

ЕТИЧЕСКИ РИСКОВЕ НА ОРГАНИЗАЦИОННАТА ПРОМЯНА

ДАНИЕЛА ПОПОВА

Варненски свободен университет "Черноризец Храбър"

daniela.popova@vfu.bg

ETHICAL RISKS OF THE ORGANIZATIONAL CHANGE

DANIELA POPOVA

Varna Free University "Chernorizets Hrabar"

Abstract

The ethical risks in the context of organizational change models are specific consequences that largely determine the factors influencing change management and the effectiveness of innovative approaches to business development. The goal of the paper is to draw some ethical risks in the digitalization of the business and to suggest possibilities for the risk transformation in organizations.

Keywords: ethics; risk, organizational change.

Въведение: етическият подход към организационната промяна

Подходите към етичната промяна се определят в конкретен контекст на времето и условията, в които се е налагало хората да се трудят и да участват в производствени процеси, със съответни морални дискурси на поведение. На практическо ниво организационната промяна е задължение и занимание на работодателите от настъпването на Индустриалната революция от 1760 година. През осемнадесети и деветнадесети век организационната промяна е съпътствана с въвеждането на технологии и работни практики, които позволяват на работодателите да упражняват по-голям контрол върху работната сила, за да извлекат максималните усилия от труда за минимално заплащане. Burnes посочва, че всъщност един от водещите защитници на фабричната система Ure през 1835 година прецизно обобщава възгледа на работодателите за целта и процеса на организационна промяна като подчертава, че, в духа на египетските майстори, действащите печатари нареждат на производителите броя и качеството на чираците, които трябва да бъдат допуснати до занаята, часовете на

собствения им труд и заплатите, които трябва да им се плащат. В труда си Burnes цитира думите на Ure, че „най-накрая капиталистите потърсиха избавление от това непоносимо робство в ресурсите на науката и бързо бяха възстановени в своето легитимно управление, това на главата над по-низшите членове... Това... потвърждава великата доктрина... че когато капиталът привлича науката в своя услуга, огнеупорната ръка на труда винаги ще бъде научена на покорство.“ (Burnes, 2009: 362) В по-нататъшното си изложение Burnes отбелязва, че:

- Хората са по-скоро емоционални, отколкото икономически-рационални същества. Емоционалните и социални нужди на хората могат да имат по-голямо влияние върху тяхното поведение на работното място, отколкото финансовите стимули.

- Организациите са кооперативни социални системи, а не механични. Хората се стремят да задоволят своите емоционални нужди чрез формиране на неформални, но влиятелни социални групи на работното място.

- Организациите се състоят от неформални структури, правила и норми, както и от официални практики и процедури. Тези неформални правила, модели на поведение и комуникация, норми и приятелства са създадени от хората, за да задоволят емоционални нужди.

В този смисъл би могло да се заключи, че подходът на човешките взаимоотношения в мениджмънта не противоречи на науката за покорството в труда и, както Burnes споделя, този подход все още не представлява етически подход към промяната (Burnes, 2009: 364). Той приема, че Курт Левин е първият бихейвиорист, развил етически подход към промяната, базиран на хуманитаризма и вярването, че само чрез разрешаване на социален конфликт, независимо дали е религиозен, расов, брачен или индустриален, човешкото състояние може да се подобри. Левин е дълбоко убеден, че ключът към разрешаването на социалния конфликт е да се улесни ученето и така да се даде възможност на хората да разберат и реструктурират своите възприятия за света около тях. Новаторската работа на Левин формулира неговия планиран подход към промяната, включващ четири елемента: теория на полето, групова динамика, изследване на действието и три-стъпков модел на промяната (размразяване-промяна-замразяване). Въпреки, че се приемат като отделни теми от неговата работа, Левин ги вижда като единно цяло – интегрирана система, като всеки елемент поддържа и подсилва останалите

и всички те са необходими за разбиране и осъществяване на планирана промяна, независимо дали е на ниво индивид, група, организация или дори общество (Bargal and Bar, 1992: 139–154; Kippenberger, 1998: 10–12 ; Smith, 2001). Той идентифицира три изисквания за успешна промяна, а именно: участниците в даден процес на планираната промяна да бъдат свободни да вземат свои собствени решения без манипулация или принуда; да им се помогне от неутрален фасилитатор да разберат как тяхното поведение се формира, мотивира и поддържа; да се насочат как биха могли да променят собственото си поведение.

Етика, дигитализация и организационна промяна

Етиката като учение за морала и поведенческите еталони в обществените взаимоотношения в условия на дигитализация е отправната точка за възможните промени в стандартите, принципите и нормите, които обслужват необходимостта и/или неотложността на организационната промяна. Дигитализацията е процес на управлението на информацията и на дескриптивните предписания за организационната промяна, която се осъществява като модел за усъвършенстване на роли, взаимоотношения, структурни връзки и др.

В различни подходи към организационната промяна често се търсят аргументи за политическа принадлежност към една или друга доктрина, визия или научна школа и това се възприема за демократично интерпретиране в рамките на нормативната етика и разнообразието от ценности на хората. Дискусията, базирана единствено на интерпретации, би могла да създава сериозен етически дискурс за съвременните поколения като засилва поколенческите им различия в организирани форми на взаимодействия. Открити като особено актуални за етиката през последните години са трудовете на Джоузеф Стиглиц („На единия процент, от единия процент, за единия процент“, сп. „Венити Феър“, 2014), на Клаус Офе („Дезорганизиран капитализъм“, 1985), на Клаус Офе и Хелмут Визентал („Две логики на колективно действие“, 1980) и др. (Христов, 2021). В „Две логики на колективно действие“ авторите изясняват понятието за равенство като отправна точка за политическата теория и социологията, а приноса им е определен като „интересна връзка“ между логическо и социологическо, които се явяват двете измерения на знака за равенство. „В един логически смисъл

разбираме, че легитимните претенции за равни права на всички членове на една политическа общност са с еднакво значение. Това е едно равенство, което е определено в нормативна форма, но в същината си то е логическо. От друга страна, можем да говорим и за едно социологическо измерение на понятието за равенство, доколкото по емпиричен път сме в състояние да осъществим измервания на степента на социално равенство/неравенство, използвайки величини като доход, богатство, власт или престиж, за да получим актуална информация за определена социална реалност. Авторите настояват във връзка с последното, че това, което има значение, не е тази информация конкретно, а заключенията, които можем да изведем от нея, ръководейки се от степента на съгласуваност между социологическото и логическото понятие за равенство. Важното в случая е доближаването на гореспоменатата (описана от социологическите измервания) конкретна социална реалност до един чисто нормативен идеал за равенство, който почива на система от нормативни твърдения като „Всички граждани трябва да имат еднакви права и свободи“. Нормативното логическо понятие за равенство почива на нормативно-дедуктивната аргументация относно условията за реализация на институционализирана (и очевидно нормативно изведена) равнопоставеност между гражданите на една политическа общност.“ (Христов, 2021: 18 – 19) В дискусиата за равенството/неравенството от гледна точка на етиката и организационната промяна е добре да се възприема не само подход към политическата и социологическата интерпретация за равенство, а и да се следва пазарната логика за равенството на възможностите в условия на несъвършена конкуренция. Дигиталната трансформация на бизнеса не е институционализирана нормативно, но може да се разглежда като база за равен старт при изграждане на конкурентоспособност в среда с висока степен на несигурност.

В съвременния свят се ускоряват процесите по прилагане на облачни технологии, цифрови решения, Интернет на нещата и умни управленски подходи към виртуалната среда на адаптиращите се предприятия в мащабите на глобализацията. Дигиталната трансформация се приема за форма на организационна промяна с дълбочина и проявления в зависимост от непредсказуемите темпове на развитие на високите технологии, използвани понякога като разрушителни иновации в бизнеса. Разрушителните иновации като понятие (Christensen, Raynor & McDonald 2015; Славова,

2016: 142) определят обхвата на удобството, бързината на обслужване, мобилността и по-добрата цена за потребителя на продукти и услуги, които създават нови пазарни ниши и достигат до повече клиенти в следствие на развитието и организационната промяна като в същото време изместват с алтернативни форми класически модели на взаимоотношения с конкуренти и доставчици и създават ново търсене на пазара. Големите информационни масиви от данни, мобилните комуникации и приложения, инструментите на социалните мрежи създават нови бизнес модели на дигиталната трансформация и генерират турбулентност в конкурентната среда на бизнеса като съкращават все повече разходи за сметка на масовото консумиране на нови блага в дигиталния свят. Модата е възможно да измести традицията, а в някои случаи утвърждава стабилните пазарни позиции на компаниите и увеличаващото им се въздействие в диверсификацията на дейности и процеси по организационното развитие и промяната в средата им.

Дигитализацията интегрира цифрови технологии в ежедневието и съществува необходимост нови нейни форми да бъдат изследвани (Fors, 2013: 46). Като представя този технически процес през обектива на информационните технологии за кодиране и програмиране, цифровизацията описва аналогова информация, която се трансформира в цифров формат, например чрез превръщане на физическите продукти в програмируеми или като възможност да се споделят/комуникират (Bican & Brem, 2020). Концептуалното развитие на дигиталната трансформация е сложно и се преплита с променящи се концепции на електронния бизнес и технологиите. В литературата са предложени интердисциплинарни подходи към дигиталната трансформация и иновация (Lurpicini, 2019). Дигитализацията и дигиталната трансформация съществено диверсифицират инструментариума на бизнеса при прилагането на смесени форми на организация на пространствата му. Структурата на дигиталната трансформация преминава през дигитализирани бизнес процеси, които са уникални за всяка организация (Петров и др., 2020) и като етапи определят стъпки от предприемане на действия за организационна промяна. Предложената структура включва следните елементи:

- идентифициране и оценяване на бизнес процесите от висшите йерархични нива в организацията;

- ранжиране по важност на бизнес процесите за определяне на приоритетите за организацията;

- идентифициране и оценяване на софтуерните приложения, които ползва организацията. Асоцииране на бизнес приложенията към конкретни корпоративни функции и процеси и търсене на възможности за използване на едно приложение в множество различни корпоративни функции и процеси;

- анализ на данните на организацията с цел тяхното по-добро управление, стандартизиране и използването им за дигитални иновации и в процесите на дигитална промяна;

- преценка за дигитализиране на определени процеси (а не цялостно) и на необходимостта от управленско реструктуриране в организацията и евентуално създаване на нови мениджърски позиции;

- инициране на промяна на процеси в организацията при използването им от потребителите, както и в резултат на анализа на данни от потребителите в реално време;

- структуриране и описание на корпоративните процеси като съвкупност от дейности;

- създаване на модели на корпоративните процеси чрез използване на стандарта за визуално проектиране на бизнес процеси (Business Process Model and Notation (BPMN));

- адаптиране на моделите на корпоративните процеси на междинни етапи от тяхната промяна на базата данни от потребителите в реално време и на оценка (управленска и експертна от организацията, която извършва дигиталната трансформация.)

Структурата на дигиталната трансформация се обезпечавя ресурсно с осигуряване на бързи темпове на доставките, с високата надеждност на използваните дистрибуционни канали, с навременните действия по разработката и предлагането на нов продукт на пазара, с въвеждането на иновации като неотменна част от адаптивността към предизвикателствата на дигитализацията, с целенасочени усилия за сигурността на услугите, споделените онлайн данни, технологичното обновление в цялата организация и с наемане и задържане на експерти до дигитална трансформация. „Това ще доведе до необходимост от отговаряне на повишено потребителско търсене и оттам до

необходимост от гъвкава, еластична, динамично променяща се организация – с гъвкава и еластична инфраструктура, организационно-управленска структура, човешки ресурс, система за доставки. Резултатът трябва да бъде преминаване към нов дигитален бизнес модел.“ (Петров и др., 2020: 14-33)

Етическите рискове и трансформирането на риска в организацията

В последния публикуван доклад за глобалните рискове през 2022 година на Световния икономически форум се посочва, че един от основните рискове включва дигиталните зависимости и кибер уязвимостите, тъй като голяма част от функциониращите общества през последните 20 години развиват дейности като разчитат предимно на технологиите в управлението на публични услуги, на всякакви видове бизнеси и бизнес процеси. Както отбелязва Драмалиева (2020: 267) „новите технологии са предизвикателство не само за човешкия ум, но и за човешката свободна воля, защото изискват да се прави избор и да се взимат решения.“ В своята статия „Дигиталната икономика – някои етически аспекти“ тя подчертава, че моралът е разумна, а не интуитивна дейност и в този контекст хората следва да подхождат професионално към организационната промяна, наложена от дигитализацията, като обмислят внимателно и икономическите, и етическите последствия от тази трансформация, водеща до променящите се поведения и предпочитания на пазара.

Подкрепяме разбирането, че етическите рискове представляват „резултати, водещи до правни, културни, икономически или репутационни вреди на лица или организации или които създават морални противоречия по други причини.“ (Ingrid Vasiliu-Feltes & Jane Thomason, 2021)

Изведени са *четири етически рискове на работното място*, на базата на изследвания, отразени в глобалната директория на Thomson Reuters, които от една страна предопределят някаква форма и подход към организационната промяна, а от друга създават мениджърски предизвикателства при осъществяване на основните управленски функции и при развитието на компетентностен профил на една организация. Към тези рискове се отнасят:

Натиск за компрометиране на организационните стандарти — такъв натиск е водещ индикатор за потенциала за бъдещо лошо поведение на работното място.

Наблюдавано неправомерно поведение – фундаменталният индикатор за това дали служителите спазват правилата и живеят с основните ценности на фирмата.

Докладване за наблюдавано неправомерно поведение — докладването позволява на лидерите да се справят и коригират етичните проблеми на работното място, тъй като ръководството не може да се справи с проблемите, за които не знае, че съществуват. Следователно наличието на анонимни и/или поверителни механизми за докладване е важен компонент за промотиране на етично работно място. Ръководството трябва ясно да изрази възможността да се прилагат такива методи за докладване, да насърчава използването им и да гарантира на докладващите, че ще бъдат защитени, ако направят доклад.

Отмъщение срещу докладващи — може да бъде под формата на мълчаливо отношение, словесен тормоз, понижения в длъжност, нежелани задачи или дори насилие. Както действителното, така и възприеманото отмъщение подкопава доверието, обезкуражава докладването и затруднява организациите да идентифицират и изкореняват лошото поведение, като по този начин позволяват да се задълбочава и разпространява.

В литературата са посочени форми за трансформирането на риска като са изведени *четири широки категории* (A. Nefter, O.Loadwick & A.Raufuss, 2022), а именно:

- Повишаване и възстановяване на капацитета на бизнес област или процес от край до край (например глобални пазари, бизнес банкиране, ипотечи). Тези трансформации обикновено са водени от бизнеса, задвижвани от интегрирани екипи за риск и контрол на първа линия. Такива трансформации често включват картографиране на процес, система и контрол; опростяване на процесите, дигитализация и автоматизация; документиране, извеждане от експлоатация и изграждане на идеално автоматизирани, превантивни контроли и мониторинг в критични точки на прекъсване на процеса; изясняване на отговорностите.

- Повишаване и/или коригиране на специфични за типа риск способности (например финансови престъпления, кибернетика, поверителност, поведение). Тези трансформации обикновено се ръководят от съответните експерти по риска (като служител по докладване на пране на пари за финансови престъпления и главен служител по сигурността на информацията за киберпрестъпления) и се поддържат от функцията за

риск. Такива трансформации често включват рамка от тип риск и повишаване на оперативния модел, съчетано с целенасочено отстраняване на сериозни проблеми за конкретен тип риск. Те често са предизвикани от тежки инциденти, проблеми и регулаторен контрол. Обикновено се случва значително натрупване на ресурси, за да се преодолеят проблеми и инциденти, както може да се наблюдава в програми за финансови престъпления в глобални банки, използващи стотици и дори хиляди анализатори на казуси.

- Повишаване на работния модел на рисковата функция (например промени в структурата, вътрешни рискови функции и процеси в цялата компания). Тези трансформации обикновено се ръководят от функцията на риска. Такива трансформации често включват дефиниране на амбицията и стойностното предложение на рисковата функция; подобряване на структурата на функцията (включително подразделения, експертни региони от рисков тип и споделени услуги); опростяване и изясняване на взаимодействията с бизнеса и други функционални области; идентифициране и наемане на способности за изпълнение.

- Холистична трансформация на риска в цялото предприятие (например, разрастване на основните рамки по отношение на управление, култура на риска, възнаграждение, отчетност). Тези трансформации обикновено са програми, спонсорирани от борда или главния изпълнителен директор, включващи всички бизнеси и функции и отчитащи всички (нефинансови) рискове. Такива трансформации често включват подсилване на рамката за управление на риска и управлението на политиката; установяване, подобряване или операционализиране на таксономията на риска; подобряване на декларацията за склонност към риск, по-специално за метрики за нефункционални изисквания, интегрирани в бизнеса и в експлоатация; повишаване и прилагане на кодекс за поведение и последователно прилагане на модела на трите линии на отбрана; повишаване на оценката на културата на риска; повишаване на възнаграждението за корекции, базирани на риска, и т.н. Холистичните трансформации на риска обикновено не се фокусират върху директното намаляване на риска, а по-скоро върху промяната на общия начин на работа на бизнеса – те са по-широки бизнес трансформации.

Трансформациите на риска често отнемат две до три години посветени усилия, като промените в цялото предприятие обикновено протичат между три и пет години. Въпреки че настройките на трансформацията се различават, повечето имат централен програмен екип от пет до десет еквивалента на пълно работно време за по-малки трансформации, като холистичните трансформации на риска управляват централни екипи от 15 до 50 еквивалента на пълно работно време, които се фокусират върху координацията, проследяването, осигуряването на качеството, споделянето на най-добри практики и подкрепа за най-предизвикателните проблеми, включително координирано изпълнение на промени в бизнес области и функции.

Трансформирането на риска в организациите би могло да се осъществява чрез:

- *Културни контроли*, които стимулират работниците да се наглеждат и да си влияят един на друг чрез специфична културна рамка, изпълнявана в организацията. Корпоративната култура е имплицитна част от компанията, която има огромен позитивен или негативен ефект върху поведението на хората, тяхната ангажираност, чувства, начин на живот и работа, и е истински катализатор за цялостното представяне на компанията (Karaoulanis, 2021: 46-47)

- *Изграждане на култура на съгласието* (Langley, 2020: 85), която води хората и организациите да търсят и следват специфична формула как „да стоят в рамките на закона“. Тъй като съгласието е важно, възможно е да е необходимо да е придружено от етика, стимулираща хората да гледат на проблемите в светлината на по-широки и трайни във времето принципи, както и в строгото придържане към закона. Съгласието се фокусира не само върху външни правила като закони, борсови изисквания и професионални етични кодекси, но и на вътрешни правила за развитие на организацията.

- *Създаване на етически кодекси*, базирани на консенсуса на общността относно определени цели и ценности, което дава възможност за верификация на постъпките на хората в дадена общност, според заявените от тях намерения, намерили израз в конкретни правила и норми. „Чрез формализацията на кодексите се получава постоянство, способстващо предвидимостта на поведението.“ (Миков, 2021: 62) и др.

Заклучение

Етическите рискове на организационната промяна в дигиталната трансформация на бизнеса изискват внимателно проучване, анализиране, систематизиране и извеждане на опорни точки за мениджмънта на предизвикателствата в организационната цялост на използвани инструменти за ефективност и приложимост на съществуващи етични кодекси, дескриптивни подходи и нормативната етика. Етическият подход към организационната промяна изисква споделени ценности, ново ниво на емоционална интелигентност и компетентности в организацията, които като цяло би следвало да подпомагат процесите по усъвършенстване на взаимодействията в бизнеса и да намаляват етическите рискове.

ЛИТЕРАТУРА

- Драмалиева, В.** (2020). Дигиталната икономика – някои етически аспекти. –В: *Научни трудове на УНСС*. Т. 3. С., ИК – УНСС.
- Миков, И.** (2021). *Етическите кодекси*. С., Изд-во „Изток-Запад“.
- Петров, П., Сн. Сълова, М. Радев и др.** (2020). *Дигитализация на бизнес процеси в строителството и логистиката*. Варна, Изд-во „Знание и бизнес“.
- Славова, М.** (2016). Дигитална трансформация на бизнеса. – В: *Икономически и социални алтернативи*, бр. 4.
- Христов, Х.** (2021). *Етиката на дисфункционалния капитализъм*. Велико Търново Фабер.
- Bargal, D., H. Bar.** (1992). A Lewinian approach to intergroup workshops for Arab-Palestinian and Jewish youth. – In: *Journal of Social Issues*, Vol. 48, Issue 2.
- Bican, P., A. Brem.** (2020). Digital Business Model, Digital Transformation, Digital Entrepreneurship: Is There A Sustainable “Digital”? *Sustainability* 12, Number 13: 5239. <https://doi.org/10.3390/su12135239>
- Burnes, B.** (2009). Reflections: Ethics and Organizational Change – Time for a Return to Lewinian Values. –In: *Journal of Change Management*, Vol. 9, Number 4, pp. 359 – 381. DOI: 10.1080/14697010903360558
- Christensen, C., M. Raynor, R. McDonald.** (2015). What Is Disruptive Innovation? Available at: <https://hbr.org/2015/12/what-is-disruptive-innovation>. [Accessed: 3.5.2022]

Fors, A. C. (2013). The Ontology of the Subject in Digitalization. – In: *Handbook of Research on Technoself: Identity in a Technological Society; Information Science Reference: Hershey, PA, USA.*

Hefter, A., O. Loadwick & A. Raufuss (2022). Risk transformations: The heart, the art, and the science. Available at: <https://www.mckinsey.com/business-functions/risk-and-resilience/our-insights/risk-transformations-the-heart-the-art-and-the-science>. [Accessed: 12.5.2022]

Karaoulanis, A. (2021). *Ethical Business Culture: A Utopia or a Challenge?* Business Expert Press.

Kippenberger, T. (1998). Planned change: Kurt Lewin's legacy. – In: *The Antidote*, Vol. 3, Issue 4.

Langley, Q. (2020). *Business and the Culture of Ethics*. Business Expert Press.

Luppicini, R. (2019). *Interdisciplinary Approaches to Digital Transformation and Innovation*. IGI Global; 1st Edition

Smith, M. K. (2001). Kurt Lewin: groups, experiential learning and action research. – In: *The Encyclopedia of Informal Education*. Available at www.infed.org/thinkers/et-lewin.htm. [Accessed: 5.5.2022]

The Global Risks Report (2022). 17th Edition, World Economic Forum. Available at: https://www3.weforum.org/docs/WEF_The_Global_Risks_Report_2022.pdf. [Accessed: 26.4.2022]

Thomson Reuters. (2016). Top Four Indicators of Ethical Risk in The Workplace. Available at: <https://legal.thomsonreuters.com/en/insights/articles/top-four-indicators-of-ethical-risk-workplace>. [Accessed: 27.4.2022]

Vasiliu-Feltes, I. & J. Thomason. (2021). Applied Ethics in a Digital World. Available at: <https://www.igi-global.com/dictionary/ethical-benefits-and-drawbacks-of-digitally-informed-consent/103354>. [Accessed: 26.4.2022]