

## JEGYZETEK

1. Thomas Hylland Eriksen: *A pillanat zsarnoksága*. L'Harmattan, Budapest, 2009.
2. Biczó Gábor – Kotics József (szerk.), „*Megvagyunk mi egymás mellett...*”. *Román-magyar etnikai együttélési helyzetek a szilágysági Tövisbáton*. Miskolci Egyetem, KVAI, 2013. (DVD filmmelléklettel.)
3. Gáspár Zsuzsa (szerk.), *Szemtől szemben a történelemmel és önmagunkkal. A bolokauszt és az emberi természetet. Társadalomismereti szöveggyűjtemény középiskolások számára*. Soros Alapítvány – Korona Nova Kiadó, Budapest, 1997.
4. Tibori János: *Áchim. Agrárszocialista mozgalom Békéscsabán*. Napvilág Kiadó, Budapest, 2013.
5. T. Kiss Tamás: *Frontvonalban. Molnár Mihály élete dokumentumok tükrében*. Belvedere Meridionale Kiadó, Szeged, 2013.
6. Gyáni Gábor: *Az elveszített múlt*. Nyitott Könyvműhely, Budapest, 2010.
7. *Metszetek. Válogatott tanulmányok*. Argumentum – 1956-os Intézet, Budapest, 2006.

## SEBESTYÉN ATTILA

# *A szellem mint az üzleti élet innovátora*

PETER DRUCKER ÉS A MENEDZSMENT MŰVÉSZE

Peter Drucker menedzsmentgondolkodó életműve azt szemlélteti, hogy miképpen alakulhatnak ki olyan menedzsmenttudományi karrierök és látásmódok, melyek nem elsődlegesen a későkapitalista gazdaság *reálfolyamataival* és a piaci mechanizmusok matematizált modellezésével foglalkoznak. Hanem e helyett – a racionális és haszonelvű üzleti logikából önmagukat *kikülönítve* – számos más (religiózus, kulturális, művészeti) diskurzus érintésével a szellem gondozásának és a vízió/gondolkodásmódok formálásának kérdései felé fordulnak.

### *1. Drucker, a reneszánsz ember*

Peter Druckert azért szokás a vezetéstudományi gondolkodók sorában *listavezetőnek* (azaz „a guruk gurujának”) tekinteni, mert a menedzsment területen ritkán látott *reneszánsz ember* típusát képviselte. Olyan kulturális háttérország állt mögötte, mely igazán komoly szellemi-történeti mélységet és széles körű kitekintést biztosított számára. Talán ezért is tekinthette magát szívének legmélyén olyan társadalomtörténésznek (Vö. Handy), aki a legkülönfélébb történeti-kulturális jelenségek közt fölrajzolt váratlan és invenciózus párhuzamok, kapcsolódások révén tudott revelatív belátásokkal szolgálni az üzleti és társadalmi életéről való gondolkodás számára.

A mindehhez szükséges gazdag szellemi-műveltségi háttér egyik eredőpontja 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 ld.: Wolf; illetve Duggan). Bécs a különféle kultúrák összekapcsolódásának termékeny mintázataival és a művészetek iránti fogékonyság hagyományaival lehetett meghatározó az

ifjú Drucker világszemléletének formálódásában. Mindemellett azonban igen fontos szerepet játszhatott még a jogi képzettség is. McLuhan szerint ugyanis a 20. században a jogtudományi területen is továbbélhetett 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 alapozottságú képzettségnek köszönhető az, hogy Drucker nem csupán a jogtudományi részterületekkel ismerkedett meg, de ezen túlmutatóan nyelvi-retorikai, filozófiai, politikai és gazdasági kérdésekben is elmélyülhetett. (Vö. McLuhan) S aztán kivételesen változatos karriert építhetett erre az enciklopédikus, sokrétű látás- és gondolkodásmódra.

Különbéle országokban telepedett meg rövidebb-hosszabb ideig, és számos eltérő szakma terén szerzett tapasztalatokat. (Parkinson, xi.) 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 filozófiai, közigazgatási és vallástudományi tárgyakat; az 1950-es évektől menedzsmenttudományi stúdiumokat; 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 tanácsadói praxisát 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 közigazdásznak hitték, de nem rendelkezett formális gazdasági-üzleti képzettséggel és végzettséggel (és sokszor epés megjegyzésekkel illetve a közigazdásigant, illetve ennek képviselőit). Tanácsadó volt, s e téren is igen sikeres és nagy hatású, de ritkán szolgált ügyfeleinek specializált, technikai, 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” – vö. Tarrant, 11–13.) lehet nevezni, akinek ahhoz volt tehetsége, hogy megmutassa az üzlet, tudomány, társadalom és történelem szöveteinek legkülönbélebb szálai közti kapcsolódások lehetőségét.

Peter Drucker menedzsmenttudományi szerzőként és tanácsadóként is arra törekedett, hogy az üzleti vagy vállalati élet rutinjában különféle prekonceptiók,

kulturális beidegződések és nyelvi sablonok által megterhelt vezetői elmét *kittisztítsa*, felszabadítsa a megrögzült mentális formulák nyomása alól, s új meglátásokkal frissítse fel. (Vö. Parkinson, xi.) Talán nem is oly meglepő ez alapján, hogy Peter Drucker saját munkásságának szerteágazósága ellenére, vagy tán épp ezért, végső soron és legfőképpen írónak tartotta önmagát. (L. Tarrant, xviii.; valamint Handy) Még kritikusi is megerősítik Drucker írói-irodalmi önpozícionálását; elismerően, hogy jó stílusú szerző volt, aki számos nyelvi leleménnyel, új kifejezéssel gazdagította a menedzsmenttudományt. Sokszor fogalmazódott meg azonban az a bírálókat 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 olvasni, 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, csalódnia fog Drucker könyveiben. E munkák ugyanis kevéssé emlékeztetnek az átlagos, *hogyan működtessek a biznist* témájú vezetési tanácsadó kötetekre, s ezek jellegzetes *siker 6/10/12/stb. lépésben* vázlatpontos *szakácskönyv-logikájára*. Ugyanis Drucker nem teszi egyszerűbbé a menedzsmentgondolkodást az ügyes-bajos problémákra specializált választ kereső menedzserek számára, mert nem is tartja egyszerűnek ezt. (Vö. Tarrant, 61–62.) 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.

Érvényes lehet tehát 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”). Rick Wartzman is ezért írhatta a *Businessweek*-ben megjelent cikkében, hogy miközben számos menedzserei-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 találkozókön és alkotóközösségekben (költők és regényírók társaságában) érezhette volna leginkább otthon magát. (Vö. Wartzman: *Management as a Liberal Art*) Vélhetően mind eme irodalmi affinitások, mind pedig a fentebb említett klasszikus alapozottságú tanulmányok (a *doctus orator* hagyomány) fontos szerepet játszottak annak a druckeri belátásnak a megalapozásában, mely szerint a menedzsment nem más, mint a *liberal arts*<sup>1</sup> egyik ága: azaz tulajdonképp a humaniőrák vagy már-már a művészetek körébe tartozik.

## 2. A menedzsment mint (szabad) művészet

Noha maga Drucker sosem definiálta, hogy pontosan mit ért a *liberal art* fogalma 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. Mindezt pedig arra alapozta, hogy mind a menedzsment gyakorlata, mind a szabad művészetek antik-klasszikus hagyománya a tudás, képzés, önfejlesztés diszciplínáiként értelmezhető. S emellett mindkettőt a szellemi-morális bölcsesség és a praktikus alkalmazás kombinációja jellemzi. (Vö. Maciariello – Linkletter, 24.) A humaniorák és az üzleti kultúra összekapcsolása azonban – bizonyos történeti hagyományok és beidegződések miatt – ma már mégsem sem oly könnyű és magától értetődő.

A legfőbb probléma az, hogy a gyakorló menedzserek és a humaniorákkal/művészetekkel foglalatосkodók gyakran tartózkodással vagy megvetéssel viseltek egymás iránt. Az üzleti és vállalati élet mindennapi rutinja felől a bölcsészettudományos-művészeti világ az életvalóságtól elszakadt, önmagába zárkózó, realitásérzékét vesztett 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 diszciplínák szimbolikus konfliktusaiban, társadalmi hasznosság körüli presztízsharcaiban. (L. Maciariello – Linkletter, 63.) Tanulságos megosztottság az, hogy míg az industrializáció kikezdte az antikvitástól egészen a felvilágosodás koráig töretlen *artes liberales* hagyományt, az üzleti képzés épp ennek köszönhette születését és fejlődését. (Vö. Maciariello – Linkletter, 64–76.) A 19. század végén megindul a nagyvállalatisodás folyamata, ebből következően pedig mind inkább szükségessé vált a menedzserei osztály, a nagyvállalati vezetők szerepének formális-intézményes legitimizálása is: tulajdonképp ezt volt hivatott elősegíteni az, hogy az üzleti-menedzserei képzés a felsőoktatási rendszer elismert, teljes értékű részévé vált a 20. század elején. Eközben – a korszellemnek megfelelően – a menedzsment frissen önállósodott diszciplínája minél jobban racionalizáltak és technicizáltak igyekezett mutatkozni (ezt alapozták meg a vezetéstudomány kvantifikált-matematizált alapú taylori és fayoli kezdetei), így pedig a menedzszerképzés élesen szembe került a humaniorák tradíciójával.

E konfliktushelyzetnél érdemes némileg előidőzni. A druckeri gondolatmenet ugyanis párhuzamba állítható Derrida *Mokblosz*ának bizonyos belátásaival. Itt is a fakultások modern kori vitája látszik érvényesülni: azaz a gyakorlati (hatalommal bíró) és az elméleti-filozófiai (közvetlen társadalmi hatékonysággal nem rendelkező) diszciplínák 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 képzelte el az eltérő érdekeltségű tudományágak közti együttműködést. (Ld. Derrida, 38.) Sőt, Kant ugyan a fakultások közti szigorú határvonal meghúzására törekedett, valójában inkább e területek egymásba fordításához jutott el.<sup>2</sup> Mindezzel pedig – Derrida gondolatmenetét továbbgondolva – az eltérő diszciplínák közti kapcsolatrendszer mintája már nem is annyira a parla-

menti bal és jobb oldal (vagy kormány és ellenzék) együttműködő szembenállása lehet, 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* derridai 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, Peter Drucker (egyesült államokbeli) magán egyetemek menedzseri-üzleti képzéseire kötődött. Észak-Amerikában pedig a legelső üzleti iskolák megalapításakor (a 19. század végén) e képzési forma még szorosan egymásba kapcsolódott a *liberal arts* területével. (Hisz a taylori technicizált-matematizált vezetésstudomány csak a 20. század első évtizedeiben születik meg s válik meghatározóvá.) Például a Harvard, a Dartmouth és a Penn (University of Pennsylvania) menedzseri képzéseinek szerves, alapozó részei voltak a humaniórák. A szabad művészetek hagyományának megőrzése – még ha részlegesen is – épp azt volt hivatott szolgálni, hogy az újonnan létrejött *business school* és az ebben zajló menedzseroktatás a korábban létrejött kereskedelmi iskola formájától 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 a 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 megkezdénék 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 humán tudományi előképzettséget várt el hallgatóitól. (Vö. Maciariello – Linkletter, 76–79.) Azt lehet tehát mondani, Derrida *Mokblosz*ának egyik passzusát kifordítva, hogy *ugyan semmi sem tűnik inkább üzleti megalapozottságúnak/piacelvűnek, mint egy üzleti iskola alapítása, mindez mégsem lehet a szó szoros értelmében üzleti*.<sup>3</sup> Azaz az elvont-elméleti stúdiumok (humaniórák) 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 idején, hanem már korábban, az 1980-as évek tőzsdepiaci és az 1990-es évek dot-com bummjainak időszakában is.

A humaniórák és a menedzserképzés összekapcsolódásának történeti példái azonban azt sugallják, hogy a *liberal artként* (humán tudományként, művészetként) újradefiniált menedzserment olyan új üzleti és vezetői gondolkodásmódokat kínálhatna, melyek – a nyereségelvű, hatékonysági és marketinghasznossági szem-

pontokon felülemelkedve – még jobban átláthatnák az emberi létezés és szervezetek/vállalatok társadalmi hivatásának teljességét. Mindez pedig, egy klasszikus win-win szerkezetet felkínálva, egyrészt az üzleti menedzsment hitelességének és reputációjának rehabilitációjához járulhatna hozzá, másrészt a bölcsészettudományok 21. század elején egyre többet felpanaszolt vízió- vagy küldetésstudat-hiányának, önpozicionálási bizonytalanságainak ellenszereként is szolgálhatna. (Vö. Maciariello – Linkletter, 89–93.) Az üzleti iskolák jelenkorunkban kezdik is újból felismerni a szimbiózisban rejlő lehetőségeket. Ilyenek például az „art and leadership” képzések (vö. Adler; illetve Purg). De itt említhetjük a – fentebb már szóba került – Dartmouth College-on működő Tuck School of Business kísérletét is. 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 humán tudományok 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. S emellett a vállalati élet bürokratikuságának 21. századi rugalmassá válása még jobban megnyitja a mozgásteret a humán képzettség skillei számára (L. Maciariello – Linkletter, 100.), hisz e készségek fontos szerepet kaphatnak a szervezeti autoritás formáinak átalakulásával előtérbe került párbeszéd, konszenzusépítés és világképformálás gondozásában.

### 3. Az üzleti és munkahelyi élet szellemi távlatai és textuális munkája *Druckernél*

Peter Drucker gondolatrendszere azonban nem csupán a menedzserképzés területén kínált fel párhuzamokat a gazdaság és a szellemi-művészeti kultúra közt, hanem az üzleti élet gyakorlatában is. 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 körrel csak azt követően beszélhetünk bármely iparágban, hogy a fogyasztókban impliciten meglévő potenciális igények mindaddig reflektálatlan, öntudatlan szükségletek maradnak, amíg vállalkozók nem szervezik őket effektív keresletté 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 az önelvűen alkotó művész és a vízióteljes művészeti teremtés modern képzeteit megidézve írja le az üzleti élet folyamatait.

Hisz a menedzsmentgondolkodó egy másik helyen azt írja, hogy az üzleti élet feladata nem más, mint hogy a társadalmi problémák kihívásait alkotó-kreatív innovációkba átfordítva kínálja meg megoldásokat. Azonban szűklátókörű az az üzletember, mondja Drucker, aki úgy gondolja, hogy az innováció a technológia területéhez tartozhat csak. 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 – ami 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 munkaerőpiaci bizonytalanságok idején – a Ford bejelentette, hogy minden egyes dolgozójának 5 dolláros garantált napi bért fog fizetni (ami az akkori átlag kétszerese-háromszorosa volt). Ez az újítás azonban nem Henry Fordhoz volt köthető, hanem James Couzens ügyvezető igazgatóhoz, aki csak hosszas győzködés után tudta megnyerni a kezdeményezésnek az ettől igencsak vonakodó alapítót. A formabontó megoldás pedig – önmagát meghazudtoló módon – végül sikeresnek bizonyult üzletileg.<sup>4</sup> 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 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 rácsfolt e

kétkedésre.) Mégis, a *The Wall Street Journal* leírása azért lehet figyelemre érdemes, mert a bibliai párhuzam 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: élettől 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 jobbára rejtve maradt. S a druckeri világbépe 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 háttérében), de egyúttal ezek szolgálhatnak igazán orientációval, értelemmel és önmagán túlmutató távlatlatt saját környezetük számára. Nem véletlen, hogy – mint a szakirodalom számos helye központi momentumként 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*). Ha pedig az előbbieket 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. (Ld. 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, legyenek ezek felsőbb vagy középszintűek, 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 fel-

datköreikre vonatkozó saját, egyedi alapelveket. Mint már ebből is látható, itt egy igencsak komplex, nagy körültekintést igénylő szellemi feladat, közvetítési-interpretációs munka körvonalazódik – ahogy maga Drucker írja: az *elmék egyeztetésére* („meeting of the minds” – Drucker, 118.) van szükség. A mentális összehangolás 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 eljárást takar, amely során egy adott menedzser közvetlen beosztottjai évente kétszer kötelesek írni jelentést feljebbvalójuknak. Mindez persze még nem lenne nagyon szokatlan vagy formabontó. Azonban az már talán igen, hogy milyen tartalmi elemekre kell koncentrálnia a beosztottnak a levélben. A „manager’s letter” ugyanis nem annyira konkrét, számszerűsített, objektíválnak 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-nél* annak kiszűrésére, ha a vezetők esetleg koncepcionálisan összezavarodnának vagy tévútra terelődnének; vagy ha a beosztottakkal szemben a közvetlen felettesek és a cég legfelső vezetősége egymásnak ellentmondó elvárásokat támasztának; 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 csak *lefelé* irányuló kommunikációval, és – ami még izgalmasabb belátás – soha nem formálható kizárólag *beszéddel*. Ki kell alakítani tehát a *felfelé* irányuló kommunikációt is, s ezzel szoros összefüggésben azokat az eszközöket és platformokat, melyek a vezetőket/feletteseket meghallgatásra kényszeríthetik, a beosztottnak pedig lehetőséget teremtenek arra, hogy saját meglátásaikat kommunikálhassák. (Vö. Drucker, 119–120.) A „manager’s letter” műfaja tehát, épp a kommunikáció interaktivizálásában játszott szerepe miatt, némileg *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 átforgató 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 alázatos 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 célleit 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. 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 a 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 – miként erről már szó volt – 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 tudatába vagy a vállalati identitások rendszerébe), melyek önmagán túlmutatnak, s nem lehet hozzájuk közvetlen hozzáférése.

Tanulmányomban a menedzsmenttudomány egy kiemelkedő, kanonikussá vált figurájának belátásain keresztül mutattam be, hogy a szellem milyen innovációs és *áttelekesítő* szereplehetőségeket nyerhet az üzleti-vállalati életben. Erre ad példát Peter Drucker életútja; a menedzsment újraértelmezése *liberal artként*; s végül Drucker *poétikája*, azaz a menedzseri-üzleti példatörténetek irodalmi logikája (betű és szellem viszonya, a levél műfaja).

## JEGYZETEK

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

2. „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 aleggységét kellene képezniük. És az egész így minden részben vagy minden aleggységben egyfajta kifordult és a szomszédos részbe belecsúszott zsebet (*poche invaginée*) képez.” (Derrida, 42.) 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.)

3. Vö.: „Jóllehet semmi sem tűnik inkább filozófiaiának, 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 beszédkaktusok a szó szoros és szűkebb értelmében, és amelyek, nem lévén természetesen már konstatív ki-

jelentések 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.)

4. Couzens tudta ugyan, hogy e lépéssel a vállalat bércöltségei 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 munkaerő-vándorlás aránya igen magas volt a cégnél (hatvanezer embert kellett felvenniük, hogy abból tízezret megtarthassanak), az új bérezéssel a fluktuációt 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 teremtette meg a cég piaci dominanciáját. (Vö. Drucker, 56–57.)

## IRODALOM

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.

Derrida, Jacques: *Mokblosz, 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.

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://technocrati.com/social-media/article/the-zuckerberg-galaxy-greets-mcluhans-centennial/page-2/>. Utolsó letöltés: 2014. 01. 18.

Handy, Charles: *Peter Drucker: An Appreciation*. Peter Drucker Society of Austria. [http://www.druckersociety.at/files/charles-handy\\_peter-drucker.pdf](http://www.druckersociety.at/files/charles-handy_peter-drucker.pdf). Utolsó letöltés: 2014. 01. 15.

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.

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](http://www.druckersociety.at/index.php?option=com_content&view=article&id=53&Itemid=43). Utolsó letöltés: 2014. 01. 15.

Parkinson, C. Northcote: *Foreword*. In: Tarrant, John J.: *Drucker: The Man Who Invented the Corporate Society*. Boston: Cahnern Books, 1976, vii-xiii.

Purg, Danica: *Peter Drucker and the Arts*. [http://xa.yimg.com/kq/groups/20758122/500052674/name/Drucker\\_and\\_art.pdf](http://xa.yimg.com/kq/groups/20758122/500052674/name/Drucker_and_art.pdf). Utolsó letöltés: 2014. 01. 18.

Steinfelds, 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&](http://www.nytimes.com/2005/11/19/national/19beliefs.html?pagewanted=all&_r=1&). Utolsó letöltés: 2014. 01. 24.

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

Wartzman, Rick: *Drucker Does Spirituality*. 2010. 12. 17. Businessweek. [http://www.businessweek.com/managing/content/dec2010/ca20101216\\_586852.htm](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](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](http://www.wired.com/wired/archive/4.01/saint.marshall_pr.html). Utolsó letöltés: 2014. 01. 15.