

---

## KOTTER'S MODEL FOR MANAGING ORGANIZATIONAL CHANGE IN AN INFORMATION TECHNOLOGY CONTEXT

**Milos Davitkovic**

International Business School - Sofia, Bulgaria, [milos.davitkovic@gmail.com](mailto:milos.davitkovic@gmail.com)

**Moni Mihaylov**

University of Library Science and Information Technology - Sofia, Bulgaria, [mihaylov2000@abv.bg](mailto:mihaylov2000@abv.bg)

**Abstract:** In recent decades, organizations have been dealing with dynamic markets, complex processes, and intense competition. In this fast-paced world, continuous innovations in technological solutions and their often contradictory empirical effects on organizations maintain a strong interest for researchers who try to develop newer and more complete theoretical and conceptual models. In such scenarios, no modern company that wants to prosper is an exception. All become part of inter-organizational or informal networks, striving to create more value and benefits, as well as long-term partnerships with stakeholders. Organizations strive to be adequate, flexible, and competitive; to offer quality products, services, and to continuously improve the well-being of their users and to modernize their processes. On the other hand, “every official has two responsibilities: the first relates to him as a responsible individual, and the second to the function he performs professionally” (Boykov, D., Boykov, V., Gotseva M., 2024, p. 163). To achieve this, modern companies and their managers need innovative solutions in a complex environment, which are almost always associated with the implementation of information and communication technology (ICT) solutions, which inevitably accompanies the continuous reengineering of communication processes.

Often, information technology changes are required that not only determine the development of organizations and/or their long-term success, but are also capable of requiring such a high degree of urgency that they put the survival of companies in question. Such challenges are related to quick reactions, rapid adaptation, flexibility, etc. Thus, the effectiveness of an implemented information technology change, compared with the goals that lie at the beginning of the process, does not always satisfy the organization.

The report will examine John Kotter's model in order to trace the beginning of the theory of organizational change and its subsequent development.

**Keywords:** dynamic markets, complex processes, strong competition, information and communication technologies (ICT), innovative solutions.

## МОДЕЛЪТ НА КОТЪР ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА ОРГАНИЗАЦИОННАТА ПРОМЯНА В ИНФОРМАЦИОННО-ТЕХНОЛОГИЧЕН КОНТЕКСТ

**Милош Давиткович**

Международно висше бизнес училище- София, България, [milos.davitkovic@gmail.com](mailto:milos.davitkovic@gmail.com)

**Мони Михайлов**

Университет по библиотекознание и информационни технологии - София, България  
[mihaylov2000@abv.bg](mailto:mihaylov2000@abv.bg)

**Резюме:** През последните десетилетия организациите се справят с динамични пазари, сложни процеси и силна конкуренция. В този забързан свят непрекъснатите иновации в технологичните решения и често противоречивите им емпирични ефекти върху организациите поддържат силен интерес за изследователи, които се опитват да разработят по-нови и по-пълни теоретични и концептуални модели. При подобни сценарии нито една съвременна компания, която желае да просперира, не прави изключение. Всички стават част от междуорганизационни или неформални мрежи, стремейки се да създават повече стойност и ползи, както и дългосрочни партньорски отношения със заинтересовани страни. Организациите се стремят да бъдат адекватни, гъвкави и конкурентноспособни; да предлагат качествени продукти, услуги, обслужване и непрекъснато да подобряват благосъстоянието на своите потребители и да модернизират своите процеси. От друга страна, „всяко длъжностно лице има две отговорности: първата се отнася до него като отговорен индивид, а втората до функцията, която изпълнява професионално” (Бойков, Д., Бойков, В., Гоцева М., 2024, с. 163). За да се осъществи това, съвременните компании и техните мениджъри се нуждаят от иновативни решения в сложна среда, които почти винаги са свързани с внедряване на решения за информационни и комуникационни технологии (ИКТ), което неминуемо съпътства и непрекъснатия реинженеринг на комуникационните процеси.

Често пъти се налагат информационно-технологични промени, които не просто предначертават развитието на организациите и/или техният дългосрочен успех, а са в състояние да изискват такава висока степен на наложителност, че да подложат оцеляването на фирмите под въпрос. Подобни предизвикателства са свързани с бързи реакции, бърза адаптация, гъвкавост и пр. Така ефективността от една внедрена информационно-технологична промяна, съпоставена с целите, които лежат още в началото на процеса, не винаги удовлетворява организацията.

В доклада ще се разгледа моделът на Джон Котър, за да може да се проследи началото на теорията за организационна промяна и последващото развитие.

**Ключови думи:** динамични пазари, сложни процеси, силна конкуренция, информационни и комуникационни технологии (ИКТ), иновативни решения.

## 1. ВЪВЕДЕНИЕ

Изпълнената с турбулентност и несигурност среда днес налага на организациите да предприемат промени, за да оцелеят, да поддържат бизнеса си и да имат конкурентно предимство на глобалния пазар. Тази динамичност на развитие променя средата с много бързи темпове, особено в областта на технологиите. Реакциите на бизнеса и неговите предизвикателства са различни. Всяка компания предприема различни промени. Когато дадена организация предприеме промени по внедряване на нови технологични решения, нови информационно-технологични промени, тя формулира и нови цели и стратегии, които засягат нейните процеси, модели, структура. Според Бойков и др. „цифровите технологии дават възможност за създаване на мрежа за подкрепа, както и за свързване на хората помежду им“ (Бойков, В., Стойкович, Л., Чойбашич, Е., 2024, с.279). Тези промени могат да бъдат резултат от задълбочено планиране и анализ, но могат да бъдат и не планирани, спонтанни, именно поради това, че в областта на ИКТ динамиката и нововъведенията се случват изключително бързо. Гоцева и др. считат че, „инвестициите в екологични проекти и инфраструктура са ключови за постигане на дългосрочна устойчивост“ (Гоцева, М. Бойков, Д., Бойков, В., 2024, с.195).

Управлението на промяната е дефинирано от различни теории и изследователи. Изследванията го обясняват като „процес на непрекъснато обновяване на посоката, структурата и възможностите на организацията, за да обслужва непрекъснато променящите се нужди на външни и вътрешни клиенти“ (Morgan, J. & Brightman, V., 2021, с. 111-118). Промяната не зависи от размера и възрастта на организациите, но се случва във всички бизнеси. Светът се променя много бързо, така че организациите трябва да се променят бързо за развитието и оцеляването си. Предложени са модели и теории за стимулиране на промените в организацията за мениджъри и лидери, за да планират, наблюдават и оценяват промени, използвайки структури за бърза реакция на вътрешната или външната среда и предвиждане на модела на промяна от лица, продукти, технологии, пазар (Alvesson, M. & Sveningsson, S., 2008). Други посочват, че организационната промяна е вид хаос, така че редица променливи също се променят: променя се околната среда, честите промени и устойчивостта на промяна създават съвпадение на процеса на промяна, което не само стимулира трудностите при прогнозирането, но и прави контрола невъзможен (Gleick, J., 1987). Автори определят два вида промяна в организацията: реактивна и проактивна промяна. Реактивната промяна се осъществява, когато вътрешни или външни сили оказват натиск върху организацията за промяна, докато проактивната промяна се извършва, когато самата организация заключи, че промяната е желателна (Pierce, J., Gardner, D. & Dunham, R., 2002).

## 2. ПРОМЯНАТА ТРЯБВА ДА СЕ ОСЪЩЕСТВЯВА

Организационната промяна важи за всяка промяна, която се случва в цялостната работна среда. Организациите трябва да развият адаптивност или в противен случай те могат да бъдат „пометени“ от стимулите на промяната, следователно, за да растат и да се подобряват, промяната трябва да се осъществи. Тази промяна първоначално започва с индивидите, т.е. идва отвътре (Jacobs, G., van Witteloostuijn, A., & Christe-Zeyse, J., 2013, с. 772-792). За да бъдем точни, организационната промяна също призовава за промяна в индивидуалното поведение на служителите и каквото и да е нивото или степента, служителите от приемащата страна са тези отделни човешки същества, които могат да доведат до успех на процеса на промяна в организациите или до провал. Проучвания отбелязват, че „развитието и прогресът са невъзможни без промяна и тези, които не могат да променят мнението и възгледите си, не могат да променят нищо“ (Foote, F., & Campbell, E., 2019, с.1-7).

Промяната не е лесна, защото преди да започне успешна трансформация, промяна в структурите и/или операциите на една организация, трябва да се промени поведението и гледната точка на хората. Следователно, е нужно членовете в организацията да приемат нови цели и ценности доброволно и да

започнат да работят в по-нови форми, защото дори най-новите инструменти или процеси не са достатъчни за постигане на организационна промяна (Foote, F., & Campbell, E., 2019, с.2-7).

Често съществува стереотипното убеждение, че ако нещо не е ново, то не може да бъде благоприятно или ако не се променяме, сме непродуктивни. Съответно, може да се предположи, че ако нямаме най-новата технология, например, трябва да изоставяме или ако не се подобряваме или не се съпротивляваме на промяната, трябва да сме неспособни. Предвид това членовете на организациите трябва да са добре запознати със същността на ефективните процеси на промяна и развитие. Също така съществуват многобройни сили, които поставят и многобройни изисквания към организациите да се адаптират, променят и правят иновации, като произтичащи от външни сложни организационни среди (било кризи, реструктуриране, нови технологични продукти, сливания и придобивания, съкращаване на персонала, ликвидации, разпродажби) към вътрешни фактори като по-ниска производителност и удовлетворение от работата, организационни конфликти, бързо променяща се демография и променящи се потребителски изисквания, адаптиране на по-нови технологии или ново лидерство в организациите.

Разкрито е, че поддържането на ефективно управление на промените се състои от пет основни стъпки (Foote, F., & Campbell, E., 2019, с.2-7):

-Мотивиране на промяната: създаване на готовност за организационна промяна и подпомагане на получателите на промяната да се справят със съпротивата срещу промяната.

-Създаване на визия: това е стъпка, свързана с лидерска задача, където лидерите трябва да създадат „защо“, „какво“ и „как“ за предстоящия процес на промяна.

-Развиване на подкрепа: лидерите трябва да спечелят подкрепата на служителите, за да осъществят промяната и да избягват отделни лица и/или групи да я блокират.

-Управление на прехода: ръководството се стреми да формира план за дейностите по промяната, а членовете на управленския екип се фокусират върху това как да запазят служителите ангажирани и да изградят управленска структура, която да ръководи организацията чрез предварително планираната промяна.

-Поддържане на инерция: това включва поддържане на инерция и осигуряване на ресурси за промяна, изграждане на система за поддръжка за агентите на промяната, развиване на нови компетенции и умения, подкрепа на нови поведения и следване на плана за изпълнение на процеса на промяна.

В условията на повсеместната компетентност и мобилност, професионалните умения са един от начините за повишаване на професионалната конкурентноспособност и улесняване на прехода към нови професионални роли (Бойков, В., Гоцева, М., 2021, с. 129).

Управлението на промяната се свързва и с лидерската компетентност за ефективно извършване на промяна в организациите, защото лидерите могат да увеличат капацитета за промяна и отзивчивостта на организацията. Тъй като управлението на промяната е систематичен подход, трябва да се приеме ефективно управление на организационната промяна, за да се премахнат препятствията и да се минимизират свързаните с тях отрицателни въздействия от процеса.

### 3. МОДЕЛЪТ НА КОТЪР

Като ключова референция в областта на управлението на промените, моделът на Джон П. Котър (1996) е сред най-популярните, споменаван от изследователи (Appelbaum, S., Habashy, S., Malo, J. & Shafiq, H., 2012, с. 764-782).

Въпреки това се посочва, че успехът на модела е противоречив в известен смисъл, тъй като му липсват емпирични основи: липсват препратки и/или бележки към външни източници, както и доказателства за задълбочено проучване по въпроса. Като такъв, моделът се основава единствено на личния бизнес на Котър. Все пак тези факти не са попречили на модела да достигне практически успех. Моделът на Котър съдържа осем стъпки за организационна промяна (Appelbaum, S., Habashy, S., Malo, J. & Shafiq, H., 2012, с. 764-782):

- Установяване на чувство за неотложност относно необходимостта от постигане на промяна (идеята тук е, че хората няма да се променят, ако не видят необходимостта от това);
- Създаване на ръководна група (екип със силна енергия и влияние в организацията, който да ръководи промяната);
- Разработване на визия и стратегия (създаване на визия за това каква е промяната, съобщаване на хората защо е необходима и как ще бъде постигната);
- Комуникиране на визията за промяна (съобщаване на хората по всеки възможен начин и при всяка възможност относно това защо, какво и как ще се промени);
- Овластяване на широкообхватни действия (включване на хората в усилията за промяна, подтикването им да мислят за промените и как да ги постигнат, а не защо не харесват промените и как могат да им се съпротивляват);

- Генериране на краткосрочни печалби (виждайки как промените се случват и работят, хората трябва да бъдат признати за тяхната работа и положените усилия за постигане на промяната);
- Консолидиране на печалбите и „произвеждане“ на повече промяна (създаване на импулс за промяна чрез изграждане на успехи в промяната, ободряване на хората чрез промените, развиване на хората като агенти на промяната);
- Укрепване на нови подходи в корпоративната култура (това е от решаващо значение за дълготрайният успех и институционализиране на промените; ако не се осъществи, в очите на хората това може да означава, че промените, постигнати чрез упорит труд и усилия, се изплъзват с тенденцията организацията да се връща към старите си убеждения и статукво).

Счита се, че този модел е много добра отправна точка за мениджърите, които прилагат организационна промяна. Липсва му валидиране за пълните осем стъпки. На моделът му липсват и емпирични доказателства, което го прави донякъде различен сред другите модели за управление на промените. Изглежда обаче, че този модел е успял да преодолее това поради факта, че е по-практичен и разполага с примери и ситуации от реалния живот.

#### 4. ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Организационната промяна важи за всяка промяна, която се случва и към която организациите трябва да развият адаптивност, което отново подчертава, че за да се развият и подобряват самите компании, промяната трябва да настъпи отвътре, чрез хората.

Всяка нова технология носи известна промяна в живота на хората. Променя ли се той към по-добро или към по-лошо. Разбрано буквално, според дефиницията, че всеки инструмент служи на предназначението си и че инструментът е „по-добър“, ако служи по-добре, логично следва, че всички промени водят до някакво подобрене – по-добрата ключалка затваря по-добре, но по-добрият ключ също отваря по-добре (Babić, J. 2021, с. 16).

Организационното развитие също обхваща непрекъснат, добре планиран и систематичен процес на прилагане на ефективна организационна промяна; процес, свързан с промяна в ценностите и културата на организацията, с фокус върху интегрирането на индивидуалните нужди и изисквания на хората с организационните цели. Въпреки, че е трудно да се открие конкретен модел за управление на промяната в контекста на информационно-технологичните системи, литературата предлага възгледи върху организационните процеси, системи и стратегии трябва непрекъснато да се променят и развият, за да може една организация да остане конкурентоспособна, така че да е в състояние на непрекъсната промяна; да отговори на бързо променящата се бизнес среда, променящите се изискванията на потребителите, местни и глобални икономики и технологичен напредък.

Моделът на Котър е много добра отправна точка за мениджърите, които прилагат организационна промяна.

#### ЛИТЕРАТУРА

- Alvesson, M., & Sveningsson, S. (2008). *Changing Organizational Culture: Cultural Change Work in Progress* (online). In: [http://www.untag-smd.ac.id/files/Perpustakaan\\_Digital\\_2/ORGANIZATIONAL%20CULTURE%20Changing%20Organizational.pdf](http://www.untag-smd.ac.id/files/Perpustakaan_Digital_2/ORGANIZATIONAL%20CULTURE%20Changing%20Organizational.pdf)
- Appelbaum, S., Habashy, S., Malo, J., & Shafiq, H. (2012). Back to the future: revisiting Kotter's 1996 change model. *Journal of Management Development*, 31(8), 764-782, doi: <https://doi.org/10.1108/02621711211253231>.
- Babić, J. (2021). *Uvodni edo u Etički aspekti upotrebe društvenih mreža - vodič za sudije i tužioce*, Savet Evrope, Beograd.
- Foote, F., & Campbell, E. (2019). Open Your Mind to Become an Effective Safety Leader. 2019 IEEE IAS Electrical Safety Workshop (ESW), 04-08 March 2019, Jacksonville, FL, USA, pp. 1-7, doi: 10.1109/ESW41045.2019.9024718.
- Gleick, J. (1987) *Chaos: Making a New Science*. Viking Penguin Inc., New York (online). In: <https://vattay.web.elte.hu/lectures/ChaosTheory/James%20Gleick%20-%20Chaos.%20Making%20a%20new%20science.pdf>
- Jacobs, G., van Witteloostuijn, A., & Christe-Zeyse, J. (2013). A theoretical framework of organizational change. *Journal of Organizational Change Management*, 26(5), 772-792, doi: <https://doi.org/10.1108/JOCM-09-2012-0137>.
- Moran, J. & Brightman, B. (2001). Leading organizational change. *The Career Development International*, 6(2), 111-118, doi: <https://doi.org/10.1108/13620430110383438>.

- Pierce, J., Gardner, D., & Dunham, R. (2002). Management Organizational Change and Development. In: Management and Organizational Behavior: An Integrated Perspective, South-Western College Publishing, Chapter 18, Cincinnati, 627-657.
- Бойков, В., & Гоцева, М. (2021). Мотивация и учебен процес, МВБУ, София, ISBN 978-619-7610-05-5.
- Бойков, В., Стойкович, Л., & Чойбашич, Е. (2024). Приносът на цифровите технологии за намаляване на бедността в местните власти, в сборник „Местното самоуправление: как от кръга на неразвитите“, Галаксиянис, Свърлиг, Сърбия, ISBN 978-86-6233-596-8.
- Бойков, Д., Бойков, В., & Гоцева М. (2024). Етика на длъжностните лица в местното самоуправление, в сборник „Местното самоуправление: как от кръга на неразвитите“, Галаксиянис, Свърлиг, Сърбия, ISBN 978-86-6233-596-8.
- Гоцева М., Бойков, Д., & Бойков, В. (2024). Екологична устойчивост и управление на природните ресурси в неразвитите общини, в сборник „Местното самоуправление: как от кръга на неразвитите“, Галаксиянис, Свърлиг, Сърбия, ISBN 978-86-6233-596-8.