

**LIBRIS**

We know  
books

Johann Chapoutot

# **Liberi să ne supunem**

Managementul, de la nazism până astăzi

Traducere din limba franceză de Anca Simitopol



**Alexandria**  
Publishing House

## EPILOG

1. Maurice Papon, *L'Ère des responsables. Essai sur une méthodologie de synthèse à l'usage des chefs dans la libre entreprise et dans l'État*, Tunisia, La Rapide, 1954, 213 p.

2. Yves Cohen, *Le Siècle des chefs. Une histoire trans-nationale du commandement et de l'autorité, 1890-1940*, Paris, Éditions Amsterdam, 2013, 872 p.

3. Odile Henry, *Les Guérisseurs de l'économie. Sociogène du métier de consultant, 1900-1944*, Paris, CNRS éditions, 2012, 494 p.

4. Jeffrey Herf, *Reactionary Modernism. Technology, Culture, and Politics in Weimar and the Third Reich*, Cambridge, Cambridge University Press, 1984, trad. fr. Frédéric Joly, *Le Modernisme réactionnaire. Haine de la raison et culte de la technologie aux sources du nazisme*, Paris, L'Échappée, 2018, 425 p.

5. Vezi studiul de pionierat al lui Peter Reichel despre Al Treilea Reich, văzut ca spectacol și demers seducător: Peter Reichel, *Der schöne Schein des Dritten Reiches. Faszination und Gewalt des Faschismus*, München, Carl Hanser Verlag, 1991, trad. fr. Olivier Mannoni, *La Fascination du nazisme*, Paris, Odile Jacob, 1993, 455 p.

6. Frank Bajohr și Michael Wildt (eds.), *Volksgemeinschaft. Neue Forschungen zur Gesellschaft des Nationalsozialismus*, Frankfurt, Fischer Verlag, 2009, 237 p.

7. David Graeber, *Bullshit Jobs*, New York, Simon & Schuster, 2018; trad. fr. Élise Roy, Paris, Les Liens qui libèrent, 2018, 416 p.

## Cuprins

Prolog .....	7
Capitolul I. Conceperea administrării Marelui Reich.....	17
Capitolul II. Trebuie să scăpăm de stat? .....	27
Capitolul III. „Libertatea germanică” .....	41
Capitolul IV. Managerierea și menajarea „resursei umane” .....	55
Capitolul V. De la SS la management: Akademie für Führungskräfte a lui Reinhard Höhn .....	69
Capitolul VI. Arta războiului (economic) .....	83
Capitolul VII. Metoda de la Bad Harzburg: Libertatea de-a te supune, obligația de-a reuși.....	95
Capitolul VIII. Amurgul unui zeu .....	109
Epilog.....	117

## Apendice

Bibliografie orientativă .....	133
Index.....	141
Note.....	147

Lui Hortense Chapoutot

*For, like a rainbow, she comes in colours*

## Prolog

Ei ni se par neîndoielnic străini și curios de apropiați, aproape contemporani cu noi. „Ei” sunt criminalii naziști ale căror vieți și acțiuni sunt studiate de cercetătorul specializat în istoria acestei perioade, ale căror scrieri le citește, al căror univers mental și al căror parcurs le reconstituie.

Prin ideile lor și prin experiențele vieților lor, ei ni se par neîndoielnic străini. Noi nu suntem soldați sau mercenari germani ca un Dirlewanger<sup>1</sup> sau un Krüger<sup>2</sup>, foști luptători în tranșee deveniți profesioniști ai masacrului și ai terorii. Noi nu suntem pasionați de violență și de control, nici învățători ai crimei așa cum au fost Heydrich<sup>3</sup> sau Himmler. Duritatea, fanatismul lor, dar și mediocritatea lor îi fac să ni se pară îndepărtați de noi, întocmai cum sugerează negrul și albul imaginilor sau croiala uniformelor lor.

Același lucru e valabil pentru Herbert Backe<sup>4</sup>. Backe este un om din alt timp și din alt loc, pe care starea civilă exotică și viața pe care nimeni dintre noi nu o cunoaște, nici nu și-o imaginează îl fac să pară de neînțeles și îndepărtat. El s-a născut în Imperiul Țarist în 1896, pentru că tatăl său, comerciant, făcea afaceri acolo. A învățat la liceul din Tbilisi, capitala Georgiei, unde locuia

și tânărul Stalin. A fost închis în calitate de civil neamț între 1914 și 1918, după care a revenit în Germania și a făcut studii de agronomie. Specialist autoproclamat în cheștiunea Rusiei, pe care pretindea că o cunoaște bine, a devenit rasist convins, încredințat de superioritatea biologică și culturală a nemților, care, în opinia lui, erau chemați să domine vastele regiuni fertile din Europa de Est. Membru al partidului nazist, exploatator agricol, el a avut o carieră politică. Responsabil de filială, deputat în Landtag-ul Prusiei, el nu a neglijat activitatea teoretică. În broșura sa din 1931, intitulată *Țărănime germană, trezește-te!*, recomandă colonizarea estului Europei și disprețul asumat față de populațiile locale, în cel mai bun caz, simple elemente de ordin secundar care contribuie la prosperitatea germană.

În spatele ochelarilor săi rotunzi și al trăsăturilor sale fine, Backe este un violent, un radical. Acest lucru îi place lui Himmler, șeful SS-ului, și specialistului său pe probleme agricole, Richard Darré, pe care Backe îl urmează în funcția de secretar de stat la Ministerul Agriculturii în 1933, după care îi ia locul ca ministru în 1942. Între timp, din 1936, a devenit expert agricol în administrarea Planului de patru ani, dirijată de Hermann Goering, căruia îi sugerează, în 1941, o politică de înfometare sistematică a teritoriilor din est pe care Reich-ul se pregătește să le cucerească și să le colonizeze. Părintele unui „Plan de înfometare”, care prevede aprovizionarea Reich-ului prin extragerea hranei de la populațiile sovietice, Herbert Backe își asumă cu sânge rece moartea, probabilă, și, în opinia lui, dezirabilă, a 30 de milioane de oameni pe termen mediu. Nazist total, a fost mișcat chiar în închi-

soare fiind, la Nürnberg, de cuvintele de încurajare și de felicitare pe care i le-a dedicat Hitler. Ministru, general al SS-ului, planificator șef al aprovizionării cu alimente din est, Backe a făcut o carieră splendidă sub Al Treilea Reich, a cărui prăbușire nu a putut-o accepta. S-a sinucis în celula sa, în 1947, exact la 40 de ani după ce s-a sinucis tatăl său.

Un asemenea parcurs, asemenea ideii, o asemenea personalitate ni se par întru totul bizare. Nici măcar istoricul care e familiarizat cu acești oameni și cu textele pe care le-au produs ei, care încearcă să înțeleagă cum pot să ajungă niște ființe umane să gândească și să acționeze astfel nu poate, atunci când își ridică capul din arhivele sale, când își pune ochelarii și se distanțează puțin de obiectul studiului său, să nu simtă greața și groaza pe care le stârnesc cuvintele și portretele omulețului fin, ale ideologului convins, ale tehnicianului conștiințios.

Explorarea vieții și a universului acestor oameni ne poartă pe tărâmurile străine, îndepărtate, frământate de angoasă și de brutalitate, ne poartă într-un timp trecut, dispărut cu totul, se crede, în 1945.

Există, totuși, dacă știm să le citim, efecte contemporane, momente în care, printr-un cuvânt, printr-o întorsătură de frază, trecutul pare prezent. Am avut sentimentul acesta cu câțiva ani în urmă, în timp ce citeam și comentam unul dintre cele mai violente texte ale lui Backe prin concizia sa biciuitoare. În vederea pregătirii și însoțirii cuceririi și colonizării estului, în ajunul atacului împotriva Uniunii Sovietice, secretarul de stat la Ministerul Aprovizionării și al Agriculturii Reich-ului redactează un ghid de 30 de pagini, alcătuit din 12 puncte, o

listă de instrucțiuni pentru nemții care administrau Planul de patru ani și pentru cei din minister care vor lucra în est<sup>5</sup>. Elementul exotic din acest text, despre care am vorbit deja mai sus: rasismul său față de ruși, „dialecticieni”, mincinoși, fanatici, înapoiți; preamărirea „seniorului și stăpânului” german (*Herrenmensch*) în fața subomului sovietic (*Untermensch*), brutalitatea sa colonială, care amintește de bici și de lagăr. Însă în acest text găsim și elemente familiare, lucruri pe care ni se pare că le-am mai auzit sau le-am mai citit altundeva, în alte contexte. Herbert Backe pretinde de la funcționarii din subordinea lui „performanță”: „Important este să acționați”, să „luați decizii rapid”, „fără să vă împiedicați de scrupule birocratice” („*keine Aktenwirtschaft*”). Nu „vorbiți, acționați”, fără „învinuiri și fără plângeri la adresa superiorilor (*nach oben*)”. Superiorii fixează un „obiectiv” (*Endziel*) pe care executanții trebuie să-l îndeplinească fără să piardă timpul, fără să solicite mijloace suplimentare, fără să se vaite sau să șovăie în fața dificultății sarcinii. Important e ca misiunea să fie îndeplinită, nu contează cum. Backe recomandă „elasticitate cât de mare a metodelor” utilizate. Aceste „metode sunt lăsate la aprecierea fiecăruia”. În termeni militari, începând din secolul al XIX-lea, această concepție a muncii are o denumire: *Auftragstaktik*, adică tactica bazată pe misiune sau pe obiectiv. O misiune i se încredințează unui ofițer, care trebuie să o ducă la îndeplinire, cum vrea și cum poate, astfel încât obiectivul să fie realizat.

„Elasticitate” (am spune „flexibilitate”, „inițiativă” sau „agilitate”), „performanță”, „obiectiv”, „misiune” – iată-ne pe un teren cunoscut. Alozaurul Backe, acest

monstru arhaic și îndepărtat în uniformă SS, reîntregrează timpul nostru și spațiul nostru, căci le folosește cuvintele, le utilizează categoriile, gândește și trăiește ideile acestora. El se vede și trăiește ca „om performant” (*Leistungsmensch*) și regretă că protectorul și superiorul său, Darré, prea moale în ochii lui, este un „perdant” (*Versager*) – am putea traduce fără probleme termenul ca „loser”<sup>6</sup>.

Backe era convins că viața era o luptă unde nu se impun decât cei cu voință tare și cei performanți, un joc de sumă zero unde „perdanții” plătesc prețul scump al inferiorității și al slăbiciunii lor. El era, asemenea tuturor colegilor lui de lucru și tovarășilor de partid, un darwinist social care vedea lumea ca pe o arenă. Resursele fiind limitate, indivizii și, după el, prin prisma rasismului, speciile se află într-o luptă pe viață și pe moarte pentru a avea acces la aceste resurse și a le stăpâni. Agronomul Backe, al cărui nume evocă, în limba germană, verbul „a coace” (*backen*), raționează în termeni de spații de cucerit și de hrană de asigurat, obsesii destul de intelegibile pentru un neamț a cărui țară a cunoscut foametea în timpul Marelui Război, dar foarte străine nouă, care suntem obișnuși să găsim de toate, în abundență, pe rafturile magazinelor noastre alimentare – în afara cazului în care prăbușirea posibilă a sistemelor climatice nu reduce această chestiune pe ordinea de zi. El are obsesii și idei de nazist, însă folosește un limbaj pe care și lumea noastră, organizarea socială a acesteia și economia ei, îl utilizează.

Prin prisma responsabilităților sale și în virtutea înaltelor lui funcții, Herbert Backe a fost interesat de or-

ganizarea muncii, de conducerea oamenilor (*Menschenführung*), de ceea ce noi numim *management*. Nu e nici pe departe singurul. Anumiți naziști au făcut din asta, așa cum vom vedea, o carieră și o operă după război. Nu e nimic uimitor aici. Germania era locul unei economii complexe și dezvoltate, cu o industrie puternică și bogată, unde inginerii consultanți, la fel ca în Franța, Statele Unite, Regatul Unit și în alte părți ale Europei, reflectau asupra organizării optime a forței de muncă. *Managementul* are o istorie care începe mult înainte nazismului, dar această istorie a continuat și analiza lui s-a îmbogățit în cei 12 ani ai celui de-Al Treilea Reich, perioadă managerială, dar totodată matrice teoretică și practică a managementului pentru perioada postbelică.

Conștientizarea, după 1945, a faptului că uciderea în masă fusese o *industrie* a generat reflecții dure și amare asupra organizării capitaliste și asupra modernității noastre. Zygmunt Bauman, sociolog și gânditor avizat, a lăsat o impresie puternică publicând *Modernitatea și holocaustul* și făcând oamenii să conștientizeze că oroarea absolută a crimelor naziste era poate mai puțin arhaică și mai degrabă contemporană: o anumită organizare economică și socială, o stăpânire impresionantă a logisticii au făcut posibil, dacă nu chiar au favorizat, o serie de crime pe care noi le atribuim în mod spontan celei mai înapoiate barbarii, nu organizării civilizate a unei acțiuni hotărât moderne. Reflecțiile unui Bauman sau, în rândul filosofilor, ale unui Giorgio Agamben, care, printre alte intuiții pătrunzătoare, vede *lagărul* drept locul paradigmatic al controlului social, al ierarhizării și al reificării caracteristice, în opinia lui, pentru modernitatea noas-

tră, au dezinhbat istoricii, care s-au debarasat tot mai mult de interdicția de-a cerceta contemporaneitatea nazismului, modul în care acest fenomen se înscria în timpul nostru și între tendințele acestuia și își descoperea semnele și simptomele. Autori precum Götz Aly<sup>7</sup> au înțeles, astfel, crimele împotriva umanității ca traducerea proiectelor politice și economice raționale, hotărâte de tehnocrați și, termenul e tot mai des întâlnit la istoricii acelei perioade, de manageri care transferau populații, înfometau teritorii și recomandau exploatarea energiilor vitale până la epuizare totală, cu o detașare profesională și un sânge rece – o „decentă”, spunea Himmler – cu totul remarcabile. Li s-au consacrat unele studii aprofundate, cum arată cercetările asupra lui Oswald Pohl, șeful Biroului Economic și Administrativ Central din cadrul SS-ului<sup>8</sup>, asupra lui Hans Kammler<sup>9</sup>, șeful Departamentului „Construcții” din cadrul aceluiași birou și responsabil, după 1943, cu asigurarea producțiilor strategice în imperiul concentraționar (în această calitate, a fost creatorul fabricii de la Mittelbau-Dora care producea rachete V-2), precum și asupra lui Albert Speer căruia i s-a consacrat de curând o serie de biografii<sup>10</sup>. De acum, Speer e mai puțin interesant ca arhitect sau ca martor complezent decât ca marele organizator al economiei de război, tehnicianul modernist, administratorul avizat, care a fost din 1942 – pe scurt, managerul suprem al industriilor Reich-ului.

În urma acestor cercetări, am putut observa că managementul și „gestiunea” „resurselor umane” aveau ceva criminal în sine, cum a sugerat insistent și nu fără talent filmul *La Question humaine*. De la obiectificarea ființei

umane, reduse la condiția de „material”, de „resursă” sau de „factor de producție”, până la exploatarea sa, chiar până la distrugerea sa, înlănțuirea de idei și de fapte are logica sa, în care lagărul de concentrare, locul distrugerii prin muncă (începând din 1939) și de producție economică, este locul paradigmatic.

Toate acestea ar necesita o dezvoltare și o discuție lungă, dar nu acesta e scopul aici. Acest volum nu este nici un rechizitoriu împotriva managerilor, managementului, directorilor de resurse umane sau auditorilor de la firmele de consultanță: sunt unii îngrozitori, dar mulți au îmbrățișat această carieră pentru că au un sentiment al umanului și fac tot ce pot ca să reducă suferința, la locul de muncă, a angajaților pe care îi conduc sau îi consiliază. Știm chiar unii dintre ei care au devenit remarcabili specialiști în sociologia muncii<sup>11</sup>.

Mai simplu spus, acum când *managementul* preocupă spiritele așa cum, altă dată, le preocupa problema mântuirii, acum când „direcțiile de personal” au devenit „GRH” (adică „gestiunea” „resurselor” umane<sup>12</sup>), e vorba de a lua distanță și de a face un pas înapoi: de ce, în ce context și pentru a răspunde căror nevoi au reflectat nașterii la organizarea muncii, la repartizarea sarcinilor și la structurarea instituțiilor în administrația publică și în economia privată? ce concepție a managementului au dezvoltat? cum au transformat aceste reflecții conceptele de muncă, individ sau serviciile publice și statul?

Aceste întrebări sunt interesante în sine, căci ele contribuie la teza modernității nazismului, a înscrierii sale în timpul nostru și în spațiul nostru – lumea contemporană. Ele devin cu atât mai interesante când constatăm

că ideea nazistă de management a avut efecte și o post-ritate după 1945, în plin „miracol economic” german și că foști înalți responsabili din cadrul SS-ului au teoretizat-o, dar au și practicat-o fericiți, reușind să facă o reconversie pe cât de spectaculoasă, pe atât de profitabilă.

Scopul nostru nu este nici esențialist, nici genealogic: nu vrem să spunem că managementul are origini naziste – e fals, managementul există cu câteva decenii înaintea nazismului –, nici că e o activitate criminală în esență.

Ne propunem doar un studiu de caz care se întemeiază pe două constatări interesante pentru reflecția noastră asupra lumii în care trăim și muncim: tineri juriști, universitari și înalți funcționari ai celui de-Al Treilea Reich au reflectat mult asupra chestiunilor manageriale, căci demersul nazist se confrunta cu nevoi enorme în termeni de mobilizare a resurselor și de organizare a muncii. Ei au elaborat, în mod paradoxal, o concepție a muncii nonautoritară, potrivit căreia angajatul și muncitorul își încuviințează soarta și aprobă activitatea lor, într-un spațiu al libertății și al autonomiei în mod aprioric incompatibil cu caracterul iliberal al celui de-Al Treilea Reich, o formă de muncă „prin bucurie” (*durch Freude*) care s-a dezvoltat după 1945 și care ne e familiară astăzi, când „angajamentul”, „motivația” și „implicarea” izvorăsc în mod hotărât din „plăcerea” de-a munci și din „bunăvoința” structurii.

Încredințat de autonomia mijloacelor, fără a putea să participe la definirea și stabilirea obiectivelor, executantul se vedea cu atât mai responsabil – și, deci, în aceste condiții, vinovat – în cazul în care misiunea eșua.

Dar să nu anticipăm. Să o luăm pas cu pas și să vedem cum își formează o concepție juriștii și administratorii. Prima întrebare care se pune și li se impune este: cum să administrez un Reich în continuă expansiune ducând lipsă, o lipsă chiar mare, de mijloace și de personal?

## Capitolul I

### CONCEPEREA ADMINISTRĂRII MARELUI REICH

Momentul este „istoric”. Discursul nazist adoră aceste hiperbole și aceste laudăroșenii. Totul, dacă ne luăm după texte și vorbe, imagini și filme, de asemenea, este „istoric”, „unic” (*einmalig*), „gigantic”, „decisiv” (*entscheidend*) și așa mai departe. Pentru o anumită categorie de militanți, de executați, de (înalți) funcționari, e adevărat. Toate aceste cadre de conducere militare, administrative și politice ale regimului de „deșteptare națională” sunt chiar entuziaste, pentru că se întrevăd cariere, câștiguri și misiuni pasionante. Gândiți-vă că Erwin Rommel, care nu este, ca mulți alții, un nazist notoriu, în 1933, la 42 de ani este doar comandant, după care e propulsat la rangul de mareșal, în 1942, datorită războaielor lui Hitler: această înaintare în grad se datorează, bineînțeles, muncii lui și talentului său de conducător de tancuri, dar și faptului că o armată care își mărește efectivele cu peste 50 în câțiva ani are mare nevoie de cadre de conducere. Cântecele nazist „Astăzi Germania e-a noastră și mâine lumea întreagă” e cântecul cu care pleacă la luptă: li se potrivește lor îndeosebi, acelor cadre

bine formate și dornice de gratificații deopotrivă militare și civile.

Juristul Waldemar Ernst remarcă acest fapt cu umor în 1943, într-o revistă de geopolitică și științe administrative, de al cărei registru, totuși, nu aparține, comparând funcționarul englez cu funcționarul german. În timp ce numeroasele poziții oferite de Imperiul britanic îi dădeau celui dintâi prilejul să facă ocolul lumii, cel de-al doilea credea că trăiește o aventură extraordinară trecând din Haut-Rhin în Pădurea Neagră. De acum, funcționarul german poate să-și exercite funcția din Kirkenes, în Norvegia, până la Bordeaux, de la Riga până în Creta<sup>1</sup>: e „aproape de necrezut”!<sup>2</sup> Ce noroc să trăiești vremuri atât de exaltante.

Elita civilă a fost bine formată: Republica de la Weimar a fost generoasă cu universitățile și cu studenții. A contribuit mai mult decât orice alt regim german dinaintea ei la deschiderea învățământului superior, ai cărui absolvenți de facultate, alături de posesorii de multiple diplome, se văd puși față în față, din 1929, cu perspectiva rizibilă a șomajului promis de criza economică și socială. Singurii care le promit o ieșire sunt naziștii care îi curtează și îi recrutează, mai cu seamă în rândurile SS-ului. De fapt, tinerii au obținut cele mai înalte responsabilități în partid, nu fără o luptă împotriva SA-ului și militanților săi „plebei”, apoi în statul german, în 1933, după care au visat să domine Europa, începând cu atacul împotriva Poloniei în 1939.

Printre aceste cadre, un grup de universitari și de înalți funcționari deosebit de străluciți se distinge printr-o activitate teoretică ambițioasă, îndeosebi în paginile re-

vistei *Reich, Volksordnung, Lebensraum* (Imperiul, ordine rasială, spațiu vital) pe care o editează împreună începând din 1941 și până în 1943 în cadrul Institutului de cercetări asupra statului (*Institut für Staatsforschung*), subordonat Universității din Berlin, condus de SS și dirijat de tânărul profesor Reinhard Höhn, ofițer superior în cadrul serviciului foarte selectiv SD (Serviciul de Securitate al SS-ului). Revista, care se naște, așadar, odată cu Marele Imperiu și dispăre atunci când acesta pare să fie puternic compromis, dacă nu chiar sortit eșecului, crește numărul contribuțiilor despre viitoarea administrație publică. Administrația de dorit pentru Marele Spațiu imperial e schițată în articole care merg dinspre general spre particular, chiar spre tehnic, precum această reflecție tonică și puțin captivantă despre „modul de tratare a dosarelor pentru un management administrativ planificat”<sup>3</sup>.

Cel mai în vârstă din rândul cadrelor și al redactorilor revistei, despre care am vorbit, este foarte tânăr. Născut în 1902, Wilhelm Stuckart abia a împlinit 31 de ani în 1933, când partidul său accede la putere. Jurist, doctor în drept, cu o teză despre registrele comerțului, el a fost consilier juridic pentru NSDAP (*Nationalsozialistische Deutsche Arbeiterpartei*, Partidul Muncitoresc Național-Socialist German), la care a aderat din 1922, și avocat al SA-ului – alături de alții care, ca Hans Frank, Luetgebrune sau Roland Freisler, au alcătuit o echipă de consilieri pentru apărarea milițienilor naziști acuzați de violențe politice. Preluarea conducerii cancelariei de către Hitler îl propulsează în vârful ierarhiei administrației publice: director al administrației centrale, apoi secretar