



## **БАЛАНСЪТ МЕЖДУ УПРАВЛЯЕМОСТ И ГЪВКАВОСТ НА ОРГАНИЗАЦИИТЕ**

**Жанета Калинова**  
[zh.kalinova@naval-acad.bg](mailto:zh.kalinova@naval-acad.bg)

**асистент, доктор, Висше военноморско училище „Н. Й. Вапцаров“  
9026, Варна, ул. „Васил Друмев“ №73  
БЪЛГАРИЯ**

**Ключови думи:** организации, управление, жизнен цикъл на организациите, адаптация, предприемачество.

**Резюме:** Един от важните аспекти на организационното функциониране е поддържане на организациите в състояние на гъвкавост. Класически този процес се възприема като приспособяване към промените в средата. Когато става дума за приспособяване към промените, по смисъла на адаптация, се счита, че по същността си това е положителен процес, водещ до организационно оцеляване и „по-добро“ функциониране. Дали това е точно така? В тази връзка настоящата публикация разглежда необходимостта от баланс между две, изключително съществени организационни характеристики: управляемост (контролируемост) и гъвкавост. Това изследване се прави на фона на представянето на организационните жизненни цикли. Повдига се тезата, че адаптацията има „тъмна страна“. Класически тя се възприема като „позитивен процес“, водещ до по-добро представяне. От друга страна адаптацията неминуемо се стреми да минимизира необходимия ресурс за функционирането. Това води до своеобразен преход към критична структура и в условията на драматична и бърза промяна в средата адаптивният потенциал може да не достигне. Именно тук е ролята на мениджмънта – при управлението на адаптивните процеси да се съхрани достатъчен ресурс за отговор на динамични и драстични промени в средата. Допълнително статията повдига и въпрос за бъдещи изследвания – разглеждането на директната адаптация като причина за възможна загуба на организационна гъвкавост.

*„Не ме изненадват бурите, аз ги чакам.  
Те ме научават да управлявам кораба“.  
Есхил, Прикованият Прометей<sup>1</sup>*

### **УВОД**

Едва ли има научна публикация за управление на организациите, която в една или друга степен да не засяга съществен за всички организации проблем - поддържането на **дългосрочна организационна устойчивост**. С „тайните“ на доброто управление можем да се запознаем от литературни източници като: „Как да

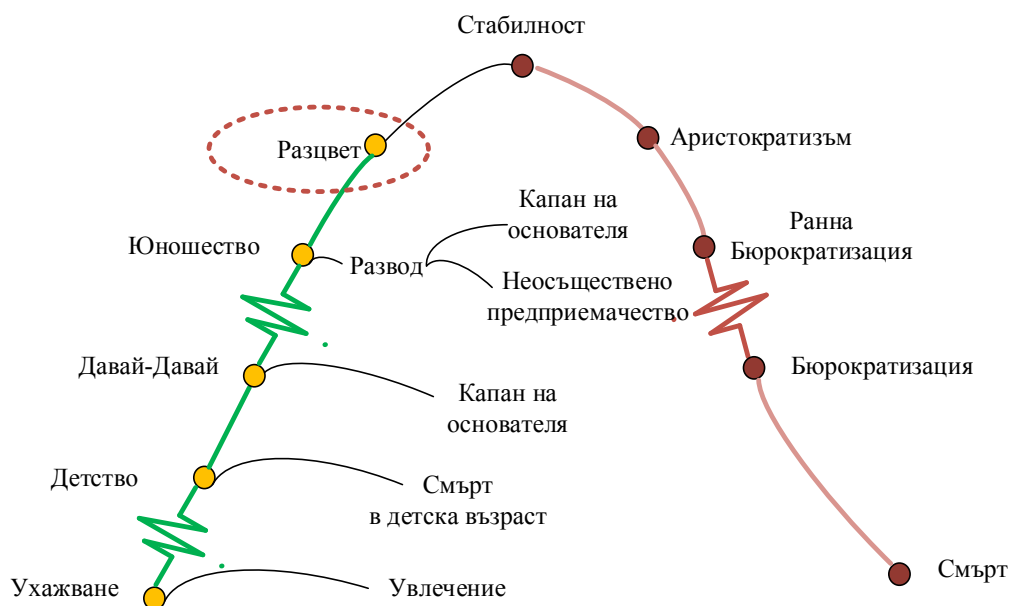
<sup>1</sup> Както е цитиран от Кехайов, А. Управлявай дръзко и мъдро [4, 24].

управляваме. Изкуството да караме нещата да се случват“ (Джо Оуен); „Изгради страхотен бизнес – Сега“ (Марк Томпсън и Брайън Трейси); „Бизнес растеж - как да го постигнем“ (Владислав Цветанов); „Пътят към успеха - Най добрият бизнес съвет, който съм получавал“ (Доналд Тръмп); „Бизнес над червената линия“ (Радослав Благоев) и множество други.

Организациите функционират в динамично променяща се среда и тази динамика следва да се отчита, доколкото „сблъсквайки се с промените, ние сме принудени да вземаме решения и да действваме по различен начин, доколкото имаме работа с нов феномен...И каквото и да решим да направим, действието само по себе си е промяна, която ще породи нови проблеми. Всеки проблем или благоприятна възможност, предизвикани от промяната, води до появата на решение, което предизвиква още по-голяма промяна, и в резултат ще се сблъскаме с нова реалност и с нов набор от проблеми или благоприятни възможности. По този начин, проблеми и възможности ще възникват дотогава, докато в света възникват промени. Тъй като измененията не прекъсват, то проблемите възникват постоянно“ [1, 33].

## ИЗСЛЕДВАНЕ

Влиянието на свързаните с промените проблеми и по-точно естеството и силата им през различните етапи на организационно развитие са обект на изследване от теориите за жизнен цикъл на организациите. Част от авторите им акцентират на „етапите на растеж“, на редуващите се фази на „еволюция“ и „революция“<sup>2</sup> във функционирането, но един съществен период, предхождащ „смъртта“ на организациите – „организационното стареене“, е по-задълбочено представен предимно в моделите на Ицхак Адизес (Ichak Adizes)<sup>3</sup> и Калин Калинов<sup>4</sup> (фигури 1 и 2).



**Фигура 1.** Етапи на организационното развитие според Адизес<sup>5</sup>.

На фона на етапите на организационно развитие Адизес представя две противопоставящи се една на друга организационни характеристики – **гъвкавост** и

<sup>2</sup> Модел на еволюционно развитие на организациите на Лари Грейнър [6].

<sup>3</sup> Адизес, И. Управление жизненным циклом корпорации [1].

<sup>4</sup> Калинов „Аспекти на теорията на организациите“ [3].

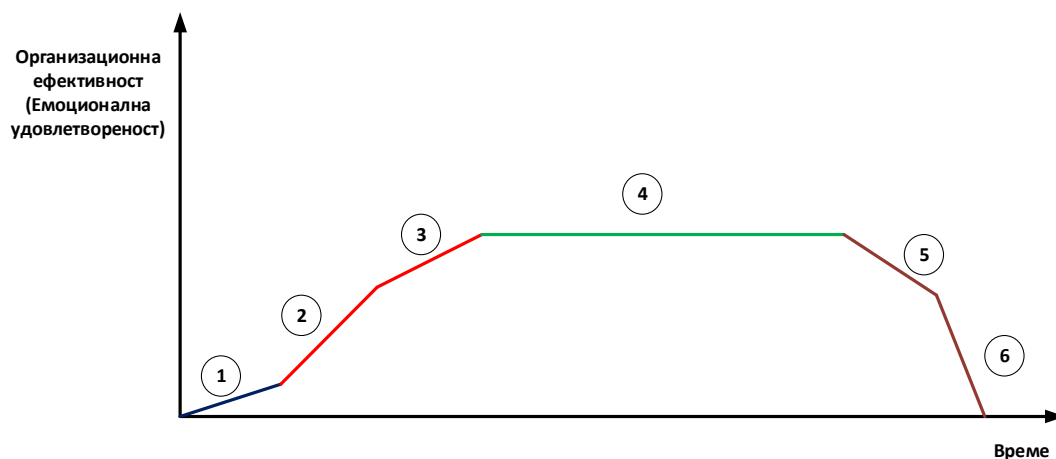
<sup>5</sup> Фигура 1 е изцяло заимствана от Адизес, И. „Управление жизненным циклом корпорации“ [1].

**управляемост.** Ако в ранните етапи на организационно функциониране преобладава гъвкавостта (по смисъла ориентираност на компанията към външната за функционирането ѝ среда), то при прехода към стабилност и особено на по-късните етапи започва да доминира управляемостта, системата се фокусира „навътре“, към вътрешноорганизационните процеси.

Адизес откроява три вида организационни проблеми:

- т. нар. „нормални“ проблеми, успешното преодоляване на които от страна на ръководителите води до натрупване на организационен и управленски опит;
- т. нар. „аномалии“ или едни и същи повтарящи се проблеми, поставящи организацията в „омагьосан кръг“. Тук е необходима намесата на външни „организационни терапевти“, които да помогнат да преодолеят появата им;
- т. нар. „патологии“ под формата на неконтролиран отлив на парични средства и ключови специалисти, съществени проблеми с качеството, прекомерно свиване на пазарния дял и т.н. Тук се налага използването на „хирургически“ методи за стабилизиране на организацията.

Борбата за доминиране между гъвкавостта и контролируемостта в системата се наблюдава и в модела на Калинов. Първите два етапа се характеризират с висока динамика, ентузиазъм, колегиални отношения, творчество, инициативност. Постепенно структурата в организацията се оптимизира, а комуникацията между колегите започва да се осъществява по протокол, въвежда се система от поведенчески правила. Калинов нарича процесите „своеобразно обръщане на организацията към себе си“. Налага се система от процедури на функциониране, която се усложнява в етапа на *Зрелостта* и пречатства реализирането на предприемачески инициативи. Организационната ефективност намалява, регистрира се спад на функционалността. Организацията „стареє“, вече е в период на *Упадък*. Започва текучество на персонала, напускат младите и висококвалифицирани кадри, задържат се кадри, станали „жертва“ на т.нар. „впримченост“. Впримчеността е „състояние, при което се преживява интензивна неудовлетвореност от актуалната работа и организационната среда, съчетано със страх да се напусне поради това, че навън от организацията нещата също са много зле и намирането на по-удовлетворителна работа е под въпрос“ [5, 55].



**Фигура 2.** Промяна на организационната ефективност през етапите на развитие на организацията<sup>6</sup>

*етап (1)* – възникване;

*етап (2)* – първоначален растеж;

*етап (3)* – растеж;

*етап (4)* – зрелост;

*етап (5)* – старост;

*етап (6)* – упадък и системен разпад.

<sup>6</sup> Фигурата е заимствана от Калинов „Аспекти на теорията на организациите“ [3].

Най-късно на етап *Упадък* е жизнено важно да се иницират организационни промени, целящи връщане на системата на по-ранен етап от жизнения цикъл. В противен случай следва системен *Разпад*.

На фона на загубата на организационна гъвкавост, промените във външната среда са непрекъснат процес и динамиката на промените определя вида организационна адаптация<sup>7</sup>. Дефинират се основно два вида среда: среда със скокообразна динамика и среда с относително плавна динамика на промяна. При плавна промяна на средата адаптацията ще протича плавно, с последователни итерации за настройка на структурата към функцията. Броя и честотата на итерациите ще зависи от организационната адаптационна чувствителност. Ако промяната на средата е скокообразна, това ще предизвика един или няколко драстични цикъла на адаптация и последваща донастройка на структурата към функцията. Или, адаптацията на организациите към динамичните условия в средата на функциониране е също непрекъснат процес, в резултат на който структурата претърпява такава модификация, че е възможно минимизиране на ресурсите и усилията за „производство“ на единица организационна продукция.

Следвайки последователността на системния анализ при организационно планиране<sup>8</sup> (фигура 3) е удачно е да се направи паралел между нивата на адаптация и изброените по-горе организационни проблеми:

- при т. нар. „нормални“ проблеми адаптационния процес ще се изрази в настройка на функционалния аспект на организацията към променените условия на средата;
- при т. нар. „аномалии“ е необходима по-дълбока функционална промяна или функционалната адаптация ще продължи в структурна адаптация;
- при т. нар. „патологии“ промяната ще бъде драматична, започваща със задаване на ново предназначение и, следвайки последователността на системния анализ, последващ е процесът по изработване на задачи (целев стратегии), формулиране на целева технология и изграждане на поддържаща функцията структура.



**Фигура 3.** Последователност на системния анализ при организационно планиране<sup>9</sup>.

<sup>7</sup> В монографията „Кваркът и ягуарът: пътешествия в простото и сложното“ [2] се назовават само „краткосрочна“ и „дългосрочна адаптация“, а третото ниво на „Дарвинова адаптация“ се определя като „еволюционна адаптация“ от Калинов [3, 112].

<sup>8</sup> В сила са твърденията: функцията предопределя структурата; структурата генерира свойствата; свойствата влияят на функционирането.

<sup>9</sup> Фигурата е заимствана от Калинов „Аспекти на Теорията на организациите“ [3, 24].

Основен проблем се явява, че непрекъснатият процес на адаптация в максимална степен ангажира системните ресурси, запасите на системата се изчерпват и адаптационният капацитет намалява. Организацията се стреми да минимизира усилията, необходими за „производство“ на единица продукция. Това своеобразно минимизиране на организационната структура е постепенен преход към критична структура. В тези условия, наличието на проблем с функционирането на който и да е системен компонент ще доведе до достигане на прага на адаптивност и до системен разпад.

Удачен пример е т.нар. „синдром на сварената жаба“<sup>10</sup>. Да прокараме паралел с организация с подобен по вид поведение. Организация, игнорираща почти незабележими, но протичащи промени в средата. Организация, фокусирана към значими по нейно определение промени. Организация, пропуснала да създаде „умна“ периферия, която да контактува с компонентите на средата. Организация, елегантно изтласкана от конкурентите в периферията на пазара, остаряваща, умираща.

И друг пример. Басня за мечката и новите маратонки. Нападната от мечка в гората, група туристи панически хуква да бяга. С изключение на един, който напълно спокойно започва да обува новите си маратонки, първо лявата, след това дясната. На учудените си приятели дава следния отговор: „С маратонки ще бягам по-бързо и макар че мечката е по-бърза от мене, тя ще хване най-бавния от нас. А това няма да съм аз“. По интересен и логичен начин посланието разкодира доц. Кехайов: „*„Полянката“ е активният платежоспособен пазар, „мечката“ е кризата, „лявата маратонка“ е иновационният маркетинг, „дясната маратонка“ е ревизираният пазарно-продуктов профил. Много е важно в какъв ред да се обуват маратонките? – първо лявата, после дясната. Туристи сме всички ние. Само някои измежду нас имат нови маратонки*“ [4, 21]. Иновациите и бързината, като оръжия за предимство в бизнеса, не бива да се подценяват. Още през вече далечната 2001 година Джейсън Дженингс и Лорънс Хотън ни предлагат книгата си „Не големите изяждат малките, а бързите поглъщат бавните“<sup>11</sup>.

Да се спрем на лявата маратонка „иновационен мениджмънт“. Все по-често в публикации по въпросите на организационно управление се засягат въпроси като творчество, креативност, иновационен мениджмънт, иновационни решения, иновация, предприемачество. Достатъчно е да споменем „Кратка история на иновациите“ (Мат Ридли), „Съвременни аспекти на предприемачеството“ (Ю. Нарлев, К. Нарлева), „Успешната иновация“ (Ж. Ламиман, М. Сире), „Иновации и предприемачество“ (П. Дракър) и множество други<sup>12</sup>. Може да се твърди, че предприемаческите способности на организациите корелират с гъвкавостта им (ориентираност към външната за функционирането им среда). С риск повторение, гъвкавостта е една от основните характеристики на „младите“ организации. Друга характеристика, но присъща за не толкова „младите“, е управляемостта на системите, по смисъла на фокусиране върху вътрешноорганизационните процеси. По тази причина, познаването на теориите на жизнен цикъл на организациите и способността за провеждане на адекватна

---

<sup>10</sup> Поставена във водна среда на постепенно загряване, жабата постепенно се адаптира към повишаването на температурата. Високият праг на адаптационната ѝ чувствителност препяства навременното задействане на защитни реакции към плавното повишаване на температурата на водата. Когато усети опасността, вече е късно – жабата не разполага с необходимите ресурси да скочи от водата.

<sup>11</sup> Дженингс, Д. Хотън, Л. Не големите изяждат малките, а бързите поглъщат бавните. Класика и стил, 2001, ISBN 954-9964-22-1.

<sup>12</sup> Публикациите адресират процесите на предприемачество и иновации. Паралелно съществуват редица регламенти на организационните процеси, които в определена степен касаят предприемачеството и иновациите. Такива са системите за управление на качеството. Статията напълно се придържа към схващанията за тяхното прилагане, базирани на процесния подход, представен в „Process-Based Approach in the Quality Management Systems Implementation“ [7].

организационна диагностика е в основата на поддържане на гъвкавостта и иновативността на системата. Както е в примера с лявата маратонка.

### ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Време е да „обуем“ и дясната маратонка - ревизирият пазарно-продуктов профил. Добре „смазаният“ вътрешен механизъм на организацията – структурата, е гаранция за адекватна и навременна реакция на промените във външната среда. „Умната“ периферия долавя опасностите, както и възможностите на средата и подава информационни сигнали по йерархичната верига на системата. Добра възможност да се ревизира и усъвършенства пазарно-продуктовия профил и маркетинговата стратегия на организацията. *„Открий най-доброто, на което ти си способен, направи го по-добре от всеки друг и го продай там, където ще има най-голяма нужда от него“*<sup>13</sup> [4, 24].

Налага се изводът, че поддържането на баланс между гъвкавостта и контролируемостта на организацията е от изключителна важност. С други думи, **баланс между енергията, насочена към идентифициране на благоприятните възможности в средата на организационно функциониране и енергията, необходима за достигане на организационните цели.** Организациите, които намерят такъв баланс ще се намират в състояние на „Разцвет“ – най-подходящият момент за въвеждане на предприемачеството като традиционен организационен модел.

### ЛИТЕРАТУРА:

- [1] Адизес, И. Управление жизненным циклом корпорации. Достъпна на адрес: <http://you-books.com/book/I-K-Adizes/Upravlenie-zhiznennym-cziklom-korporaczii>, последно посетен на 10.01.2022 г.
- [2] Гел-Ман, М. Кваркът и ягуарът. Приключения в простото и сложното. София, Прометей – И. Л., 2006, 535, ISBN 954-94-61-04-01.
- 3 Калинов, К. Аспекти на теорията на организациите. Варна, Данграфик, 2017, 299 с., ISBN 978-954-9418-95-8.
- [4] Кехайов, А. Управлявай дръзко и мъдро. Алфа Куолити България, 2014 г., ISBN 978 6199030011, фрагмент, достъпен на адрес: [https://www.infobusiness.bcci.bg/content/file/%D0%3D%D0%B8%D1%80%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D0%B8\\_%D1%81%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B3%D0%B8%D0%B8%D0%BF%D1%80%D0%B8%D0%BA%D1%80%D0%B8%D0%B7%D0%B0.pdf](https://www.infobusiness.bcci.bg/content/file/%D0%3D%D0%B8%D1%80%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D0%B8_%D1%81%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B3%D0%B8%D0%B8%D0%BF%D1%80%D0%B8%D0%BA%D1%80%D0%B8%D0%B7%D0%B0.pdf), последно посетен на 10.01.2022 г.
- [5] Стоянов, В. Управление на стреса в организацията. Варна, Стено, 2020, 198 с., ISBN: 978-619-241-119-0.
- [6] Greiner L., Evolution and revolution as organizations grow, Harvard Business Review, 1972, 4, достъпен на адрес: <https://hbr.org/1998/05/evolution-and-revolution-as-organizations-grow>, както и на адрес: <https://ils.unc.edu/daniel/131/cc04/Greiner.pdf>, последно посетени на 09.01.2022 г.
- [7] Stefanova, M. & Stoyanova, A., 2016. Process-Based Approach in the Quality Management Systems Implementation. // Varna, Science and Economics, University of Economics – Varna, Bulgaria, pp. 470-476.

---

<sup>13</sup> Ъруин Синклер „Оцелей в конкуренцията“. Така, както е цитиран от Кехайов в „Управлявай дръзко и мъдро“ [4, 24].

# THE BALANCE BETWEEN MANAGEMENT AND FLEXIBILITY OF ORGANIZATIONS

**Zhaneta Kalinova**

[zh.kalinova@naval-acad.bg](mailto:zh.kalinova@naval-acad.bg)

*Nikola Vaptsarov Naval Academy  
Varna, Bulgaria*

**Key words:** *organizations, management, organizational life-cycle, adaptation, entrepreneurship.*

**Abstract:** *Maintenance of the organizational flexibility is one of the important aspects of organizational functioning. This process classically is known as a process of adaptation. When addressing the adaptation we generally understand that it is a process with “positive charge”, leading to survival of the organization and its better performance. The question is if this is fully correct. In this perspective, the publication addresses the necessity of balance between management and organizational flexibility. The process of balancing is presented on the background of the organizational life cycle. Classically the process of adaptation tries to minimize the consumption of the resources necessary to achieve the desired goal of functioning. This inevitably leads to the tendency of transition to a “minimal necessary structure”. The risk comes if a dynamic and dramatic change of the system environment happens. In this case, it is possible not to have enough adaptability as a resource or structural components to support the transition process. Here the management skills come. The idea is to lead the adaptation process providing structural and functional flexibility for adaptation adequate to the dynamics of the organizational environment. Next to the main idea, the paper raises a topic for deeper and further research – the possibility to accept the “dark side” of the adaptation. It is indisputable that the direct adaptation leads to better performance. However, is it possible the same process to result in some extent of flexibility lose?*