



**HAL**  
open science

## Моралът на мениджъра: социология за управляващи

Jean Ruffier

► **To cite this version:**

Jean Ruffier. Моралът на мениджъра: социология за управляващи . Sociological Problems (Социологически проблеми), 2015, pp.302 - 316. <hal-01265999>

**HAL Id: hal-01265999**

**<https://hal.science/hal-01265999v1>**

Submitted on 1 Feb 2016

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire HAL, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



HAL Authorization

# СОЦИОЛОГИЧЕСКИ проблеми

ТЕМА НА БРОЯ

## НЕХЕГЕМОНИСТИЧНИ СОЦИОЛОГИИ: ОТ КОНТЕКСТИ КЪМ ПРАКТИКИ

Нехегемонията като подход  
към света

Хегемонично–нехегемонично:  
обрати и конверсии

Социологически анализ на  
(не)хегемонистични практики:  
научен дълг и социална отговорност

Знания без граници,  
граници в дисциплините

Производство на знания за  
социалното в нехегемонни места,  
контексти и полета

---

Специален  
брой

2015

## МОРАЛЪТ НА МЕНИДЖЪРА: СОЦИОЛОГИЯ ЗА УПРАВЛЯВАЩИ

Жан Рюфие

*Резюме:* Тази статията отразява опита на изследовател, чийто живот е преминал в изучаване на предприятията. Основният ми метод се състоеше в това да накарам хората, които наблюдавам, да работят по избрани от мен въпроси, знаейки, че тези въпроси представляват интерес и за тях. Опитвах се да разбера как един завод, една работилница, един офис могат да оцелеят и да се развият. Привличаха ме преди всичко заводите, защото според мен тяхното оцеляване се дължеше на чудо: от една страна, технологията и икономиката трябва да бъдат контролирани, от друга страна, хората трябва да бъдат мобилизирани, макар че всичко ги води към конфронтация. Бях свидетел на успехи и провали. В успехите търсих причините за постигането им, неуспехите често ме караха да изпитвам съжаление. Преди всичко наблюдавах как голям брой дълбоко уважавани от мен ръководители и администратори се чувстваха твърде безпомощни, когато всичко вървеше зле. Те се опитваха да прилагат рецепти, макар да виждаха злините, до които водят. Ако предписанията действаха, те ставаха по-цинични, по-безпардонни. Ако рецептите се проваляха, те се съсипваха.

Представената тук рефлексия има за цел да помогне на тези хора. Идеята е да се запълнят пропуски в образованието по мениджмънт, което дава знания как добре да се управляват предприятията в полза на тяхната рентабилност, но не и как ръководните кадри да предпазват себе си и другите от решенията, които вземат. В началото посочваме трудностите, които характеризират вписването на социологията в учебните програми по мениджмънт. След това показваме начина, по който социолозите влизат в училищата по мениджмънт, което ни позволява да аргументираме специфичното позициониране на мениджъра, който не е на разположение на капитала, а на тези, които управлява в полза на капитала. По-нататък разкриваме логиката на решенията, показвайки в каква степен вземането на решения излага мениджърите на риска от грешки и провали. В следващата част доказваме, че в случаите на икономически затруднения, вероятността мениджърите да вземат грешни решения и да нарушат собствените си морални принципи е по-голяма. В заключението защитаваме идеята мениджърите да използват в максимална степен маржовете на свобода, с които разполагат.

*Ключови думи:* социология, управление, обучение в мениджмънт, решение и морал

*Résumé:* Ce texte est celui d'un cours construit par un chercheur qui a passé sa vie à observer des entreprises. Ma méthode principale consistait à faire travailler les gens que j'observais sur des questions qui me préoccupaient et que j'avais choisies parce que je savais qu'elles les préoccupaient aussi. J'essayais de comprendre comment une usine, un atelier, un bureau, pouvait survivre et se développer. Les usines surtout me fascinaient en ce que leur survie tenait pour moi du miracle : il faut maîtriser les techniques

et l'économie tout en mobilisant des humains que tout pousse à s'affronter entre eux. J'ai assisté à des réussites et vu des effondrements. Des succès, j'ai cherché des lois explicatives, les échecs m'ont souvent désolé. Surtout, j'ai vu à quel point, nombre de cadres et de dirigeants que j'estimais profondément se trouvent très dépourvus quand tout va mal. Ils cherchent alors à appliquer des recettes dont ils voient bien le mal qu'elles introduisent. Si les recettes marchent ils deviennent plus cyniques, plus désabusés. S'ils échouent, ils s'effondrent. C'est donc à aider ces gens que cette réflexion s'emploie. Elle vise à combler un manque de l'enseignement des écoles de gestion qui apprennent à bien gérer au profit de la rentabilité des entreprises, mais n'apprennent pas aux gestionnaires les moyens de se protéger et protéger les autres des décisions qu'ils prennent. Nous commencerons par montrer la difficulté du positionnement d'un enseignement de la sociologie pour des gestionnaires. Puis nous montrerons comment les sociologues sont entrés dans les écoles de gestion, ce qui nous permettra d'ébaucher un positionnement spécifique celui où le gestionnaire ne se met pas à la disposition du capital mais à celle de ceux qui ont à diriger pour lui. Nous montrerons que dès lors qu'ils doivent prendre des décisions les gestionnaires n'ont d'autre solution que de s'autonomiser par rapport à ce dernier. Puis, nous irons plus loin dans la logique des décisions en montrant à quel point ces dernières les exposent à l'erreur et à l'échec. Le quatrième point montre qu'en cas de difficultés économiques, les gestionnaires ont plus de chance de prendre de mauvaises décisions. Enfin, le papier se termine par un plaidoyer pour que les gestionnaires utilisent au maximum les marges de liberté qui sont les leurs.

*Mots-clés* : sociologie, gestion, enseignement de la gestion, décision et morale

Преподаването на социология в училищата по мениджмънт не е очевидно. По принцип управлението би трябвало да се основава на социологията, тъй като е свързано с организация на социалното, чието изучаване е именно предмет на социологията. Отношенията между социолозите и икономическите ръководители обаче винаги са били деликатни, дори само заради това, че социологическите изводи често показват, че „царят е гол“. Истинските царе в крайна сметка добре се справят с това твърдение, защото дори голи, те си остават царе. В известната приказка царят може да се разхожда гол, защото е достатъчно да твърди, че е облечен. Ситуацията обаче е малко по-различна за този, който управлява група хора по силата на договор, т.е. без да има политическа легитимност. Социолозите усложняват задачата му, защото анализират договора и показват, че той предполага неравнопоставеност. Социолозите не престават да описват начините, чрез които управляващите прикриват властта си. Даже простото описание на отношенията на господство, на процедурите на подчинение или постигане на съгласие може да осигури оръжие на тези, които искат да съборят властта. Това описание подхранва искането за по-справедливо участие при вземането на решения. Предприятието обаче не е свят на споделени решения, а средство, чрез което инвеститорите мобилизират съгласувани усилия, за да увеличат богатството си. Предприятието не е проект за общество. Заплатата е израз на договор с капиталиста, договор, чрез който трудът се обменя срещу

заплата. Социологът смущава властта дори да ѝ позволява по-добре да разбира тези, които управлява.

Когато започвах кариерата си на социолог, повечето от колегите ми бяха на мнение, че човек не може едновременно да поддържа капитализма и да е социолог: тези две позиции са в противоречие. Някои социолози обаче, поради лични убеждения или интерес, се поставиха в услуга на предприятията. Тяхната компетентност и способност да правят безспорни в научно отношение анализи им позволиха да изградят безпристрастна социология в условията на силно разделено общество.

Разделението беше заличено, но не чрез утвърждаването на демократично и равноправно общество, а чрез възприемането на неравенствата в капиталистическото общество. След като спечелиха икономическата власт, капиталистите спечелиха и сърцата на хората. Те станаха истинските хегемони. Затова ролята на социологията и най-вече на критическата социология не е саморазбираща се. В училищата по мениджмънт социологът отговаря на определено търсене, а то не е знание за това как да съборим капитализма. Ето защо нашият отговор е просто да помогнем на управленците да осъзнаят съществуващите форми на доминация и да се справят с тях.

Трябва да признаем, че още преди рухването на Берлинската стена мениджърите създадоха конкурентна на социологията дисциплина – управленски науки. Става въпрос именно за науки в множествено число, чийто стремеж е да направят капитализма по-производителен, по-ефективен, по-хуманен, по-доминиращ. Доколкото науките за управление се развиват в зони, от които социолозите са изключени<sup>1</sup>, може да се говори за наука, обслужваща господството.

Мениджърите са обучавани как да осигурят на организациите възможността да постигат структурно определените цели: да бъдат максимално печеливши. Като цяло те работят за властта. В тези организации социологът се определя като работещ за мениджърите, а не за властта. Той иска да ги научи да разберат последиците от собствените им решения преди всичко за тях самите: в определен смисъл, той постулира автономността на вземащия решения, който се предполага, че работи за властта и иска да му помогне да извлече всички ползи от тази автономност.

Следователно, тази статия поставя основите на социологическото образование в сектора на господството и хегемонията. Става дума да се обучат тези, чиято функция е да управляват в служба на властта. Всъщност, повечето

<sup>1</sup> Във Франция многобройни докторантски училища в областта на управлението приемат икономисти, но не и социолози. Този факт може да бъде разглеждан като непризнание на науките, в степента, в която не се вижда разликата между социологията и науките за управление по отношение на техните изследователски полета и методи: всъщност става дума преди всичко за форма на идеологическа изолация, за нова антимаרקсистка политикономия.

мениджъри не са основните бенефициенти на своя труд: те работят за рентабилността на инвестирания капитал. Капиталистите са тези, които се възползват от техните знания и труд.

### **1. Първите приноси на социолозите в работата на мениджърите**

По принцип мениджърите не познават работата на социолозите, те се обръщат към тях, когато почувстват някакъв недостиг. Има случаи, при които те не могат да се ориентират сред реакциите на своите подчинени, искат да ги разберат и, най-вече, да бъдат разбрани. И тук започват мъките им: социолозите ги критикуват, объркват възгледите им за подчинените, вменияват им чувство за вина. Социолозите обаче могат да им бъдат и полезни, именно това е изследваният от нас аспект. За по-лесно разбиране на тандема социолог–мениджър, нека кажем, че социологът е ученият, мениджърът е човекът на действието. Наистина трябва да си френски университетски преподавател, за да изградиш дисциплинарна бариера между социологията и науките за управление. Когато социологът действа върху реалността, той е управленец, мениджър, когато мениджърът следва научен подход, той прави социология или по-общо, хуманитарни и икономически науки, накратко – прави наука. Да се пита какво социологията допринася за управлението е все едно да се поставя въпросът каква е ползата от науката за човека на действието.

Днес учебните заведения по мениджмънт признават, че социолозите разполагат с полезно за мениджърите знание – социология на организациите. Началото на тази дисциплина във Франция е поставено от Мишел Крози, който разработва теорията на организацията в изследване, проведено във Франция, но публикувано след дълъг престой в САЩ. Реймон Будон показва, че поведението на различните актьори, описани от Крози (работници в производството, майстори, работници по поддръжката), може да се опише посредством математическа матрица. Така част от успеха на т.нар. социология на организациите се дължи на предоставения от нея инструмент за обосноваване на действия, свързани с предвиждане на печалби. С други думи, научното наблюдение е трансформирано в инструмент за управление. Това поражда известно неудобство, което намира израз в критика на теоретичната теза, че търсенето на власт е единственият принцип на действие. Да се сведе функционирането на дадена група от хора до търсене на максимална власт от всеки открива особено интересна перспектива, защото веднага дава ключ за разбиране на действията и на техните средствата. Мотивацията на хората обаче е много по-сложна. Дори

можем да кажем, че изключителната амбиция за лична власт се превръща в основен проблем за всички, които се стремят да подобрят функционирането на дадена организация.

Всяко действие се извършва с помощта на методи и средства, които могат да се основават на опита или на дадена научна теория. За мениджъра е важно управленското средство да постига поставените цели, а не как то е изградено. Разбира се, когато иска да разбере дали може да подобри това средство, тогава трябва да си постави въпроса за научната основа, върху която е изградено. Тук, естествено, идва работата на социолога, на учения, който трябва да разясни как обясняваме реалността, как от конкретни наблюдения извеждаме общи закономерности.

В този сблъсък между хората на действието и учените фактически липсва индикация за посоката на действие. Това, което трябва да се прави, не може да се изведе от резултатите на евентуалните действия, необходимо е да има решение какво точно искаме. Поради това социологът не може напълно да отговори на потребностите на мениджъра: социологът обяснява какво се случва, но не казва какво трябва да се прави. Необходими са цел, политика, стратегия. Науката не формулира цели, следователно тя не казва какво да се прави.

Наглед всичко би било просто: ако мениджърът знае за каква цел работи, той би избрал управленските средства въз основа на описанията на организацията, дадени от социолога. Казвам наглед, защото обясненията на социолозите се основават на хипотези, които могат да се окажат погрешни. Когато някой знае какво може да стане и не желае това да се случи, предприема съответни действия. Става възможно също да се покажат обратните ефекти на отделни действия и да се действа така, че тези ефекти да бъдат предотвратени.

Кой обаче определя целите? Със сигурност, това не са учените, наличието на цел би компрометирало научната неутралност. В дисциплина като социологията проверката на хипотезите се извършва по начин, гарантиращ индиферентността на изследователя към резултата от проверката. Що се отнася до мениджърите, те нямат нужда да формулират целта. Това се прави от управителния съвет на предприятието/организацията, а мениджърите се подчиняват на поставените цели. Днес обаче това се превръща в проблем. Ние вече не знаем кой издава заповедите. Публикациите по управление не разглеждат този въпрос. Като цяло, в учебниците по мениджмънт не се казва за какво служи управлението. Предполага се, че този въпрос е предварително решен: задачата на управлението е да направи управляваните дейности рентабилни в полза на акционерите. В това отношение управлението има забележителен прогрес. Все повече и повече хора служат за „*валоризиране на това, което правят другите*“ – управлението трансформира производителния труд във финансово

рентабилна дейност. В марксистки категории, мениджърът превръща потребителната стойност в пазарна стойност, като го прави с максимализиране на последната до степен, при която вече няма никаква връзка между първата и втората стойност. За да постигнат този забележителен резултат, предприятията инвестират все по-масивно в управлението и неговите компоненти: отчетност, човешки ресурси, маркетинг. Управленските техники се възползват от тези масивни инвестиции и стават все по-ефикасни. Днес те са се превърнали в необходимост за успеха на предприятията, които не се колебаят да обучават все по-голям брой кадри, владеещи тези техники. Достатъчно е да отбележим бума на университетски програми по мениджмънт и факта, че тези програми осигуряват работа за други специалности, сред които е и ... социологията.

Социолозите знаят, че индивидът се подчинява не на правила, а на някого, че не преследва абстрактна цел като рентабилност на капитала, а непрекъснато договаря размяната на своя труд и участие срещу финансови, емоционални и символни възнаграждения. Можем да представим това договаряне с работодателя под формата на отношението дар-контрадар. Работодателят обаче все по-често се сменя, при което човешките връзки при договарянето се разпадат и възниква нов проблем: мениджърите се опитват да мобилизират наемните работници, но не могат да преобразуват тази мобилизация в процес на взаимно признание между работниците и работодателя, чиято човешка природа става проблематична. Без договор между работник и работодател не е ясно как може да се удържи една организация. Ето защо са необходими мениджъри, с които да се сключва договор, т.е. това ще рече мениджъри, които ангажират собствената си личност, поради липсата на възможност да се ангажира все по-отдалечаващото се работодателско тяло.

Казаното може да изглежда малко абстрактно. За съжаление, при предприятията в криза ясно проличава самотата на мениджърите, които твърде често се оказват съвсем сами при разрешаване на икономически, технологични и човешки проблеми от името на невидими и изплъзващи се капиталисти. Смятам, че няма достатъчно изследвания върху поведението на мениджъра в ситуация на криза. В кариерата си съм виждал как много уважавани от мен мениджъри трябва да прилагат т.нар. социални планове и да вземат решения при липсата на каквито и да е ориентири. Тогави мениджърът започва да оказва краен натиск върху работниците, за да спаси структура, която в крайна сметка унищожаваша самия него. Той наранява някого, без да получава нищо в замяна, няма вече аргументи, с които да оправдае собствените си действия, и унива. Мисля, че социолозите могат да поемат спрямо мениджърите ролята, която през 70-те години изследователите от Лабораторията по икономика и социология на труда в Екс-ан-Прованс изпълниха спрямо работниците: те предприеха

дискусия, за да им помогнат на управляват риска от лоши работни условия. Научиха работниците да не се самоунищожават, работейки. Дошъл е моментът, когато социолозите трябва да помогнат на мениджърите да не се саморазрушават, работейки.

Следователно ролята на социолога се променя. Той консултира мениджърите и им оказва помощ, но не за да станат най-добрите ръководни кадри, а за да бъдат по-добре и по-щастливи по-дълго време, което е именно функция на науката. Социологът работи за агентите на доминацията, не за самата доминация. Всъщност, той се опитва да трансформира тези агенти в актьори, т.е. да ги направи автономни по отношение на системата, която са призвани да обслужват.

## **2. В помощ на мениджърите да придобият автономия спрямо собствениците на предприятия**

Ако капиталистите знаеха какво трябва да се направи, за да бъде едно предприятие конкурентоспособно, щяхме да изработим перфектни управленски средства и нямаше да има нужда от професионалисти, вземащи решения в предприятията, а само от изпълнители. Случаят обаче не е такъв. Нашите средства не гарантират конкурентоспособност, защото, ако имаше подобни средства, всички предприятия щяха в крайна сметка да ги притежават и доброто управление не би представлявало никакво конкурентно предимство. С това не искаме да кажем, че училищата по мениджмънт са безполезни. Всъщност ясно се вижда, че предприятията, които назначават абсолвенти от реномирани училища, постигат по-добри резултати в сравнения с тези, които нямат ръководители с управленско образование. В същото време трябва да кажем, че управленските методи не гарантират сами по себе си по-добро изпълнение на поставените цели. Оттук произтича интересът към хората, вземащи решения. Както казахме, те вземат решения в условията на несигурност. Ако не са самовлюбени, са наясно, че могат да сгрешат и очакваните резултати могат да не бъдат постигнати. Предприятията се стремят да минимизират несигурността. Стремежът е да се инвестира и печели със сигурност. Затова усилията са насочени към намаляване на несигурността, към събиране на информация и използване на процедури, които да гарантират, че предприетите дейности ще доведат до желаната цел. Несигурността обаче е трайна и често пъти липсва време, информация или сигурен управленски метод, за да се определят подходящите действия и посоката. Тук идва мястото на решението.

Вземането на решение не е приложение на процедура, а поставяне най-напред на въпроса за приложението на тази процедура. Желанието да станеш

ръководител, управленец, мениджър означава да приемеш, че ще вземаш решение. Вземането на решение не е израз на подчинение, а проява на автономия, но също и поемане на риска за евентуална грешка и заблуда. При действието вземането на решение се основава на логиката или на интуицията. При недостатъчна информация акционерите се доверяват на мениджъра за определяне на решението, което трябва да се вземе. В този случай мениджърът поема риск, който е всъщност рискът на предприемача. И тук обучението има за цел да помогне на мениджъра, който не е предприемачът, и затова неговите принципи на действие са различни от тези на предприемача. Следователно решението му ще следва друга логика. В решението, което взема, предприемачът рискува собствените си пари, докато мениджърът рискува парите на другите. Дори когато мениджърът би искал неговото решение да бъде максимално близко до евентуалното решение на предприемача, той би действал по силата на алтруистичен принцип, доколкото става въпрос за действие в полза на друг. Обратно, действията на предприемача, загрижен единствено за собствения си интерес, са подчинени на егоистичен принцип. В известен смисъл, ако мениджърът следваше принципите за действие на своя работодател, той би действал в своя полза, а не в полза на капитала. Освен това, поставянето на мястото на друг при вземане на решение често опростява предполагаемата мотивация, която би обяснила решението. Сигурно има предприемачи, които са завършени егоисти, но често е твърде елементарно да се вижда само егоистична мотивация у тях. Непо повече, дори да предположим, че даден акционер е мотивиран единствено от собствената си печалба, би трябвало наистина да бъде много умел, за да се ограда с хора, изцяло отдадени на неговата цел: това означава този абсолютен егоист да бъде заобиколен от абсолютни алтруисти. При всяко вземане на решение мениджърът е изправен пред въпроса за неговите основания. Именно в морала или в отсъствието на морал се намират принципите, основаващи решението му. Мениджърът няма спасителен изход, ако взема истинско решение, основава го на собствените си морални убеждения.

Мениджър без принципи на действие би бил напълно непредвидим, което означава, че на него не би трябвало да се поверява решение. Разчитащ на самия себе си, мениджърът няма друг избор, освен да действа според своя морал или при отсъствието на морал. Той винаги разполага с някаква свобода на индивидуално действие и ако изостави моралните си принципи, се обърква, губи, вкл. губи доверието на другите. Както вече казахме, когато взема решение, мениджърът не се подчинява. Той просто избира път, който висшестоящите в йерархията не са му посочили. В този смисъл може да бъде поставен въпросът за неподчинението и лоялността. Когато работодателят притежава целия капитал, лоялността към него изглежда възможна. Мениджърът обаче ангажира/залага

не само капитала, той ангажира/залага и труда; за него е важно не само неговият работодател да приеме решението и неговите последствия, същото искане той отправя и към всички, които ще бъдат засегнати от решението и неговите въздействия. Дадено решение може да засегне работниците, доставчиците, клиентите и да предизвика неудобства на трети лица. За да бъде ефикасно, то трябва да е одобрено от тези, които го прилагат. В този смисъл мениджърът трябва да бъде лоялен не само към своите ръководители, но и към всички засегнати от решението му страни. В противен случай, той не може да постигне следване/приемане на решението, ще бъде разглеждан като ненадежден и в крайна сметка ще загуби влиянието си.

Лоялността към собствениците на предприятието отдавна се е превърнала в деликатен въпрос заради тяхната все по-голяма мобилност. Когато започнах кариерата си като изследовател на предприятията, повечето хора, с които се срещах, не си помисляха да сменят предприятието си. Те не си представяха също, че тяхното предприятие може да бъде продадено или разменено. От тази продължителна връзка между капитала и труда се раждаше колективното чувство. Предприятието имаше име, обикновено фамилиното име на собственика/собствениците, и наемните работници се идентифицираха с него: „*Ние сме Пежо/Берлие/Мишелен/...*“. Оттук и идеята за лоялност на работниците към техните работодатели, лоялност, която съжителстваше с чувството за противопоставяне между капитала и труда, което беше по-силно отколкото днес. През последните двадесетина години наемните работници станаха малко по-мобилни и адаптивни, но промените са много по-отчетливи при капитала. Все повече работници не знаят дори името, да не говорим за националността на основния акционер на предприятието, в което работят. Ако мениджърите искат да изградят чувство за принадлежност към колектива у работниците, те трябва да обмислят възможностите за присъединяване на акционерите към колектива. Истинската лоялност се изгражда между хора, които дълго време се познават, тя не съществува между хората и капитала.

### 3. Решението – управленски провал

Решенията се вземат в условията на несигурност. Ако трябва да се вземе управленско решение, то е защото няма технически решения или няма доверие в тяхната релевантност. Ако се знаеше как да се управляват предприятията, нямаше да има нужда от решения, достатъчно щеше да бъде да се използват управленските знания. Това е още по-очевидно в трудни ситуации. Ако се стигне до тях, то е защото не е било ясно как предприятието да се задържи на повърхността. Балансът неумолимо е вървял към червено и е станало очевидно, че по

този начин не може повече да се продължава. Следователно, трябва да се вземе решение, което всъщност е признание за провал. Решение, целящо да изправи предприятието, при всички случаи е решение за ампутация, тъй като няма повече средства, за да се запази всичко, което до този момент е допринасяло за функционирането му. В някаква степен обаче решението ограничава възможностите на предприятието да реагира, макар и да е в трудно положение. Като че ли не могат да се очакват големи резултати от решението. То няма да подобри състоянието на нещата, най-много да позволи на една част от предприятието да оцелее в очакване на евентуално подобряване на контекста. Макар казаното да констатира очевидното, авторът много често е срещал мениджъри, които отричат тази очевидност и търсят решение на кризата, а в най-лошия случай, изпадат в илюзии, мислейки, че са намерили доброто решение. Те приличат на неизлечимо болни, които търсят в парамедицината или при съмнителни знахари чудотворно лекарство, което ще ги изведе от състоянието, което те смятат за временно. Те изразходват малкото им останали ресурси, докато биха могли да забавят неумолимия ход на болестта. Мениджърът, който жертва част от предприятието, го прави, защото се надява, че лошият период има край, до който трябва да се издържи, след което ще започне възстановяването.

Идеята, че решението е провал на управлението, не ми хрумна лесно. Общата нагласа е да се уповаваме твърде много на нашите методи. До този извод достигнах в процеса на работа с управляващи рискове в предприятия на ядрената енергетика. Това е богатата индустрия. Мениджърите, които управляват ядрените електроцентрали, разполагат с огромни ресурси, защото е сравнително лесно да накараш потребителите да плащат произведената електроенергия, като при това зависимостта от доставчиците на суровини е много малка в сравнение с други производства. От друга страна, всеки знае, че тази индустрия е особено опасна, че ядрените инциденти са възможни и техните последици са толкова големи, че за предотвратяването им са необходими значителни ресурси. Известно е, че производството на ядрени централи е серийно, с прилагане на строго контролирани технологии и висока степен на технологична защита. Затова една ядрената централа може да изглежда по-малко уязвима от завод за производство на химически продукти. В нея персоналът, който отговаря за безопасността, е по-многоброен от заетите в самото производство. Може да се каже, че ядрените централи принадлежат към индустриалните съоръжения с най-висока степен на технологично управление. Усилията са съсредоточени върху предвиждане и прогнозиране на всеки риск, върху поставяне на автоматични и човешки прегради срещу всяка злополучна случайност. В тези условия работата на мениджъра е да следи за точното изпълнение на всички дейности по наблюдение, превенция и предотвратяване на инциденти. Предвиждат се

природни катастрофи, човешки грешки, технологически повреди и се определят съответните процедури, изпълнението на които гарантира, че дадена авария няма да доведе до сериозен инцидент.

Много често социолозите са поставени на разположение на мениджърите. Подобна практика ми позволи да работя в продължение на петнадесетина години като консултант по управление на безопасността на ядрените електроцентрали. Имах възможност да провеждам изследвания, да обсъждам с мениджърите начини за избягване на катастрофи и да работя за подобряване на процедурите и решенията (Ribeaud, Ruffier 1992). Работех заедно с тях върху решенията, които трябваше да вземат, и едно от проучванията силно ме впечатли. Обърнах се с молба към ръководителите на командните зали да разкажат за решения, взети и смятани от тях за добри. Най-общо, те си спомняха за настъпването на паника в командната зала, когато никой не е разбирал какво се случва и защо алармите са се задействали. Един от мениджърите разказа как интуитивно е предприел действия, които са извадили хората от проблемната ситуация. Тази реконструкция на станалото показва колко е важно да се съхрани доверието в себе си, което от своя страна се оказва необходимо, за да се поддържа сигурността на толкова опасна инсталация, каквато е една ядрена електроцентрала. В тези случаи удовлетворението на мениджърите се гради на тяхната интуиция, знания и опит. Изучаването на подобни ситуации не спираше дотук. След писменото описание на взетото решение, мениджърът трябваше да се свърже с всички засегнати от неговото решение и да ги накара да разкажат своята версия за случилото се. Много бързо първите интервюта започнаха да се отдалечават от първоначалния разказ (на мениджъра). Последният трябваше да реконструира ситуацията, която се оказа, че не е същата за останалите, които са я преживели. В хода на този експеримент мениджърът си даваше сметка, че данните, с които не е разполагал при вземането на решение, са можели всъщност да бъдат получени и да достигнат до него. Става очевидно, че щом се е наложило да взема рисковано решение, то е защото зависещата от неговото управление информационна система не е функционирала. С други думи, ако системата е била по-добре управлявана, нуждата от вземане на решение не би съществувала и безопасността би била по-добре осигурена.

Макар ядрените електроцентрали да следят непрекъснато сигурността на съоръженията, да дефинират с прецизност типа на необходимата за функционирането на централата информация, да разработват процедури за всички възможни и въображаеми рискове, винаги настъпват ситуации, в които трябва да се действа спрямо непредвиденото или просто при отсъствие на необходимата информация. Именно в тези случаи решението смекчава недостатъците на управлението. Решението е всъщност провал на предвиждането, на преценя-

ването, в крайна сметка на управленската работа. Трябва да се вземе решение, защото няма повече яснота за по-нататъшното действие, няма сигурност, няма доверие в предписаните процедури. И обратно, всъщност приемат се много по-малко решения, отколкото се предполага. В повечето случаи с решение се означава изборът на най-добрия изход – ако знаем доброто решение, няма място за избор, а следователно и за вземане на решение.

#### **4. В кризисна ситуация няма добро решение, има само лоши решения**

В кризисна ситуация, когато предприятието е на ръба на пропадта, когато вече не се знае какво да се прави, за да се избегне катастрофата, идва времето за решения, вероятно най-трудните за преживяване от мениджърите. В тези моменти става очевидно, че ако наистина умеехме да управляваме предприятията, не бихме стигнали до подобна ситуация. Разпространено е виждането, че кризите са удобно време за прокарване на трудните решения. Вярно е, че тогава реакцията на противниците на тези решения е слаба, но как да бъдем сигурни, че решението по-скоро ще подобри ситуацията, отколкото ще я влоши? Многократните наблюдения на трудни ситуации показват, че тогава мениджърите се намират в най-неблагоприятните условия за вземане на добро решение. В действителност, когато всичко върви зле, първата реакция е да се увеличи трудовата натовареност, за да се противодейства на трудностите. Ако те обаче нараснат, се стига до момент, в който умората е твърде голяма. Освен това, предчувствайки уволненията, работници започват да разработват защитни стратегии. Появяват се белези на по-голямо недоверие към мениджърите, в резултат на което те губят един от източниците си на достоверна информация. Хората над мениджърите също се спасяват кой както може. Някои се опитват да съхранят авторитета си, като се стремят да покажат колко лоши са техните съперници – това е периодът на клопките и ударите под кръста. Други се подготвят да напуснат предприятието. Така, загубил част от достоверността на своите информационни източници, мениджърът се оказва по-изолиран откогато и да е било. В подобен контекст не трябва да се изненадваме, че става все по-трудно да се предскажат резултатите от мениджърските решения.

Изследванията показват, че по време на криза се вземат лоши решения. Има редица основания за това. Първостепенната причина е, че всички управленски кадри заемат постове, от които лесно могат да бъдат освободени. Уволненията (поради намаляване на щата или промяна на ориентацията) не поощряват сътрудничеството, защото представляват възможност за бързо из-

дигане. Освен това някои се опитват да тласнат колегите си към грешка, за да ги превърнат в изкупителна жертва на кризата. Оръжията са извадени. Тези, които полагат усилия за по-нататъшното развитие на организацията, трябва да вървят между капани и ловни ями.

### **Заклучение: личният морал – най-добрият компас на мениджъра**

Много от студентите по мениджмънт смятат, че не трябва да имаш морал, ако искаш да се занимаваш с бизнес. Това мнение е оборено от социолозите и историците, които безпроблемно показват, че съществуването на утвърдени религии, идеологии, морални принципи не вреди на бизнеса. Някои дори твърдят, че те го улесняват, защото правят решенията по-предвидими и достоверни. Много по-лесно е да правиш бизнес с човек, за когото имаш представа как би се държал. Партньор, който се придържа към познати морални принципи, е по-предвидим. Мениджърът трябва да е наясно с аргументацията на решенията си. Известни социолози са смятали в един или друг момент, че дадена религия или идеология може да благоприятства икономическите дейности, но тези разсъждения трябва да се приемат предпазливо. Най-известният сред тях, Макс Вебер (Weber 2003), обяснява регионалните различия в икономическото развитие с една от формите на протестантство, практикувана от него: той смята изповядването от него протестантство за най-пригодно за развитието на капитализма. Известна е постановката: за да успееш като капиталист, трябва да увеличаваш капитала си. Най-ефикасното решение е да присвоиш максимално количество пари, спечелени от икономически дейности, за сметка на работниците, клиентите, доставчиците и държавата. Трябва обаче да спестяваш тези пари, за да реинвестираш в развитието на бизнеса. Според Макс Вебер протестантското течение на християнството, към което принадлежи, напълно съответства на подобен морал. Става дума за пуританско течение в протестантството, според което вярващият трябва да живее аскетично, а Господ предопределя съдбата му на избран или осъден. Начинът да разбереш, че си избран, са богатата, които Господ ти поверява. Той е много богат, но изразходва пестеливо (богат и пестелив). Макс Вебер смята, че католиците изповядват по-неефективна религия, защото грешникът може да изкупи греховете си в края на живота си. Следователно той е склонен да харчи, да живее охолно, следвайки подходящо поведение едва пред смъртта. По този начин Макс Вебер обяснява защо Франция изостава в експанзията на капитализма. Това обяснение подлежи на критика, защото не се основава на систематично наблюдение. Ако Вебер беше

проверил своите хипотези в различни региони и беше направил опит да измери влиянието на религията върху икономическия успех, със сигурност щеше да нюансира изводите си. Впрочем Йозеф Шумпетер, негов ученик, след това колега с еврейски произход, не подкрепя тази теория (Schumpeter 1942).

Шумпетер търси моралните принципи, съвместими с капитализма. Той е наясно, че моралът на капиталиста може да бъде много различен от този на наемните работници. Всеки от тях, и собственикът, и наемният работник, има свой собствен морал. Този, който би изоставил моралните си принципи в името на индивидуалния си успех, би се превърнал в опортюнист, т.е. в личност, която никой не би желал да вижда в ролята на вземащ решения, които ни засягат. Вземащият решения не трябва да възприема личния си морал като спирачка за своята професионална активност; напротив, присъщата му морална система е елемент, който структурира неговата дейност и ѝ придава смисъл. Управленецът, вземащ решения, е поставен на това място, защото другите имат доверие в начина, по който ще действа в добри и лоши ситуации, т.е. поради познаване на морала му. Ако мениджърът следва своите морални принципи и вземе лошо решение, този, който го е поставил на това място, може да се сърди само на себе си.

Ако подчертаваме, че е необходимо вземащият решение да има солидни морални принципи, то е защото наблюденията показват, че трудните решения се вземат в ситуации на стрес, липса на време, загуба на опорни точки. Т.е. те се налагат в най-неподходящия момент за изграждане на морални устои. Впрочем кой би желал морален принцип, издигнат в момента на вземане на решение? Моралът показва ценността си във времето и в предвидимостта на действията. В кризисна ситуация мениджърът може да вземе спорно решение, но най-добрата му защита е да се позове на вече изградените морални принципи: *„Вие, които ме познавате, знаете добре, че това е решението, което ще взема. Вие знаете, че в никакъв случай няма да тръгна в друга посока“*. Като се помага на управленците да предвиждат кризисни ситуации, всъщност им се оказва помощ да вземат решения, които дори и да не постигат непременно добри резултати, съответстват на техните параметри. А така им се помага и да не прибавят угризения към неуспеха. Били сме свидетели на много ситуации, в които ръководните кадри са приемали да загърбят моралните си принципи, за да спасят работни места, и пред лицето на човешките нещастия са оставали безмълвни, за да обяснят този морален отказ. Причинявайки страдание на другите, те в същото време губят тяхното уважение. Оттук произтича необходимостта да се помага на мениджърите да вземат решения в съответствие със собствените им морални убеждения, а не следвайки желанието да се харесат на капитала.

## Литература

- Ribeaud, B., J. Ruffier. 1992. *Les analyses de décision: un instrument d'évaluation et de prolongement de la formation Chefs d'exploitation (centrales nucléaires)*. Lyon: EDF/INIDET/CESI.
- Schumpeter, J. 1942. *Capitalisme, socialisme et démocratie* (traduction française de Gaël Fain). <http://dx.doi.org/doi:10.1522/cla.scj.cap>.
- Weber, M. 2003 [1905]. *L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme*. Paris: Gallimard.

Превод от френски език: *Петя Тодорова*  
Научна редакция: *Светла Колева*

*Биографична справка:* Жан Руфие е изследовател в Националния център за научни изследвания (CNRS) и професор по социология и индустриален мениджмънт в Университета „Жан-Мулен“ Лион 3. Професионалната му кариера е свързана с изучаване на индустриалното развитие посредством анкетни проучвания и преки наблюдения в заводи. Изследвал е техническите промени, организационните промени, трансфера на технологии и динамиката на индустриалното развитие; ръководител и участник в международни изследователски проекти по тези проблеми. Създава френско-китайски изследователски център по социология на организациите в Университета Сюн Ятсен в Кантон, на който и понастоящем е един от директорите. По-важни публикации: *Faut-il avoir peur des usines chinoises? Compétitivité et pérennité de „l'atelier du monde“* (2006); *Savoirs individuels et savoirs collectifs: de quoi a-t-on besoin pour produire? Technologies Idéologies Pratiques Revue d'Anthropologie des connaissances* (2000: XIV–1); *Les sociologues ont perdu la tête – Rapports de domination et rapports de travail, SociologieS* (2013, <http://sociologies.revues.org/4252>).

*Адрес за кореспонденция:*

Jean Ruffier  
IAE  
6, cours Albert Thomas  
BP 8242  
69355 Lyon Cedex 08  
France  
Email: [jean.ruffier@univ-lyon3.fr](mailto:jean.ruffier@univ-lyon3.fr)