

Д-р Кристиян Хаджиев

ТРАНСФОРМАЦИОНЕН МОДЕЛ ЗА ОРГАНИЗАЦИОННО РАЗВИТИЕ

Обект на изследване е тристепенен модел на организационно развитие, който логически еволюира от хаотична през устойчива в съвършена организация.¹ Основната теза е, че интегрирането на процесите на оценяване и проектиране в един общ модел е концептуална рамка на организационната трансформация. Възприемането на същностните характеристики на модела е важно условие и предпоставка за организационно развитие.

В основата на организационната трансформация са процесите на оценяване и проектиране. Трансформирането на организациите от хаотични в съвършени предполага адекватни културни нагласи, съпричастност и активен проектен фокус върху всички равнища на системата (организация – екипи – индивид). Да се реализира максималният потенциал на човешкия фактор е основно предизвикателство в управлението през новото хилядолетие. Изследваните основни принципи и модели са средствата, чрез които висшият мениджмънт ще отговори на тези изисквания.

JEL: D21; D23; M53

В периоди на динамична промяна и цялостна трансформация на социалната среда и на обектите за управление неизбежно възниква криза в управлението. Тя е свързана с липса на организационен опит за работа в новите условия, непознаване на динамичните процеси, които влияят при взимане на решенията, нерационалните нагласи да се копира механично чужд опит, склонността да се прилагат демодирани подходи за управление в съществуващите традиционни организационни форми, рутина, навици, управленски стил и начин на мислене, които не се променят паралелно с бизнес-средата.

Динамичното развитие налага висока активност на промените и процесите на трансформация на управлението. На практика темповете на промяна и броят на трансформациите са много по-бързи от смяната на поколенията мениджъри. Дори когато те владеят върхови за времето на своята квалификация управленски техники, съвременните условия ги провокират непрекъснато с възникването на нови проблеми, които могат да бъдат решени единствено чрез съвременни авангардни методи. Модерното управление на организацията може да се реализира само от мениджърски екипи с висока квалификация, които работят в условия на непрекъснатост на организационно-управленските иновации.

¹ У нас се използва терминът целево-адаптивни организации (вж. *Каменов, К. Мениджмънт. В. Търново, Абагар, 1998, с. 189-190*). Предложеният модел за организационно развитие се базира на научите публикации на Роджър Алън (вж. *Allen, R., 2001*).

Координацията на действията, ясните правила на играта и свободата на избора са взаимно обвързани, а определянето на границите между тях е преди всичко научен проблем. Детерминирането на основните параметри на поведение, постигането на конкурентно предимство на пазара и решаването на проблемите за устойчиво развитие зависят от управленската култура и умението на ръководството да се ориентира и адаптира към изискванията и въздействието на средата.

През последните няколко века количеството натрупана информация непрекъснато нараства. В резултат от бурното развитие във всички области на човешката дейност в съвременното общество неимоверно се усложняват производствените, икономическите и социалните процеси. Увеличаването на броя на стопанските организации от различен вид, задълбочаването на специализацията, усложняването на технологията, разширяването на номенклатурата и множество други фактори водят до постоянно нарастване на обема на преработваната информация в стопанската система.

Ето защо в организационното развитие е за предпочитане изграждането на една гъвкава хармонична връзка между вчерашния, днешния и утрешния ден.

Проблемът, свързан с промяна в организацията, е основен през последните години в нашето общество. Той се налага преди всичко от прехода към демократичен стил на държавно управление и интензивното пазарно проникване във всички сектори на икономиката. Трансформирането на организациите от затворени в отворени социални системи е едно от основните предизвикателства пред висшия мениджмънт. Движещата сила на тези промени са комуникационните и информационните технологии. Новите възможности за генериране и предоставяне на информация променят начина на живот, на работа и мислене. Изискванията се увеличават на всяко равнище – от индивидуалното през екипното до глобалното. Това налага преоценка на редица смятани за безспорни досега модели на управление и генериране на концептуално нови организационни решения.

През последните няколко години в социалната практика се експериментират различни стратегии за организационна промяна като TQM, производствената философия "точно на време", реинженеринг на процесите, социо-техническо препроектиране, самоуправляващи се работни екипи и т.н. Тези популярни технологии създават добавена стойност към организационната ефективност, но те не оправдават напълно очакванията. В повечето случаи резултатите са краткосрочни, а причината за това е фрагментното прилагане на стратегиите в тесен организационен контекст (синдром на тестване на клетките).²

Съвременните корпорации са комплексни и динамични системи. Не е възможно да се изолира и усъвършенства един фактор в бизнеса и да се очаква съществено подобряване на резултатите. Организационният успех е следствие от въздействието на набор от логически свързани фактори, условия и събития.

² Вж. *Allen, R.* The transformation process. The Center for Organizational design Inc., 1993, p. 3.

Глобалната промяна изисква прилагането на комплексен подход едновременно на няколко организационни равнища. В нейния обхват се включват бизнес-стратегията, лидерството, философията на управление и практиките, организационната структура, ефикасността на процесите, културните ценности и нагласи, както и адекватността на информационната система и обучението.

Модел за организационно развитие

В социалната теория и практика хаосът се свързва с криза в управлението, но това не трябва да се абсолютизира. Липсата на свободни действия в рамките на стратегическите фирмени цели в непостоянна и динамична среда (импровизация) предполага стагнация и невъзможност да се реагира на промените.³

Въпреки това хаосът в неговите крайни измерения, породен от конюнктура, минимизира организационния потенциал и влияе негативно върху бизнес-резултатите. Това налага идентифицирането на конкретни стъпки и инициативи, чрез които ключовите лидери в системата да придвижат хаотичната организация по кривата на съвършенството.

Моделът за организационно развитие включва три фази: хаотична – устойчива – съвършена (целево-адаптивна).⁴

Факт е, че голяма част от организациите у нас са в криза или в състояние на колапс, а устойчивите и съвършените са единици и това са предимно фирми, функциониращи в съответствие със световните стандарти на управление.

Хаотичните организации са краткосрочно и проблемно-ориентирани. Приоритетите на управление са конюнктурни и се променят непрекъснато. Вследствие на това очакванията, политиката, стандартите, целите и стратегиите са неадекватни.

Хаотичните организации са изправени пред две големи групи проблеми. *Първата* се отнася до адаптацията на организацията към външната среда. Липсата на гъвкави структури и дългосрочни стратегии блокира процеса на приспособяване. *Втората група* засяга вътрешната интеграция на организацията. Тя включва структурата, процесите на вземане на решение, компенсаторната система, информацията, разпределението на задачите и сплотеността на индивидите, т.е. елементите на организационния дизайн.

Двете групи проблеми са в непрекъснато взаимодействие, тъй като измененията във външната среда рефлектират върху това, което става в организацията. Така неуспешната адаптация поражда конфликти, влошава социалния климат и ефективността, т.е. причинява затруднения във вътрешната интеграция на системата. Обратно, нарушените вътрешни процеси лимитират потенциала на организацията да се адаптира към средата. Наличието на конфликти, неефективното вземане на решения и

³ Вж. *Каменов, К.* Поведение в управлението. В. Търново, Абагар, 2002, с. 101.

⁴ Вж. *Allen, R.* Beyond Chaos. Prescriptions for achieving outstanding and sustainable results. The Center for Organizational Design Inc., 2001, p. 9 -10.

неподходящите лидерски стилове допринасят да се наруши вътрешната сплотеност и сътрудничество и в резултат от това да се развият неадекватни цели и стратегии, които затрудняват адаптацията към средата.

Проблемите на приспособяването към външната среда и вътрешната интеграция на организационните процеси са типични за хаотичните организации. Те рефлектират директно върху ефективността на системата.

Устойчивата организация се характеризира с предсказуемост и контрол. Структурата, установените практики и политика са средствата, чрез които се минимизира несигурността на средата. Членовете на организацията са съпричастни към стратегическите фирмени цели. Те са точно и ясно формулирани. Налице е консенсус по отношение на ролите и отговорностите, които са предварително дефинирани. Основният фокус е върху перфектността на изпълнение на рутинните дейности и осигуряване на ефикасност чрез устойчива организационна структура.

Вътрешната среда се характеризира с висока степен на стабилност. Конфронтацията и конфликтите не се толерират от системата. Продуктивността е по-приоритетна за организацията от рисковото мислене и иновациите. Бизнесът се движи по предварително дефинирани правила и процедури. Всички средства са насочени към поддържане на статуквото.

Динамичните промени във външната среда (например промяна в потребителското търсене) директно рефлектират върху ефективността на устойчивата организация. Липсата на гъвкави и адаптивни структури, както и на адекватни културни нагласи затруднява процеса на приспособяване към новите икономически и социални условия на средата.

Всичко това поставя въпроса за проектиране на съвършена организация,⁵ която не само може да оцелее в динамична и непредсказуема среда, но и да се развива в дългосрочна перспектива.

Организациите, които адекватно реагират на промените, фокусират своите усилия върху резултата, а не върху перфектността на изпълнение на дейностите и развиват уникални културни нагласи и съпричастност към поставените цели, могат да бъдат наричани по много начини – високоефективни, перспективни, конкурентно-устойчиви или целево-адаптивни. Акцентът е поставен върху това как те функционират, а не върху факта как се наричат. Философията на съвършенството се базира в постигането на високи резултати чрез балансиране на организационния дизайн (процеси, структура и системи) и реализирането на потенциала на човешкия фактор.

В теорията и социалната практика съществуват различни измерения на организационното съвършенство. Например Питърс и Уотърман извеждат шест *обективни* критерия за оценка – общо нарастване на приходите и ликвидните средства, средно съотношение между пазарна и теоретична

⁵ В статията терминът съвършена организация (high performance organization) се използва в работен порядък.

стойност, възвръщаемост на капиталните вложения.⁶ От своя страна сп. “Форчън” възприема *по-субективни* критерии като качество на ръководство, качество на продукцията и услугите, нововъведения, финансова стабилност, умения да се привличат и задържат компетентни хора, отговорност пред обществото и околната среда, ефективно използване на корпоративните фондове.⁷ Несъмнено както обективните, така и субективните критерии са средство за идентифициране на съвършените компании, но те не разкриват трансформационните механизми и критичните предпоставки за постигане на устойчиви резултати във времето.

Съвършенството е *динамично състояние*, което генерира предизвикателства, свързани с реализирането на стратегическите фирмени цели. Фокусът е върху три категории резултати в полза на потребители, служители и акционери. *Основни индикатори* в тази посока са: лидерство с визия, което осигурява баланс, като развива и поддържа организационната култура, овластени работни сили, тотално качество, реинженеринг на процесите, партньорство с доставчици, постоянно подобрене и иновации, удовлетворяване изискванията на потребителите, стратегически съюзи, конкуренция, базирана на умения и компетентност. Всички те създават добавена стойност към организационната ефективност.

Тристепенният модел за организационно развитие фокусира върху факта, че бизнес-организациите не могат да се трансформират в съвършени, без да притежават устойчива (стабилна) основа. Всъщност съвършенството изисква не само съпричастност, гъвкавост и иновативност, но и висока степен на подреденост, предсказуемост и контрол. Усилията на много лидери се провалят, когато се опитват да трансформират хаотичната организация в съвършена, без да изградят фундамента на устойчивостта.

В основата на устойчивостта са добрите управленски практики. Първата стъпка в процеса на трансформация на хаотичната организация е изграждането на адекватна структура и ред. Вариантите в тази посока са два. Единият се базира на контрола, но непосредственият резултат от него е краткосрочен, тъй като се атакуват симптомите, а не причините. Освен това тоталният контрол противоречи на философията на съвършенството. Вторият вариант към устойчивостта е свързан с формулирането на стратегическите фирмени цели и приоритети. На тази база се *проектира* адекватна организационна структура, нови роли и отговорности, документират се процеси и процедури. Създава се стабилна вътрешноорганизационна среда, в която хората комуникират и взаимодействат свободно.

В основата на организационното съвършенство е дефинирането на адекватна идеология, базирана на дългосрочните, а не на краткосрочните

⁶ Вж. Питърс, Т., Р. Уотърман. Към съвършенство във фирменото управление. С., Наука и изкуство, 1988, с. 15.

⁷ Вж. Хикман, Кр., М. Силва. Съвършенството като цел. С., Народна култура, 1991, с. 12-13.

резултати (конфуцианска динамика). Тя намира конкретен израз в стратегическата насоченост на организацията към непрекъснато реализиране на пробиви, реинвестиране в човешкия потенциал и педантична възискателност към качеството. Като синтез от идеите на ключовите лидери в системата идеологията въздейства на мислите, чувствата и програмира поведението, които повишават съвършенството, като изграждат тотална съпричастност и максимално удовлетворение от дейността. Основните бизнес-процеси, политика и процедури, планирането, обучението, компенсаторната и информационната система се проектират в съответствие с възприетата идеология и бизнес-стратегия. Вземането на решения се делегира на най-ниските управленски равнища. Усилията се насочват към решаването на проблеми, а не на симптоми. Това неминуемо изисква работа в екип на консултантска основа и реструктуриране на индивидуалните роли.

В обобщен вид основните характеристики на хаотичната, устойчивата и съвършената организация са представени на схема 1.

Фаза	Наименование	Основни характеристики
Фаза 1	Хаотична организация	Криза / Краткосрочен фокус Неадекватни цели Непрекъснато променящи се приоритети Неясна политика и процедури Конфликти и противопоставяне Неадекватни културни нагласи и съпричастност към формулираните цели
Фаза 2	Устойчива организация	Ясни цели Установени практики и приоритети Предсказуемост и контрол Фокусът е върху перфектността на изпълнение на дейностите Предварително дефинирани правила и процедури (технически и персонални) Ефикасност Продуктивност Осъзнати роли и отговорности
Фаза 3	Съвършена организация	Устойчиви резултати (фокусът е върху резултата, а не върху перфектността на изпълнение на дейностите) Уникални културни нагласи и съпричастност към поставените цели Перфектни комуникации и адекватна информационна осигуреност на членовете на екипа Инвестиции в развитието на човешкия потенциал Овластена работна сила (работа в екипи на конкурентна основа) Импровизация в рамките на стратегическите фирмени цели Елементите на организационния дизайн (процеси, структури, системи) поддържат мисията и фирмената култура

Схема 1. Основни характеристики на хаотичната, устойчивата и съвършената организация

Интегративен модел за организационна трансформация

Организационната трансформация е специфичен вид промяна, засягаща естеството на самите процеси, структура, системи и начините, чрез които те се управляват. Тя е в основата на организационното развитие. Чрез нея се решават както проблемите на външната адаптация чрез реструктуриране и стратегическо планиране, така и на вътрешната интеграция – чрез въвеждане на нови ценности в организационната култура. Организационната трансформация е планиран процес, насочен към постигане на по-високи равнища на организационна ефективност, като паралелно с това се увеличи удовлетвореността и психичното благополучие на нейните членове.

Трансформирането на организациите от хаотични в устойчиви и след това в свършени изискват целенасочени интервенции на три равнища (вж. фиг. 1).⁸



Фиг. 1. Три равнища на интервенции

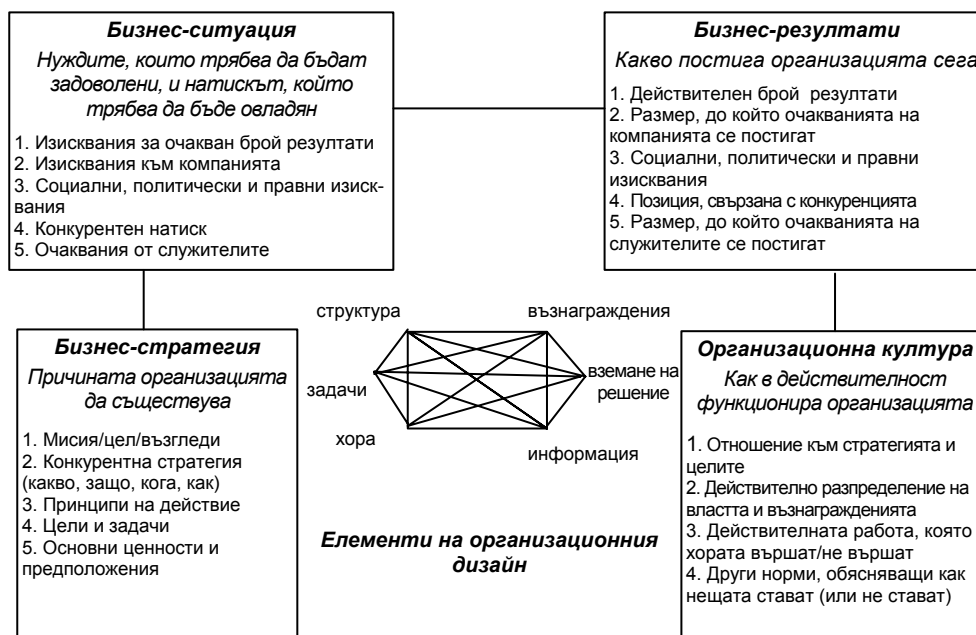
⁸ Вж. *Allen, R. Beyond Chaos. Prescriptions for achieving...*, p. 15.

Процесите на оценяване и проектиране са в основата на организационната трансформация. Практиката показва, че ако те бъдат управлявани адекватно, реално могат да се създадат устойчиви и/или съвършени организации. Организационната диагноза е “моментна снимка” на ефективността на системата. Тя определя избора на интервенции и съответно дълбочината и характера на промяната.

Проектирането, чийто обект са елементите на организационния дизайн, е процес, при който мениджмънтът балансира организационните ресурси за постигане на желаната промяна. Дизайнът е не само структура. Той винаги е правилен или съзнателен. Балансирането на ресурсите е лимитирано от фирмения потенциал и външната среда.

Интегрирането на процесите на оценяване и проектиране в един общ модел е концептуална рамка при организационната трансформация.

Предложеният теоретичен модел е представен на фиг. 2. Той включва пет основни променливи – бизнес-ситуация, стратегия, елементи на организационния дизайн (процеси, структура, системи), организационна култура и бизнес-резултати.



Фиг. 2. Модел за организационна трансформация

Процесът на оценяване ефективността на организацията изследва причинно-следствените връзки в модела по посока на часовниковата стрелка. Стъпките за диагностициране на текущото състояние обобщено са:

1. Сравняване на текущите бизнес-резултати с бъдеща ситуация, в която е вероятно организацията да попадне. На тази база се идентифицират ключовите проблемни области, които се нуждаят от подобрене. Тази стъпка в модела е инструмент, чрез който се запълва прозорецът или целевият обхват на планирането.⁹

2. Изследване на организационната култура и определяне на симптомите на каквото и да е смущение във функционирането на организацията. В контекста на организационния модел културата се дефинира като възможни за наблюдение работни навици и практики, детерминирани от основните ценности и предположения на ключовите лидери в системата. В този смисъл тя е причина и следствие за организационно поведение. Критичен фактор, който рефлектира върху бизнес-резултатите.

3. Анализирание на елементите на дизайна (проекта) и връзката им с организационната култура. Елементите на организационния дизайн (процеси, структура, системи) формират модела на поведение, като установяват известни структурни и процедурни норми, които въздействат върху организационната култура.

4. Идентифициране на действителната стратегия с цел разбиране на причините и факторите, които влияят върху избора на специфичен дизайн. Организационният дизайн е пряко следствие от стратегическия избор, който се базира на основните ценности и предположения на лидерите в системата. Това налага в процеса на оценяване да се дефинира реалната бизнес-стратегия, което се постига чрез анализ на задачите, изпълнявани във формалната организационна структура.

5. Сравняване на действителната организационна стратегия с изискванията на бизнес-ситуацията. Основната цел при тази стъпка е да се изследва степента на адекватност на реалната бизнес-стратегия към конкретната ситуация. При наличие на зони на несъвместимост се инициират промени в стратегическите фирмени цели в съответствие с изискванията на външната среда. В противен случай се лимитира потенциалът на организацията.

Оценяването на текущото състояние (*status quo*) е *първият компонент* в процеса на организационна трансформация. Чрез анализа и синтеза на събраната информация се идентифицират *движещите механизми*, като множеството променливи се свързват с организационните резултати и се установяват причинно-следствените зависимости. На тази база се формулират хипотези за стратегическото положение на системата във външната среда и се разработва план на действие.

Истинското изкуство на всяка оценка се свежда до умението да се разграничат критичните от второстепенните въпроси. Усилията се фокусират върху организационните лостове, които водят до положителна промяна в

⁹ Разликата между желания и възможния резултат от поддържане на текущото състояние се определя като целеви обхват на планирането (вж. *Ленчев, Р. Управление на проекти. С., 1998, с. 35*).

ефективността на системата. Идентифицирането на движещите механизми в процеса на оценяване се свързва с внимателния мониторинг на моделите на поведение и управление, които директно влияят върху резултатите. Това налага да се изследва организационната култура, която намира конкретен израз във възприетите практики. Вследствие на анализа на елементите на дизайна (процеси, структура, системи) и областите на приложение на бизнес-стратегии се идентифицират зоните, които са естествени бариери в организационното развитие.

В основата на методическия инструментариум на процеса на оценяване е *системният подход за анализ на взаимовръзките* между отделните променливи. Диагнозата е критичен момент и основен фактор за осъществяване на организационната промяна.

Вторият ключов компонент в процеса на организационна трансформация, който непосредствено следва оценяването, е проектирането. В процеса на проектиране интегративният модел се изпълнява в обратен ред. Конкретните стъпки могат да бъдат резюмирани, както следва:

1. Дефиниране на бизнес-стратегия в съответствие с реалната бизнес-ситуация. Първата стъпка при организационното проектиране е обвързването на процеса със стратегическото планиране. Това позволява да се направи стратегически избор на целите, които се разполагат във времето по степен на важност. Особено място в случая има предвиждането на промените в потенциала и външната среда.¹⁰

2. Фундаментални промени в елементите на дизайна в съответствие с новата стратегия. Реализирането на стратегическите цели налага пре-проектиране на елементите на организационния дизайн. В съответствие с новата насока възникват специфични тактически задачи, необходими за практическата реализация на бизнес-стратегията. Друг съществен момент е иницирането на промени в структурно отношение. Това са критичните точки при приспособяването на елементите на дизайна към стратегията.

3. Идентифициране на положителните и отрицателните влияния на новата проектна конфигурация (дизайн) върху културата на организацията. Структурните и технологичните промени водят до изменение в поведението на човешкия фактор и модела на управление. Това налага внимателен анализ на причинно-следствените отношения между културата и елементите на организационния дизайн.

4. Предвиждане на бизнес-резултатите, генерирани от новата култура.

Стъпки 3 и 4 имат вероятностен характер, но на тази база мениджмънтът прави прогнози относно бъдещото организационно развитие. След внедряването на новия "дизайн" реалните резултати се сравняват с очакваните и на практика процесът на оценяване се иницира наново.

¹⁰ Вж. Каменов, К. и др. Човек, екип и лидери. Изд. "Люрен", 2000, с. 68-69.

Във връзка с предложения модел за организационна трансформация могат да се направят следните обобщения:

Първо, конкурентното предимство в организационното развитие е пряко следствие от способността да се инициират и въвеждат трайни промени. Това поставя пред мениджмънта две предизвикателства:

- промяна в основните ценности и предположения (организационна култура) в съответствие с бизнес-ситуацията;
- проектиране на елементите на организационния дизайн (структурни промени) в съответствие с желаната стратегия.

Второ, процесите на оценяване и проектиране по нов начин създават и поддържат организационното съвършенство. Те не само осигуряват рационален анализ на структурната интеграция, но и развиват съпричастност към стратегическите фирмени цели.

Трето, истинското изкуство при оценяването на ефективността и проектирането е в способността да се идентифицират критичните въпроси и усилията да се фокусират върху всички равнища на системата (организация - екип - индивид), а не върху изолирани фактори. Трансформирането на организациите от хаотични в свършени изисква прилагането на комплексен подход и целенасочени действия при управление на промяната, а не фрагментарни усилия в тесен контекст.

Четвърто, целево-адаптивните организации осъществяват непрекъснат мониторинг на външните и вътрешните процеси, като итеративно прилагат процесите на оценяване и проектиране.

Изводът, който се налага, е, че предложеният трансформационен модел е основно средство за организационно развитие. Той е фундаментален при осъществяване на планираната промяна в организацията и въвеждането на необходимите изменения в стратегията, структурата и процесите.

Критични въпроси при управлението на културните промени

Организационното развитие предполага система от принципи и ценности, които го разграничават от другите подходи за промяна и усъвършенстване на организацията. В основата са три взаимосвързани елемента – ценности, процес и технология. Ценностите практически определят процеса и технологията и дават насока за това какво ще се предприеме в програмата за организационно развитие.

Основните ценности в процеса на организационна промяна обобщено са:

- предоставяне на възможност за всеки организационен член да развие пълния си потенциал;
- повишаване на ефективността от гледна точка на организационните цели;
- създаване на среда, в която съществува перспектива пред всяка роля в организацията;
- осигуряване на възможност членовете на организацията да влияят върху начина, по който са свързани с работата, организацията и средата;

- третирането на човешкия фактор като личност със сложна съвкупност от потребности.

Придържането към основните ценности е от изключително значение при прилагането на модела за организационно развитие, тъй като те детерминират решенията и избора на адекватни интервенции в организацията.

В социалната практика мениджърските екипи трябва да се съобразяват с няколко основни фундамента в процеса на трансформация на устойчивата организация в свършена. В теорията те се наричат *критични въпроси при управлението на културните промени*.¹¹

В зависимост от дълбочината и характера на промяната се идентифицират пет йерархични равнища, като измененията в организационната култура, ценностите и лидерските стилове са най-комплексното, проблематично и бавно изпълнимо равнище на промяната.¹² Тя се постига чрез прилагане на технологията и интервенциите на организационното развитие.¹³

Един от критичните въпроси в този процес е развиването на реална съпричастност към промяната. Основната роля е на преустройствените лидери, които трябва да идентифицират причините за отклоненията в ефективността на организацията и в социално-психичния климат. На тази база те трябва да инициират промени. Постигането на консенсус по отношение на факторите, които налагат организационна трансформация, е ключов момент. В противен случай преодоляването на съпротивителните сили на практика е невъзможно. Високата степен на неопределеност, липсата на доверие, информация, страхът от загубата на работа и придобития социален статус блокират усилията за промяна. Обучението и комуникацията са методи, чрез които лидерите ангажират членовете на организацията. Съпричастността е следствие от възприемането на логиката и необходимостта от промяна на статуквото. Дейвид Надлер идентифицира четири основни стъпки в създаването на мотивация за промяна: разкриване на неудовлетвореността от текущото състояние, създаване на възможност за участие в промяната, възнаграждения в периода на преход (икономически гаранции) и предоставяне на адекватна обратна връзка.¹⁴ Изводът, който се налага, е, че структурите на властта формират и направляват политическата динамика на промяната, но внедряването на проекта изисква реална съпричастност на всички равнища в организацията.¹⁵ В противен случай дисфункционалното и дефанзивно поведение вследствие на неопределеността блокират процеса.

Систематичното управление на усилието за културна промяна се базира върху т.нар. рамка на конкурентните ценности и на презумпцията, че

¹¹ Вж. *Harrison, R.* Understanding your organization's culture. La Jolla, Calif., 1986, p. 199.

¹² Вж. *Thompson, J.* Strategic management. Chapman Hall, 1993, p. 122 .

¹³ Вж. *Илиева, С.* Организационно развитие. С., УИ "Св. Климент Охридски", 1998, с. 46.

¹⁴ Вж. *Nadler, D.* Managing organizational change: An integrative perspective. Addison-Wesley, 1981, p. 191-211.

¹⁵ Вж. *Илиева, С.* Цит. съч., с. 48.

ключовите дименсии на организационната култура могат да се оценят чрез проучване и мониторинг.¹⁶ На схема 2 са идентифицирани четири типа организационни култури – клан, адхокрация, йерархия и пазар. На тази основа са определени ценностните ориентации, лидерските стилове, свързващите механизми и стратегическите насоки в модела.

Противопоставят се гъвкавост – стабилност, от една страна, и вътрешна – външна ориентация, от друга. Първото измерение диференцира ценностни нагласи от динамизъм и висока степен на несигурност към стабилност и устойчивост. Втората дименсия идентифицира ценности, които се основават на вътрешната ориентация и интеграция, както и такива, базиращи се на външен фокус, диференциация и конкуренция.

Гъвкавост	
Външна ориентация	Вътрешна ориентация
<p>Тип: Клан</p> <p>Ценности: съпричастност, ангажираност, работа в екип</p> <p>Лидерски стил: ментор, фасилитатор</p> <p>Свързващи механизми: лоялност, традиции</p> <p>Стратегически насоки (приоритети): развитие на човешките ресурси</p>	<p>Тип: Адхокрация</p> <p>Ценности: Творчество, адаптивност, приемчивост, динамичност</p> <p>Лидерски стил: предприемач, новатор</p> <p>Свързващи механизми: гъвкавост, риск</p> <p>Стратегически насоки (приоритети): новаторство, растеж</p>
<p>Тип: Йерархия</p> <p>Ценности: правила и разпоредби, еднообразие, ефикасност</p> <p>Лидерски стил: координатор, администратор</p> <p>Свързващи механизми: правила, политика и процедури</p> <p>Стратегически насоки (приоритети): стабилност, предсказуемост, прозрачни действия</p>	<p>Тип: Пазар</p> <p>Ценности: конкурентоспособност, постигане на целите, връзка със средата</p> <p>Лидерски стил: ориентиран към резултатите</p> <p>Свързващи механизми: цели, производство, конкуренция</p> <p>Стратегически насоки (приоритети): конкурентоспособност и лидерство на пазара</p>

Стабилност

Схема 2. Модел на културно съответствие за организациите

Този модел е апробиран във “Филипс Електроникс”, като управлението на културните промени се представя в пет стъпков процес.¹⁷

¹⁶ Вж. *Højberg, M. and G. Petrock*. Model of cultural congruence for organizations – empirical research on competing values framework. 1993, p. 91.

¹⁷ Пак там, с. 99.

- Мениджърският екип изгражда културен профил и постига консенсус по отношение на съществуващата организационна култура.
- Преустройствените лидери проектират новите културни спецификации, които трябва да се развият, за да се постигнат по-високи резултати.
- Двата профила - съществуващата и предпочитаната култура, се сравняват, за да се идентифицират несъответствията.
- Определя се специфичният обхват на промяната, т.е. наборът от конкретни дейности.
- Въвеждат се новите практики и се осъществява моделът за културна промяна.

Основната цел е да се систематизира и рационализира управленският процес. В противен случай културната промяна е следствие от инерцията на развитието и външната среда.

Друг критичен въпрос е идентифицирането на културни лостове – социални механизми, чрез които лидерите могат да влияят върху груповото поведение. Един от начините за управление на културите е внимателният избор на кандидатите в процеса на подбор, като в организацията се назначават на работа индивиди с относително устойчиви ценностни ориентации. Бизнес-организациите използват различни техники като интервюта и стандартизирани психологически тестове. Усилията се насочват към избора на сътрудници, които да отговорят на предизвикателствата на новото време и да осъществяват организационната трансформация чрез иновативни подходи. Инструментариумът или т.нар. батерия от тестове създава предпоставки да се подбират личности с нагласи и ценности, необходими за успешна професионална реализация в условията на глобализация и перманентна промяна.

Социализацията или адаптирането към нова непозната среда е друг културен лост, който организациите прилагат в процеса на въвеждане на новите служители. Тактиките, които се използват в реалната практика, се класифицират според няколко дименсии.¹⁸ В някои случаи членовете се социализират в групи, в други – индивидуално. Неформалното адаптиране се осъществява в нормален работен процес, като новопостъпилите извършват набора от дейности (в зависимост от длъжността) с фиксирана последователност, разпределени във времето. Формалната социализация се базира на специална програма, при която новите членове се въвеждат в ценностите и културата на организацията индивидуално. Функционалността на организационното съвършенство се поддържа чрез съществуващите идентичности, умения, нагласи и практики. Някои компании използват по-гъвкави техники, които стимулират новопостъпилите да развият новаторска ролева ориентация на основата на минимални културни предписания. По този начин тактиката на въвеждане е неинституционализирана, което създава предпоставки да се развият нови културни форми.

¹⁸ Вж. *Peterson, E., D. Cameron. Enhancing organizational performance. New York, 1998, p. 79.*

В процеса на социализация общуването играе важна роля. То е средство, което влияе върху идентификацията на новите членове с организацията, развиване на съпричастност към фирмените цели и чувството за компетентност.

Важен практически въпрос за мениджмънта е управлението на субкултурите, така че техните ценности и цели да са в съответствие с общата организационна култура.¹⁹ В противен случай те деактивират фирмените практики и поведение в посока, противоположна на съществуващата политика. Непосредственият резултат е противопоставяне на организационните стратегии за реализиране на дългосрочните цели.

Друг фундамент са *програмите за обучение*. Тъй като целево-адаптивните организации постигат по-високи резултати, често се създава илюзията, че те са полесни за управление. За съжаление това не е вярно. Промените в организационната структура обикновено водят до нови (разширени, обогатени, по-комплексни, различни) роли за всеки служител. Това изисква развиване на допълнителни полифункционални умения чрез обучение. Съвършените организации изразходват три пъти повече време за тренинги, отколкото старите, традиционни системи.²⁰ Те активно мотивират индивидите да развиват нови перспективи, знания и умения, така че да се справят с постоянно променящата се работна среда.

Бързите методи, които намаляват обучението, водят до дълги адаптационни периоди, високо текучество и слаби резултати. Подобни трудности могат да се избягнат с разработването на институционална програма, която включва тренинги за придобиване на професионални умения и навици, делово общуване, водене на преговори и разрешаване на междуличностни конфликти.

Управлението на културните промени изисква адекватни ресурси (финансови, материални, човешки, информационни). Те дават възможност на преустройствените лидери да се фокусират върху дългосрочните подобрения чрез проекти, а не върху рутинните дейности.

Възприемането на новите работни роли се свързва с индивидуалната нужда от информация.²¹ Тя рационализира поведението на служителите. Недостатъци при препроектирането на информационните системи могат да доведат до връщане към традиционните работни навици. Това обикновено е област на предизвикателство за управленско творчество и желание за поемане на рискове. Съпричастността и сигурността на служителите не могат да се гарантират, ако липсва информация по отношение на политиката и целите. Трансформационната промяна изисква рedefиниране на обхвата на дейностите в условията на информационна осигуреност.

Управлението на външната среда е един от критичните въпроси на организационната трансформация. Много организации често предприемат вътрешни промени, без да оценят тяхното отражение върху външната среда.

¹⁹ Пак там, с. 82.

²⁰ Вж. Allen, R. Principles of high performance. The Center for Organizational Design Inc., 2000, p. 115.

²¹ Пак там, с. 117.

Това е критично за организационния успех и друг симптом на вътрешното късогледство (управленски модел на поведение, при който усилията се насочват изключително върху усъвършенстване на вътрешните процеси, като се игнорират сигналите от външната среда). Новата стратегия, очаквания и методи на работа трябва да се съгласуват с ключовите външни групи (субконтрактори и клиенти). В противен случай липсата на поддръжка и въвеждането на прекален контрол водят до прекратяване на проекта. Дори ако усилията за промяна са успешни, неадекватното управление на външната среда е естествена бариера за бъдещото разпространение на добрата практика и потенциалните ползи за организацията или обществото. Независимо от високите резултати субконтракторите и клиентите няма да приемат новите ценности и нагласи вследствие на културния шок, причинен от промените и ниската степен на информираност на външните групи.

Много проекти за организационна трансформация не успяват и заради т. нар. *синдром на тестване на клетките*²² - ситуация, в която ръководството не инициира *цялостна стратегия* за промяна, а се фокусира върху група или подсистема (т.нар. тестова клетка), за да се убеди в ефективността на предприетите действия. Ако резултатите са положителни, промяната обхваща и другите части. Ако ли не, процесът се блокира. Тестовите клетки могат да бъдат полезни, ако лидерите са съпричастни към промяната и са убедени в успеха на експеримента.

Управлението на тези критични въпроси крие в себе си огромно предизвикателство. Идентифицираните културни лостове логически допълват трансформационния модел. Те са средството, чрез което се постигат високи (устойчиви) икономически резултати. В противен случай съществуват много гравитационни сили и динамики, които могат да върнат нещата в изходно положение. Управлението на културните промени е това, което превръща теорията в реалност.

*

Трансформирането на организациите от хаотични в съвършени предполага адекватни културни нагласи, съпричастност и активен проектен фокус върху всички равнища на системата (организация – екип – индивид). Естествено няма универсална формула и прости решения. Да се реализира максималният потенциал на човешкия фактор е основно предизвикателство в управлението през новото хилядолетие. Изследваните основни принципи и модели са средствата, чрез които висшият мениджмънт ще отговори на тези изисквания. Нищо от това обаче не е задължително. Всичко зависи от избора. Няма закон, който казва, че хаотичната организация трябва да се трансформира в устойчива или съвършена. Това е доброволен избор. Въпрос на оцеляване.

12.IV.2005 г.

²² Вж. Beckhard, R. and R. T. Harris, Organizational transitions: Managing complex change. 2nd ed. Addison - Wesley, 1997, p. 77.