

Helen J. Alford – Michael J. Naughton

Menedzsment, amelyben a hit számít

Keresztény társadalmi elvek a modern szervezetben

A cím roppant kihívás mindazok számára, akik egyéni meggyőződésüket, világnézetüket tudatosan el szeretnék választani az üzleti élet mindennapjaitól. Meglehet, mi is rögtön elvetjük a témát, mint eleve megvalósíthatatlan célkitűzést. Ám ha mégis rászánjuk az időt a könyv végigolvasására, megváltozhat hozzáállásunk a munkához, s elképzelésünk a szervezetek vezetéséről.

A könyv angol címét (*Managing as if Faith Mattered*) Ernst F. Schumacher *A kicsi szép* című műve, pontosabban annak ironikus alcíme (*Economics as if People Mattered /Gazdaságtan, amelyben az emberek számítanak/*) inspirálta. Schumacher szerint ugyanis a közgazdasági gondolkodás mára nagyon eltért eredeti tárgyától és céljától, már nem az embert szolgálja, így a közgazdaságtan figyelmét újra az eredeti cél felé kell irányítani. Jelen könyv is hasonló feladatra vállalkozik. Mivel a legtöbb menedzsmentelmélet és -képzés szem elől tévesztette a vállalkozások célját, azaz az ember (a közjó) szolgálatát, a szerzők kísérletet tesznek arra, hogy a menedzsment-gondolkodást a keresztény társadalmi hagyomány segítségével ismét a fenti célra irányítsák. A menedzsment képzési és vezetési gyakorlata sajnos világszerte olyan, mintha a hit nem számítana, hiszen a munkát, a közéletet és a társadalmi életet sokan teljesen elkülönítik a hittől, ez utóbbit magánügynek tartva a templomok falai közé vagy az otthonokba űzve. „*Nem engedhetjük meg, hogy etikai-vallási elvek befolyásolják a vezetés mikéntjét, szervezeti és szakmai életünket, mert félünk, hogy ezzel hatékonyságunkat, tökemegtérülésünket veszélyeztetnénk*” (1. o.) – hangzik a közismert kifogás.

A szerzők elsőként vállalkoztak arra, hogy egy olyan menedzsment szakkönyvvel pótolják a hiányt, amelyben a különféle vállalatirányítási szakterületek (szervezetirányítás, munkatervezés, termékfejlesztés, „emberi erőforrás”-kezelés, pénzügyek, tulajdonosi szerkezet meghatározása, marketing stb.) ötvöződnék a keresztény társadalmi tanítás fő elemeivel (közjó, szubszidiaritás, igazságosság, szolidaritás, az anyagi javak egyetemes rendeltetése, erények). Bemutatják azt a menedzsmentet, ahol a hit számít, ahol a szervezetek létrejöttek, vezetésének célja a közjó szolgálatát és az emberi méltóság támogatása. Nem árt azonban, ha e merész, úttörő és roppant felkészültséget igénylő feladatra gazdasági és teológiai háttérrel egyaránt rendelkező személyek vállalkoznak.

Az egyik szerző, Helen J. Alford angol nemzetiségű domonkos rendi szerzetesnő, aki a római, domonkos vezetésű Pápai Szent Tamás Egyetem (Angelicum) társadalomtudományi karának dékánja, a Cambridge Egyetem

engineering fakultásának megbízott előadója és kutatási asszisztense, s menedzsmentből és engineeringből szerzett PhD-fokozatot. A társszerző amerikai professzor, Michael J. *Naughton* a Szent Tamás Egyetem (St. Paul, Minnesota) docense, ahol a teológiai és az üzleti tanszéket vezeti, s a Katolikus Társadalmi Tanítás John A. Ryan Intézetének igazgatója.

A szerzők tehát katolikusok, s ezt a könyv következetesen tükrözi. A katolikus egyház társadalommal kapcsolatos gondolatai rendkívül gazdagok, akár Aquinói Szent Tamásra, akár mai szerzőkre (például Anzenbacher, Sobrino stb.) gondolunk, nem is beszélve azokról a pápai dokumentumokról, amelyek sorát az 1891-es *Rerum novarum* kezdetű enciklika nyitotta meg. Ugyanakkor e téren a protestáns egyházak is aktívak, ezért a szerzők a könyvben többnyire a keresztény társadalmi tanítás, illetve a keresztény társadalmi hagyomány kifejezéseket használják.

Alford és Naughton elsősorban egyetemen tanítanak, s a könyv megírásának közvetlen indítéka is az oktatás hiányossága volt. 1994-re felismerték, hogy még a katolikus egyetemeken sincs kapcsolat az ottani szellemiség, az intézmény hivatása, valamint a menedzsment, a vállalkozás oktatása között. (Ez, sajnos, Magyarországon sincs másként.) A közgazdasági, üzleti és menedzsment tanintézményekben a szakma oktatásakor nincs szó hitről, a katolikus, illetve protestáns egyetemeken, főiskolákon pedig a gazdaság, a vállalkozás és a menedzsment alapelveinek részletezése hiányzik, nincsenek ilyen jellegű fakultások, néhány kivételtől persze eltekintve. E könyv viszont jól hasznosítható a felsőoktatásban, így a közgazdaságtannal, vállalatgazdaságtannal, vezetéssel, üzleti etikával, marketinggel, gazdaságetikával, morálteológiával foglalkozó tanárok és hallgatók számára kifejezetten ajánlható. A fejezetek végén található esettanulmányok, feladatok, videóajánlatok jól segítik a témában való elmélyülést. A rendkívül gazdag irodalomjegyzék és a magyarázó jegyzetek szintén az oktatást, a további kutatásokat szolgálják.

Ugyanakkor a könyv minden olyan vállalatvezetőnek, menedzsernek, menedzsmentszakembernek, vállalkozónak, vállalati alkalmazottnak is szól, akik munkájukban értelmet, célt és örömet szeretnének találni. Johan *Verstraten*, a Keresztény Etika Európai Központjának vezetője szerint „*bár a könyv széleskörű akadémiai és tudományos irodalomra épül, mégis kelően közérthető ahhoz, hogy mondanivalója a szélesebb közönség számára is hozzáférhető legyen*”. A *The Tablet* című folyóirat 2002. július 27-i ismertetése szerint pedig „*e könyv valóságos oázis az üzleti élet spirituális sivatagában*”. A fentieket támasztja alá az is, hogy a művet 2001-es megjelenése óta spanyolra és oroszra fordították, s előkészületben az olasz, a kínai és a magyar kiadás.

A könyv ötletének megszületése és a kiadás között eltelt hat évben azonban némiképp megváltozott a világ. Valamiféle „spirituális ébredést” tapasztalhatunk: egyre több konferencia, szeminárium, műhely foglalkozik

azzal, hogy az emberi élethez a vallás és a lelkeség is szorosan hozzátartozik, s egyre többet beszélünk munkahelyi spiritualitásról is. Ez a spirituális élnkülés azonban gyakran ellentmondásos és eklektikus, ezért is iránymutató a könyv, amely a keresztény társadalmi tradíció gazdagságát és gondolatvilágát a maga tisztaságában mutatja fel. Robert *Wahlstedt*, a Reell Precision Manufacturing alapítója és elnöke szerint mindez ahhoz hasonló *„mintha egy ismeretlen erdőben keresnénk az utat, s egy tisztásra érve egy emberrel találkozoznánk: térképet tart a kezében és megerősíti, hogy a helyes úton járunk”* (ix. o.).

A menedzsment és a hit összekapcsolása a keresztény társadalmi hagyomány jegyében tehát alapvetően fontos. A könyv első része e kapcsolat alapjait tárja fel (alapelvek, összefüggések, kritikák megfogalmazása), második része e kapcsolat megvalósításával foglalkozik (a menedzsment főbb területeinek összekapcsolása a keresztény társadalmi alapelvekkel, érényekkel), a harmadik része pedig e kapcsolat fenntartásának mikéntjét (az úgynevezett vállalati spiritualitást) tárgyalja.

Az első rész alapvetése a legnehezebben befogadható egysége a könyvnek. A szerzők a menedzsmentnek és magának a közgazdaságtannak ma népszerű, ismert elveit a keresztény társadalmi tradíció szemszögéből új megvilágításba helyezik, újszerű alapkategóriákat, új összefüggéseket fejtenek ki. Három fő téma köré szervezik mondandójukat: (1) a munka és a magánélet ellentmondásai során meghasonlott, kettős (split) személyiség visszaállítása eredeti, „teljes” állapotába; (2) a vállalkozás céljának megfogalmazása; (3) az emberi fejlődés meghatározása a szervezeti-vállalati közösségben.

A kettős személyiségre két embertípus példáját hozzák. A szekularisták azok, akik a gazdasági ügyek vallásos megközelítését elvetik, a vallásos nyelvezet idegesíti őket, a munkahelyi vallásos gondolkodást a munkahelyi közösség erőszakos térítésének tartják. A vallást csak a magánszférában tudják elképzelni. A másik csoport a spiritualistáké, akik a hitet túlzottan személyes jellegűnek tartják, s spirituális gyakorlatokra szűkítik (a mai spirituális áramlatok sok résztvevője ilyen). Munkának és hitnek tehát e kör szerint sincs sok köze egymáshoz, ezért azok szétválasztandók.

E kettősséggel szemben a szerzők az emberi teljességet ajánlják, amelyet a maslow-i szükséglet-hierarchia alapján definiálnak: az ember akkor fejlődik integráltan, ha anyagi, kognitív, érzelmi, esztétikai, társadalmi, erkölcsi és spirituális szükségletei összhangban vannak, tehát ha az élet minden területén ugyanazokat az értékeket vallja, cselekvésének ugyanazok a mozgatórugói. Ebből fakad a könyv két leglényegesebb kérdése is. (1) Milyen emberré próbáljak válni vezetőként, illetve alkalmazottként? (2) Milyen munkaközösségnek a kiépítésére és fenntartására kell törekednünk vezetőként vagy alkalmazottként? Az intézményi integritásra működő

keresztény és világi modelleket hoznak fel példaként, bár azokra mindvégig kritikus szemmel tekintenek.

A vállalat küldetésének meghatározása érdekében három alapvető fogalomkört vezetnek be a szerzők. Az első a *javak hierarchiáját* érinti: a vállalat szempontjából alapvető javakat (fundamental goods; befektetett eszközök, készletek stb.) és kiváló javakat (excellent goods; etikai értékek, műveltség, barátság, személyes emberi fejlődés stb.) különböztetnek meg, ami szintén a maslow-i alapszükséglet-hierarchián nyugszik. Az alapvető javak olyanok a cég számára, mint a levegő, az étel és a víz az emberi szervezet számára. A munkát viszont gyakran a kiváló javak motiválják, ezért az egészséges vezetés ezek tervezésével is foglalkozik. A részvényes (shareholder) modell szerintük azért rossz, mert ebben az alapvető javak diadalmaskodnak, a kiváló javak pedig eszközzé lesznek. Alford és Naughton modelljében cél és eszköz éppen fordított: a profit alapvetően szükség – de csak eszközként, s nem végcélként.

A második fogalomkör a *javak elosztását* érinti: bevezetik a *közjó* (common good) és a *részleges jó* (particular good) fogalompárt, s leírják a javak megosztása (participation) és elosztása (allocation) közötti különbséget. A megosztás a javak közösségi természetét feltételezi, a nélkülözhetetlen levegőhöz, vízhez és tudáshoz ideális esetben a maguk egészében jutunk, egészként osztjuk meg őket, míg az allokáció technikai feldarabolást, magántulajdonba vételt, birtoklást jelent. Az érintett-elméletet (a stakeholder modellt) e ponton bírálják, mert a modell a vállalati érintettek (tulajdonosok, munkavállalók, szállítók, vevők stb.) anyagi jólétének maximalizálására törekszik: eloszt (allokál), az alapvető javakat részesíti előnyben, az emberrel pedig individuumként, nem pedig közösségi lényként számol.

A harmadik fogalompár a javakat valódiakra (real) és látszólagosokra (apparent) bontja. A *valódi javak* valóban beteljesítenek minket; a *látszólagos javakkal* viszont nem jutunk beteljesedéshez (ilyen a cigaretta, a kábítószer, de például a televíziózás, a gyűjtőszenvedély vagy akár a tudományos munka is, amennyiben egyéb kötelességek elhanyagolásához, a személyiség leépüléséhez vezetnek). Ám még jó és jó között is különbség tehető, s a javak hierarchiájában – Aquinói Szent Tamást követve – a szerzők kimondják, hogy a legfőbb jó Isten, aki a végső jó, s aki az általános közjó érvényesüléséhez is nélkülözhetetlen (sőt, felfogásukban Isten maga az egyetemes közjó). Aquinói szerint úgy vagyunk megalkotva, hogy teljes boldogságunkat csak Benne találjuk meg.

Mindezek alapján meghatározható a keresztény elvekre épülő vállalat küldetése, a vállalkozás célja, s ez nem más, mint a *közjó* támogatása. Ennek főbb elemei: az alapvető és a kiváló javak együttes kezelése, a javak hierarchiájában az integrált emberi fejlődéshez szükséges valamennyi jószág figyelembevétele a helyes sorrendben, az egyén és a közösség javát

egyaránt szolgáló valódi javak előállítására. A legtöbb menedzser sajnos csak az alapvető javakat és a részleges jót kombinálja, s ehhez az allokációs elosztási mechanizmust alkalmazza, jóllehet „*mindenki közös vágya, hogy hiteles munkaközösséget teremtsen, amelyben az emberek egymás révén és egymással is együtt tudnak fejlődni*” (66. o.). Az ember teljességben való, integrált fejlődése a cél.

Az emberi fejlődés meghatározása az egyház társadalmi tanításának alapfogalmaival támpontul szolgál a különféle világnézetű meghatározások közötti eligazodásban is. A szerzők kifejtik „az anyagi javak egyetemes rendeltetése”-elvet (a Föld javai közösségi rendeltetésűek, amelyeket Isten minden ember valós szükségletének kielégítésére, minden ember javára teremtett, s ezeket egészként ajándékozta mindenki gondjára bízva). Az emberi fejlődéshez szükséges még „a személy prioritása a dolgok felett”-elv érvényesítése, amely „a munka prioritása a tőke felett”-elvet is maga után vonja (ezekből származik a szolidaritás elve). Talán látható, hogy mindezek figyelembe vételekor a vezetői döntésekben a morális megfontolások szükségszerűen nagyobb súlyt kapnak, mint a technikai szakértelem.

A személyes és a szervezeti cselekvés tehát összhangba hozható a munka céljával, amely nem más, mint az emberi fejlődés. Olyan humanizmushoz jutunk így (szemben a „felvilágosodás” felfogásával), amely nyitott Isten felé, s amely tudatában van az élet igazi értelmét megadó hivatásnak. Ennek mindennapi érvényesítését szolgálják az erények, amelyek jó cselekvéshez segítenek. A szerzőpáros bírálja az individuumra alapozott etikát, s Arisztotelész *Nikomakhoszi etikájának* alapjára helyezkedik – jóllehet az ember erényessé válásában talán túlzottan is nagy hangsúlyt fektet arra, hogy e folyamatban egy erényes ember követése a leginkább célravezető. Mindenesetre az erények a könyv második részében döntő szerepet játszanak, s a szerzők az arisztotelészi-szenttamási négy sarkalatos erényt (okosság, igazságosság, mértékletesség, bátorság) egy-egy konkrét menedzsent-területhez kötik. Ezek révén fonódik össze munka és hit, s válik lehetővé együttes kibontakozásuk, megélésük.

(1) A szerzők először a munkatervezést mint a vállalatgazdálkodás kiinduló fázisát veszik nagyító alá, s ezt az *okosság* erényével és a szubsidiaritás elvével kapcsolják össze. Személyiségünket meghatározó hivatás-ként, az emberi élet alapidimenziójaként definiálják a munkát a keresztény társadalmi tradícióban; a kreativitás humánus alkalmazását pedig közösséget szolgáló, szolidaritást megalapozó tevékenységként fogalmazzák meg. A munkatervezésben a kölcsönös szeretet és tisztelet elvét tartják követendőnek a munkában résztvevők felé. A munka tehát alanyi, szubjektív természetű, s itt jelennek meg az ember morális és spirituális szükségletei is. Például a taylori klasszikus munkatervezés elemei szinte minden vállalkozásnál megtalálhatók, ha módosult formában is. A könyv bírálja e módszert (mert csak gazdasági célokkal operál, ellenkezik az emberi

méltósággal, a munkafázisok feldarabolásával gépekké és ellenőrökké fokozza le a munkást). Ehelyett inkább az okosság erényét kellene gyakorolni, amelyet a vállalatvezető oly módon alkalmaz, hogy – a szubszidiaritás figyelembevételével – érvényesül a közjó, azaz méltóságukkal, emberi természetükkel összhangban fejlődhetnek az emberek, s kibontakozhatnak a munkás erényei. Mindez a keresztény társadalmi tanítással összhangban álló munkatervezés volna, ám az elmélet konkrét kidolgozása a keresztény egyetemekre, a megvalósítás pedig a menedzserekre, vállalatvezetőkre vár.

(2) A munkavállalókat és különösen a munkabéreket illetően az *igazságosság* erényét kell alkalmazni. A szerzők először a magas vezetői fizetésekkel és az alacsony munkabérekkel kapcsolatos cinizmust, ellenségeskedést taglalják. Ebből következik, hogy a munkabérnek van morális vonatkozása, amelyről az egyház társadalmi tanítása is szól. Baj, hogy ma a bér kizárólag gazdasági célzatú és eszközjellegű, hiszen csupán cserét tesz lehetővé: a munka, illetve a munkás „ellenértéke”. Így a munka nem alanyi, hanem tárgyi vonatkozású. Ennek elkerülése érdekében, a keresztény hagyomány alapján, három kritériumot állítanak fel. A *létminimum* (living wage) a szükségletek elvén alapszik: figyelembe kell venni az ember jogát az életben maradásra és fejlődésre. Az *igazságos bér* (equitable wage) – többek között – a teljesítmény, az erőfeszítés és az áldozathozatal honorálása. Aquinói Szent Tamás szerint a teljesítmény szerinti bér morálisan ösztönző, ám a munkás és a vezető közötti jelentős fizetési különbségekből probléma adódik. A *fenntartható bér* (sustainable wage) a gazdaságosságra ügyel: a vállalat összességében annyi munkabért fizessen, amely mellett fenntartható a cég egészséges gazdasági működése. Ez utóbbi kritérium azonban nem vesz figyelembe morális szempontokat. A megvalósítás során felmerülő problémákat a szerzők a kritériumok kombinálásával vélik leküzdhetőnek, az „emberi erőforrás” kifejezés helyett pedig az „ember” (személy) fogalmának használatát javasolják.

(3) A mértékletesség erénye a vállalati tulajdont, illetve a tulajdonjogokat érinti, mégpedig a közös használat elve révén. A Föld elosztási problémáiból és a jövedelmek egyenlőtlenségéből két kérdés következik: mi a célja a tulajdonnak, s kit szolgál. A keresztény tanítás négyféle megközelítést kínál a tulajdonnal kapcsolatban. Ezek más-más szemszögből közelítenek a tulajdonhoz, és egyszerre érvényesek. Először, teológiai szempontból, az ember a javakat ajándékba kapta Istentől, így sáfárkodnia, gazdálkodnia kell velük, s végül mindent vissza kell adnia. Másodszor, etikai szempontból, ismét felbukkan „a javak egyetemes rendeltetésének” elve, amely alapján minden ember jogosult közös használatukra. (Ebből az következik, hogy a tőkejavakat lehetőleg egyenletesen kell szétosztani.) A harmadik megközelítés, Aquinói Szent Tamás tanítása alapján, a munka elsőbbségét és alanyi voltát hangsúlyozza. Ennek következtében ma azt

mondhatjuk, hogy a tulajdont és a tőkét össze kell kapcsolni a munkával (a munkás is legyen tulajdonos). Tőkés és munkás ekkor közelebb kerülnek egymáshoz, nem egymás ellenségei, hanem egymást szolgálva dolgoznak. Így érvényesül a negyedik szempont, a munka és a tulajdon közösségi jellege. A mértékletesség erénye a javakkal kapcsolatban tehát segít leküzdeni a pénzközpontú gondolkodást és a kizárólagos profitmaximalizálásra irányuló vágyakat, s a közjó megvalósítására ösztönöz.

(4) Az utolsó terület a marketing, amelyet a negyedik sarkalatos erénynek, a *bátorságnak* kellene átítania. A könyv vonatkozó fejezete marketingfilozófiákkal, marketingkommunikációval, termékfejlesztéssel foglalkozik. A posztmodern marketing (a kommunikáció elégtelensége, a lényegi gondolkodás hiánya, az igazság tagadása, a rossznak jó színben való feltüntetése, az elköteleződés elvetése, a reklámok mérgező és manipulatív hatása) bírálata után a szerzők bemutatják az úgynevezett kapcsolati (humánus) marketinget. Ez a vevővel való tartós kapcsolatra, a termék iránti lojalitás kialakítására épül – amellyel persze könnyen vissza is élhetnek, akik nem a valós célok elérésére (valódi javak kommunikálásával) használják. A keresztény tanítást leginkább megközelítő marketingirányzat az úgynevezett *integrált marketingkommunikáció* volna, amely az 1980-as években keletkezett, s a cég és a vevő közötti hatékony kommunikációt célozza, ám itt is kérdéses az üzenetek igazságtartalma. De vajon mi is ez az igazságtartalom? *Mackenzie* szerint az igazságot Isten kommunikálja (nyilatkoztatja ki), amelyet a kegyelem által ismerhetünk fel. Az „igazi”, integrált marketing a valódi jó (a valódi javak – látszólagos javak megkülönböztetés értelmében), az ember tökéletesedése (a termék az ember tökéletesedéséért van) és az igazság szolgálatában áll. Új termék fejlesztésekor a legfontosabb menedzseri erény a bátorság, amely a kockázatvállalásban segít. A cél tehát: valódi szükségletek kielégítése valódi javakkal, valós (nem hamis, nem félrevezető) üzenetek révén, a szolidaritás alapján.

Menedzsment és hit kapcsolatának e tartalmi elemzését a megvalósítás problémáinak tárgyalása követi, ezért a könyv utolsó része a munkahelyi spiritualitással foglalkozik. A gyakran köldöknéző, önmegvalósító, individualista spiritualitással a keresztény lelkiséget állítja szembe: ez utóbbi szerint a spiritualitás nem valamiféle tulajdon a magunk kedvére, hanem részvétel az igazságban. A keresztény spiritualitás elismeri az ember tökéletlen voltát, ezért nem elegendő önmagunkra támaszkodnunk, hanem Isten segítségére, azaz hitre, reményre és szeretetre is szükségünk van. A keresztény spiritualitás a szeretet tudománya, az Istennel való baráti kapcsolat és a felebaráti szeretet megélése, s ez magában foglalja mások szenvedésének a megértését is (azaz a kompassziót, az együtt-szenvedésre való képességet és hajlandóságot). A keresztény spiritualitás része a jóakarat (benevolence), a másik ember javának keresése, a magunkból másoknak adni tudás képessége.

Míg a többi, nem-keresztény spiritualitás különböző vallási gyakorlatokat, rítusokat, meditációkat, imákat utal a munkahely helyszínére és a munka idejére, addig Alford és Naughton szerint a keresztény lelkiséghez a megszokott keresztény vallásgyakorlatok tartoznak: az egyéni ima napi ritmusa, a belső csönd, a napi szentírásolvasás, közösségi ima a plébániai közösségben, a liturgiában (szentmisén, istentiszteleten) való részvétel, a szeretet gyakorlása. Hangsúlyozzák, hogy a keresztény spiritualitás közösségi, tradíciókra figyelő, aláztos – s ez szemben áll a másfajta spiritualitásokkal, amelyek az egyéni boldogságot keresik. A közösségi jelleget erősíti a liturgián való részvétel, az Eucharisztia ünneplése és a szentségek vétele. E spiritualitás tehát nagyobb bensőségességre, nagyobb társadalmi érzékenységre vezet, s nem csupán etikai szabályok összessége, hanem életmód, amely észreveszi Isten szerepét, alapja az Istennel való szerető kapcsolat és az emberekkel való szeretetkapcsolat. Mindezeket az ember a hit, a remény és a szeretet segítségével élheti meg. Nem lehet szétválasztani a magánéletet, a hitet egyfelől – a szakmai, közéleti magatartást másfelől.

A könyv tehát hozzásegít az ember kettős, meghasonlott életének meghaladásához: a hatékonyság, a jövedelem, a siker utáni munkahelyi hajsza, illetve a boldogság és a jószág otthoni keresése közötti ellentét áthidalásához. A leírtak bizonyítják, hogy ez lehetséges, és arra hívnak, hogy következetesen és mindenütt keressük a jót – a munkahelyen is. Tanuljunk azoktól, akik már ennek jegyében teszik a feladatukat, vitatkozzunk velük, dolgozzuk ki együtt a hiányzó megoldásokat! Fontos, hogy mi is úgy tevékenykedjünk, mintha a hit számítana. (*Managing As If Faith Mattered – Christian Social Principles in the Modern Organization*; University of Notre Dame Press, Notre Dame, Indiana, 2001)

BARITZ SAROLTA LAURA