

УПРАВЛЕНИЕ НА ПРОМЕНИТЕ В ПРОЦЕСА НА ПРЕХОД КЪМ КРЪГОВА ИКОНОМИКА

Доц. д-р Елеонора Танкова

Варненски свободен университет „Черноризец Храбър“

eleonora@vfu.bg

***Резюме:** Кръговата икономика се възприема като системна иновация, пред въвеждането на която съществуват редица бариери (социални, културни, икономически, технически и др.). Те могат да бъдат преодоленни чрез управление на организационните промени. Това изисква не само технически и икономически трансформации, но на първо място промяна в мисленето. В управлението на организационна промяна е важно да бъде поставен акцент върху социалната и човешката страна на кръгова икономика.*

***Ключови думи:** кръгова икономика, управление на промените, организационни промени*

CHANGE MANAGEMENT IN THE TRANSITION PROCESS TOWARDS A CIRCULAR ECONOMY

Assoc.Prof. Eleonora Tankova, PhD

Varna Free University „Chernorizets Hrabar“

eleonora@vfu.bg

***Abstract:** The circular economy is recognized as a systemic innovation, the implementation of which has a number of barriers (social, cultural, economic,*

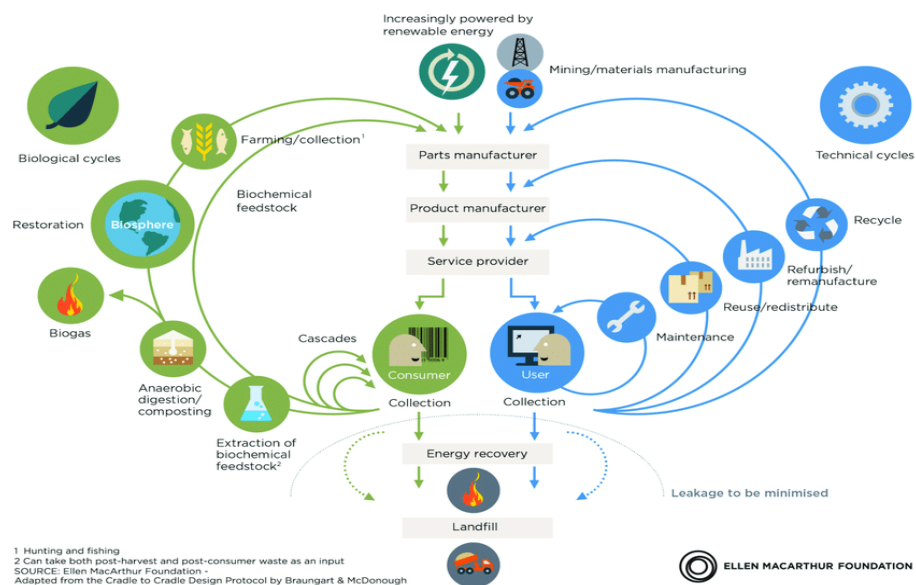
technical, etc.). They can be overcome by managing organizational change. This requires not only technical and economic transformations, but first and foremost a change in thinking. In the management of organizational change, it is important to emphasize on the social and human side of the circular economy.

Key words: *circular economy. Change management, organizational changes*

Началото на XXI век се характеризира с нова динамика и острота на въздействие на глобалните процеси, обхващащи всички сфери на нашия живот. Те поставиха на изпитание и промениха концепциите за социално и икономическо развитие. В условията на нарастващо търсене на основни суровини, породено от икономическа, демографска и здравни кризи, както и тази свързана със сигурността, преходът към кръгова икономика е не само необходимост за успеха на политическите амбиции на Европейския съюз (ЕС), но и глобален императив. Засилващите се екологични проблеми са във фокуса както на ЕС така и в глобален мащаб. Кръговата икономика като нов модел на системно мислене и действие се възприе като възможен за преодоляване на съществуващите кризи.

Кръговата икономика все повече се възприема като концепция, чрез която да се осъществи отделяне на икономическия растеж от изчерпването на природните ресурси и влошаването на околната среда. По този начин ще се постигне съгласуване на икономическите интереси с целостта на околната среда. Това разбиране за важността на концепцията се споделя вече не само от политици, но и от учени, представители на бизнеса и общността. Съществуват много и различни дефиниции за кръговата икономика. Според Европейската комисия „Кръговата икономика е модел, насочен към удължаване на жизнения

цикъл на продуктите. На практика това означава възможно най-дълго споделяне, заемане, повторно използване и рециклиране на съществуващи материали и продукти“¹. Кръговата икономика се определя като „икономическа система, която се основава на бизнес модели, които заменят концепцията за линейния цикъл на производство и потребление с цел постигане на устойчиво развитие, ... създаване на качество на околната среда, икономически просперитет и социално равенство, в полза на настоящите и бъдещите поколения“². Фондацията Елън Макартър определя кръговата икономика като „системен подход към икономическото развитие, предназначен в полза на бизнеса, обществото и околната среда” (фиг. 1).



Фигура 1. The circular economy (Ellen MacArthur Foundation 2012, p.24)

¹ <https://www.europarl.europa.eu/news/bg/headlines/priorities/namaliavane-na-otpadtsite/20151201STO05603/krghovata-ikonomika-kakvo-predstavliava-tia-i-zashcho-e-vazhna>

² Kirchherr J, Reike D, Hekkert M (2017) Conceptualizing the circular economy: an analysis of 114 definitions. Resour Conserv Recycl 127:221–232. <https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2017.09.005>

Бихме могли да посочим много други дефиниции на понятието. Но важното за кръговата икономика и новия икономически модел, който световната общност се обединява да възприеме, са неговите принципи и крайната цел. Основни принципи на кръговата икономика са: дизайн на отпадъци; запазване на високата стойност за най-дълго време; и максимизиране на възобновяемите енергийни източници.

В този контекст голямото предизвикателство пред организациите е те да бъдат подготвени за трансформации, чрез които да приложат ефективни начини за адаптиране към предстоящите промени, защото „кръговата икономика трябва да бъде разбрана като фундаментална системна иновация вместо леко изменение на статуквото“³. Прилагането на концепцията за управление на промените, която представлява процес, при който се извършват контролирани промени на дадена система в предварително определени рамки или по определен модел⁴, ще бъде от съществено значение за успешно адаптиране в трансформиращия период.

Вече е осъзната необходимостта от бързи промени и непрекъснато подобрене на различни аспекти на работата. За разлика от някои други иновативни икономически модели, кръговата икономика трябва да стане конкурентоспособна на съществуващия функциониращ линеен икономически модел, поради което управлението на предстоящите промени става още по-важно предизвикателство.

³ Kirchherr J, Reike D, Hekkert M (2017) Conceptualizing the circular economy: an analysis of 114 definitions. *Resour Conserv Recycl* 127:221–232. <https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2017.09.005>

⁴ Hayes J., *The Theory and Practice of Change Management*. PALGRAVE MACMILLAN. 2014

Широкото разбиране на концепцията за кръгова икономика се свързва с процеса на споделяне, заемане, повторно използване и рециклиране на съществуващи материали и продукти, т.е. има отношение към материалните и физически икономически ресурси. Иновациите в бизнес моделите за кръгова икономика допринасят за координацията на технологичните и организационни иновации и внедряването изисква едновременни промени в структурите, процесите, технологиите, нагласите, културата и екосистемите. За да приложат кръгови бизнес модели, организациите трябва да преоткрият и се адаптират в различни аспекти ⁵.

Промяната обаче изисква не само технически и икономически трансформации, но на първо място, промяна в мисленето. Важно е да бъде поставен акцент върху социалната и човешката страна на кръгова икономика и процесите на организационна промяна. Проучванията установяват, че организационните бариери са по-значими от индивидуалните в прехода към кръгова икономика ⁶. Такива организационни бариери включват основно съпротивата срещу промяната от страна на засегнатите по време на трансформациите. За преодоляване на такива препятствия са подходящи техниките и управленските методи, които процесът по управление на промените предлага.

⁵ Yang N., Bertassini A., Mendes J., Gerolamo C. The '3CE2CE' Framework—Change Management Towards a Circular Economy: Opportunities for Agribusiness, Circular Economy and Sustainability (2021) 1:697–718

<https://doi.org/10.1007/s43615-021-00057-6>

⁶ Lozano R. Fobbe L., Carpenter A., Sammalisto K. (2019) Analysing sustainability changes in seaports:

experiences from the Gävle Port Authority. *Sustain Dev* 27(3):409–418.

<https://doi.org/10.1002/sd.1913>

Прегледът на теоретичната дискусия по управление на промените представя немалко дефиниции на процеса, поставяйки фокус върху основни негови аспекти. Освен посочената по-горе дефиниция на Джон Хайес, би могло да се представят и други. Управление на промените се определя като „процес на непрекъснато обновяване на посоката, структурата, и способности за обслужване на постоянно променящите се нужди на външни и вътрешни клиенти“⁷. Друго определение, предлагащо по-добро разбиране на процеса е представянето му като практика на прилагане на структуриран подход към прехода на организация от текущо състояние към бъдещо състояние за постигане на очаквани ползи⁸.

В общата теория по управление на промяната се предлагат различни модели на процеса. Практиката е припознала като успешни няколко, разработени през последните десетилетия. Най-известният от тях е три-стъпковия модел на Курт Левин⁹, който включва следните основни нива:

- Размразяване на настоящето - съществуващото равновесие трябва да бъде нарушено, за да може да бъде заменено с ново поведение.
- Движение към ново ниво, за да се постигнат желаните подобрения.
- Замразяване на новото равнище на направените промени.

⁷ Manag J., Organisational change management: a critical review. 5(4):369–380.
<https://doi.org/10.1080/14697010500359250>

⁸ Association of Change Management Professionals (2019) Standard for Change Management and ACMP Change Management Code of Ethics
https://cdn.ymaws.com/www.acmpglobal.org/resource/resmgr/files/ACMP_Standard_2019_03_21.pdf

⁹ Lewin K (1947) Group Decision and Social Change. In: Newcomb T, Hartley E (eds) Readings in Social Psychology. Holt, Rinehart & Winston, New York, pp 197–211

Седем-стъпковия модел на Макинзи разширява първоначалния модел на Левин в седем отделни нива¹⁰:

1. Развитие на потребността от въвеждане на промяна;
2. Установяване на взаимовръзки за въвеждане на промяна;
3. Диагностика и открояване на проблемите на системата;
4. Оценка на алтернативните подходи и цели;
5. Трансформация на преходните намерения към реални действия за осъществяване на промяна;
6. Обобщаване и замразяване на процеса на промяна;
7. Постигане на трайна взаимовръзка между клиента и агента на промяна

Джон Котър ни представя, един доближаващ се в максимална степен до съвременните реалности, осем-стъпков модел за управление на промяната¹¹ :

1. Създаване на състояние на спешност;
2. Създаване на коалиция за ръководство на промяната;
3. Развитие на визия за промяната;
4. Осъществяване на разяснителна комуникация;
5. Овластяване на подкрепящи промяната служители;
6. Генриране на краткосрочни „победи“;
7. Консолидиране на осъществените етапи;
8. Осигуряване на приемственост по посока на постигнатите цели.

¹⁰ „Маккинзи енд Къмпани“ (McKinsey & Company) е водеща компания в областта на управленското консултиране. Редица изследователи са работили за компанията в различни периоди от време, като разработеното ноу-хау в рамките на работните проекти се счита със „споделено авторство“ в рамките на компанията.

¹¹ Kotter, J. P. (1995) "Leading change: Why transformation efforts fail", Harvard Business Review, March-April ol. 73 (2), p. 59-67

Моделът за управление на промяната на Котър е един от най-прилаганите и известни в практиката. Той предлага практичен и ясен поглед за най-често срещаните грешки при прилагането на програмите за промяна и как да се преодолее всяка една от тях. Обобщава много от констатациите на другите модели и може да се използва за основа в процеса на преодоляване на бариерите при въвеждане на кръговата икономика.

Основните бариери при въвеждането на модела на кръгова икономика могат да бъдат групирани в отделни категории¹²:

- социални и културни,
- икономически,
- технически,
- инфраструктурни,
- политически
- правни бариери.

Последните три категории трудно могат да бъдат преодоляни само чрез управление на организационни промени. Това в най-голяма степен се отнася до малките и средни предприятия, които притежават ограничени ресурси и не могат да оказват влияние върху инфраструктурни, политически и правни промени. Инфраструктурните бариери включват липса на налични и достъпни технологии и ресурси, сложност във веригите за доставки и липса на ресурси за възстановяване на загуби. Политически бариери са свързани с липса на възможност за осъществяване на регулаторен натиск и политически интереси.

¹² Yang N., Bertassini A., Mendes J., Gerolamo C. The '3CE2CE' Framework—Change Management Towards a Circular Economy: Opportunities for Agribusiness, Circular Economy and Sustainability (2021) 1:697–718

Правните бариери включват липса на подходящи стандарти, правни рамки и показатели за измерване.

От друга страна, социалните и културните, икономическите и техническите бариери, могат да бъдат адресирани чрез управление на организационните промени.

Основавайки се на осем-стъпковия модел на Котър, може да се обобщи, че най-често срещаните грешки, които могат да бъдат съотнесени и към промяна, свързана с преход към кръгова икономика, са:

1. Липса на информираност и чувство за неотложност. Поради липса на информираност и познания за ползите и възможностите от модела на кръгова икономика, много организации не усещат спешност за промяна.

2. Липса на силен екип, който да ръководи промяната. Промяната изисква ангажираност на коалиция от ръководители на промяната, което в много организации липса.

3. Липса на ясна визия. Без ясна визия за желаната крайна цел, промените често се „размиват“ в несъвместими и неефективни проекти.

4. Липса на комуникация. Организационната трансформация е резултат от усилията на мнозинството. Организациите, които пренебрегват комуникационните дейности, свързани с предаване на визията, най-често се провалят.

5. Липса на диагноститика на проблемите. Различни препятствия могат да попречат осъществяването на промените и за целта те трябва да бъдат идентифицирани и елиминирани на ранен етап.

6. Липса на систематичност в осъществяването на мониторинг за постигнатите краткосрочни резултати. Без отчитането на краткосрочните

успехи, членовете на организациите могат да загубят мотивация и убеденост в крайната цел.

7. Липса на консолидиране на промените. Новите подходи са обект на регресия и за целта са необходими въвеждането на малки промени като повишения и проекти за поддържане на мотивацията.

8. Провал в институционализиране на промяната в културата на компанията. Ако промяната не се внедри дълбоко в културата на организацията, старите работни навици и култура могат да се възстановят след време.

В заключение може да се обобщи, че организационните бариери при осъществяване на промяна, насочена към въвеждане на модела на кръгова икономика, са по-съществени в сравнение с индивидуалните. За преодоляването им трябва да се идентифицира най-подходящият набор от управленски инструменти. Кръговата икономика най-често се разглежда от икономическа и техническа гледна точка, като социалният аспект на промяната често бива подценяван.

Използвана литература:

1. Association of Change Management Professionals (2019) Standard for Change Management and ACMP Change Management Code of Ethics https://cdn.ymaws.com/www.acmpglobal.org/resource/resmgr/files/ACMP_Standard_2019_03_21.pdf
2. Hayes J., The Theory and Practice of Change Management. PALGRAVE MACMILLAN. 2014.

3. Kirchherr J, Reike D, Hekkert M (2017) Conceptualizing the circular economy: an analysis of 114 definitions. *Resour Conserv Recycl* 127:221–232. <https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2017.09.005>
4. Kotter, J. P. (1995) "Leading change: Why transformation efforts fail", *Harvard Business Review*, March-April ol. 73 (2), p. 59-67
5. Lewin K (1947) *Group Decision and Social Change*. In: Newcomb T, Hartley E (eds) *Readings in Social Psychology*. Holt, Rinehart & Winston, New York, pp 197–211
6. Lozano R, Fobbe L., Carpenter A., Sammalisto K. (2019) Analysing sustainability changes in seaports: experiences from the Gävle Port Authority. *Sustain Dev* 27(3):409–418. <https://doi.org/10.1002/sd.1913>
7. Manag J., *Organisational change management: a critical review*. 5(4):369–380. <https://doi.org/10.1080/14697010500359250>
8. Yang N., Bertassini A., Mendes J., Gerolamo C. The ‘3CE2CE’ Framework—Change Management Towards a Circular Economy: Opportunities for Agribusiness, Circular Economy and Sustainability (2021) 1:697–718 <https://doi.org/10.1007/s43615-021-00057-6>
9. <https://www.europarl.europa.eu/news/bg/headlines/priorities/namaliavane-na-otpadtsite/20151201STO05603/krghovata-ikonomika-kakvo-predstavliavatia-i-zashcho-e-vazhna>