció – nem egyedüli, de kitüntetett – művészeteként arra hivatott, hogy események sorát és a világ szépségeit (materiális jelenségeit) kulturális-szellemi termékekké transzformálja. (Kittler, 113-114.)²³ Mindemellett a képzelet működésének – bizonyos értelemben az előbbi mechanizmus megfordításaként – része az is, hogy a materiális-performatív gyakorlatokra is hatással lehet. Hisz miközben a különféle tárgyi-anyagi jelenségeket immateriálizálják, „cseppfolyósítják” (Kittler, 114.)²⁴, az

²² „Stated in more conventional terms, there is a difference between the full and rich reality of an organization, and the knowledge that we are able to gain about the organization. We can know organizations only through our experience of them. We can use metaphors and theories to grasp and express this knowledge and experience, and to share our understandings, but we can never be sure that we are absolutely right.”

²³ „It is precisely the translation of other arts into a nonmaterial and universal medium that constitutes poetry. This medium is variously labeled fantasy or imagination. Imagination generically defines all the arts, but it specifically defines one highest art. Only poetry can claim »the imagination itself, that universal foundation of all the particular art-forms and the individual arts« as its proper material. Such definitional doubling guaranteed that poetry could not be derived from words or letters or written signs. Poetry can manage magically to transform the rush of events and the beauties of the world into products of culture only by being the art of the nonmaterial imagination.”

²⁴ „Again, poetic words are to liquidate material media. It was not enough that in their own domain the flow of sound rather than letters should dominate; poetic words would liquidate, that is, liquefy, stones and colors, sounds and building materials, all kinds of materialities and techniques of the body, until the Imagination could replace all senses.”

imaginációs aktusok társalkotókká tehetik, mozgósíthatják is az olvasókat (Kittler, 117.).²⁵ Sokszor azért is, hogy az olvasmányélmények az életvalóság gyakorlatát alakító tényezőkké váljanak. Ennek alapján a következő feltételezés kockázatos meg: a szervezeti-üzleti kultúra számára a könyvolvasás imaginációs gyakorlata mutathat példát arra, hogy miként működtethető az immateriális és materiális elemek közti kétirányú közvetítés.

Jelen fejezet lezárásaként egy rövid esettanulmány („white paper”) segítségével azt próbálom szemléltetni, miért és hogyan tölthet be meghatározó szerepet a szervezeti-üzleti kultúra reflektált, elkötelezett, edukatív szellemiségű alakításában a könyvkultúra.

1.3. *White paper*: A vállalati könyvkultúra szerepe a szervezeti élet gondozásában (a Zappos példája)

Előbb rövid kontextualizálásként arról, hogy miért lehet a szervezeti kultúra – ha nem is kivételes, de mindenképp – sajátos példája az esettanulmányhoz választott cég.

2009-ben nagy érdeklődést váltott ki egy akvizíció az internetipar berkeiben: az Amazon egymilliárd dollárért megvásárolta a Zappos nevezetű online cipőkereskedelmi vállalkozást. A felvásárlás okairól, motivációiról maga Jeff Bezos, az Amazon alapítója és vezérigazgatója beszélt egy videóüzenetben (lásd *Video from Jeff Bezos about Amazon and Zappos*). E szerint érdeklődését és az akvizíció iránti elkötelezettségét a Zappos „mániakus” vásárlóközpontúsága és teljesen unikális kultúrája keltette fel. Persze az is indok lehetett, hogy a lábbelik mellett más termékek forgalmazása felé is nyitó, mind népszerűbb és dinamikusan növekedő Zappos idővel az Amazon konkurenciája is lehetett volna. De mindezekkel együtt is az Amazon számára „a legfontosabb dolog a Zappos-ban – és egyben a sikere titka is – a cégekultúrája volt” (Brandt, 281.). Megvilágító erejű példa tehát ez arra, hogy egy vállalat szervezeti kultúrája miképpen transzformálható pénzügyi értékke.²⁶ De miben áll a Zappos szervezeti kultúrájának kiemelkedő jelentősége, mely a későkapitalizmus egyik sikeres, forradalmasító és ikonikussá vált internet-vállalkozójának csodálatát kiváltotta?

²⁵ „For hallucinatory staging, which put voices and visions in between lines of texts, was the transmission technique that made new authors out of readers. Poetic texts were on the technological cutting edge because more than any others they could speak to and exploit alphabetized bodies. They operated on the threshold of response itself, where discursive powers paraded as the innocence of bodies and Nature.”

²⁶ Nem véletlen, hogy épp e fontos immateriális jószág védelmében utasították vissza a Zappos vezetői Bezos legelső akvizíciós közeledését (2005-ben). S az sem véletlen, hogy amikor végül felvásárlás nyélbe ütött, az Amazonnak kellő biztosítékokkal kellett szolgálnia azzal kapcsolatban, hogy kötelezettségeket vállal a Zappos cégekultúrájának megőrzésére, fenntartására. (Vö. Brandt, 282-283.)

Amikor a neves üzleti tanácsadó (egykori „Apple-evangelista”) Guy Kawasaki az általa elbűvölésnek nevezett stratégia egyik jó példajaként szól a Zappos-ról, ezzel a felütéssel kezdi: „Ha annak idején Tony Hsieh, a Zappos vezérigazgatója [...] azt mondja nekem, hogy olyan vállalkozást akar indítani, amelynek lényege, hogy a nők felpróbálás nélkül vegyenek cipőt, tuti, hogy dilisnek nézem.” (Kawasaki, 51.) Azért tanulságos e tömör, poentírozott leírás, mert nagyon jól megragadja a cég működésének elvét. Hisz a „Zappos üzleti modelljének alapja a bizalom – pontosabban a kölcsönös bizalom.” (Kawasaki, 51.) Indulásakor ugyanis egy olyan speciális kiskereskedelmi területet választott, ahol a termékkel való előzetes fizikai kapcsolat igencsak döntő fontosságú a vásárláskor. Ezért a cég az e-kereskedelem gyakorlatában a fizikai közvetlenség hiányát olyan bizalomteremtő bónuszokkal próbálja ellensúlyozni, mint az ingyenes szállítás, a komoly visszafizetési garanciák, illetve annak lehetősége, hogy a vásárlók a végül nem kívánt lábbelit 365 napon visszaküldhetik (szintén ingyenesen). Az ügyfelek pedig azzal erősítik e bizalmi kapcsolatot, hogy nem élnek vissza a lehetőséggel, s nem küldenek vissza árut használtan. Összességében tehát igen törékeny, finoman kiegyensúlyozott vevőkapcsolati rendszerre épül a cég működése. De vajon milyen eszközök és gyakorlatok segítik ennek karbantartását a Zappos-nál? Az odaadó vevőközpontúság köré épült szervezeti kultúrát a kívülállók számára a cégalapító és vezérigazgató Tony Hsieh *Delivering Happiness: A Path to Profits, Passion, and Purpose* című könyve tárja fel, mely túlzás nélkül mondható a 2010-es évek egyik legfontosabb menedzsmentirodalmi bestsellerének. E szerint a Zappos-filozófia alapvetése az, hogy mindazokat a költségelemeket, amelyeket fizetett hirdetésekre fordítanak, az ügyfélszolgálatba és az „ügyfélélménybe” investálják. Természetesen ez még nem lenne oly sajátos. De az már különlegesebb elgondolás, hogy egy önmagát az e-kereskedelemben pozicionáló vállalkozás a közösségi média jelenkori népszerűsége ellenére – bármily divatjamúltnak és low-tech-nek tűnik is – a telefont tartja a legfontosabb brandépítő eszköznek. (Azért is formabontó ez a gondolat, mert a cég értékesítéseinek csak 5%-a történik telefonon keresztül.) A Zappos számára az teszi kiemelkedővé ezt a kommunikációs eszközt, hogy segítségével akár öt-tíz percre is elnyerhető a fogyasztó – osztatlan, fókuszált(!) – figyelme, s ha ezt az interakciót jól használják ki, akkor ez hosszú távra bevészeti a kellemes fogyasztói élményt a vásárló emlékezetébe. (vö. Hsieh, 143.)²⁷ Ebből a szempontból tehát, mondja Hsieh, hibás az a megközelítés, mely a márkaépítésben a hagyományos

²⁷ „There’s a lot of buzz these days about »social media« and »integration marketing«. As unsexy and low-tech it may sound, our belief is that the telephone is one of the best branding devices out there. You have the customer’s undivided attention for five to ten minutes, and if you get the interaction tight, what we’ve found is that the customer remembers the experience for a very long time and tells his or her friends about it.”

tömegkommunikációs eszközök vagy közösségi médiumok révén szeretne „felhajtást”, szóbeszédet generálni, hisz e helyett inkább a vevői kapcsolat- és bizalomépítés lehetőségeit érdemes keresni, erősíteni. (Hsieh, 144.)²⁸ Így a Zappos a költségminimalizálás szempontjai helyett a márkaépítés lencséjén keresztül tekint a fogyasztókkal való interakció minden formájára. Ennek részeként az ügyfélszolgálati telefonbeszélgetések esetében például nem elsődlegesen a minél rövidebb és hatékonyabb ügyintézés az elvárás, hanem az, hogy „a munkatársak minden egyes hívás alatt engedjék szabadon tündökölni saját személyiségüket, s ezen keresztül igyekezzenek kialakítani a vásárlóval a személyes érzelmi kapcsolatot” (Hsieh, 145.)²⁹. Online kereskedelmi vállalkozás létrejöttére talán ezért is definiálja (vö. Keller)³⁰ a Zappos-t saját vezetője high-tech helyett „high-touch”³¹ céggént.

Ezt a kapcsolatépítésre és bizalomteremtésre fókuszáló kultúrát hivatottak erősíteni a cég különféle edukációs, szocializációs, hagyománykövetítő eljárásai, eszközei. Például rendszeresen szerveznek „székhely-túrákat”, azzal a céllal, hogy közvetlen betekintést biztosítsanak sajátos szervezeti kultúrájukba a külső érdekgazdák (vevők, rajongók, beszállítók, partnerek), valamint a szélesebb külső nyilvánosság számára. (Vö. Hsieh 147-148.) Hasonlóan a kapcsolatközpontú kultúra terjesztését szolgálja, de már kifejezetten a belső érintettek körében, a munkatársaknak szóló tréning. Ennek az a sajátossága, hogy minden újonnan felvett alkalmazottnak – függetlenül későbbi pozíciójától és területétől – egy olyan képzési programot kell elvégeznie, melyben a cég történetével, filozófiájával, értékrendjével, jövőképevel való megismerkedés után két héten keresztül kell gyakornokoskodni a cég call centerében. A Zappos alapelve ugyanis az, hogy az ügyfélszolgálat nem csupán egy részleg a többi közt, hanem maga a vállalat (vö. Hsieh, 152-153.), azaz tulajdonképp a cég egészét átható szellemiség biztosítója. Ezért kell tehát a call center – s ezen keresztül tulajdonképp *szinekdochikusan* a teljes vállalat – életével közlekedni

²⁸ „Another common trap that many marketers fall into is focusing too much on trying to figure out how to generate a lot of buzz, when really they should be focused on building engagement and trust.”

²⁹ „We want our reps to let their true personalities shine during each phone call so that they can develop a personal emotional connection (internally referred to as PEC) with the customer.”

³⁰ „Fundamentally, Hsieh says, Zappos doesn’t think about itself as a high tech company and rather prefers to take a high touch approach.”

³¹ A high-touch és high-tech közti megkülönböztetés alapvető kategorizálási eljárás a szolgáltatásmenedzsmentben: az előbbi típusnál az emberi kapcsolatokat szokás kiemelni, míg utóbbinál értelemszerűen az automatizált rendszerek és információtechnológia szerepét, s így ezt elsődlegesen a telekommunikációs és online kereskedelmi iparágakkal összefüggésbe hozni. (Grönroos, 57.) Innen nézve tehát különösen szokatlan, illetve figyelmeztető erejű az, hogy a telefonos ügyfélszolgálatot favorizáló, az e-kereskedelem terén működő Zappos vezérigazgatója az öndefinálásban mindenképp a „high-touch” elemet akarja erősíteni. Bizonyíthatja e koncepció érvényességét az, hogy esetenként a cég telefonos ügyfélszolgálatát nem vásárlási céllal hívják fel kliensek, hanem például divattanácsadást vagy „lelki segítségnyújtást” igényelve (Hsieh, 146.).

megismerkednie minden egyes új alkalmazottnak (legyen az asszisztens, jogi referens, szoftverfejlesztő vagy marketingvezető).

Külön figyelmet érdemel az is, hogy e szellemiség alapértékrendszere („Core Values”) miként alakult ki a cég történetében. Ugyanis az alapítás utáni hat-hét évben a Zappos nem rendelkezett formalizáltan artikulált értékekkel, maga a vezérigazgató ódzkodott ezek bevezetésétől, mert túlságosan „corporate” (nagyvállalati) vonásnak tartotta. De végül a munkatársak meggyőzték az alapértékek fontosságáról. Első lépésként Tony Hsieh összeállított egy hosszabb listát a lehetséges értékekről. Majd egy hosszas, egy éves egyeztetési folyamat következett: a vezérigazgató többször is szétküldte munkatársainak belső levelezésben ezt a listát, az alkalmazott pedig számos visszajelzést, javaslatot fűztek hozzá. Ezek alapján alakult ki a vállalati értékek rövid (10 tételes) listája, amit a véglegesítés után a vezető újból körbeküldött, s emellett egy hosszabb e-mail-ben magyarázta meg részletesen mindegyik értékelemet. A belső közvélemény, a céges hagyománytörténet szerint olyan jól sikerült volt ez az interpretatív kísérőlevél, hogy azóta is intézményesítő-kanonizáló alapidokumentumként kezelik, és az újonnan belépő munkatársak képzésében is központi szerepet játszik. (Vö. Hsieh, 154-159.) Ami felettébb izgalmassá teszi ezt a folyamatot, az az, hogy az egyeztetés ténylegesen megvalósuló interaktivitása az írás- és olvasáspraxisok egymásba fordulását eredményezte. Ezzel együtt pedig a vezető és az alkalmazottak közti többszörös szerepcserét; hisz a konzultatív levelezésben mindkét fél hol szociálisan cselekvő *szerezője*, hol pedig szellemi befogadói munkával *olvasója* volt az értékrendszer-dokumentumnak. Ennek köszönhetően a Zappos szervezeti kultúrájában tulajdonképp ahhoz hasonló mechanizmusok jelentek meg, mint amilyenek a könyvalapú imaginációs olvasás Kittler-féle 1800-as rendszerében: mindkettő a kreatív szellemi energiák (víziók) felszabadítását hivatott szolgálni.

Az előbb bemutatott folyamatok és logika példája lehet a Zappos-on belül az ún. „Culture Book” (szervezeti kultúra kézikönyv) is. Hisz ez a „Core Values” megfogalmazásához hasonlóan az alapítás után több évvel született meg. Ez is hosszas, elhúzódó – tulajdonképp máig tartó – konzultatív eljárás eredménye. Születésének anekdotája úgy szól, hogy egy munkanap végi közös kikapcsolódás során néhány Zappos-munkatárs arról beszélgetett, mit jelent számukra a vállalat kultúrája. Arra keresték ugyanis a választ, miként biztosítható az, hogy a jövőben is csak olyan új munkaerő kerüljön a céghez, amely képes beilleszkedni ennek sajátos szervezeti kultúrájába. Végül arra jutottak, hogy rögzíteni kellett volna az este során a vállalattal kapcsolatban megfogalmazódott összes értelmezést és elképzelést, mert később a friss munkatársaknak ezekkel lehetne képet adni a munkahely

belső világáról. Több sem kellett a vezérigazgatónak: elhatározta, hogy a belső levelezési csatornán keresztül megkéri az összes alkalmazottat, néhány bekezdésben írják le saját gondolataikat munkahelyük szervezeti kultúrájáról, s ezeket a vezetőség egy kötetbe szerkeszti majd (tartalmi és stilizálási korrekciók nélkül). Így is lett. Azóta pedig a Zappos minden egyes évben új, folyamatosan átdolgozott változatban (új meglátásokkal, értelmezésekkel, anekdotákkal és példaesetekkel kiegészítve) jelenteti meg szervezeti kultúra kézikönyvét. (Vö. Hsieh, 134-135.) Kezdetben e kötet egy olyan „médium” kívánt lenni, melynek segítségével „az alkalmazottak szabadon fejezhették ki magukat”, illetve „minden érintettnek lehetősége volt megéreznie, hogy milyen állapotban van aktuálisan a céges kultúra és értékrend”. Idővel azonban a kézikönyvbe bevonódtak a beszállítók, partnerek és vásárlók szempontjai, meglátásai, történetei is. (Hsieh, 138.)³² Ám a hatókör kiszélesedése mellett még fontosabb lehet e médiaformátum jelentősége. Elgondolkodtató ugyanis: mi lehet az oka annak, hogy jelenkori digitalizált világunkban egy – az internetipar területén működő – cég rendszeresen pénzt áldoz nyomtatott könyvek előállítására és disztribúciójára/szállítására. A magyarázat az (Vö. Hsieh, 139-140.)³³, hogy e médium költségigényessége mellett (helyesebben épp *ennek árán*) egyfajta intenzitással – azaz a könyvforma *diszkrétségéből* adódó fókuszáltsággal, koncentrálttsággal – bír, és ez a brand fenntarthatóságát, valamint az alkalmazotti és vásárlói hűség erősítését segítheti. Miként egy egészségügyi vállalkozó „Zappos-túrájának” tapasztalatai alapján saját blogján megfogalmazta: „Nehéz nem megérezni a céges kultúrába való befektetés súlyát (betű szerinti értelemben is), amikor könyvet írsz róla.” A nyomtatott kötet jelenléte fokozhatja az odatartozás, a tulajdonlás, a közösségi összetartás képzetét. (Dulde)³⁴ A Zappos Culture Book példája megmutatja, hogy a fizikai könyv – mostanság egyre többször halálraítéltnak nyilvánított – médiuma milyen súllyal bírhat még mindig, akár az üzleti-vállalati világban is. Fontos szerepét pedig *kirögzítő* erejének köszönheti: annak tehát, hogy a formátum *diszkrétsége*, fizikai és tartalmi zártsága miatt képes a mindennapi (egyre inkább digitális) tartalom- és információáramlás folyamatából kiszakítani és tartóssá tenni kultúraelemeket, s ezek fenntarthatóságát stabilizáló, kanonizáló hatással biztosítani. (E *diszkrétségre* még visszatérek a 2. fejezetben.)

³² „It started as a medium where employees could freely express themselves, and a way everyone could get a pulse of where the company’s culture and core values stood. Over time, we asked vendors, partners and customers to contribute their perspectives too.”

³³ „Spending money on printing and shipping a physical book in this technological age may sound wasteful and foolish. It’s true, it’s hard to calculate the ROI of each culture book printed. But when you’re trying to build a sustainable brand and create customer loyalty, sometimes saving money is not the point.”

³⁴ „It’s hard not to feel invested in your business’s culture when you’re literally writing the book on it. A sense of ownership, belonging, and family is powerfully evident around each corner of the Zappos hallways.”

Tulajdonképp ez a szellemi intézményesítési aktus összegződik a Zappos-on belül a céges menedzsmentirodalmi könyvtárban (a Zappos Library-ben) is. Az ennek megalapításáról szóló anekdota szerint történt egyszer, hogy valamikor a kezdeti években, egy beszélgetés után, amelyben a vállalat vezetői üzleti könyveket ajánlgattak egymásnak, a menedzsment egyik tagja javaslatot tett egy saját, közös céges könyvgyűjtemény létrehozására. Azzal a céllal, hogy ez téka is segítse a munkatársak edukálódását, inspirálódását, identitásformálódását: azáltal, hogy az üzleti, szervezeti és önfejlesztési szikkekről szóló könyvekkel látja el az alkalmazottakat. A projekt fejlődése oda vezetett, hogy a kezdeti szerény, néhány tételes gyűjtemény mára már egy olyan több száz címet felölelő könyvtárrá nőtte ki magát, amely az összes munkatárs és látogató(!) számára ingyenesen hozzáférhető (s emellett még alkalmanként olvasóköri kurzusokkal is szolgál bizonyos kötetek feldolgozásához). (Vö. Hsieh, 122-123.) Tanulságos párhuzam lehet, hogy – a Zappost épp szervezeti kultúrája miatt felvásárló – Jeff Bezos nem régiben három egynapos könyvklub-foglalkozás keretében olvastatta el kedvenc menedzsmentirodalmi kötetait az Amazon vezetőségének tagjaival, s e munkák egyike épp egy Peter Drucker-könyv volt. (Nisen, *The 3 Books Amazon's Jeff Bezos Asks...*) Bezos az írott szó és az olvasáskultúra iránti tisztelete olyan meglepő menedzsment megoldásokban is megnyilvánul, mint például ez: az Amazonnál minden egyes felsővezetői értekezlet azzal a – tech ipari vállalatnál – meglepő és idejétmúltnak tűnő elemmel kezdődik, hogy a vezetőknek az aktuális 5-10 oldalas írott jelentéseket helyben kell elolvasniuk. Azt remélvén ettől, hogy a közös, csendes olvasás növelheti a letisztult, fókuszált közös gondolkodást. Mindezt pedig leginkább az írott szöveg narratív strukturáltságától remélik. (Vö. Nisen, *Meetings with Jeff Bezos...*) A Zappos Library nem csupán az alkalmazotti edukáció/önfejlesztés (s így a HR- és kommunikációmenedzsment) szempontjából érdemel kitüntetett figyelmet. Hanem azért is, mert például szolgál arra, hogy a könyvkultúrának fontos, stratégiai szerep juthat az üzleti szférában is. A tékaalapítás azt bizonyítja a Zappos esetében, hogy a cég vezetői felismerték: a szervezeti kultúrába általánosan belekódolt dinamika (azaz a kultúra rögzítésének/dokumentálásának és folyamatos változásának/újraírásának kettőssége) a kulturális közvetítés olyan tudatos, szervezett gyakorlatát teszi szükségessé a vállalati-üzleti világban is, mint aminek évezredek óta a könyvkultúra (a könyvformátum és a könyvtár) a legtalálóbbs metonímiája.

Ebben a fejezetben azt mutattam be, hogy a 20. század második felének és a 21. század elejének fogyasztói társadalmát átfogóan határozza meg a modern szervezetek – s ezek közt is legelsősorban a munkahelyek – formalizáltsága. Ez alakítja a szocializációt, a mindennapi

érintkezést és sokszor még a szórakozás formáit is. Így mind fontosabb feladattá vált a szervezetek sajátos belső világának (atmoszférájának, kultúrájának) megismerése és tudatos ápolása. Ennek köszönhetően pedig a gazdaságban és az üzleti életben is megnőtt a kulturális kompetenciák, s főképp a szimbolikus, immateriális javak előállításának és kezelésének értéke.

Am mindezzel párhuzamosan mind inkább meghatározó az ún. „culturing” jelensége is, azaz a kulturális szempontok, távlatok erősödése az üzleti életben, valamint a kulturális területek és intézmények professzionalizálódása-piacosodása. Vélhetően épp azért, mert a gazdaság szellemi-spirituális értéktartalmainak és a vállalati-munkahelyi világ kulturális aspektusainak legitimizálásában és gondozásában a kreatív-kulturális iparágak játszhatnak fontos szerepet. A mindezekért felelős „kulturális közvetítők” pozíciói azonban korántsem előre biztosítottak és rendezettek. Az információ- és kultúrabrókerek folyamatos szerep- és helykeresésre kényszerítettek, s ennek lehet egyik kiemelt példája és területe a könyvpiar.

A következő fejezetben ezért – döntően a kultúrgazdaságtani szakirodalmak belátásai alapján – azt járom körül általánosan, hogy a későkapitalizmus kultúr-gazdaságtani kontextusában hogyan pozicionálódik a kulturális közvetítés ipara és a könyv médiuma.

2. A közvetítés *diszkrétsége*: A kultúr- és könyvpiar távlatai a későkapitalista társadalomban (kulturális gazdaságtani kontextusok)

2.1. A későkapitalista kulturális gazdaság

2.1.1. A kultúrgazdaságtan és az üzleti élet szimbolikus aspektusai

Mi sem bizonyítja jobban a kulturális intézményrendszerek és piacok ezredvégi, ezredforduló utáni markáns átalakulását, mint az, hogy a 2000-es években a kultúra- és médiakutatásban egyre meghatározóbbá vált az ún. „kulturális gazdaságtani” megközelítés. E szemléletmód a kritikai politikai gazdaságtan ellensúlyozásaként azt vallja, hogy a kulturális és médiapiac nem csupán a nagy korporációk heterogenizációs/restriktív érdekérvényesítésének terepe, hanem a különféle típusú kultúratermelők egymásrautaltságának bonyolult viszonyrendszere. Tehát míg „a politikai gazdaságtan központi kérdése alapvetően a piac szereplői közötti erőviszonyok megoszlása, a kulturális gazdaságtan a kulturális termelés és fogyasztás társadalmi kontextusát és hatásait tartja szem előtt” (Csigó, 194.). Még pontosabban: a kulturális megközelítés nem csupán a piacok és a szervezetek szociokulturális beágyazódásának vizsgálatát jelenti, hanem inkább azt az ennél még komplexebb összefüggést, hogy a közgazdaságtani és egyéb gazdaságtudományi (pénzügyi, számviteli, marketing) diskurzusok nem csupán utólagosan vizsgálják és leírják, de már eleve konstruálják, alakítják is az üzleti-vállalati viszonyokat. (Vö. du Gay – Pryke, 2.)³⁵

A gazdasági élet eme kulturális-diszkurzív aspektusa azoknak a gazdaságszerkezeti átalakulásoknak köszönhetően került előtérbe, melyek a tercier (szolgáltatási, pénzügyi) szektort tették meghatározóvá a nyugati világ későkapitalizmusában. Ugyanis a szolgáltatóipari munka sajátossága az, hogy benne – a termelés és fogyasztás összeolvadása miatt – a szolgáltatás minősége elválaszthatatlan az ezeket végző munkaerő személyi és kulturális adottságaitól (Vö. du Gay – Pryke, 4.)³⁶, azaz tulajdonképp a befektetett

³⁵ „This is not the same thing as saying that markets and organizations are »embedded« in a particular socio-cultural context, or that they are »socially constructed« [...]. Rather, it is to suggest that economic discourses – not simply or primarily academic »economics«, but those »hybrid« disciplines such as accounting, marketing, finance, and so forth – format and frame markets and economic and organizational relations, »making them up« rather than simply observing and describing them from a God's-eye vantage point”.

³⁶ „A crucial feature of many forms of interactive service work, for example, is the more or less direct relationship they involve between one or more service provider and one or more service consumer. The inseparability of the production and consumption of such services makes it difficult for both the manager of the

intellektuális, érzelmi és kommunikációs munkától. Ehhez hasonlóan – az üzleti és kulturális aspektusok összekapcsolódásának másik példaként – a monetáris rendszerek működése sem egyedül a pénzügyi közgazdászok technikai tudásán alapul, hisz az e szakértők által kialakított árazási modellek és finansziális tervezések is kulturálisan meghatározott világnézetek felszíni megnyilvánulásai. (Vö. du Gay – Pryke, 4.)³⁷ Így mindaddig szem elől téveszthetjük a kultúra és üzleti élet integráltságát, amíg a kettő kapcsolatáról olyan kettéosztottságokban és megkülönböztetéseken gondolkodunk, mint például a lelki bensőségességgel azonosított kulturális logika és az ilyesféle inherens szellemi tartalmakat nélkülöző gazdasági logika szembeállítás. (Vö. du Gay – Pryke, 4-5.)³⁸ A „kulturális ipart” és más szektorokat ugyanis – bizonyos megközelítések szerint – sokkal inkább összeköti a szimbolikusság, mintsem szétválasztaná őket. (Allen, 39.)³⁹ Míg tehát a hagyományosabb gazdaság- és társadalompolitikai nagynarratívák vitájában szembeállítódik (a neoliberalizmus részéről) a kulturális-társadalmi vonakozásoktól megtisztított piac és (a marxizmus részéről) a kommercializálódástól óvott kultúra (Slater, 59.)⁴⁰; a kulturális gazdaságtan szerint a legkülönbözőbb iparágakban egyaránt megnyilvánulhat a szimbolikus tudás valamely fajtája (absztrakt, expresszív, affektív vagy esztétikai). A szektorok közti distinktív, specializációs különbségek pedig leginkább abból következnek csupán, hogy milyen kombinációkba rendeződnek a szimbolikusság regiszterei. (Allen, 47.)⁴¹ Ezek alapján nem állíthatók élesen szembe egymással az alkotó művészetek, pénzügyek vagy az ipari termelés. Hisz ahhoz hasonlóan, ahogy a kulturális iparágakban esztétikai, technikai és üzleti aspektusok keverednek, a „hard” és „soft” elemek kapcsolódnak össze a pénzpiaci (de e logika alapján akár a műszaki vagy szolgáltatási) termékinnovációkban is. (Vö. Allen, 53.)⁴² Az eddigiek már

service organization and the service consumer to isolate service quality from a the quality of the service provider”.

³⁷ „Moreover, the workings of such networks involve more than technical knowledge of financial economists. The pricing models and financial engineering that such experts compose and put in play, for example, are simply surface indications of both the culturally shaped imaginations of space-time and display a collective trust in a monetized future that allow so-called »new financial instruments«, such as derivatives, to work as forms of money.”

³⁸ „As long as debate is structured around such distinctions – between, say, a cultural logic that pertains to human inwardness (and intrinsic meaning) and an economic logic that does not [...] – then we will continue to miss the point”

³⁹ „I hope to be able to show that »cultural« and other industries, be they service or manufacture, have more in common in terms of symbolic function and know-how than that which divides them.”

⁴⁰ „What we are always witnessing is a world-historical clash of titans, such as (in neoliberalism) the purification of economy from all irrational cultural interventions, or the (traditionalist or Marxist) defence of culture from the virus of commodification.”

⁴¹ „Different industries, and economic activities therein, play across a variety of symbolic registers – abstract, expressive, affective and aesthetic – and combine them in ways which stress certain kinds of symbolic usage at the expense of others.”

⁴² „As we have seen in the case of the film industry, the technical and the aesthetic co-exist and combine in ways which give the sector its distinctive blend of symbolic knowledges. It is neither possible nor desirable to draw a

rávilágítottak arra, hogy miként jelenhet meg a szimbolikus munkavégzés a gazdasági élet egészében (nem csupán a művészeti-kulturális iparágakban). Ez az összefüggés a 20. század végére oly nagy ívű elképzeléseknek adott teret, melyek – a kultúripar fogalmának parttalaná bővítésével – a gazdasági élet teljes átalakulását, *kulturalizálódását* és immaterializálódását jósolták: a „szimbólumgazdaság” korszakának beköszöntét üdvözölték. (du Gay – Pryke, 6.)⁴³ Legismertebb képviselője ennek a szemléletmódnak egyfelől a Lash–Urry szerzőpáros *Economies of Signs and Spaces* című kötete, mely a javak és a munkaerő globális mobilitását jelentések áramlásává alakító posztmodern „jelgazdaságról” ad látteleket (vö. Lash – Urry, 1–11.). Másfelől Richard Florida új *osztályelmélete*, amely oly jelentős életszínvonal- és gazdaságélénkítő szerepet tulajdonít az ún. „kreatív osztálynak” a későkapitalizmusban, hogy globális és országos geopolitikai színtereken a régiók, városok versenyképességét leginkább a tudás- és kultúriparágak erősségétől teszi függővé, mindezzel pedig nem csupán a városantropológiai-szociológiai kutatásokban, hanem a városfejlesztési politika gyakorlatában is komoly hatást fejtett ki. (Vö. Florida; illetve Wessely) Mindezek ellenére – figyelmeztetnek más szerzők – óvatosan érdemes kezelni azt a korszakretorikát, mely szerint a későkapitalizmusban a „használati értékre” alapozott hagyományos (indusztriális) gazdasági berendezkedést a „jelérték” köré épülő új üzleti logika (a kreativitás- és tudásintenzív gazdaság) váltaná fel végérvényesen. (Lásd du Gay – Pryke, 7.)⁴⁴ Emellett pedig maga a kreatív osztály sem egyértelműen definiált, hisz Floridánál és követőinél sokszor nagyon túltágítva magába foglalja a műszaki-technológiai-tudományos értelmiségtől kezdve a művészvilág tagjain át egészen a menedzsment-pénzügyi-tanácsadói területek képviselőiig. (Vö. Krätke, 37–47.) Így viszont a kreativitás átfogó érvényű rendszer- vagy korszakalkotó szerepe válik képlekeny és megalapozatlanná.

Ha tehát a jelenkori későkapitalizmus nem is alakul át teljes egészében „jelgazdasággá”, a kulturális gazdaságtan meggyőző érvekkel szolgál afelől, hogy a szimbolikus-kulturális

clear line between »hard« and »soft« knowledges options, in so far as they combine to produce the kinds of aesthetic innovation which have long characterized the industry's practices. The same may be said of finance and the new forms of money and their associated risk instruments, which make it possible to combine rational, calculative practices with more imaginative representations of what money can do in a fast-fleeting world that are far removed from conventional monetary routines.”

⁴³ „For our term »cultural economy« is also designed to carry another register of meaning or signify another set of debates. This second strand refers to certain epochal claims—often associated with terms such as »economies of signs«, »the network society«, »the knowledge economy«, and so on and so forth—that we are living through an era in which economic and organizational life has become increasingly »culturalized«.”

⁴⁴ „Now it is important to note that the empirical significance of these epochal claims of »increased culturalization« needs careful consideration. Authors working in fields as diverse as the social anthropology of economic life and the history of advertising practice, for example, have indicated just how empirically insubstantial are the »exemplary« oppositions – between a more »use«-value-centered past and a more »sign«-value-centered present – that run through epochalist accounts such as these.”

tényezők helyenként kitüntetett szerepet kaphatnak az üzleti szférában. Már csak azért is, mert még oly alapvető gazdasági intézményekben is érvényesítik hatásukat, mint a piac és a piaci kapcsolatok rendszere. Ugyanis a piaci lehetőségek, versenytársak és fogyasztók beazonosításához az üzleti szférában is nélkülözhetetlen egyfajta kulturális kontextusismeret; egyúttal viszont ez a szimbolikus-kulturális tudás maga is a versenypiaci magatartásformák által meghatározott. (Slater, 59-60.)⁴⁵ Jó példával szolgálhatnak erre a termékfejlesztés, piactervezés és marketing/reklámozás stratégiaileg fontos területei. Hisz ezek esetében a termékgyártók és szolgáltatók számára a piacok és piaci viszonylatok nem feltétlenül egy már előre adott gazdasági környezetként jelennek meg, amely meghatározza, hogy milyen kulturális (reklámozási) lehetőségek közt válogathatnak. Épp fordítva: magát a piacot előzetes szociokulturális felmérések, esélylatolgatások jelölik ki a termelők számára. De egyúttal az imént említett kulturális-szimbolikus kalkuláció sem csupán egyfajta kulissza vagy keret a racionális piaci cselekvések hátterében, hisz önmaga is a piaci pozicionálás által meghatározott. (Slater, 63.)⁴⁶ Mindez abból következik, hogy a termékfejlesztési, piactervezési és marketing stratégiák tulajdonképp nem mások, mint egy-egy termék/szolgáltatás jelenségének – szociokulturális azonosítások és differenciálások alapján megvalósított – újrafogalmazása, mellyel akár egész termékpiacok is destabilizálhatók, azért, hogy végül egy újonnan megfogalmazott termék kategória körül intézményesülhessen egy-egy új piac. Ez az összefüggés arra világíthat rá, hogy a *termék*, a *verseny*, *fogyasztói csoportok* és az *ízléskülönbözőségek* tényezői nem csupán a piaci struktúrákon belül, hanem ezeken túlemelkedve, ezeket újraírva is kialakulhatnak. (Vö. Slater, 68-71.) Az üzleti mechanizmusok tehát esetenként a szemiotikai folyamatok dinamizmusát idézhetik fel, mégpedig azért, hogy a jelentések/jelenségek a piaci viszonylatokban nem előre rögzítettek, adott kontextusoktól függően bármikor átíródhatnak, ezzel pedig folyamatosan új lehetőségeket nyithatnak meg.

A piaci viszonylatokon túl a gazdaság szimbolikus-szemiotikai aspektusához mindenképp hozzátartozik az is, hogy – mint az előző fejezet szervezeti kultúrával foglalkozó részeiben láthattuk – a vállalatokon *belül* és az egyéni munkavállalói életvitelben is megnövekedett a szimbolikus presztízs szerepe és a jelentésképződés folyamata iránti

⁴⁵ „This is, in turn, is because markets and competitors are defined by the perceived qualitative nature of the objects they transact, by whether an object is perceived as being the same as or different from other objects, a perceptions that requires complex cultural knowledges. At the same time, those cultural knowledges are strategically and instrumentally structured as part of competitive market actions.”

⁴⁶ „Hence, markets and market relations are not – for *practioners* – an economic environment within which more cultural («advertising») choices are made. To the contrary, markets and market relations are themselves defined within a broader calculation of possibilities. At the same time, supposedly cultural relations are not a backdrop or set of assumptions behind rational economic action. To the contrary, they are redefined and conceptualized *within* an instrumentally rational attempt to characterized optimal market positions.”

érdeklődés: az vált tehát központi kérdéssé, hogy miképpen teremthető értelem a munkában. (Vö. du Gay – Pryke, 1.; Salaman, 237-240.) A szemiotikai munka feladata így nem csupán a piaci verseny, a termék, a fogyasztói csoportok és ízlés formálása, de a munka világában a munkavállalói tudatok és kapcsolatok gondozása is. Éspedig azért, mert a későkapitalizmusban a munkavégzés sokkal több a pusztá megélhetésnél: teljes mértékben bekebelezi a mindennapi élet rutinját, s új mintákat/normákat teremt a szociális viszonyok és az egyéni identitás számára. E fejleményekkel párhuzamosan mind meghatározóbb a munka általi önmegvalósítás kényszere, s emellett a tehetség- és önfejlesztés technikai vagy a kommercializált szabadidős szférák, mely utóbbiak – egyfajta visszakapcsolással – szintén a munkaerő-piaci önpozicionálást hivatottak segíteni. (Vö. McRobbie, 99-100.) Az ezredforduló nyugati társadalmában a technológiai-informatikai újítások (és az ezekből következő gazdaságszerkezeti átalakulások) már nem csupán az alacsony végzettségű és fizikai munkát végzők pozícióit veszélyeztetik, de egyre nagyobb tömegekben az ún. *middle-skilled* (adminisztratív, technikus, stb.) munkaerőt is. Ezért a jelenkori későkapitalizmusban mind inkább növekszik az önálló vállalkozás/önfoglalkoztatás kényszere. Természetesen ez a vállalkozókedvre, kreativitásra és tehetségre koncentráló gazdaságpolitikai-üzleti ideológia számos lehetőséget nyit meg, és sok esetben szolgálhatja a posztindusztrualizáció következtében már nem fenntartható karrier- és életgyakorlatok megújítását (azaz javíthat a munkanélküliségi helyzeten). Azonban e tehetség- és kreativitásvezérelt szemléletmód káros hatáslehetőségeivel is számot kell vetni. Ugyanis a kreatív vagy high-tech iparágak belső ritmusa és különleges motivációs rendszerei – az emocionális és eszmei/ideológiai inspiráció legkülönbözőbb megoldásai révén – oly mértékben formálhatják a munkavállalói tudatokat, hogy ezek önszántukból lesznek hajlandók extrém mértékben kizsákmányolni saját kapacitásaikat, munkaerejüket. Az említett motivációk szimbolikus – tehát nem elsődlegesen materiális/pénzügyi – jellege azért is válhat oly nagy hatásúvá, mert az ezredforduló kiszámíthatatlan „lottógazdaságában” a jutalmazás és előmenetel csatornáinak számára már nem szolgál stabil vonatkozási keretként az (osztály-, kor- vagy szakmai alapú) társadalmi berendezkedés. Így a klasszikus 19-20. századi karrier- és meggazdagodási narratívákban („rags to riches”) központi szerepű szociális – és esetenként anyagi – státusz mellett egyre inkább a tehetség elismerésének immateriális, szimbolikus presztízstényezői lesznek meghatározóak a siker definiálásában. Mindez talán azzal is összefüggésben lehet, hogy az utóbbi egy-két évtizedben a foglalkoztatottság hagyományos (élethosszig tartó, teljes munkaidős) típusait gyors tempóban váltották fel az átmeneti, rövidtávú és részidős munkavégzés rugalmasabb, töredezettségesebb formái (a szabadúszó státusz, a fél- vagy

önfoglalkoztatottság). Ennek következtében a munka- és szabadidő közti határvonal még inkább képlékennyé vált, maga a munkavégzés a portfóliókarriernek köszönhetően tovább darabolódott és „de-standardizálódott”. (Vö. McRobbie, 101-105.) Ehhez az új munkaerőpiaci helyzethez pedig természetesen új társadalom- és gazdaságszemlélet is kapcsolódott.

Ugyanis a tehetség- és tudásigényesnek mondott *újgazdaságban* a szellemi és érzelmi kapacitások minél kreatívabb kiaknázhatóságát szorgalmazó, illetve ehhez kapcsolódóan a (tudás)vállalkozói életvitel szerepét hangsúlyozó nézetek sokszor a jóléti szolgáltatások és a kultúraforgalmazás hagyományos kereteinek (a közszféra, s ezen belül is leginkább a felsőoktatás) *fellazítását* javasolják – annak érdekében, hogy a tudáshoz, a szimbolikus javakhoz való hozzáférés rugalmassága biztosítva legyen. Mindennek következtében a szellemi, szimbolikus munka tág területén (tehát nem csak szűkkörűen a filmiparban vagy egyéb művészeti tevékenységekben) érvényesíthetővé válik a „hollywoodi modell”: azaz egy olyan működésmód, melyben a tengernyi ötletre és lehetőségre csak kisszámú, szelektált tényleges megvalósítás jut. Az ekképpen *hollywoodizált* tehetség- és tudásalapú iparágakban a folyamatos bukások sikerré változtatásának súlyos terhe a motiváció és a *self-help* szerepét teszi központi fontosságúvá. Hisz a fokozódó piaci versenyben szellemi és szimbolikus munkát végzők széles körének (s nem csupán a kreatív-művészeti szakembereknek) arra kell képessé válniuk, hogy a kudarokat az eltökéltség (egyfajta ethosz, missziós identitás) és a szimbolikus presztízs megerősítéséhez tudják felhasználni. Mindennek előfeltétele az, hogy a gazdaság szereplői gondoskodjanak a – korábban *lélekként*, ma már leginkább – tehetségként azonosított „belső én” aktív és folyamatos fejlesztéséről. (Vö. McRobbie, 107-109.) Az *énformálás* és az önreprezentáció gyakorlata pedig azért lehet külön figyelemre érdemes a későkapitalista szellemi munkavégzésben, mert az utóbbi néhány évtized olyan átalakulásokat hozott, melyek következtében a 20. század végére a munka és a vállalkozás világa (illetve az üzleti élet egésze) egyre inkább a populáris kultúra és a szórakoztatóipar működési logikájához vált hasonlóvá. Remekül szemléltetik ezt a tendenciát az üzleti sajtó – azaz a gazdasági élet médiareprezentációjának és identitásformálásának – stílusváltásai. Amikor például a műfajban mérföldkönek számító *Fortune* magazin elindult 1930-ban, az üzleti szféra és a gazdasági menedzserek heroizáltságának, kimért eleganciájának, komolyságának és hatalomteljességének ikonológiáját és narratíváit teremtette meg. (Mindezt magas árszínvonalon, kiemelkedő minőségű újságírói tartalmak és fotóanyagok segítségével, s olyan új sajtóműfajok létrehozásával, mint például a „corporate story” vagy a cégtörténelem-írás.)

(Thrift, 209.)⁴⁷ A 20. század végén azonban az üzlet és menedzsment e klasszikus reprezentációját forradalmi változások alakították át, melyek az üzletemberek és vállalkozók egy új, az 1970-1980-as években feltűnt generációjához köthetők. E nemezedék tagjai arra vágytak, hogy ne csupán gazdasági szakemberekként, hanem már kulturális téren, a populáris nyilvánosságban is ismert, népszerű és hatással bíró közszereplőkként pozícionálódhassanak. (Thrift, 209.) Sokszor e vállalkozókat „hippi kapitalistának” nevezik, akik eredendően nem feltétlenül akartak üzletemberré válni, csak véletlenszerűen alakult így életútjuk. A vállalkozásalapítás számukra egy önmagán és a vagyongyarapításon túlmutató cél megvalósításának eszköze volt csupán: vagy az őket körülvevő világ megváltoztatásának misszióját érezték magukban, vagy egy újfajta életstílust akarták meghonosítani, vagy éppen csak saját maguknak szerettek volna függetlenséget és szórakoztató elfoglaltságot biztosítani a nagyvállalati kapitalizmus bürokratikusságát kikerülve. (Vö. Johnson)⁴⁸ Az üzletemberek és vállalkozók e generációjának megjelenéséhez igazodva alakult ki az üzleti sajtó új stílusa, melynek – a szó több értelmében is – leglátványosabb példája az 1995-ben elindult *Fast Company*, egy az üzlet, technológia, dizájn és kreativitás határterületeire fókuszáló egyesült államokbeli magazin. A kiadvány az „üzleti forradalom kézikönyveként” definiálta magát, ami annyit tesz, hogy tulajdonképp egy olyan médiaeszköz, mely – a csúcstechnológián, illetve a folyamatos változáson és adaptáción alapuló – *újgazdaság* középpontba állításával az üzleti szféra önképének vizuális és tartalmi átalakítására törekszik. (Thrift, 209.)⁴⁹ (Hasonló szerepet tölt be az üzleti és technológiai témákkal foglalkozó *Business Insider* című portál, illetve a – Gawker blogbirodalom részeként – a Szilícium-völgy nem hivatalos online pletykalapjának tekinthető *Valleywag*.) De miben is áll közelebbről eme új típusú médiareprezentáció kultúraformáló missziója az üzleti életben? A *Fast Company* például

⁴⁷ „*Fortune* was high price, and included high-quality journalism and photography; the writers and editors even invented new journalistic forms like »corporate story« and the history of top companies. *Fortune* set the the tone for how business would see itself. This was a world which was serious, masculine, »business-like«. Pictured in suits, against the background of compact offices and boardrooms, business managers were *in control*. And the control of business was a sober and serious affair. Smartly dressed, arms crossed, photographed face on or from below.”

⁴⁸ „This was the philosophy of the hippie capitalists who started out in the 1960s and 1970s. They were student rebels who refused to join the ranks of corporate wage slaves. They didn't really mean to be capitalists – it sort of happened by accident. Building a business was a means to an end. Sir Richard Branson told me in 1980 that it was a great way to meet girls. Often they started companies selling a Bohemian lifestyle to the younger generation: fashion, music, magazines. [...] They succeeded not because they desperately wanted to be rich. Much more than that, they wanted to be independent and have fun, and they really didn't want to work for anyone. Moreover, few of them were particularly academic, since their sort of intelligence didn't shine in a structured environment such as school. From the beginning they were anti-establishment, even though the establishment was probably not the police, army and Church but the entrenched business competition.”

⁴⁹ „*Fast Company* is »the handbook of the business revolution«. »More than a magazine, it's a movement...« In effect, *Fast Company* is a cultural weapon aimed at changing business's self-image by focusing the insights of the »new economy«, an economy based on constant and unremitting change, high technology and adaptation as a way of life. It is both a material and semiotic manifesto.”

úttörő szerepet töltött be tudásgazdaság új közösségének/közönségének megteremtésében, illetve az ezeket integráló értéktartalmak és alapparratívák megfogalmazásában. Ám ezeken túl leginkább az üzleti szféra kulturális tőkéjének felmutatását szolgálta: azt volt hivatott bizonyítani, hogy az üzleti élet is lehet *laza, fiatalos, szexi, gondoskodó és szórakoztató*. (L. Thrift, 210.) E szemléletmód ikonikus alakjai lehetnek többek közt: a hatvanas évek ellenkultúrája felől érkező vizionárius és inspiratív cégvezető Steve Jobs (vö. Isaacson, 49-58. és 72-75.); a Virgin-cégbirodalomalapító, kalandor és a legtöbbször „hippi kapitalistának” titulált Richard Branson (l. Vinnedge); a lépten-nyomon Tony Stark (Iron Man) képregényhőshöz hasonlított befektető és feltatáló Elon Musk (l. például Gonzalez); vagy az egyszerre *geek és dekoratív* női vezető, s emellett – a *Vogue* címlapján pózoló – divatcelebritásként is megjelenő Marissa Mayer Yahoo-vezérigazgató (vö. Lacina). Mindezek a példák arra figyelmeztetnek, hogy miközben az üzleti élet topmenedzserei a saját cégük imázsát erősítő személyes énmárkájukat építik, egyre nagyobb eséllyel válhatnak meghatározó populáris kultikonná a fogyasztói kapitalizmus kulturális és médiakörnyezetében. Elegendő, ha csak arra gondolunk például, hogy a 2010-es évek elején megannyi formában és felületen foglalkoztatta a populáris képzeletet a Szilícium-völgy számítástechnika- és internetipara. 2010-ben Aaron Sorkin és David Fincher vitte – Oscart hozó – filmre a Facebook-alapító Mark Zuckerberg életét; a 2013-as *Gyakornokok* című vígjáték cselekményének nagy része a Google valódi székhelyén játszódik; Steve Jobs-ról egyszerre két *biopic* is készül párhuzamosan; az HBO-nál már 2012-ben tervben volt egy, a Szilícium-völgyről szóló szatirikus sorozat (s ez 2014-ben el is indult); 2013-ban pedig az Amazon Studios kezdte el forgatni a szintén „Völgyről” szóló *Betas* című websorozatot. (Vö. Trenholm, illetve Barney) Az üzleti-ipari tevékenységek tehát nem csupán a munkavégzés/egzisztenciateremtés keretén belül értelmeződhetnek, hanem egyúttal részei a populáris kultúrának és szórakoztatóiparnak, és így ez utóbbiak működési logikáját is átvehetik. Mindezek alapján az állapítható meg, hogy a kulturális és szórakoztatóiparágak (kreatív és művészeti tevékenységek) mintaadóvá válhatnak a szellemi munkavégzés legkülönbözőbb változatai, s így a gazdasági élet szélesebb területe számára is. (Thrift, 210.)⁵⁰ Fontos itt tisztázni: ez az elképzelés nem azt sugallja, hogy az üzleti szféra teljes egésze átalakulna valamiféle immateriális, kizárólag szemiotikai

⁵⁰ „How might we see *Fast Company* as a cultural project? It is clearly an attempt to produce a new community based around the idea of a new economy which will embody particular values and produce new foundational stories. [...] Most of all, I think that it can be seen as an attempt to boost the cultural capital of business. Business becomes funky, youthful, sexy, caring, fun. Business becomes where it's at, not just work but popular culture. [...] As a knowledge business, it becomes a major site of cultural intensity with faster turnover times nearer to those of »creative« industries like, say, popular music or film, which have become some of its chief exemplars.”

műveletekkel dolgozó jelgazdasággá, csupán azt, hogy a szimbólumtermelés és -forgalmazás kreatív-művészi területeit *külső* inspirációs forrásként használhatják az üzleti szervezetek. Leginkább a munkahelyi közösség, kreativitás és imagináció gondozásában.

Az üzleti téren alkalmazott művészetpedagógia és a képzelőerő-fejlesztés egyik szintje a vállalati-stratégiai elbeszélések kiaknázása. Ennek egy jó példája a Nike által már az 1970-es években elindított céges *storytelling* program, melynek keretében a felső vezetők némelyike munkaideje nagy részében a vállalati identitás olyan *evangelistájaként* tevékenykedik, aki előadásokon és workshopokon elbeszélőművészeti eszközök segítségével próbálja bevonni az új alkalmazottakat cég történetébe, kultúrájába és mítoszaiba. Kezdetben ezek a beavatási alkalmak egy-két órát vettek igénybe, mára már kétnapos foglalkozásokká bővültek, s a jövőben a cég azt tervezi, hogy olyan egyhetes programokká fejleszteti ezeket a *storytelling* eseményeket, melyeknek a majdani „Nike University” adhat otthont. De hasonló gyakorlat mutatkozott meg a PricewaterhouseCoopers (PwC) multinacionális pénzügyi tanácsadó és szolgáltató cég esetében is akkor, amikor videofelvételeken rögzítették számos történetet az alapítókról, támogatókról és ügyfelekről, s ezek cégen belüli disztribúciójával igyekeztek az alapértékeket és brandet belülről erősíteni. A vállalati identitásfejlesztést és tudatformálást szolgáló művészetpedagógia egy másik szintjén különféle színház- és előadóművészeti formák segítik az üzleti szituációk értelmezését és alakítását. A Hewlett Packard például olyan olvasószínházi programot vezetett be, melynek segítségével egyfelől az alkalmazottak vállalati konfliktusokat és dilemmákat vihetnek színre egymás számára; másfelől a lehetőséget teremtett arra, hogy a jelentések és beszámolók ppt-prezentációk helyett dramatizált-dialogizált formában legyenek bemutatathatók. Más esetekben professzionális színtársulatokkal kollaborálnak a vállalatok, hogy kreatív, szórakoztató és felszabadító erejű formában kínálhassanak csapatépítő programokat alkalmazottaik számára. Így például Sainsbury's, az Egyesült Királyság egyik legnagyobb szupermarket-lánca, az Oxford Stage Company és a Trade Secrets nevű társulatokat szerződtette közreműködőnek egy-egy menedzsment- vagy kommunikációs tréningjén. (E példákhoz l. Thrift, 213-215.) De miért is válnak ily fontos vonatkozási pontokká és inspirációs forrásokká a művészetek, a kreativitás- és képzelőerő-fejlesztő tevékenységek?

A 2000-es évek elejére kezdett megmutatkozni annak veszélye, hogy a kreativitás- és tudásalapú *újjazdaság* fölemésztheti sajátmagát: azaz épp azzá válhat, ami ellenében kialakult. Ugyanis míg a kezdetekkor az *újjazdaság* életetője az az elképzelés volt, mely a munkvégzést és az üzleti tevékenységeket nem csupán pénzkeresésnek tartotta (hanem szimbolikus és kulturális presztízsteremtőnek); bizonyos helyzetértékelések szerint az

ezredforduló után itt is egyre inkább a magas profit- és jövedelemszerzés igénye kezdett meghatározóvá válni. De még ennél is nagyobb kihívást jelent az, hogy sajátos dinamikájának köszönhetően a tudásgazdaság rendkívüli és folyamatos stresszt, feszültséget teremt minden tagja – azaz éppúgy a vezetők, mint alkalmazottak – számára. (Thrift, 226.) Mind a hitelességrontó *materializálódási* tendenciák, mind a munkavállalók magas fokú mentális-lélektani sebezhetősége hozzájárulhatott a művészetek és kreatív iparágak értelemteremtő és identitásformáló képességének segítségül hívásához. Ha pedig ekképp a művészetpedagógia és az imagináció-fejlesztés példaadóvá válik az üzleti szféra számára, szükségszerűen felértékelődhet az ún. *kulturális közvetítők* szerepe, és megnövekedhet a kulturális-szimbolikus tevékenységek ökoszisztéma-jellegének, infrastrukturális megszervezettségének fontossága.

2.1.2. A kulturális közvetítők és a kultúripar ökoszisztéma-jellege

A kulturális gazdaságtan azokat a szereplőket nevezi *kulturális közvetítőknek* („cultural intermediaries”), akik a javak és szolgáltatások sajátos jelentéssel, preszízssal való felruházása által válnak nélkülözhetetlenné a termelés és fogyasztás összekötésében. (Vö. du Gay – Pryke, 7.) Már a fogyasztói társadalom kezdeteinél (a 20. század első felében és közepén) kiemelt szerepet kapott „a tudat kapitányainak” nevezett csoport, amely – akkor még leginkább csak a reklámpar képviselőit magába foglalva – a populáris képzelet formálásának feladatát látta le. (Lury, 65.) Később a fogyasztói társadalomban egyre fontosabbá vált egyfajta „esztétikai tudás”, ám ez szellemi jószág aránytalanul oszlott el, így a 20. század második felére a későkapitalizmusban kialakult egy speciális társadalmi *osztály*: az esztétikai-szimbolikus tudásfajtákat birtokló és forgalmazó kulturális közvetítők rétege. (Lury, 79.) Ennek pontos körülhatárolása azonban már nehézséget okozhat, ugyanis míg bizonyos megközelítések a hagyományos oktatási és kulturális intézményekhez rendelik, mások szerint inkább a médiapiac és a populáris nyilvánosság területéhez köthető. Nem túlzás azt mondani, hogy bizonyos szempontból a későkapitalizmusban komoly szimbolikus pozícióharcot vív a kulturális közvetítői státuszért a klasszikus *akadémiai értelmiség* populáris kultúra felé kutatóként/interpretátorként forduló szegmense és a kommerciális médiatérnek üzemeltetőként részét képező *kereskedelmi értelmiség*. A kettőt élesen szembeállító szemléletmód szerint a versengés középpontjában a piaci helyzethez, a fogyasztási kultúrához való eltérő viszonyulás áll: míg az egyik csoport ettől inkább tartózkodik, s az állami fenntartású kulturális-oktatási intézményekhez, illetve a szakmai-

kollegiális (rész)nyilvánosságához kapcsolja magát; a másik csoport a piaci igényekhez és „kulturális populizmushoz” igazodással tartja fenn magát egzisztenciálisan. (Lury, 92-93.) De vajon csak ezzel az egyszerű oppozícióval írható le a későkapitalizmus kulturális közvetítőinek helyzete?

Egy kultúrgazdaságtani értekezés, amikor a „közvetítői kultúra” részének tekintett reklámpar kulturális értékteremtő és jelentésforgalmazó szerepét igyekszik bizonyítani, Pierre Bourdieu *La Distinction* című munkáját hívja segítségül, mely az 1960-70-es évekbeli francia társadalom fogyasztás- és ízlésalapú rétegzettségét vizsgálta. Mindez most azért lehet tanulságos, mert a francia társadalomkutató által a fogyasztói társadalomban körülhatárolt „új kispolgárság” leírása tulajdonképp a kulturális közvetítők rétegének kialakulását mutatja be. Bourdieu szerint ugyanis az új kispolgárság megszületése a prezentációs és reprezentációs tevékenységeket bonyolító hivatásokhoz (sales, marketing, reklám, public relations, divat, dizájn, stb.), valamint a szimbolikus javakkal és szolgáltatásokkal *sáfárkodó* legkülönbébb intézményekhez köthető (a kulturatermelés, a szociális ellátás, de még az egészségügyi asszisztencia területén is). Az új kispolgárok egy speciális csoportot alkotnak az alsó középosztályon belül: az életformájuk és kulturális preferenciáik különböztetik meg őket a klasszikus kispolgárságtól (kisiparosoktól, kisbirtulajdonosoktól) és az alsó középosztály „alkalmazotti” rétegétől (azaz a hagyományos *fehér galléros* munkaerőtől). A „nouvelle petite bourgeoisie” jelentőségét az adja, hogy sajátos összetételű kulturális tőkével rendelkezik; hisz elsődlegesen a hivatalos vagy mainstream kultúra alsóbb régióinak formáira nyitott, formális (többnyire felsőoktatási) képzettségéből következően azonban egyúttal a kultúragondozás, institucionalizálás és disztribúció *eruditus*, *akadémiai* módszereit is közvetítheti a kommerciális vagy szubkulturális területek felé, s épp ezzel járulhat hozzá a peremműfajok rehabilitációjához és kanonizálódásához. Így jelölődhet ki tehát alapvető fontosságú kulturális közvetítői szerep az új kispolgárság számára. E funkció különlegessége pedig az, hogy benne nem annyira szembeállítódnak, mint inkább kiegészítik egymást az akadémiai és kereskedelmi értelmiségre jellemző vonások: az új kispolgárság ízlés- és értékrendje tulajdonképpen a magas és populáris kultúra elemeit mixeli. (Vö. Nixon, 211-214.) De nem kezdték-e ki a kulturális közvetítők hagyományos elit kulturális és 20. századi kreatívipari pozícióit az ezredfordulós technológiai újítások (a minden korábbinál demokratikusabb és interaktívabb online médiaeszközök)? A kérdés komolyan elgondolkodtató, hisz az internet világában sokkal, de sokkal több kulturális közvetítő versenyez már a közönség szóródott, töredezett figyelméért. Azonban épp az online tartalompiac efféle kiterjedtsége és rendezetlensége az, ami még fontosabbá teszi a kompetens, megbízható és megválogatott

kultúrabrokerek szerepét, hisz ők biztosíthatják a tartalmak megfelelő kontextualizálást, előkészítést és értelmezését. (Vö. Exon Smith) Mindenesetre a magas és populáris közti kulturális *köztesség* és a közvetítői szerepkör tudatosulásával az új kispolgárság kitüntetett ambíciójává válik, hogy a kulturális tekintély és szakértelem új (korábban nem létező vagy nem kisajátított) területeivel/intézményeivel biztosítson magának szimbolikus és munkaerőpiaci pozíciókat. Így teremthette meg saját egzisztenciáját ez az új társadalmi réteg a média-, reklám- és divatiparban; a populáris kultúra különféle vizuális, zenei és irodalmi műfajaiban; vagy a folyamatosan új szegmensekkel bővülő szolgáltatóiparban. (Vö. Nixon, 211-214.) Nem véletlen, hogy az ezredfordulón – a szervezetek és az üzleti élet szimbolikus, kulturális aspektusainak vizsgálata mellett – sokszor a kulturális-művészeti területek *professzionalizálódásának* kérdései kerültek az érdeklődés középpontjába.

A kulturális rendszer institucionalizáltságának és piacodosásának kapcsolata felé fordulás oka az volt, hogy – ha eltérő hangsúlyokkal is – a napnyugati világ egészében jelentős kihívásokat és átalakulásokat hoztak 20. század utolsó évtizedei a kulturális-művészeti infrastruktúrában. Az 1960-70-es évek még a kiterjedt állami dotációs rendszer, a kultúrafogyasztói réteg fokozatos szélesedése, valamint a felsőoktatási expanzió révén biztosíthatta a szektor konjunktúráját. Az 1980-as évektől azonban már a jóléti állam pozícióvesztése és ellátórendszerének visszametszése miatt egyre szűkült a költségvetési vagy non-profit formában működő kulturális szervezetek mozgástere. Az így kialakult új finanszírozási környezetben a következő súlyos dilemma fogalmazódott meg: a kulturális intézményekben miként helyettesíthetők a kieső kormányzati támogatások privát forrásokkal (szponzoráció vagy piaci bevétel formájában) úgy, hogy mindez ne okozzon jelentős változásokat szervezeti és működési szinten. Azaz némileg leegyszerűsítve a kérdést: életképes tud-e maradni piaci helyzetben az – elsődlegesen magas kultúraként értett – művészeti rendszer? Erre egy válaszkísérlet az, hogy a klasszikus kulturális intézmények számára a populáris kultúra termelési és disztribúciós infrastruktúrája szolgálhat olyan mintákkal és modellekkel, melyek a fenntarthatóságot biztosíthatják a piacodosási folyamatban. (Vö. DiMaggio, 65-68.) Külön megerősíthető ez az elképzelés például Franciaország kultúrpolitikájának tapasztalataival. Ugyanis míg az 1970-es években a francia kulturális közintézmények sokszor inkább kudarcot vallottak a közönségtoborzásban és a művészetfogyasztás népszerűsítésében, addig a kommercializált kultúriparágak sokkal jobban teljesítettek e téren. Ezért – sugallja ez az elképzelés – a kultúraterjesztés klasszikus, kormányzatilag szervezett *demokratizáló* módszerei helyett a kulturális iparágak és vállalkozások autonóm fejlődésének áttételes serkentésére érdemes koncentrálnia a

kultúrpolitikának. (Vö. DiMaggio, 88.) Még pontosabban: a kulturális termelésben és disztribúcióban egy olyan szektorközi (a közszférát, a non-profit és for-profit területeket összekötő) *kollaborációs* modellt érdemes kialakítani, mely megfelelő logikájú és arányú hatókör-megosztást tud biztosítani. Hisz kulturális téren is a magasfokú piacszegmentáltság (részterületek sokrétű, bonyolult rendszere) tudja legjobban elősegíteni a fejlődéshez szükséges pluralizációt és innovációt, míg a homogenizált tömegpiacok csak a lehetőségek szűkülését jelenti a termelőknek és fogyasztóknak egyaránt. (Vö. DiMaggio, 88-89.) Ezt az együttműködést tulajdonképp azzal a jelenséggel azonosítható, ami ökoszisztéma-építkezésnek nevezhető, s melynek fontosságára az ezredforduló után az internetes tartalomipar – kultúraforgalmazási és üzleti modelltervezési – újításai irányították rá ismét a figyelmet.

Az online piacok ingyenességi tendenciái ugyanis arra döbbsentenek rá, „el kell szakadnunk attól az alapelképzeléstől, hogy a piac két félből – az eladókból és a vevőkből – áll. Tágabb értelmezésben a piac egy ökoszisztéma, sok-sok résztvevővel, akik közül csak néhányan bonyolítanak közvetlen pénzforgalmat.” (Anderson, 177.) Jól szemlélteti az ökoszisztéma-jelleget az online tartalompiac ama tendenciája, hogy a tartalomszolgáltatás digitalizációjának kezdetén még nagy üzleti reményekkel favorizált fizetős modelleket gyors ütemben váltották fel a reklámalapú ingyenes sharing- vagy stream-megoldások. A megosztási technológiáknak köszönhetően a fogyasztóknak már nem feltétlenül szükséges az eredeti tartalomgyártó vagy -tulajdonos oldalát felkeresni, hanem számtalan más felületen beágyazva is hozzájuthat. A digitális médiakörnyezet sajátossága tehát az, hogy a közönséget már nem a csatorna vagy orgánus, hanem az adott tartalom iránt mutat lojalitást, s így érdeklődésével már csak ez utóbbit tünteti ki, maga a konkrét közvetítő felületet kevésbé. Ezért a médiavállalatok a közönség minél szélesebb körű elérése érdekében egyre inkább az online *szindikáció* útját választják: azaz a kollaboráció logikájának megfelelően számtalan és eltérő típusú platformon keresztül – s így a legkülönbözőbb járulékos szereplővel, közvetítővel és aggregálóval együttműködve – igyekeznek tartalmaikat eljuttatni a felhasználókhoz. De természetesen a sharing- és streaming-logika utópikus, internetoptimista szabadság-illúziójának is meglehet a hátránya, ugyanis sokszor inkább a tartalmak végtelen és kaotikus halmazaként mutatkozik meg a fogyasztók számára. S ebben még az automatizált, algoritmizált *ajánlórendszerek* vagy keresőszolgáltatások sem feltétlenül tudnak megfelelő útmutatással szolgálni. Ezért értékelődik fel a szindikációs vagy ökoszisztématikus jellegnek egy másik vonása, nevezetesen a tartalomszolgáltatók és fogyasztók közti – szintén egyfajta kollaborációs viszonyként érthető – kapcsolat, melyet a tartalmak *csoomagolása*, szerkesztett

fogyasztási élményterek, illetve a közönségintegráló hatások erősíthetnek meg. (Vö. Csigó, 156-162.) Mindezek a kiegészítő eszközök és szolgáltatások (szűrés, szerkesztés, ajánlás, orientáció, közösséganimálás) azért nyernek kiemelt fontosságú szerepet a tartalomszolgáltató és a fogyasztó összekötésében, mert

„egy olyan kontextust teremtenek a tartalmak köré, amelyhez a felhasználók hosszú távon is kötődni fognak – s ezáltal a tartalmakat az adott kontextusban kívánják majd fogyasztani. A kiegészítő szolgáltatások tehát a konkrét tartalmakon túlmutató értékeket képviselnek, melyeket a felhasználó az adott »kontextus« (csatorna, platform) fenntartójához kapcsol. E kontextus-előállítói szolgáltatók, ha megfelelő kiegészítő jóságokat kínálnak, tartósan újratermelhetik a felhasználók lojalitását.” (Csigó, 184.)

Látható tehát, hogy a jelenkori online médiapiacra – a disztribútorok közti szindikációs viszonyok mellett – az ökoszisztéma-jellegű érték- és közösségteremtés lehetősége megmutatkozik még a kiegészítő szolgáltatások által megteremtett *konnektivitásban* is, azaz a tartalomszolgáltató és fogyasztók, illetve az egyéni felhasználó és a fogyasztói ízlésközösség kapcsolatának erősségében.

A kultúraforgalmazás szindikációs vagy az ökoszisztéma-jellegű – rétegzett, többszöri áttélekből felépülő – rendszere természetesen nem az online médiakörnyezetben jelent meg először. Ha itt most nincs is terünk és kapacitásunk e jelenségek hosszú múltjára visszatekinteni, annyit rögzíthetünk, hogy a 20. században is a „magas fokú szervezetközi munkamegosztás” jellemezte a kulturális teremtés és disztribúció folyamatait. Azaz már eleve a piacosodott, *iparosodott* kreatív szektor egészének – és így nem csupán a 21. századi online tartalompiacnak – sajátossága az, hogy komplex, szimbiotikus együttműködési hálózat részeként egészítik ki egymást az intézményesült, mainstream nagyvállalati szereplők és a periferiális (technológiailag vagy tartalmilag specializált) kis- vagy magánvállalkozások (Vö. Krätke, 139.)⁵¹ A kulturális ipar e rétegzettségében, hálózatoságában pedig újradefiniálódik a termék fogalma is: egész pontosan kibővül, s a művön túl beleérthetjük már „azt a formátumot, amiben épp megjelenik, de azt az intézményrendszert is, ami az adott formátumot előállítja, terjeszti és a közönséghez eljuttatja” (Bodó, 218.).

A következőkben eme ökoszisztéma-logika speciális példaként foglalkozom a könyvpiacra. Célom az, hogy megmutassam: azért lehet a mai napig (s talán a jövőben) is még kitüntetett szerepű s kurrens kultúripari árucikk a könyvformátum, mert a

⁵¹ „The cultural economy sector is also subject to a highly developed inter-firm division of labor. A large portion of creative experimental activities are carried out in the extensive »periphery« of the established corporate cultural economy sector, as many of the small peripheral firms and self-employed specialists are engaged in the production of particular creative works.”

könyvkereskedelem intézményrendszere egyfelől más szektorokhoz képest egyedi módon képes kiegyensúlyozni a szellemi és materiális/üzleti aspektusokat, másfelől eme ökoszisztéma rétegzettsége biztosíthatja a könyvmédiumra jellemző *diszkrétség* fenntarthatóságát.

2.2. A könyvpiar szereplehetőségei a 21. században

A könyvpiac a 21. század elejére – nem meglepő módon – a digitalizáció, illetve a különböző szintű szereplők viszonyrendszerének átalakulásai miatt vált a kulturális közvetítők szerepdilemmáinak és pozícióváltásainak (egyik) példájává.

Remekül, mondhatni precedensjelleggel szemlélteti mindezt az Amazon piac-átstrukturáló hatása nyomán kialakult könyvpiari helyzet. Mikor a cégalapító Jeff Bezos az 1990-es évek közepén az épp elindítani tervezett e-kereskedelmi vállalkozásához a legmegfelelőbb terméktípust kereste, a könyvben találta meg a megoldást: más szempontok mellett a termék és fogyasztói közti kivételesen szoros, intim, érzelmileg motivált kapcsolat miatt. Azért, hogy még jobban beleláthasson a könyvfogyasztás hátterébe, Bezos a cégalapítással párhuzamosan rögvest be is iratkozott az Amerikai Könyvekereskedők Szövetsége által szervezett, jövőbeli könyvboltosok kiképzését szolgáló tanfolyamra. Itt tanulhatta meg, hogy a könyvkereskedelem üzletfilozófiájának alapja – ezen belül elsődlegesen a kis, független boltok gyakorlatában – a vásárlók iránti fanatikus elkötelezettség és a személyességgel átítatott eladói segítségnyújtás. Ennek hatására lett az Amazon működésének is központi értékeleme az ügyfelek kiszolgálása. Az érdekes csavar mindebben csupán az, hogy az online kereskedelmi portál – a számítástechnikai közvetítettségéből következően – épp azt a tényezőt iktatja ki gyakorlatából, ami a könyvesboltok fontos jellemzője: a face-to-face kiszolgálásban jelenlévő személyesség auratikusságát. „De Bezos tudta, hogy sosem lesz képes olyan kiszolgálást nyújtani, mint amelyet egy fizikailag létező boltban az eladóktól kap az ember. »Nálunk biztosan nem lesznek kanapék és nem szolgálunk fel tejeskávét« – mondta 1997 júniusában a *BusinessWeek* magazinnak. Amiben Bezos igazán ragyogó sikert ért el, az a remek online élmény, minimális, emberi interakcióval.” (Brandt, 15.) Az online szolgáltatások olyan egyszerű, gyors és hatékony megoldásokkal szolgáltak, melyek a vásárlás korábbi (fizikai) formáihoz képest sokkal magasabb szinten biztosíthatták a vevőközpontúságot (s ezen belül is a kényelmet és személyre szabottságot). A közvetlen, személyes, *high-touch* kulturális közvetítési alapviszonyt tehát informatikai eszközökkel személyre szabott, *high-tech* szolgáltatássá változtatja az Amazon. Ennek elsőpró sikerét és

fenntarthatóságát mi sem bizonyítja jobban, mint hogy mára világszerte jelentősen beszűkült a fizikai könyvkereskedelmi piac (a nyomtatott könyvkiadás csökkenésével, a kereskedelmi hálózatok összevonásával és zsugorodásával), miközben maga az Amazon folyamatosan csak növekszik.

Nem véletlen, hogy az iparág számos szereplője (szerzők, kiadók, kis- és nagykereskedők, bizonyos fogyasztói csoportok) brutálisnak és károsnak tartják az online cég stratégiáját. „Mindannyian veszélyben érzik megélhetésüket Bezosnak az árakat leverő politikája és a könyvek olcsó beszerzésére irányuló erőszakos lépései miatt. Mintha képes lenne gyakorlatilag lerombolni az indulását biztosító könyvipart, csak azért, hogy ő az élen maradjon.” (Brandt, 233-234.) Az árleszorítást persze a legfontosabb prioritásként kezelt fogyasztói érdekekkel legitimálja. „De a konkurenciának nem tetszik az Amazon taktikája. »Az Amazon egészen más játékszabályok szerint játszik« – mondja [Oren] Teicher az Amerikai Könyvkereskedők Szövetségétől. Ahogy ő fogalmaz: »Bezost nem igazán érdeklik a könyvek. A könyveket veszteségesen árulja, hogy minden mást is el tudjon adni. Azért tesz szert vevőkre, hogy aztán bármit eladhasson nekik.«” (Brandt, 236.) Az alacsony árak hosszabb távon pedig magukra az – először még kedvezményezettnek gondolt – fogyasztókra is visszaüthet. A webáruház ugyanis egyaránt befolyásolni próbálja a kis- és nagykereskedelmi árakat, emellett a könyvfogyasztás gyorsaságának és kényelmének érdekében egyre inkább a nagykereskedők és esetenként a kiadók megkerülésére törekszik. Mindezek következtében csökkennek a könyvipari termelők és disztribútorok haszonlehetőségei, ők pedig egyre szelektáltabb, szűkebb kínálatot tudnak csak biztosítani. Minél alacsonyabb ártendenciák érvényesülnek tehát, annál kisebb, szegényesebb és homogenizáltabb lesz összességében a könyvpiaci választék. (Vö. Brandt, 237.) Jól látszik, hogy miközben az online óriás arra törekszik, hogy a termelő és a végfogyasztó minél kevesebb áttételen keresztül kapcsolódhasson össze (s ezért több köztes szereplőt is kiiktat), a piac megfelelő szegmentáltságát/struktúráját írja át, azaz a rétegzettségének köszönhetően kiegyensúlyozó hatású ökoszisztematikusságot roncsolja. S hogy miként értelmezi a helyzetet maga Jeff Bezos, milyen szereplehetőséget lát a fizikai boltok számára a digitalizált jövőben? Egy 1998-as jóslatában így fogalmazott:

„A mai napig a könyveim felét könyvesboltokban vásárolok [...] Van úgy, hogy azonnal akarok egy könyvet, nem pedig holnap. Néha csak szeretek kiszabadulni az irodából, és egy kellemes környezetre vágyom. Majd meglátjuk – nem is olyan sokára –, hogy a könyvesboltok egyre kellemesebb helyek lesznek. Több

ülőalkalmatossággal, jobb kávéval, kedvesebb eladókkal. A jó könyvesbolt a XX. század végének közösségi központja, és erre az alapra építve kell versenyre kelni. Böven jut hely mindenkinek.” (Brandt, 244-245.)

Mindezt alátámasztani látszik az a helyzetértékelés, melyet az Amerikai Könyvkereskedők Szövetsége adott, s amely szerint a webáruház – az előzetes várakozásokkal ellentétben – nem döntötte be teljesen a kis, független könyvkereskedelem rendszerét, sokkal inkább a nagy bolthálózatok piaci mozgásterét szűkítette. (Vö. Brandt, 243-244.) Így tehát a 21. század könyvkereskedelmében is kialakulhat a szimbiotikus együttélés az e-kereskedelmi óriásvállalat és a speciálizált, fizikai kisboltok viszonyában. E szektor munkamegosztásában – gondolati, imaginatív kultúrtermékek disztribúciójáról lévén szó – talán még nagyobb a tétje lehet a független kis szereplők létének, hisz ez nélkülözhetetlen a szellemi horizont szélességének és heterogenitásának biztosításához. A kis boltok üzemeltetői ugyanis olyan tapasztalatokat és kompetenciákat halmoztak fel az egyéni és közösségi ízlések letapogatásában, alakításában, melyek az új online kiadói és értékesítési piacokon is feltétlenül alkalmazhatók. (Vö. Jordan)⁵² S egyúttal e speciális szaktudás biztosíthatja a kisebb fizikai könyvesboltok továbbélését, azzal, hogy a böngészés és felfedezés olyan érdekes, izgalmas platformjaivá avatja őket, melyek a más terekben nem megtalálható lehetőségekkel szolgálnak. (L. *How Will We Read: Oren Teicher*)⁵³ A könyvipari ökoszisztémában ugyanis – a kereskedelem digitalizációja idején – a független könyvesboltok a következő specialisabb kompetenciákat és feladatköröket ölelhetik fel: a kulturális közvetítés személyessége és szenvedélyessége, a niche igények és rétegízlés kiszolgálása, a közösségi kultúra gondozása.

E szerepek égető fontossága mutatkozik meg akkor is, amikor az e-kereskedelem mellett a kulturális disztribúció más intézménytípusainak hatásával is számot vetünk. Ugyanis a kultúrjavak kereskedelme jóval az internetes felületek megjelenése előtt, már az 1980-90-es évektől radikálisan átalakult: a piac koncentrálásához vezetett az, hogy a forgalom meghatározó részét a nagy szakáruházláncok ragadták magukhoz, valamint az olyan általános hipermarketek, melyek a kulturális termékek kereskedelmét csak kiegészítő (sokszor csak vevőcsalogató loss-leader) tevékenységként bonyolítják. E felfokozott ütemű és kiszélesedő kommercializálódás pedig azért válik problematikussá, mert „a kiskereskedelmi üzletek

⁵² „On the other hand, the old publishing industry has learned a lot about what kind of writing has the most impact on markets and individuals, what kind of language is best suited for what markets, and how to take advantage of trends and position products... in other words, how best to sell books. That knowledge is not worthless.”

⁵³ „And despite all the quantum leaps forward with technology, nothing beats a physical bricks-and-mortar store to browse and discover new titles. Independent bookstores pride themselves on being interesting and exciting places to shop, where you can meet knowledgeable and passionate booksellers.”

nemcsak a javak fogyasztásának, megvásárlásának helyszínei. A kulturális javak (kis)kereskedelme az a terület, ahol a kulturális javakra, mint bármely már értékesítendő árura tekintő, profitmaximalizáló gazdasági racionalitás találkozik a könyv- és lemezboltokban, bolhapiacokon és antikváriumokban az egyéni és közösségi identitás felépítéséhez, megéléséhez alapvetően szükséges tereket látó kultúraszociológiai megközelítésekkel” (Bodó, 234.). Az említett disztribúciós terek tehát a fogyasztás mellett a (szub)kulturális információcserének és társas kapcsolatoknak, azaz egyfajta közösségi kultúrának is helyet adnak. Így eme intézmények munkatársai (boltvezetők, eladók, antikváriusok, gyűjtők) *kulturális és információbrókeri* szerepet játszanak saját színterükön belül.

„A kiskereskedelmi egységek fenti funkciója egyenesen következik a forgalmazott javak élményjóság természetéből. A sokezernyi kiadó sok tízezer terméke között az eligazodás egyik legfontosabb eszköze az az információs hálózat, ami a kereskedelmi egységek körül az oda látogatókból, és a szakavatott eladókból szerveződik. Ez a tényező az, ami a fenti megállapításokat érvényessé teszi akkor is, ha kilépünk a szubkulturális fogyasztás niche-szegmenseiből, és a mainstream termékek piacára lépünk át.” (Bodó, 235.)

E brókerek pozícióit az alapozza meg, hogy ők rendelkeznek átfogó rálátással a piac helyzetéről, a kínálatról és vásárlói ízléséről. Azonban a kultúrjavak kereskedelmi rendszerének – már említett – homogenizációja és koncentrációja miatt a kulturális közvetítői és közösség-szervező szerepek elvesztek vagy visszaszorultak (leginkább a szubkulturális terekre koncentráálódtak csak). A kulturális szektorban a 20. század végén kezdték el kiszorítani a független kis szereplőket a nagy láncolatok. E koncentrált helyzetben az oligopol pozíciójú szereplők jelentősen meghatározzák a beszállítói piacot, s így a kínálat diverzitásának szűkülése következett be. Mindez pedig a kulturális közvetítés folyamatainak átalakulásához vezetett (a könyvkereskedelemben például a következőképpen):

„Míg korábban fontos volt az, hogy az eladó jártas legyen a területen, és adott esetben ajánlani tudjon a vásárlóknak könyveket, addig ma az eladóval szembeni fogyasztói elvárás két területre koncentráلódik: tudnia kell, hogy mi hol található a boltban, és legyen barátságos. Az eladók és a többi vásárló között zajló információcserét felváltja az áruház architektúrája mint strukturált marketinginformáció.” (Bodó, 237.)

A kizárólag a mainstream, tömegkeresletre koncentráló kultúraforgalmazó/kereskedelmi intézmények a közönségigények rétegzettsége és a közösség önelvű kulturális identitásépítése helyett inkább a hatékonyságnövelés és profitmaximalizálás szempontjait szolgálják. (Vö. Bodó, 238.) Érdeemes tehát közelebbről, némileg aprólékosabban szemügyre venni az üzleti és kulturális-közösségi szempontok viszonyát a könyvpiacban.

Mindehhez remek forrásként szolgál Laura J. Miller *Reluctant Capitalists: Bookselling and the Culture of Consumption* („Vonakodó Kapitalisták: Könyvkereskedelem és a fogyasztás kultúrája”) című könyve. Ugyanis azt vizsgálja, hogy a könyvszakma miként definiálja magát a kapitalista elvekhez viszonyítva. A modern (19-20. századi) könyvkereskedelem történetét azonban nem egyszerűsíti le a kapitalizmushoz való utólagos alkalmazkodás narratívájára, hanem egy olyan folyamatosan alakuló viszonyrendszerként mutatja be, melyben az értékesítés és a fogyasztás különféle modelljei versengenek egymással. A könyvipar így Laura Miller szerint a *könyvesbolt háború* – azaz a független kisboltok és koncentrált óriásláncok feszültségének – tanulságai nem korlátozódnak a könyves szektorra, hanem általános, a gazdasági és társadalmi élet egészére érvényes belátásokkal szolgálhatnak: így például a kereskedelmi intézmények közösségi és egyéni életformák alakításában játszott központi szerepére világítanak rá. (Vö. Laura Miller, 11.)⁵⁴ A könyvforgalmazás 20. század végén lezajlott változásait összefoglalóan egy olyan folyamatként szokás leírni, amelyet a profitabilitás, a sztenderdizáció és a *nagyvállalatisodás* dominált. Holott egy ennél sokkal komplexebb, több tényező által befolyásolt átalakulásról beszélhetünk itt. Ugyanis miközben a II. világháború után az olvasáskultúra tömegesedésével és kommercializálódásával a könyvkereskedői szakma valóban mind inkább etávolodott saját *úri* („genteel”) hagyományainak elitista szűk köreitől; más perspektívából ugyanez a változás nem csupán a nagyvállalati dominancia kialakulásaként értelmezhető, hanem úgy is, hogy a piac kitágulása a fogyasztói szuverenitás erősítésének (a tájékozódás és ízléstdöntés önállósításának) feladatát/lehetőségét nyitotta meg. A fogyasztási kultúra későkapitalista átalakulása a „McDonaldizáció” negatív következményei (a racionalizálódás, a homogenizálódás és profitelvűség túlsúlya) mellett egyúttal azzal a – pozitívabb, vagy legalábbis semlegesebb – hatással is járt, hogy a vásárlás az egyén számára fontos öndefiníciós és önreprezentációs területté vált. Így a könyvkereskedelem 20. század végi átalakulása is legalább annyira a *kapitalista nagyüzemesedésről* szól, mint a könyvfogyasztás élményfolyamatainak és élménytereinek megteremtéséről. (Vö. Laura Miller 11-16.) Ám ha a könyvkereskedelem változásai így pontosan beilleszkednek a későkapitalista fogyasztás és értékesítés általános modelljeibe, mi avathatja mégis oly kiemelkedő és speciális területté, hogy itt bontakozott ki a legtöbb, legszélesebb körű és leghevesebb vita a kereskedelmi óriásláncok szerepéről és káráról? Laura Miller szerint ennek oka az, hogy a régtől fogva s egészen napjainkig él a könyv *megkülönböztettségének* („distinctiveness”) képze; s ez

⁵⁴ „I argue that the debate over bookselling is not a trivial or isolated event, but reflects the centrality of retailing in communal life, and a common belief that shopping plays a central role in individual fulfillment.”

megnehezíti, hogy olyan *termékként* tekintsünk rá, melyet más javakhoz hasonlóan vásárolunk és értékesítünk. Ezért a könyvkereskedelemben egy olyan *strukturális ambivalencia* érhető tetten, mely a *kimérhetetlen szentség* („incommensurable sacred”) és a *piacosítható evilágiság* („marketable profane”) közti választhatórok feloldásából következik. A könyveket ugyanis évszázadokig az emberi szellem tárházainak, s így a világjobbítás eszközeinek tekintettük; a kortárs üzleti gyakorlat ehhez képest a könyvek árucikkjellegét hangsúlyozza a szellemi-lelki *szentségével* szemben (s így a könyvipari cégek sokszor nem is igyekeznek megkülönböztetni magukat más for-profit vállalkozásoktól). De ami mindezek mellett is egyedi, szokatlan és kiemelkedő a könyvkereskedelmi szektorban, az az, hogy továbbra is megmaradt benne a *szakralitás* öröksége, s ezzel egy olyan szellemi értékelem, ami nem mindig illeszthető be az üzletszervezés kurrens for-profit gyakorlataiba. (Vö. Laura Miller, 19.) Az üzleti és szellemi távlatok e sajátos integráltsága miatt pedig – saját területén túlmutatva – a könyvipar mintaként szolgálhat abban is, hogy megérthessük, a jelenkori fogyasztói kultúrában általános szinten miként kapcsolódnak össze az üzleti és szellemi-identitásépítő vonások.

Nem véletlen, hogy a könyves szakma egyfajta *transzfer* szerepkörrel azonosítódik. Már a kezdetekkor is ez volt rá jellemző, hisz a technológiailag sokszorosított könyv (18. századra) iparosodott-intézménysült kultúrája nem más, mint „a felelős egyén és a közösség dialektikáján alapuló kulturális modell” (Barbier, 166.). S tulajdonképp ehhez hasonlóan az egyéni felhasználó és környezete közti *diszkrét* viszony – tehát a kapcsolódás és leválasztódás dialektikusságának – legfontosabb platformjaként fogható fel a könyv médiuma a 21. században is. Mit értek ez alatt? A *Fast Company* oldalon megjelent *Keep Your Social Networking out of My Book* („Tartsátok távol közösségi hálózatok a könyvemtől”) című írásra alapozva fejthető ki ez részletesebben. E szerint a 21. század online tartalomfogyasztói életvitelében szinte kivételes mentális felfrissülést hozhat egy-egy „hiperkonnektált” – azaz státuszfrissítésekkel, tweetekkel, posztokkal, kommentekkel, figyelemfelkeltő headline-okkal telített – nap végén, ha a tartalomfogyasztó a könyv monomediális, fókuszált, hosszú terjedelmű formátumához fordul. Ám e zártságot, koncentrátságot egyre inkább az ún. „közösségi könyv” jelensége fenyegetheti napjainkban. Ugyanis több online szolgáltató cég (köztük természetesen az Amazon) is a közösségi, interaktív, sharing-logikájú online könyvolvasás eszközeinek, applikációnak és platformjainak fejlesztésén dolgozik. Persze e próbálkozások még nem változtatják egyből „Facebook-jellegű” élménnyé a könyvolvasást; de az is kétségtelen, hogy nagy általánosságban a megkezdődhet a közösségi médiafelületek és a könyvformátum közti határvonalak feloldódása. Könnyen meglehet, hogy a jövő e-

könyvei már nem csupán történettárolók lesznek, hanem valamiféle niche közösségi hálózat részei, ahol a felhasználók *real-time* jelleggel vitathatják meg kedvenc könyvrészleteiket (olvasótársaikkal, forgalmazókkal, kiadókkal, de még szerzőkkel is), további kiegészítő tartalmakat szerezhetnek be a könyvekhez, s interaktívan alakíthatják majd együtt ezeket. Ez azonban – mindamelllett, hogy a közösségi médiahasználat izgalmas új útjait nyithatja meg – mégiscsak a *hosszú terjedelmű* olvasás mozgásterét szűkítheti. Ugyanis a könyv médiumát épp annak a folyamatos, perc-/pillanatszintű – az idegrendszert jelentősen kimeríteni képes – tartalomáramlás részévé teheti, melytől a könyvolvasás *leválasztottsága* jelenthetne menedéket, s mely épp a formátum diszkrétségét tördeli szét. (Vö. Titlow) Nagyon jól érzékelteti az online *becsatornázottság*ból való kiszakadás terapeutikus hatáslehetőségeit egy, a *Fast Company* oldalán bemutatott kísérlet, melynek keretében egy szórakoztatóipari és technológiai vállalkozó, Baratunde Thurston 25 napos „unplug”-időszakot tartott: azaz majd egy hónapon keresztül távol tartotta magát mindenféle online eszköztől és szolgáltatástól, hogy egyfajta „digitális detoxikációnak” vethesse alá magát. (L. Thurston). E sajátos *purifikáció* egyik fontos eszköze lehet a könyvolvasás. Ez az ugyanis, ami a mentális relaxáltság és fókuszáltság kivételes kombinációját adhatja meg számunkra: éppúgy a régivágású – nyomtatott és papíralapú – kötetek révén, mint ahogy a *klasszikus* – a kiterjedtebb internetes böngészést, azaz a folyamatos online jelenlétet és közösségi becsatornázottságot nélkülöző – Kindle-olvasók segítségével. Hisz mindkettő olyan fokozottan *fókuszált* olvasási helyzetet teremthet, melyben a felhasználó és környezete viszonyát a folyamatos *csatlakozottság* vagy tartalomáramlás helyett a *diszkrétség*, azaz a leválás és újracsatlakozás lassabb tempójú, dialektikus dinamikája jellemzi inkább. Azaz a formátum fizikai zártsága egyfajta szellemi *diszkrétségnek* (intellektuális-spirituális *tapintatosságnak*, *rezerváltságnak*) ad teret, hisz a gondolati koncentráltság és *kiérlelttség* megteremtésére ad lehetőséget – azért, hogy eme élmény révén olyan belátásokkal és szellemi eredményekkel szolgáljon, melyeket aztán az életgyakorlatba próbálhatunk meg visszacsatornázni az olvasás lezárulta után. Napjaink tartalomfogyasztási ökoszisztémájában tehát a monomediális papíralapú-analóg könyvnek (és Kindle-nek) a zárt, fókuszált, azaz egyetlen hosszabb szövegre koncentrált olvasás kiszolgálása a feladata, s e funkció létjogosultsága megmaradhat még a távolabbi jövőben is. (Vö. Titlow) A könyvformátumra jellemző *diszkrétség* (tehát bizonyos értelemben a *leválasztódva kapcsolódás*) sajátosságát a mostani fejezetet lezáró rövid esettanulmányban a szervezatkutatás egyik kivételes, *formabontó* s igen nagy hatású munkáján próbálom meg szemléltetni. Mindeközben a választott példa – a következő fejezet előkészítéseként – a menedzsment irodalmi távlataiból

is izgalmas ízelítőt nyújt. Azért, hogy összességében ezzel is a jelenlegi fejezet főbb belátásait erősítse meg: így például az eltérő területekhez egyszerre kapcsolódó kulturális közvetítők szerepének fontosságát; valamint azt, hogy digitalizált-multimediális korunkban is maradt még olyan feladatkör, amelyet elsődlegesen a könyv textuális médiuma tud betölteni.

2.3. *White paper: Parkinson törvénye – Így írtok ti a menedzsmenttudományban*

A *Parkinson törvénye* először cikk formájában jelent meg a *The Economist* hasábjain 1955-ben, majd további esszék társaságában teljes könyvvé bővülve 1958-ban. A kötet az utóbbi fél évszázad során a szervezeti bürokratizálódásról szóló gondolkodásban széles körűen ismert és idézett, ikonikussá forrássá vált. Jóllehet, maga a szerző, Cyril Northcote Parkinson nem tekinthető klasszikus menedzsmentgurunak. Életművében ugyanis sokkal nagyobb teret kaptak a tengerészettörténeti munkák (tudományos kötetek, illetve fikciós alkotások, regények formájában). Pályáját is a történettudomány terén kezdte: cambridge-i és egyéb irányú tanulmányai után történész kutatóként és oktatóként dolgozott, előbb angliai intézményekben, majd Délkelet-Ázsiában. Később – már a *Parkinson törvénye* által hozott siker után – néhány évig a Harvard, a Berkeley és egyéb amerikai egyetemek vendégprofesszori meghívásainak tett eleget. Karrierje utolsó szakaszában pedig már *piacképes* szabadúszó szerző-előadóként dolgozott. (Vö. Beér; Rogers; valamint *C. Northcote Parkinson*) Mint láthatjuk, sok ponton hasonlított Charles Handy – a bevezetésben már felvillantott, s az 5. fejezetben némileg jobban részletezett – életpályája Parkinsonéhoz: földrajzilag (Anglia, Délkelet-Ázsia, Egyesült Államok) és szakmailag-intézményesen is (klasszikus humán képzettség, akadémiai tapasztalatok, menedzsmenttudományos sikerek, piacilag önfenntartó portfóliókarrier). Parkinson széles körű ismertségét és népszerűségét – nem túlzás ezt állítani – szinte kizárólag a *Parkinson törvényének* köszönheti, mely a Penguin „Modern Classics” sorozatában a mai napig is nyomtatásban maradt. Ez a munka olyan összetettséget, váratlan és izgalmas *interdiskurzivitást* volt képes megvalósítani, mely nemhogy Parkinson saját – nagyrészt tengerészettörténeti – életművében, de a menedzsmenttudományos szakirodalomban is ritkaságnak tekinthető. Minek köszönheti egészen pontosan a *Parkinson törvénye* e kivételes pozícióját?

A szóban forgó kötet megítélése mostanáig is érdekes és inspiráló kettősséget mutat. Egyfelől inkább csak humoros alkotásnak, nem is annyira a tudományos igényű szervezetkutatások részének, mint inkább szórakoztató bürokrácia-szatírának szokás tekinteni. Létezik is olyan *menedzsmentguru-arcképcsarnok*, mely egyenesen „menedzsment

humoristának” nevezi Parkinsont (l. *The Guru Guide*). Másfelől azonban a *Parkinson törvénye* oly széles körűen idézett munkává vált a hivatali élettel kapcsolatban, hogy bizonyos megállapításai alapfeltevéssé érték a szervezeti viselkedés és hatékonyság terén a vezetéstudományban, mindez pedig eredendő szatirikus intencióit kezdi elfedni. S vannak olyan vélemények is, melyek szerint ha a *Parkinson törvényét* – egyik legjelentősebb örökösével, a képregényszerző Scott Adams *A Dilbert-elv* című könyvével együtt – ma még olykor-olykor inkább humorisztikus-szórakoztató alkotásnak is tekintenénk, egy-két évtized múlva már egyértelműen olyan komoly munkaként fogják majd olvasni, mint amely hiteles elemzést ad saját korának üzleti és vállalati gyakorlatairól. (Vö. Sandford; valamint *Parkinson's Law*) Parkinson könyvének érdekessége és jelentős teljesítménye tehát épp ennek az interdiskurzivitásnak a dinamikájában rejtőzik: olyan izgalmas, folyamatosan kettősségekkel és eldöntetlenségekkel szembesítő olvasás lehetőségét nyitja meg, mely hol a szórakoztató igényű humor, hol pedig a komolyabb megfontolásra alkalmas és gyakorlati életre vonatkoztatható elgondolások területére vezet minket.

Tulajdonképp ezt az összetettséget és többszintűséget ragadja meg – csak más aspektusból – Cal Newport rövid írása is, amikor Parkinson értelmezőinek egy részét azért kárhoztatja, mert szerinte nem tettek más, mint hogy csupán kiragadták a gondolatmenet egy-két tömörebb, szlogenszerű megfogalmazását (leggyakrabban az első mondatot⁵⁵), s ezt betű szerinti értelemben próbálták a gyakorlatban közvetlenül alkalmazni. De Newport arra figyelmeztet, hogy Parkinson munkája nem csupán ilyen szlogenek *to-do list* jellegű füzére, hanem az intézményi élet intelligens, elmélyült, gondolati összetettségre törekvő és szervezetelméleti igényű elemzése. Ezért a parkinsoni gondolatmenet és meglátások egymondatos tömörítése helyett a munka szövetének mélyebb, finomabb összefüggéseibe érdemes beletekinteni – ahogy maga Newport írja: „gazdagabb belátásokat nyerhetünk, ha a szerencsesüti-tanácsok mögé pillantunk”⁵⁶ (Newport). Így például az is megmutatkozik, hogy Parkinson szatirikus rajzainak nem csupán a szórakoztatás a céljuk: tehát nem kizárólag azt szolgálják, hogy a bürokráciától frusztrált egyén kompenzatorikus jelleggel kinevethesse a hivatali adminisztráció és ügyintézés processzusait. Hanem ezen túl arra taníthatják – akár még a jelenkorban is – az olvasót, hogy egy adott intézmény/cég belső világának irracionalitása bármennyire nevetséges, esendő és lenézhető is a külső szemlélő szemszögéből, ha erős szervezeti kultúrának bizonyul, bármely tagjának vagy érintettjének

⁵⁵ „Egy munka mindig annyira terjed ki, hogy kitöltse az elvégzésére felhasználható időt.” (Parkinson, *Parkinson törvénye*, 25.)

⁵⁶ „What lurks beneath the fortune-cookie headline invariably provides richer insight.”

viselkedését gyorsan és könnyűszerrel a saját irracionalitásához idomíthatja. (Vö. Newport) De nagyon jó érzékkel és személetesen világított rá a Parkinson-mű kettősségére az eredeti változat magyar recepciója, illetve a magyar fordítás e fogadtatást összefoglaló előszava is. Ezek szerint Parkinson esszéje az angol humor- és pamfletirodalom hagyományának szerves része, s ezért „semmilyen értelemben ne tekintsük tudományos műnek” (Beér, 16.). A bürokrácia túlbúrjázásának, embertelenségének és irracionalitásának karikatúrájaként tulajdonképp az „Így ügyintézték ti címet” is viselhetné. S ez a szatírairodalmi teljesítmény nem áll meg itt. Ugyanis Parkinson „[e]gyszerre indít harcot a bürokrácia és ugyanakkor a nagyképű elméletieskedés, a tudománytalan tudománykodás, az üres formulaképzés divatja ellen is. [...] Munkája ilyen értelemben jellemzően viselhetné a címet: »Így kutattok ti«”. (Beér, 18.) Miután azonban a magyar fordítás előszava nagy gonddal a paródiairodalom körén belül helyezte el a művet, ezt fogalmazza meg: „Nagyon nyomatékosan szeretném hangsúlyozni én is, hogy Parkinson megfigyeléseim érdemes gondolkodni. Sőt: gondolkodni kell. [...] Sokágú és hosszú gyakorlati pályája során rendkívüli megfigyelőképességgel, a történész szívósságával és rendszerességével gyűjtötte össze a nyersanyagot, amelyet feldolgoz.” (Beér, 18-19.) Ha a magyar recepció nem is viszi teljesen végig, de előkészíteni látszik azt a gondolatmenetet, hogy a *Parkinson törvénye* egyrészt a maga humoros-parodisztikus játékosságával – az elsődleges célpontnak számító bürokrácia mellett – kifigurázza, megkérdőjelezi és elveti a szervezetkutatás tudományosságát; másrészt azonban ennek helyébe önmagát ajánlja komolyan vehető s hitelt érdemlő szakirodalmi forrásként.

A diszkurzív átfordítást maga Parkinson is fölvázolta előszavában. Előbb a szervezet- és vezetéstudomány újrapozicionálását végzi el a következőképp:

„Nyugodtan olvashatják a diákok az üzleti és állami ügyvitel tudományával foglalkozó könyveket – feltéve, ha ezeket a műveket szépirodalomnak tekintik. Ridder Haggard és H. G. Wells regényei között, a majomemberről és az űrhajóról szóló művekkel vegyítve ezek a könyvek nem ártanak senkinek. Isten őrizzen meg azonban attól, hogy szakkönyvként forgassák őket! Nagyobb kárt okozhatnak, mint ahogy azt az első pillanatban hihetnénk” (Parkinson, *Parkinson törvénye*, 22.)

Miután pedig az eddigi tudományos munkákat a (fantasztikus) irodalmi alkotások közé sorolta, saját (szatirikus, tehát irodalmi igényű) művét avatja legitim, megbízható tudományos munkává:

„Minthogy elszomorodva ébredtem rá, milyen téveszméket táplálnak az emberek az államhivatalnokokról, vagy az építkezési tervekről, időnként megpróbáltam az érdeklődők előtt felvillantani a valóság egy szikráját. Az érett ítélőképességű olvasó sejti, hogy ez a szemnyitogatás nem mindennapi tapasztalaton alapszik. Mégis, abból a feltételezésből kiindulva, hogy némelyik olvasónak mégsem olyan érett az ítélőképessége, mint a többinek, időnként, mellesleg, nem vagyok rest érzékeltetni azt a hatalmas kutatómunkát, amire elméleteimet alapoztam.” (Parkinson, *Parkinson törvénye*, 22.)

Ám rögtön e gondolatmenet folytatásában le is leplezi magát: önértelmező, *metafikciós* gesztusokkal újból eltávolodik a tudományos diskurzustól, és saját irodalmiságát-parodisztikusságát emeli ki:

„Hadd képzelje maga elé az olvasó a falitérképeket, a cédulakatalógusok szekrényeit, a számológépeket, logarléceket és kézikönyveket, amelyek bizonyára nélkülözhetetlenek az ilyen tanulmányhoz. És vegye csak biztosra, hogy a valóság mellett eltörpül képzelete s hogy az itt feltárt igazságok nemcsak egy közismerten tehetséges egyén munkáját dicsérik, hanem egy hatalmas, költséges kutatóintézményét is. Egyik-másik olvasó úgy vélheti, hogy részletesebb leírását kellett volna adnom az elméleteinken alapuló kísérleteknek és számításoknak. Vegye azonban figyelembe, hogy egy aprólékosan részletező könyvet kénytelen lenne hosszabb ideig olvasni és drágábban megvenni.” (Parkinson, *Parkinson törvénye*, 22-23.)

E szöveghely legelőször is azzal bizonytalanítja el a tudományos jelleget, hogy ezt épp egy szatirikusan túlzó kutatási eszköztárlistával igyekszik alátámasztani. S mindezt azzal bonyolítja meg, hogy folyamatosan – az irodalmi mechanizmusoktól sem távol álló – diszkurzív átfordításokkal játszadozik. Az előbb említett komikussá váló – valószerűtlenségével önleleplező – kutatómódszertani felsorolást ugyanis az olvasó képzeletének körébe utalja, hogy aztán ezzel szemben mutathassa fel valóságként és szakmailag-intézményesen legitim autoritásként könyvét, ami azonban e szöveghelyen és máshol is épp diszkurzusközi játékaival (hol tudományos igényűnek, hol parodisztikusnak mutatva magát) folyamatosan saját irodalmiságát, szövegszerűségét hangsúlyozza. S mindezt azért, hogy végül – legalábbis e szöveghelyen – egy önironikus/önparodisztikus csattanóval a tudományos és irodalmi igényektől is eltávolodva a könyvpiaci versenyképesség (rövid terjedelem, könnyű olvashatóság, kedvező árkategORIZÁLÁS) igényeihez közelítse magát.

E folyamatos diszkurzív átfordítások és csavarok pedig a címimitációkhoz képest („Így ügyintézték ti”, „Így kutattok ti”) ténylegesen, mélyrehatóbban megmutatják, hogy Parkinson műve miként kerül közel az irodalmi diskurzus – magyar olvasók számára Karinthy által leginkább szemléletesen, közérthetően és szórakoztatóan megmutatott – szubverzív teljesítményéhez. Hisz ahogy a magyar szerző szöveges karikatúráiban (az eredeti irodalmi

alkotás és az erre rájátszás viszonyában) az irodalmi vonások affirmációja és az ettől való eltávolodás/megkérdőjelezés ellentétessége kapcsolódik össze (vö. Bónus); úgy játszik Parkinson is hasonló dinamikával. Ez utóbbi munkája ugyanis a szatirikus-parodisztikus-irodalmias eszközöknek köszönhetően legalább annyira igyekszik folyamatosan *leválni* a menedzsmenttudományos diskurzusról, mint amennyire – épp az előbbi diszkurzív leválás miatt, külső/*metadiszkurzív* szempontból adható – valódi és termékeny szervezetelméleti elemzés igényével vissza is kapcsolódik hozzá. Saját maga (előszóban megfogalmazott) szimulációs-imitatív játékában is, de az ezt komolyan-referenciálisan olvasó hatástörténetben is (hisz utóbb mégiscsak a szervezetkutatás-vezetéstudomány elismert, nagy hatású, sokat idézett autoritásával vált). Mindez pedig az irodalom médiumának azt a *diszkréttségét* szemlélteti az üzleti-vállalati világgal való viszonyban (a *kívülkerülés* és *rácsatlakozás* ritmusában), melynek ilyen összetett megvalósítására a kultúriparon belül a könyvformátum mellett más médium nemigen képes. A *Parkinson törvénye* még ha tematikusan olykor inkább kárhoztatni látszik az (ügyintézési, bürokratizált) írásbeliséget⁵⁷, *diszkurzivitását* (szövegszerűségét) tekintve azonban mindenképp az irodalmi összetettség, illetve az ezt leginkább közvetíteni képes könyvmédium érvényes szereplehetőségére világít rá az üzleti és menedzsmentgondolkodáson belül.

Ezt szemléltetheti Parkinson könyvében – mások mellett – az a fejezet is („A szűkebb lista, vagy a Kiválasztás Elvei”), amelyben a vezetésstratégia egyik legérzékenyebb területével, s egyben a szervezeti-vállalati élet nyitópontjával, azaz a munkaerő-felvétel HR-politikai kérdéseivel foglalkozik. Itt először a személyi kiválasztás régmúltbeli, paternalista gyakorlatát így mutatja be:

„A brit eljárás (a régi) meghallgatáson alapult: a jelöltnek be kellett számolnia arról, kiféle-miféle. Egy mahagóni asztal körül ülő idősebb urakkal szembesítették s azok rögtön megkérdézték, mi a neve. Tegyük fel, hogy a jelölt így válaszolt: »John Seymour«. Akkor az egyik úr megkérdézte: »Rokonságban áll Somers hercegével?« Erre a jelölt valószínűleg az felelte: »Nem, uram.« Akkor megszólalt egy másik úr: »Ez esetben talán rokona a watminsteri püspöknek?« Ha megint azt mondta, hogy »Nem, uram«, akkor a harmadik kétségbeesetten megkérdézte: »Hát akkor kinek a rokona?« Ha a jelölt erre azt mondta: »Az apám halkereskedő Cheapside-ben«, a kihallgatás gyakorlatilag véget ért.” (Parkinson, *Parkinson törvénye*, 41-42.)

⁵⁷ „Mert ezek heten annyi munkát adnak egymásnak, hogy minden percük igénybe van véve és *A* is keményebben dolgozik, mint valaha. Egy beérkező irat akár mindnek sorra a kezébe kerülhet. *E* úgy dönt, hogy ez *F* ügykörébe tartozik, az a válasz vázlatát *C* elé teszi, aki alaposan átjavítja, mielőtt megbeszelné *D*-vel. *D* megkéri *G*-t, hogy foglalkozzon az ügyirattal, de ekkor *G* szabadságra megy és átadja az aktát *H*-nak, aki feljegyzést készít, ezt *D* aláírja és továbbítja *C*-nek, aki annak megfelelőan módosítja tervezetét és *A* elé teszi az új változatot.” (Parkinson, 30-31.)

Majd ennek ellenpéldájaként beállítva következik a modernkori, az intézményi legitimitásokon alapuló interjúztatás módszerének leírása:

„A brit eljárás (az új) a tizenkilencedik század végén alakult ki, mint olyan eljárás, amely jobban illő egy demokratikus országhoz. A kiválasztó bizottság gyorsan megkérdezte: »Milyen iskolába járt?« s erre az elfogadható válasz Harrow, Haileybury vagy Rugby volt, a helyzettől függően. »Mit játszik?« hangzott minden alkalommal a következő kérdés. Az ígéretes jelölt így felelt: »Teniszeztem Anglia csapatában, kriketteztem Yorkshire-ében, rögbiztem a Harlequineknál, a baseballt Winchester csapatában játszottam.« A következő kérdés így szólt: »Pólózik?« – csak azért, hogy a jelölt túl nagyra ne tartsa magát. De még pólózás nélkül is nyilvánvaló volt, hogy komolyan számításban jöhet. Ezzel szemben kevés időt pazaroltak az olyan emberre, aki bevallotta, hogy Wiggleworth-ben nevelkedett. »Hol?« kérdezte csodálkozva az elnök, és »Az hol van?« kérdezte akkor, amikor a jelölt megismételte a nevet. »Ó, Lancashire-ben!« – értette meg végre. A forma kedvéért az egyik bizottsági tag megkérdezte: »Mit játszik?« De a válasz: »Asztaliteniszezem Wigan csapatában, bicikliztem Blackpoolében és billiárdozom Wiggleworth-ében«, végképp törölte a jelölt nevét a listáról.” (Parkinson, *Parkinson törvénye*, 45-46.)

E két szöveghely viszonyában az a különösen érdekes, hogy miközben a kronológiai különbségek alapján a *régi* és az *új* elvileg szembeállítódik, felépítésükben s gondolatmenetükben megegyeznek. Így a kettő összekapcsolása a vicc és a paródia (s bizonyos értelemben – például Jakobson gondolkodásmódja felől nézve – a poétikusság) logikáját idézi: ismétlési mechanizmusok és eltérő/váratlan elemek keverednek. Hisz miközben a régi eljárástól különböznie kellene a modernkori toborzásnak (azaz az elitizmustól a szakmai-képzettségi szempontok biztosította kiegyenlítetttségnek), előbbi teljes koreográfiáját és *szűkkörűsítő* logikáját egy-az-egyben lemásolja az utóbbi. De az ismétlés gesztusába változtatás/eltérés is beépül, hisz a rokonságra vonatkozó paternalista kérdések helyett az iskolai és sporthagyományok modernizáltabb szempontjai szerepelnek.

A vicc, paródia (és végső soron az irodalmi távlat) így kialakuló – látszólag tétnélküli, komolytalan – diskurzusa pedig igencsak fontos küldetést és szerepet kap a menedzsmentgondolkodás terén. Ugyanis miután Parkinson számot vet további munkaerő-felvételi módszerekkel (írásbeli felvételi vizsgák, intelligencia- és személyiségvizsgálatok), s rendre mindegyik hiányosnak vagy kudarcnak bizonyul (vö. Parkinson, *Parkinson törvénye*, 46-50.); előáll az általa legmegfelelőbbnek gondolt megoldással: már a pozícióra jelentkezés lehetőségét is radikálisan szűkíteni érdemes előzetesen. Hisz ha olyan álláshirdetést sikerül megszövegezni, mely túlságosan is sok benyújtott pályázatot eredményez, fokozottan megnövekedik annak is az eshetősége, hogy kezelhetetlenül nagy létszámban jelentkeznek a pozícióra teljesen alkalmatlanok is, ami pedig túlságosan is sok idő- és energiavesztést

eredményezhet. Mit lehet tehát tenni a toborzáskor? Íme Parkinson formabontó válasza: „a kereset vonzerejét úgy ellensúlyozzuk a velejáró valószínű kockázattal, hogy csupán egy ember jelentkezzék” (Parkinson, *Parkinson törvénye*, 53.). S hogy milyen eszközöket vehet igénybe ehhez ez a HR-stratégia? Ha „elővennénk gyerekkorunk tündérmeséit, rájönnénk, hogy abban a korban, amelyekben ezek a mesék játszódnak, sokkal kielégítőbb módszerek voltak használatban. Ha a király férjet akart választani legidősebb vagy egyetlen lányának s utódot királyságának, rendszerint valamilyen akadályversenyt eszelt ki, s ebből az igazi jelölt került ki győztesen” (Parkinson, *Parkinson törvénye*, 55.). Amennyiben pedig ez a felvetés kivitelezhetetlennek gondolnánk, jusson eszünkbe: „Egy igazgató, akinek pszichológusok, pszichiáterek, elmeorvosok, statisztikusok és képességvizsgálók állnak a rendelkezésre, talán nincs rosszabb (vagy jobb) helyzetben, mint az, aki csak csúf banyákra és tündérkeresztanyákra támaszkodhatott. [...] Vizsgáztató felszerelésük mindenestre szoros párhuzamba állítható. Mindössze a tündérmese technikáját kell a mai világban alkalmazható formára lefordítani.” (Parkinson, *Parkinson törvénye*, 56.) Miközben tehát először esetleg komolytalannak, infantilisnek, irracionálisnak tűnhet a toborzás ekképpen forradalmasított változata, mégis érvényes és alkalmazható lehet. Különösen, ha arra gondolunk, hogy a legutóbbi gazdasági világválság után felborult egyensúlyú munkaerőpiacon – hisz mind kevesebb pozícióra mind több és több álláskereső jut – a munkáltatók egyre kreatívabb és formabontóbb felvételi processzusokat alkalmaznak a nagyszámú jelentkező (elő)szűrésére. Azaz a hagyományos interjúhelyzetten túl olyan különféle *próbatételeket* vagy *vetélkedőket*, melyek provokatív, kompetitív, szimulatív jelleggel hivatottak felmérni a pályázók intellektuális, emocionális, kommunikatív, szociális, analitikus, problémamegoldó készségeit. Úgy is értelmezhető tehát a helyzetet, hogy ami Parkinsonnál elsődlegesen még humorosnak szánt ötlet volt, az jelenkorunk munkaerő-gazdálkodásában akár jó gyakorlatként is megvalósulhat. (Természetesen – Cal Newport korábban idézett figyelemztetése alapján – leginkább az esetben lehet ez így, ha nem minden áron a parkinsoni felvetések betű szerinti alkalmazására törekszünk.) *Őrült beszéd: de van benne rendszer* – mondhatnánk a klasszikus idézettel. Azaz a *Parkinson törvényében* a szatíra, a hiperbolikusság és az abszurd eszközeivel kialakított irodalmi diskurzus szereplehetősége éppen az, hogy a menedzsmenttudományos gondolkodás eredeti racionalitásán és pragmatikusságán *kívül kerülve*, a maga szabadságával és játékoságával experimentális jellegű (olykor túlzó vagy irracionális) felvetéseket fogalmazzon meg, melyek némelyike aztán esetleg a menedzsment diskurzusába is *visszacsatornázható* lesz.

A szabálykövetés (pragmatikusság) és a kötetlenség (*kívül kerülés*) dinamikája oly alapvetően szervezi a parkinsoni gondolkodást, hogy nem csupán *diszkurzíve* (a menedzsmenttudományosság és a szatirikusság-irodalmiasság viszonyában), hanem tematikusan is megjelenik benne. Hisz a könyv első fejezetének korábban is már idézett nyitómondata („Egy munka mindig annyira terjed ki, hogy kitöltse az elvégzésére felhasználható időt.”) azt az összefüggést tömöríti, hogy mivel „a munka (s főképp a hivatali munka) időigénye valóban rugalmas, akkor nyilvánvaló, hogy nincs semmi összefüggés az elvégzendő munka és az elvégzésével megbízott személyzet létszáma között” (Parkinson, *Parkinson törvénye*, 25-26.). Azaz egy feladat akkor is teljesíthető, ha rövidebb határidővel és kevesebb munkaerőnek jelölődik ki. (Persze eltérő eredményekkel járhat a munka minősége és a munkaerő amortizálódása szempontjából.) Mindenesetre erről a rugalmasságról a vállalati-intézményi szervezetek nem vesznek tudomást, s ezért „a hivatalnokok száma és a munka mennyisége semmiféle kapcsolatban nem áll egymással. [...] A növekedés lényegében egyforma, akár szaporodik a munka, akár csökken, sőt, az sem befolyásolja, ha a munka teljesen megszűnik.” (Parkinson, *Parkinson törvénye*, 26.) A kötetlenség és a bürokratikus következetessége/szilárdsága kerül itt feszültségbe egymással, melyek folyamatosan egymásra utalva, egymással vetekedve, egymásnak új kihívásokkal szolgálva kénytelenek együttélni a munka és a szervezetek világában.

S talán épp ez konfliktuózus dinamika kapcsolhatja szorosan Parkinson menedzsmenttudományos elemzését/szatíráját saját szépirodalmi inspirációihoz. Ha pedig ehhez közvetlen előzményeket keresünk (nem tematikus, hanem stílárdiszkurzív szempontból), akkor azt érdemes felidéznünk, hogy C. Norhcote Parkinson számos tengerészettörténeti és egyéb irányú munkája mellett megírta a *Jeeves: A Gentleman's Personal Gentleman* című fiktív életrajzot, mellyel tulajdonképp az angol komikus regényirodalom egyik legnépszerűbb szerzőjének, Pelham Grenville Wodehouse életművéhez (s ezen belül is a Jeeves és Wooster történetekhez) kapcsolódott szervesen. Ez a hatástörténeti kapcsolódás azért lehet számottevő, mert Wodehouse sajátos – egyedi naivitása és nosztalgikussága miatt mai napig nagy népszerűségnek örvendő – életműve tulajdonképp a felnőtté vált gyermek regényvilágaként olvasható, amiben a felelőségektől mentes kötetlenség, anarchikus küzd folyamatosan a gentleman életvitel és az arisztokratikus családi hagyományok formalizáltságával. E világ központi figurái ezért is ugratnak mindenkit, aki túlságosan is komolyan venné önmagát vagy pozícióját, de mindeközben mégsem ragadtatják magukat forradalmi vagy destruktív, a formalizált rendet végleg megtörő gesztusokra. (Vö. Hynes; valamint Mount) S ha hihetünk Parkinsonnak, a

kötetlenség/anarchikusság és kötöttségek/nyomások nagyon hasonló feszültségével kell napról napra szembesülnie az egyszeri munkavállalónak is munkahelyi életében. Ezért is keresik oly sokan az ezek alól szellemi-emocionális felszabadulást ígérő lehetőségeket: leginkább kultúrtermékek formájában, s ezek közt is elsődlegesen a könyv médiumán belül. Szemléletes példa lehet erre Parkinson legjobb jelenkori tanítványa, Scott Adams, aki az irodai élet esendőségeiről szóló Dilbert-képregényeinek hosszú sora után megírta *A Dilbert-elv* című könyvét. Benne azt az alapvetését kibontva, mely szerint a munkahelyi anomáliák mindegyike a következő konfliktushelyzetre vezethető vissza: „az emberek idioták”, ám ez csupán a munkahelyi környezetben válik igazán szembeszökővé, hisz „noha mi magunk irracionálisak vagyunk, másoktól elvárjuk a racionalitást”. (Scott Adams, 20.) S talán emiatt is élénkült meg oly jelentősen az utóbbi években a *nagy irodaregények* iránti igény, mely mások mellett leginkább Joshua Ferris *Aztán eljött a vég* című könyvének sikere gerjesztett fel. Ugyanis – sugallja a vonatkozó diskurzus néhány megállapítása – látványosan szétvált egymástól a (kifejezetten irodai) munka világa és az élet igazi dinamikája, s ennek jele az is, hogy a kortárs irodalom szinte alig foglalkozik a munkahely témájával. Holott e vélemények szerint épp az irodalom médiumának közvetítő funkciói is szerepet kaphatnának a munka és az élet újra-összekapcsolásában. (Vö. Ellis; Flanagan; Lanchester; Zimmerman) Ezt a belátás erősíti magának Joshua Ferrisnek, az ún. *irodairodalom* sztárjának, *Nine to Five* című ars poetica jellegű esszéje is, amely azt vizsgálja, hogy milyen irodalmi teljesítmények lehetnek figyelemreméltóak a későkapitalizmus fehér galléros dolgozói számára (még a YouTube-érában is). Mindeközben egy saját kánont vázol fel: Herman Melville *Bartleby, a tollnok* című szövegére, Kafka írásművészetére és George Saunders kortárs amerikai novellista munkáira építve. Ferris érvelése szerint e kánon alkotásai azzal nyújthatnak kivételes szellemi élményt az irodai munkásoknak, hogy a hivatali élet autentikus bemutatását – s ez egy-két vonásában Parkinson fentebb elemzett könyvére emlékeztet – váratlanul és felszabadító hatással (imaginatív invenciózussággal, fekete humorral, szürrealizmussal, az abszurd eszközeivel) képesek egy, a mindennapok valóságán túlmutató szférába áttfordítani; mindezzel pedig az emberi létezés teljes *kerekességét* és csapongó dinamikáját, csodáit és retteneteit megmutatni. (Vö. Ferris) A hivatali munkakörnyezet és életvitel témájának fontosságát még inkább megerősíti az, hogy a regényirodalom mellett a mainstream populáris kultúrában (s ezen belül is a televíziós médiumban) az ezredforduló után látványos sikertörténetet futott be. Kezdve *A hivatal* (*The Office*) című sorozat rövidebb életű brit változatával, ennek lényegesen több évadot megélt amerikai klónján keresztül, egészen az utóbbi alkotójának (Greg Daniels-nek) újabb sorozatáig, a *Városfejlesztési osztályig* (*Parks and Recreation*). Izgalmas lenne más

keretek közt megvizsgálni, hogy mindezek a fejlemények a bürokratizált munkahelyi élet szatirizálásában – ha nem is közvetlenül, *filológiai*lag, de szellemiségüket tekintve – miként vezethetők vissza esetleg Parkinson 20. század közepi könyvéhez. Az azonban már most is kijelenthető, hogy a *Parkinson törvénye* kiemelkedik e területen. Mégpedig azért, mert azt mutatja meg, hogy elsődlegesen az irodalom médiuma és a könyvformátum valósíthatja meg azt az összetettséget, mely egyszerre tarthat igényt szatirikus/szórakoztató és elemző/elméleti jellegre. Az audiovizuális médiumban például kevésbé jelentős hagyomány vagy érvényes lehetőség e kettősség, s az ide tartozó alkotások óhatatlanul választani kénytelenek a két funkció közt. Nem véletlen, hogy az imént említett televíziós sorozatok mindegyike az ún. „mockumentary” műfaját (azaz a parodisztikus dokumentarizmust) alkalmazza, de a befogadók egyszer sem kerülnek abba az ambiguus helyzetbe, hogy nem tudnák eldönteni, szórakoztató filmet vagy valójában dokumentumfilm-igényű alkotást néznek. Ezzel szemben az írásbeliség médiumában és intézményrendszerében sokkal inkább elképzelhető a kettős (vagy többbrétegű) diszkurzivitás fenntartása. Ezért van s lehet a jövőben is még komoly létjogosultsága az irodalmi aspektusoknak és a könyvmédiumnak – még a menedzsment területén is. Ezt az összekapcsolódást próbálom megmutatni dolgozatom második felében: először egy általánosabb fejezetben, majd két konkrét szerzőnek szentelt szövegrészekben.

3. Irodalom és menedzsment kereszteződése: Az öngondozás poétikája, illetve az irodalom szereplehetőségei a gazdasági élet működésében

Mivel az előző fejezet zárlatában a könyvformátum szereplehetőségeivel kapcsolatban egy sajátos helyzetű, egyszerre szépirodalmi és menedzsmenttudományos értékű kötetet elemeztem, a mostani fejezet felütéseként azt érdemes szemléltetni, hogy milyen lehet a menedzsment és önmenedzsment irodalmának, s ezek tágab környezeteként a teljes *self-help* kultúra közkeletű megítélése. Ennek példaként a magyar konzervatív-kultúrpeszsimista publicisztika egyik ifjú titánjának a könyvpiar jelenkori helyzetét hosszasan ecsetelő esszéjét idézem, amely a következőképp gondolta érzékelteni a szektor hanyatlását. „Jellemző vetülete a nívó zuhanásszerű süllyedésének kétfajta irodalom megjelenése: az egyik a *Coelho-klonok* műfaja (önsegítő könyvek, ezotéria, populáris pszichologizálás, bármi, aminek a címe úgy kezdődik: »Hogyan legyünk hamar...«), a másik a nehezen meghatározható réteg-könyvek csoportja” (Békés). E szerint tehát az *önsegítő, önismereti irodalomnak* (self-help) nevezett kategória nem más, mint a közismert brazil giccs-életfilozófus szellemében fogant, a szentimentális spiritualizálást és a vázlatpont egyszerűségű („how-to”) életviteli tanácsadást ötvöző műfaj, amely a 21. századi olvasás- és könyvkultúra kommercializálódásának egyik legfőbb oka. S ennek természetesen kialakult már Magyarországon is a – nagy érdeklődést és heves vitákat kiváltó – hazai termelésű változata: az ún. „Oravecz Nóra-jelenség” (vö. András).

De érvényes lehet a kérdés: valóban kizárólag ilyen káros hatású, és ily könnyen leegyszerűsíthető ez az irodalmi-kulturális jelenség? A következőkben ennek megválaszolásához a self-help műfaj jellegzetességeit, történeti rétegeit, irodalmi távlatait, illetve ezek üzleti szereplehetőségét vizsgálom meg.

3.1. A self-help kultúra

Tagadhatatlan, hogy az önfejlesztés napjaink meghatározó és kétes megítélésű kulturális jelenségévé vált. A globális gazdasági válság hatására számtalan, egymástól igen eltérő szektor teljesítménye visszaesett, egy terület azonban változatlanul virágzik: az ún. „self-help iparág”. Az Egyesült Államokban például 2008-ban 11 milliárd dollárt – 2005-höz képest 13,6%-kal többet – költöttek a fogyasztók különféle önfejlesztő-önismereti könyvekre,

magazinokra, CD-kre, szemináriumokra, coaching programokra és egyéb hasonló szolgáltatásokra. Ugyanebben az évben (2008-ban) állapította meg Magyarországon is Menyhért Anna, hogy a hazai olvasók nagy része sem elsődlegesen már a regényeket, hanem a populáris pszichológiát vagy az önsegítő könyveket keresik. Ez a tendencia pedig oly erős és kiterjedt hatásúvá vált, hogy a könyvpiac egyéb szegmenseit is befolyásolta: a fikciós lektúrirodalmi alkotások is egyre inkább „az emberek közötti lelki viszonyokra koncentrálnak, pszichológiai készségekkel, magas szintű érzelmi intelligenciával ruházzák fel hőseiket” (Menyhért). De minek köszönhető az önsegítő irodalom ily nagy népszerűsége és hatása? A válasz feltehetőleg: a folyamatosan öngeneráló reményvágy, mégpedig a személyiség és a karrier – gyakran összekapcsolódó – kiteljesítésére. (Közel sem meglepő mindez annak tudatában, hogy – miként erről a 2. fejezetben már szó volt – a 20. század végére és 21. század elejére a munkavégzés és a munkahely központi, sokszor kizárólagos értelemadó és identitásformáló szerepet nyert az egyéni életvitelben.) A self-help szektor sajátossága azonban az, hogy – minden látszat ellenére – általában nem is konkrét lélek- vagy identitásfejlesztő eszközöket kínál, hanem csupán általános imázsokat (önkép-mintákat). Komoly annak a veszélye tehát, hogy az önsegítő kultúra fogyasztói praktikus megoldások helyett csupán *eszképista* illúziókat kapnak, s a végső cél (a beteljesülés, a megelégedettség, az általános *jóllét* érzete) elérhetetlen marad. Az iparág fejlődésével a tanácsadási túlkínálat alakul ki, ez viszont – a remélt orientációs igazodási pontok megtalálása helyett – a közönség ambícióinak és vágyainak fókuszátlanságához vezethet. Így a self-help könyvek, programok, stb. fogyasztói nem hogy *kigyógyulnának* (az önfejlesztéssel megoldani remélt mentális-lélektani problémáikból), hanem csupán újabb és újabb önfejlesztő termékeket és szolgáltatásokat vásárolnak. Sokak szerint ezért leginkább kizsákmányolónak mondható ez az iparág, a fogyasztók pszichés kiszolgáltatottságát és reményvesztettségét használja ki. Természetesen maguk a szektor termelői és szolgáltatói nem így értelmezik a helyzetet: szerintük azért folytatódólagos a fogyasztás, mert az önfejlesztés eleve expanzív jellegű, hisz ha minél több self-help könyvet olvas a fogyasztó, annál inkább *gyarapodhat*, fejlődhet. Mindenesetre az *autonóm átváltozás* az ezredforduló populáris kultúrájának toposzává vált: a filmipar, televízió, írott sajtó legkülönbözőbb narratíváiban köszön vissza. S oly tág körűvé vált, hogy immáron nem csupán a személyiségfejlesztést vagy az üzleti és karriersikereket fedi le, hanem a divattól a lakberendezésen át a test/egészség ápolásának különféle szintjeiig a legváltozatosabb területeket. (Vö. Jarvis, illetve Lindner)

Egyesek szerint a self-help (bulvár)pszichologizálás, illetve karrier- és önépítési kultúra széles körű terjeszkedése oly káros hatású, hogy még a kortárs tudásforgalmazás olyan

progresszív, kreatív platformjait is kompromittálja, mint például a kultikus intézménnyé vált TED (Technology, Entertainment, Design) elnevezésű kreatív-innovációs konferenciasorozat, amelyet korábban az akadémikus tudás és az online populáris nyilvánosság izgalmas összekapcsolásaként lehetett ünnepelni. Bizonyos vélemények szerint azonban ma már sokszor csak 15 perces *epifánia-blokkokkal* szolgál, self-help szemináriumok és spiritualizáló előadások formájában, s olyan fellépőkkel, akik inkább az életstílusguruk, mintsem a tudományos-intellektuális előadók státuszára aspirálnak. (Vö. Stagg) S miközben az ötletek és gondolatok efféle inflálódását „TEDifikáció” elnevezéssel lehet illetni, közel sem csupán a híres konferenciára jellemző ez a szimptóma. Hanem igazi korjelenség: kiterjedt „epifániaiparként” (konferenciák, előadások, videók, internetes posztok, bestsellerek révén) komplex társadalmi-kulturális kérdéseket egyszerűsít le praktikus-applikatív szintre, vizuális és storytelling eszközök segítségével. Mindezek eredményeként napjainkban a „nagy gondolatok” könnyen emészthető *infotainment-falatkákká* (10 perces beszéd, 800 szavas poszt, 140 karakternyi tweet formájában) tömörítődnek. Azonban – miként Umair Haque sugallja – a jelentős ideák nem redukálhatók *kényelmes* tartalomegységekké, hanem égető, a lelket megpróbáltató nehézségekkel, fájdalmas szembesítésekkel kell szolgálniuk. Vagy amiként Haque saját megfogalmazása szól (s ennek metaforikája később, a self-help történeti előzményeivel kapcsolatban lehet majd tanulságos): „Zarándokok vagyunk egy nehéz úton, akik a teljesen megélt élet időtlen, egyszerű igazságait keresik. A bazárokból sarlatánok ordítóznak karavánunk után, csodaszereiket kínálgatva. De egyedül a Nagy Eszmék távolban halványan megcsillanó – a régmúlt és a jövő generációit is útbaigazító – mérföldkövei vezethetnek el minket az élet vizéhez.” (Haque, *Let's Save Great Ideas from the Ideas Industry*)⁵⁸ A tömeggyártottan kreatívnak szánt sztorik és ötletek azonban nem csak hogy szimplifikáló és kiüresítő hatásúak. Hanem ezen túl magát a *Nagy Eszmék* képzetét is korrumpálják: elfedik ugyanis azt, hogy értékes eszméink és ötleteink értelme nem kizárólag az eszköz- és haszonelvű *problémamegoldás*, hanem az, hogy olyan komplex problémákkal szembesítsenek minket, melyekre legautentikusabban egész életünkkel válaszolhatunk. (Haque, *Let's Save Great Ideas from the Ideas Industry*)⁵⁹ Ezzel szemben az *epifániaipar* ma már csak olyan naív, introvertált tartalomfogyasztókként kezeli közönségét, akik mindössze a

⁵⁸ „We are pilgrims on a hard journey; searching for the timeless, simple truths of lives well-lived. The pundits shout to our caravans from the bazaars, touting their potions and tonics. But it is only Great Ideas, waystones shimmering faintly in the distance, which have pointed and will point generations of voyagers before us and after us, that will guide us towards the waters of life itself.”

⁵⁹ „But epiphany should never be an industry. Why? Not just because such a casual approach to human thought reduces and simplifies, stripping and emptying us. But because it promises to spoil the timeless beauty of The Real Thing: The very idea of Great Ideas. The notion that ideas are worthy not merely because they “solve our problems” — but because they challenge us with problems to which our lives are the truest answers.”

lelki megváltás és a szellemi iránymutatás self-help ipar által kiporciózott, könnyen emészthető adagjaira vágynak. Egyes vélemények szerint a pszichologizálódás és életvezetési tanácsadás e példája azért értékelhető egyértelműen kulturális-szellemi színvonalcsökkenésként, mert – s ez igen jól tömöríti az önfejlesztés kultúrájával szembeni kritikákat – a self-help valójában „nem az életről tanulást, csupán ennek helyettesítését szolgálhatja” (Stagg)⁶⁰. Sokszor tehát leginkább csak az illuzórikusság, felületesség, a spiritualitás iparszerszerű mechanizálása és a lélektani kizsákmányolás kötődik össze a self-help fogalmával. De mindezek sem téríthetnek el attól, hogy a felületi jellegzetességek és sztereotípiák mögé tekintsünk.

Kétségtelen, hogy az önfejlesztési ipar elsődlegesen és leginkább azokat a kétségbeesett, reményvesztett tartalomfogyasztókat szólítja meg, akik a lélektani-spirituális válságukra keresnek gyors megoldásokat. Azonban – miként egyes belátások sugallják – félrevezető csak a közönség zöme által támasztott igények színvonala alapján megítélni a self-help irodalom teljesítményének egészét. Az e problémával foglalkozó Max Marmer saját bevallása szerint önmaga kellő mennyiségben fogyasztott már ilyen jellegű tartalmakat ahhoz, hogy biztosan tudhassa: nagy mennyiségben szolgálhat ez a műfaj is magas színvonalú termékekkel és technikákkal. (Vö. Marmer)⁶¹ Az alapvető paradoxon tehát a self-help kultúrában (is) az, hogy miközben értékes, elmélyült tartalmakat is kitermel, a nagyobb profitlehetőségek érdekében döntően inkább a fogyasztók intellektuálisan kevésbé felkészült többségét próbálja megcélozni, ennek következtében viszont épp azt az intelligens közönségréteget veszítheti el, amely igazán értő befogadója lehetne, s leghatékonyabban tudná gyakorlatba ültetni a felkínált önfejlesztési technikákat. (L. Marmer)⁶² Ezt a feltételezést talán még jobban megerősítheti, s egyúttal segíthet a self-help elmélyültebb és értékesebb rétegeit beazonosítani az, ha a műfaj történeti távlatait is szemügyre vesszük.

Az autonóm, szekuláris személyiségfejlesztés elvének popularizálódását, s ezzel az önsegítő irodalom kanonizálódását Samuel Smiles *Self-Help* című kötetéhez szokás kötni, amely John Stuart Mill *A szabadságról* és Charles Darwin *A fajok eredete* című munkáival azonos évben (1859-ben) látott napvilágot, s az eladási mutatókban jócskán meg is előzte

⁶⁰ „Reading self-help books is not a way of learning about life, but a substitute for it.”

⁶¹ „Because the quality of the audience of the self-improvement industry is low, the quality of the content unjustifiably gets a bad rap. I’ve looked at enough of the industries’ material to know that there are many high quality products and techniques, do have the potential to create lasting change in people’s lives, if practiced regularly.”

⁶² „This is the paradox of the self-improvement industry. It starts out with well intentioned high quality content but because greater profits are found with the mindless majority, it inevitably evolves to cater to them, shunning the world’s more effective, independent thinkers, who are the ones who actually have the inter-personal foundation to apply these techniques to radically improve themselves.”

ezeket. Korabeli globális bestsellerként egy olyan műfaj(családo)t teremtett meg, mely azóta is vezető szerepet tölt be a könyvpiarban: általában a *leadership*, *vezetélmélet*, *személyes fejlesztés* kategóriák alá sorolva. Jóllehet, Smiles-t sokszor nevezik „viktoriánus személyi coach”-nak, ő azonban még másként gondolkodott az önfejlesztés céljáról és eszközeiről, mint az általában a pszichologizálást és a *pozitív gondolkodás* erejét előtérbe helyező jelenkori utódjai (Vö. Jarvis, illetve *Samuel Smiles: On the Origin of Self-Help*). Ugyanis a *lelki béke* vagy a (bulvár)pszichologizálás kérdései csak a 20. század első harmadától kerültek az önfejlesztési kultúra középpontjába; korábban Smiles – valamint egyesült államokbeli kortársa, Horatio Alger – siker élettanával foglalkozó könyvei elsősorban még „a társadalmi és gazdasági előrejutás módozatairól beszéltek, tehát olyan dolgokról, amelyeket takarékossgal, kemény munkával és hasonlókkal lehetett elérni” (Riesman, 222.). Azt mondhatjuk tehát, hogy a self-help műfaj 19. századi kialakulásakor még nem annyira pszichés önfejlesztésként, sokkal inkább olyan szociokulturális kontextusú *ön- és üzleti menedzsmentként* volt értelmezhető, melyet a fáradtságos, szorgos munkavégzésre alapozott karrierépítés, az autonóm vállalkozás és társadalmi viselkedés szempontjai vezéreltek. Én a továbbiakban a self-help eme *(ön)menedzsmentirodalmi* rétegével/részterületével foglalkozom, s nem a self-help kategóriával napjainkban elsődlegesen azonosított (bulvár)pszichologizáló irodalmra koncentrálok.

A következőkben azt tárom fel, milyen gyökerekig vezethető vissza a társadalmi-üzleti beilleszkedésre fókuszáló *(ön)menedzsment* műfaj. E kérdés azért érdemel kitüntetett figyelmet, mert – amiként már az 1. fejezet egy helyén is előre jeleztem – komoly, nagy múltú, összetett irodalmi-religiózus hagyományrétegek húzódnak a 21. századi self-help és önmenedzsment háttérében. Egyfajta poétikai sokrétűség jellemzi tehát a műfajt, hisz különféle (irodalmi, spirituális és gazdasági-üzleti) diskurzusok keverednek benne. Összességében pedig mindez növelheti az önmenedzsmentirodalom elismertségét, s erősítheti – a kedvező könyvpiaci pozícionáltság mellett – kulturális kanonizáltságát is.

3.2. Az önmenedzsmentirodalom

3.2.1. A siker mítosza: az amerikai életvezetési irodalom és hagyományai

Manapság a self-help döntően a (bulvár)pszichologizálással azonosítódik. Mindez annak következményeként alakulhatott így, hogy az 1900-as évek elejére – s később, a 20. század

második felében még inkább felerősödött ez a tendencia – a self-help döntően *lelki inspirációs* gyakorlatként működött. Érdeklődése középpontjába tehát a társadalmi karakterjegyek és szereplehetőségek helyett a tudat- és lelkiállapotok gondozása került. (Weiss, 133.)⁶³ A 19. század legvégére ugyanis a gazdasági élet elveszíteni látszott a korábban oly meghatározó szociális-közösségi kontextualizáltságát és morális-spirituális önregulációit (Vö. Weiss, 108-113.). Az üzleti siker mind jobban leválasztódott az erényekről (vagy a transzcendens távlatokról).

Ehhez képest korábban még, az 1860-as években kikristályosodott klasszikus amerikai *sikerirodalom* döntően inkább absztrahált, transzcendens-morális megalapozottságú életvezetési iránymutatással szolgált, s nem elsődlegesen tömör, vázlatpontoszerű, közvetlenül operacionalizálható pszichológizáló tanácsokkal. Miközben tehát eredendően anyagelvű célokra (az üzleti és társadalmi boldogulásra) koncentrált, inspirációi még mindig inkább idealista-moralizáló szemléletmódokhoz kötötték. (Weiss, 7.) Ez jellemezte a 19. századi „rags-to-riches” irodalom egyik ikonikus szerzőjének életművét is: Horatio Alger gyermekközönségnek szóló siker- és karriertörténetei a múlt erkölcsi-szellemi értékeit idealizálták, saját jelenkorukból hiányolván őket. Emiatt azonban több kritika is érte munkásságát, azt kifogásolván, hogy noha Algert korának reprezentatív szerzőjének szokás tartani, sokkal inkább egy addigra már idejét múlt értékrend nosztalgikus *szóvivője* volt csupán. Az unitárius lelkészsaládból származó sikerszerző ugyanis többnyire a 17-18. század vidéki kereskedő-kézműves középosztályának világképét örökölte tovább: ennek önfegyelmező erkölcsét, kisközösségi szolidaritását, valamint a nagyvárosiasssággal és industrializációval szembeni távolságtartását. (Vö. Weiss, 48-60.) Mindebben egyik közvetlen előzménye egy szintén eredetileg gyerekirodalmi jelenség volt: az 1830-as években népszerű, William H. McGuffey nevével összekapcsolódó *reader*-műfaj. Ez ugyanis a gyermekolvasóknak szóló szociokulturális viselkedési útmutatóként tulajdonképp a modern, szekularizált életvezetési irodalom egyik legfontosabb 19. század eleji kezdeményének tekinthető. Külön érdekesség azonban, hogy – mint általában az önismereti/önsegítő irodalom későbbi szerzőinek jó része is – maga McGuffey közel sem csupán a világban való materiális boldogulás és előrelépés technikai-módszertani útmutatóinak tekintette saját munkáit. Sokkal inkább olyan moralizáló irodalmi alkotásoknak, amelyek az üzleti sikerek és a régről örökölt erkölcsi értékrend egységének felmutatására törekednek. (Vö. Weiss, 32-33.) A gyermek- és

⁶³ „This, then, was the core of the new succes cult—states of mind rather than traits of character were the keys to success or failure.”

ifjúsági irodalom e rétege tehát azt volt hivatott megtanítani olvasói számára, hogy felnőtt életük, karrierjük során tehetős, de emellett jó és erényes polgárokká váljanak.

A fokozatosan iparosodó 19. század önismereti és karrierirodalmának az előbbieken megmutatott spirituális és moralizáló megalapozottsága annak köszönhető, hogy a műfaj sajátosságai tulajdonképpen a korai puritanizmusig vezethetők vissza. Ugyanis a 19. század életvezetési útmutatásaiban és a 17. század New England-i spirituális előírásaiban is központi téma volt az anyagi siker és gyarapodás, de mindkét műfaj esetében egy tágabb, transzcendens vagy etikai értékrend keretébe illesztve. (Vö. Weiss, 4-6.) E hatástörténeti kapcsolatban pedig fontos összekötő, újraíró szerep jutott a protestáns etikai irodalom 18. századi változatának. Ennek idejére ugyanis a fokozatos szekularizálódásnak köszönhetően a munkavégzés és a gazdasági tevékenységek újrakontextualizálódtak. Továbbra is a közösségi-társas együttélést, valamint az egyénnek az élet rendjébe való beilleszkedést voltak hivatottak szolgálni. De már protestáns erények átértelmeződésével, azaz tulajdonképp utilitarizálódásával. Mindez azonban még nem egyből a gazdasági-üzleti siker kizárólag önérdékű és pénzelvű képzetéhez vezetett. Ugyanis a 18. századi életvezetési irodalomban a puritán gyökerű, de már szekularizált morális értékelemek (szorgalmasság, mértékletesség, prudencia) még egyesíteni tudták az egyéni sikert és a közösségi jólétre törekvést. E 18. századi szemléletmód ikonikus képviselője Benjamin Franklin volt, akinek protestáns etikára alapozott útmutató írásai tulajdonképp az összekötő kapocs szerepét töltötték be a 17. századi „conduct” hagyomány kegyessége és a 19. századi siker- vagy inspirációs irodalom moralizálása közt. Nála az üzleti és társadalmi boldoguláshoz vezető módszerek mellett legalább oly fontosnak számítottak a szociális viselkedés erkölcsi maximái, s az ezekben foglalt puritán gyökerű értékelemek. (Vö. Weiss, 28-32.) A 17. századi eredetknél pedig még minden gazdasági tevékenység egyértelműen társadalmi célok és morális megfontolások alá rendelődött a puritanizmus számára. Ezt a szemléletmódot összegezte Cotton Mather *Bonifacius: Essays to Do Good* című jellegzetes puritán életvezetési útmutatója is, mely egyébiránt az Egyesült Államokban minden későbbi életvezetési és karrierirodalom eredőjének és öspéldájának számíthat. (Weiss, 25.)

A fentebbieken visszafelé felfejtett hatástörténeti narratíva alapján részösszegzésként az állapítható meg, hogy a 19. század végére kikristályosodott „üzleti és szakmai életre buzdító irodalom” (köztük az Alger-életmű) hosszú múltra, komoly előtörténetre tekint vissza. A műfaj 18. század közepi és 19. század eleji kezdeményei (például Franklin vagy McGuffey szekularizált életvezetési és nevelődési útmutatói) olyan korábbi hagyományokhoz kapcsolódnak, melyek a religiózus és irodalmi diskurzusok határterületén helyezhetők el: hisz

„olyan művek előzték meg, mint a »Zarándok útja« vagy a »Robinson Crusoe«. Ezek még nem a vállalkozó-jelöltekhez illő viselkedéssel foglalkoznak, de sok hasonló buzdítást tartalmaznak.” (Riesman, 158.). S emellett még régebbre, közvetlenül a puritán életvezetési útmutatók és lelkigyakorlatos irodalom örökségéhez vezetik vissza az önmenedzsment műfajt. Érdeemes tehát számot vetni azzal, hogy a puritán alapozottságú hagyomány milyen diszkurzív-poétikai vonásokat kínálhattott a modern, szekularizált self-help kultúra számára.

3.2.2. Az önmenedzsment angolszász eszme- és irodalomtörténeti mélygyökerei

Vizsgálatom kiindulópontja lehet az észak-amerikai puritanizmus egyik legellentmondásosabb örökösének, s mindezzel együtt az 19. századi „énkultúra” nagy hatású prófétájának, Ralph Waldo Emerson költő-filozófusnak az életműve. Esetében igencsak ellentmondásos a puritán örökséghez fűződő hatásviszony, hisz Emerson az amerikai eszmetörténetben sokáig inkább csak a nagy *megszakító* („key disrupter”) szerepét töltötte, aki *rebellis transzcendentalistaként* törte meg a religiózus hagyományok szigorú kötöttségeit. Azonban utóbb az is megmutatkozott, hogy a concordi költő-filozófus szorosan kapcsolódott is a New England-i kálvinista-puritán örökséghez – igaz, az unitarizmus szűrőin keresztül. (Vö. Robinson, 1-7.) Apró, de árulkodó, vagy még inkább jelképes életrajzi tény e hatástörténeti összefüggéssel kapcsolatban az, hogy az autonóm egyéniség „énkultúrájának” doktrínáját New Englandben teljesített lelkészi és egyéb egyházi szolgálatait alatt kezdte el kidolgozni pályája elején. (De természetesen az sem feledhető itt, hogy mindezzel párhuzamosan komolyabb hitelvi és ceremóniális kifogásai is megfogalmazódtak saját egyháza gyakorlatával szemben.) Mindenesetre az Emerson-féle *énvallás* az 1830-as évekre már a spirituális élet domináns modelljévé vált a New England-i értelmiség széles körében. Leginkább annak köszönhetően, hogy olyan a felszabadító erőként azonosítódott, mely a kálvinista világkép elrendeltségeit volt képes feloldani, de ami továbbra is spirituálisan inspiráló maradhatott, hisz az egyéni önkiteljesítés forrásaként az emberi természet magyában rejlő isteni indíttatást jelölte meg.

Az emersoni *lélekkultúrában* meghatározó dokumentummá, tulajdonképp egyfajta központi útmutatóvá („guidebook”) vált az *Essays: First Series* kötet, s benne legfőképp a *Self-Reliance* és *Circles* című írások. Ezek az önálló akaratot, illetve ennek a külvilág akadályaival és konformitásával való szembeszegülését helyezték a spirituális élet középpontjába. Az emersoni világképben leginkább az az önelvűség biztosíthatja az érvényesülést, mely már-már teljes társadalmi-közösségi felelőtlenséggel kacérkodik, hisz

minden külső kötöttség és megfelelés csak béníthatja az egyén előrejutását és boldogulását. Emerson ezzel járul hozzá a klasszikus amerikai karrier- és sikertörténet („rags-to-riches”) mítoszának kialakulásához. Ehhez kapcsolódóan idézem tőle azt a szövegrészletet, mely a vállalkozó szellemű, önmagát mindig feltaláló, self-made individuum paraboláját adja:

„Ha fiataljaink első vállalkozásukban sikertelenek, elvesztik kedvüket. Ha egy fiatal keredkedőnek nem sikerül egy próbálkozása, az emberek rögtön azt mondják: tönkrement. Ha egy kiváló koponya egyetemeink valamelyikén tanult, és végzés után egy évvel még mindig nincs egy magas bostoni vagy New York-i hivatalban, barátai szerint is igaza van, ha lelkesedése elapad, és életének hátralévő részében már csak panaszkodni fog. Egy Hampshire-ből vagy Vermont-ból való erős legény, aki egymás után több mesterséget kipróbál – fogatot hajt, farmerkedik, kereskedik, iskolát nyit, prédikál, újságot ad ki, a Kongresszusba megy és így tovább – és mint a macska, mindig talpra esik, többet ér, mint száz ilyen városi ficsúr. Ő lépést tart a korral, és nem fogja szégyellni, hogy »nem tanult szakmát«, mert ő nem halogatója az életet, hanem már most él. Számára nem egy, hanem száz lehetőség is kínálkozik.” (Emerson, 30.)

Azonban az emersoni *énvallásban* egy érdekes konfliktus/dilemma jelentkezik: az egyéni önelvű akaratnak azzal kell szembesülnie, hogy az érvényesülés lehetőségeit mégiscsak egy rajta túlmutató általánosabb – az isteni gondviselés, a társas viszonyok vagy az események sora által kijelölt – összefüggésrendszer határozza meg.

„Bízzál önmagadban: minden szív erre az acélos hangra rezdül. Fogadd el a helyet, melyet az isteni gondviselés számodra kijelölt; kortársaid társadalmát; az események láncolatát. A nagy emberek mindig is így tettek, és gyermekként rábízták magukat a kor szellemére. Becsapva érzéseiket, szívükben az Örökkévalóság serénykedett, kezük által az Örökkévalóság nyilatkozott meg, határozta meg egész lényüket. Emberek vagyunk, és a legmagasabb értelem nevében el kell fogadnunk ugyanazt a transzcendentális sorsot.” (Emerson, 12.)

A két perspektíva – tehát az önelvűség és a beilleszkedés, avagy a partikularitás és az előre adott minták imitációja – közti játék az, ami igazi különlegességet ad Emerson énkultúrájának (Vö. Robinson, 8-29.), amely ezzel izgalmas és méltó folytatója a spirituális öngondozás hagyományának.

A nagy transzcendentalistát általában ugyan inkább az erős individualizmus prófétájának, mintsem a társiasság filozófusának szokás tartani, életművében az 1840-es évektől mégis egyre inkább a *self* társadalmi megalapozottsága került a középpontba. Az volt a szándéka, hogy az általa megteremtett énkultúrát egy működőképes társasetikai praxissá alakítsa át. Meggyőződésévé vált, hogy a spiritualitás sem valamiféle szociális vákuumban alakul ki, ezért a transzcendens távlatok iránt érdeklődők nem feledkezhetnek el a társadalmi

intézmények szerepéről. Mindezzel párhuzamosan kénytelen volt szembesülni a társadalmi apátia az idő tájt megjelenő és egyre terjedő jelenségével, illetve a társadalom organikus egységének feltöredezésével. Ezért gondolkodásában a munkavégzés, ennek társadalmi-közösségi hasznossága, a gazdasági és társadalmi szerveződés, valamint a mindennapi élet újrendezése váltak központi témává. (Vö. Robinson, 30-53.) Az életműben a társadalmi együttélés és a gazdasági tevékenységek morális kérdései felé fordulás legontosabb összegzései az 1860-as *The Conduct of Life* és az 1870-es *Society and Solitude* című munkák, melyek azért lehetnek kitüntetett fontosságú darabok, mert Emerson ezekkel kapcsolódik explicítan/műfajilag is a szekularizált életvezetési tanácsadás gyakorlatához, ami az iparosodó-tömegesedő társadalom autoritatív és hiteles erkölcsi szabályok, valamint az egyén társadalmi helyét kijelölő útmutatások iránti igényét volt hivatott kielégíteni. Azonban maga Emerson is tisztában volt e műfaj korlátaival, azzal tehát, hogy szabály- és tanácslistázás könnyen minimalizálhatja az egyén önmegismerésének történésjellegét és kreatív feszültségeit (azaz életszerűségét, dinamikusságát, nyitott kimenetelét). Arra figyelmeztetett, hogy sokszor mit sem segíthet az életvezetési szabályok/tanácsok rendezett és didaktikus kodifikálása, hisz az élet szövetét leginkább a végzet, meglepetés és csoda alakítja. De ha mindezek ellenére is lehet értelme az életvezetési tanácsoknak/útmutatásoknak, azt leginkább talán még mindig Emerson életműve mutathatja meg, amely tulajdonképp intellektuális és spirituális önvédelmi eszközökkel akart szolgálni a modern, iparosodott életfomra kihívásai ellen. Jól szemléltetheti ezt a *Society and Solitude* kötetben megjelent *Success* című esszéje, mely az üzleti-pénzügyi világ és a társadalmi státusz képzeleiről leválasztva szerette volna a *siker* fogalmát új – nem elsődlegesen materiális, hanem spirituális kontextualizáltságú – értelmezésbe helyezni. Mindehhez pedig a *siker-kézikönyvek* népszerűsödő műfaját próbálta meg átalakítani a materiális gondolkodásmód sekélyessége ellen írott *jeremiáddá*. (Vö. Robinson, 159-163.) Mindezek részei azoknak a tágabb körű tendenciáknak, melyek révén a *transzcendentalizmusnak* nevezett amerikai eszmétörténei irányzat – bár döntően spirituális érzékenységű esztétizmusként szokás elkönyvelni – komoly és elmélyült figyelmet szentelt a munka és vagyon materiális kérdéseinek is. Már Henry David Thoreau 1854-es *Walden*-je is elsődlegesen a munkavégzésről, karrierről és gazdasági életről való gondolkodás megújítására vállalkozott. S e waldeni magányos kivonulás-projekten túl a transzcendentalisták több kommuna-kísérlete (a Brook Farm vagy Fruitlands) is a korabeli mainstream gazdasági gondolkodás és praxis megreformálására vállalkozott. E kezdeményezésekhez kapcsolódott tehát Emerson is *The Conduct of Life* című munkájával, melyben a mindennapi életvitel, a munka és fogyasztás etikai dimenzióit, spirituális távlatait kutatta. S jóllehet, nagy hatással

volt rá barátja, Thoreau gondolkodása, abban már különböztek, hogy míg a waldeni remete az anyagi szükségletek szigorú-aszketikus kontrollját javallotta, Emerson elfogadóbb az emberi természet gazdasági-materiális indíttatásaival kapcsolatban, hisz az ő felfogása szerint a gazdasági döntések és cselekedetek maguk is elidegeníthetetlen részei, s nem csak külső kiegészítései a *selfnek*. Ebben a *szellemi gazdaságtani* gondolkodásmódban az egyéni identitás szorosan összekapcsolódik a hivatásválasztás, a karrierépítés és a munka világának kérdéseivel. Emerson tehát a munkát nem a személyes függetlenség korlátozójának látja, hanem épp felszabadítójának. Természetesen ehhez az is szükséges, hogy a munkavégzés ne csupán a vagyonosodás eszközeként (racionális kalkulációk következményeként), sokkal inkább az emberi létezés fő céljaként (fegyelmezett, magasztos spirituális elkötelezettségként) értelmeződjék. Ám mivel a modern gazdasági gondolkodásban a munka képzetét legtöbbször a hatalom- és vagyonszerzés logikája uralja, az egyéni morális fegyelmezettség gondozásának kultúrájával kell ellensúlyozni a materiális szemlélet torzításait. A megfelelő munkaetika persze csak úgy alakulhat ki, ha a munkavégzés magasztos és értelemmel telített, melynek előfeltétele az, hogy az egyén képes legyen megtalálni a saját maga számára alkalmas feladatokat a társadalmi munkamegosztásban – mindezt pedig az önmegismerés, az énkultúra praxisai biztosíthatják. (Vö. Robinson, 134-158.) Igencsak ismerős, kortárs jellegű dilemmák és feladatok ezek még a 20-21. századi munkavállalói számára is. Nem véletlenül, hisz Emerson egyike volt azoknak a meghatározó figuráknak, akik fontos szerepet töltöttek be az öngondozás kultúrájának 19. századi *áthangszerelésében*. Életműve az *énvallást* a New England-i kálvinista hagyományoktól vezeti át az expanzív iparosodás korszakába. Mindeközben először a radikális (szinte már felelősség nélküli) individualizmusig jut el, majd ezt követően inkább már annak a morálisan megalapozott és szociálisan beágyazott *selfnek* a képzele felé fordul, mely a legfontosabb ellensúlya lehet a kizárólag a vagyon és fogyasztás által meghatározott identitásnak az ipari társadalomban. Emerson munkásságának e kései fejleményei pedig sokban a régmúlt puritán hagyományok világképére, élet- és munkafilozófiájára emlékeztethetnek.

Ugyanis miként a transzcendentalizmusban, úgy az amerikai 17. századi puritanizmusban is kitüntetett probléma volt az öngondozás munkájában a partikuláris és általános szintek közti közvetítés, *tranzakció*. Mint Sacvan Bercovitch az amerikai *self* puritán gyökereiről írott könyvében bemutatja, a katolikus hagiográfiát uraló rendkívüliséggel, illetve a humanista életrajz által középpontba állított autonóm személyiség unikalitásával szemben a protestáns irodalmi gyakorlat az egyéniséget meghaladni kívánt állapotnak tekintette, melytől önvizsgáló lelkigyakorlat segítségével próbált eltávolodni. Egyúttal azonban épp ebből

következett a puritán énfelfogás paradox jellege is: hisz miközben az önszeretetet igyekezett felszámolni, ennek megvalósításához mégis az önismeret gyakorlatát, a saját személyiségen végzett munkát kellett elmélyítenie. (Bercovitch, 1-18.)⁶⁴ A puritanizmus énfelfogásból következő komplexitást kiegészítette még egy – nevezzük most így – *diskurzuskeveredési* jelenség is: a puritán irodalom metaforikussága ugyanis olyan szépirodalmi vonásokat mutatott a 17. században, melyek komoly hatóerővel bírtak az amerikai irodalomtörténetben, s így még a modern szimbolizmus ottani változatának tekinthető 19. századi „amerikai reneszánsz” legtöbb szerzője is (kivált R. W. Emerson, Nathaniel Hawthorne és Herman Melville) a puritanizmus tropológiai és imaginációs örökségéből merített. (L. Emory Elliott, xi-xii., illetve Perry Miller, 303-304.) E hatástörténeti összekapcsolódás pedig azért lehet fontos az önmenedzsmenttel – egészen pontosan ennek kettős (irodalmi és üzleti érdekeltségű) kötődésével – kapcsolatban, mert abban példaszerű, hogy nem szembeállít két területet (itt most a relióizusságot és a világi artizstikusságot), hanem épp *egymásba oltja* ezeket.

Egyébként hasonló hatásviszonyrendszer alakult ki az angol irodalomtörténetben is a 18. század elején. S ezt épp a fentebb is – az életvezetési irodalom egyik előképeként – már említett *Robinson Crusoe* szemléltetheti kitűnően. Ugyanis miközben a Defoe-művet leginkább a realista regényirodalom, s ezen keresztül a modern szépirodalmi kultúra egyik úttörőjének szokás tartani, J. Paul Hunter *The Reluctant Pilgrim* („A vonakodó zarándok”) című könyve azt állapította meg, hogy egyfajta diszkurzív-műfaji komplexitás jellemzi. (Így e többrétegűsége miatt is kiemelt ősminta lehet a modern önmenedzsmentirodalom számára.) A *Robinson Crusoe*-ban tehát eltérő kulturális rétegek ötvöződtek: a *homo oeconomicus* életvezetési útmutatójának praktikussága-haszonelvűsége, szépirodalmi jegyek és a puritanizmus spiritualitása (vö. Hunter, x-xi.). Mindezt alátámasztja az is, hogy miközben az utókort sokáig a regény történeti-referenciális előzményeinek felkutatása foglalkoztatta, a kortárs közönség Robinson kalandjainak és hanyattatásainak történetében inkább még a vallásos világlátás mintázataira (például az engedelmesség–büntetés–bűnbánat szerkezetének újabb és újabb megjelenésére) ismerhetett rá. Így Defoe-t korabeli népszerűsége – de nem csupán őt, hanem például Samuel Richardsont is – sokkal inkább a relióizus olvasmányok hagyományához (s ezen belül is John Bunyan *The Pilgrim's Progress* vagy Lewis Bayly *The Practice of Piety* című munkáihoz) kapcsolta, s nem kizárólag az épp születőfélben lévő

⁶⁴ „the interminable-because-unresolved incantations of the »I« over itself – every aspect of style betrays a consuming involvement with »me« and »mine« that resists disintegration. We cannot help but feel that the Puritans' urge for self-denial stems from the very subjectivism of their outlook” (Bercovitch, 18.)

önelvű szépirodalom területéhez. (L. Hunter, 1-22., illetve Watt, 50.) E szellemi tranzakciós helyzetet, hatásviszonyt azonban az teszi még komplexebbé, hogy miközben a *Robinson Crusoe* a puritán örökséghez kapcsolódott, maga a vallásos életvezetés („guide”) és lelkigyakorlatosság („conduct”) egyre inkább a szépirodalomra jellemző narratív és fikciós eszközök felé fordult. Ez megfigyelhető Defoe életművében is: a néhány évvel a *Robinson* előtt született *The Family Instructor* című életvezetési útmutatója a vallásos útmutatás didaktikusságát elegyítette magában a történetvezetés, a karakterformálás és a metaforika-szöveg modern szépirodalmi megoldásaival. (Vö. Hunter, 23-46.) A vallásos íráskultúra irodalmiasodása és a puritán hagyományokat továbbvivő szépirodalom kettősségének kitüntetett példája az ún. „spirituális életrajz”, hisz egyszerre tekinthető a lelkigyakorlatos útmutató irodalom („guide tradition”) örökösének és a regényforma megelőlegezőjének. Emellett pedig egy másik *szellemi tranzakciós* viszonyt is magában hordoz: igazi sajátossága – és ezzel szolgálhat leginkább előképként, mintaként az önmenedzsmentirodalom számára – az volt ugyanis, hogy egyszerre tudta bemutatni az egyén életének egyedi momentumait a maguk konkrétságában, de egyúttal ezeket egyfajta spirituális fejlődéstörténet általánosító/imitatív mintázataiba is beleilleszteni. Ez a kettősség a korabeli olvasót saját élettörténetének megértésében segíthette: mégpedig azzal, hogy a különálló eseményeket és jelenségeket egy – transzcendens szempontból – egységes és értelemmel telített narratívába rendezte. (Egyébként Robinson történetét is ez jellemzi, hisz a főszereplő minden esemény és cselekvés után meditációs és önértelmezői vizsgálatot tart, azt kutatva, hogy az adott jelenség vagy tett miként nyilvánítja meg számára az isteni akaratot. [L. Watt, 76.]) Ezért az sem meglepő, hogy a hívők életvitelében milyen fontos szerepet nyertek a mindennapok majd’ összes szintjén a megfigyelői és interpretációs készségek. Az ezek kiteljesedéseként értehető spirituális életrajz- vagy naplóolvasás – a napi szintű munkavégzés és önnfenntartás fáradtságaihoz hasonlóan – tulajdonképp egy olyan imádságos aktusnak számított, amely fizikai rögzítettségének köszönhetette kitüntetett helyzetét. Hisz az ismétlődő újraolvasás lehetőségének biztosításával szolgálhatta a spirituális inspirálódás és öngondozás gyakorlatát. (Vö. Hunter, 76-92.) Mindez pedig azért lehet lényeges aspektus, mert az önmenedzsment hagyományai e ponton keresztül kapcsolódhat be a puritán meditáció/imádság poétikája. A következőkben ennek alapmechanizmusairól szólok röviden.

A 17. századi puritanizmusban a *meditáció művészetét* kettős cél szervezi, azaz az önismerethez és az istenszeretethez való eljutás, ezt pedig a következőképp valósítódik meg. Kezdetben a hívő az Úrral „zsémbeskedik” (*grumbling*), aminek oka a személyes, evilági dicsőségre való törekvés. Úgy érzi Isten elárulta, cserbenhagyta (*betray*) őt. A lélek fejlődése

során innen jut el a hit és meditáció segítségével a szellemi egyesüléshez (*mental communion*), amikor is szentség árad Krisztustól a hívő felé. A meditáció, az imádkozás így áthelyezi/átalakítja (*transpose, convert*) a földi munkás/hétköznapi világot. (Vö. Martz, 288-320.) Így tehát a hívő saját lelkével folytatott beszélgetésének és vitájának célja az, hogy felsekertse, megmozgassa (*quicken*) szívét, hogy végül e saját magához intézett prédikáció imádsággá, azaz a „magunkhoz szóló beszéd az Istenhez szóló beszéddé” (Martz, 174.) változhasson.

Úgy tűnhet, a religiózus lelkigyakorlat részleteinek ecsetelése túl messzire vezet az önmenedzsmentirodalomtól, melynek egyik legfontosabb feladata az lehet, hogy az üzleti életben eleveníti fel a szellemi-spirituális értékelemeket. Ezért e ponton érdemes visszakapcsolódni Umair Haque *epifániaiparral* kapcsolatos – e fejezetben fentebb már hivatkozott – megfontolásaihoz. Emlékeztető jelleggel: Haque amellet tesz hitet, hogy az emberi lét zarándokújtán a könnyen emészthető infotainment-falatkákat és *ötletipari* portékák helyett még jelenkorunkban is azokra a régről örökölt, s az idők próbáját kiállt spirituális-intellektuális útjelzőkre érdemes figyelni, melyek a nem gyors, egyszerű és közvetlen megoldás illúziójával szolgálnak, hanem komplex problémákkal kényszerítik töredelmes munkára a lelket és az elmét. (Vö. Haque, *Let's Save Great Ideas from the Ideas Industry*) E gondolatmenet alapján, ha nem is feltétlenül az imádság, de legalább a meditáció működési logikájával rokoníthatjuk a jelenkori öngondozás gyakorlatát. Hisz a religiózus elmélkedésre és a self-help önvizsgálatra is ugyanazok a mechanizmusok jellemzőek: az egyéni túlmutató *külső* tájékozódás; ezt követően a *befelé* fordulás a külvilág/környezet nyújtotta lehetőségek és a belső igények közti konfliktus fellobbantásával; amit végül a tekintet *felfelé* – azaz transzcendens vagy egyéb szellemi-morális értékek felé – irányítása enyhíthet, azzal, hogy az egyén gondolkodásmódját és tetteit e felsőbb távlatok alá rendelve próbál meg visszaintegrálódni külső környezetébe. Miként maga Umair Haque fogalmaz egy másik, az értelemkeresésnek a munkavégzésben és a fogyasztói életvitelben betöltött szerepéről szóló írásában: kétségtelen, hogy az emberi létezésnek, önfenntartásnak eltökélten pragmatikusnak és racionálisnak kell lennie, de hát „kevés pragmatikusabb aktus van annál, s kifejezetten a szerencsétlenségek és nehézségek Medúza-tekinetétől sújtott helyzetben, mint amikor felpillantunk az égre egy pillanat erejéig, s onnan veszünk lélegzetet”. (Haque, *Wanting Meaningful Work Is Not a First World Problem*)⁶⁵ E spirituálizált öngondozási praxist ama

⁶⁵ „Yes — when it comes to life, especially in the teeth of great adversity, one must be savagely pragmatic, relentlessly realistic, hard-nosed, tough-jawed. And there's little more pragmatic than, especially under the Medusa's gaze of misfortune and hardship, looking up, just for a moment, and breathing in the sky.”

jelenkori kulturális-irodalmi tendenciák részének lehet tekinteni, melyeket Hans Ulrich Gumbrecht *A lélek pótlékának megalkotása: Szellem és jelentés az irodalomban és a filozófiában* című könyv révén szemléltet. E szerint „az irodalmi olvasás ma a szellemi életnek azt a fajtáját képes lehetővé tenni, illetve kell hogy lehetővé tegye, amelyet a nyugati hagyomány évezredek óta a »lélek« fogalmával kötött össze. Vagyis olyan szellemi életet, amelyben az intellektuális éleslátás egybeeshet az erős érzések pillanataival.” (Gumbrecht, *Új szószerintiség*, 14.) Ezt nevezi Gumbrecht az irodalmi olvasás újfajta *egzisztencializmusának*. Mi pedig ebbe csatornázzhatjuk bele a kortárs önmenedzsmentirodalmi fejleményeket, vagy legalábbis ezek azon részét, melynek középpontjában a – sokszor transzcendentális távlatú – a lelki *felemelés* áll.

A következő alfejezetben ezért azzal vetek számot, hogy milyen orientációval szolgálhatnak az irodalmi aspektusok az öngondozás, illetve ezen keresztül a menedzsment/üzleti gondolkodás számára. Különösképp olyan tendenciák, jegyében, mint például a gazdasági látásmód klasszikus módozatait felülíró *metaökonómia*, mely a Tomáš Sedláček által művelt változatában (vö. Sedláček, 15-31.) azt jelenti, hogy mivel az egyéni és társadalmi élet teljes egészét nem lehet matematikai modellekkel és egyenletekkel megragadni, a jó közgazdász nem maradhat csupán közgazdász: transzcendens, mitológiai és irodalmi aspektusokat keres a gazdaságtanban, s vice versa is.

3.3. A szellem megmozgatása, avagy amit az irodalom az üzleti és munkahelyi életben belül teljesíthet

Ha tágabb kontextusként a művészeti és üzleti szférák közti konstruktív, termékeny és inspiratív összefüggésből indulunk ki, az épp ezzel a viszonyal foglalkozó *Menedzsmentművészek, művészmenedzserek* című kötet egyik megállíptását érdemes ideidézni: „Igaz az állítás, miszerint az üzletemberek a művészeti kérdésekkel, a művészek az üzleti élet kérdéseivel nincsenek tisztában. Egy sikeres ország piacgazdasága kultúrában is jártas üzletembereket tételez fel, s egy ilyen ország kulturális élete üzletileg is képzett kulturális menedzsereket. A kettő együtt eredményezi a jólétet és az egyre gyakrabban emlegetett jóllétet.” (Bíró, 273.) Mivel pedig az utóbbival (azaz a kultúrforgalmazás gazdasági-piaci szempontból reflektált és intézményesült rendszerével, s ezen belül a kultúr- és könyvpiarágak ökoszisztéma-jellegével) már a 2. fejezetben részletesebben foglalkoztam,

most arra koncentrálok, hogy miként nyilvánulnak meg az üzleti élet *inherens* művészeti-irodalmi affinitásai és értékelemei.

Népszerű, s mára talán már némileg elkoptatott példa lehet e témakörben – a későkapitalista vállalkozó és üzleti vezető egyik alapvető archetípusaként – Steve Jobs figurája. Az Apple-alapító nevéhez, a termékbevezető előadás műfajának alapítóatyjaként, számos legendás bemutató esemény (ún. „Stevenote”) kapcsolódik; ám ezek közt is kiemelkedhet az iPad2 2011. március 2-i bevezetése, mely – az akkor már hamarosan lezáródó életút végén – összegző jelleggel fogalmazta meg a Jobs-életmű és a cégtörténet egészének hitvallását. E szerint az Apple termékfejlesztési és iparágteremtő innovativitását annak köszönhetette, hogy folyamatosan a technológia és a humaniorák-művészetek (*liberal arts*) területeit igyekezett összekapcsolni: „Az Apple DNS-ébe kódolt az, hogy a technológia önmagában nem elég. Azaz a humántudományokkal párosított technológia szolgálhat csak olyan eredménnyel, amely szívünket is dalra bírhatja.” (*Steve Jobs Introduces iPad 2*, 1:08:35-1:08:52)⁶⁶ Az ehhez hasonló frázisok persze nem szokatlanok a Szilícium-völgy cégvezetőitől, amikor szárnyaló szavakkal mutatják be új fejlesztéseiket. De ami Jobs esetében kivételes, az az, hogy minden egyes vállalkozása esetében (az Apple-től kezdve, a távozása után alapított NeXT-en át, egészen az első céghez visszatérés előtt felkarolt Pixarig) a cég filozófiájának és működésének egészét ténylegesen áthatotta az információtechnológia és művészeti/dizájn aspektusok szoros összekapcsolódása. (Vö. Lehrer) Tanulságos példája ennek a komputeranimációs filmipart *nagykorúsító* Pixar, melynek legnagyobb teljesítménye tulajdonképp az volt, hogy megtanította Jobs számára, miként kell két eltérő *szakmai kultúrát*, a technológiai szektort és a kreatív tartalomipart összeboronálni. Később Jobs épp e tapasztalatai alapján volt képes számítástechnikai vállalkozásból médiacéggé átalakítani az Apple-t. (Vö. Carmody) Az eltérő szakterületek efféle összekapcsolásának gondolata, illetve a humaniorák és művészetek fontosságába vetett hit Jobs-nál még korábbra, saját élettörténetének mélyrétegeibe vezethető vissza. (Lehrer) „Kiskoromban inkább humán beállítottságúnak gondoltam magam, de szerettem az elektronikát is – mondta. – Aztán olvastam valahol, hogy egyik példaképem, Edwin Land, a Polaroid fényképezőgép feltalálója szerint milyen fontosak azok az emberek, akik a bölcsészettudományok és a természettudományok találkozásánál állnak. Elhatároztam, hogy én is ilyen szeretnék lenni.” (Isaacson, 15.) Közismert a Jobs-életút későbbi szakaszából az az anekdota, mely szerint a kalligráfia teljesen esetleges, véletlenszerű ifjúkori megismerése (illetve az ez által is inspirált

⁶⁶ „It's in Apple's DNA that technology alone is not enough — it's technology married with liberal arts, married with the humanities, that yields us the result that makes our heart sing.”

esztétikai érdeklődés) milyen alapvető hatást gyakorolt az Apple-alapító formatervezési és üzletstratégiai érzékenységre. Miként Jobs önmaga megvallotta egy méltán híressé vált ceremóniális esemény keretében, azaz a Stanford Egyetemen elmondott diplomaosztó („commencement”) beszédében: amikor egyetemistaként pusztán hobbiként elsajátította a kalligráfia művészetének alapjait, még semmilyen reménye nem lehetett e készségek praktikus alkalmazhatóságára; ám egy évtizeddel később (az első Macintosh tervezésénél), s későbbi munkája során is mindig a (kézírás)művészet által inspirált esztétikai kompetenciák segítettek sikerre. A kalligráfia tanította meg tehát Jobs-t művészként gondolkodni, s ennek köszönhetően olyan erős, egységes és kreatív látásmódot tudott kialakítani, mellyel túlnőtt az őt körülvevő számítástechnikai és üzletember tehetségeken, s megteremtette az ezredvégi életvitelt számos médiaeszközzel kreatívan átalakító céget. (Vö. Henry Adams; Isaacson, 57-58.; valamint *Text of Steve Jobs' Commencement Address*) Frappáns példa tehát ez arra, hogy a művészet szférája – melyet jobbra az üzleti élet racionalis, stratégiai, célelvű szemléletmódjáról élesen leválasztott „rekreációs”, szabaddá teremtett szokás számotartani – igencsak számít, s nagy hatással bírhat a gazdasági és menedzsmentgondolkodás számára is. Hisz a művészeti látásmód a *világformálás*, értelemképződés és ízlésalakítás aktusai révén nem csupán a művészeti alrendszernek része, hanem bármely üzleti tevékenységnek, termék vagy szolgáltatás piaci pozicionálásában is fontos szerepet kaphat.

Érdekes vonatkozás, hogy a Jobs gondolkodását meghatározó egyetemi kalligráfia-kurzus oktatója, bizonyos Lloyd Reynolds személyes esztétikai kánonjának középpontjában három költő vagy költészeti teljesítménnyel is rendelkező figura (William Shakespeare, William Blake és William Morris) állt. (Vö. Henry Adams) De mi köze lehet ez alapján a poézisnek az üzleti szférához? E hatástörténeti összefüggés Jobs egy későbbi, már Apple-vezetőként megfogalmazott önértelmezési gesztusa felől válik igazán izgalmassá és jelentősségteljessé. Amikor John Sculley-t a Pepsi elnöki székéből próbálja átcsábítani az Apple-höz vezérigazgatónak, egyik beszélgetésük során „Sculley bizalmasan elmondta azt is, hogy a nyári tanítási szünetekben vázlatfüzettel járta a bal parti Párizst, és ha nem üzletember, akkor képzőművész lett volna belőle. Jobs erre azt válaszolta, hogy ha ő most nem számítógépekkel foglalkozna, akkor költő volna Párizsban”. (Isaacson, 171.) A vizionárius üzletember/menedzser tehát e ponton a poétai szerepörrel és a költői imaginációval azonosította magát és egész munkáját. Nem is lehet véletlen, hogy Jobs kimeríthetetlen érdeklődést tanúsított William Blake költészete iránt, és különálló, kiterjedt Blake-gyűjteménnyel is rendelkezett. De közel sem állt egyedül az üzleti életben irodalmi

érzékenységgel és elkötelezettséggel. A *The New York Times* egyik cikke – melynek címe szerint „a cégvezetői magánkönyvtárak a siker kulcsát mutatják meg” – számos más hasonló példát gyűjtött össze. Ilyen többek közt Phil Knighté, a Nike alapítójáé is, amely a cég székhelyén, az igazgatói iroda mögött külön e célra kialakított helyiségben maradt, az alapító vezérigazgatói visszavonulása után is. Vagy említésre érdemes lehet még Michael Moritz kockázati tőkebefektető esete is, akinek figyelme üzleti téren olyan újmédia és high-tech cégek felé fordult, mint a Yahoo!, Google, YouTube vagy PayPal; mindemellett érdeklődése középpontjában – mint otthoni kiterjedt gyűjteménye bizonyítja – továbbra is egy *régi médiaformátum*, a nyomtatott könyv áll. Ezek és a többi hasonló cégvezetői magánkönyvtárak – szemben a szponzorációs vagy a kiállítások révén publikussá tett műgyűjtemény-építési tevékenységekkel – nem a nyilvánosság előtti szimbolikus versengés, hanem a visszavonult kontempláció/meditáció iránti elkötelezettségről tesznek tanúbizonyságot. Különleges példa lehet Dee Hock, a Visa kártya atyja, aki 1984-ben távozott az üzleti életből, s tulajdonképp könyvtára falai közé, kedvenc filozófiai és világirodalmi szerzőihez vonult vissza. Itt pedig egyik legkedvesebb napi olvasmánya Omár Khajjám perzsa költő *Rubáiját* című gyűjteménye lett, mely újból és újból a nagyság veszélyeire és a földi vagyonok instabilitására figyelmezteti. De a poézis nemcsak Hockot, hanem más, még gyakorló menedzsereket is képes megszólítani. Így például Sidney Harman – a luxusautók, előadótermek és repülőterek számára hangberendezéseket gyártó Harman Industries alapítója – saját bevallása szerint mindig azt mondogatta vezetőségi munkatársainak, hogy a céghez költőket hozzanak menedzsernek. Harman szerint ugyanis a poéták igazán eredeti rendszergondolkodók, akik a minket körülvevő környezetek és rendszerek komplexitását – nyelvi eszközök által – transzformálva próbálják számunkra érthetőbbé tenni. De mivel Harmannak végül nem sikerült egyetlen egy költő-menedzsert sem szerződtetnie, maga csempészte be a poézist vállalkozása kultúrájába és mindennapi működésébe: Shakespeare-művekből, Arthur Miller *Az ügynök halála* című drámájából és a Camus *Közhelyéből* vett költői szöveghelyek segítségével igyekezett megfogalmazni munkatársai számára a munka és a dolgozó élet fennköltségét. Shelly Lazarus pedig, amikor az Ogilvy & Mather globális PR- és marketingügynökség elnöki és vezérigazgatói pozícióit töltötte be, azért dicsérte az irodalmi olvasást, mert szerinte leginkább ez biztosítja számára azt, hogy az életben előforduló legkülönbözőbb gondolkodásmódokkal és problémamegoldási eljárásokkal találkozzon. (Vö. Rubin) A fentebbi példák is erősítik – az üzleti szféra és az irodalom kapcsolatának több írást is szentelő – John Coleman megállapítását, mely szerint a menedzsment, a cégvezetés praxisa szempontjából komoly következményei lehetnek annak, hogy az üzletemberek mind

kevesebbet olvasnak, s kiváltképp az üzleti élethez *nem* kapcsolódó szövegeket. Hisz az ő véleménye szerint is az elmélyült, széles kitekintésű olvasás gondozhatja a vezetőkben – munkájuk során oly nélkülözhetetlen – kreatív/innovatív gondolkodás, empátia és személyes hatékonyság képességeit. Azok a menedzserek ugyanis, akik különféle, a sajátjuktól eltérő terület összefüggéseit képesek átlátni és saját cégüre alkalmazni, sokkal nagyobb valószínűséggel válnak innovatív és prosperatív vezetőkkel. (Coleman, *For Those Who Want to Lead, Read*) Az olvasás, s ezen belül az irodalmi olvasás, különösképpen pedig a költészet azokat a képességeket erősítheti tehát, hogy miként kell megküzdeni a minket körülvevő komplexitásokkal, hogyan lehet a különféle élethelyzetek kaotikusságát kreatív, innovatív módon értelemmel telíteni és egységessé szervezni. Ez az, amit Hans Ulrich Gumbrecht – a leginkább a humántudományokban és az irodalomban tetten érhető – *kockázatos gondolkodásnak* nevez; s aminek fontosságát abban jelöli ki, hogy „nagyobb komplexitást létrehozni, alternatívákat biztosítani ahhoz, ahogyan eleve látjuk és működtetjük a világot, a lehető legjobb módszer arra, hogy megőrizzük a társadalmak nyitottságát az önreflexióra és a változásra” (Gumbrecht, *Kockázatot vállalni*, 6.). A költészetírás és -olvasás tehát a *világkonceptualizálását* segíti fejleszteni, híven a poiészisz eredeti jelentéséhez. Ez pedig azért fontos, mert az *alkotás, teremelés* a vállalkozói-üzleti tevékenységeknek is alapvonása: új termékkategóriák, innovatív gondolkodás- és látásmódok, iparágakat forradalmasító üzleti modellek formájában. Így a poézis a képzelőerő ápolásával akár vizionárius, kreatív üzleti megoldások kialakulásához is hozzájárulhat. Mindezekon túl az irodalmi-költői alkotások abban a kérdésben is példaként szolgálhatnak, ami a menedzseri gondolkodásmód legnagyobb jelenkori kihívása is egyben: milyen inspirációs energiák és kompetenciák szükségesek ahhoz, hogy saját magunkban és másokban is fenntarthassuk – a kitartó munkához elengedhetetlen – *lelki csodát*, hitet és eltökélt célképzeteket. Hisz amiként a poétikus nyelvhasználatban minden szó más súlyt, a megszokottól eltérő jelentéslehetőségeket nyer; úgy a vezetői munkában is az a feladat, hogy a munkatársak számára a cég életében új távlatok, a köznapin túlemelkedő remények és célok fogalmazódjanak meg. (Vö. Coleman, *The Benefits of Poetry for Professionals*) E példák azért rendkívül tanulságosak, mert arra mutatnak rá: a jelenkori, későkapitalista gazdaságban és munkahelyi életben az imázs, vízió és identitás tulajdonképp nyelvi-szóművészeti műveletek által létesítődik, formálódik. Azaz az üzleti-vállalati gondolkodásmód (világlátás és önkép) innovációjában – s ezen keresztül áttételesen az üzletvitel, a működésmód és a teljesítmény alakításában is – komoly szerepük van a nyelvi műveltség eszközeinek és az irodalmi alkotásoknak.

Az előbbiekhöz hasonló belátások vezérlik Clare Morgan regényíróit is, aki a világszerte híres Boston Consulting Group menedzsmenttanácsadó céggel együttműködésben vizsgálta – valamint előadásokon és műhelyszemináriumokon népszerűsítette – a költészet és az üzleti gondolkodás közti összefüggéslehetőségeket. Mindezeket dokumentálta a BCG két munkatársával (Kirsten Lange-val és Ted Buswick-kel) közösen jegyzett *What Poetry Brings to Business* című könyve, mely azt igyekszik megmutatni, hogy a líraolvasás gyakorlata miként formálhatja üzletemberek gondolkodását. Már az is külön érdekesség lehet, ahogy a kötet ajánló előszavát jegyző személy életútja példával szolgál a két terület egybekapcsolódására. John Barr ugyanis egyszerre rendelkezik angol szakos BA-diplomával és MBA-képzettséggel (mindkettőt a Harvardon szerezte). S ehhez méltó kettős karriert épített ki: üzleti vezetőként – többek közt – a Morgan Stanley multinacionális pénzügyi szolgáltatónál is dolgozott, emellett költőként közel egy évig volt alapító elnöke a Poetry Foundation elnevezésű irodalmi szervezetnek. E szakmai tapasztalatok alapján fogalmazza meg Barr azt a felvetését, mely szerint az üzleti és költői tevékenységek igenis szervesen egymásba kapcsolódnak, hisz mindkettő a kaotikusságból teremt rendet az imagináció segítségével, mely egyik oldalon a költői invenció, másikon az üzleti modell megújításának formájában jelenik meg. (Clare Morgan et al., vi.) Erre az alapvetésre épül az egész kötet. Mégha maga az első számú szerző, Clare Morgan többször is azzal a dilemmával küzd, hogy a költészet egyáltalán kiválthat-e még érdeklődést a 21. század elején, s nem csupán könyve elsődleges célcsoportjában (az üzletemberekben), hanem a szélesebb közönség körében is. Sokáig bénította le az ő gondolkodását is a művészet és üzlet széles körben osztott szembeállítás. De végül rátalált a költészet erejét és szerepét megfelelően bizonyító érvre: a költői alkotások – „az összetett jelentések kis motorjaiként” („little engine of complex meanings”) – a minket körülvevő komplex világ által elvárt komplex válaszlehetőségek megfogalmazásában segíthetnek. (Clare Morgan et al., 12.) Ezt részben már korábban is felfedezte magának az üzleti élet, csak egy-két példa erre: az American Airlines például líraantológiákat is felvett az utaskísérőinek képzési programjába, a Volkswagen vásárlóit látta el költészeti kiadványokkal, a DaimlerChrysler költői felolvasásokat szponzorált, az AT&T és a Deloitte & Touche a költők és saját marketinges részlegeik munkatársai közti párbeszéd/együttműködés lehetőségét teremtették meg. E kezdeményeken túlmutatóan Clare Morgan azzal járul hozzá az irodalom és üzleti szféra kapcsolatának kérdéséhez, hogy irodalomelméleti-kultúrantropológiai háttérkontextust vázol fel mögé. Az olvasás aktusáról Wolfgang Iser által megfogalmazott belátások alapján Clare Morgan számára az irodalmi szövegek befogadása a világészlelés, rendszerek, modellek, viszonyrendszerek, stb.

újraalkotásának dinamikus folyamatában lehet mintaadó. De hogy mindez miért válhat relevánssá az üzleti vezetők, menedzserek szempontjából? E kérdésre Clare Morgan stílusosan egy szép klasszikus irodalmi példával válaszol: a *Szentivánéji álom* egyik szöveghelyével, melyben Theseus herceg vezetőként a költészet rajta túlmutató hatalmával kénytelen szembesülni.

„Az örült, a szerelmes, a poéta
Mind csupa képzelet: az egyike
Több ördögöt lát, mint pokolba férne;
Ez a bolond; nem másképp a szerelmes:
Cigánynőből is Helenát csinál;
Szent örületben a költő szeme
Földről égre, égből földre villan,
S míg ismeretlen dolgok vázait
Megtestesíti képzeletje, tolla
A légi semmit állandó alakkal,
Lakhellyel és névvel ruházza fel.” (Shakespeare, 5. felvonás, 1. szín)

Itt a formális-rationális vezető először még kárhóztatja a poézist annak irracionalitása és kiszámíthatatlansága miatt, utóbb azonban elismeri világteremtő és gondolkodásformáló szerepét: a monológ lezárása tulajdonképp annak elismeréseként olvasható, hogy a költői nyelv figuratív-metaforikus teljesítménye nélkül nem volnánk képesek saját korlátozott világunkon kívüli új távlatokat és belátásokat elérni (ismeretlen dolgokat megtestesíteni és névvel ellátni). Ezek alapján az üzleti menedzserek is olyan gyakorlóterepként tekinthetnek az irodalmi olvasásra, mely biztosíthatja az elme felszabadítását, az eltérő gondolkodásmódok összekapcsolását („földről égre, égből földre”), illetve a szokatlan és innovatív meglátások kitermelődését. (Vö. Clare Morgan et al., 14-17.) Ez az elképzelés pedig szorosan kapcsolódhat a menedzsmentgondolkodás jelenkori problémáihoz. Ugyanis az üzleti vezetők és stratégiák számára aktuálisan a legfontosabb kihívást a gazdasági tevékenységekben és a vállalati működésben az *értelmezés* és a *jelentések menedzselésének* feladatai jelentik. A költészet pedig – mint Clare Morgan közvetlenül Fónagy Iván verselméleti munkásságára hivatkozva megállapítja – épp az észlelés sematikus mechanizmusait függeszti fel, és a jelentésképződések részleteire, folyamataira irányítja rá a figyelmünket. (Vö. Clare Morgan et al., 23.) Ez azért lehet fontos az üzleti szféra számára, mert habár a racionálisnak-pragmatikusnak gondolt logikája és nyelve látszólag épp az irodalmi diskurzus ambiguitásaival, többértelműségeivel ellentétes; a menedzsment gyakorlatában is legalább

annyira mindennapi tapasztalat, hogy ugyanazon elemek (információk, helyzetek és stratégiai lépések) eltérő értelmezéseiért küzdenek a különféle – és sokszor ellentétes tudatokkal/szempontokkal bíró – szereplők. Így tulajdonképp az irodalom, s ezen belül leginkább a költészet a bizonytalanságok és konfliktusok, azaz általánosan a *szemantikai ambiguitás* tolerálására, valamint a jelentéslehetőségekkel sáfárkodásra nevelheti az üzleti élet vezetőit, akik ugyanezekkel a jelenségekkel kénytelenek szembesülni saját munkájukban is. A poézis – amiként ezt az irodalmi műhelyszemináriumokon résztvevő üzletemberek maguk is kiemelték Morgan könyvének tanúsága szerint – annak lehetőségét teremti meg, hogy mások szemével tekintsünk a világra. Az irodalmi befogadásban (s fokozottan a líraolvasásban) az az igen varázslatos és szubverzív, hogy segítségével az egyéni *komforzónáinktól* eltávolodva, és *liminális* helyzetekbe bocsátkozva, a sajátunktól eltérő különféle imaginárius (behelyettesíthető) tudatokkal azonosulhatunk; és a helyzet komplexitását továbbfokozva e fikcionális (általánosító) tudatokon belül más olvasótársak (partikuláris) tudataival is közös platformra kerülhetünk. Mindez pedig az empátia, az elmélyült beleérző képességek erősítéséhez járulhat hozzá, mely a menedzsment gyakorlatában is igen kiemelkedő fontosságú. (Vö. Clare Morgan et al., 2-3.) Itt most még egy olyan rövidebb példával igyekszem szemléltetni a poézis munkahelyen belüli szemléletváltó hatáslehetőségeit, mely ha nem is elsődlegesen üzleti-menedzseri vonatkozású, a maga váratlanságával, valóságértelmezésével és a lírai ihletettség néhány pillanatával igazán rabul ejtő precedens. Mindemellett pedig audiovizuálisan dokumentált és publikusan hozzáférhető (l. *Gathering Paradise*): néhány évvel ezelőtt viszonylag nagyobb visszhangot kiváltott, népszerű, gyorsan terjedő mémként járta körbe az internet berkeit.

3.4. *White paper*: Bill Murray verseket olvas egy építkezésen

Ez a költészeti performansz nem feltétlenül lenne oly meglepő. Legalábbis abból a szempontból, hogy Bill Murray tudvalevőleg szereti a költészetet, a New York-i Poets House nevezetű irodalmi intézménynek is jó ideje támogatója. S az utóbbi években egyre többször szerepel versfelolvasásokon és irodalmi programokon: olyan eklektikus repertoárral, mely magába foglalja többek közt a modernista Wallace Stevens verseit és a kortárs Billy Collins alkotásait, valamint – önironikus jelleggel, a líraiság és a költői est műfajának finom provokálásaként – olyan különlegességeket is, mint például a musicalszerző Cole Porter *Kiss Me, Kate* (*Csókolj meg, Katám*) című darabjának betétdalszövegei is. (Mindehhez l.: Hannah Elliott; Mabe; Marshall; Rush) Az építési terület pedig, ahol a videón Murray szavalni kezd,

nem más, mint az említett Poets House akkor épülő új központja. E szempontból is tehát relevánsnak, autentikusnak tűnik az esemény: a költészet leendő otthonának lírai *belakozásaként*, köszöntéseként, felszenteléseként érthető. A helyzet sajátossága sokkal inkább abban rejlik, hogy a költői alkotásokat felolvasó Bill Murray közönségét itt most az építkezésen dolgozó munkások adják, s így az irodalmi program színtere egy éppen aktív munkahely. A két diskurzus – azaz a költészet és a (fizikai) munka – közti súrlódás, feszültség a performansz kezdetén nagyon is érzékelhető. Mintha egyik félnek sem lenne kedve benne résztvenni. Az építőmunkások többnyire inkább döbbenettel, unalommal vagy legfeljebb is csak alázatos feszélyezettséggel hallgatják a versfelolvasást – akárcsak egy általános iskolai ünnepélyre összerelt diáksereg. Maga a performer pedig leginkább hanyag blázirtsággal adja elő az első két szöveget, s a felolvasások közti átvezetéseket – a saját szereplését, a versolvasást és a magas irodalmi kultúrát – ironizáló mimikával, gesztusokkal és kommentárokkal fűszerezi. A Murray színészi játékára védjegyszerűen jellemző „deadpan” (fapofa) előadásmód mellett nagyon érdekes gesztus például az, ahogy – az egyébként nagy baseballrajongó – komikus a felolvasások közt a papírlapozásnál ahhoz hasonlóan nedvesíti meg ujjait, ahogy a baseball-dobójátékosok szokták a labdacavaráshoz készülődve. Ezzel mintegy – a fizikai munkásokhoz feltételezhetően közelebb álló – populáris (test)kultúra egy elemével *megcsavarja*, kifizurázza a szellemi-irodalmi kultúrát. A versolvasáshoz fűzött ironizáló, eltávolító megjegyzések némelyike pedig így szól: „S ez még csak rosszabb lesz.” „Ha betegek akartok lenni, most vegyetek ki a betegszabadságot.” „Ez [a költemény] most a rövidtávú koncentrálóképeségűeknek szól.” „A versek alapján fizetnek engem, darabbérért dolgozom.” „S most ezt [a verset] azoknak, akik már nagyon ki akarnának menni. Mi is ennek a csajnak a neve? Ja, igen: E-mily Di-ckinson.” Az előbb röviden felsorolt megoldásokkal a lírai emelkedettséget igyekszik kifizurázni, *kibillenteni* pozíciójából. S mindez hatni is kezd: a feszültség láthatóan és hallhatóan oldódik a közönségben. A távolság, értetlenség azonban továbbra is megmarad előadó és befogadói közt. Mígnem egyszer csak Bill Murray tart egy hosszabb *felvezető* szünetet, majd sóhajt egy nagyot a soron következő szöveg előtt (l. *Gathering Paradise*, 2:45-2:52). Ezzel pedig mind hanglejtésében, mind mimikájában átalakul az előadó: átadja magát szellemében, hangjában és testében Emily Dickinson 657-es számú, „I dwell in Possibility” („A Lehetségesben lakom”) költeményének, teljesen ráhangolódik a Dickinson-alkotás tömör, díztelen, de így is fennkölt versmondatainak ritmusára. S ahogy a felolvasó átszellemül, ugyanúgy száll ihletettség az őt hallgató munkások némelyikére – ha nem is mindegyikre. (Ennek megerősítéseként l.: Mabe.) Az unatkozó és zavart tekintetek közt néhány arc – egy-egy mosollyal, elgondolkodó

pillantással vagy biccentéssel – a megértés és egyértértés jeleit mutatja.⁶⁷ S a felolvasás végén felcsattan néhány taps is, ami nem volt jellemző a korábbi szövegek után. Előadó és közönsége néhány pillanatra egymásra találhat, közösen átlényegülhet, ezzel együtt pedig a munkahely közegét szellemi-spirituális élmények színterévé változtathatják. De nem is teljesen véletlen/spontán ez a végkicsengés. Érdeme lehet ebben a jó érzékű, tudatos, intelligens és empatikus szövegválasztásnak. Ugyanis az építőipari munkások a transzcendentalizmus nagy költőnőjének versében épp egy olyan irodalmi alkotással találkoznak, amely az épület-metaforikával és – Heidegger kedvére valóan – a *lakozás*, otthonra találás fogalmával szemlélteti plasztikusan azt, hogy miként képzelhetjük el az emberi létezés beteljesülését, földi életünk ég felé nyitottságát, illetve a mindezeket megteremtő poézis hatóerejét. Mindez így hangzik G. István László fordításában:

„A Lehetségesben lakom –
Szebb Otthon mint a Próza –
Jóval több ott az Ablak –
Magasra nyit – Ajtója –

Cédruserdő Termei –
Szem nem látja a végét –
Örökké állnak a Tetők –
Tág keretük a kék Ég –

A legjobb – Látogatók –
Mást nem is kell – tenni –
Kitárni mind a két Karom –
A Paradicsom – ennyi –” (Dickinson)

Egy rövidke vers tehát, mely a szubverzív szellemi élmény segítségével kizökkent a munka menetéből, és a szakmai teljesítmény, vagy általánosan csak a munkavégzés büszkeségét táplálhatja. (Tanulságos példa lehetne ez sok munkahely és vezető számára.) Ám a Bill Murray-performansznál a közösségteremtő hatású ihletettség nem zárul le a versek felolvasásával, hanem – s ez lehet még példamutató a költészet munkahelyi megjelenésével

⁶⁷ Nagyon beszédes az, ahogy az egyik fiatalember, aki mobiltelefonjával szinte végig rögzíti Murray szereplését, a két első versnél még folyamatosan a telefon képernyőjén keresztül nézi az előadást (*Gathering Paradise*, 1:19-1:22, illetve 1:42-1:46); ám a Dickinson-vers olvasásakor – miközben továbbra is videózik – már közvetlenül Murray-re szegezi tekintetét, s le sem tudja venni róla. (*Gathering Paradise*, 3:23-3:26) A szellemi átlényegüléssel átítatott versfelolvasás rabul ejti, és – legalábbis ez érzékelhető a videón – az elragadtatottság az ő arcára is kiül.

kapcsolatban – egy applikációs igényű gesztus következik: Murray egy interpretatív átkötés révén a költői ihlet erejével állítja párhuzamba a mindennapi munka- és életgyakorlatot. E szavakkal búcsúzik ugyanis az építőmunkásoktól: „Végezetül azért szeretnék köszönetet mondani, hogy felépítettétek ezt [az épületet], és hogy beleadtátok magatokat; úgy, ahogy a költők adják bele magukat szavaikba; és úgy, ahogy minden New York-i beleadja magát abba, ami felé igazán, de igazán gravitál (ami súlyt ad életének), s ami igazán férfivá vagy nővé teszi őt.”⁶⁸ Ezzel tehát az egész költői felolvasás már nem csupán a munkahely pillanatnyi spirituális átlényegítésére vállalkozik, hanem kinyilvánítja azt is, hogy a munka (de általában a küzdelmes hétköznapi élet) létezését építő ereje a költői emelkedettséggel érhet fel. Ezt nyomtatékosítandó, Bill Murray a videó végén, saját szereplését lezárva, egy beszédhelyzeti pozícióváltással közönségének néhány tagját állítja saját helyére: megkéri őket, hogy mondják bele a kamerába nevüket és az építkezés során általuk elvégzett feladatokat. (*Gathering Paradise*, 4:50-6:16) Mindezt azért, hogy a munkájuk – egyfajta tisztelgésként – dokumentálódjon ez úton is az utókor számára. Így pedig a költői beszéd terébe (abba a képkivágásba, ahol az előbb még Bill Murray szólaltatott meg lírai szövegeket) szcenikusan is beemelődnek maguk a munkavégzők, így egyesítve a költészet és munka diskurzusát – bármely termelési irodalmi alkotásnál nagyobb affektív erővel.

Ám ha a költészet ily jelentős hatáslehetőséggel bírhat, s ezen túl még egyes cégek jó gyakorlatai és az üzletemberek számára szervezett irodalmi műhelyfoglalkozások visszajelzései is megerősítik mindezt, akkor jogos lehet a kérdés: miért nem folalkoznak e területtel az üzleti iskolákban? Clare Morgan szerint az MBA-iskolák képzési programjának azért lehetne központi része az irodalmi stúdium is, mert az irodalom/költészet lehet a legalkalmasabb médium az üzleti vezetők belső lelki életének és etikai érzékenységének gondozására, s mindezekon keresztül a társadalmi környezettől való elidegenedés ellensúlyozására. (Vö. Clare Morgan, 185-187.)

A következő fejezetben ezért azt vizsgálom meg egy konkrét menedzsmenttudományi szerző példáján, hogy az üzleti vezetőképzésre oly jelentős hatást gyakorló Peter Drucker életművének tanúsága alapján miért és hogyan nyerhetnek központi szerepet a humaniórák/művészetek (*liberal arts*) és az irodalmi aspektusok a menedzsment gyakorlatában.

⁶⁸ „Lastly I want to say thank you for building this and putting yourselves into it, the way the poets put themselves into their words and the way all New Yorkers put themselves into what they really, really gravitate to, what really makes them a man or a woman.” (*Gathering Paradise*, 3:54-4:13)

Drucker életműve, majd a rákövetkező fejezetekben Charles Handy-é, azt szemlélteti, hogy miképpen alakulhatnak ki olyan menedzsmenttudományi karrierek és látásmódok, melyek nem elsődlegesen a későkapitalista gazdaság *reálfolyamataival* és a piaci mechanizmusok matematizált modellezésével foglalkoznak. De mégis az üzleti kultúra és a menedzsment gondolkodás egy olyan *integrált* modelljével szolgálnak, amelyben a gazdasági és szervezeti életnek eleve inherens és meghatározó részei a szellemi/humántudományi távlatok. Így az ő felfogásuk szerint a művészeti-irodalmi alkotások vagy religiózus-spirituális diskurzusok az üzleti-vállalati életbe nem *kívülről importálnak* onnan hiányzó szemléletmódokat, hanem a menedzsmentben és szervezetekben – szunnyadó vagy eleven módon – már jelen lévő szellemi-spirituális értékforrásokat serkentenek fel: elsődlegesen a szellem gondozására és a vízió/gondolkodásmód formálására fókuszálva. A következő két fejezetben ezt igyekszem részletezettebben bemutatni.

4. Peter Drucker és a menedzsment művészete

4.1. Drucker, a reneszánsz ember: avagy egy guru életútja

A Druckerről szóló monográfiák egyikéhez épp – a 2. fejezet esettanulmányában középpontba került – C. Northcote Parkinson írt előszót, melyben azt állapította meg, hogy menedzsmenttudományi kollégáját elsősorban nem is az üzleti vezetés praxisának technikái, mint inkább a *menedzsment filozófiája* érdekelte. E szerint Druckert nem a menedzseri *drill* kérdései izgatták, azaz nem elsősorban az operatív feladatok részleteit vagy a tankönyvek által felkínált eszközök applikálhatóságát vizsgálta. Hanem a napi szintű irodai munka mögött meghúzódó elveket, szellemi tartalmakat kutatta. Tulajdonképp *filozófusnak* nevezhető, mert leginkább azok a megoldások és módszerek vonzották, amelyek a menedzseri és üzleti sikereken túl, intellektuálisan és spirituálisan is kielégítőek lehetnek. S miközben persze – ahogy erről már az 1. fejezetben is részletesebben szó esett – a menedzsment alapjai nagyrészt már jóval korábban (a 19. és 20. század fordulóján) kialakultak, a számítástechnikai fejlődéssel pedig még inkább tudományossá-technologizálttá⁶⁹ vált e terület a 20. század közepe után; Drucker mégis kiemelkedik életművének és gondolkodásmódjának hatóereje miatt a menedzsmenttudományi szerzők és tanácsadók közt. (Vö. Parkinson, *Foreword*, ix-xi.) Dolgozatom 5. fejezetének főszereplője, Charles Handy is hasonló megállapításokra jut. Szerinte Peter Drucker azért tekinthető *listavezetőnek* a vezetéstudományi gondolkodók sorában, s azért nevezhették őt sokan „a guruk gurujának”, mert – a menedzsment területen ritkán látott – *reneszánsz ember* típusát képviselte. Egyedülálló „hinterland” állt mögötte: egy olyan kulturális háttérország, mely igazán komoly szellemi-történeti mélységet és széles körű kitekintést biztosított számára. Talán ezért is tekinthette magát Drucker szívének legmélyén olyan társadalomtörténésznek, aki a legkülönbébb történeti-kulturális jelenségek közt fölrajzolt váratlan és invenciózus párhuzamok, kapcsolódások révén tudott revelatív

⁶⁹ Miként Parkinson fogalmaz: „A komputerizált igazgatói iroda a kutatói laboratórium katedrális-jellegű komolyságával bír. A menedzser tudósnak kezdi képzelni magát. S még arra is van példa, hogy tudós válik menedzserrel, nem épp változatlan sikerrel. A menedzsment döntések a felhők felett, néhány modern toronyház Sinaí-magaslatában születnek. E terület teljes egészében a magasabb fokú matematika és a tudományos előrejelzések tárgyává vált, a középvezetői szint mentális szintje felett, bármiféle vitára/egyeztetésre nyitottságot nélkülözve” („The computerized head office has the cathedral-like solemnity of the research laboratory. The manager begins to think of himself as a scientist. There are instances, even, of the scientist becoming manager; not with invariable success. Management decisions take place above the cloud level in some modern highrise in Sinai. It has all become a matter of higher mathematics and scientific forecast, beyond the mental range of middle management and not really open to discussion.” – Parkinson, *Foreword*, x.)

belátásokkal szolgálni az üzleti és társadalmi életéről való gondolkodás számára. (Vö. Handy, *Peter Drucker*)

A mindehhez szükséges gazdag szellemi-műveltségi háttér egyik eredőpontja pedig nem más, mint Bécs, a szülőváros – legalábbis a médiatudós Marshall McLuhan szerint, akit szoros szakmai és személyes kapcsolat kötött Druckerhez: közeli barátok voltak, kölcsönösen hatottak egymás gondolkodására (ehhez l.: Wolf; illetve Duggan). Bécs a különféle kultúrák összekapcsolódásának termékeny mintázataival és a művészetek iránti fogékonyság hagyományaival lehetett meghatározó az ifjú Drucker világszemléletének formálódásában. De mindebben fontos szerepet játszott még a jogi képzettség is. McLuhan szerint ugyanis a 20. században a jogtudományi területen élhetett tovább legerőteljesebben a *szabad művészetek* és a *doctus orator* – antikvitásból örökölt, majd az „Erzsébet-kori” ember, avagy az enciklopédikus műveltségű humanista révén közvetített – hagyománya. (Vö. McLuhan) E klasszikus műveltségnek a druckeri menedzsmentfilozófia inspirációs forrásvidékeként lesz majd igen meghatározó szerepe – mind később igyekszem megmutatni. De az már most is leszögezhető: e klasszikus alapozottságú képzettségnek köszönhető az, hogy Drucker nem csupán a jogtudományi részterületekkel ismerkedett meg, hanem ezen túlmutatóan nyelvi-retorikai, filozófiai, politikai és gazdasági kérdésekben is elmélyülhetett. (Vö. McLuhan) Az így kialakult enciklopédikus, sokrétű látás- és gondolkodásmódra aztán Drucker további életében egy kivételesen változatos karrier épült rá. Különféle országokban telepedett meg rövidebb-hosszabb ideig, és számos eltérő szakma terén szerzett tapasztalatokat. (Parkinson, *Foreword*, xi.) A következőkben röviden e sokoldalú életpályát mutatom be. Majd pedig azt, hogy ez milyen hatással lehetett Drucker menedzsmentirodalmi és tanácsadói ars poeticájára.

Peter Ferdinand Drucker 1909-ben született Bécsben. Családja holland eredetű, s már gyökerei is az irodalmi kultúrához kapcsolódásról tesznek tanúbizonyságot: ugyanis a családtörténet 17. századi kezdetén a felmenők bibliák, prédikációk és egyéb religiózus munkák kiadásával foglalkoztak – innen eredhet a nyomdászatra utaló családnév is. Peter Drucker közvetlen családi környezetét a liberális nagypolgári kultúra és a kifinomult művészeti érzékenység jellemezte. Édesapja, Adolph Drucker már egész ifjan magas kormánytisztviselői pozícióba került a korabeli gazdasági minisztériumban; a két világháború közt – az állami adminisztráció kötelékéből kilépve – nemzetközi jogásként folytatta karrierjét; majd nyíltan vállalt liberalizmusa miatt az Anschluss után az Egyesült Államokban települt le, ahol különböző egyetemeken töltött be közgazdasági professzori címet; míg nem – egy érdekes fordulattal – nyugdíjba vonulása után a Berkeley-n kezdett el európai irodalmat tanítani. Az életpálya legutolsó szakasza is jelezheti: annak ellenére, hogy Adolph Drucker

számos kiemelkedő pozíciót töltött be és siker ért el közigazgatási, jogi és közgazdasági területeken, érdeklődése középpontjában igazából az irodalom és kultúra állt. Nem véletlen, hogy gazdaságpolitikai kormánytisztviselői karrierjével párhuzamosan alapította meg a Salzburgi Ünnepi Játékokat. (Vö. Tarrant, 3-4.) Ezt a sokrétű érdeklődést örökölte Peter Drucker is. Gimnáziumi tanulmányai után Hamburgban egy kereskedelmi cégnél helyezkedett el hivatalnokként. Majd Frankfurtban folytatott jogi tanulmányokat, ezzel párhuzamosan egy amerikai bank helyi irodájában kezdett el dolgozni, illetve a *Frankfurter General-Anzeiger* című újságnál volt szerkesztő és pénzügyi újságíró. A jogi doktorátus megszerzését követően a frankfurti egyetemen lett oktató; Hitler hatalomra jutása után azonban Angliába települt, ott egy kereskedelmi banknál helyezkedett el; majd később két brit lap megbízásából washingtoni tudósító lett. Az 1940-es évek elején az Egyesült Államokban települt le, s ott felsőoktatási intézményekben kezdett el tanítani: először a Sarah Lawrence College-on; majd a Bennington College-on tartott filozófiai, közigazgatási és vallástudományi tárgyakat; az 1950-es évektől menedzsmenttudományi stúdiumokat a New York University-n; végül pedig az 1970-es évektől 2005-ös haláláig töltötte be a társadalom- és menedzsmenttudományi Clarke professzori széket a kaliforniai Claremont Egyetemen. Az akadémiai karrierrel párhuzamos tanácsadási praxist 1943-ban kezdte meg, amikor a General Motors-tól kapott megbízást egy nagyívű szervezeti és menedzsmenti felmérés elvégzésére. Az itt szerzett tapasztalataiból és élményeiből inspirálódva igen hosszú, kiterjedt s változatos klientúrával rendelkező, sikeres tanácsadói karriert épített ki: ügyfelek százaival dolgozott, de mindvégig egyedül, munkatársak vagy segítő csapat nélkül. (Vö. Tarrant, 4-7.) Mint látható, Peter Drucker oly gazdag, sokoldalú és váratlan váltásoktól/törésektől sem mentes életpályát futott be, hogy figurája és munkássága teljesen beskatulyázhatatlanná vált. Klasszikusan európai hagyományú és műveltségű gondolkodó, de munkásságának nagy részét igazán az Egyesült Államok társadalmi és üzleti életének adottságai inspirálták és bontakoztatták ki. Gyakran közgazdásznak hitték, de nem rendelkezett formális gazdasági-üzleti képzettséggel és végzettséggel (és sokszor epés megjegyzésekkel illette a közgazdaságtant, illetve ennek képviselőit). Tanácsadó volt, s ezek közt is igen sikeres és nagy hatású, de ritkán szolgált ügyfeleinek specializált, az operatív folyamatokra vonatkozó útmutatásokkal. *Mr. Management*nek nevezték, de önmaga sosem töltött be felsővezetői posztot. Így Peter Druckert leginkább egy olyan „nagy összekapcsolónak” („great connector”) lehet nevezni, akinek ahhoz volt tehetsége, hogy megmutassa az üzlet, tudomány, társadalom és történelem szöveiteinek legkülönbözőbb szálai közti kapcsolódások lehetőségét. (Vö. Tarrant, 11-13.) Épp e sokrétű életút és tapasztalati háttér, valamint az ezt átfogni igyekvő integratív látásmód

következményeként válhatott Drucker azzá az unikális gondolkodóvá⁷⁰, aki szerzőként világméretű hatásra és népszerűsége tett szert a menedzsmenttudományi gondolkodásban, tanácsadóként pedig az üzleti és politikai vezetők széles körének elismerését vívta ki.

4.2. Drucker írói hitvallása és a művészeti inspirációk szerepe

Sikerre vivő munkamódszerének formabontó jellege abban állt, hogy nem pusztán előre adott (tankönyvi, tudományos) szabályokat próbált szakmai szigorral adott helyzetekre adaptálni, hanem magas fokú érzékenységgel és alázattal, valamint széles körű látásmóddal tárta fel az adott piaci helyzet vagy szervezet sajátos kultúráját/kontextualizáltságát és előzményeit, hogy aztán az ezek révén megmutatkozó problémákhoz körültekintő és távlatos – filozofikus igényű, de nem végletesen absztrahált – értelmezéseket vagy javaslatokat kínálhasson fel. (L. Tarrant, 7.) C. Northcote Parkinson ezért nevezhette Peter Druckert „nem-specialistának”. Ez annyit tenne, hogy sokoldalú olvasottsága és műveltsége, változatosan alakuló életpályája, megfigyelői és elemzési tehetsége révén minden új menedzsmenti problémát és kihívást különleges alkalmazkodóképességgel, teljes szellemi nyitottsággal volt képes megközelíteni. Ez a dialogikusság, kérdező modalitás és az intellektuális szubverzivitás révén a szókratizmust idéző gondolkodásmód – mely nem csupán a gazdasági-szervezeti élet működési logikáit vagy a siker praktikus kulcsait kutatta, hanem ezen túl az üzleti tevékenységek elvi, morális és spirituális céljait is – a tanácsadás druckeri gyakorlatának legfőbb feladatát segítette teljesíteni. Azt tehát, hogy az üzleti vagy vállalati élet rutinjában különféle prekonceptiók, kulturális beidegződések és nyelvi sablonok által megterhelt vezetői elmét a menedzsmenttanácsadó *kitisztítsa*, felszabadítsa a megrögzült mentális formulák nyomása alól, s mindemellett új meglátásokkal frissítse fel. (Vö. Parkinson, *Foreword*, xi.)⁷¹ A druckeri életműben tehát a tanácsadás gyakorlata a szellemen, lelken és képzelőerőn végzett olyan munkaként értelmeződik, mely a menedzserek, üzleti vezetők mentális,

⁷⁰ Klasszikus műveltsége és kiterjedt történeti képzettsége például jelentős különbséget és előnyt jelentett a korabeli vagy őt megelőző menedzsment szerzők nagy részéhez képest. Ugyanis sokszor épp a történeti reflektáltság és megértés segíthet elkerülni azt, hogy a menedzsmenttudományi gondolkodás és a tanácsadói praxis a divatos szlogenek, buzzword-ök és jól lekerekített formulák sablonosságába záródjon, s hogy az üzleti/vezetési folyamatokat a mentális vagy operatív mechanizálódás veszélyeztesse. (Vö. Simon)

⁷¹ Többször visszatérő egyszerű anekdota a Drucker-féle újraértelmező látásmód és tanácsadási gyakorlat szemléltetésére az az eset, amikor egy üvegpalackokat gyártó céggel dolgozva a legelső konzultációkor megkérdezte a vállalkozás vezetőit, ők hogyan értelmezik saját üzleti tevékenységüket. Erre a cég elnöke gyorsan rávágta: „Vállalkozásunk üdítőkhöz és sörökhöz használható üvegpalackokat gyárt”. Drucker azonban más látásmódot kínált, jó érzékkel a vállalkozás öndefinícióját átpozicionálva, és a cég iparági helyzetét újrakontextualizálva: „Nem, nem értek egyet. Önök a *csomagolóiparban* dolgoznak” (Parkinson, *Foreword*, xii.)

spirituális és imaginatív inspirálására, megmozgatására vállalkozik filozofikus távlatok, történeti mélységek és kreatív belátásokat hozó új nyelvi lelemények (metaforák, terminusok, anekdoták, példatörténetek) segítségével.

Talán nem is oly meglepő az előbbiek alapján, hogy – mint azt több forrás is megerősíti – Peter Drucker saját munkásságának szerteágazósága ellenére, vagy tán épp ezért, végső soron és legfőképpen írónak tartotta önmagát. Ezt az önértelmezést erősíti az is, hogy már húsz éves kora óta – tehát jóval az előtt, hogy a menedzsment terén kezdett volna elmélyülni – a tollával kereste kenyerét. Németországi, majd angliai és egyesült államokbeli újságírói munkája során a legkülönbébb témákkal kellett foglalkoznia: külügy, gazdaság, történelem, filozófia, oktatás, vallás, művészetek. De később is, miután már elismert menedzsmenttanácsadó lett, folytatta ezt a szerteágazó publikációs tevékenységét: évente 15-20 különféle írást közölt, s ezek nagy része nem a menedzsment vagy az üzleti élet kérdéseivel kapcsolódott. (L. Tarrant, xviii.; valamint Handy, *Peter Drucker*) Még kritikái is megerősítik Drucker írói-irodalmi önpozicionálását – elsimervén, hogy jó stílusú szerző volt, aki számos nyelvi leleménnyel, új kifejezéssel gazdagította menedzsmenttudományt. Sokszor fogalmazódott meg azonban az a bírálat vele szemben, hogy változatos nyelvi-írói „trükkök” segítségével tulajdonképp csak magától értetődő, korábban is már jól ismert összefüggéseket fogalmaz meg, de ezt úgy teszi, mintha épp újonnan felfedezett igazságokat és módszereket mutatna be. (Tarrant, xviii.) Drucker *poétikáját*, írásainak hatásmechanizmusát azonban sokkal inkább afelől az önértelmező megállapítás felől érdemes értelmezni, mely szerint ő elsődlegesen intellektuális-spirituális *stimulációt* kíván nyújtani. Ezért tehát az az olvasó, aki a menedzsment mindennapi, operatív, technikai problémáira keres közvetlen és tömör megoldásokat, csalódni fog Drucker könyveiben. E munkák ugyanis kevésbé emlékeztetnek az átlagos, „hogyan működtessük az üzletet” vezetési tanácsadó kötetekre, s ezek jellegzetes „siker 6/10/12/stb. lépésben” vázlatpontba szedett *sakácskönyv-logikájára*. Ugyanis Drucker nem teszi egyszerűbbé a menedzsment kérdését az ügyes-bajos problémáikra specializált választ kereső menedzserek számára, mert nem is gondolja egyszerűnek e területet. (Vö. Tarrant, 61-2.) Olvasóit sokkal inkább elkötelezett szellemi munkára, önálló gondolkodásra invitálja, a kreativitás és a képzelőerő (ön)fejlesztésére igyekszik sarkallni, illetve spirituális-morális töltettel szolgálni a gazdasági tevékenységekhez.

Mindezek alapján érvényes lehet Peter Drucker munkásságát irodalmi teljesítménynek tekinteni, még ha nem is hagyományos értelemben vett szépirodalmi, fikcionalizált műveket írt. (Itt kell megemlíteni azért azt is, hogy Druckernek van két regénye: *The Last of All*

Possible Worlds; The Temptation to Do Good.) Már csak azért sem túlzás ez a megközelítés, mert ő nevezte önmagát többször is írástudónak/szóművésznek („wordsmith”). (Rendkívül beszédes, hogy a Druckert mesterének tekintő Charles Handy is definiálja magát ugyanezzel a kifejezéssel: lásd Handy, *Myself and Other More Important Matters*, 124.) Rick Wartzman is ezért írhatta a *Businessweek*-ben megjelent cikkében, hogy miközben számos menedzseri-üzleti konferencia és szimpózium foglalkozik a druckeri tanítások központi motívumaival (menedzsmentfilozófiák, innováció, tudásgazdaság, cégek társadalmi felelősségvállalása, non-profit szervezetek), maga az egykori menedzsmentguru inkább irodalmi találkozókra és alkotóközösségekben (költők és regényírók társaságában) érezhette volna leginkább otthon magát. (Vö. Wartzman, *Management as a Liberal Art*) Az irodalmi nyomvonalon továbbhaladva, beszédes és fölvilágosító lehet az a párhuzam is, melyet Hermann Simon írása Drucker és Jorge Luis Borges között von. Mégpedig arra alapozva, hogy a menedzsmentguru munkásságában is felfedezhető ugyanaz a karakterjegy, mint amely az argentin szerző írásművészetének is központi vonása volt: az enciklopédikus szélességű és a dinamikus (szerteágazóan) imaginatív képzettársítási készség. Mindkettejükről az mondható, hogy nem csupán követhetetlenül kiterjedt és elmélyült olvasottsággal rendelkeztek a legkülönbözőbb korok, kultúrák és műfajok terén; de megvolt az a képességük is, hogy eme eltérő jelenségek közt a legváratlanabb, s egyúttal finoman kimunkált, igen revelatív erejű kapcsolatokat tudták megteremteni – olyan asszociációkat és analógiákat, melyek elkerülik az átlagos szemlélő figyelmét. (Vö. Simon)

Az irodalmi imagináció druckeri életműben betöltött központi szerepét a menedzsmentguru olvasási szokásai is alátámasztják, melyekről így írt egy barátjának szóló levélben:

„minden nyáron újraolvasom egy-egy nyelvi kultúra főbb regényíróit – megvallom, leginkább 19. századiakat –; két éve az angolokat (Jane Austent, Thackeray-t, Dickens-t, George Eliotot és – mostani kedvencemet – Trollope-ot), tavaly a franciákat (különösképp Balzac-ot), a most következő nyáron pedig az oroszokat. ÉS SOHA NEM OLVASOK MENEDZSMENTKÖNYVEKET – minden, amit köszönhetünk nekik, az a stílár korruptálódás.” (*Peter Drucker to Carolina Biquard, 1997-05-22*)⁷²

Mindebből persze arra is következtethetnénk, hogy még maga a menedzsmentirodalom egyik legnagyobb hatású szerzője sem lát annyi szellemi és nyelvi hatóerőt a menedzsmentkönyvek

⁷² „I am re-reading each summer – and have for many years – the main novelistst – mostly 19th century I admit – of one culture – – two years ago the English (Jane Austen, Thackeray, Dickens, George Eliot – my favorite now – Trollope), last year the French (especially Balzac), this coming summer the Russians. AND I NEVER READ MANAGEMENT BOOKS – – all they do is corrupt the style.”

műfajában, hogy saját kapacitásait rá pazarolná. Az igazán megfontolt és körültekintő értelmezés azonban inkább az lehetne, amit Rick Wartzman írása is sejtet. Szerinte korunk egyik legfájóbb problémája az, hogy a gazdasági és nagyvállalati élet vezetői szem előtt tévesztettek egy olyan tudásformát vagy látásmódot, melyet leginkább a humaniorák, a művészetek, az irodalom biztosíthatna számukra. (Wartzman tömör látéleletében: „a szellem széles világa nagyrészt leválasztódott az üzlet világáról” – l.: Wartzman, *Management as a Liberal Art*). Ebből persze nem következik egyenesen az, hogy ha több vezérigazgató és szabályozó olvasta volna – mondjuk – Arisztotelész és Dickens (vagy bármely más klasszikus etika- és regényirodalmi szerző) műveit, akkor a legutóbbi pénzügyi válság vagy a Madoff-botrány s a pénzvilág ehhez hasonló visszaélései/torzulásai feltétlenül elkerülhetők lettek volna. De – ahogy Wartzman írja – „bizonytalán nem árthatott volna ezek bölcsességeinek megfontolása” (Wartzman, *Management as a Liberal Art*). Drucker életműve pedig épp a két különvált világ (a szellem és az üzleti élet) újra-összekapcsolásának jó gyakorlatát mutathatja. Így viszont a nagyrabecsült guru példája nemcsak a menedzsmentkönyvek kerülésére biztathat (személyes irodalmi kánonja révén), hanem egy fordított irányú művelet érvényességét is bizonyíthatja: azt, hogy a sablonossá vált menedzsmentgondolkodás és -irodalom szóművészeti-szépirodalmi vonásokkal és távlatokkal újítható meg.

Az inspirációs hatások azonban nem korlátozódnak a szépirodalomra. Tudvalevő, hogy Peter Drucker kifinomult és elkötelezett művészetrajongó volt. A biográfia számos pontja bizonyítja ezt, mint ahogy erre Danica Purg *Peter Drucker and the Arts* című írása is rámutat. Ilyen momentum például az, hogy claremonti otthona tömve volt művészeti és művészettörténeti kötetekkel (miközben a saját és mások menedzsmentirodalmi munkáit a garázsban tárolta). Életművének – még ha ezt kevésbé szokás is középpontba emelni – része volt az is, hogy kiterjedt és gondosan építgetett japán műgyűjteménnyel bírt, előadásokat is tartott a japán művészetről. De az is tanulságos, hogy életszemléletére a komolyzene is milyen nagy hatást tudott gyakorolni: ifjúkorában egy operaelőadás (1929-ben, Hamburgban, a *Falstaff*) oly jelentős benyomást tett rá, hogy elhatározta, saját munkájában és karrierjében is azt a perfekcionizmust igyekszik megvalósítani, mint amely Verdi szellemét is áthatotta. Ez és más hasonló művészeti hatások vezethették Druckert arra a belátásra, hogy mivel az üzleti élet hagyományos logikája és racionalitása nem képes mindig kezelni az élet valós gyakorlatának instabilitását, ismeretlen és megjósolhatatlan dinamizmusait; a menedzsmentnek is szüksége van az intuíció, élmények, empátia olyan formáira, melyekkel leginkább a művészetek tudnak szolgálni. (Vö. Purg) Ugyanis a műalkotások befogadók számára azt teszik lehetővé, hogy még többet tanulhassanak önmagukról; ez az önismereti

élmény pedig abban segíthet a menedzsereknek és üzleti szereplőknek, hogy jobb vezetővé váljanak.

Drucker e belátásai nyomán a 21. század elejére egyre több példa akadt az üzleti-menedzseri képzésben a művészetek és a *leadership* elveinek s gyakorlatainak ötvözésére. Ilyen például épp Danica Purg anyaintézménye, az IEDC Bled School of Management szlovéniai üzleti képzőhely. Ez – a szerző saját bevallása szerint – egy művészeti gallériához hasonlít, a maga 200 darabos kortárs műgyűjteményével, mely nem kizárólag esztétikai funkciókat szolgál, hanem *tananyagként* az önértelmezés és az inspiráció forrása lehet. (Vö. Purg) De természetesen a művészetalapú menedzserfejlesztési képzések példái világszerte fellelhetők – a művészetek és a menedzsment *kereszthatásaitól* („cross-fertilization”) a kreativitás, az elkötelezettség és az innováció hatványozási lehetőségeit remélvén. E példák közt emelhető itt ki az, hogy a 2000-es évek elején Dániában nyílt meg a világ legelső üzleti iskolában alapított „art and leadership” központja. Továbbá az a tendencia, hogy – túlzó lekerekítéssel fogalmazva – a művészeti képzés MFA-ja (Master of Fine Arts) helyenként felválthatja az MBA-végzettséget az üzleti életben: ugyans az Egyesült Államokban egyre inkább tendenciává vált az a gyakorlat, hogy a nagyvállalatok élen álló művészeti és dizájn iskolákból toboroznak munkaerőt – e szakemberek formabontó, kreatív gondolkodásmódját, a megszokott sablonoktól eltérő világlátását igyekezvén kiaknázni az üzleti mechanizmusokban. (Igaz, az e tendenciával kapcsolatban hivatkozott forrás és ennek adatai még a globális pénzügyi világválság előtti évekből származnak: l. Adler.) Emellett egyre több művészeti-irodalmi kurzus és elem kezd beszivárogni az üzleti képzések tanterveibe, illetve a szakmai szervezetek programjaiba (kiállítások, rendezvények formájában). (Vö. Adler) De nem csupán oktatási területen, a business iskolákban kaptak egyre nagyobb szerepet a művészeti-esztétikai jelenségek, hanem a vállalati életben is. Miként dolgozatom 2. fejezetében már volt róla szó: a szimbólumokon végzett munka kreatív-művészi területeit *külső* inspirációs forrásként használhatják az üzleti szervezetek – elsősorban a munkahelyi közösség, kreativitás és imagináció gondozásában. Ennek példái lehetnek a Nike, a PricewaterhouseCoopers (PwC) és Hewlett Packard különféle művészetpedagógiai és a képzelőerő-fejlesztési programjai is.

Továbbá – a magát Drucker tanítványának tekintő – Charles Handy munkásságában is többször visszatérő elem az, hogy esztétikai hatások és művészeti élmények felszabadító, termékeny minták lehetnek a gondolkodás- és látásmód fejlesztéséhez az üzleti életben is. Egyik munkájában például azt írja, hogy szerinte nem szükséges a szervezetelmélet modernkori újrafeltalálása, elegendő, ha visszatekintünk arra, ahogy hagyományosan

üzemeltettük évszázados „professzionális szervezeteinket”. Ezek ikonikus, legszemléletesebb példája pedig nem más, mint egy nagy múltú művészeti intézmény, a színház. Hisz a csoportos munka médiuma, a közös sikert helyezi középpontba; de ezzel együtt is kellő teret tud adni az egyéni teljesítményeknek, egóknak is (primadonna-effektusok). A színházban a *menedzser* megnevezés – legalábbis az angol nyelvben – nem azokra utal, akik embereket irányítanak, hanem olyan pozíciókra, melyek csak tárgyakért felelősek („stage manager”, „lighting manager”, stb.). A menedzseri, vezetői vagy irányítói szerepkörrel rendelkezők inkább háttérbe szorulnak (úgy fizikailag a színpadon, mint szimbolikusan például a színlapon). S azok kerülnek középpontba (a színészek), illetve kapnak autonóm, önkiteljesítő szereplési lehetőséget, akik a közvetlen kapcsolatot tartják az ügyfelekkel (a közönséggel). Végezetül az ügyfelek is direkt visszajelzési és teljesítményértékelési lehetőséget kapnak: a taps, az ováció, vagy épp ennek elmaradásának formájában. Charles Handy szerint kitűnő minta lehet mindez az üzleti szervezetek – kiváltképp természetesen a szolgáltató szektor vállalatai – számára. (Vö. Handy, *Myself and Other More Important Matters*, 188-189.) Egy másik könyvében pedig a következő példáról olvashatunk:

„A londoni Arts Business Forum egy kísérlet keretében felkért tíz vezető céget, hogy egyik igazgatójukat küldjék el egy kísérleti programra, amelynek során a cégvezetők a színház világából lesnek el fortélyokat. Mindegyik igazgatót megkérték, hogy a Londoni Nemzetközi Színházi Fesztivál által összeállított, a külföldi színházi és táncelőadásokat felsoroló terjedelmes, hat héten átívelő programfüzetből válasszanak ki legalább négy előadást.” (Handy, *Éhező szellem*, 228-229.)

S ugyan a tíz menedzserből hatan cirkuszi előadást választottak, de abban mind egyetértettek a tapasztalatokat értékelő közös szemináriumon, hogy az előadóművészet azért adott „csodát” a számukra, mert olyan fegyelmezett, elkötelezett és nem anyagi ösztönzőkre alapozott csapatmunkára mutatott jó gyakorlatot, melyet szívesen látnának saját cégeikben is.

A fentebbi példákat és tendenciákat összegezve azt mondhatjuk, hogy ezek – ha nem is kizárólagosan, de jelentős mértékben – ama druckeri belátás örököseinek tekinthetők, mely szerint a menedzsment nem más, mint a *liberal arts*⁷³ egyik ága (azaz a humántudományi vagy már-már művészeti terület része).

⁷³ A „liberal arts” ugyan hagyományosan a magyar „szabad művészetek” kifejezésnek felel meg. Jelen dolgozatban azért fordítom általában mégis „humanióráknak” vagy „művészeteknek”, mert napjainkban – az élő nyelvhasználat és a szótári kodifikáció tanúsága szerint is – leginkább a bölcsészettudomány megnevezésére szolgál; emellett az akadémiai világban használatos DLA (Doctor Liberalium Artium, Doctor of Liberal Arts) fokozat-megjelölés pedig a művészetek területéhez köti inkább a kifejezést.

4.3. A menedzsment mint (szabad) művészet

Joseph A. Maciariello – aki 26 éven keresztül volt Peter Drucker kollégája, s bizonyos értelemben utódja is, hisz a mester visszavonulása után ő vette át kurzusainak oktatását – *Drucker's Lost Art of Management* (azaz némi szabadsággal: „A menedzsment elveszett művészete Druckernél”) címmel írt egy társszerzővel (a történész és MBA végzettségű, illetve a pénzügyi szolgáltatóiparban is tapasztalatokat szerző Karen E. Linkletterrel) közösen monográfiát a híres gururól. E munka érvvezetése szerint miközben a 2008-as globális pénzügyi válság után az üzleti menedzsment morális felelőssége került az érdeklődés középpontjába (könyvek, cikkek és médiaanyagok sora igyekezett azt feltárni, mi romlott el a későkapitalizmus *menedzseri osztályában*); a válaszlehetőségek (legalábbis néhányuk) már korábban ott rejtlettek a 2005-ben elhunyt a Drucker életművében. (Vö. Maciariello – Linkletter, 1-2.) Mint dolgozatom 1. fejezetében is szó volt már róla, Peter Drucker értelmezésében a vállalatok igen fontos társadalmi küldetése (lehetne) az is, hogy státuszt, funkciót, célokat és közösségi szellemet nyújtsanak alkalmazottaik számára. Ebben az összefüggésben a menedzsment fontos elemévé válik az, hogy a vezetők – empatikus és dialogikus módon – képesek legyenek elmélyülni az emberi természet rejtjelmeiben, továbbá alkalmasak a legkülönbözőbb kulturális és közösségi értéktartalmak közt eligazdoni.

Mindezek megvalósításához – szorgalmazza Maciariello és szerzőtársa – épp itt az ideje komolyan venni Drucker ama megállapítását, mely szerint a menedzsment a *liberal arts* (humaniórák, művészetek) körébe tartozik. S noha maga a mester sosem definiálta pontosan, hogy mit ért e fogalom alatt, az bizonyos, hogy a szabad művészetek klasszikus hagyományán alapuló szellemi kultúra és a jelenkori üzleti-vállalati élet pragmatikus, hétköznapi operatív területei közti összekapcsolódás vízióját próbálta megfogalmazni. (E gondolatmenet érdekes párhuzamaként szolgálhat ama felvetés, mely az irodalomtudományt – az „életismeret” diszciplinájaként – egész *élettudománnyá* tágítja [vö. Ette].⁷⁴) Maciariello és Linkletter szerint a druckeri felfogásból kiindulva azt mondhatjuk, mind a szabad művészetek, mind a menedzsment esetében az egyik központi feladat a konszenzuális kulturális értékek, hitek, vélemények és viselkedésmódok gondozása. Annak ellenére tehát, hogy az *artes liberales* hagyomány és a humaniórák területe a jelenkorunkban egyre többször irrelevánsnak, haszontalannak és fölöslegesnek nyilváníttatik; igen fontos szerepet kaphat. Egyfelől azért, mert az értelem- és értékkeresés módszertanával szolgálhat a későkapitalizmusban az egyén

⁷⁴ Fazakas Gergely Tamás szíves közlése alapján.

számára, mely – mint a 3. fejezetben rámutattam – egyre eltökéletbben keres saját erőből igazodási pontokat identitásának, szereplehetőségeinek és életcéljainak kialakításához. Másfelől az üzleti és vállalati kultúra általánosabb szempontjai felől az remélhető a humaniórák – menedzserképzésben betöltött – pozícióinak és hatásának megerősödésétől, hogy a globális pénzügyi válság idejére szinte kizárólagossá és esetenként már fojtogatóvá vált nyereségelvű és tulajdonos-központú szemléletmódokat tudja ellensúlyozni a gazdasági életben. Mindenesetre maga Peter Drucker úgy vélekedett, hogy az *artes liberales* hagyomány és a menedzsment területei csakis kölcsönös együttműködésben, szimbiózisban újíthatják meg szereplehetőségeiket. A humaniórák és művészetek bölcsességet és önismeretet nyújthatnak a menedzseri és üzleti gyakorlat számára⁷⁵; míg ez utóbbiak lehetnek azok a praxisok, melyeken keresztül a szellemi kultúra újból hatóerőt, érvényességet és elismertséget teremthet önmaga számára. (Vö. Maciariello – Linkletter, 1-5.) Hisz ha a *liberal arts* fogalmat nem is tisztázza egzakt pontossággal, a koncepció laza körülhatárolása szerint nála ez leginkább a tudás, képzés, önfejlesztés formáit fedi le. S ez meg is felel az antik-klasszikus hagyományoknak, amennyiben a szabad művészeteket a szellemi és morális értékek közti tájékozódás, a társadalmi *persona* tudatos és szellemdús megformálásának, a jó polgár képzésének, illetve a nyilvános megnyilatkozás és a kritikus-analitikus gondolkodás fejlesztésének területeként írjuk le. Mindemellett abban is megegyezik a Drucker által vizionált menedzsment gyakorlata és az *artes liberales* hagyomány, hogy mindkettőt a szellemi-morális bölcsesség és a praktikus alkalmazás kombinációja jellemzi. (Vö. Maciariello – Linkletter, 24.) A humaniórák és az üzleti kultúra összekapcsolása azonban – bizonyos történeti hagyományok és beidegződések miatt – ma már mégsem sem oly könnyű és magától értetődő művelet.

A legfőbb probléma az, hogy a gyakorló menedzserek és a humaniórákkal/művészetekkel foglalatosskódók gyakran tartózkodással vagy megvetéssel viseltetnek egymás iránt. Az üzleti és vállalati élet mindennapi rutinja felől a bölcsészettudományos és művészeti világ az életvalóságtól elszakadt, önmagába zárkózó, realitásérzékét veszített területnek tűnik. Fordítva pedig: a szellem és esztétikum képviselői a munka és üzlet világát sekélyesnek, reflektálatlannak és szűklátókörűnek tekintik. Az ellentét az akadémiai világon belül is újratermelődött az üzleti iskolák és humán- vagy társadalomtudományos diszciplinák szimbolikus konfliktusaiban, társadalmi hasznosság

⁷⁵ Druckernek ugyanis eltökélt meggyőződése volt az, hogy az üzleti vezetőknek nem csupán a hatékonyság és profitabilitás szempontjait kell érvényesíteniük, hanem távlatosabb, filozofikus, morális és spirituális kérdéseket is tudniuk kell megszólítani praxisukban. (L. Maciariello – Linkletter, 26.)

körüli presztízsharcaiban. (Maciariello – Linkletter, 63.) Tanulságos megosztottság az, hogy míg az industrializáció kikezdte az antikvitástól kezdve egészen a felvilágosodás koráig töretlen *artes liberales* hagyományt, az üzleti képzés épp ennek köszönhette születését és fejlődését. (Vö. Maciariello – Linkletter, 64-76.) Mint azt röviden megmutattam az 1. fejezetben a 19. század végén megindul a nagyvállalatosodás folyamata, mely a szinte az összes ipari szervezetnek mintául szolgáló nagy vasúttársaságok kialakulásával kezdődött, s az olajtermelő, autógyártó, stb. iparvállalatokkal folytatódott. Miután ezek mind nagyobb súlyt nyertek a gazdaság és társadalom működésében, előbb-utóbb szükségessé vált a menedzseri osztály, a nagyvállalati vezetők szerepének formális-intézményes legitimizálása is: tulajdonképp ezt volt hivatott elősegíteni az, hogy az üzleti-menedzseri képzés a felsőoktatási rendszer elismert, teljes értékű részévé vált a 20. század elején. E közben – a korszellemnek megfelelően – a menedzsment frissen önálló diszciplinája minél jobban racionalizáltnak és technicizáltnak igyekezett mutatkozni (ezt alapozták meg a vezetéstudomány kvantifikált-matematizált alapú taylori és fayoli kezdetei), így pedig a menedzserképzés élesen szembe került a humaniorák tradíciójával.

E konfliktushelyzetnél érdemes némileg előidőzni. A druckeri gondolatmenet ugyanis párhuzamba állítható Derrida *Mokhlosz*ának bizonyos belátásaival. Itt is a fakultások modernkori vitája látszik érvényesülni: azaz a gyakorlati (hatalommal bíró) és az elméleti-filozófiai (közvetlen társadalmi hatékonysággal nem rendelkező) diszciplinák közti ellentét modellje. Épp ezért érdemes nem elfeledkezni arról, hogy a fakultások intézménypolitikai viszonyát talán legelsőként leíró Kant nem feltétlenül éles szembenállásként, hanem – mint Derrida sugallja – a brit parlamentáris monarchia mintájára képzelel el az eltérő érdekeltségű tudományágak közti együttműködést. (L. Derrida, 38.) Sőt, miután Kant ugyan a fakultások közti szigorú határvonal meghúzására törekszik, valójában inkább e területek egymásba fordításához jut el. „Miközben e határok rendeltetése, hogy elválasszanak egymástól hatalmat és tudást, cselekvést és igazságot, olyan egységeket kell így megkülönböztetniük, amelyek valamilyen módon minden egyes esetben nagyobbak önmaguknál, és minden egyes esetben lefedik az egészét annak, aminek csak egy részét vagy alegységét kellene képezniük. És az egész így minden részben vagy minden alegységben egyfajta kifordult és a szomszédos részbe belecsúszott zsebet (*poche invaginée*) képez.” (Derrida, 42.)⁷⁶ Mindezzel pedig – Derrida gondolatmenetét továbbgondolva – az eltérő diszciplinák közti kapcsolatrendszer mintája

⁷⁶ Ez az *átfordulás* abból a kettősségből következik, hogy a filozófiai stúdiumot – mely eredendően a *felsőbb* fakultás alárendelt részegysége lenne – a kanti gondolatmenet a teljes egyetemi eszme alapfeltételévé is avatja, s ezzel az intézmény egészével azonosítja. (Vö. Derrida, 41-42.)

legelsőként már nem is annyira a parlamenti bal és jobb oldal (vagy kormány és ellenzék) együttműködő szembenállásának mintájára mutakozhat meg, hanem inkább az adás–vétel (vagy épp a fúziós/felvásárlási összeolvadások) üzleti dinamizmusa. Hisz a piaci csereügyletekre a parlamentáris hierarchia szétválasztottsága helyett a kölcsönös egymásba kapcsolódás jellemző, mely *a szomszédos részbe belecsúszott zseb* képzetéhez hasonlatos. A politikai szféra modelljét az üzleti élet képletére cserélni azért is indokolt lehet itt, mert miközben Kant a modern tudományegyetem eszményét (Európában) az állami hatalommal hadakozva és egyezkedve alakította ki, a Drucker-monográfia a menedzserképzés kezdeteit (egyesült államokbeli) magán egyetemek példáján vizsgálja. De a szellemi/humán műveltség és menedzsment viszonyának leírásában a piaci csereügylet képlete is aszimmetrikus modellel szolgál csupán (hisz kizárólag az egyik összetevő logikáját teszi dominánssá a másik fölött). Ezért *a szomszédos részbe csúszó zseb* elvéhez még jobban igazodva, a folyamatos egymáshoz/egymásba *illeszkedés*⁷⁷ – bizonyos értelemben az *átlelkesülés* logikájához hasonló – metaforájával érdemes megragadni a helyzet mibenlétét. (Már csak azért is, mert ha a *csúszkálást* figyelmen kívül hagyjuk, akkor takarásban marad az olyan *integratív* szerzők érdemi teljesítménye is, mint Drucker vagy Handy.) Nem véletlen tehát, hogy Észak-Amerikában a legelső üzleti iskolák megalapításukkor (a 19-20. század fordulóján) még szorosan kapcsolódtak a *liberal arts* gyökerekhez. Például a Harvard, a Dartmouth és a Penn (University of Pennsylvania) menedzseri képzéseinek szerves, alapozó része volt ez a terület. A szabad művészetek hagyományának – még ha részleges – megőrzése épp azt volt hivatott szolgálni, hogy az újonnan létrejött *business school* és az ebben zajló menedzseroktatás az akkor már létezett kereskedelmi iskolai formától megkülönböztesse magát. Ezért az új képzéstípus, az üzleti iskola nagy hangsúlyt fektetett a gazdasági élet leendő – általában az üzleti elitből érkezett, s a nagy vagyonok és cégbirodalmak felelősségét megöröklő – vezetőinek morális és a szellemi csiszolására. Például Tuck School of Business (a Dartmouth College-on) is úgy alakította képzését a kezdetekkor, hogy a 3+2 éves tanterv első felében a hallgatók *liberal arts* stúdiumokkal találkoznak, mielőtt megkezdenék üzleti képzésüket. Mégpedig annak a – ma is megfontolásra érdemes – elképzelésnek a jegyében, hogy a menedzseriskola olyan üzleti vezetőket adjon a társadalomnak, akik széles körű érdeklődéssel és képzettséggel bírnak, s nem csupán a *pénzcsinálás* vonzza őket. Hasonlóképpen a Harvard üzleti iskolája az alapítás idején humántudományi előképzettséget várt el hallgatóitól. (Vö. Maciariello – Linkletter, 76-79.) Azt lehet tehát mondani, Derrida *Mokhloszának* egyik passzusát *kifordítva*, hogy *ugyan semmi sem tűnik inkább üzleti megalapozottságúnak,*

⁷⁷ Ezt az értelmezői metaforát témavezetőmnek, Oláh Szabolcsnak köszönöm.

*piacelvűnek, mint egy üzleti iskola alapítása, mindez mégsem lehet a szó szoros értelmében üzleti.*⁷⁸ Azaz az elvont-elméleti stúdiumok (humaniorák) és a gyakorlati-piacosítható készségek (menedzserképzés) szemben- és különállása itt felszámolódik, a kettő egy közös formában (üzleti iskola) egyesül. A 20. század végére azonban a szellemi, morális és esztétikai aspektusok mind jobban kivesztek a menedzserképzés gyakorlatából. Ha nem is épp ennek egyenes következménye, de legalábbis ezzel párhuzamos tendencia volt az, hogy egyre több jel mutatott az üzleti-pénzügyi elit renoméjának és társadalmi legitimitásának meggyengülésére – s nem csupán a 2008 körüli globális pénzügyi válság körül, hanem már korábban, az 1980-as évek tőzsdepiaci és az 1990-es évek dot-com bummjainak időszakában.

A humaniorák és a menedzsmentképzés összekapcsolódásának történeti példái azonban azt sugallják, hogy a *liberal artként* (humántudományként, művészetként) újradefiniált menedzsment olyan új üzleti és vezetői gondolkodásmódokat kínálhatna, melyek – nyereségelvű, hatékonysági és marketinghasznossági szempontokon felülemelkedve – még jobban átláthatnák az emberi létezés és szervezetek/vállalatok társadalmi hivatásának teljességét. (Vö. Maciariello – Linkletter, 89-93.) Az üzleti iskolák jelenkorunkban kezdik is újból felismerni a szimbiózisban rejlő lehetőségeket. Az „art and leadership” fentebb már más források (vö. Adler; illetve Purg) alapján citált példái mellett szerepeljen itt most megint a Dartmouth College-on működő Tuck School of Business. Ez az üzleti iskola ugyanis már az 1990-es évek végén kifejlesztett egy „Business Bridge Program” nevezetű képzést, melynek keretében bölcsész diplomával rendelkező hallgatókat oktattak üzleti ismeretekre. A projekt a *hídverés* logikája alapján egyfelől hozzásegíthette a humántudományok képviselőit a menedzserpozícióban való elhelyezkedéshez; másfelől lehetőséget teremtett arra, hogy a humaniorákon alapuló látásmódok és tudásformák beszivároghassanak az üzleti-vállalati szférába. Az ilyen jellegű *transzfereknek* pedig még nagyobb legitimitása lehet, ha azt vesszük figyelembe, hogy a menedzseri osztályon belül olykor-olykor megmutatkozik az igény manapság a személyes és szakmai identitás üzleti logikán túlmutató szellemi-spirituális fejlesztésére (részben ez is megmagyarázza a self-help műfaj népszerűségét a későkapitalizmusban). S emellett a vállalati élet bürokratikusság 21. századi rugalmassá válása is a még jobban megnyitja a mozgásteret a humán képzettség szkilljei számára (L.

⁷⁸ Vö.: „Jóllehet semmi sem tűnik inkább filozófiának, mint egy filozófiai intézmény alapítása – legyen szó az Egyetemről, egy iskoláról vagy egy filozófiai tanszékről –, a filozófiai intézmény alapítása mint olyan nem lehet már a szó szoros értelmében filozófiai. Azon a helyen vagyunk itt, ahol az alapító felelősség cselekedetekben és performatívumokban nyilvánul meg – amelyek nem csupán beszédaktusok a szó szoros és szűkebb értelmében, és amelyek, nem lévén természetesen már konstatív kijelentések sem, melyeket az igazság egy bizonyos meghatározása szabályoz, talán már nem is egyszerűen nyelvi performatívumok; ez az utóbbi szembeállítás (konstatív/performatív) még túl szorosan azon filozófiai-egyetemi törvény – másképpen mondva az ész – által előírt, amelyet itt kérdőre vontunk.” (Derrida, 46.)

Maciariello – Linkletter, 100.), hisz e készségek fontos szerepet kaphatnak a szervezeti autoritás formáinak átalakulásával előtérbe került párbeszéd, konszenzusépítés és világképformálás gondozásában.

4.4. *White paper*: Az üzleti és munkahelyi élet szellemi távlatai és *textuális munkája* Druckernél

Peter Drucker gondolatrendszere azonban nem csupán a menedzserképzés területén kínált fel kapcsolódásokat a gazdaság és a szellemi-művészeti kultúra közt, hanem az üzleti élet gyakorlatában is – még ha e téren nem is feltétlenül fogalmazott oly explicált módon, mint az *artes liberales* hagyomány szereplehetőségeivel kapcsolatban. Erről tanúskodik a *The Essential Drucker* című munka is, mely egyébként az életművet esszenciálisan tömörítő, a legfontosabb munkákból szemezgetve az alapvető druckeri gondolatok rendszeres újraolvasását megkönnyítő – s tulajdonképp már ezzel a *breviáriumjelleggel* is némileg az irodalmi kultúrát idéző – gyűjtemény. A kötet egyik szöveghelye például azt a belátást fogalmazza meg, hogy „a piacokat nem Isten, a természet vagy gazdasági erők teremtik meg, hanem üzletemberek” (Drucker, 20.). Ami úgy értendő, hogy kikristályosodott, intézményesült piacokról és állandósult fogyasztói körökről csak azt követően beszélhetünk bármely iparágban, hogy a fogyasztókban implicit módon meglévő potenciális igényeket (korábban reflektálatlan, öntudatlan szükségleteket) a vállalkozók effektív keresletté szervezik különféle megoldások (új termék- vagy szolgáltatástípusok, szervezeti formák, üzleti modellek, stb.) révén. Az üzletemberek és üzleti tevékenységek tehát nem egyszerűen csak passzív *haszonélvezők* vagy trendkövetők egy előre meghatározott mozgástérben, hanem olyan *teremtő erők*, melyek proaktív, kreatív és rekontextualizáló/árstrukturáló módon viszonyulnak saját környezetükhöz. Drucker gondolatmenete ezért akár úgy is érthető, hogy – ha nem is nyíltan, szó szerint megfogalmazva, de áttételesen, rejtett asszociációval – az önelvű alkotó művész és a vízióteljes művészeti teremtés modern képzeteit megidézve írja le az üzleti élet folyamatait. Mindez talán túlintereprettációnak tűnhet, de megerősítheti az, ha még mélyebbre tekintünk a druckeri gondolatrendszerben, s feltárjuk, hogy e szerint mi az üzlet igazi, legalapvetőbb társadalmi (szinte már társadalomfilozófiai) célja és értelme a piacok és fogyasztók megteremtése mögött.

Az imént is hivatkozott, *The Essential Drucker* című gyűjteményben a menedzsmentgondolkodó azt írja, hogy az üzleti élet feladata nem más, mint hogy a

társadalmi problémák kihívásait alkotó-kreatív innovációkba átfordítva kínáljanak megoldásokat. Azonban szűklátókörű az az üzletember, mondja Drucker, aki úgy gondolja, hogy az innováció technológia területéhez tartozhat csupán. Ugyanis a gazdaságtörténetben a társadalmi változás és innováció legalább oly központi szerepet játszott, mint a technológia. (Így például a 19. században megszületett iparágak kialakulásához sem csupán a technikai találmányok és fejlesztések voltak szükségesek, hanem – sokkal inkább – annak megtalálása, hogy az akkor újonnan kialakult társadalmi környezet, a nagyvárosi élet miként konvertálható át üzleti lehetőségekké és piacokká.) A társadalmi problémák üzletté és piacokká alakításának *teremtő kreativitása* tehát nem elsősorban a technológiai újításokban, új termékekben vagy új szolgáltatási technikákban, hanem magában a *problémamegoldásban*, azaz a „társadalmi újításban” rejlik. S ez ráadásul még közvetlenül vagy közvetetten hasznot is termelhet és megerősítheti az újítást kezdeményező cégeket és iparágakat. Drucker meglátása szerint a legsikeresebb vállalkozások és iparágak némelyike nagyrészt a társadalmi innovációnak köszönheti létrejöttét vagy megerősödését – mindezt pedig a 20. századi ipari termelés öspéldájának tekintett Ford vállalattal szemlélteti. (L. Drucker, 56.) Egészen pontosan a cégtörténet ama momentumával, amikor 1913-ban – az Egyesült Államokat sújtó nagyarányú munkanélküliség és munkaerő-piaci bizonytalanságok idején – a Ford bejelentette, hogy minden egyes dolgozójának 5 dolláros garantált napibért fog fizetni (ami az akkori átlag kétszerese-háromszorosa volt). Ez az újítás azonban nem Henry Fordhoz volt köthető, hanem James Couzens ügyvezető igazgatóhoz, aki hosszas győzködés után tudta csak megnyerni a kezdeményezésnek az ettől igencsak vonakodó alapítót. A formabontó megoldás pedig – önmagát meghazudtoló módon – végül sikeresnek bizonyult üzletileg.⁷⁹ S ami még ennél is fontosabb: munkaerő-piaci és társadalmi téren is igencsak mélyreható, rendszerformáló következményekkel bírt. Miként Drucker írja: „a Ford lépése átalakította az amerikai ipari társadalmat. Az amerikai munkásembert a középosztály részévé tette.” (Drucker, 57.) Mindez pedig úgy érthető, hogy míg az általános közvélekedés a Fordot (a céget és névadó alapítóját is) a futószalagos termelés és alacsony árú, tömeges motorizáció miatt tartja a 20. századi ipari tömegtársadalom megalapítójának; valójában a Henry Ford figurája és neve mögött

⁷⁹ Couzens tudta ugyan, hogy e lépéssel a vállalat bérköltségei rövidtávon közel megháromszorozódnak. De egyúttal meggyőződésévé vált, hogy a dolgozók helyzete oly sanyarú, hogy már csak egy igen radikális és látványos beavatkozás lehet hatásos. Couzens azt remélte, hogy a béremelés ellenére a kiadások összességében hosszabb távon csökkenhetnek majd – s a későbbi fejlemények őt igazolták. Hisz míg korábban a munkaerővándorlás aránya igen magas volt a cégnél (hatvanezer embert kellett felvenniük, hogy abból tízezret megtarthassanak), az új bérezéssel a munkaerővándorlást sikerült jelentősen lecsökkenteni. Az ebből következő költségracionalizálásnak, megtakarításnak volt köszönhető az, hogy a Ford – a napibér megemlése ellenére is – alacsonyabb áron tudta legyártani és értékesíteni híres T-modelljeit, s profitját is növelni. Éppen ez a béremeléssel elért munkaerőköltség-megtakarítás teremthette meg a cég piaci dominanciáját. (Vö. Drucker, 56-57.)

rejtőző Couzens, valamint a gyártástechnológiai újítás mögött meghúzódó bér- és foglalkoztatáspolitikai – azaz pénzügyi, munkaszervezési és jóléti vonatkozású – innováció avatta példaadóvá a Fordot. A cég eme újításának szokatlanságát, radikalitását a korabeli fogadtatás ama momentuma szemléltetheti legjobban, amikor a *The Wall Street Journal* úgy jellemezte a Ford stratégiáját, hogy az autógyártó „bibliai vagy spirituális elveket próbál alkalmazni egy olyan területen, amelyre ezek nem valók” (idézi: Wartzman, *Would Henry Ford Double His Workers' Wages Today?*). E vélemény talán feledhető is lenne idegenkedő és elutasító summázata miatt, mellyel a Ford jóléti alapozottságú foglalkoztatáspolitikáját megvalósíthatatlannak, életképtelennek nyilvánította. (Hisz a cég és az amerikai gazdaság története jócskán rácáfolt e kétkedésre.) Mégis, a *The Wall Street Journal* leírása azért lehet figyelemre érdemes, mert bibliai párhuzama rámutathat arra, hogy a Ford *üzleti* példatörténete (s ezen keresztül általánosan a társadalmi innováció logikája), miként válik *szellemmel* telítetté Peter Drucker *poétikájában*. Hisz a *bibliaiság* itt nem pusztán/elsődlegesen azt jelentheti, hogy a gazdasági mechanizmusokban vallásos-karitatív szemléletmód jelenik meg. Hanem azt is, hogy az üzlet/ipar *anyagisága* és a mögötte kirajzolódó *spirituális/morális* értéktartalmak közti viszony emlékeztethet az írott betű (materialitása) és a metaforikus jelentés (szelleme) közti dinamikára, amelynek egyik klasszikus és leggazdagabb példája épp a bibliai szövegértelmezés hagyománya lehet. Hisz a Szentírásra nagyrészt az a jellemző, hogy az áttételes/spirituális jelentéslehetőségeket igencsak köznapi/evilági nyelvi megoldások közvetítik a betű szintjén, és a széles körű közönség megszólításához szükség is van a betű anyagiságának eme egyszerűségére, de ez sokszor el is fedheti részben vagy egészében a magasabb rendű értelmet az avatatlan és nem ihletett tekintetek előtt. Amikor azonban megnyilvánul ez az értelem, akkor bontakoznak ki igazán maguk a textusok egyszerű/köznapi betűi is: élettel és lélekkel telítődnek. Ugyanilyen rejtett szellemi, *spirituális* távlatot képviselhet Drucker elemzésében Henry Ford figurája/neve *mögött* James Couzens morális-jóléti gondolkodásmódja, mely tulajdonképp a cég megújulását és sikeres fennmaradását hozta el, mégis jobbra rejtve maradt. S a druckeri világkép egészében hasonló szerepet játszhat a társadalmi innovációs cél is a technológiai fejlesztések és az üzleti hasznosság materialitása mögött magasabb rendű értelemként elrejtőzve. Mindkettő fedésbe kerül az őket körülvevő vállalati vagy piaci rendszerben (Henry Ford és az ipari-technikai aspektusok hátterében), de egyúttal ezek szolgálhatnak igazán orientációval, értelemmel és önmagán túlmutató távlattal saját környezetük számára. Nem véletlen, hogy – mint a szakirodalom számos helye központi vonásként kiemeli – Drucker világlátásában meghatározó volt a vallásos-spirituális távlat; ami egyébiránt, sok más forrás mellett, leginkább az ifjúkori

Kierkegaard-hatásra vezethető vissza (vö. Steinfels; illetve Wartzman, *Drucker Does Spirituality*). Miként C. Northcote Parkinson írta: Drucker esszenciálisan *nem-evilági* („unwordly”) gondolkodó, s noha menedzsmenttanácsadói praxist vitt, mentalitásában épp az „aggresszív, gyerünk-és-szerezzük-meg” mentalitású tipikus amerikai üzleti vezető ellentétje volt (Parkinson, *Foreword*, xii.). Mindettől persze – mint a bevezetésben is jeleztem már – Peter Drucker menedzsmentirodalmi teljesítménye nem válik rögtön művészié vagy szépirodalmivá. De gondolkodásmódja és szövegszerzvezési gyakorlata olyan szellemi *erőfeszítésként* értelmezhető, mely egy összetett világlátásra utal, és eltérő diskurzusokat (üzlet, morál, transzcendencia, művészetek) képes kreatívan egymásba szőni. Mindennek révén pedig írásai és meglátásai egyfajta szellemi-spirituális munkát végezhetnek olvasóinkon. Azaz az üzlet, a menedzsment vagy a mindennapi életvezetés berögzült gondolkodási és nyelvi sémáiból kilépve próbálnak új távlatokat nyújtani. Mindezen keresztül válhat Drucker is a lelki és intellektuális inspirálódás, azaz a nemesebb értelemben vehető – a „változtasd meg önmagad” imperatívuszának megfelelő – *self-help* képviselőjévé. Ha pedig az előbbiek szerint Drucker gondolkodásában a betű és szellem dinamikájával jellemezhetjük a gazdaság *makro* szintjét (a piacok és iparágak működését), hasonlót mondhatunk a *mikro* szintről (azaz a vállalatok belső életéről) is.

A szervezeti kultúrában az egyik legfontosabb kihívás az, hogy az üzleti vállalkozás igazi csoport- vagy közösségi szellemet építsen ki, és az egyéni erőfeszítéseket közös teljesítményben, közösen osztott küldetés megvalósításában egyesítse. Mindez a menedzsmentre azt a feladatot rója, hogy minden egyes alkalmazottat a cég egészének célja felé irányítson vagy orientáljon. (L. Drucker, 112.) De hogy ez valójában miként is érhető el, azzal kapcsolatban egy igen izgalmas és messzire mutató módszer példáját hozza a *The Essential Drucker* egyik szöveghelye. E szerint egy cég sikeres működése attól függ, hogy a menedzserek, legyen ezek felsőbb vagy középvezetők, miként képesek az alájuk tartozó egység vagy terület számára kialakítani és életbe léptetni egy saját, külön célrendszert, mely a vállalat egészének céljait szolgálja. Így a különféle szintű és rangú vezetők egy kötelezettségen közösen osztoznak: a cég általános küldetéséhez alkalmazkodva, ezzel összhangban kell megfogalmazniuk közvetlen beosztottaiknak az ő munka- és feladatköreikre vonatkozó saját, egyedi alapelveket. Mint már ebből is látható, itt egy ingencsak komplex, nagy körülményt igénylő közvetítési, interpretációs helyzet körvonalazódik – ahogy maga Drucker írja: az *elmék egyeztetésére* („meeting of the minds” – Drucker, 118.) van szükség. A mentális összehangolódás gondozása olyan speciális megoldásokat igényelhet, mint például a – Drucker saját bevallása szerint az általa ismert leghatékonyabb menedzsereknél megfigyelt

– ún. *menedzserlevél* („manager’s letter”). Ez pedig azért lehet izgalmas és messzire mutató jelenség, mert az irodalmi kultúra alapvonásait idézheti. A *menedzserlevél* ugyanis egy olyan olyan eljárást takar, amely során egy adott menedzser közvetlen beosztottjai évente kétszer kötelesek írni jelentést feljebbvalójuknak. Mindez persze még nem lenne nagyon szokatalan vagy formabontó. Azonban az már talán igen, hogy milyen tartalmi elemekre kell koncentrálnia a beosztottnak e levélben. A „manager’s letter” ugyanis nem annyira konkrét, számszerűsített, objektiváltnak szánt beszámoló. E helyett a levélben – sokkal inkább interpretatív, mintsem szimpla kalkulációs és deskriptív jelleggel – a beosztottnak a következőket kell felmérnie, összevetnie és értékelnie: felettese és saját céljai (ahogy maga a beosztott látja ezeket); a teljesítményértékelés beosztott által feltételezett szempontjai; a célok megvalósítása érdekében elvégzendő saját feladatai; a célok megvalósításának akadályai az egységén belül; mivel segítette a felettes vagy a cég egésze a beosztott munkáját; és a tervezett saját feladatvállalások az elkövetkezendő időszakra. Drucker meglátása szerint nincs jobb eszköz a *menedzserlevél*nek annak kiszűrésére, ha a vezetők esetleg koncepciókban összezavarodnának vagy tévútra terelődnének; vagy ha a beosztottakkal szemben a közvetlen felettesek és a cég legfelső vezetősége egymásnak ellentmondó elvárásokat támasztanának; vagy ha a cégfilozófia eltérő értelmezései nehezítenék a vezető és beosztott közti munkakapcsolatot. Mindemellett ez a kommunikációs eszköz is kitűnően bizonyítja, hogy a kölcsönös megértés, közösségben végzendő munka soha nem teremthető meg *lefelé* irányuló kommunikációval, és – ami még izgalmasabb belátás – soha nem formálható kizárólag *beszéddel*. Ki kell alakítani tehát a *felfelé* irányuló kommunikációt is, és ezzel szoros összefüggésben azokat az eszközöket és platformokat, melyek a vezetőket/feletteseket meghallgatásra kényszeríthetik, a beosztottnak pedig lehetőséget teremtenek arra, hogy saját meglátásait kommunikálhassák. (Vö. Drucker, 119-120.) A „manager’s letter” műfaja tehát, épp a kommunikáció interaktivizálásában játszott szerepe miatt, némileg az *irodalmi* vonásokkal bírhat. Ha nem is elsődlegesen vagy minden esetben a nyelv költői használata vagy a képzelet invenciózussága révén, de abban már sokkal inkább, hogy olyan pragmatikai és diszkurzív *pozíciócserékre* ad lehetőséget, amelyek szubverzív és termékeny, a gondolkodás- és látásmódokat átformáló hatással bírhatnak. Mindez annyit tesz, hogy a *felfelé* kommunikálás lehetőségének megteremtésével a menedzsereknek írott levél *hangot ad* a beosztottnak, s olyan belátások, észrevételek, tapasztalatok artikulálását teszi lehetővé, amelyek talán más esetben vagy platformon kevésbé szólaltathatók meg. A menedzser pedig, aki általában a – fizikai vagy virtuális – beszédhelyzet, a diszkurzív tér középpontja (azaz utasít, instruál vagy orientál), ebben a helyzetben néma olvasóvá, türelmes

és aláztos befogadóvá válik. De ami még fontosabb, e pragmatikai *helycseréknek* mentális-szellemi transzferekhez kell vezetniük. Mivel ugyanis a beosztott nem csupán saját feladatairól és elképzeléseiről köteles számot adni levelében, hanem rajta túlmutató aspektusokról (arról például, hogyan látja ő a menedzsment célveit vagy a teljesítményértékelés szempontjait); a beosztott kénytelen belehelyezkedni más perspektívákba (a menedzsment szemével látni és fejével gondolkodni). S fordítva is: a vezető épp e levélnek köszönhetően kaphat – ha nem is teljes – betekintést a másik oldal gondolkodásmódjába. Felmérheti, hogyan érzékelhető a beosztottak saját perspektívájából a saját teljesítményük; s az is megmutatkozhat a menedzser számára, miként értik az ő gondolatait, megnyilatkozásait és látásmódját a beosztottjai. S ha ez a helyzet valóban nem az imagináció teljes felszabadultságaként valósul is meg, nem nélküli azért az eltérő pozícionáltságú résztvevők/tudatok közti dinamikát, kölcsönösséget, szellemi tranzakciót, illetve az ezekhez szükséges imaginációs/perspektívaváltó aktusokat sem. Mindez pedig komplexebb, változatosabb viszonyrendszert alakíthat ki, mint az *egyirányú* szervezeti hierarchia. A pragmatikai-diszkurzív pozíciócseréket és mentális transzfereket létrehozó „manager’s letter” sokban emlékeztethet arra, ahogyan – mint az 1. fejezet esettanulmánya megmutatta – a Zappos szervezeti kultúráján belül a „Core Values” és a „Culture Book” megszövegezésekor a közös, interaktív munkában az aktívabb/alkotói és passzívabb/befogadói (egyúttal pedig a vezetői és beosztotti) szerepkörök egymásba fordulnak. Emellett a Peter Drucker példájában a levél műfaja épp ahhoz hasonló *poétikai hatásmechanizmusokat* idézhet meg, mint amelyeket a 3. fejezetben Clare Morgan belátásai a szépirodalom/költészetben keresztül ajánlottak a munka világának: azaz annak lehetőségét, hogy más (elképzelt) perspektívákból tekinthessünk a világra, más olvasótársak tudataival kerülhessünk közös platformra. Nem is lehet véletlen, hogy a vállalati-munkahelyi világban a mentális-szellemi közvetítés irodalmi funkcióit felveheti a levél egyszerű, de nagy hagyományú formátuma, már csak az alapján is, hogy e műfaj milyen meghatározó szerepet játszott a modern szépirodalmi kultúra egyik fontos ágának, a regényirodalomnak kialakulásában – mégpedig a *sokszólamúság* (az eltérő tudatok közti kölcsönviszonyok) megteremtésének egyik eszközeként. Mindezeket túl az is hozzájárulhat a „manager’s letter” irodalmi szituáltságához, hogy benne nem elsődlegesen kvantifikációs-kalkulációs, hanem inkább interpretatív műveletek érvényesülnek, de mindemellett is helyenként *imaginációs aktusok*. Hisz a levélíró beosztottnak többször is olyan perspektívákba és tudat- vagy identitástartalmakba kell tudnia beleképzelni magát (pl. saját felettesének tudatában vagy a

vállalati identitások rendszerében), melyek önmagán túlmutatnak, s nem lehet hozzájuk közvetlen hozzáférése.

Az írott szövegek segítségével megvalósított mentális kondicionálás egy másik példájával találkozhatunk Drucker gondolatrendszerében akkor, amikor a későkapitalista tudásmunkás önmenedzselésével kapcsolatban ad tanácsot. Érvelése szerint e munkavállalói típus számára fokozottabban válik fontossá a mentális önformálás. Ugyanis életvitelének és karrierjének rugalmassága/változatossága miatt folyamatosan újabb és újabb identitáselemeket, készségeket és erősségeket kell tudni felfedezni magában. Ennek az önismereti munkának lehet egy hasznos eszköze a Drucker által javasolt „feedback-elemzés”. Mindez azt a rendszeressé tett *textuális és interpretatív rutint* jelenti, hogy az érintett minden egyes kulcsfontosságú döntés vagy lépés előtt írásban rögzíti elvárásait a fordulópontot követő fejleményekkel kapcsolatban, majd kilenc vagy tizenkét hónappal később a tényleges eredmények felől visszatekint a dokumentált elvárásokra. Drucker – aki saját bevallása szerint már tizenöt-húsz éve végzi ezt a procedúrát – azt feltételezi, hogy egy-két éves távon belül a *feedback-elemzés* gyakorlása rávilágíthat az igazán működőképes egyéni erősségekre, kompetenciákra. (Vö. Drucker, 217-218.) Ez a textuális munka révén elvégzett mentális önformálás – a levél mellett az írott kultúra egy másik klasszikus műfaját, a napló/önéletrajz formátumát idézve – némileg a 3. fejezetben említett, a puritánoknál közkeletű *spirituális biográfiára* is emlékeztethet. Mégpedig annyiban, hogy miként – Hunter gondolatmenete szerint – a vallásos napló- vagy életrajz írása és újraolvasásának ismétlései egyfajta textuális imádságként a lelki inspirálódást szolgálták; úgy a *feedback-elemzés* – ha transzcendens távlatokat nélkülözve is – szintén az írásbeli dokumentáció és az erre retrospektíve visszatekintő olvasás dinamikájában, s ezen keresztül a temporálisan eltérő énpozíciókat/tudatformákat egymással szembesítve valósítja meg az öngondozás gyakorlatát.

Jelen fejezetben a meghatározó hatású vezetéstudományi guru, Peter Drucker a menedzsmentet művészetként újrakoncipiáló gondolatrendszerének néhány példájával igyekeztem szolgálni. Mindezzel pedig a következő fejezetet előkészíteni, mely a Drucker tanítványának mondható, s egyúttal a menedzsmentirodalomban is hasonlóan fontos szerepet betöltő Charles Handy munkásságát elemzi.

5. Az (ön)menedzsment *elokvenciája* Charles Handy-nél

Charles Handy-t, miként ezt már a bevezetésben is jeleztem, leginkább a menedzsment egyik kiemelkedő filozófusának szokás tekintetni, alkalmasint társadalomelméleti *látnoknak* vagy *prófétának* nevezni, mi több, néha még – nyilván átvitt értelemben – *lelkésznek* is. (Vö. Fisher; illetve Heller, 5.) S míg napjainkban már-már túlkínálat van az olyan üzleti/menedzsment és életvezetési tanácsadókból, akik szimplifikált és uniformizált receptekkel kínálnak direkt és hatékony megoldásokat az általában ennél jóval komplexebb problémákra; maga Charles Handy nem szolgál egyszerű válaszokkal. „Nem vágja képünkbe öt percben, hogy mitől lesz több a profit [...], s azt sem mondja meg, hogy legyünk boldogok. Viszont: gondolkodtat.” (Martin) Elmélyült, introspektív és távlatos szellemi munkára serkent tehát. Mindemellett – vagy talán épp ezért – „szervezetfejlesztési tanácsaiért és előadásaiért a piac borsos összegeket fizet” (Martin). De vajon hogyan vívhatta ki Handy ezt a státuszt életútja során? A következőkben ezt mutatom be, a bevezetésben leírtaknál némileg részletezettebben.

5.1. Az út Szent Mihálytól Szent Györgyig, és ezen is túl: Charles Handy szakmai és szellemi pályafutása

Lawrence M. Fisher nagyívű Handy-portréjában azt olvashatjuk, hogy, „ha Peter Druckernek köszönhető a menedzsment területének legitimizálása, Tom Peters-nek pedig ennek popularizálása, akkor Charles Handy-re úgy kell tekintenünk, mint aki megteremtette azt a filozófiai eleganciát és elokvenciát, amely hiányzott e területről”⁸⁰ (Fisher). S hogy milyen források, inspirációk alapozták meg ezt a nagyívű menedzsmentfilozófiai teljesítményt, azt Handy életútja és pályafutása világíthatja meg; melynek külön érdekessége még, hogy több pontot is hasonlít C. Northcote Parkinson (2. fejezetben összefoglalt) és Peter Drucker (4. fejezetben leírt) karrierjének változatosságára és sokrétűségére.

Charles Handy 1932-ben született az írországi Kildare megyében (Dublintól nyugatra), de protestáns angol-ír identitású családban. Ősei még Cromwell csapataival érkeztek a zöld szigetre, s véres küzdelemben, vallási csatározásokban szereztek ott maguknak földet. Handy

⁸⁰ „If Peter Drucker is responsible for legitimizing the field of management and Tom Peters for popularizing it, then Charles Handy should be known as the person who gave it a philosophical elegance and eloquence that was missing from the field.”

gyerekkorát is végigkísérte az élet minden pontján és terén a protestáns/katolikus, angol/ír megosztottság – igaz, már békés, konszolidálódott és kiegyensúlyozott változatban. (Vö. Handy, *Myself and Other More Important Matters*, 13-14.) Saját bevallása szerint ez a többértű környezet is nagyban hozzájárulhatott ahhoz, hogy kialakuljon benne az eltérő vagy épp szembenálló identitások, kulturális perspektívák, világlátások kapcsolatrendszere iránti érzékenység és érdeklődés. (L. Handy, *Myself and Other More Important Matters*, 18-19.) Későbbi pályája ugyan főként az üzleti élet és a menedzsment területeit érintette, családi háttere és öröksége azonban erőteljesen egyházi kötődésű. Gyermekkorát ugyanis a sallinsi St. Michael's templom parókiáján töltötte, hisz édesapja itt teljesítette anglikán plébánosi szolgálatát. De már dédapja is Dublin főesperese volt a 19. század végén, és testvére is a lelkészi pályát választotta. (L. Handy, *Az elefánt és a bolha*, 24.; Heller, 6.; valamint Fisher) Charles Handy azonban már korán le akart válni e családi hagyományokról, s mindez továbbtanulási döntésében is megmutatkozott: nem a dublini Trinity College-ot választotta (az írországi angolok egyetemét), hanem Angliába jelentkezett egyetemre.

Oxfordban az Oriel College-ban végzett klasszika-filológiai, történelmi és filozófiai tanulmányokat. (Vö. Fisher; illetve Heller, 6.) Mindez látszólag igen távol áll a pályafutás további folytatásától, ám épp maga a későbbi üzleti-menedzsmenttudományi gondolkodó világít rá, hogy miért volt rendkívül hasznos előkészítő a bölcsészettudományos képzés. Peter Druckernek – dolgozatom 4. fejezetében összefoglalt – nézeteihez hasonló belátást fogalmaz meg Handy is. Szerinte sem véletlen, hogy évszázadokon-évezredekken keresztül szolgált bizonyos alapvető készségekkel a humaniorákra alapozott képzés a vezetők számára; hisz ennek segítségével tanultak meg gondolkodni, koherensen kifejezni önmagukat és elméleti-elvi meglátásaikat az életgyakorlatra alkalmazni. (Handy, *Myself and Other More Important Matters*, 30.) Charles Handy pedig mindezt saját magára vonatkoztatva úgy látja, hogy a filozófiai iskolázottság még tovább csiszolta az eltérő igazságok, vélemények és hitek közti párbeszédre való fogékonyságát; történelmi stúdiumai pedig a különféle jelenségek, események és kontextusok közti kapcsolatok felkutatásának készségeit és élvezetét mutatták meg számára. Saját meglátása szerint tulajdonképp a bölcsészettudományok révén sajátította el azt a látásmódot, amiről később tudta meg, hogy ez a *rendszer-gondolkodás*. (Vö. Handy, *Myself and Other More Important Matters*, 22-23.) Erre alapozva kísérletezhetett később, akkor már egy üzleti iskola oktatójaként azzal, hogy a menedzsment hallgatóknak az *Antigonét* jelölte ki kötelező olvasmányul tanulmányuk legelején. (De erről majd még később részletesebben is.)

Egyetemi tanulmányainak 1956-os lezárása után, amikor már a tényleges pályaválasztás kérdéseivel kellett megküzdenie, azt tartotta szem előtt, hogy olyan munkához jusson,

melynek köszönhetően világot láthat, izgalmas élményeket szerezhet, és meglehetősen jól keres. Ezért jelentkezett végül a Shell angol-holland olaj- és gáztermelő olajvállalathoz. Tanulságos ezzel kapcsolatban, hogy amikor a felvételi interjún azért szabadkozott, mert bölcsész létére egy olajipari céghez jelentkezett, azt a választ kapta: „Ne aggódjon, Önnek jól képzett üres agya van, amit mi majd hasznos tudással töltünk majd fel”⁸¹ (Handy, *Myself and Other More Important Matters*, 26.). Azt pontosan nem tudni, hogy közvetlenül, tudatos és szervezett képzéssel maga a cég milyen új ismereteket nyújtott Handy számára, hisz – mint ő maga írja – akkoriban a menedzserfejlesztés leginkább a „dobd a mélyvízbe” elven alapult. De kétségtelen, hogy ennek köszönhetően számos új tudásformával és tapasztalattal találkozott a multinacionális ipari nagyvállalatnál. Friss bölcsész diplomájával – első kiküldetésének köszönhetően – ott állt a délkelet-ázsiai rengetegben, több száz ember munkájáért és igen nagy földrajzi távolságokért felelősséget viselve, miközben semmiféle iparági szakismerete nem volt. (L. Handy, *Myself and Other More Important Matters*, 33.) Végül aztán szépen kitanulta ezeket az új területeket is. Tíz évig dolgozott a Shellnél: előbb marketing- és logisztikai feladatokat ellátó területi vezetőként; majd minden előzmény és képzettség nélkül – de a széles körű oxfordi tanulmányaira apellálva – kinevezték gazdasági elemzőnek, s ezért autodidakta módon el kellett mélyülnie a közgazdaságtanban (sőt: az akkor épp Délkelet-Ázsiában oktató C. Northcote Parkinson is meghívta egyetemi vendégelőadásra⁸²); legvégül vezető-továbbképzési munkatárs lett a cég londoni központjában. (Vö. Fisher; valamint Handy, *Myself and Other More Important Matters*, 33-43. és 45-47.) Ám ekkor szembesült az óriásvállalatokon belüli lehetséges alkalmazotti identitásválsággal: úgy érezte, a teljes életét odaadta munkáltatójának, s ennek ellentételezéseként többnyire kielégítő anyagi ellenszolgáltatással, komforttal és biztonsággal szolgál ez a karrier. De meghagy az emberben – sőt: felerősít – egy bizonyos szellemi-spirituális hiányérzetet, ezért mind boldogtalanabb és elégedetlenebb volt e munkájával. (Vö. Fisher) Végül – felesége győzködésére is – az 1965-ben egyszer csak otthagyta a Shellt.

A folyamatos újdonság- és önkeresési vágya ismét az iskolapadba vezette: elvégezte az MIT üzleti iskolájának (a Sloannek) egy éves vezetői képzését. Ezt követően (1967-ben) visszatért Angliába, ahol a London Business School-on megalapította az első és egyetlen

⁸¹ „Don't worry', I was told, 'you have a well-trained but empty mind, which we will fill with useful knowledge.'”

⁸² „Bementem a belvárosba, megvettem egy vékony, sárga közgazdasági kézikönyvet, és olvasni kezdtem. Akkor fedeztem fel, hogy a diploma nem csupán a megszerzett szakismeretek bizonyítványa, hanem a tanulás képességéé is. Már a következő héten a kezembe nyomtak egy meghívót Parkinson professzortól – igen, a híres törvény megalkotójától, aki akkor az újdonsült szingapúri egyetem professzora volt –, miszerint valaki a Shellről tartson előadást a szemináriumán a kőolaj perspektíváiról.” (Handy, *Az elefánt és a bolha*, 125.)

Egyesült Államokon kívüli Sloan-programot, melynek ő maga lett első vezetője, majd oktatói feladatokat is ellátott itt. Handy – mint ahogy az *Antigoné* tantervi szerepeltetésével már utaltunk rá – formabontó üzleti és menedzsmenttudományi professzor volt, aki gyakran színházlátogatást írt ki tanulmányi feladatnak, s Drucker legalább oly evidens olvasmány volt nála a kurrikulumban, mint mondjuk Dosztojevszkij. (Vö. Fisher) A London Business School-on eltöltött időszak alatt írta meg első nagy hatású menedzsmenttudományi munkáját, az *Understanding Organizations* (1976) című tankönyvet, mely jelentékeny sikert ért el, és azóta számos generációnak volt kötelező olvasmánya az üzleti és menedzserképzéseken. (L. Fisher) De egy magánéleti esemény radikális váltást hoz szemléletében és életpályájában.

Mint dolgozatomban bevezetésében már szó volt róla: édesapja halála után kezdett meg egy olyan szellemi-lelki útkeresést, mely arra készítette, hogy kilépjen az üzleti élet és az akadémiai világ klasszikus, hagyományos intézményrendszereiből. 1977-ben otthagyta tehát a London Business School-on betöltött pozícióját. Hisz ekkor döbbsen rá, hogy bármennyire is ellenkezett gyermek- és ifjúkorában édesapja hagyományelvű, kevésbé látványos, az anyagiakat háttérbe szorító egyházi életpályájával; mindig is büszke volt rá, s közel állt hozzá is az anglikán plébános apa által képviselt spirituális értékrend és világlátás (még ha továbbra sem tartotta magát formálisan/intézményes értelemben hívő embernek). Mindemellett az is megmutatkozott, hogy az a sokoldalú kötődés és érdeklődés, mely Handy életútján összekapcsolta a humán műveltséget, üzleti tapasztalatokat, menedzsmenttudományi ismeretek és spirituális-morális érzékenységet, kifejezetten az eltérő területek közti közvetítői szerepre predesztinálja. Ez öltött intézményesített formát abban, hogy apja halála és a London Business School-tól való távozása után elvállalta a St. George's House vezetését. Ugyanis a Windsor Kastélyban működő – Fülöp edinburgh-i herceg és Robin Woods windsori esperes által 1966-ban megalapított – kulturális központ azt hivatott szolgálni, hogy közös fórumra találhassanak üzletemberek, politikusok, szakszervezeti vezetők, oktatási-kulturális szereplők és egyházi személyek; akik a társadalmi igazságosság, az üzleti etika, a vállalati felelősségvállalás és a munka/munkahelyek jövőjének kérdéseit vitathatják meg konferenciákon, workshopokon. (Vö. Fisher; illetve Heller, 7.) Ebben az intézményben ismerkedhetett meg közvetlen közlőrl a non-profit üzleti gyakorlattal. Hisz miközben a St. George's House az imént említett szellemi-társadalmi küldetését igyekezett teljesíteni, működésének és fenntarthatóságának költségeit nagyrészt saját magának kellett fedeznie (például üzleti alapú konferenciaszervezési, terembérleti szolgáltatásokkal). Ez pedig – saját bevallása szerint – igen tanulságos, termékeny gyakorlati lecke volt Handy számára arról, hogyan kell/lehet kapcsolatot teremteni a kereskedelmi szempontok és az ezeken túlmutató

missziós elvek közt, illetve e viszonyt kiegyensúlyozni. Mint ahogy ő maga írja: „Lassan rájöttem, hogy épp a kapitalista dilemmát élem át. A pénz és profit elengedhetetlen bármely vállalkozás fennmaradásához és növekedéséhez; de hogy ha ez az egyetlen vagy a legfőbb cél, az üzlet önzőnek tűnhet, és elfeledkezik azokról a szélesebb körű felelőségekről, melyekkel a társadalomnak tartozik.”⁸³ (Handy, *Myself and Other More Important Matters*, 93.) Négy éves szolgálat után azonban a St. George's House-t is ott hagyta.

Közel ötven évesen egy újabb sorsfordító belátásra jutott. A windsori kulturális központban szerzett tapasztalatok nagy fontosak voltak abban, hogy – intézményesen és világszemléletileg is – a le tudjon válni az üzleti iskolák világáról. De innen is tovább kellett lépnie, mert független és főállású íróvá akart válni; azért, hogy számos (ön)menedzsmentkönyv után végleg e szerzői tevékenységnek szentelhesse magát; mindehhez pedig szervezeti függetlenségre volt szüksége. Ám az autonóm szerzői egzisztencia és életforma fenntartásához nem volt elegendő a könyvírás, ezért – a *portfólió* karrier általa kidolgozott elméletét gyakorlatba is átültetve – egy többretegű életvitelt alakított ki magának: tanácsadóként, nyilvános előadóként és szabadúszó szerzőként dolgozott párhuzamosan. Ezt egészítette ki – vagy ha tetszik: tetézte be – azzal, hogy éveken keresztül szerepelt a BBC rádióprogramjának *Napi gondolat (Thought for the Day)* című műsorában, egyetlen laikusként a különféle egyházak képviselői közt. Egy-két perces rádiós *mini-prédikációiban* – melyek aztán később nyomtatásban is megjelentek – a szűkebb menedzseri-szervezeti kérdések helyett a mindennapi életvezetés és munkavégzés morális kötelezettségeit és transzcendens távlatait kutatta. Mivel pedig e *médialelkészi* tevékenységével a műsorszóró tömegműdiumon keresztül naponta akár több millió (aktív vagy passzív) rádióhallgatót tudott megszólítani, Charles Handy széles körben is közismert személyiséggé vált az Egyesült Királyságban – sőt: közel került ahhoz, hogy ne csak üzleti, de spirituális *guruként* tekintsenek rá. Jóllehet, ettől a titulustól épp őt „rázná ki a hideg” leginkább. (Vö. Fisher) Bármilyen titulussal is jelöljük, az bizonyos, hogy Handy iránymutatóvá, véleményformálóvá vált az üzleti-menedzseri gondolkodás és az életvezetési tanácsadás terén. A következőkben azt mérem fel, hogy milyen meglátásoknak, szellemi és spirituális távlatoknak köszönhetően tett szert erre a presztízsrre.

⁸³ „Money, and profit, is essential to the survival and growth of any enterprise, but if it is the only or even the main purpose, it will be seen as selfish and may lead to a neglect of the wider responsibilities that business owes to society.”

5.2. A *handyánus* gondolatrendszer legfőbb menedzsmenttudományos és életfilozófiai alapvetései

Charles Handy a szakmai tekintélyét megalapozó legelső menedzsmenttudományi munkáiban a cégvezetési stílusokat és szervezeti magatartásformákat elemezte. Életművének kiindulópontjában tehát a hatalom és a közösség üzleti élet terén játszott szerepe állt.

Eredményei azokat a vezetéstudományi megközelítésmódokat erősítette, melyek a szervezeteket és az irányítást nem gépszerűen mechanikus, automatizált és élettelen jelenségekként írták le, hanem a dinamikus, rugalmas és változékony sajátosságokat emelték ki. Charles Handy mindezt azzal mélyítette el, hogy – már legelső, *Understanding Organizations* (1976) című kötete óta – a vállalkozások belső *társadalmiasságát* hangsúlyozta. Arra figyelmeztetett tehát, hogy egy cég vagy szervezet olyan vitális és szövevényes mini-társadalomként kezelendő, melyen belül – mind a menedzseléshez, mind a munkavállalói beilleszkedéshez – a lelki élet, az emberi viselkedések és szokások, valamint a morális értékek érzékeny megértése szükséges. E szemléletmódot Handy addig tágította, mígnem az életmű legutóbbi fázisában a vállalkozások belső életét – mérettől és profiltól függetlenül – már egyre inkább a *szövetségi vagy együttélési közösségek* (államok, városok, önkéntes társulások, klubok) mintájára képzei el; az alkalmazottak mindegyikét pedig – pozíciótól és tevékenységi körtől függetlenül – azonos státuszú *állampolgárként*, s nem alá-/fölérendeltségi viszonyok résztvevőiként kezeli. Mi több, a legüdvösebbnek azt látná, ha a vállalati szervezetek olyan integratív közösségek lehetnének, mint a falvak, melyekhez szervesen és szoros emocionális kötődéssel lehetne beilleszkedni. (Vö. Fisher; Handy, *Üres esőkabát*, 147-248.; Handy, *Éhező szellem*, 9-19. és 209-238.) S ha nem is minden szervezeti vagy üzleti víziója vált valóra, az kétségtelen, hogy a cégek ama programjai és kezdeményezései, melyeket a társadalmi felelősségvállalás és *munkavállalói felhatalmazottság* („employee-empowerment”) terén indítottak az utóbbi évtizedekben, a *handyánus* („Handyesque”) koncepciók érvényesüléseként is értelmezhetők (l. Fisher).⁸⁴

A szervezeti kultúrát érintő megfontolások mellett még külön kiemelhetők az életműből a későkapitalista életvitellel kapcsolatos belátások. Különös érzékenységgel tapintott rá ugyanis arra, hogy az egyéni karrierépítési lehetőségek és modellek miként alakulnak át a 20. század végén és a 21. század elején a munkaerőpiac – jelen dolgozat 2. fejezetében is már

⁸⁴ „And indeed, the growing adoption of corporate social responsibility programs and employee-empowerment programs suggests that organizations are at least beginning to think in Handyesque terms, if not adopting his recommendations wholesale.”

hivatkozott – rugalmassá és kiszámíthatatlanná válásával. A későkapitalizmusban oly jellegzetessé vált többrétegű – azaz a különféle tevékenységi köröket, eltérő típusú munkajogi formákat és változatos készséget/tudásformákat párhuzamosan lefedő – életforma-stratégiájának lényegét a *portfólió karrier* metaforájában sikerült Handy-nek hatásosan és revelatív erővel megragadnia. Ezt a többszátatúságra és komplementaritásra épülő logikát életműve különböző helyein más szemléletes képekre lefordítva igyekezett tovább megmagyarázni. Így például a – belső mag és az ezt körülölelő szegély egymásrautaltságát megjelenítő – *fánk*, vagy a – nehézkesebb elefántra ráutalt, de bizonyos helyzetekben ennél mozgékonyabb és gyorsabban helyet változtatni képes – *bolha* képzeivel. (L. Handy, *Üres esőkabát*, 103-124.; Handy, *Az elefánt és a bolha*, 173-190.; Handy, *Myself and Other More Important Matters*, 117-132.) Ezek némelyikére a későbbiekben még visszatérek.

Most azonban azt érdemes még rögzíteni, hogy Handy ez utóbbi koncepciókat megfogalmazó köteteivel (*Üres esőkabát*, *Éhező szellem*, *Az elefánt és a bolha*, *Myself and Other More Important Matters*) egyre inkább elfordult a (nagy)vállalati élet és a szervezeti kultúra területétől. Ezek helyett pedig az üzleti világ egészének és az egyéni életvezetés – filozofikus, spirituális – értelemkeresési kérdéseiben mélyedt el, részben saját vallásos és humántudományos alapozottságú családi és képzési gyökereihez is visszakapcsolódva. Társadalom- és életfilozófiai szemléletének középpontjává vált az a belátás, hogy – függetlenül a vallásos elkötelezettségektől – mindenképp transzcendens/morális távlatoknak kell kiegészíteni s ellensúlyozni az üzleti-materiális szempontokat a gazdaság működésében és az egyéni életvitelben egyaránt. S míg az életmű e legutóbbi szakaszában a recepció néhány szólama azt sugallta, hogy nem igazán autentikus és őszinte ez a kapitalizmusellenesnek gondolt látásmód egy olyan személytől, mint Charles Handy, aki élete korábbi szakaszaiban szerves része és némileg még anyagi haszonélvezője is volt a pusztán profitelvű üzleti gyakorlatnak. (L. Fisher) Mindezzel együtt mégis az mondható, hogy „Handy nem rendszerkritikus. Abban az értelemben semmiképpen sem, hogy távol áll tőle mindenféle hagymázás antikapitalizmus – annak nacionalista és szélsőbalos, antiglobalista tőkeellenes változata egyaránt. Szerinte az ember természetes közege, a fejlődés elengedhetetlen feltétele a piacgazdaság és a verseny. Csak ismerni kell a határokat, mindenekelőtt a sajátjainkat, és tudni kell, hogy a pénz főleg eszköz, és nem cél.” (Martin) Handy tehát nem a kapitalizmus, a piacgazdaság vagy az üzleti szemlélet teljes kiiktatását szorgalmazza, hanem újragondolásának (*átelkesítésének*, felelősségvállalásának és értékteremtésének) lehetőségeit

kutatója.⁸⁵ Mindennek erős támasztékot biztosíthat az, hogy olyan sikeres és nagy tekintélyű üzleti vezetőktől tud a saját gondolatvilágával összecsengő megnyilatkozásokat idézni, mint például David Packard, a Hewlett–Packard társalapítója:

„Miért vagyunk itt? Azt hiszem, sok ember, tévesen, azt válaszolná, hogy egy cég csupán azért létezik, hogy pénzt termeljen. A pénz fontos része a cég életének, ha működőképes cégről van szó. Ám az eredmény nem ok. Jóval mélyebbre kell hatolnunk, hogy a létezésünk okát meghatározzuk. Amint ezt kutatjuk, mindenképp azt látjuk, hogy az emberek egy csoportja összejön, és intézményként kezd funkcionálni – amelyet társaságnak hívunk –, hogy valamit közösen érjenek el, amire egyedül képtelenek: nyújtsanak valamit a társadalomnak. Lehet, hogy ez elcsépeltnek tűnik, de alapvető fontosságú.” (Idézi: Handy, *Éhező szellem*, 94-95.)

E gondolat éppúgy az üzleti tevékenység önmagán túlmutató távlatait emeli ki (a pénzügyi mutatókkal nem mérhető teremtőerőt, közösségkovácsoló hatást, társadalmi szolgálatot és felelősségvállalást), mint Charles Handy munkássága. Így David Packard kiemelkedő vállalkozói és cégvezetői reputációja⁸⁶ jelentős szakmai-gyakorlati legitimációs erőt kölcsönözhet a Handy-féle gondolatrendszer számára.

Az előbbieken összefoglalt *handyánus* alapvetések nem kizárólagos biztosítékai a szerző egyediségének és sikerének. A következőkben ezért azt mutatom meg, hogy a tematikus és szemléletmódbeli újítások mellett még minek köszönhető Handy menedzsmenttudományi és életvezetési írásainak sajátos, kiemelkedő hatóereje.

5.3. A metaforák mestere és a *jelentésmenedzselés* nehézségei

A válasz az előbbi kérdésre épp az *írás* fogalmában rejlik – pontosabban az *írásművészetében*. Beszédes példa e tekintetben az, hogy épp a személyes hangvételű és olvasmányos menedzsmentirodalom megteremtőjeként számon tartott Tom Peters (az *In Search of*

⁸⁵ L. többek közt: „This is the real challenge to any President, of a country or a business, to do more creative reframing for their world, to create a picture of the task which gives meaning to existence and endeavour.” (Handy, *Thoughts for the Day*, 75.) „Az üzleti életben a negyedévente készített jelentések és a nagy cégek negyven évig tartó átlagos élettartama az jelenti, hogy a halhatatlanság szó gyűlölt avagy ismeretlen fogalom a tárgyalótermekben. [...] Hangsúlyoznunk kell, hogy az intézmények halhatatlanok lehetnek, még akkor is, ha mi nem vagyunk azok. A Mitsui Corporation és ódon alma materem, az Oxfordi Egyetem egyaránt hatszáz éves, mégis mindkettő erős és hosszú távban gondolkodik. Az ember csak annyira nézhet előre, amennyire képes visszatekinteni.” (Handy, *Üres esőkabát*, 355.) „A kapitalizmusnak, a hatékonyságnak és a piacoknak számos hibájuk van, de hasznosak is. Nem adják meg a választ minden problémánkra, de nem is egyedül felelősek értük. Az életünk fontos körülményeit jelentik, nem célját. Az utóbbihoz filozófiára van szükségünk, és nem gazdasági rendszerre.” (Handy, *Éhező szellem*, 79.)

⁸⁶ A HP saját garázscég-történetével a 20. század végi vezető iparágak (elektronika-, számítástechnika- és internetipar) mindegyikének ősmintát és inspirációt adhatott az üzleti sikerességhez; emellett Packard például a későkapitalizmus vállalkozóikonja, Steve Jobs számára is a legfőbb személyes cégvezetői példaképnek számított (mindezekhez l.: Isaacson, 15. és 26.).

Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies című könyv szerzője) nevezte igazi mérföldkőnek a Handy által kialakított menedzsmentkönyv-típust. Mégpedig azért, mert a Handy-féle menedzsmentirodalom – miközben hol a vállalatok belső életének általánosabb kérdéseivel, hol az egyéni életútépítés személyesebb vonatkozásaival foglalkozott – tömörített és lecsiszolt gondolatmenetek formájában, megvilágító (sok helyen vizionárius) erővel tudott szólni a legbonyolultabb kortárs társadalmi, üzleti és életviteli problémákról; s mindezt olyan – mind formai, mind szövegszervezési értelemben – *kecsesebb* menedzsmentkönyv-formátumban, mely könnyen kezelhető és használható a legváltozatosabb élethelyzetekben. (L. Fisher) Peters nem mondja, de elismerő szavai alapján az is megfogalmazható akár, hogy a Charles Handy által kialakított könyvtípus – céljai, formátuma és írásmódja révén is – a napi szinten használható, állandóan *kézre álló*, folyamatosan az újraolvasásra hívó életvezetési és lelkigyakorlatos könyvecske mintáját látszik idézni.

Teljes mértékben megalapozott lehet tehát az az önpozicionálási stratégia, mellyel Handy saját mesteréhez, Peter Druckerhez hasonlóan – mint ahogy erre a 4. fejezetben rámutattam – legelsősorban íróként határozza meg magát. (L. például Handy, *Myself and Other More Important Matters*, 124.⁸⁷) Az írói identitás fokozott és érzékeny önreflexivitását jelzi az, hogy tisztában van vele: az írói mesterségnek, s az ezt kísérő előadói szerepléseinek – de bármelyikről is legyen szó, mindkét esetben a *szóművészeti* teljesítménynek – nagyon sokszor inkább csak közvetett, áttételes hatásai lehetnek, nem automatikusan járhat direkt, eszközszerűsíthető vagy radikális (világmegváltó) hatással. Áttételesen, de talán szemléletesen példázhatja ezt a szóművészi önreflexivitást a következő sajátosság. Handy szereplései – habár kevésbé tekinthető olyan showmanszerű előadónak, mint mondjuk az előbb említett Tom Peters vagy más gurutársai – nem nélkülözik egy sajátos performativitást: előadásaihoz sosem használ ppt-illusztrációt, hanem e helyett inkább olyan írásvetőhöz hasonló alkalmatosságot, mely lehetőséget ad számára, hogy előadás közben szabadon, helyben rögtönözve egészíthesse ki különféle újabb szövegelemekkel és margójegyzetekkel a vizuális prezentációt. (L. Fisher) Mindez arra utalhat, hogy Handy *nyelvi alkotóként* fokozottan tisztában van a nyelvi-fogalmazásbeli munka folyamatos alakulásával, lezáratlanságával; és azzal, hogy ebből következően a szóművész nehezen rögzíthet ki véglegesen lekerekített és közvetlenül célba érkeztethető üzeneteket. Mindez pedig oly annyira áthatja Handy alkotói praxisát, hogy ennek szellemében tud csak alkotni/előadni élő szereplésein is.

⁸⁷ A 2006-os összegző memoárjában ezt írja a hivatkozott szöveghelyen: „I was doing what I had chosen to do so – creating word pictures, being a wordsmith”.

Ám ami a legautentikusabban bizonyíthatja Handy írói szerepvállalását, és ami vélhetően magát a szerzőt is leginkább figyelmeztetheti az írás és az előszóbeli előadás közvetett hatására, korlátozottságára, az saját szövegeinek és beszédeinek hangsúlyozott, szövevényes és kimunkált tropologikussága. Hisz széles körű a konszenzus abban, hogy Charles Handy menedzsmentirodalmi tevékenységét az teszi egyedivé, hogy a maga számára kiválasztott diskurzusokat (szervezeti élet, egyéni életútépítés), melyek korábban már vagy túlságosan *szárazzá* és racionalizálttá, vagy rendkívül közhelyessé és érzelgőssé váltak, ő egyéni leleményű metaforák gazdag és művészi használata révén új, megragadóbb erejű értelmekkel töltötte fel. (Vö. Fisher; illetve Martin) Néhány általa bevezetett szókép (*portfólió karrier, kifordított fánk, elefántok és bolhák*, stb.) széles körűen meghonosodott a menedzsmentirodalomban; hisz ezek olyan sajátosságokat fogalmaznak meg, melyek az utóbbi évtizedek során teljes mértékben átalakították a szervezetek és a munkavállalók életét. (L. Heller, 5.)⁸⁸ De míg egyfelől e tropologikus írói lelemények oly tömörek és emlékeztetések lehetnek, hogy sokáig ható revelatív belátásokat hoznak a felszínre. Addig *önveszélyesek* is; hisz a metaforák egyéni (esetenként formabontó) invenciózussága, a forráshelyeik és előzetes kontextusaik heterogenitása/széttartása, valamint a mindezekből következő nyitottsága (azaz hagyomány vagy konszenzus általi rögzítettség hiánya) nehezíthetik az olvasók/befogadók értelmezési lehetőségeit, s egyúttal e metaforák applikációját az életgyakorlatban. Esetenként tehát komoly feladatot, elmélyültebb és fogékony szövegértelmezést igényelhet Handy metaforákkal és anekdotákkal gazdagon átszőtt írói teljesítménye. A körültekintő olvasás szükségességére – nem konkrétan Handy-vel kapcsolatban, hanem általánosan – már az 1. fejezetben idézett Gareth Morgan „imaginization” fogalma is a figyelmeztetett. Hisz míg ez egyfelől a nyelvi figurativitás gondolkodás- és magatartásformáló hatását emeli ki az üzleti, menedzsment és vállalati területeken (l. Gareth Morgan, 13.); másfelől azt is rögzíti (vö. Gareth Morgan, 341.), hogy a metaforák jelentéslehetőségei sosem uralhatók teljes kontrollal és bizonyossággal.

Az előbbiek alapján talán már megmutatkozhatott, hogy a *szóművészet* vagy a nyelvi leleményesség Gareth Morgan gondolkodásmódjában és Handy írói teljesítményében megnyilatkozó koncepciója – amely tehát magába foglalja a metaforikus értelemképződés tervezhetetlenségét, hatásának közvetettségét/korlátozottságát vagy adott esetben teljes sikertelenségének lehetőségét – némileg különbözni látszik a ma mindinkább csak

⁸⁸ „Metaphors like the »portfolio career«, »the Inside-out Doughnut«, and »the Shamrock Organization« have passed into the language of management. They portray some of the key developments that are changing the ways in which organizations and people work.”

storytellingnek nevezett módszerben rejlő felfogásmódtól. Legalábbis ama változatától, mely az üzleti, menedzsment- és életvezetési könyvek *mainstreamjében* oly elterjedtté és népszerűvé vált. Mindehhez most – miközben tisztában vagyok vele, hogy e témában számos más egyéb szerző is citálható lenne – gyors szemléltetésként legyen elég Guy Kawasaki *Elbűvölés* című könyvéből idézni, mely a maga *szakácskönyvszerű* praktikus útmutatásával a következőképp jelöli ki a közönséget/vásárlókat gyorsan és emocionálisan megnyerő *story-mesélés* alapvető sajátosságait. Kiindulópontként rögzíti azt, miért is válik oly fontossá, hogy bármely témafelvezetési vagy önprezentációs helyzethez egy történetet rendelhessünk: „Halleluja! Megvan a zseniális *ügy*, a következő lépés egy emlékezetes, már-már heroikus antré, szóljanak a fanfárok – ne legyen szokásos, unalmas, erőtlenséges, átlagos a belépés. Ez a fejezet arról szól, hogyan kell úgy elmesélni egy remekbe szabott történetet, és bevonni a hallgatóságot, hogy attól az ügyünk repülőrajtot vegyen.” (Kawasaki, 83.) Ezután azonban azzal szembesít, hogy a téma- vagy önbemutatói szokásaink általában egysíkúak és sablonosak. Ezzel szemben igyekszik összeszedni azokat a legfontosabb történetlehetőségeket, amelyek a közönség fantáziájának megragadásával segíthetik témáink, termékeink vagy saját magunk prezentálását. Kawasaki – más forrásokra is hivatkozó – javaslata szerint az alábbi *storytelling*-alapokra érdemes építkezni:

„► *Nagyszerű törekvések.* Hőseink jobbat akarják tenni a világot, és biztosak benne, hogy mindent lehetne jobban is csinálni. [...]

► *Dávid és Góliát.* Góliát fejhossznyi előnnyel, kiapadhatatlan erőforrásokkal és több ezer fős csapattal indult. De az ifjú Dávid előkapta titkos fegyverét, és legyőzte Góliátot, bár mindenki azt mondta, kizárt, hogy ő, a kicsi, az esélytelen nyerje a párharcot. [...]

► *Emberi történetek a bátorságról.* Igazságtalanság, fájdalom és szenvedés keseríti meg hőseink életét. De ők a nehézségek közepette is kitartanak, és képesek nagy dolgokat véghezvinni, amelyek hallatán az ember önkéntelenül is így kiált fel: »Én erre nem lettem volna képes.« [...]

► *Saját történetek.* Nincs mindig szükség igazi hőstörténetekre. Néha bőven elég példázat: »Apámnak volt egy Cadillacje, és 240 ezer km-t ment vele minden komolyabb gond nélkül.« Ez sokkal hatásosabb, mint ha azt mondanánk: »Ez a Cadillac élete végéig kiszolgálja majd.«» (Kawasaki, 85.)

Talán több más forrást is idézni kellene a *storytellinggel* kapcsolatban, melynek kultusza – valószínűleg a tartalomtermelés újmédiumok által előidézett demokratizálódásának is köszönhetően – oly jelentőssé vált napjainkra az üzleti életben, az egyéni identitás és életút építésében, de tulajdonképp az élet bármely terén. Mindenesetre már a Kawasaki-könyv fentebbi szöveghelye is rámutathat, hogy a *sztorizációs* tanácsok és útmutatások, melyek jobb híján e kulturális jelenség *poétikai* önértelmezéseinek tekinthetők, sokszor jobbra

impresszionisztikus/ötletszerű javaslatok, kifacsart közhelyek és kézenfekvő minták olyan laza füzére, melyek nagyrészt nélkülözik a módszertani-elvi elmélyültség, a történeti-kulturális tájékozódás és a nyelvi-mediális reflektáltság igényét. Némileg túlzó lehet, ha azt mondom, hogy a *storytelling* prófétái leginkább csak gyorsan föllelhető, könnyen összetákolható *díszítmény- vagy kelléktárként* jelenítik meg a – szórakoztató, üzleti, önreprezentációs és hivatalos megszólalási célokat szolgáló – történetmesélést/anekdotázást. Ám minden túlzás ellenére úgy tűnik, hogy e nyelvi-narratológiai eszközzel kapcsolatban a legtöbb szerző, szakértő és guru üzenete valóban csak ennyi: *kell egy sztori*. Azzal viszont már nem foglalkoznak elmélyültebben, hogy mindezzel kapcsolatban miként lehet rendszerezett forrás- és mintatárat kialakítani, az átvett alapanyagokat milyen transzformációs műveletekkel érdemes megformálni, miféle történeti-kulturális tájékozódás lehet szükséges, milyen diszkurzív-műfaji elvárásokkal szembesülhet különböző helyzetekben a történetmesélő, s ebből következően miféle eltérő adaptációs feladatokkal kell megküzdenie. Ha a jelenkori *story-kultuszra* sokszor rá is olvashatók e módszertani-poétikai hiányosságok, léteznek azért olyan megközelítésmódok is, amelyekben már felfedezhetők a gondolati cizelláltság, az önreflexivitás és történeti távlatok bizonyos jelei.

A John Purkiss – David Royston-Lee szerzőpáros *Énmárka: Tedd magad eladhatóvá!* című könyve például első látásra csupán egy olyan újabb divatos boldogság- és boldogulás-útmutatónak tűnik, amely tömör fejezetekben és vázlatpontoszerű lajstromozással próbál praktikusnak szánt, könnyen alkalmazhatónak gondolt önismereti és énmarketing tanácsokkal szolgálni. A sorok közt azonban finomabb, a humán- és irodalomtudományi perspektívából talán nem minden esetben oly fölkaparó, de a saját műfaján belül kiemelkedően összetett megfontolások fedezhetők fel. Többek közt abban a fejezetben is, mely az *énmárka-identitás* kiépítésének sajátosságaival foglalkozik. A gondolatmenet egyik fő alapvetése itt a következő:

„Induljunk ki abból, hogy megtaláltuk életünk célját! Akkor alakíthatunk ki erős énmárkát, ha ezt az életcélt sikerül a külvilág számára is *láthatóvá tennünk*. Az archetípusok lehetnek segítségünkre abban, hogy életcélunkat olyan formába öntsük, amelyet a világon mindenhol felismernek. Ha életünk és viselkedésünk megfelel annak az egy vagy több archetípusnak, amelybe természetünkönél fogva tartozunk, akkor énmárkánk jelentése, mondanivalója felkelti mindazok figyelmét, akiknek éppen arra van szükségük, amit mi kínálunk.” (Purkiss – Royston-Lee, 109.)

E szerint tehát a sikeres identitásépítéshez és önpozicionáláshoz nélkülözhetetlen a központi értékelemeink *kinyilatkoztatása*, artikulálása – ha tetszik: az egyén saját megnyerő *sztorijának*

kialakítása. Mindez pedig akkor lesz sokak számára megszólító erejű, ha általánosabb, mások számára is közismert és a hosszú múlt gyakorlatában hatékonyra *lekerekített* formákat/mintákat használ. Fontos azonban, hogy – s ez biztosít igazából a gondolatmenetnek némi finomságot/összetettséget – a könyv szerint ezek az archetípusok nem elegendőek egymagukban az üdvösséghez, nem vezetnek automatikusan sikerre. Hisz az archetípusokra való ráhagyatkozás mellett ugyanolyan nélkülözhetetlen a tőlük való távolságtartás képessége is. A szerzőpáros ugyanis azt javasolja, hogy „[A]z archetípusokkal nem kell teljesen azonosulnunk (ahogy már korábban említettük), a lényeg, hogy *megidézzük*, megjelenítsük a típusokat.” (Purkiss – Royston-Lee, 120.) Mindez úgy is érthető, hogy a választott archetípust nem közvetlenül használjuk fel, csupán idéző, hivatkozási vagy allúziós jelleggel; talán még kreatív vagy applikatív módon újra is alkotva az eredeti mintát. Ez pedig azt is jelenti, hogy nem elegendő pusztán a passzív és közvetlen átvétel, a formulákkal/mintákkal végzett munka az átírás önállóságának és invenciózusságának készségeit is igényelheti. Mindemellett még az is árnyalja az archetípusok alkalmazását, hogy általában nem egyre, hanem több típus kombinációjára építhető csak az énmárka: „Bár az élet jóval egyszerűbb lenne, ha hivatásunk gyakorlása közben elég lenne egyetlen archetípust megtestesítenünk, a többség jellemzően inkább kettőt személyesít meg.” (Purkiss – Royston-Lee, 121.) Mindezeket egybevéve az mondható, hogy az énmárka-identitás kiépítése helyenként már az archetípusokon végzett *irodalmi-nyelvi-szemiotikai munkának* nevezhető. Legalábbis annyiban, hogy az eredeti minta fölidézése és a róla való leválás közti dinamika⁸⁹, az archetípus újraírása, valamint az eltérő elemek kombinatorikus összehangolása egyaránt poétikai eljárásokra emlékeztető megoldások. De az archetipikus módszertan további mélységeire mutathat rá az a kötet, amelyre maga az *Énmárka* is alapozta saját gondolatmenetét.

Margaret Mark és Carol S. Pearson *The Hero and the Outlaw: Building Extraordinary Brands Through the Power of Archetypes* (*A hős és a törvénytörő: Kiemelkedő márkák építése az archetípusok erejével*) című könyve – már nem elsődlegesen önségítő és önmarketing útmutatóként, hanem inkább az elméleti elmélyültség és a kiterjedt kontextualizálás igényével – azt vizsgálja, hogy a különféle rögzült kulturális minták és formulák miképpen alkalmazhatók, s milyen stratégiai fontossággal bírhatnak az üzleti márkák jelentésének gondozásában. Igaz, e kötetben az archetípusok döntően inkább

⁸⁹ Hasonló dinamika az, amely az énmárkák sikerét – a luxusmárkák sajátosságait idézve – a múlt és jelen kombinálásával biztosítja: „Az énmárkák és a luxusmárkák között számos közös vonásra bukkanhatunk. Az ügyfelek mindkét esetben a csúcsmínőséget, az egyedi jellemzőket és a tisztán megkülönböztethető márkaidentitást jutalmazzák. A luxusmárka varázsképlete az énmárka esetében is alkalmazható. A sikeres luxusmárkában két összetevő, a *múlt* és a *jelen* varázásának ötvözetét találjuk.” (Purkiss – Royston-Lee, 158.)

pszichológiai eredetűek (Jungtól átvettek), gondolatmenete mégis tanulságos lehet az archetípusokon végzett poétikai-szemiotikai, azaz tulajdonképp *jelentésmenedzselési* szempontból is. A könyv érvelése szerint – s kiindulópontként talán ez világítja meg legélesebben a kérdés tétjét – a rögzült kulturális formulák/típusok nem azért hasznosak és nélkülözhetetlenek a brandépítés számára, mert gyorsan és könnyen kölcsönözhető jelentéseket bitosítanak; hanem azért, mert a jelentésképződés folyamatának mintájával szolgálnak. (L. Mark – Pearson, 11.)⁹⁰ Égető kérdés ugyanis minden márka számára az, hogy miként *tarthat lépést* az idő múlásával, anélkül, hogy elveszítené esszenciális lényegét. E dinamika kezelését modellezhetik az archetípusok, hisz miközben maguk az ősfarmák univerzálisak, általánosítóak és kirögzítettnek mondhatók; továbböröklődésük, azaz sorozatos újra-felhasználásuk újabb és újabb kontextusai igen eltérőek. (Vö. Mark – Pearson, 40.)⁹¹ Az archetípusok által megmutatott dinamikusság azért is oly meghatározó fontosságú, mert e nélkül – például a marketinges piacszegmentálások során – a leegyszerűsítéseikben igencsak kártékony hatású sztereotípiákba és klisékbe ragadhat bele a brandépítés. (Vö. Mark – Pearson, 38.)⁹² A jelentésközzvetítés komplexitása pedig – melyet az archetípusok *poétikája* mutat meg a hagyományban rögzült formula és az aktuális adaptáció viszonyában – még jelentősebbé válik az üzleti szereplők számára abból a szempontból, hogy az utóbbi évtizedekben tudatosult igazán egy többrétű közvetítődési összefüggés a cégek és (fogyasztó)közönségük kapcsolatában. Mégpedig az, hogy a brand-identitásban tulajdonképp egy cég belső szervezeti kultúrája artikulálódik kifelé, ez utóbbi pedig végső soron a szervezetben dolgozók értékeinek és vízióinak összegződése. S mint ahogy sokszor komoly feladatot jelenthet az általánosító archetípus és aktualizáló alkalmazásának összehangolása; ehhez hasonló tétellel bírhat a cégek számára a brand és a belső szervezeti értékek harmonizálása.⁹³ (Vö. Mark – Pearson, 41-43.)

⁹⁰ „This phenomenon is not about »borrowing« meaning in an ephemeral advertising campaign, but rather becoming a consistent and enduring expression of meaning—essentially becoming a brand icon.”

⁹¹ „While the archetypes are universal, the »valance« surrounding them changes on a cultural basis.”

⁹² „Even more importantly, because most people in the field of marketing do not understand archetypes, and because they think in terms of market segmentation, they have an unfortunate tendency to reduce archetypes to stereotypes.”

⁹³ Mindezek pedig legszemléletesebben annak mintájára képzelhetők el, ahogy az egyén számára a publikus, a társadalmi környezet felé szóló arc (a *persona*) és a belső *self* egyensúlyát igyekszik megteremteni. Vö.: „Until now, in most companies the link between organizational culture, corporate values, and brand identity has been informal and largely unconscious. The system we describe here can provide a means to discover, articulate, and strengthen that connection. Brand identity for an organization is like the persona for an individual. It is the image we present in the world. When an individual's persona is too different from the reality of the self, he or she becomes neurotic. So, too, with organizations: If their brand identity and their actual corporate culture, policies, and procedures are discordant, they become unhealthy. [...] Understanding and aligning the archetypal core of your values, your organizational culture, and your brand identity—and having a logic and a language to help you

Talán az imént ecsetelt párhuzam is megmagyarázhatja azt, hogy miért gyakorolhatott oly nagy hatást Charles Handy első igazán önálló koncepciót kidolgozó, de az életműben csak második könyve: a *Gods of Management* (1978). Hisz míg a legelső könyv (*Understanding Organizations* – 1976) jobbára csak *ujjgyakorlat* volt, mely a szerző öt megelőző szervezetkutatási és menedzsmenttudományi hagyományokhoz viszonyított önpozicionálását dokumentálta (vö. Heller, 16.); a másodikként megjelent munka már az igazán autonóm, a korábbi értelmezési keretekhez képest formabontó gondolatrendszert alakított ki. Azaz a vállalatok belső életében Handy által beazonosított négy eltérő szervezeti kultúrátípus (hatalomközpontú, szerepközpontú, feladatközpontú, személyközpontú) köré egy mitológiai alapozottságú értelmezői rendszert dolgozott ki: a négy típust egy-egy olümposzi istennel (sorrendben: Zeusz, Apolló, Pallasz Athéné, Dionüszosz) és ezek karakterjegyeivel írta le. S ami még fontosabb lehet: azt is tudatosította, hogy ezek az *archetípusok* bizony nem mindig vegytisztán, kizárólagosan lelhetők fel egy-egy vállalaton belül, hanem gyakran egymást váltogatva vagy párhuzamosan, néha pedig kifejezetten vetélkednek egymással. Mindemellett pedig az is bonyolíthatja a tipologizálási rendszert, hogy a kultúrátípusok nem rögzíthetők véglegesen egy-egy vállalati profilhoz, szakmai kultúrához vagy munkaköri adottsághoz: nem lehet tehát azt mondani, hogy a például a zeuszi hatalomkultúra csak a felsővezetőkre, az apollói a bürokratizált nagyvállalatokra, az athénéi az innovatív technológiai kiscégekre, a dionüszoszi pedig kizárólag a kreatív egyéni és mikro-vállalkozókra lenne jellemző. Hisz bármelyik típus megjelenhet olyan területeken, ahol ez nem feltétlenül volna várható. Ám ami a legnagyobb problémákat és feszültségeket okozhatja e mitológiai rendszerben, az az, hogy miközben a cégek tolerálni képesek a többféle kultúra együttes jelenlétét (sőt: azt lehet mondani, hogy a menedzsment nem más, mint a különféle típusok összehangolása), maguk az alkalmazottak inkább „monoteisták”. (Mindehhez lásd: Heller, 23-40.) Ha pedig az *egyistenhit* eme Handy-féle koncepcióját kibővítjük, akkor ez olyan belátáshoz vezethet el, amelyet ugyan maga a szerző nem fogalmazott meg explikáltan, de az életművön belüli rejtett összefüggéseket tárhat fel. Azt feltételezzük tehát, hogy Handy gondolatrendszere szerint nem csupán a munka világában jellemzi az *egyszempontúság* az egyéni tudatokat, hanem az általánosabb életgyakorlatban is többnyire egy szemléletmód vagy világlátás iránt szeretnek elköteleződni, és a különféle perspektívák közti váltakozás jobbára feszélyezi őket. E hipotézis pedig azért lehet termékeny, mert ennek megvilágításában Handy írásművészetének

do so—allows you to manage meaning in a way that can prevent scandal and embarrassment, while also inspiring employee and customer loyalty.” (Mark – Pearson, 42-43.)

legjellegzetesebb vonásai úgy értelmezhetők, mint amelyek épp az említett egyszempontúsággal szemben igyekeznek az eltérő perspektívák közti közlekedés fontosságát felmutatni.

A jelen fejezetet lezáró elemzésekben arra próbálok rávilágítani, hogy e látásmódformáló küldetés teljesítését, a többszempontúság megmutatását miként segíti Charles Handy bizonyos munkáiban az interdiskurzivitás (ami esetenként épp az irodalmi és nem-irodalmi diskurzusok váltakozása), az eltérő pragmatikai pozíciók és tudatformák közti transzferek, valamint a metaforicitás-tropologikusság. Mindezek révén pedig annak lehetőségét szeretném megteremteni, hogy az (ön)menedzsment témájú életmű irodalmi teljesítményként legyen olvasható.

5.4. *White paper*: Charles Handy munkásságának irodalmi mélyrétegei

Mint ahogy a dolgozatban több helyen is rögzítettem már, Charles Handy lelki életében, világszemléletében és életvitelében először édesapja 1977-es halála, majd az 1980-as évek első felében az önfenntartó szerzői-vendégelőadói pálya kialakítása idézett elő jelentős átalakulásokat. Ám az írói életművében nem feltétlenül ily egyértelmű és élesen kitapintható a váltás. Hisz az előbb említett életrajzi fordulópontok ellenére – melyek egyrésről az vállalati világhoz, másrésről az akadémiai közegehez fűződő közvetlen/intézményes kapcsolatokat számolták fel – az 1980-as években megjelent Handy-kötetek továbbra is döntően a szervezeti élet és a munka világának kérdéseivel foglalkoztak.⁹⁴

Ezekhez képest jelentett némi, de nem teljes elmozdulást – a fordulat előkészítőiként ünnepeelt – *The Age of Unreason* (1989), illetve ennek párdarabja, az *Üres esőkabát* (*The Empty Raincoat*, mely az Egyesült Államokban a *The Age of Paradox* címmel jelent meg 1994-ben). Hisz e kötetek felmutatnak már bizonyos tematikus változásokat (és a legelső saját invenciójú metaforákat), ezzel a szemléletmódosulást előkészítve, de nagyobb részben még mindig az előbb említett (vállalati-munkavállalási) témakörökre koncentrálnak.

Az életmű igazi váltása az 1990-es évek közepe után érzékelhető: leginkább talán az *Éhező szellem* (eredeti megjelenés: 1997) című kötetben kicsúcsosodva. Ugyanis ebben a

⁹⁴ A már említett első könyvek (*Understanding Organizations*; *Gods of Management*) után az 1980-90-es években megjelentek: *The Future of Work* (1984), *Understanding Schools* (1986), *Understanding Voluntary Organizations* (1988), *Inside Organizations* (1990).

könyvben, és a soron következő munkákban⁹⁵, a szervezeti élet és viselkedés klasszikusabb kérdései helyett egyre inkább a fogyasztói kapitalizmus kihívásai, az életfilozófiai-spirituális útkeresés, és a különféle életvezetési feladatok felé fordultak. (Vö. Fisher)⁹⁶ E mellett az 1990-es évek második felére és a 2000-es évekre az írói önértelmezés, valamint az értekező nyelv megformáltsága, az irodalmias szövegszerveződés is mind inkább hangsúlyossá válik Handy munkásságában.

Most következő elemzéseimben az életmű fentebb körvonalazott szemléletmód-váltásával és második szakaszának köteteivel foglalkozom, mert ezek révén mutatható meg igazán Handy munkásságának szóművészi-irodalmi teljesítménye.

De még ez előtt szükséges – a bevezetésben leírtak után – újból leszögezni, hogy Charles Handy munkássága nem tartozik a szépirodalom körébe. Szövegszervezési gyakorlatát érdemes sokkal inkább egy olyan nyelvi és szellemi *erőfeszítésként* meghatározni, mely sokoldalú és dinamikus világlátásról tanúskodik; s ennek artikulálásához a legkülönbélebb nyelvi regisztereket (üzlet, morál, transzcendencia, művészetek) képes kreatívan egymásba szőni. Ez azt jelenti, hogy Handy munkáiban inkább *felvillanásszerűen* érhetők tetten a nyelvi összetettség (a narratológiai vagy tropológiai kidolgozottság) jegyei. S e szöveghelyek célja az lehet, hogy az olvasók megragadásában és *bevonásában* egyfajta „bekapcsolódási pontként” (vagy közkeletűbben „mézes madzagként”) szolgáljanak, majd pedig egyfajta szellemi-spirituális munkát végezzenek el a befogadókon. Ezzel pedig az üzlet, a menedzsment vagy a mindennapi életvezetés berögzült gondolkodási és nyelvi sémáiból kilépve próbálnak új távlatokat nyújtani.

5.4.1. Mini-prédikációk

A fentebbiek tehát arról tanúskodtak, hogy az életmű 1990-es évekbeli átalakulása több fázisban zajlott le. S mindezt még tovább árnyalja az, hogy ennek legelső előzményei már korábban is megjelentek: mégpedig Handy rádioprédikációiban, melyek a BBC által sugárzott *Thought for the Day* című műsor keretében születtek az 1980-as évek közepétől kezdődően közel tíz éven keresztül. Ezért felvezetésként először e rádióbeszédnek életművön belül betöltött szerepével foglalkozom.

⁹⁵ *Waiting for the Mountain to Move* (1995), *Beyond Certainty* (1995), *New Alchemists* (1999), *Thoughts for the Day* (1999), *Az elefánt és a bolha* (eredeti megjelenés: 2001), *Re-invented Lives* (2002), *Myself and Other More Important Matters* (2006), *The New Philanthropists* (2006)

⁹⁶ „Mr. Handy’s own books have turned away from the subject of organizational behavior, examining deeper but perhaps less clearly defined territory, like what a life is for. The first of these was *The Hungry Spirit*, subtitled *Beyond Capitalism: A Quest for Purpose in the Modern World*.”

A rádiós mini-prédikációk első és teljes nyomtatott gyűjteményét a *Waiting for the Mountain to Move* (1995) című kötet adta közre. Majd később *Thoughts for the Day* (1999) címmel jelent meg a rövidített, szelektált változat. Noha ez csak másodlagos és későbbi kiadvány, elemzésemhez az utóbbit választom, mert – mint maga írja – Handy e kötettől remélte azt, hogy sokkal inkább *kézikönyvszerű* vagy *kézre álló* („companionable”) munka lesz, mint elődje.⁹⁷ Talán azért is, mert az utóbbi kiadvány a napi használatot, folyamatos újraolvasást jobban lehetővé tevő formátummal bír, mely fizikai, vizuális és tipográfiai sajátosságokkal is a lelkigyakorlatos, meditációs és szentenciás könyveket idézi. Nem csupán a kecses tizenkettedrét méret, de a szövegközi könyvdíszek, a könyvmaták klasszicitását idéző illusztrációk vagy az egyes írások címeinek kalligrafikus iniciáléi révén is. A kötet lelkigyakorlatos műfaját még inkább erősítheti az, hogy posztszkrétumában egy verses szöveg olvasható (*The Mystery of the Universe*) – igaz, ez szerepelt már a *Waiting for the Mountain to Move* című teljes válogatásban is. A költemény egyébként Charles Handy alkotása (egy kantátához felkérésre írt szöveg), de az életművön belül egyszeri próbálkozás a lírával. A szerző a kísérő megjegyzésben nem is győz szabadkozni, hogy e kivételtől eltekintve ő nem vallja magát költőnek.

De most irodalmi szempontokból nem is elsődlegesen a *Thoughts for the Day* előbb említett formai-vizuális jegyei a fontosak, hanem maguk a rádióbeszédék. Ugyanis ezek olyan poétikai és pragmatikai (azaz összességben szövegszervezési) változásokat idéztek elő az életművön belül, melyeket *kicsinyítő tükröként* a kötet felvezetésének egyik anekdotája tud legjobban szemléltetni. Ez azt az esetet beszéli el, amikor Handy még a St. George’s House vezetőjeként meghívást kapott a windsori esperestől, hogy az egyik vasárnap tartson ő prédikációt a Szent György-kápolnában. Mindez pedig azért bírt nagy súllyal, mert – mint kiderült – a 16. század óta ez volt az első alkalom, hogy laikus személy prédikált ott hivatalosan. Így hát Handy úgy döntött, hogy mivel neki nem volna ildomos e szakrális térben és beszédhelyzetben az isteni ige tolmácsolására vállalkoznia; inkább a kápolna szomszédságában – s akkor az ő vezetése alatt – működő kulturális központ tevékenységeiről tart beszédet. Hisz akárcsak a kereszténység, a St. George’s House programjai is a lelket és a tetteket (a mindennapi élet/munka problémáit) igyekeztek összekötni. (L. Handy, *Thoughts for the Day*, 17.) Az anekdota csattanója azonban az, hogy Handy hiába igyekezett nagy körültekintéssel alakítani e kényes, formabontó megszólalási helyzet diszkurzív kereteit,

⁹⁷ „The reflections then became a book, *Waiting for the Mountain to Move*. This book, in its turn, is a selection of the most relevant of those seventy reflections. It is my hope that it will be more companionable than its elder and larger brother.” (Handy, *Thoughts for the Day*, x.)

kísérlete utólag akár kudarcként is értelmezhető. Ugyanis miután megkezdte szónoklatát a kihangosítás rögtön elromlott, s azon a délelőttön már nem is javult meg. (Ki tudja, hogy csak a fatális véletlennek vagy a templomszolgának köszönhetően, aki már e szertartása előtt is a szakrális/szekuláris határátlépéssel szembeni ellenérzés jeleit mutatta.) Az eset tehát úgy is összegezzhető volna, hogy a spiritualitás iránt mind jobban érdeklődő – s emiatt az üzleti életet és az üzleti képzés területeiről is visszavonuló – Handy laikus státusza ellenére prédikátori pozícióban találja magát, de végül mire e helyzet kezelésének megoldásáig eljut, már senki sem hallhatja őt. Komikus, önironikus példatörténetnek illenék ez be. Mindemellett is Handy számára igen termékenynek és inspirálónak bizonyult:

„The ears of the faithful may not have been harmed but I learnt a lot. It was an Irishman who said, »How do I know what I think until I hear what I say?« and I am an Irishman. It remains the best clue to learning that I know of. The need to communicate forces you to work out what you want to say and, after that, it doesn't matter too much if anyone listens or not, because what they ought to do is to work out in their turn what they want to say. Preaching, you might say, gets in the way of learning, except for the preacher.” (Handy, *Thoughts for the Day*, 18-19.)

Ezek szerint ugyanis a Szent György-kápolnabeli vendégszereplés amellet, hogy az interdiskurzivitás (itt most: szakralitás és szekularitás közti feszültségek) dinamikájával való ismerkedésre adott lehetőséget Handy-nek; segített megtalálni egy jól hasznosítható műfajt, megszólalásmódot vagy öndefiníciós mintát: a prédikációt. Ezt azonban szekularizálva magára *adaptálta*, s tulajdonképp *privatizálta*, hisz – mint a fentebbi idézet sugallja – számára nem feltétlenül egy olyan nyilvános beszédformát jelent, mely közvetlen és azonnal megmozgató hatással bír. Hanem az önkinyilatkoztatás olyan műfajaként, amelynek elsődleges célja nem a célközönség direkt megszólítása, sokkal inkább egy felszabadított gondolatmenet megindítása és *felhangoztatása*/artikulálása, mely többnyire inkább a beszélőhöz csatornázódik vissza (azaz elsődlegesen számára nyújt belátásokat és tanulságokat). De mindez nem fordul parttalan és kontrollálatlan önkinyilatkoztatássá, önkiteljesítéssé. Hisz nem minden hatás nélküli itt a *prédikátor* és hallgatósága/olvasóközönsége közti viszony sem, még ha ez jobbra csak áttételes is. Handy értelmezésében a prédikáció feladata nem az, hogy közvetlenül adjon át gondolatokat és tudatformákat; hanem csupán az, hogy távoli/áttételes inspirációkkal szolgáljon. Éppen ezt fogalmazza meg a kötet felvezetésének egy másik szöveghelyén:

„Sometimes I have thought that everyone ought to be invited to compose their own »Thought for the Day« because of the way it forces one to think. Those reflections, therefore, are just that, my reflections on life as I see it happening around me. They carry no authority, they may well be heretical, they do not pretend to tell anyone else how to think; but if they goad or encourage anyone to to their own thinking about these things I shall be well content.” (Handy, *Thoughts for the Day*, 6.)

A Handy-féle *napi gondolatok* tehát egyáltalán nem ambicionálják azt, hogy prediktív vagy instruktív autoritásokká váljanak. A *Thoughts for the Day* mini-prédikációinak küldetése e helyett az, hogy befogadóikat saját *önprédikációk* megkomponálására bátorítsák – azért, hogy ezzel segíthessék az intellektuális és spirituális önállóság megteremtését. Ezt szemlélteti egy olyan példa is, amelyet Handy a St. George’s House-ban üzletemberek számára tartott konzultációk – nem egyházi, de egyházi kezdeményezés nyomán létrejött – világából vesz:

„Over four years I listened to some six thousand people in small seminars and consultations find out what they thought when they heard what they said. Some of what they said was inspiring, some was boring, some bizarre. You couldn’t always predict which mouths would say which. Two years after I left the place a businessman asked me to lunch, to thank me he said. »What for?« I asked, over the drinks. »Because of that weekend in Windsor some years back. I heard myself saying that the sense of responsibility that goes with ownership is so important that it shouldn’t be a minority right. I went away and thought about that and decided to share the ownership of my business with my workers. The agreement was signed yesterday, hence this lunch«”(Handy, *Thoughts for the Day*, 19.)

Az itt megidézett üzletember épp amiatt volt oly hálás Handy-nek, mert az általa vezetett workshopnak köszönhetette azt a belátást, mely az üzleti és menedzsmentfilozófiai gondolkodását szubverzív módon átalakította. Ám mindehhez az volt szükséges, hogy a cégvezető önmaga jusson el a belátásig: saját megnyilatkozásában – ha tetszik: egyfajta önmagának szóló prédikáció vagy tanúságtétel keretében – mondja ki saját szavaival. S ne mások tanító vagy útmutató beszédjéből vegye át közvetlenül, reflektálatlanul, *készre csomagoltan*. Az külön izgalmas csavar e példatörténetben, hogy a benne szereplő üzletembert épp *a gondolati tulajdon* megosztása (belátásainak artikulálása, mások és önmaga előtti megszólaltatása) vezette végül el az *üzleti tulajdon* beosztottakkal való megosztásához.⁹⁸ Mindebben pedig Handy-nek inkább a passzív, de empátikus befogadói szerep jut, azaz – egy sajátos paradoxonnal – *néma prédikátorként* terjeszti az igét, s fejt ki hatást.

⁹⁸ E meglátást Molnár Gábor Tamásnak köszönöm.

De mi is a célja ennek az (ön)prédikációs praxisnak? Mint fentebb már jeleztem, az intellektuális és spirituális önállóság megteremtésében játszhat szerepet; amire pedig azért lehet nagy szükség, mert az üzleti-vállalati világ és az egyéni életvitel legnagyobb jelenkori kihívásainak kezelésében épp ez a szellemi kifinomultság játszhat szerepet. S hogy miként érthető ez utóbbi? Handy a kötet előszavában a következőképp jelöli ki a vállalati-munkahelyi élet legégetőbb problémájaként azt az identitásválságot, melyet a legtöbb szereplőjére rákényszerít:

„All of us, in organizations, are »role occupants« and very few of us could claim that there is a perfect match between us and our role. That, I think, is part of the problem with organizations and part of their seduction. They force us, or allow us, depending on your viewpoint, to escape from ourselves and to play a part. I can be fun, for a while. I can be damaging in the end.” (Handy, *Thoughts for the Day*, 20.)

Az egyik *napi gondolatban* (a *The Pendulum Principle* címűben) pedig imígyen írja körül az egyéni életvezetésen belül jelentkező egyik legnagyobb kihívást, azaz a manapság divatos kifejezéssel *work/life balance*-nek nevezett dilemmát:

„We live, as it were, on a pendulum swinging back and forth between activity and recreation. We need both. The pendulum must swing or the clock runs down.” (Handy, *Thoughts for the Day*, 55.)

[...]

„We ought to be able to use just the beauty of the morning, the quiet of the evening, the touch of friends or the peace of the silence to pull back, draw breath, take a strength and push out again.” (Handy, *Thoughts for the Day*, 57.)

Akár a munkahelyi-üzleti szférára, akár a magánélet területére tekintünk tehát, eltérő (olykor kifejezetten egymással élesen szembenálló) pozíciók és szereplehetőségek feszültségével lehet találkozni. Mindezzel kapcsolatban pedig a *napi gondolatok*, mini-prédikációk által inspirált szellemi (ön)gondozás abban jelenthet segítséget, hogy az eltérő diskurzusok/gondolkodásformák közti oszcilláció és a különféle perspektívák közti közvetítés mintáival felkészíthetnek a szembenállások kezelésére. Handy-nél például ezt a célt szolgálhatja az, amikor a Szent György-kápolnában tartott – dolgozatomban már említett – beszédét felidézve az emberi létezés szférái (kontempláció és praxis, spirituális élet és a munkavégzés materialitása) közti interdiskurzív kapcsolatok szükségességét szemlélteti.

„If I am right, I said, the central message of Christianity is that religion is not about another life in another world but about our life in this world – God became Man, as the Bible puts it. The search for that connection between

belief and action is never-ending and always changing because the world and its problems are always changing.” (Handy, *Thoughts for the Day*, 17.)

Vagy az a mini-prédikáció (*On Planting a Walnut Tree*), melyben egy személyes élethelyzet (az igazán nem neki, mint inkább a következő generációknak gyümölcsöző diófa ültetésétől) a családi vállalkozások üzleti gyakorlatának logikáján („think beyond the grave”) keresztül eljut a filozofikus-transzcendens zárlatig:

„»Thinking beyond the grave.« It’s a nice phrase. Living now so that others later can live more abundantly. Life after death, but *others’* lives after *your* death. Perhaps that is part of what Christianity is really all about.” (Handy, *Thoughts for the Day*, 87.)

E példázattal kiemelve azt, hogy az emberi létezés folyamában az *egyén* perspektívája miként öltődik bele elkerülhetetlenül *másokéba* – a kettő közti kapcsolatot külön a kurziválással is hangsúlyozva. Némileg hasonló antropológiai-egzisztenciális tapasztalatot közvetíthet az az anekdota, melyben azt meséli el, hogy ő személyesen milyen megoldást választott a munka és kikapcsolódás – fentebb már szintén említett – dinamikájának kezelésére: a napi templomlátogatás formájában.

„For me, for those four years, it was the Chapel of St George, but it was, I found, stability zone with shove! [...] And that was in spite of not being allowed to join in the singing, which was, I used to think, the point of going to church. In the Chapel *the choir did it for you*, and quite beautifully. That released me, I found, *lose myself* in the music, in the beauty of the building, in the mystery of life.” (Handy, *Thoughts for the Day*, 55-56. – kiemelés: S. A.)

Azért lehet izgalmas e kis példázat, mert benne az önálló, de a létezésben *összekényszerített* egyének számára a templomi kóruséneklés rituális és esztétikai hatásmechanizmusai modellezhetik az – itt pragmatikai értelemben – eltérő szereplők közti különállás (hisz a gyülekezet tagjai nem csatlakozhatnak a kórus énekéhez) ellenére is létrejövő egyesülést (amennyiben az éneklést hallgató Handy feloldódni érzi magát az élményben).

Az előbbieken néhány példát mutattam arra, hogy Handy mini-prédikációiban miként jelenik meg az interdiskurzivitás és a különféle perspektívák/tudatformák összekapcsolódása. Mindezek mellett már ezekben az egykor – döntően az 1980-as években – rádióbeszédökként elhangzott szövegekben is szerepet kapott egy olyan poétikai vonás, amely igazán az életmű további (1990-es években megjelent) köteteiben válik meghatározóvá. Azaz több rádiós *napi*

gondolatban is megfigyelhető – szép lekerekített formában – az a *storytelling*/narratológiai megoldás, hogy egy személyes élmény vagy éppen közéleti hír/esemény kezdőpontjából kiindulva, az ebben rejlő morális-spirituális távlatok kibontásával általánosabb társadalomfilozófiai vagy transzcendens belátásokig jut el. S mindezt a teljesítményt – valamint ennek részeként a merészebb asszociációkat, léptékváltásokat és kontextuskeveredéseket – igencsak tömörített formátumban (általában kb. 2-3 flekk terjedelemben) sikerül megvalósítania. Ilyen például az az eset, amikor a Thatcher miniszterelnök asszonynak a helyzete jobbítását remélve levelet író munkanélkülitől jut el Kierkegaard ama történetéig, mely a hegyek elmozdulására váró utazóról (s ezen keresztül a *kívül* helyett a *belül* keresendő isteni akaratról) szól (vö. Handy, *Thoughts for the Day*, 22-25.). Vagy épp az a mini-prédikáció, melyben a felütést egy olyan menedzsment workshop emléke adja, ahol a résztvevők valós személyiségeik helyett felvett nevekkal (például Buffalo Bill vagy Marilyn Monroe) szerepeltek. Innen vezet át az önálló identitás kiépítésének, azaz az önálló életcélok és értéktartalmak megtalálásának problémáihoz. Végül pedig eljut Pál apostol korinthusbeliekhez – mint Handy írja: a korabeli yuppie-khoz – írt leveléhez, s ezen keresztül az értéktartalmak híján *zengő érc*ként és a *pengő cimbalom*ként üressé váló identitás veszélyeihez. (L. Handy, *Thoughts for the Day*, 26-29.)

A rádióbeszédetek tehát – s ezeket előkészítve a St. George's House workshopjain szerzett tapasztalatok – nem csupán az üzleti professzor pozícióját váltották fel a *szekularizált médiaprédikatori* szerepkörrel; de olyan irodalmi jellegű témákat és eljárásokat is meghonosítottak (vagy felerősítettek) az életműben, mint a diskurzusok közti átlépések, a különféle perspektívák közti transzferek, valamint a személyes/köznapi *story* társadalom- vagy létfilozófiai távlatú *kitágítása*. Mindezeket örökölték tovább a Handy-életmű második szakaszának kötetei.

5.4.2. *Storytelling* és metafora

Az *Üres esőkabát* című könyv (eredeti megjelenés: 1994), miként fentebb jeleztem már, az 1990-es évek közepének átalakulásában előkészítő szerepet játszott. E kötet az emberi szellem védelmének jegyében⁹⁹, a fogyasztói társadalom negatív-kirekesztő hatásai¹⁰⁰ ellen keres

⁹⁹ „Al Gore-t a környezet iránti aggodalma készítette a fenti sorok megírására, de írhatott volna az emberi szellem iránt érzett aggodalma miatt is. A legtöbben érezzük, hogy van szellemünk. Nem érdekes esetlegességek vagyunk, az evolúciós folyamat egyszerű mutációi. Eddigi fejlődésünk mind kárba veszne, ha egy képzeletbeli hatékonyság oltárán feláldoznánk ezt a szellemet.” (Handy, *Üres esőkabát*, 28.)

megoldásokat; s ennek jegyében foglalkozik a főbb részekben a későkapitalista munkavállalói életpálya paradoxonjainak kezelésével, illetve a vállalati világ *föderálissá* változtatásának lehetőségével. Mindeközben pedig Handy olyan számtalan kisebb köznapi *sztorival* vagy példázattal tűzdeli tele szövegét, melyek hatásmechanizmusa a fentebb említett rádiós mini-prédikációk logikájához hasonló. Azaz az egyéni élettörténet egy momentumában rejlő tanulságokat kibontva jut el a társadalmi-életfilozófiai általánosításokig, s ezen is túl sokszor transzcendens dimenziókig. Ennek szemléltetésére álljon itt most csak egy példa:

„A gyerekszobám falán egy bekeretezett, nyomtatott jelmondat függött: »Az élet a golfhoz hasonlít: a durva rész nélkül nincs szépség sem.« El sem tudom képzelni, mit keresett ott. A családom általában nem értékelte az ilyen dolgokat, anyám bizonyára egy jótékonysági kirakodóvásáron szerezte e képet. Véletlen volt, vagy sem, ez volt az én tudat alatti beavatásom az emberi élet ellentmondásainak elengedhetetlen voltába. Ahogy cseperedtem, megértettem, hogy Isten nagy ajándéka az emberiségnek, a választás már önmagában is ellentmondás, hiszen a választás szabadsága magában foglalja a rossz döntést is, vagyis a bűnt. Az egyik sem létezik a másik nélkül. Az eredendő bűn az ár, amit emberi mivoltunkért cserébe fizetünk. A vallásban is ellentmondással találkoztam. Ez így rendben is van – ébredtem rá később –, mert az ellentmondás az, ami az életet érdekessé teszi. Ha minden vegytiszta áldás lenne, az élmélyítő édessége lassan eltöltene minket. Nem volna szükség változásra vagy mozgásra. Mutass nekem egy mennyországot, amely mentes mindenféle ellentmondástól, és én a pokol mellett döntök. A tőkély tehát nemcsak hogy nem lehetséges, de talán nem is kívánatos.” (Handy, *Üres esőkabát*, 35.)

Azért is izgalmas e példa/példázat, mert noha nem igazán felforgató életfilozófiai belátásokat fogalmaz meg, mindezt olyan módon teszi, ami némi külön figyelmet érdemelhet. A kiindulópont még nem szolgál túl sok nóvummal vagy izgalommal: egy közhellyel szembesülünk, többszörös értelemben is. Hisz az anekdota felütése egy alapvető életbölcsességre játszik rá (*nincsen rózsza tövis nélkül*); ezt egy közkeletű lakberendezési darab (a házi áldás, hímezett falvédő és poszter rokonának mondható bekeretezett mottó) fogalmazza meg; ráadásul az egyik legközhelyesebb regiszter, a sportnyelv sematikusságát megidézve. S a további gondolatmenet is ennek szellemében halad előre konzisztensen (a sportközmondástól egész a vallás kérdéseiig eljutva). A lezárás pedig kiegyensúlyozott nyugvópontra látszik jutni, a kiindulópontra rímelve (értsd: *ellentmondások közt őrlődünk, de rendjén is van ez így, hisz nem is szerveződhetne másként az emberi lét*), mindezzel szépen

¹⁰⁰ „Vevőnek lenni: ez a megvilágosodás új formája. Még az oly híres brit polgári törvénykönyv is, ha jobban szemügyre vesszük, a vevőket védelmező jogszabályok gyűjteménye. Nem ébredtünk rá idejekorán, hogy a túl sok fogyasztásnak ára van, hogy az autóvezetés szabadsága például gyakran torkollik a dugóban ülés szabadságába, vagy hogy a turizmus öröme némileg csökken, ha mindenki, akivel találkozunk, turista. A fogyasztást a teljesítmény mércéjévé tettük, és így létrehoztuk az irigység társadalmát, amelyben »szegénynek lenni« egyszerűen azt jelentette, hogy kevesebb jutott nekünk, mint az átlagnak, még ha ez az átlag maga is elég magas szintet jelent.” (Handy, *Üres esőkabát*, 30.)

lekerített szerkezetet, erősen megalapozott gondolatmenetet teremtve. Ezek mellett azonban a *sztori* egy-két önértelmező/önleleplező gesztusa épp saját megszerkesztettségére és mesterségességére mutathat rá. Ezen keresztül pedig általános érvénnyel is figyelmeztethet: ami a *storytelling* poétikájában (hatásmechanizmusaiban) oly magától értetődő, eleve adott belátásnak tűnik (azaz már létező igazság, amit a szemléletes példázatnak csak feltárnia kell rejtettségéből); az bizony nagyon sokszor a *sztori* saját kreatív, hatásra törekvő s adott esetben fiktív-illuzórikus találmánya. Handy anekdotájában ugyanis a fundamentális életbölcsséget közvetítő belátással való gyerekkori találkozás – bevallottan – véletlenszerű lehetett (nem szerves vagy szükségszerű elem); emellett a bölcsséget hordozó bekeretezett jelmondat hangsúlyozottan idegenszerű elem volt a család életében; ráadásul sportéleti vonatkozása miatt a jelenlegi (életfilozófiai, religiózus távlatú) kontextusban már-már parodisztikus-ironikus elemnek is tűnhet, ami még inkább növelheti idegenszerűségét/eltávolítottságát. Összességében tehát Handy példázata arra világít rá, hogy az életbölcsség felismerésének fejlődéstörténete (gyerekkortól a napjainkig) nem feltétlenül eleve adott és szerves egység, hisz már a kiindulópontjaként tételezett gyerekkori emléket is csak a Handy által felépített *sztori* avatja utólag a narratíva eredetivé. Az anekdota ezzel saját megalkotottságára hívja fel a figyelmet.¹⁰¹ Így itt nem csupán egy példatörténetet olvashatunk, hanem azt is, ahogy a szerző a szemünk láttára alakítja *sztorivá* a különféle emlékek és meglátások halmazát.¹⁰² A történetformálás így *leleplezett* szabad, önálló, saját invenciójú alakítása azonban azért kerülhet sajátos helyzetbe ennél az anekdotánál, mert visszavetítődhet rá az az alapvető dilemma, amivel az egész szöveghely tematikus szinten foglalkozik: „a választás szabadsága magában foglalja a rossz döntést is”. Azaz ha az anekdota szabadon, önelvűen alakítja a fejlődéstörténetet (az életbölcsség felfedezésének és elfogadásának példázatát), akkor bizony az előbb idézett belátás alapján a tévedés éppúgy megjelenhet a történetformálás döntéseiben, megoldásaiban is. Mindezzel pedig az egész *sztori* akár saját autoritatív vagy instruktív hatóerejével kapcsolatban is figyelmeztetheti az olvasót. Mégpedig arra, hogy ez a narratíva mindössze csak Handy saját története, saját megformálásában; s közel sem biztos,

¹⁰¹ Kiegészítésképpen mindezt tovább erősítheti az életművet memoárjelleggel összegző könyv egyik, *storytellinggel* kapcsolatos ars poetica-i vallomása: „Stories don’t have to be literally true to carry important messages and truths. I have myself invented or altered stories better to convey a message.” (L.: Handy, *Myself and Other More Important Matters*, 107.)

¹⁰² Tanulságos lehet mindezzel kapcsolatban Handy egy másik munkájának – önértelmező távlatokkal is bíró – metafikcionális és narratológiai gondolatmenete a gyerekkorról, visszaemlékezés és az elbeszélés megbízhatóságáról, illetve az éntörténet-formálásról: „Egészen a legutóbbi időkig nem sokat foglalkoztam a gyermekkorommal. Talán el is akartam felejteni. Amint aztán erre a könyvre készülődtem, eltűnődtem azon, hogy vajon jól emlékszem-e egyáltalán. Kissé mindenki átírja a saját történetét, de ahogy az egyik legnagyobb mesemondó, Gabriel García Márquez írja önéletrajzának bevezetésében: »Az életben nem az számít, ami az emberrel történik, hanem amire emlékszik belőle, és ahogyan emlékszik rá.«” (Handy, *Az elefánt és a bolha*, 32.)

hogy ugyanolyan érvényes, meggyőző vagy közvetlenül példamutató lehet bármely olvasó számára.

Tulajdonképp ez utóbb megfogalmazott dilemmával vethet számot a kötet egyik legtanulságosabb önértelmező szöveghelye, mely egy allegorikus leírásban a királyok irányította *hatalom világának* és a próféták által gondozott *ideák világának* kapcsolatát boncolgatja. A szerző először ugyan az előbbivel azonosítja magát („Én a királyok oldalán állok, vagyis olyan ember vagyok, aki a dolgokat létrehozza.”); a gondolatmenet zárásaként azonban a saját könyve számára kijelölt missziót már így fogalmazza meg: „Remélem, hogy a könyvben leírt eszmék és gondolatok hasznosak azok számára is, akik társadalmainkat irányítják, legyenek az irányítás bármely szintjén.” Ez pedig inkább a prófétai szereplehetőségekhez látszik kapcsolódni. Ugyanis a próféták – akikre Handy szerint minden királynak/vezetőnek szüksége van – legfontosabb feladatukat abban találhatják meg, hogy „megtanítsák nekünk a dolgokról való helyes gondolkodást, hogy tisztán láthassuk a dilemmákat és összpontosítani tudjuk a gondolatainkat”. A prófétai szerephez közelítésnek azért van itt nagy jelentősége, mert ezzel Handy közvetetten önmagára vonatkoztatja a prófétai megnyilatkozás hatásmechanizmusának fő jellegzetességét: „adhat a kezünkbe térképet, de nem kormányozhatja a hajónkat, hogy egy bizonyos útvonalat kövessen”. (Mindezekhez l.: Handy, *Üres esőkabát*, 37-38.) S pontosan ez az a belátás, amit a bekeretezett szlogen fentebbi példatörténetének felépítése is szemléltet: a *sztorik*, anekdoták – a prófétai szóhoz hasonlóan – rendkívül szemléletes, térképszerűen útmutató eszközök, de csupán áttételesen mutatnak utat, s ezért nem egyedüli vagy közvetlen biztosítékai a célba érésnek, hisz ehhez végső soron az olvasó/térképhasználó értelmezői közreműködésére is szükség van. Azaz ahogy térképet is tudni kell olvasni, az anekdoták és prófétai megnyilatkozások ugyanúgy megkövetelhetik a befogadótól a nyelvi megalkotottság és áttételesség felismerésének képességét.

A prófétai párhuzam arra szolgál tehát Handy-nél, hogy segítségével az útmutatás és a *storytelling* áttételességét/indirektségét tudatosítsa, illetve saját gyakorlatára vonatkoztathassa. Mindez pedig azért válhat fontossá az *Üres esőkabát* című kötetben, mert – a *The Age of Unreason* kezdeményezései mellett – talán ez a kötet avatta először látványosan központivá Handy írásművészetében az áttételesség legklasszikusabb nyelvi eszközét: a metaforát. Az *Üres esőkabát*nak köszönhető az emlékezetesre *csiszolt*, sokoldalúan alkalmazható és a menedzsmentgondolkodásban maradandóvá vált Handy-szóképek egyik legfontosabbika, a „kifordított fánk” koncepciója:

„A kérdéses fánk amerikai fánk, vagyis az a fajta, amelynek lyuk van a közepén – nem az angol, amelynek belsejében lekvár rejlik. A fánk elvhez azonban egy kifordított fánkra van szükségünk, egy olyanra, ahol a lyuk van kívül, és a tészta belül. Ezért ez csak képzeletbeli fánk lehet, egy fánk koncepció, vagyis egy olyan fánk, amely a gondolkodást segíti, nem az étvágy csillapítását. Lehet, hogy egy ilyen fánk első ránézésre szokatlan ellentmondásokon keresztül vezető útnak tűnik, de az elgondolás, amely egy mag és egy behatárolt tér egyensúlyozásán alapul, igen fontos eleme az élet megértésének.” (Handy, *Üres esőkabát*, 103.)

Mint az előbbi leírás is utalt már rá, az újraértelmezett fánk praktikusán a jelenkori életvitel komplexitásának, többértésűségének szemléltetésében segíthet. Hiszen:

„Vegyük tehát szemügyre a munkánkat, legyen az a megfizetett állásunk, vagy a meg nem fizetett szerepünk az életben – mint szülő, feleség, férj vagy gondozó, diák vagy barát. A fánk veleje tartalmazza mindazt, amit a munkánkban vagy az élet különböző szerepeiben be kell töltenünk, hogy ne valljunk kudarcot. [...] A munkánk közepe, a magja azonban nem a teljes fánk. Ha az volna, akkor tisztán feladatból állna. Szerencsére azonban van körülötte tér. Ez a tér lehetőséget biztosít arra, hogy tényleg hozzátegyünk a világhoz, hogy a kötelességeink határain túllépjünk, hogy kibontakozhassunk.” (Handy, *Üres esőkabát*, 104.)

De a fánk metaforája a munkahelyi-üzleti élet lemodellezésében is legalább olyan jól hasznosítható:

„Ez az elv munkáink nagy részére is illik. Azt a ronda szót is, hogy »felhatalmazás«, sokkal jobban megértenénk a fánk elv alapján. A múltban a munkák csak magból álltak, elsősorban az alsó szinteken, mert a túl sok egyéni szabadság túl nagy kiszámíthatatlanságot eredményezett volna” (Handy, *Üres esőkabát*, 107.)

[...]

„Vannak azonban mások, akiknek a munkájuk szinte csak térből áll, látszólag határok nélkül, és csak egy aprócska maggal. [...] A vállalkozók lubickolnak a személyes döntéseknek meghagyott térben, de a sikeresek odafigyelnek, és célokat, korlátokat szabnak. A vállalkozók napjai eleinte még így is hosszú munkanapokkal telnek, szünnap nélkül – vagyis szakadatlan erőfeszítéssel, hogy a magon túli teret megtöltsék.” (Handy, *Üres esőkabát*, 108-109.)

A kifordított fánk fogalma tehát erős szemléltető-imaginációs hatással bírhat, mindannak ellenére, vagy talán még inkább amiatt, hogy – s ez kiemelkedő irodalmi vonás lehet Handy írásmódjában – leginkább egy olyan képzet ez, amely nem is annyira látható vagy ábrázolható (még ha maga a Handy-könyv egy illusztrációs grafikai erejéig kísérletet tesz erre), hanem jobbára csak elképzelhető. Köszönhetően annak, hogy megalkotója egy radikális *kifordítással*, átvitelrel alakítja át a fánk hagyományos, köznapi (betű szerinti) képzetét az új, imaginált értelem kialakításához. Hangsúlyozottan olyan jelenség tehát ez, amely csak elképzelt

képként alkotható meg – s mi lehetne igazán irodalmias vonás, mint az inkább az elmének/imaginációnak, mintsem a szemnek szóló kép.

A metaforák erejének felismerése, illetve a saját szóképek feltalálásának igénye miatt az 1990-es évek közepe után, az életmű tematikus fordulatával együtt – azzal párhuzamosan tehát, hogy az érdeklődés a szervezeti élet helyett az életfilozófiai útkeresés és a különféle életvezetési feladatok felé fordult – Handy munkáiban mind jobban megerősödött az írói-szóművészi önpozicionálás, valamint az irodalmias szövegszerveződés. Az 1990-es évek második felétől egyértelműen e vonások kerültek a középpontban. A következőkben ezt igyekszem bizonyítani.

5.4.3. A lelki(gyakorlatos) pragmatika és tropológia

Handy saját munkásságának irodalmi kötődéseiről leginkább mélyrehatóan – az egyébként szintén nagy hatású metaforákat¹⁰³ megalkotó – *Az elefánt és a bolha* (eredeti megjelenés: 2001) című könyvében ad számot. Személyes hangú visszaemlékezés keretében a következőképp tárja fel olvasói előtt nyelvi-irodalmi fogékonyságának gyökereit:

„Fiatal éveim rengeteg templomi élményéből csak a nyelv bizonyult maradandónak. [...] A vasárnapi reggeli imák szavai, a hangzatos kifejezések és a beszéd dallama szép lassan bevésődtek az emlékezetembe. [...] Évekkel később, amikor megmutattam anyámnak egy írásomat, megbírált, amiért szlenget is használok. – Azt hittem volna – jegyezte meg –, hogy mindenhez, amit el akarsz mondani, elegendő lesz az imádságkönyv és Shakespeare szókincse. – Igaza volt, és a megjegyzését próbálom azóta sem felejtani. Azt éppen értem, miért korszerűsítik örökké az egyházak a liturgia szövegét, a miért készítetnek egyre újabb bibliafordításokat, de én örülök, hogy nekem megvannak a régi kiadások is. Ezeknek segítségével lettem az, ami vagyok: a szavak embere. [...] Bibliaként forgattam Shakespeare-t is, bár fiatalabb koromban alaposan félreértettem, de azért beépült az életembe a szavai mágiájával. Szerettem ízlelgetni, morzsolgatni a sorait, függetlenül jelentésüktől vagy attól, hogy éppen kinek mondom őket.” (Handy, *Az elefánt és a bolha*, 30-31.)

Látszólag e szöveghely szimplán a történeti különbség, az archaikusság alapján emeli a régies irodalmi-religiózus regisztert a modern szleng fölé. De úgy is értelmezhetjük, mint amely szerint nem egyből/önmagában az időindexáltság teremt értéktöbbletet, hanem a shakespeare-i és biblikus nyelvi örökség ama többrétűsége, rejtett lehetőségei s nem mindig kontrollálható energiái (vö. „szavak mágiája”, „ízlelgetni, morzsolgatni a sorait, függetlenül jelentésüktől”), melyek érvényesülése persze az időbeli távolságból is következhet, de éppenséggel az

¹⁰³ Az *elefánt* a szívósként, de egyúttal nehézkesként leírható nagyvállalati gazdaságra; a *bolha* pedig a mozgékony, viszont általában más szereplőkhöz kötött egyéni vagy mikrovállalkozókra utal.

olvasó/felhasználó kreatív-adaptív közreműködését is igényli. A kötet egy másik visszaemlékezése pedig arról ad tanúbizonyságot, hogy a szavak, az elokvencia (a veretes beszéd) és a költői-szépírói nyelv gyermekkori szeretetét sikerült a felnőttkor szakmai munkásságában továbbörökítenie. Hisz amikor első könyvének (*Understanding Organizations*, 1976) megírására készülve egy dél-franciaországi tanyára félrevonult az akkor rendelkezésre álló legjobb szakkönyvekkel; s arra volt kénytelen rádöbbedni, hogy az üzleti és menedzsmentkönyvek sokszor rettentően unalmasak, *élettelenek* és *életszerűtlenek*¹⁰⁴; Handy egy formabontó megoldásra, diszkurzív határátlépésre ragadtatta magát:

„Száras stílusoktól kedvemszegetten válogatni kezdtem a tanya gazdájának könyvtárában. Főként az orosz regényírókat kedvelte. Így jöttem rá, hogy Tolsztojtól és Dosztojevszkijtől többet lehet tanulni a szervezetekhez tartozó emberek megpróbáltatásairól és örömeiről, mint bármely tankönyvből. Könyvem későbbi népszerűségét elsősorban Tolsztojnak köszönhettem. Lehet, hogy nem volt jobb a többi szakkönyvnél, de más volt.” (Handy, *Az elefánt és a bolha*, 165.)

Elsőként e tapasztalat vezette Charles Handy-t annak belátásra, hogy milyen revelatív és innovatív szellemi hozadékkal bírhatnak a diskurzusok közti váltások – ahogy ő maga írja: „Olykor ismeretlen terepre kell merészkednünk, ha új dolgokat akarunk látni, vagy új szemmel látni a megszokottakat.” (Handy, *Az elefánt és a bolha*, 165.) Az előbbi példa szerint pedig az üzleti vagy menedzsmentgondolkodás számára a (szép)irodalmi példák kifejezetten ilyen kreatív, megújító erejű inspirációkkal szolgálhatnak. Ezért alakíthatta ki Handy már a szerzői munkásság megkezdésekor (azaz rögtön az első könyv után) a következő – üzleti és menedzsmentirodalmi téren inkább szokatlannak mondható – alkotói módszertant: „Felhagytam versenytársaim olvasásával. Ehelyett történelmi művekbe, életrajzokba és regényekbe temetkeztem, mivel fogalmakat kerestem. Mindezek a könyvek végül is az életről szólnak, és én is az életet szerettem volna megvilágítani.” (Handy, *Az elefánt és a bolha*, 166.) A kialakult irodalmi orientáció sokáig – az életmű első szakaszában – inkább csak inspirációs háttérként szolgált, később azonban egyre közvetlenebbül megmutatkozott a Handy-munkák szövegszerveződésében is.

A rádiós mini-prédikációk és az *Üres esőkabát* fentebb elemzett sajátosságai (azaz az interdiskurzivitás, a különféle perspektívák/tudatformák összekapcsolódása, a *storytelling*/anekdotikus építkezés és az ennek megalkotottságára való rámutatás, valamint a

¹⁰⁴ „Nem tudtam belőlük ihletett meríteni, mivel számos kérdésre, amelyet én föl akartam vetni, nem adtak választ. Az emberiséget megpróbálták számokba gyömöszölni, a szenvedélyt és vágyat a szükségletek hierarchiájában elhelyezni.” (Handy, *Az elefánt és a bolha*, 165.)

metaforikusság középpontba kerülése) mellett leginkább talán az *Éhező szellem* című munkában (eredeti megjelenés: 1997) összegződnek az explikálódó irodalmi jegyek. Nagyon jellemző vonása például Handy bölcselkedő-*lelkigyakorlatos* prózájának az, amelyet most a kötet *Személyes előszavából* vett idézettel szemléltetek (ami mellesleg a könyv címének magyarázatával, s ezen keresztül mintegy az egész munka esszenciájaként is szolgál):

„Nem csoda hát, hogy megzavarodtunk, és ki vagyunk éhezve valami másra. A reményem abból a megérzésből táplálkozik, hogy sokan osztják ezeket a kételyeket-aggodalmakat, s hogy sokan tudják: az élet több pusztta üzletnél. Úgy hiszik, talán a szeretet és a barátság, a mások iránt érzett felelősség, vagy egy cél iránti elkötelezettség, nem pedig a pénz az, ami az élet minőségét mélységében befolyásolja, s hogy végső soron fontos hinnünk abba, hogy van valami értelme az életünknek, még ha nem könnyű is kitalálni, mi az.” (Handy, *Éhező szellem*, 12-13.)

Azért lehet figyelemre érdemes ez a szöveghely, mert izgalmasan és látványosan mutatja meg – a Handy írásmódjában sokszor felbukkanó – pragmatikai (azaz a különféle beszédhelyzeti perspektívák közti) dinamizmusokat. A gondolatmenet elején a kiindulópont egy közösnek tételezett válságállapot („megzavarodtunk”, „ki vagyunk éhezve”), többes szám első személyű vonatkoztatással, s így közösséget teremtve. Rögtön ezután azonban *szétszakad* a beszédhelyzet. A beszélő egyes számra vált át („reményem”), s ezzel leválik a közös perspektíváról; hisz nem megvalósult tény, csupán lehetőség/remény számára az, hogy – az immáron többes szám harmadik személyel („sokan osztják”, „sokan tudják”) leválasztott – mások is elfogadhatják az ő perspektíváját s álláspontját („az élet több pusztta üzletnél”). Az ezt követő mondat fő állítmányának köszönhetően („Úgy hiszik”) pedig a beszélő már el is tűnik pragmatikailag a színről, s a fókusz áthelyeződik a harmadik személy révén eltávolított *másokra*. De ezzel együtt az imént még a „remény”-ként a beszélőhöz kötött belső intenció most mintegy *át száll* a többiekre a „hit” formájában. Így pedig ha a pragmatikai szereplők (a beszélő és a *mások*) szét is választódnak a beszédhelyzetben e mondattal, az intenciók (a *hit* és *remény*) egyfajta transzfere/kölcsönfolyamata figyelhető meg köztük, s így a távolság ellenére mégis lehet köztük valamiféle kötés (a *szeretet*). Talán nem véletlenül épp ez a legutolsóként említett („Úgy hiszik” kezdetű) mondat fogalmazza meg azt, hogy „talán a szeretet és barátság, a mások iránt érzett felelősség, vagy egy cél iránti elkötelezettség, nem pedig a pénz az, ami az élet minőségét mélységében befolyásolja”. Mindezekből következően a gondolatmenet lezáráskor végül visszatér a beszélőt és a *másokat* egyesítő perspektíva, és a megszólalás többszörösen jelölve is újból többes szám első személyűvé válik: „végső soron fontos hinnünk abban, hogy van valami értelme az életünknek” (kiemelés: S. A.). A

különböző alanyok közti mozgás előbbiekben feltárt játéka azért izgalmas és jelentőségteljes, mert ezek révén Handy meditatív-esszéisztikus szöveghelye tulajdonképp a líra, az imádság, a prédikáció beszédhelyzetének – eltérő perspektívákat mozgósító – *lelki(gyakorlatos)* pragmatikai dinamikájához válik hasonlóvá (melyre Martz megállapításai alapján röviden kitértem a 3.2.2. alfejezetben); mindez pedig explikáltan és hangsúlyozottan irodalmi jellegűvé avatja Handy írásmódját.

Ezt a poétikus-retorikai szituáltságot erősíti még jobban egy olyan tropológiai művelet, amely az imént elemzett gondolatmenet folytatása indít meg, s aztán több más szöveghelyet is átfog a kötetben. A következőket olvashatjuk a legutóbb idézett – az élet pénzen és üzleten túl keresett értelmével foglalkozó – mondatok után:

„Tisztességes életet szeretnénk élni, s ha csak némi esély nyílik is rá, ez valóra válik, mivel mindannyian nemes és ördögi indítékok keverékei vagyunk; szív és fej egy testbe zárva. Ha csak kicsit is jobban bízunk önmagunkban és a szívünkben, és csak csöppet kevésbé a tudományágak dogmaiban, újra a kezünkben tarthatjuk az igazán fontos dolgok irányítását.” (Handy, *Éhező szellem*, 13.)

Itt egy olyan *közhely*, archetipikus metafora jelenik meg a *szív* képzetében, amely hosszú múltja miatt a legkülönfélébb (teológiai-konfesszionális, morálfilozófiai, érzelemtani, kifejezésezesztétikai, szépirodalmi, stb.) kontextusokban fordult már meg. Handy imént idézett szöveghelye is finoman eljátszik a szókép e többszintűségével. Ugyanis több mellérendelő szerkezetben is megjelenik a *szív* szó, de eltérő beállításokban és funkciókkal. A „szív és fej egy testbe zárva” szintagmában – nagy múltú antropológiai dichotómiákat idézve – még az emberi személyiség részét képezi. A „ha csak kicsit is jobban bízunk önmagunkban és a szívünkben” tagmondat viszont – ha csak az „önmagunkban és szívünkben” részt nem akarjuk redundáns ismétlésként olvasni – már úgy értelmezhető, hogy benne a *szív* motívuma a mellérendelésnek köszönhetően nem az „önmagunk” inherens komponense, s nem is csupán szinonímája vagy *kicsinyítő tükre* (hisz ezt az „önmagunkban, szívünkben” változat képviselhetné). Hanem sokkal inkább egy külső, az „önmagunk”-on *kívül helyezett* és imígyen mellérendelt jelenség metaforája. Ha ezt az értelmezést elfogadjuk, azt mondhatjuk, hogy Handy e szöveghelyen – mely egyébként még mindig a *Személyes előszóból* származik, s épp a könyv címét megmagyarázó, fentebb idézett résznek a folytatása – olyan munkát végez a tropológián, ami egy sokat *forogatott*, s így már jócskán megkopott, közhelyessé vált szóképet *kifordítással* próbál meg leválasztani korábbi használatmódjáról, s egyben újrakomponalizálni. Mindezt pedig abból a célból, hogy egyfajta újrakezdési helyzetet

alakíthasson ki: „Ha csak kicsit is jobban bízunk önmagunkban és szívünkben, [...] újra kezünkben tarthatjuk az igazán fontos dolgok irányítását.”

A *szív* motívumának átírásához adhat egyfajta magyarázó kontextust az *Éhező szellem* egy későbbi szöveghelye (amely „Az éhes én” című alfejezetben szerepel):

„A legtöbben éhezünk egy olyan évre, amelyre büszkéek lehetünk. A jóléti társadalmakban egyre több ember, elsősorban fiatalok, érzi ezt az éhséget. Paul Ray amerikai szociológus transzmodern embereknek hívja őket, és szerinte az amerikaiak negyede tartozik közéjük. Ha besétálunk egy amerikai boltba, elcsodálkozunk, azon, hány könyvet találunk a »lélek« szóval a címlapon, még az üzleti könyvek részlegén is.” (Handy, *Éhező szellem*, 107.)

A szövegrész a *szív* és *lélek* – egy nem soká következő újabb idézettel is alátámasztható – szinonim viszonya alapján arra világít rá, hogy Handy milyen szellemi környezet és jelentésmező számára igyekszik újrakontextualizálni a *szív* motívumát. Ugyanis az idézet – miként a *lélek* szó külső kötetborítókra kerülése is szemlélteti – a *lélekkultúra* könyvekben materializálódó *kívül helyeződését* írja le. Ez alapján pedig azt feltételezhetjük, hogy a kötet előszavában „önmagunkon” kívül helyezett *szív* tulajdonképp a későkapitalizmusban külsővé tett – a self-help és önmenedzsmentkönyvek gondozására bízott – lelki bensőségnek feleltethető meg, melyet dolgozatom 1.1.1 alfejezete és 3. fejezetének nagy része is tárgyalt már. Így összességében az mutatkozik meg itt, hogy a *szív* motívuma – korábbi (religiózus, filozófiai, esztétikai, stb.) vonatkozásai nagy részét eltávolítva vagy újraírva – miként értelmeződhet át, s az *éhező* self-help kultúra részévé válhat, vagy akár az üzleti és menedzsmentgondolkodás területére is behatolhat (vö. „hány könyvet találunk a »lélek« szóval a címlapon, még az üzleti könyvek részlegén is”).

Tulajdonképp a lelki kultúra kontextuális módosulásának történetét mondja el az *Éhező szellem* egy másik szöveghelye is – némi pontosítással. A gondolatmenet a lélek értelmezésének több évezredes eszme- és vallástörténeti módosulásait igyekszik egy tömör összefoglalóval lefedni. Kiindulópontként ugyan még egy inherens *lélekmag* képzetét tárja elénk:

„James Hillman, Amerika egyik köztiszteletnek örvendő »lélek«-filozófusa arról beszél, hogy mindegyikünkben ott van sorsunk magja. A görögök a *démonunkról*, míg a rómaiak az emberekben lakozó *génuszról* elmélkedtek. Jézus szerint Isten országa bennünk lakozik. Ma már olyan szavakat használunk, mint »lélek«, »szellem« és »szív«: ezek a dolgok azt sugallják, hogy a lelkünk mozgat minket, ha képesek vagyunk hallgatni rá.” (Handy, *Éhező szellem*, 110.)

Ám a gondolatmenet közvetlen folytatásában már átalakul a kép:

„Nekem azért tetszik a fehér kő szimbolikája, mert azt sugallja, hogy magunknak kell megtennünk az első lépéseket. Ha hátradőlünk és várjuk, hogy lelkünk majd elvezet minket a nirvánába – nos, ez nem igazi alternatíva.” (Handy, *Éhező szellem*, 110.)

A zárt, inherens *lélekmag* fogalmától való ellépésre utalhatna már akár az is, hogy Handy szerint „magunknak kell megtennünk az első lépéseket”, azaz a *lélek* képzetének itt része a kívülre nyitottság (az *én* külvilág felé tett kezdeményező lépése) is. De ami igazán megmutathatja azt, hogy Handy számára jelenkorunkban a *lélek* és a *szív* kívülre helyezett; az maga a *fehér kő* – sajtószerűen módon régmúltból vett, bibliai eredetű – metaforája:

„Az íróasztalomon tartok egy kis fehér követ, hogy ugyanerre emlékeztessen. A *Jelenések könyvé*-nek egyik részére utal, amely így szól: »A kinek van füle, hallja, mit monda a Lélek a gyülekezeteknek. A győzedelmesnek enni adok az elrejtett mannából, és adok annak fehér kövecskét, és a kövecskén új írott nevet, a melyet senki nem tud, csak az, a ki kapja«

Nem vagyok bibliaszakértő, de azt tudom, mit jelentenek a fenti sorok. Azt, hogy ha kitartó vagyok, végső soron rá fogok jönni, ki is vagyok valójában; ki a másik, a rejtett énem. Az élet a fehér kő keresése. Mindünkre más fehér kő vár.” (Handy, *Éhező szellem*, 109.)

Ez alapján tehát a *lélek*, a *szív* vagy az identitás olyan kívülről adott tényező, melyet önálló és aktív keresési munkával kell/lehet sajátta tenni. S ez épp az olvasás mintáját másolja; hisz miként a bibliai példázatban tudni kell kisilabizálni az elnyert kövön szereplő írást, hasonló *olvasási-értelmezői* készség szükséges a világ jelei és metaforái közti eligazodáshoz.

De miért is oly fontos az elsődlegesen üzleti és menedzsmentgondolkodó Handy számára a kívülre helyeződött és az onnan elnyert szív/identitás dinamikájának kérdése, melyet immáron több idézeten keresztül is boncolgattam, valamint ehhez kapcsolódóan a metaforák értelmezésének készsége? Erre a választ Handy egyik legutóbbi könyve, a *Myself and Other More Important Matters* (megjelenés: 2006) adhatja meg.

A memoárjellegű összegző munka egyik központi fejezetében, amely a Handy-életmű egy újabb – de már korábbi munkáiban bevezetett – vezérmetaforájával (a *portfólió élettellel*) foglalkozik, az alábbi allegóriában fogalmazza meg a legalapvetőbb életfilozófiai feladat kijelölést a fogyasztói társadalom számára:

„Confronted by the growing array of cereal packets in the supermarket, most of us do not take time to compare calorie and sugar counts but go straight to the old familiar ones. In life’s new supermarket of abundant choices of

how to live and what to do, we either dither hesitantly or, again, go for the old familiar ways and habits when we could be questioning, searching, making the world work for us rather than the other way round. You cannot, however, choose between all those cereal packets unless you have some criterion, some way to sort out the food from the bad. It is no different in the rest of life.” (Handy, *Myself and Other More Important Matters*, 131.)

Tulajdonképp itt is az identitásformálás kívülre helyeződése, azaz a kívülről kapott mintákra alapozottsága jelenik meg. Hisz az „élet új supermarketjében”, azaz az önépítkezés (az énmárkázás) későkapitalista külső tárházában – gyakran nyomasztóan – sokféle identitáslehetőség és életvezetési minta áll rendelkezésre. A fogyasztók nagy többsége pedig nem képes/hajlandó tudatosan, körültekintően eligazodni e túlkínálatban; s így vagy tétovázva eltéved, vagy pedig a jól bejáratott, rutinos útvonalakon jár csak. Handy viszont azt sugallja, hogy a boldoguláshoz – akárcsak a hatékony és életminőség-javító fogyasztáshoz – szükség van bizonyos útmutatókra, mintákra, melyek segítségével új, talán értékesebb termékek (azaz allegória értelmében: életút-lehetőségek) is kipróbálhatók.

Nem túlzás talán azt mondani, hogy a supermarket-allegóriában megjelenő decentralizáltság/dezintegráció, azaz a fogyasztás nyomasztó szabadsága tulajdonképp a Handy által megalkotott *portfólió karrier* metaforáját bontja ki magyarázó jelleggel: a *portfólió* szóképben tömörített későkapitalista életvitel s életpálya-építés kiszolgáltatottságait és veszélyeit tárja elénk. Hisz miközben a portfóliómunkák gyűjteményes sokoldalúságának és rugalmas átszerkeszthetőségének mintájára kialakított karrier/életforma széles körű lehetőségekkel, valamint folyamatosan új izgalmaival szolgálhat; az egyéni identitást könnyen dezintegrálhatja, s esetleg agyon is nyomhatja – akárcsak az élet-supermarket útvesztőiben való eltévedés. Ezt a szerző saját biográfiájából merített példával illusztrálja, visszaemlékezve arra az életszakaszra, amikor a sok évtizeden keresztül (üzleti és akadémiai) intézményekhez kötött karrier után szabadúszói pályára lépett:

„More disturbing still was the loss of a clear identity. Who was this new Charles Handy? A portfolio life described me the way I lived but it said nothing about who I was or what I did. I was acutely aware that I had no label to tell people where I belonged or what I was qualified to do. »How are you going to describe yourself?« a friend asked.” (Handy, *Myself and Other More Important Matters*, 119.)

Az élet supermarketjében vagy a portfólió karrierben kívülre helyeződött, dezintegrálódott identitásépítés számára, miként a fehér kő példája megmutatta, maguk a különféle metaforák és sztorik nyújthatnak segítséget azzal, hogy értelmezői koncepciókat és távlatokat kínálnak.

Akár az egyén munkavállalói vagy magánéleti identitásában (bár persze a későkapitalizmus épp e kettőt kezdi egymásba olvasztani), akár a szervezeti-vállalati életben.

Mindezzel együtt azonban azt sem feledhetjük, hogy a *sztorik* és metaforák – mint erről már korábban szó volt – nem konkrét, közvetlen, betű szerint adaptálható instrukciókkal szolgálnak. A szóképek, anekdoták Handy szerint ugyanis *laza, képlékeny, elnagyoltan körülhatárolt* koncepciók („low-definition ideas”). Így pedig csupán áttételes/távoli inspirációk lehetnek a látás- és gondolkodásmód formálódásában:

„They are what I regard as low-definition ideas. They are not precisely definable, they don't tell you what to do, they are intended to stimulate thought not to substitute for it. My aim is to interpret people's worlds for them, not to tell them how to deal with it.” (Handy, *Myself and Other More Important Matters*, 191.)

Jogos lehet a kérdés: ha ily indirekt és kiszámíthatatlan lehet a nyelvi-irodalmi eszközök hatása, akkor mégis miként léptethetők be az életvezetés és az üzleti és menedzsmentgondolkodás terébe?

A lezáró válasz Charles Handy életművének ama anekdotájára alapozható, mely azt meséli el, hogy miként próbált egy klasszikus irodalmi alkotást (az *Antigonét*) az üzleti képzés részévé avatni. Ez azért lehet tanulságos, mert Handy saját bevallása szerint az antik mű annak a kísérletnek vált „szimbólumává”, mellyel a vezetőképzés értékelvű kitágítására vállalkozott. (L. Handy, *Myself and Other More Important Matters*, 69.¹⁰⁵) Azt remélvén, hogy „filozófus-menedzsereket” képezhet majd így, akik gyakorló vezetőként kreatív, intelligens és szubverzív módon kérdőjelezzik meg az őket körülvevő világot és saját beidegződéseiket. Az *Antigoné*-olvasás esete mindemellett azért is rendkívül izgalmas és felkavaró, mert egy nem kifejezetten sikertörténet, s az utána maradt dilemmák és bizonytalanság révén válik példázaterejűvé. Hisz a kísérlet nem váltotta be a hozzá fűzött reményeket, s Handy le is állította az *Antigoné*-projektet. (Pontosabban a filozófiai-irodalomolvasási modult kötelezőből fakultatívvá alakította). Nem mintha a hallgatók nem érdeklődtek volna etikai s esztétikai kérdések iránt, de az idő- és kapacitáshiány szorításában a praktikusabbnak gondolt (a munkavégzés során közvetlen megtérülést ígérő) stúdiumok felé fordultak. „A haszonelvűség győzedelmeskedett a filozófiai szempontok felett.” (Handy, *Myself and Other More Important Matters*, 77.¹⁰⁶) S mégis, mindezek ellenére, milyen revelatív tanulságokkal szolgált ez a történet az irodalmi kultúra és az üzlet/menedzsment

¹⁰⁵ „The book was a symbol of my wish, as programme director, to broaden the scope of executive education to embrace values as well as techniques.”

¹⁰⁶ „The utilitarian prevailed over the philosophical, as it often does.”

kapcsolatára nézvést? A helyzet piacelvű értelmezése Handy szerint így szólhat: noha ő akkor engedett a hallgatói kereslet nyomásának; most fenntartja annak lehetőségét, hogy éppenséggel az *üzleti* logikára hivatkozva folytathatta volna a programot. Ugyanis nem mindig magától értetődő, sugallja Handy, hogy a már eleve adott piaci divatokat, konszenzusokat és elrendeződéseket kellene követni. Sokszor épp azok a vállalkozók és innovatív szervezetek lesznek sikeresek, amelyek hajlandóak és képesek saját elképzeléseiket az aktuális divatokkal szemben érvényre juttatni. (Vö. Handy, *Myself and Other More Important Matters*, 77-78.¹⁰⁷)

¹⁰⁷ „I succumbed to the pressures of the market, as expressed in the wishes of the students [...]. Later looking back, I wondered whether that very market was not itself one of the pressures for conformity. Should one follow the market or try to lead it? Is the customer always right, or are others better placed to know what is likely to be best for them? Should one follow the consensus or have the confidence to do what you believe to be better? It isn't always an easy decision. In business, I knew, successful entrepreneurs and innovative organisations are those who back their own ideas against the going fashion, but they are only risking their own money. If one does the same in education, the risk falls on the students. If I had ignored the priorities of my students I would have accused of arrogance and might not have filled subsequent programmes. But was I being a coward and a traitor to myself when I discarded something I believed to be in their best interests? I am still not sure.”

6. Összegzés

A bevezetésben a menedzsment és humán műveltség integráltságánk megmutatását, valamint az (ön)menedzsmentkönyvek kulturális-történeti beágyazottságának és e munkák irodalmi értékeinek feltárását vállaltam. Ennek szemléltetésére a menedzsmenttudomány két olyan sajátos szerzőjének életművét emeltem a középpontba, akik az üzleti élet lélekkel és művészettel *telítettségének* tudatosítását tűzték ki célul. Elemzéseimmel és összefoglalásaimmal azt igyekeztem bizonyítani, hogy egyfelől Peter Drucker „nagy összekapcsolói” szerepet tölt be az üzlet, tudomány, és művészet viszonyrendszerében; másfelől Charles Handy sikeres és inspiratív „szekuláris lelkészi” pozíciót alakított ki magának.

A társadalomelméleti kontextualizálásban rámutattam, hogy a 20. század közepétől azért kerülhetett a középpontba az (ön)menedzsment műfaj, mert a későkapitalizmusnak a legfőbb kihívásokkal leginkább a fogyasztói/munkavállalói identitások gondozásában, illetve a munkahelyek világában kell szembesülnie. A múlt század végére a társadalmi együttélést keretező szervezeti-vállalati formák szigorú bürokratizáltsága egyre inkább megkérdőjeleződött, s a munkahelyi élet *lelkének*, szellemiségének kérdései kerültek előtérbe. A szervezeti kultúra alakításában pedig a szóművészeti eszközök kaptak meghatározó szerepet. Hisz e nyelvi elemek formálják a szervezetek érintettjeinek (különféle típusú stakeholdereinek) gondolkodás- és magatartásformáját, s ezáltal válnak közvetítővé a céges/munkahelyi élet szellemi és habituális-materiális aspektusai közt. Ezért aztán – miként ezt az 1. és 2. fejezet esettanulmányaiban is igyekeztem illusztrálni – az írásbeliség és a fizikai könyv médiuma komoly súllyal bírhat az üzleti-vállalati világban. Fontos szerepét annak köszönheti, hogy a nyomtatott formátum *diszkrétsége* (fizikai zártsága és gondolati-lelki tapintatossága) és az irodalmi médium transzformatív (tropologikus, narratív, satirikus) vonásai miatt képes a mindennapi (egyre inkább digitális) tartalom- és információáramlás folyamatából kiszakítani és tartóssá tenni kultúraelemeket, s ezeket reflektív távlatba emelni. Mindezt pedig külön segítheti még az, ahogy a könyvpiar – már csak történeti hagyományai, de jelenkori intézményesültsége révén is – a kulturális gazdaság részeként betölti kultúrabrókeri feladatait.

Disszertációmban arra is rámutattam, hogy az (ön)menedzsmentkönyvek közvetítői szereplehetőségét nem szabad az ún. „epifániaiparra” leszűkíteni, mely csupán az ideák

könnyen emészthető tartalomegységekké egyszerűsítésével szolgál. A műfaj ugyanis komoly kulturális-religiózus hagyományokkal bír. A self-help irodalom 19. századi kialakulásakor még nem annyira pszichés önfejlesztésként, sokkal inkább szociokulturális kontextusú *ön- és üzleti menedzsmentként* volt értelmezhető. Én is ebben az értelemben használtam a fogalmat, s ilyen jellegű munkákként értelmeztem központi szerzőim műveit is. Mint megmutattam, a spirituális öngondozás és életvezetési útmutatás műfajának szellem- és irodalomtörténei mélygyökerei a 19. század végi észak-amerikai ún. *sikerirodalomtól* kezdve a század közepi transzcendentalizmuson át egészen a 17. századi puritanizmushoz nyúlnak vissza. Eme előzmények mindegyikében az öngondozás munkájának – az ima, a meditáció révén – kitüntetett teljesítménye volt az egyéni és általános szintek közti közvetítés. Meglátásaim szerint napjainkban tulajdonképp nagyon sokszor épp ugyanerre szolgálhat az irodalmi olvasás az üzleti/munakhelyi élet számára.

Az irodalomkedvelő céges vezetők példái és a menedzserek számára szervezett költészeti workshopok pozitív visszajelzései arról tanúskodnak, hogy az irodalomolvasás a *világkonceptualizálását* és ennek mások felé kommunikálását segít fejleszteni, híven a poiészisz eredeti jelentéséhez. Az *alkotás, teremtetés* pedig a vállalkozói-üzleti tevékenységeknek is alapvonása: új termékkategóriák, innovatív gondolkodás- és látásmódok, iparágakat forradalmasító üzleti modellek formájában. A poézis így közvetetten/áttételesen vizionárius, kreatív üzleti megoldások kialakulásához járulhat hozzá a képzelőerő ápolásával. Az üzleti és költői tevékenységek tehát szervesen összekapcsolódnak, hisz mindkettő a kaotikusságból teremt rendet az imagináció segítségével, mely egyik oldalon a költői invenció, másikon az üzleti modell megújításának formájában jelenik meg. Ezek alapján pedig a menedzserek olyan gyakorlóterepként tekinthetnek az irodalmi olvasásra, mely biztosíthatja az elme felszabadítását, az eltérő gondolkodásmódok összekapcsolását, illetve a szokatlan és innovatív meglátások kitermelődését.

E logika érvényesülését szemléltettem Peter Drucker gondolkodásmódján, aki a menedzsmenttudomány egyik nagy hatású *gurujának* volt tekinthető, ám ő – s ez igen beszédes – sokkal jobban szeretett önmagára társadalomtörténészként vagy filozófként tekinteni. A druckeri életműben a menedzsmenttanácsadás gyakorlata a szellemen, lelken és képzelőerőn végzett olyan munkaként értelmeződik, mely a menedzserek, üzleti vezetők mentális, spirituális és imaginatív inspirálására, megmozgatására vállalkozik filozofikus távlatok, történeti mélységek és kreatív belátásokat hozó új nyelvi lelemények (metaforák, terminusok, anekdoták, példatörténetek) segítségével. Mindezek alapján lehet Peter Drucker munkásságát irodalmi teljesítménynek tekinteni, még ha többnyire nem is hagyományos

értelemben vett szépirodalmi, fikcionalizált műveket írt. Többek közt megmutattam, hogy Drucker gondolkodásmódjának logikája szerint az üzlet/ipar *anyagisága* és a mögötte kirajzolódó spirituális/morális értéktartalmak közti viszony tulajdonképp az írott betű (materialitása) és a metaforikus jelentés (szelleme) közti dinamika mintájára képzelhető el. Többszörösen nem véletlen tehát, hogy önmagát írástudóként/*szóművészként* („wordsmith”) aposztrofálta. S ezért is szorgalmazhatta, hogy a menedzsmentet a *liberal arts* (humaniorák, művészetek) körébe tartozónak tekintsük.

A Peter Drucker tanítványának tekinthető Charles Handy esetében azt igyekeztem megvilágítani, hogy miért is lehet úgy tekinteni e szerzőre, mint aki megteremtette a menedzsment és az üzleti gondolkodás filozófiai eleganciáját és elokvenciáját. Az már eddig is konszenzus tárgyát képezte, hogy Charles Handy kivételes teljesítménnyel (egyéni leleményű metaforák gazdag és művészi használata révén) *lelkesített át* olyan területeket, melyek korábban már vagy túlságosan *szárazzá* és racionalizálttá, vagy rendkívül közhelyessé és érzelgőssé váltak. Én elemzéseimben egyrészt azt szemléltettem aprólékosan, hogy – nyomtatásban is megjelent – rádióbeszédei révén miként adaptálta szekularizáltan saját maga céljaira a prédikáció hagyományos műfaját; s hogy e szövegeiben milyen módon jelent meg a különféle perspektívák/tudatformák (pragmatikai-retorikai) egymásba kapcsolódása. Másrészt azt tártam fel, hogy a menedzsmentirodalomban oly elterjedt és sikeres narrációs megoldás, a *storytelling* egy-egy gesztusa miképpen mutat rá saját megszerkesztettségére és mesterségességére; s ezen keresztül hogyan reflektál általános érvénnyel arra, hogy ami a *storytelling* poétikájában (hatásmechanizmusaiban) oly magától értetődő, eleve adott belátásnak tűnik, az bizony nagyon sokszor a *story* saját kreatív (hatásra törekvő és fiktív-illuzórikus) találmánya. Harmadrészt arra hoztam példát, hogy Handy igen erős, szemléletes szóképei közt vannak olyanok, melyek képzei nem annyira könnyen vizualizálhatók vagy ábrázolhatók, csak elképzelt képekként – de éppen ebből következhet e képzetek inspiratív, gondolkodásformáló és *vizionárius* hatóereje. Negyedrészt azt mutattam meg, hogy Handy bizonyos szöveghelyein a különböző alanyok közti mozgás az eredendően meditatív-esszéisztikus passzust tulajdonképp a líra, az imádság, a meditáció beszédhelyzetének – eltérő perspektívákat mozgósító – *lelki(gyakorlatos)* pragmatikai dinamikájához teszi hasonlónvá. Az előbbieken felsorolt sajátosságok mind azt voltak hivatottak alátámasztani, hogy Charles Handy munkái irodalmi távlatú és igényű vonásokkal bírnak.

Azonban – mint a dolgozat több helyén is jeleztem – a fentebbi érvek és meglátások nem úgy értendők, hogy az elemzett szerzők munkássága rögtön a szépirodalom része lenne. E helyett inkább Drucker és Handy teljesítményét egyfajta gondolati *erőfeszítésként*, szellemi

energiaáramlásként a Kenneth Burke-i nyelv- és irodalomszemlélet által körülhatárolt olyan *társadalmi kommunikációs és viselkedési* gyakorlat (vagyis az ekként értett *retorika*) megvalósítójának tekintettem, amely a nyelvi-textuális megnyilatkozások önelvűsége és közvetlen alkalmazottsága közti köztességen, illetve az emberi-társas kapcsolatokban érvényesülő identifikáció és különbözőzés dinamikusságán alapul. E szélesebb körű retorika értelmében kezeltem én irodalmiként Drucker és Handy (ön)menedzsmenttudományi műveit. Az így kialakított szemléletmód pedig segített rávilágítani arra, hogy a menedzsment és az üzleti élet terének miként képezik részét inherens-integrált módon a szellemi, irodalmi és humántudományos aspektusok.

Hivatkozott források

TUDOMÁNYOS ÉS SZÉPIRODALMI MUNKÁK

Abrams, Meyer Howard: *The Mirror and the Lamp: Romantic Theory and the Critical Tradition*. New York: W. W. Norton & Company, 1958.

Adler, Nancy J.: *The Arts and Leadership: Now That We Can Do Anything, What Will We Do?* Academy of Management Learning and Education, 2006. 4. szám. Online elérhetőség: <http://www.inspireimagineinnovate.com/pdf/AMLE-Journal-Article-by-Nancy-Adler.pdf>. Utolsó letöltés: 2014.01.18.

Allen, John: *Symbolic Economies: The »Culturalization« of Economic Knowledge*. In: du Gay, Paul – Pryke, Michael (szerk.): *Cultural Economy: Cultural Analysis and Commercial Life*. London: Sage Publications, 2003², 39-58.

Barbier, Frédéric: *A könyv története*. Ford. Balázs Péter. Bp.: Osiris Kiadó, 2005.

Beniger, James R.: *Az irányítás forradalma*. Ford. Rohonyi András. Bp.: Gondolat-Infonia, 2004.

Bercovitch, Sacvan: *The Puritan Origins of the American Self*. New Haven-London: Yale University Press, 1975.

Bíró Péter: *Menedzserművészek, művészmenedzserek*. Bp.: T.bálint Kiadó, 2012.

Bodó Balázs: *A szerzői jog kalózái: A kalózek szerepe a kulturális termelés és csere folyamataiban a könyvnyomtatástól a fájlcserélő hálózatokig*. Bp.: Typotex Kiadó, 2011.

Bónus Tibor: *1912 – Megjelenik az Így írtok ti*. Kortárs, 2006. 6. szám. Online elérhetőség: <http://www.kortaronline.hu/regiweb/0606/bonus.htm>. Utolsó letöltés: 2013.12.23.

- Borgulya Istvánné Vető Ágnes Ágota: *Kommunikációmenedzsment a vállalati értékkeremtésben*. Bp.: Akadémiai Kiadó, 2010.
- Borgulya Istvánné – Barakonyi Károly: *Vállalati kultúra*. Bp.: Nemzeti Tankönyvkiadó, 2004.
- Burke, Kenneth: *A Rhetoric of Motives*. Berkeley–Los Angeles–London: University of California Press, 1969. (1950.)
- Carney, Brian M. – Getz, Isaac: *Szabadság Zrt.* Ford. Rohonyi András. Bp.: Akadémiai Kiadó, 2010.
- Clair, Robin Patric: *Rhetorical Ingenuity in the New Global Realities: A Case of the Anti-Sweatshop Movement*. The Journal of the Kenneth Burke Society, 2012. Tavasz. Online elérhetőség: http://kbjournal.org/clair_rhetorical_ingenuity_global_realities. Utolsó letöltés: 2014.06.08.
- Clapp, Tara Lynne: *Social Identity as Grammar and Rhetoric of Motives: Citizen Houewives and Rachel Carson's Silent Spring*. The Journal of the Kenneth Burke Society, 2009. Tavasz. Online elérhetőség: http://kbjournal.org/tara_clapp. Utolsó letöltés: 2014.06.06.
- Culler, Jonathan: *The Mirror Stage*. In: Uő.: *The Pursuit of Signs: Semiotics, Literature, Deconstruction*. London-New York: Routledge, 2002, 172-187.
- Csigó Péter: *A konvergens televíziózás: Web • TV • Közösség*. Budapest: L'Harmattan Kiadó, 2009.
- Deleuze, Gilles: *Utóirat az ellenőrzés társadalmához*. In: Ivacs Ágnes – Sugár János (szerk.): *Buldózer: Médiaelméleti antológia*. Bp.: Media Research Alapítvány, 1997. Online elérhetőség: <http://mek.oszk.hu/00100/00140/html/01.htm>. Utolsó letöltés: 2014.06.02.
- Derrida, Jacques: *Mokhlosz, avagy a fakultások vitája*. Ford. Bónus Tibor. In: Bónus Tibor – Kelemen Pál – Molnár Gábor Tamás (szerk.): *Intézményesség és kulturális közvetítés*. Bp.: Ráció Kiadó, 2005, 15-49.

- Dickinson, Emily: 657 („*A Lehetőségben lakom*”). Ford. G. István László. G. István László honlapja. http://www.gistvanlaszlo.com/?page_id=355. Utolsó letöltés: 2014.01.21.
- DiMaggio, Paul J.: *Can Culture Survive the Marketplace?* In: DiMaggio, Paul J. (szerk.): *Nonprofit Enterprise in the Arts: Studies in Mission and Constraint*. New York–Oxford: Oxford University Press, 1986, 65-92.
- Elliott, Emory (szerk.): *Puritan Influences in American Literature*. Chicago–London: University of Illinois Press, 1979.
- Emerson, Ralph Waldo: *Önbizalom*. In: Uő.: *Esszék*. Ford. Doubravszky Sándor. Bp.: Bagolyvár Könyvkiadó, 1999, 11-39.
- Ette, Ottmar: *Az irodalomtudomány mint élettudomány: Programadó írás a bölcsészettudományok évében*. Ford. Deczki Sarolta. BuKsz, 2012. 3–4. szám. 242-253.
- Florida, Richard: *Cities and the Creative Class*. New York–London: Routledge, 2005.
- Fukuyama, Francis: *Bizalom: A társadalmi erények és a jólét megteremtése*. Ford. Somogyi Pál László. Bp.: Európa Könyvkiadó, 2007.
- du Gay, Paul: *Organizing Identity: Making up People at Work*. In: du Gay, Paul (szerk.): *Production of Culture / Cultures of Production*. London: Sage Publications, 2002, 285-322.
- du Gay, Paul – Pryke, Michael: *Cultural Economy: An Introduction*. In: du Gay, Paul – Pryke, Michael (szerk.): *Cultural Economy: Cultural Analysis and Commercial Life*. London: Sage Publications, 2003², 1-20.
- Grönroos, Christian: *Service Management and Marketing: Customer Management in Service Competition*. Chichester: John Wiley & Sons, 2007³.

- Gumbrecht, Hans Ulrich: *Új szószerintiség: Halkan búcsúzik a nagyratörő irodalomelmélet.* Ford. Rapcsák Balázs. Prae, 2013. 2. szám. 11-15.
- Gumbrecht, Hans Ulrich: *Kockázatot vállalni („tudományossá” válás helyett).* Ford. Vásári Melinda. Prae, 2013. 3. szám. 4-8.
- Handy, Charles: *Understanding Organizations.* Harmondsworth: Penguin Books, 1999.
- Heller, Robert: *Charles Handy.* London: Dorling Kindersley, 2001.
- Hunter, J. Paul: *The Reluctant Pilgrim: Defoe’s Emblematic Method and Quest for Form in Robinson Crusoe.* Baltimore: The Johns Hopkins Press, 1966.
- Jameson, Fredric: *A posztmodern, avagy a kései kapitalizmus kulturális logikája.* Ford. Dudik Annamária Éva. Bp.: Noran Libro, 2010.
- Kittler, Friedrich A.: *Discourse Networks 1800/1900.* Ford. Metteer, Michael – Cullens, Chris. Stanford, California: Stanford University Press, 1990.
- Klein Sándor et al.: *Vezetés- és szervezetpszichológiai.* Bp.: Edge 2000 Kiadó, 2007.
- Krätke, Stefan: *The Creative Capitals of Cities: Interactive Knowledge Creation and the Urbanization Economies of Innovation.* Oxford: Wiley-Blackwell, 2011.
- Lasch, Christopher: *Az önimádat társadalma.* Ford. Békés Pál. Bp.: Európa Könyvkiadó, 1996.
- Lash, Scott – Urry, John: *Economies of Signs and Spaces.* London: Sage Publications, 1994.
- Lury, Celia: *Consumer Culture.* New Brunswick: Rutgers University Press, 1996.
- Maciariello, Joseph A. – Linkletter, Karen E.: *Drucker’s Lost Art of Management: Peter Drucker’s Timeless Vision for Building Effective Organizations.* New York: McGraw-Hill, 2011.

- de Man, Paul: *Szemiotológia és retorika*. In: Uő.: *Az olvasás allegóriái*. Ford. Fogarasi György. Szeged: Ictus Kiadó – JATE Irodalomelmélet Csoport, 1999, 13-34.
- Mark, Margaret – Pearson, Carol S.: *The Hero and the Outlaw: Building Extraordinary Brands Through the Power of Archetype*. New York: McGraw-Hill, 2001.
- Martz, Louis L.: *The Poetry of Meditation: A Study in English Religious Literature of the Seventeenth Century*, New Haven–London: Yale University Press, 1962².
- McRobbie, Angela: *From Holloway to Hollywood: Happiness at Work in the New Cultural Economy*. In: du Gay, Paul – Pryke, Michael (szerk.): *Cultural Economy: Cultural Analysis and Commercial Life*. London: Sage Publications, 2003², 97-114.
- Miller, Laura J.: *Reluctant Capitalists: Bookselling and the Culture of Consumption*. Chicago–London: The University of Chicago Press, 2007.
- Miller, Perry: *The New England Mind: The Seventeenth Century*. Boston: Beacon Press, 1968.
- Morgan, Clare et al.: *What Poetry Brings to Business*. Ann Arbor: The University of Michigan Press, 2013⁴.
- Morgan, Gareth: *Images of Organization*. Sage Publications, 1986.
- Nixon, Sean: *Circulating Culture*. In: du Gay, Paul (szerk.): *Production of Culture / Cultures of Production*. London: Sage Publications, 2002, 177-234.
- Parkinson, C. Northcote: *Foreword*. In: Tarrant, John J.: *Drucker: The Man Who Invented the Corporate Society*. Boston: Cahnners Books, 1976, vii-xiii.
- Perrow, Charles: *Szervezetszociológia*. Ford. Hercsik Attila – Kósa Klára – Szalay Idlikó. Bp.: Osiris Kiadó, 1994.

Purg, Danica: *Peter Drucker and the Arts*. Online elérhetőség: http://xa.yimg.com/kq/groups/20758122/500052674/name/Drucker_and_art.pdf. Utolsó letöltés: 2014.01.18.

Riesman, David: *A magányos tömeg*. Ford. Szelényi Iván. Bp.: Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 1983³.

Robinson, David: *Emerson and the Conduct of Life*. Cambridge: Cambridge University Press, 1993.

Salaman, Graeme: *Culturing Production*. In: du Gay, Paul (szerk.): *Production of Culture / Cultures of Production*. London: Sage Publications, 2002, 235-284.

Sárvári György: *Metalépés: Hermeneutika–mélylélektan–rendszerelmélet: integratív paradigma a tapasztalati tanulás értelmezési-megértési folyamatához*. Bp.: Animula Kiadó, 1999.

Sedláček, Tomáš: *A jó és a rossz közgazdaságtana: A Gilgames-eposztól a Wall Streetig*. Ford. Garamvölgyi Andrea. Bp.: HVG Kiadó, 2012.

Sennett, Richard: *A közéleti ember bukása*. Ford. Boross Anna. Bp.: Helikon, 1998.

Shakespeare, William: *Szentivánéji álom*. Ford. Arany János. h. n.: Akkord Kiadó, é. n.

Slater, Don: *Capturing Markets from the Economists*. In: du Gay, Paul – Pryke, Michael (szerk.): *Cultural Economy: Cultural Analysis and Commercial Life*. London: Sage Publications, 2003², 59-77.

Tarrant, John J.: *Drucker: The Man Who Invented the Corporate Society*. Boston: Cahnern Books, 1976.

Thrift, Nigel: *Performing Cultures in the New Economy*. In: du Gay, Paul – Pryke, Michael (szerk.): *Cultural Economy: Cultural Analysis and Commercial Life*. London: Sage Publications, 2003², 201-233.

Watt, Ian: *The Rise of the Novel: Studies in Defoe, Richardson and Fielding*. London: Chatto & Windus, 1957.

Weiss, Richard: *The American Myth of Success: From Horatio Alger to Norman Vincent Peale*. Urbana–Chicago: University of Illinois Press, 1988⁵.

Wessely Anna: *A kultúra mint csali*. Jelenkor, 2005. Szeptember. Online elérhetőség: <http://www.jelenkor.net/archivum/cikk/841/a-kultura-mint-csali>. Utolsó letöltés: 2013.11.21.

Whyte, William H.: *The Organization Man*. Harmondsworth: Penguin Books, 1969.

Wolin, Ross: *The Rhetorical Imagination of Kenneth Burke*. Columbia, South Carolina: University of South Carolina Press, 2001.

SAJTÓANYAGOK ÉS ÜZLETI IRODALOM

Adams, Henry: *A Tribute to a Great Artist: Steve Jobs*. 2011.10.06. Smithsonian Magazine. <http://www.smithsonianmag.com/arts-culture/A-Tribute-to-a-Great-Artist--Steve-Jobs.html>. Utolsó letöltés: 2013.12.18.

Adams, Scott: *A Dilbert-elv: Főnökök, értekezletek, vezetői szeszélyek, avagy a munkaerőpiac nyomorúsága alulnézetből*. Ford. Szakács Gergely. Bp.: Nyitott Könyvműhely, 2010.

Anderson, Chris. *Ingyen!: A radikális árképzés jövője*. Ford. Garamvölgyi Andrea. Bp.: HVG Kiadó, 2009.

András Csaba: *Oravecz Nóra, a lélek gyorsbűféje*. 2013.12.03. KönyvesBlog. http://konyves.blog.hu/2013/12/03/oravecz_nora_a_lelek_gyorsbufeje#more5672729. Utolsó letöltés: 2013.12.03.

- Barney, Chuck: *Review: 'Betas' from Amazon Mines Silicon Valley for Laughs*. 2013.11.21. Contra Costa Times. http://www.contracostatimes.com/news/ci_24571727/review-betas-from-amazon-mines-silicon-valley-laughs. Utolsó letöltés: 2013.12.02.
- Beér János: *Előszó a magyar kiadáshoz*. In: Parkinson, C. Northcote: *Parkinson törvénye, vagy az Érvényesülés Iskolája*. Ford. Szász Imre Bp.: Minerva Kiadó, 1985⁴, 7-20.
- Békés Márton: *Könyvünneprontás*. 2013.06.03. Jobbklikk. <http://jobbklikk.hu/index.php?Cikk=786&utm>. Utolsó letöltés: 2013.11.29.
- Brandt, Richard L.: *Egyetlen kattintás: Jeff Bezos és az Amazon felemelkedése*. Ford. Bayer Antal. Bp.: HVG Könyvek, 2012.
- C. Northcote Parkinson. 2009.07.10. The Economist. <http://www.economist.com/node/13976732>. Utolsó letöltés: 2013.12.23.
- Carmody, Tim: *Without Job as CEO, Who Speaks for the Arts at Apple*. 2011.08.29. Wired. <http://www.wired.com/business/2011/08/apple-liberal-arts/all/>. Utolsó letöltés: 2013.12.20.
- Coleman, John: *For Those Who Want to Lead, Read*. 2012.08.15. Harvard Business Review Blog Network. <http://blogs.hbr.org/2012/08/for-those-who-want-to-lead-read/>. Utolsó letöltés: 2013.12.21.
- Coleman, John: *The Benefits of Poetry for Professionals*. 2012.11.27. Harvard Business Review Blog Network. <http://blogs.hbr.org/2012/11/the-benefits-of-poetry-for-pro/>. Utolsó letöltés: 2013.12.21.
- Drucker, Peter F.: *The Essential Drucker: The Best of Sixty Years of Peter Drucker's Essential Writings on Management*. New York: Harper, 2001.
- Duggan, Joseph: *The Zuckerberg Galaxy Greets McLuhan's Centennial*. 2011.07.26. Technocrati. <http://technorati.com/social-media/article/the-zuckerberg-galaxy-greets-mcluhans-centennial/page-2/>. Utolsó letöltés: 2014.01.18.

- Dulde, Ryan: *Lessons from My Zappos HQ Tour (and the Reading List, Too!)*. 2012.04.05. Excursives. <http://excursives.com/2012/04/05/lessons-from-my-zappos-hq-tour-and-the-reading-list-too/>. Utolsó letöltés: 2013.10.30.
- Elliott, Hannah: *Bill Murray is Leading a Poetry Revolution*. 2010.06.15. Forbes. <http://www.forbes.com/sites/booked/2010/06/15/bill-murray-is-leading-a-poetry-revolution/>. Utolsó letöltés: 2014.01.21.
- Ellis, Lee: *Then We Came to the Next Office Novel*. 2010.02.03. The New Yorker. <http://www.newyorker.com/online/blogs/books/2010/02/then-we-came-to-the-next-office-novel.html>. Utolsó letöltés: 2013.12.23.
- Exon Smith, Kathryn: *Cultural Intermediaries in the Wikipedian Age*. 2010.02.22. posthistorical. <http://posthistorical.wordpress.com/2010/02/22/cultural-intermediaries-in-the-wikipedian-age/>. Utolsó letöltés: 2013.11.26.
- Ferris, Joshua: *Nine to Five*. 2007.04.21. The Guardian. <http://www.theguardian.com/books/2007/apr/21/featuresreviews.guardianreview2>. Utolsó letöltés: 2014.01.21.
- Fisher, Lawrence M.: *The Paradox of Charles Handy*. Strategy+Business, 2003. Ősz. Online elérhetőség: <http://www.strategy-business.com/article/03309?gko=f3861>. Utolsó letöltés: 2014.01.26.
- Flanagan, Mark: *Then We Came to the End*. About.com. <http://contemporarylit.about.com/od/fiction/fr/thenWeCameToThe.htm>. Utolsó letöltés: 2013.12.23.
- Gathering Paradise: Bill Murray Reads to Construction Workers at Poets House*. 2010.04.20. YouTube. http://www.youtube.com/watch?v=rj_LYsvGF0E. Utolsó letöltés: 2014.01.21.
- Gonzalez, Robert T.: *Holy Crap Elon Musk really is Tony Stark*. 2013.06.09. io9. <http://io9.com/holy-crap-elon-musk-really-is-tony-stark-1265505583>. Utolsó letöltés: 2013.11.23.

Handy, Charles: *Az elefánt és a bolha: Életvitelről, üzletvitelről a gyorsuló időben*. Ford. Árkuszállásy Zoltán. Bp.: HVG Kiadó, 2004.

Handy, Charles: *Éhező szellem: A kapitalizmuson túl – új cél keresése a modern világban*. Ford. Szász Balázs. Bp.: Manager Könyvkiadó, 2008.

Handy, Charles: *Myself and Other More Important Matters*. London: Arrow Books, 2007.

Handy, Charles: *Peter Drucker: An Appreciation*. Peter Drucker Society of Austria. http://www.druckersociety.at/files/charles-handy_peter-drucker.pdf. Utolsó letöltés: 2014.01.15.

Handy, Charles: *Thoughts for the Day*. London: Arrow Books, 1999.

Handy, Charles: *Üres esőkabát: Egyén, üzlet, társadalom*. Ford. Szász Balázs. Bp.: Manager Könyvkiadó, 2008.

Haque, Umair: *Let's Save Great Ideas from the Ideas Industry*. 2013. 03. 06. Harvard Business Review Blog Network. <http://blogs.hbr.org/2013/03/lets-save-great-ideas-from-the/>. Utolsó letöltés: 2013.12.03.

Haque, Umair: *The Builders' Manifesto*. 2009. 12. 18. Harvard Business Review Blog Network. http://blogs.hbr.org/haque/2009/12/the_builders_manifesto.html. Utolsó letöltés: 2013.03.03.

Haque, Umair: *Wanting Meaningful Work Is Not a First World Problem*. 2012. 10. 11. Harvard Business Review Blog Network. <http://blogs.hbr.org/2012/10/is-meaning-a-first-world-probl/>. Utolsó letöltés: 2013.12.15.

How Will We Read: Oren Teicher [Interview]. 2011.12.16. The Bookseller. <http://www.thebookseller.com/feature/how-will-we-read-oren-teicher.html>. Utolsó letöltés: 2013.11.26.

Hsieh, Tony: *Delivering Happiness: A Path to Profits, Passion, and Purpose*. New York–Boston: Business Plus, 2010.

Hynes, Samuel: P. G. Wodehouse: „*The Greatest Trivial Novelist*”. 2013.10.15. New Republic. <http://www.newrepublic.com/article/115181/samuel-hynes-reviews-frances-donaldsons-pg-wodehouse-biography>. Utolsó letöltés: 2013.12.23.

Isaacson, Walter: *Steve Jobs*. Ford. Garamvölgyi Andrea et al. Bp.: HVG Kiadó, 2011.

Jarvis, Alice-Azania: *High Season for the Self-Help Industry*. 2011.01.05. The Independent. <http://www.independent.co.uk/life-style/health-and-families/features/high-season-for-the-selfhelp-industry-2175933.html>. Utolsó letöltés: 2013.11.30.

Johnson, Luke: *The Maverick: Hippie Capitalists Hold the Key to Prosperity*. 2006.11.19. The Telegraph. <http://www.telegraph.co.uk/finance/migrationtemp/2950908/The-Maverick-Hippie-capitalists-hold-the-key-to-prosperity.html>. Utolsó letöltés: 2013.11.23.

Jordan, Steven Lyle: *Do We Need a Publishing Industry?*. 2012.04.15. A Futurist's Observations. <http://rightbrane.wordpress.com/2012/04/15/do-we-need-a-publishing-industry/>. Utolsó letöltés: 2013.11.26.

Kawasaki, Guy: *Elbűvölés: Az érzések, a tettek és a gondolkodásmód befolyásolásának művészete*. Ford. Garamvölgyi Andrea. Bp.: HVG Könyvek, 2011.

Keller, Ed: *Why Zappos' Tony Hsieh Dislikes Social Media, Despite 1.8M Followers on Twitter*. 2011.09.08. Kellerfay. <http://www.kellerfay.com/insights/why-zappos-tony-hsieh-dislikes-social-media-despite-1-8m-followers-on-twitter/>. Utolsó letöltés: 2013.10.28.

Kouzes, James M. – Posner, Barry Z.: *Encouraging the Heart: A Leader's Guide to Rewarding and Recognizing Others*. San Francisco: John Wiley & Sons, 2003.

Lacina, Linda: *Should Marissa Mayer Have Posed in Vogue*. 2013.08.21. Entrepreneur.com. <http://www.entrepreneur.com/article/227988>. Utolsó letöltés: 2013.11.23.

- Lanchester, John: *When Fiction Breaks Down*. 2010.01.29. The Telegraph.
<http://www.telegraph.co.uk/culture/books/7093699/When-fiction-breaks-down.html>.
 Utolsó letöltés: 2013.12.23.
- Lehrer, Jonah: *Steve Jobs: „Technology Alone Is Not Enough”*. 2011.10.07. The New Yorker.
<http://www.newyorker.com/online/blogs/newsdesk/2011/10/steve-jobs-pixar.html>. Utolsó
 letöltés: 2013.12.20.
- Lindner, Melanie: *What People Are Still Willing to Pay for*. 2009.01.15. Forbes.
http://www.forbes.com/2009/01/15/self-help-industry-ent-sales-cx_ml_0115selfhelp.html.
 Utolsó letöltés: 2013.11.30.
- Mabe, Chauncey: *See Bill Murray Reading Poetry to Construction Workers: Why No?*
 2010.05.05. flcenterlitarts.wordpress.com.
<http://flcenterlitarts.wordpress.com/2010/05/05/see-bill-murray-read-poetry-to-construction-workers-why-not/>. Utolsó letöltés: 2014.01.21.
- Marmer, Max: *The Paradox of the Self-Improvement Industry*. 2011.09.12. maxmarmer.com.
<http://maxmarmer.com/2011/09/the-paradox-of-the-self-improvement-industry/>. Utolsó
 letöltés: 2013.11.30.
- Marshall, Colin: *Bill Murray Reads Great Poetry by Billy, Collins, Cole Porter, and Sarah Manguso*. 2013.07.22. Open Culture. <http://www.openculture.com/2013/07/bill-murray-reads-poetry-by-billy-collins-cole-porter-and-sarah-manguso.html>. Utolsó letöltés:
 2014.01.21.
- Martin József Péter: *Emberarcú kapitalizmus*. Figyelő, 2008. 27. szám. 40-41. Online
 elérhetőség: http://figyelo.hu/cikk_print.php?cid=193218_abel_a_rengetegben. Utolsó
 letöltés: 2014.01.27.
- McLuhan, Marshall: *The Man Who Came to Listen*. Peter Drucker Society of Austria.
http://www.druckersociety.at/index.php?option=com_content&view=article&id=53&Itemid=43. Utolsó letöltés: 2014.01.15.

Menyhért Anna: *Lektűr, lélek*. Élet és Irodalom. 2008. november 28. 17. oldal.

Mount, Harry: *To Grasp the Genius of PG Wodehouse, Read Him*. 2013.01.14. The Telegraph. <http://www.telegraph.co.uk/culture/tvandradio/9800571/To-grasp-the-genius-of-PG-Wodehouse-read-him.html>. Utolsó letöltés: 2013.12.23.

Newport, Cal: *Debunking Parkinson's Law*. 2008.06.11. Study Hacks – Decoding Patterns of Success. <http://calnewport.com/blog/2008/06/11/debunking-parkinsons-law/>. Utolsó letöltés: 2013.12.23.

Nisen, Max: *Meetings with Jeff Bezos May Start 30 Minutes of Silence*. 2012.11.16. Business Insider. <http://www.businessinsider.com/jeff-bezos-amazon-fortune-interview-2012-11>. Utolsó letöltés: 2013.11.21.

Nisen, Max: *The 3 Books Amazon's Jeff Bezos Asks His Senior Managers to Read*. 2013.09.25. Business Insider. <http://www.businessinsider.com/jeff-bezos-favorite-business-books-2013-9>. Utolsó letöltés: 2013.11.21.

Parkinson, C. Northcote: *Parkinson törvénye, vagy az Érvényesülés Iskolája*. Ford. Szász Imre Bp.: Minerva Kiadó, 1985⁴.

Parkinson's Law. BBC News. <http://news.bbc.co.uk/dna/ptop/alabaster/A563843>. Utolsó letöltés: 2013.12.23.

Peter Drucker to Carolina Biquard, 1997-05-22. Claremont Colleges Digital Library. <http://ccdlib.libraries.claremont.edu/cdm/singleitem/collection/dac/id/2735>. Utolsó letöltés: 2014.01.18.

Purkiss, John – Royston-Lee, David: *Énmárka: Tedd magad eladhatóvá!* Ford. J. Füstös Erika. Bp.: HVG Kiadó, 2010.

Rifkin, Glenn: *How Richard Branson Works Magic*. 1998.

Rogers, Helena: *Obituary: Professor C. Northcote Parkinson*. The Independent. 1993.03.12.
<http://www.independent.co.uk/news/people/obituary-professor-c-northcote-parkinson-1497174.html>. Utolsó letöltés: 2013.12.23.

Rubin, Harriet: *C.E.O. Libraries Reveal Keys to Success*. 2007.07.21. The New York Times.
<http://www.nytimes.com/2007/07/21/business/21libraries.html?adxnnl=1&adxnnlx=1387628781-MuGKX+ti02SONOujoDA8ZQ>. Utolsó letöltés: 2013.12.21.

Rush, Alex: *Celeb Photo of the Day: Bill Murray Loves Poetry!*. 2010.06.15. The Brooklyn Paper.
http://www.brooklynpaper.com/stories/33/25/dtg_bb_poetrywalk_2010_06_18_bk.html.
Utolsó letöltés: 2014.01.21.

Samuel Smiles: *On the Origin of Self-Help*. 2004.04.22. The Economist.
<http://www.economist.com/node/2610260>. Utolsó letöltés: 2013.12.01.

Sandford, Laura: *Efficiency in Business: The Relevance of Parkinson's Law in the Twenty-First Century*. 2013.06.25. Infinite Ideas. <http://www.infideas.com/efficiency-in-business-the-relevance-of-parkinsons-law-in-the-twenty-first-century/>. Utolsó letöltés: 2013.12.23.

Simon, Hermann: *Man of the Past, Man of the Future*. Drucker Society of Austria.
<http://www.druckersociety.at/index.php/peterdruckerhome/commentaries/dr-hermann-simon>. Utolsó letöltés: 2014.01.17.

Stagg, Guy: *The Once Brilliant TED Talks Have Turned into Embarrassing Self-Help Seminars*. 2012.03.22. Telegraph Blogs.
<http://blogs.telegraph.co.uk/culture/guystagg/100061774/the-once-brilliant-ted-talks-have-turned-into-embarrassing-self-help-seminars/>. Utolsó letöltés: 2013.11.30.

Steinfels, Peter: *A Man's Spiritual Journey from Kierkegaard to General Motors*. 2005.11.19. The New York Times.
http://www.nytimes.com/2005/11/19/national/19beliefs.html?pagewanted=all&_r=1&.
Utolsó letöltés: 2014.01.24.

- Steve Jobs Introduces iPad 2. 2012.12.21. YouTube.
<http://www.youtube.com/watch?v=NaCzXHCOuAs>. Utolsó letöltés: 2013.12.20.
- Text of Steve Jobs' Commencement Address (2005)*. 2005.06.14. Stanford News.
<http://news.stanford.edu/news/2005/june15/jobs-061505.html>. Utolsó letöltés: 2013.12.18.
- The Guru Guide*. Business Intellegant. <http://inteligant.org/iguru/quality.html>. Utolsó letöltés: 2013.12.23.
- Thurston, Baratunde: *Baratunde Thurston Left Internet for 25 Days, and You Should, too*. 2013.06.17. Fast Company. <http://www.fastcompany.com/3012521/unplug/baratunde-thurston-leaves-the-internet>. Utolsó letöltés: 2013.11.27.
- Titlow, John Paul: *Keep Your Social Networking out of My Book*. 2013.09.13. Fast Company.
<http://www.fastcolabs.com/3017452/keep-your-social-networking-out-of-my-book>. Utolsó letöltés: 2013.11.27.
- Trenholm, Rich: *The Thick of IT: Armando Iannucci Pens Silicon Valley Satire*. 2012.09.04. Crave. <http://crave.cnet.co.uk/gadgets/the-thick-of-it-armando-iannucci-pens-silicon-valley-satire-50009082/>. Utolsó letöltés: 2013.12.02.
- Video from Jeff Bezos about Amazon and Zappos*. 2009.07.22. YouTube.
http://www.youtube.com/watch?v=-hxX_Q5CnaA. Utolsó letöltés: 2013.10.27.
- Vinnedge, Mary: *Richard Branson: Virgin Entrepreneur*. 2009.05.31. SUCCESS.
<http://www.success.com/article/richard-branson-virgin-entrepreneur>. Utolsó letöltés: 2013.11.23.
- Wartzman, Rick: *Drucker Does Spirituality*. 2010.12.17. Businessweek.
http://www.businessweek.com/managing/content/dec2010/ca20101216_586852.htm.
 Utolsó letöltés: 2014.01.24.

Wartzman, Rick: *Management as a Liberal Art*. 2009.08.07. Businessweek.
http://www.businessweek.com/managing/content/aug2009/ca2009087_146668.htm. Utolsó
letöltés: 2014.01.18.

Wartzman, Rick: *Would Henry Ford Double His Workers' Wages Today?* 2013.05.14.
Forbes. <http://www.forbes.com/sites/drucker/2013/05/14/would-ford-double-wages/>.
Utolsó letöltés: 2014.01.23.

Wolf, Gary: *The Wisdom of Saint Marshall, the Holy Fool*. Wired.
http://www.wired.com/wired/archive/4.01/saint.marshall_pr.html. Utolsó letöltés:
2014.01.15.

Zimmerman, Greg: *In Search of the Great Office Novel*. 2011.11.15. Book Riot.
<http://bookriot.com/2011/11/15/in-search-of-the-great-office-novel/>. Utolsó letöltés:
2013.12.23.

Absztrakt

Jelen disszertáció a menedzsment és humán műveltség integrált viszonyára mutat rá. Arra tehát, hogy létezik olyan szemléletmód, mely szerint az üzleti és vezetéstudományi diskurzusban már eleve adott, inherens elemek a szellemi, spirituális, irodalmi és humántudományos távlatok. Ezt ragadja meg a gazdasági és vállalati élet *átlelkesítettségének* fogalma. Az integratív gondolkodás- és írásmód sajátosságait elsődlegesen két kiemelkedő menedzsmentirodalmi szerző, Peter Drucker és Charles Handy életművén szemléltetem. Munkáik és meglátásaik elemzése során azt bizonyítom, hogy miközben a menedzsment kérdéseivel (üzleti kultúra, vállalkozói szellem, cégvezetés és szervezeti élet) foglalkoznak, izgalmas irodalmi vonásokat villantanak fel.

Ám ez esetekben az irodalmi jelleg nem arra utal, hogy Drucker és Handy munkássága rögtön a szépirodalom része lenne. E helyett e szerzők teljesítményét egyfajta gondolati *erőfeszítésként*, szellemi *energiaáramlásként* a Kenneth Burke-i nyelv- és irodalomszemlélet által körülhatárolt olyan *társadalmi kommunikációs és viselkedési* gyakorlat (vagyis az ekként értett *retorika*) megvalósítójának tekintem, amely a nyelvi-textuális megnyilatkozások önelvűsége és közvetlen alkalmazottsága közti köztességen, illetve az emberi-társas kapcsolatokban érvényesülő identifikáció és különbözőzés dinamikusságán alapul. E szélesebb körű retorika értelmében kezelem én irodalmiként Drucker és Handy menedzsmenttudományi műveit.

A menedzsment és a bölcsészettudományi készségek (azaz az értelemgondozás, egyfajta *jelentésmenedzsment*) egybekapcsolódásának vizsgálatához inspiratív gondolkodási modellel szolgál a formabontó látásmódú közgazdász, Tomáš Sedláček *A jó és a rossz közgazdaságtana* című könyve. E szerint ugyanis az ökonómiában a matematikai modellek és statisztikák jéghegycúcsa alatt ténylegesen pszichológiai, filozófiai, etikai, vallási, mitikus és költői távlatok állnak a középpontban.

Mindez persze nem teljesen friss keletű fejlemény, hisz miután a gazdaságtani gondolkodás és az üzleti gyakorlat sokáig alacsony státuszúként kezelte a kulturális aspektusokat, az 1980-90-es években egyre nagyobb érdeklődés mutatkozott a szellemi értéktartalmak iránt, s ennek következtében az értelemkonstrukció kérdései kerültek a gazdasági élet és menedzsmenttudományok középpontjába. A későkapitalizmusban ugyanis a cégek és üzleti tevékenységek elsődleges feladata az lett, hogy értelmet és hitet adjanak a

munkában dolgozóik számára, mivel ennek révén tudják eredményesen felvenni a versenyt a változékony, mind jobban globalizálódó piacokon. Így tehát a 20. század végének szervezetkutatói és kulturális gazdaságtani szakirodalmában is alapvető belátássá vált az, hogy az üzleti-vállalati életnek inherens részét képezik a szellemi távlatok.

Az előbbiek dolgozatom szemléletmódját alapozták meg, ezért a munka első részében társadalomelméleti és kultúratudományi kontextualizálásként egyrészt azt mutatom be, hogy a 20. század közepe után miként vált egyre meghatározóbb kérdéssé a későkapitalizmusban a munkahelyi élet *lelkének*/szellemiségének mibenléte. Másrészt azt vázolom fel, hogy ezzel párhuzamosan zajlott a kulturális területek fokozatos professzionalizálódása-piacosodása. Nem véletlenül, hisz a későkapitalista társadalom problémáinak és hiányosságainak kezelésében a kreatív-kulturális iparágak/szolgáltatások is fontos szerepet játszhatnak. Eme összefüggés jegyében szemléltetem azt, hogy az írásbeliség és a fizikai könyv médiuma – *diszkrétsége* (fizikai zártsága és gondolati-lelki tapintatossága) miatt – milyen szereppel bírhat az üzleti-vállalati világban.

A disszertáció második részében már a menedzsment irodalmi távlataival foglalkozom szorosabban. Bemutatom az önmenedzsment könyvek komoly kulturális-religiózus hagyományait és a jelenkori kontextusukat jelentő self-help ipart, valamint az irodalmi olvasás szereplehetőségeit az üzleti/munkahelyi életben. Mindezek után elemzem a középpontba emelt két szerző életművét. Peter Druckerrel kapcsolatban azt emelem ki, hogy nála a menedzsmenttanácsadás a szellemen és lelken végzett olyan munkaként értelmeződik, mely a menedzserek, üzleti vezetők mentális, spirituális és imaginatív *megmozgatására* vállalkozik filozofikus távlatok, történeti mélységek és kreatív belátásokat hozó új nyelvi lelemények (metaforák, példatörténetek) segítségével. Charles Handy esetében pedig azt bizonyítom részletezett elemzésekkel, hogy miért is lehet rá a menedzsment és az üzleti gondolkodás *filozófiai eleganciájának és elokvenciájának* megteremtőjeként tekinteni. Hisz sajátos *prédikációs-meditációs* írásmóddal, egyéni leleményű metaforákkal és jellegzetes *storytelling*-technikákkal olyan területeket *lelkesített át*, melyek korábban már túlságosan *száraz* vagy közhelyessé váltak.

Az ezekben az elemzésekben feltárt irodalmi távlatok is azt szemléltetik, hogy a menedzsment és az üzleti élet terének miként képezik részét inherens-integrált módon a szellemi és humántudományos értékek.

Abstract

Present dissertation aims to reveal the integrated relationship of management and humanities. It is about to prove that the intellectual, spiritual, literary and artistic perspectives are inherent elements in the fields of business and management studies. This is the approach implicated in the – title's – term of *spiritualising* economic and corporate life. My paper illustrates the characteristics of this integrated managerial thinking with examples picked out of the oeuvres of two prominent management study authors, Peter Drucker and Charles Handy. During the analysis of their works and insights, I demonstrate that while they are investigating the different themes of management studies (business culture, entrepreneurial spirit, leadership, and corporate life), the textual practice of their writings flashes some interesting literary aspects.

However, in these cases the literary quality is not meant to transform the works of Drucker and Handy into parts of belles lettres. Instead, I consider the achievements of these authors as a kind of mental *endeavour* or intellectual *flow of energy*, and as it is I interpret them as part of the *practice of social communication and attitude* defined in Kenneth Burke's views on rhetoric. This rhetorical praxis is based on the in-betweenness of verbal-textual utterances' autonomy and their direct application, furthermore on the dynamics between identification and separation which appear in social relationships. So, I refer to the literary aspects of Drucker's and Handy's works in this wider sense of Burkean rhetoric.

For analysing the integration of management and humanities skills (that is, a kind of *management of meaning*), we can find a really inspiring thinking model in the book (entitled *Economics of Good and Evil*) by Tomáš Sedláček, the Czech economist with groundbreaking views. Because it reveals that – under the surface of mathematical and statistical models – in fact the psychological, philosophical, ethical, religious, mythical, and poetic themes are in the focus of economics.

Although, these insights are not so recent developments. In the 1980-90s, after the long period during which the cultural aspects had been regarded as low-status elements in economic thinking and business praxis, intellectual-spiritual values and the process of meaning construction became the central questions in business life and management studies. Since in late capitalism the primary challenge for corporations is to offer meaning and belief in work for their employees, because it is – among others – one of the main preconditions for

being successfully competitive in flexible, globalised markets. So, at the end of the 20th century it has become a basic insight in the fields of organizational studies and cultural economics that the intellectual, spiritual, and symbolic perspectives are inherent elements of business or corporate life.

My approach is determined by the the views discussed above, thus in the first half of my dissertation, to establish a social theoretical and cultural framework, on the one hand I demonstrate how the *spirit*/mentality of corporate life became a central theme in late capitalism after the middle of 20th century. On the other hand, I point out that in parallel with the aforementioned developments we can observe the professionalisation and marketization of cultural areas. It is not accident, because the creative-cultural industries may play important role in managing the problems and defects of the late capitalist society. My paper illustrates this assumption by revealing the use of writing and physical book in corporate culture and business life, which use is based on the *discreteness* and *discreetness* – that is, physical closedness and intellectual-spiritual tactfulness – inherent in the medium of printed texts.

The second half the dissertation concentrates directly on the literary traits of management. I reveal behind the self-management books a long cultural-religious tradition and their contemporary context rooted in self-help industry. Beside these, I also try to show that there may be room for literary reading in business and corporate life, on the basis of its inspiring intellectual-spiritual effects. Then, in the main chapters, I give close analysis of the oeuvres of my central authors. In connection with Peter Drucker's works, my dissertation highlights that management consultancy is considered by Drucker as a work on intellect and soul, which tries to *move* managers and business leaders spiritually and imaginatively by philosophical aspects, historical depth and different verbal inventions (metaphors, parables, etc.), which would offer new and creative insights for them. In the case of Charles Handy, by detailed textual-rhetorical analysis I prove that he really is – as he is often declared to be – the founding father of philosophical elegance and eloquence in managerial and business thinking. That is, I demonstrate how Handy has *spiritualised* – previously *dry* and schematic – managerial and business areas by meditative/sermonlike writing style, individually-creatively invented images, and characteristic (both self-reflexing and *moving*) techniques of storytelling.

The literary aspects revealed in the examples and case studies of my dissertation are about to illustrate how the intellectual-spiritual values and humanities may be the inherent-integrated parts of management and business life.