

ПЛАНИРАНЕ НА СИСТЕМАТА ЗА УПРАВЛЕНИЕ В УСЛОВИЯТА НА ДИНАМИЧНА ОРГАНИЗАЦИЯ

доц. Анастас Кехайов, управител на “Алфа Куолити Интернешънъл”
Доклад пред Националната конференция по качеството, ноември 2006 г.

Увод в обсъжданата тема

Стандартизираните системи по качеството и подобните тям изискват да се документираща и установи строг ред за изпълнение и управление на тези процеси и дейности, които имат ключова роля за постигане на организационните цели.

Формалният ред винаги е повече или по-малко консервативен и това може да сблъска неговите правила и изисквания с тези нови нужди на управлението, които са се родили в динамиката на Организацията. Тромавият механизъм на вътрешен одит и преглед от ръководството, особено ако се прилага механично, заобикаля доста издалече наложителните промени в системата за управление.

Тук трябва друг подход и той се състои в това адаптивността на системата да се въплъти още при планирането на нейните структурни елементи и връзки.

Темата е важна, защото голяма част от системите за управление, нищо че са сертифицирани, страдат от напреднал Мениеров синдром. Той се изразява в неспособност на регламентите да се фокусират в нуждите на Организацията, а това пък се дължи на остаряване на началната концепция спрямо днешния ден.

Интегриране на системата за управление

Ако система за управление на качеството (СУК) се надгражда със система за управление на околна среда (СУОС), система за здравословен и безопасен труд (СУЗБУТ) и други такива, и в началната концепция на СУК не е заложено надграждане, ще има усложнения, най-вече при интегрирането на документите. Проблемът може да се окаже тъй труден, че да е по-лесно СУК да се планира и проектира отново, из основи, за да се “отвори” за интегриране с други системи.

Такъв проблем може да възникне и тогава, когато от самото начало имаме идеята да въведем Интегрирана система за управление (ИСУ), но, поради едни или други съображения, по отделните подсистеми на ИСУ няма да се работи паралелно, а “система по система” или със застъпване на етапите във времето.

Ако СУК се въвежда най-напред, възможна е “дихотомия” на документите на СУК и бъдещата ИСУ – група документи, които отразяват спецификата на конкретен стандарт (ISO 9001, ISO 14001 ...), и друга група, “инвариантни” към конкретния стандарт. Към първа група може да се отнесат документите по т.7 на ISO 9001, а към втора група спадат процедури за управление на документи, за управление на записи, за вътрешен одит и други “общосистемни” процедури.

Редица документи по т.5 на ISO 9001 може да се проектират така, че да са отворени за “разширяване” – това са политика, цели, система за комуникации, таблицата на отговорностите, длъжностните характеристики на представители на ръководството, входните данни за прегледи от ръководството, както и други.

Най-облекчен е случаят, когато СУОС и СУЗБУТ имат обща платформа – когато съвпадат или силно се припокриват значимите аспекти на въздействие върху околната среда и значимите рискове за живота и здравето на работника. Тогава е удачно, от всяка гледна точка погледнато, да се работи паралелно по

въвеждането на СУОС и СУЗБУТ, или най-малкото заради това, че плановете и проектите са еднотипни като структура и имат еднакви обекти на приложение.

Склерозирание на първоначалната концепция

Новата версия на ISO 9000 запрати в забвение старата. И роди проблеми.

Единият е, че кланяйки се пред новото и отричайки старото, с лека ръка зарязахме работоспособни елементи от версия 1994, само защото в новата версия, поради амбицията за универсалност, съответните изисквания са казани по-витиевато и позволяват по-либерално тълкуване, т.е. игнорираме правила, които наистина са добри, но са били по-строги и са ни смущавали рахатлъка. Това, и най-вече захласът в шестте задължителни документирани процедури (само едната от тях, тази за управление на несъответствия, има някакъв допир с продукта на Организацията), доведе до парализно осакатяване на системите.

Другият проблем е, че процесният подход не може да се реализира чрез наичване на нови изисквания на нов стандарт върху елементно ориентираната архитектура на СУК – тя е планирана по елементната логика в стария стандарт.

Третият проблем – както никой не сядаше да прочете ISO 9004-2:1994, така и сега пак никой не прочита ISO 9004:2000, та да научи нещо полезно, за да го използва когато планира и проектира СУК по изискванията на ISO 9001. ISO 9001 съдържа изисквания и не указва как да се постигнат, докато ISO 9004 предлага насоките и подсказките за редица полезни и проверени възможности. Разумът не проумява как може да се строи система ISO 9001 със заобикаляне на ISO 9004, но покрай нас е пълно с абсурди – щом консултанти и одитори не познават ISO 9004, да не се сърдим на хората от Организацията-внедрителки. И ако в документите на СУК механично са преписани изискванията на ISO 9001, без нито думичка дори как точно се постигат, това значи, че те не са постигнати. Това е тотално склерозирание на концепцията за “двойката свързани стандарти” и води до обезсмисляне на иначе добрата идея за независимата сертификация.

Сигурно може да се направи нещо като защита, или по-точно – две неща.

Първо, грижливо да преценяваме кои от доказано добрите наши предишни правила и практики може да ни послужат при проектирането на новата система.

Второ, да имаме в лявата си ръка “наръчника” ISO 9004 когато с дясната ръка планираме и проектираме как да се постигнат изискванията на ISO 9001. Така е и с ISO 14004 и ISO 14001. Същото е и с OHSAS 18002 и OHSAS 18001.

СУК или ИСУ ще бъде адаптивна към бъдещи промени в Организацията, или ако те са предвидени още при нейното планиране, или ако предпоставките за адаптивност са били заложили във вътрешната архитектура на документите.

Каквито и промени да претърпява една Организация, тя би трябвало да се придържа към доказано добрите правила и практики. Те са неувяхващо ноу-хау. Ето защо, както и да се модернизира системата, то трябва да си остане в нея.

А ползата да сме опознали добре ISO 9004, ISO 14004 или OHSAS 18002 е най-малкото в това, че там непременно ще преоткрием някои от тези предишни добри правила и практики, или ще се подсетим как разумно да ги доразвиваме.

Заимстване на чужди организационни решения

Примамливо е да вземеш нещо наготово, без усилия да го измисляш или тепърва да го изпробваш, особено ако то вече се е доказало, че върши работа.

Но тук има много клопки – като се започне от мащабите или сложността на Организацията, мине се през външната среда на Организацията и се стигне до трудно видимите разлики в народопсихологиите или организационните култури.

Разликите в мащабите или сложността могат да се отразят – в повечето случаи чрез опростяване или чрез реструктуриране в част от документацията.

Някои разлики във външната среда на Организацията са съществени и те следва много внимателно да се отчетат още при планирането на системата, например – състояние на трудовия пазар (насищане, квалификация, цени), степен на резервиране в инженерната инфраструктура, наличие или отсъствие на инфраструктура за аутсорсинг, логистична топология и какво ли не още. Външната среда има състояние и динамика – динамиката трябва да се отчете и да се заложат стадии за развитие на системата, за да няма изненади и трусове.

И разликите в народопсихологиите или организационните култури може да се поставят под контрол, ако в плана за въвеждане на системата се заложат мероприятия за тяхното сближаване или за ограничаване на тяхното влияние. Ако разликите са съществени, грешка би било да се преодоляват по силов път. По-добро решение е да се търсят допирни точки за интеграция на СУК или ИСУ в системата за управление и развитие на персонала, а ако такава липсва, което е честият случай, спешно да се пристъпи към нейното поетапно изграждане. Главни допирни точки ще са системите за обучение, оценяване и мотивиране.

Има рискове в чуждата система, колкото и внимателно да се подходи към адаптирането ѝ, и никога тя не бива да се пренася механично, едно към едно. По-удачно е най-напред да се планира и проектира “собствена система”, дори да ни липсва предишен опит, а после да се прави сравнение с чуждата система и да се заимства от нея това, което проектантите са пропуснали да предвидят. При такава постановка на задачата със сигурност ще се заложи по-адекватно осигуряване на адаптивността на системата към промените в Организацията. Проектантите на чуждата система нямат, а и не биха могли да имат начини да предвидят възможните промени точно в нашата Организация, а ние ги имаме.

Когато се изграждат новите “фирмени” функции

Не разглеждаме случая, когато цветущата някога Организация, с развити ресурси и структура, клечи като производствен придатък пред ишлемодателя. На такива Организации, ако не се усещат, че в това им положение техният край не е далеч, никакви системи и сертификации не им трябва, само ще им тежат.

Интересуват ни тези Организации, които са решили да развият собствени способности за ориентиране в пазарната среда и за въздействие върху нея. Такива Организации надграждат или изграждат из основи фирмените функции, които са им нужни, за да могат да просперира и оцеляват чрез развитието си, а не чрез абсурдно ненужни икономии или пазарно-производствена анабиоза. Те се стремят да въведат модерни и ефективни системи за маркетинг и продажби, за ускорена продуктова иновация, за оптимизиране на външната и вътрешна логистика, за мениджърско счетоводство, за развитие на човешките ресурси и всичко друго, с което ще гарантират ефективността на техния бизнес.

Ако СУК или ИСУ остане закопчана в задължителните изисквания на сухи реферативни стандарти и подмине потребностите на новите фирмени функции, тогава тя не служи за друга цел, освен да осигурява приходи на сертифициатора. Тук има обяснение и то е в изходната база на самите международни стандарти,

които са писани, за да бъдат прилагани в развитите страни, където тези “нови” функции никак не са нови, а са отколе присъщи атрибути на всяка Организация.

А при нас именно създаването на тези нови функции е добрата промяна, която я очаква всяка Организация, на която ѝ е съдено да я има и в бъдеще. Следователно, при планирането на СУК или ИСУ, тази промяна, ако вече не е дошла на ход, трябва да бъде отчетена – но как? – като системата се планира така, че да обхване тези функции. Но в стандартите почти нищо не пише за тях. Защо ли? Защото Организацията в развитите страни или ги имат тези функции, или тях ги няма – самите Организации ги няма, ако не са развили тези функции. И ако при наши условия една СУК или ИСУ не обхваща новите функции или не предвижда как да ги обхване, и то без организационни драми, когато се появят, тя няма да е годна да реагира на организационните промени в Организацията.

Реинженеринг на “производствения” модел

Масовото и едросерийно производство с планирани месечни, тримесечни и годишни обеми тихо отмина в историята и отстъпи на друг тип производство – паралелни, застъпващи се и дори изместващи се една-друга малки поръчки. Това детронира ролята на поточните и машинно-групови производствени линии и на тяхно място се възцаряват предметно-технологични и островни участъци. Налага се поръчков модел и той променя сроковете, условията и правилата за оперативно планиране и оперативна организация на производствения процес. Разширява се кръгът от доставчици и външни кооперации, материалният поток няма ритмика и това изисква динамичност и гъвкавина в логистичните решения.

Какво става с документите на СУК за закупуване и оперативно управление на производството (ако изобщо в СУК има такива документи!), по-точно – дали промените в тях, внесени с новия поръчково-ориентиран производствен модел, ще наложат изменения и в други документи на СУК или това ще им се размине.

И тук нещата ще зависят от начина, по който е била планирана системата. Ако правилата за закупуване и управление на производството са заложили “разпределено” в по-общи документи на СУК, например в Наръчника или в един документ, общ за цялата т.7 на стандарта, много е вероятно да има проблеми. След промяна в един общ текст, със сигурност ще стане нужно да се прегледат производните му текстове, за да се прецени дали малкото и малки промени “горе” не налагат многобройни и големи промени “долу”, после пък трябва да се провери дали промените “долу” не влизат в конфликт една с друга, и както се вижда, всичко това става сложно и ще генерира още грешки и много съпротива. Обратно, ако има самостоятелни документи за всяка подточка на т.7 и ако тези документи не се “препращат” и “върщат” един към друг, промените в някой или в някои от тях надали ще предизвикват нужда от промени в другите документи. За сметка на известно набъбване на броя на автономните и базови документи (но при ясно дефинирани разграничения на приложните им полета) ще може да се постигне по-високо равнище на структурна инвариантност в цялата система.

Подобен подход може да бъде приложен и към други елементи на СУК, свързани със спецификата на създаването на продукта или с т.8 на стандарта.

Аутсорсинг и ресорсинг на функции и звена

Аутсорсингът си има своя предел – и той е в границите на Организацията да останат само функции и звена, чрез чиято концентрация и специализация се

търси постигане на максимално ниво на ефикасност и ефективност на бизнеса. Подчинен на такава задача, днес аутсорсингът е една от водещите тенденции. Но всяко развитие е спирала. Когато дейността на Организацията се разрастне, паралелно с аутсорсинга тръгва да протича обратен процес – ресорсинг, т.е. връщане в рамките на Организацията на външни за момента звена и функции, които тя ще може да управлява по-добре, ако са вътре в нея, а не са изнесени.

По отношение на аутсорсинга постановките на стандартите са по-ясни – Организацията трябва да дефинира “външните” процеси и да осигури да се управляват така, че да се постига нарастващо удовлетворение на клиентите чрез изпълнение на изискванията към продукта, техните и тези на Обществото. Тук имаме два случая. Може правилата за изпълнение и управление на един външен процес, който преди е бил вътрешен за Организацията, да останат като нейни правила, тя да ги наложи на новия собственик на процеса, да му помага за правилното им въвеждане и да го контролира за стриктното им прилагане. Или собственикът на процеса си има свои правила, а Организацията ги оценява и ги одобрява такива каквито са или поисква изменение по нейно предписание.

При ресорсинга няма обща формула за регламентиране на действието на нови функции и звена, “дошли” отвън или наново създадени от Организацията. Макар и ограничено, може да се приложи Методът на подобие – да се търсят аналогии с начините на действие на вече обхванатите от СУК звена и функции. Още по-ограничено приложение има Методът на обхващането – новите звена и функции да се обхванат от действащи регламенти на СУК, приложими към тях. И в двата случая се разчита, че приложените регламенти са адекватни, но при адаптирането може да се случи разминаване с реалните нужди от управление. А ако в новите звена и функции се въведат изцяло нови регламенти, създадени само за тях, те може да влязат в конфликт с общата философия на системата. Във всички случаи, при горните три подхода, ще се стигне до нещо като кръпка. Има и добри решения. Те са две. Едното е още при планирането да се зложат “метарегламенти” за системата като цяло и на тях да са подчинени конкретните регламенти, които ще се прилагат на равнището на отделните функции и звена. Обратното решение е системата да се планира като двуетажна (вж. нататък), но така, че регламентите на долния етаж (конкретни за оперативните функции или звена) да не са производни на общофирмените регламенти от горния етаж.

Нехомогенен предмет на дейността

Има Организации, в които паралелно се реализират разнородни дейности. При тях може да се види голяма каша от документи по т.т. 6, 7 и 8 от ISO 9001. Кашата ще се забърква допълнително, ако Организацията реши да включи още и нови дейности, съвсем различни от тези, при които е била проектирана СУК. Тук е подходящо още при планирането да се зложат двуетажна структура на документацията на СУК – по тази тема на миналогодишната конференция ние иммахме пленарен доклад и в него може да се намерят полезни идеи и решения.

Тук, съвсем сбито, ще дадем основната идея. Системата има два етажа.

На горния етаж са дефинирани общи за цялата система регламенти, които са структурирани на функционален признак – отнасят се до реда за изпълнение и управление на функции и дейности, имащи общо значение за Организацията, например – стратегическо планиране, маркетинг, развой, инвестиции, покупки, кооперации, външна логистика, дистрибуция, пласмент, развитие на персонала, управление на паричните потоци и пр. Към това ниво може да се отнесат някои

важни елементи по т.5 на ISO 9001 (политики, цели, планиране, отговорности, комуникации, прегледи и др.), процедури за управление на документи и данни, за вътрешен одит, а също процедурите за коригиращи действия и превантивни действия (в някои случаи тези процедури от горния етаж ще са конкретизирани за продуктите системи от долния етаж, например – с оперативни инструкции).

В долния етаж има относително автономни системи, покриващи обособени производствено-пазарни или продуктово-технологични центрове и те може да са структурирани по фазите на възпроизводството (в термините на ISO 9001 – подпроцеси в общия процес на създаване на продукт). Те дефинират конкретни и уникални (понякога) цели, правила и изисквания за изпълнение и управление на специфични пазарно-, продуктово- или технологично-ориентирани процеси.

В такова множество разнородни производствено-пазарни или продуктово-технологични центрове всеки от тях функционира и се управлява в резултат от съвместното действие на две свързани системи – собствената специфична система от долния етаж и общата за всички центрове система от горния етаж.

Може да има и триетажни системи. На най-горния им етаж стоят общите за всички центрове регламенти, на междинния етаж са регламенти, общи за група центрове, на долния етаж има конкретни регламенти за обособените центрове.

Териториално роене на Организацията

Не обсъждаме случая, когато Организацията се простира на отдалечени една от друга площадки и в тях има звена с различна дейност – в този случай възможното решение би било да се приложи двуетажен модел на СУК или ИСУ.

Тук разглеждаме друг случай. Една Организация разширява дейността си, но не създава нови звена в или край фирмата-майка, а в други населени места. Ако иска да запази модела на управление на фирмата-майка във филиалите, тя има две възможности. Може да командирова екип от мениджъри и специалисти и той да обучи “на място” и въведе в “занаята” екипа на новия филиал, а после периодично да проверява как е усвоено и дали се поддържа фирменото знание. Или може да предостави на филиала документацията на СУК, да помогне при адаптирането ѝ, да извърши обучение и после да одитира прилагането на СУК.

В този втори случай СУК трябва да отговори на две конфликтни условия. От една страна нейните регламенти ще трябва да са донякъде консервативни, за да се гарантира точно предаване и възпроизвеждане на фирменото знание. От друга страна те трябва да се поддават на адаптиране, за да се отрази лесно новата специфика (без много лутане, това би било лош и демотивиращ сигнал). Адаптирането може да се изразява в опростяване на някои документи и/или в създаване на двупластова документация – документи на фирмата-майка, които се прилагат едно към едно, и други документи, създадени само за този филиал. Двупластова документация е различно от двуетажна СУК, но те са съвместими. Степента и темпа на преливане на документи от фирмата-майка към филиала е функция на зрялостта на филиала, и обратно – той ще узрява толкова по-бързо колкото по-бързо успява пълноценно да усвои регламентите на майчината СУК. Но бързата и безпроблемна “усвояемост” на документацията на СУК от бъдещи нови филиали ще трябва да се заложи още при първоначалното ѝ планиране, а самите документи да са фокусирани повече в това “какво, как и кога се прави”, а не към това “кой го прави” – като конкретно име на звено или длъжностно лице. “Деперсонализацията” на документите на СУК или ИСУ е кардиналното условие за нейната адаптивност – не само при териториално роене на Организацията,

но и във всички случаи, когато ще има динамика на задачите и отговорностите. Тук най-общото правило е отговорностите да се съотнасят към функциите, а не към лицата или звената, които са упълномощени да изпълняват тези функции.

Разрастваща се численост на персонала

Поради големия им брой, малките фирми носели икономиката на гърба си. Не е точно така. В повечето отрасли гръбнак са големите фирми, а малките, независимо колко са специализирани и автономни, те са сателитни доставчици и подизпълнители, които съществуват покрай и защото ги има големите фирми.

Бурна е динамиката на раждане и отмиране на малки фирми и истината е, че “малка фирма” е преходен стадий – тя или става средна фирма, или загиба.

Интересни са средните фирми, които са преминали стадия “малка фирма”. Около нас има фирми, които при възникването си са наброявали 5 или 10 души, а сега, претърпяли интензивен растеж, имат 200, 300 и повече души персонал.

Те страдат от растежен синдром – нещо като болките в коленете на един растящ като върлина юноша. Боледува системата за управление. Най-уязвима е системата за управление на персонала, която се мъчи да съхрани човешкия модел на управление на малката фирма, а е дошло време да се раздели с него. Управлението на нарастналия персонал трябва да стъпи на рационалистична база чрез “формализация” на правилата и известна доза “полезна бюрокрация”.

Ето подходящия момент системата по персонала да се интегрира със СУК. СУК рационализира системата по персонала. Тя пък очовечава СУК, облекчава процеса на респонсабилизация, води до мотивирано носене на отговорностите. Интегрирането на двете системи не е единствено в полето на т.6.2 на ISO 9001. Подходящо е те да бъдат допълнени с доста по-обхватните насоки на ISO 9004. Тук имат място и изискванията на т.5 относно отговорностите и комуникациите, както и тези на т.8 за коригиращите и превантивни действия, които системата по персонала трябва да превърне в навик или своеобразна фирмена култура.

При прехода от малка към средна фирма планирането на СУК в частта по персонала ще срещне проблем. В малката фирма персоналът е поливалентен и едно и също лице носи многобройни и разнородни отговорности. В голямата фирма има специализация и разделение на труда и съответните отговорности. В една възходяща средна фирма нещата са по средата. Активната тенденция е към специализация, със задържаща съпротива на носталгичния плосък модел. В малката фирма СУК стъпва на персонализирани матрици на отговорностите или на либерално формулирани и широкообхватни длъжностни характеристики. В голямата фирма процедурите и инструкциите на СУК са деперсонализирани. В средната фирма е нещо по средата, но по-близо до това на голямата фирма. Това ражда конфликт между желанието на ръководителите да персонализират отговорностите и основната теза на рационализма за деперсонализирането им. Интеграцията на СУК със система по персонала цели да смекчи този конфликт.

Интегриране трябва да се заложи още при планирането на СУК, а и СУК винаги първа идва на дневен ред. Нужно е въплъщаване на СУК в цялостната система за управление докато фирмата е още малка. Това ще породви известна “изкуственост” в стила на комуникациите и тя не винаги е комфортна, но после системата по-лесно ще влиза и излиза във възходящи стадии на развитието си. “Матрицата” на СУК ще “убива в обувката” на малката фирма, но с вървежа към прогрес “ръбовете се заглаждат” и неусетно обувката ще става все по-удобна.

Ревизия на пазарно-продуктовия профил

Когато продуктите на Организацията са изчерпали жизнения си цикъл, а тя не е успяла да усвои и пусне на пазари по-млади продукти, такава Организация ревизира пазарно-продуктовия си профил или се примирява да напусне пазара. Не обсъждаме, че за да следи жизнените цикли на продуктите, Организацията не бива да се заразява с опасния синдром на “сварената жаба”, нито това колко е важен иновационният маркетинг за жизнеспособността на всяка Организация.

Интересува ни как се осигурява структурна инвариантност на СУК или ИСУ спрямо предвидими или спорадични промени в пазарно-продуктовия профил. Защото новият профил може да промени изискванията по т.7 на ISO 9001 или значимите аспекти по ISO 14001, както и значимите рискове по OHSAS 18001.

При ISO 14001 и OHSAS 18001 нещата са някак по-ясни – там адаптацията към нови продукти ще е облекчена, ако Организацията е разработила и усвоила собствена Методика за определяне и оценяване на значими аспекти и рискове. При СУК добре стоят Организации, които с години са “правили” сложен продукт. Те прилагат сложни и строги системи от правила за управление на иновацията и “производството”, и ако усвояват нов сложен продукт, няма да се стъписат, а ако новият продукт е по-прост от старите, детска играчка да се справят и с него. Сега вече разбираме напътствието в ISO 9001, че трябва да се прояви стремеж всички изисквания на т.7 да бъдат въведени – по възможност, без изключения.

Животът е доказал – Организации, кръжачи около прости и все по-прости продукти, накрая заляняват. Това означава, че една Организация, нищо че сега прави по-прост продукт, за да я има в бъдеще (въпрос на потенциал на нейните системи за управление, в частност – и на СУК), трябва да заложи развитие към нови и по-сложни продукти. Това се постига чрез правилата по т.7 на ISO 9001. Резонен би бил въпросът “Защо да управляваме създаването на прост продукт с правила, предназначени за по-сложни продукти”. Но никой не предлага това. Решението е друго – към всяко правило може да са дефинирани случаите на прилагането му, а за системата от правила – нещо като класификатор, и по този начин чрез една базова система от правила да се покрие едно пространно многообразие от всевъзможни случаи, от доста прост до много сложен продукт.

Заклучение

Задачата за планиране на СУК или ИСУ може да се реши по ред начини, но ще си остане недобре решена, ако нейната формулировка не предвижда на системата да се осигури висока адаптивност към външни и вътрешни промени. Тук има много възможности и ние сме представили част от тях в този доклад, стъпвайки на скромния ни опит като консултант по организационно проектиране и осмисляйки успехите и затрудненията на колеги и фирми, които познаваме. Дано от доклада да проличава и още нещо – че не е възможно да се направи добро планиране на СУК или ИСУ без добро познаване на Организацията като такава – и с нейните вътрешни особености, и с тези на заобикалящата я среда. Планирането на адаптивна система за управление в условията и за нуждите на една динамична Организация изисква доста неща и едно от тях е способността на самите проектантите на системата да могат да мислят адаптивно и динамично. Това не е “писане” на системи заради едната сертификация, с конфекционните заготовки на братята-консултанти или шаблоните за одитиране на документи – най-сетне и самите Организации трябва да поискат да имат адаптивни системи