

ПРИЛОЖЕНИЕ НА CHANGE HOUSE МОДЕЛ В МЕНИДЖМЪНТА НА ПРОМЕНИТЕ В СЪВРЕМЕНЕН КОНТЕКСТ – ПРАКТИЧЕСКА ИДЕЯ ЗА УСТОЙЧИВИ РЕШЕНИЯ

Валентин Василев¹, Висше училище по сигурност и икономика,
Борис Секулски², независим експерт

Резюме

Промените и кризите от различен характер станаха част от ежедневието на голяма част от организациите, хората и мениджмънта. Търсенето на решения с дългосрочен характер се превърна постепенно в ключова управленска парадигма, затова изучаването на иновативни и приложими модели за мениджмънт на промените разширява значението си в научен и практически план. В настоящата статия се представя т.нар. Change House (Къща на промените) модел – все още малко известен в науката и практиката у нас. Детайлното му изследване и приложение от авторите на статията доведе до обогатяването му с нови детайли и компоненти, продиктувани от някои съвременни елементи на средата. Те бяха инкорпорирани в модела с цел по-ефикасната му приложимост в практиката на съвременните организации. Идеята на статията е да представи един обновен и изключително адаптивен към новите условия модел за мениджмънт на промените, който да се апробира гъвкаво и в различни аспекти в дейността на организациите от публичния и бизнес сектора.

Ключови думи: промени; мениджмънт на промените; модели на промяната; Change House модел, планирана промяна.

¹ Валентин Василев е професор във Висшето училище по сигурност и икономика в Пловдив. В периода 2000-2021 преподава в Правно-историческия факултет на Югозападния университет „Неофит Рилски“ в Благоевград. Лектор в Института по публична администрация. Доктор по „Организация и управление извън сферата на материалното производство“. Научните области в които работи, са управление на човешките ресурси, публичен мениджмънт, организационно поведение, съвременни мотивационни техники, екипи и екипна форма на работа, местни публични политики и др.

² Борис Секулски е професионалист в стратегичното управление и маркетинг, като прилага „МакКензи“ и „NPS“ методологии в работата си. Оптимизира екипите и изгражда култура на подобрения. Консултира организации като „WBSC Europe“ и „Олимпийския комитет на Естония“, „Института за политически изследвания в Литва“, както и участва в редица проекти за младежи дейности в ЕС. Сертифициран като „ICF ACC“. Работи с политически и НПО организации. Живял в Европа и САЩ, което го е обогатило с международни перспективи и добри практики.

APPLICATION OF CHANGE HOUSE MODEL IN CHANGE MANAGEMENT IN CONTEMPORARY CONTEXT - A PRACTICAL IDEA FOR SUSTAINABLE SOLUTIONS

Valentin Vassilev³, Higher School of Security and Economics, Plovdiv
Boris Sekulski⁴, Independent expert

Abstract

For most firms, making changes has become second nature, and dealing with different kinds of crises has become part of people's and management's everyday lives. Finding long-term solutions has progressively evolved into a central management concept. Accordingly, the concentrated effort aimed at researching novel and useful change management models increases the field's significance from a scientific and applied standpoint. In recent times, modern civilization has encountered an unparalleled challenge in terms of both purpose and character. The so-called "Change House" model is presented in the report; it is still not well-known in science or practice in our nation. The authors' thorough investigation and application of the model led to its enrichment with certain details and components, in light of some contemporary environmental elements that we incorporate into it, with the goal of increasing its applicability in the operation of contemporary organizations. The idea of the report is to provide an updated and highly adaptable to new conditions model for change management, which can be flexible and in different aspects in the efficiency of public and business sector organizations.

Keywords: changes, change management, patterns of change, Change House Model, planned change

³ Valentin Vasilev is a Professor at the Higher School of Security and Economics in Plovdiv. In the period 2000-2021, he was a lecturer at the Faculty of Law and History at South-West University "Neofit Rilski" in Blagoevgrad. Lecturer at the Institute of Public Administration. Ph.D. in Organization and management outside the sphere of material production. The scientific areas in which he works are human resources management, public management, organizational behavior, modern motivational techniques, teams and team form of work, local public policies, etc.

⁴ Boris Sekulski is a Strategic Governance and marketing professional, applying "McKenzie" and "NPS" methodologies in his work. He optimizes teams and builds a culture of improvement. He advises organizations such as "WBSC Europe", "The Estonian Olympic Committee" and "The Institute for Political Studies in Lithuania", and participates in several youth activities projects in the EU. He is certified as "ICF ACC" and works with political and NGO organizations. He lived in Europe and the USA, which enriched him with international perspectives and good practices.

Интелигентността е способността да се адаптирате към промяната.

Стивън Хокинг

УВОД

Всичко е променливо – както физическият свят и материята, така и природата като цяло. Промяната е нещо естествено в живота на хората. Тя ги съпътства неотклонно. Понякога те я извършват съвсем целенасочено, друг път остават само нейни свидетели. Променят се и хората, техният облик, качествата, отношенията им. Както отбелязва Клаус Шваб във фундаменталната си разработка „Четвъртата индустриална революция“: „... понастоящем промените са исторически по отношение на своя размер, скорост и обхват“ (Шваб [Shwab] 2016, с. 14 – 15). Променливи са и човешките общества – икономическият живот, културата, ценностите, дейностите. Промяната е в нас и около нас. Затова ние трябва да я възприемем като необходимост и да се научим да я управляваме ефективно.

„Когато излезете от буря, няма да бъдете същият човек, който е влязъл в нея. Ето за това е бурята“, казва Харуки Мураками. С нарастването на информационния поток и повишаването на изискванията към организацията на административната дейност за постигане на добра производителност в работата е необходимо методично и целенасочено да се работи за внедряване на новите технологични решения и усъвършенстване на информационната среда в контекста на адаптиране на организацията към съвременните концепции за информационно общество и развитие на онлайн пространството, включително и към „фината“ настройка към промените в обществото на всички равнища. В този контекст своето място заеха и предизвикателствата на „зеленото управление“ и свързаните с тях нови управленски теории, концентриращи вниманието към компоненти, като устойчивост и кръгово въздействие на решенията (Shams Tamimi, Ramshah Arshad, Saif ul Haq, Muhammad Ahsan Chughtai, 2024). Разбира се, предизвикателствата на устойчивото развитие и политиките, свързани с него, са изключително важен елемент от публичния мениджмънт (Bostanci, Seda H., Seda Yildirim, 2021).

Както отбелязват Дорис и Джон Нейсмит, „... ще преживеем системни, интегрирани и разрушителни промени в политиката, икономиката и технологиите и ситуацията допълнително ще се влоши, защото липсва една обща парадигма, от която да изведем универсално валиден светоглед“ (Нейсмит, Нейсмит [[Neysmit, Neysmit] 2018, с. 36 – 37).

РОЛЯ НА УПРАВЛЕНИЕТО НА ПРОМЕНЕТЕ И СЪВРЕМЕНЕН ОРГАНИЗАЦИОНЕН РЕДИЗАЙН

Обществото се променя с темпове, непознати в неговата история. Всяка организация – било то от публичния или от бизнес сектора, осъществява дейността си във все по-усложнена обстановка и среда. В последните десетилетия науката за управление премина през редица катаклизми в развитието си, люшчайки се от една крайност към

друга (Icheva, Vasilev, 2021). Като че ли общата тенденция е да се приеме тезата, че няма панацея за високи управленски резултати и че работата с хората винаги ще бъде водеща. В тази връзка използването на екипния подход в организациите еволюира чувствително като управленска концепция и се наложи в практиката.

В продължителен период от време ударението в работата се поставяше върху установяването на устойчива среда, традиционни и неизменящи се роли и рутинни операции и действия на служителите (Yadav, Mathew, Raghavendra, Singh, 2023). Разбиране, което с оглед на случващото се през последните две години звучи безкрайно ретроградно. В навечерието на 2024 г. новите трендове са предпоставка за търсенето на нови решения в много и различни посоки.⁵ Част от предизвикателствата са свързани с натиска на обществото в посока на „зелено управление“ и свързаните с това очаквани промени (Faheem Asra, Zubair Nawaz, Masood Ahmed, Hossam Haddad, Nidal Mahmoud Al-Ramahi, 2024).

От друга страна, ролята на екипността продължава да бъде с впечатляващи резултати и влияние. Тя помага на организацията и на ръководството да излезе от статуквото на ежедневието, включително и само с това, че екипността налага динамика, гъвкавост, целеполагане, времево управление, креативност, взаимозаменяемост, открито задаване на въпроси и др. Както отбелязва Джон Максуел, „... твърде много хора притежават манталитет на покойник. Те са в застои. Как да противостоите на това? Като задавате въпроса – кога последно ти хрумна хубава мисъл за първи път?“ (Максуел [Maksuel] 2017, с. 16).

Задаването на въпроси е невероятен начин за предотвратяване на умствената леност и подтиква хората да изоставят установените привички, което именно екипността провокира.⁶ Ключов момент се явява и адекватното управление на конфликтите в контекста на ефективното управление на промените. Основният фокус е върху най-често срещаните конфликти в организацията и причините за възникването им (Toncheva-Zlatkova, 2023). Нещо, което често се подценява от ръководствата при реализацията на програми за внедряване на промени.

От гледна точка на организацията осъществяването на една промяна оказва влияние върху целите, ценностите и очакванията на отделните лица, което от своя страна създава съпротива. Съпротивата към промяната е отговор на реалната или въображаемата загуба на позната среда и изгоди“ (Рибарска [Ribarska] 2004, с. 86 – 95). За отделното лице съпротивата е естествена и нормална реакция към промяната. И това е много човешка реакция към попадането в нови или неизвестни обстоятелства.

На едно по-дълбоко равнище съпротивата е отговор на реалната или въображаемата загуба на изгоди – без значение дали това е загуба на конкретни изгоди, като работна заплата, длъжност и компетентност, или загуба на технологически изгоди, като удобство, рутина и самостоятелност (Yadav, Mathew, Raghavendra, Singh, 2023). Например много ръководители се противопоставят на промените, които „биха разклатили лодката“. Онези, които предпочитат сигурността на създаденото

⁵ Вж. <https://www.aihr.com/blog/hr-trends/> (последно видян 02.12.2023)

⁶ Вж. <https://financesonline.com/hr-trends/> (последно видян 02.12.2023)

положение, съзнателно или несъзнателно се противопоставят. Някои изпадат в истинска парализа поради своята несигурност, липса на самочувствие, подозрителност и страх от евентуална критика. Това препятствие обикновено ги кара стриктно да се придържат към някое безопасно становище, което им е служило добре в миналото. Въпреки че не е разумно да се допуска, че всеки случай на организационна промяна ще породи съпротива, много важно е да се установят основните причини, които я пораждат. Съпротива ще се появи, когато хората не вярват във възможностите да постигнат необходимата компетентност.

СЪВРЕМЕННИ МОДЕЛИ ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА ПРОМЕНИТЕ И МЯСТОТО НА CHANGE HOUSE МОДЕЛ

В последните години теоретичното рамкиране на управлението на промените се отличава с динамика и търсене на иновативност в контекста на променящите се среда и фактори, оказващи въздействие върху организацията. В представените от нас теоретични рамки е направен опит да се гради развитието на концептуалната рамка за управление на промените, започвайки от вече утвърдена (Котър, Коен), минавайки през практически ориентирана и слабо оценена (CHAMPS2), достигайки до съвременен вариант – авторско тълкувание, съобразен с новите условия и реалности (обновен модел „Къща на промените“).

Безспорно, водеща в теоретичен план е *теорията на Котър и Коен*, които обосновават подхода на управление на промените, базиран „от горе надолу“ чрез „осемте стъпки за широкомащабна промяна“.

Таблица 1. Стъпки за промяна по Котър и Коен

Стъпка	Действие	Ново поведение
1.	Засилете чувството за неотложност	Хората започват да си казват: „Хайде, имаме нужда да променим нещата!“
2.	Изградете ръководния екип	Формира се група от достатъчно имащи власт хора, за да ръководят голямата промяна и те започват да работят добре заедно.
3.	Оформете правилната визия	Ръководният екип разработва правилната визия и стратегия за усилията за промяна.
4.	Комуничайте я така, че да я приемат	Хората започват да приемат промяната и това прозира в поведението им.
5.	Дайте сила на действието	Повече хора се чувстват способни и наистина действат въз основа на визията.
6.	Създайте краткосрочни победи	Натрупва се инерция, след като хората се опитват да осъществят визията и все по-малко лица се съпротивляват на промяната.
7.	Не се отказвайте	Хората осъществяват вълна след вълна от промени, докато визията не се реализира.
8.	Направете промяната устойчива	Новото и печелившо поведение продължава, независимо от силата на традицията, появата на нови лидери на промяната и др.

Тази теоретична модулация се развива и разширява от различни автори, като цялостно се приема, че е ключова в изграждането на редица специфични теории в мениджмънта. Тук се търсят практически решения за зелени иновации, като екологични резултати, екологични иновации, организационни резултати, зелен човешки капитал, зелени продуктови иновации, обучение, корпоративна социална отговорност, зелено творчество, ангажимент на управлението и други (Titan, Apostu, Mihai, Paraschiv, Manea, 2023).

В изследователски план внимание заслужава един практически модел, който е разработен във и за публичния сектор. Търсенето на решения за приложение на концепията за хората като капитал е ключова за съвременните организации (Vasilev, Stefanova, Popescu, 2023). *Методологията CHAMPS2* е модел за управление на промените, с който се свързват имената на председателя на общинския съвет в Бирмингам Пол Тилси и на изпълнителния директор на местната управа Стивън Хюз. Моделът е прост – взимат се заеми, които се инвестират в проекти за подобряване на ефективността, а със спестените средства се връщат заемите. Същевременно този модел за управление на промените може да окаже изключително силно влияние върху имиджа на организацията. Корпоративният (организационен) имидж най-общо представлява образ, създаден у обществото за конкретна организация благодарение на нейните продукти, управление, реклама, връзки с обществеността, маркетинг и др. (Серафимова [Serafimova] 2023, с. 5). Този подход е особено ценен за организациите от публичната сфера.

За 10-годишния период на изпълнение на плана са инвестирани общо 683 млн. лири. Още в самото начало става ясно, че общинският съвет не притежава нужния административен капацитет да управлява подобна трансформационна промяна и затова е създадено смесено дружество „Услуги Бирмингам“ с водещата британска аутсорсинг компания „Капита“. Две трети от капитала на „Услуги Бирмингам“ са собственост на „Капита“, а една трета – на общината, като някои ключови идеи в този модел се прилагат и до днес и са в основата на успеха на града (Smith, 2011). Тази специално разработена методология за управление на промяната, наречена CHAMPS2 (CHANGE MANAGEMENT FOR PUBLIC SECTOR)⁷, дава възможност за системно управление на процесите на промяна на базата на цялостна визия и непосредствена оценка на ползите. CHAMPS2 организира промяната в 8 етапа:

- **Етап 0 – Старт на трансформацията.** Ръководителите определят стратегическата нужда от промяна и формулират стратегически резултати, индикативни разходи и възможности за финансиране, които са разписани в специален формуляр, наречен *стратегически бизнес казус* (Strategic Business Case).

- **Етап 1 – Визия.** Проучени са потенциалните възможности за развитие на бизнеса в бъдеще и резултатите се описват във формулярите *визия* и *бъдещ модел на работа*. В края на този етап първоначалният *стратегически бизнес казус* е разработен

⁷ Вж. www.champs2.info (последно видян 10.01.2024)

до ниво *конкретизиран бизнес казус* (Outline Business Case) и е очертана необходимата трансформация.

- **Етап 2 – Програмиране.** Докато предишните етапи идентифицират и специфицират целите на промяната, този етап дефинира програмата, която ще осигури тяхното постигане. В края на този етап конкретизираният бизнес казус се превръща в *пълнен бизнес казус* (Full Business Case), а програмата се допълва с измерими ползи и резултати. Създава се специална *карта на ползите*, която се подписва от лицето, което ще бъде отговорно за тяхното постигане. В картата се дава и точността, с която са пресметнати очаквани ползи – например 60%, 90% и т.н. точност.

- **Етап 3 – Проектиране.** На този етап се разработва детайлният дизайн на решението, който се описва във формуляр, наречен *общ план*. Прави се преглед на пълния бизнес казус, за да се отразят в него новите моменти, появили се след като се знае повече за решението.

- **Етап 4 – Изпълнение.** По време на този етап детайлният дизайн се превръща в осезаем продукт, като например длъжностна характеристика, процедура или ИТ приложение, а цялостното решение (например административна услуга) се тества старателно.

- **Етап 5 – Събиране на доказателства и реализация на прехода.** Тази фаза съдържа цялостно тестване на бизнеса (например набор от специално подбрани административни услуги), последвано от действия за подготовка на стартиране на услугите по новия начин (провеждане на обучения или създаване на инфраструктура). Ако резултатите от въвеждането на новия модел са в рамките на очакванията, решението влиза в сила. Картата на ползите се допълва с валидираните ползи.

- **Етап 6 – Стабилизиране.** Цели се стабилизиране на решението, оптимизиране на всички елементи на изпълнението и осигуряване на пълното прилагане на новите бизнес модели. На този етап на трансформацията могат да бъдат отчетени ранните ползи от въведената промяна. Картата на ползите се допълва със задействани ползи.

- **Етап 7 – Постигане на ползите.** Това е последният етап от бизнес трансформацията, която гарантира, че всички предвидени ползи са осъществени и са устойчиви. Всички подобрения на бизнес решенията се проверяват доколко съответстват на цялостната визия и предварително дефинираните ползи. Картата на ползите се допълва с действително реализираните ползи.

Бюджетът за всяка линия от промени се формира на базата на пълния бизнес казус. Всеки казус се одобрява от кабинета, а парите се отпускат от т.нар. *програмен борд*, който следи напредъка на проектите.

Този практически модел е привлекателен за организациите от публичната сфера, защото съчетава в себе си елементи на предприемачество и стъпков подход за реализация на промени.

Така например, пречупено през призмата на управлението на човешки ресурси в публичната сфера, е необходимо да подчертаем, че все пак въпреки значителния брой документи, стратегии и мерки, предприети по отношение на мотивацията на човешките

ресурси в публичната сфера, все още липсва единен механизъм за определянето на мотивиращите фактори и упражняване на мотивационна политика (Ичева, Огнянски, Василев [Icheva, Ognnyanski, Vasilev] 2022), което е съотносимо с трудностите при намирането на ефективни решения в контекста на управлението на човешките ресурси. Фокус в настоящата разработка е поставен върху представянето на обновен модел за мениджмънт на промените⁸, известен като „Къща на промените“ с автор Клаес Янсен (1976). Моделът е практически модулатор⁹ за улесняване на реализацията на промени и се изгражда върху последователното тълкуване на различните етапи на преминаване и реализация на промени в организацията. Идеята му пълнота е в следването на логическата последователност¹⁰, през която преминава всяка промяна в търсене на ефективни резултати¹¹. Според този модел в подземията на „Къщата на промените“ има помещения, свързани с крайните отричания на въвежданата промяна – „стая на отричането“ и „мазе на парализата“.¹² Според Янсен в тези помещения са събрани съпротивителните сили и страхове, свързани с реализацията на промените, където тези съпротивителни сили се „изолират“ и при нужда анализират. В основите на къщата са две стаи. В стая „Отказ“ обикновено са представени индикативните компоненти, свързани с отказа от промяна. Тук често търсенето на иновации и прилагането на реиновативен организационен дизайн подсказва намирането на правилни решения в посока оптимизация на управленските процеси (Stefanova, Vasilev, Efremovski, 2023). В стая „Объркване“ се реализират дейности и се очакват действия, свързани с все още силната неяснота от въздействието на промяната. Това е мястото за силни комуникации, конфликти, брейнсторминг, творчески методи за вземане на решение и др. В стая „Обновяване“ се фиксират и апробират практики, свързани с промяната, придава се „форма“ на решението. Стая „Задържане“ има отношение към утвърждаването на промяната в рамките на организационните практики. В тази посока особено ценни са комуникационните връзки и политики, свързани с мултиплицирането на ефекта от промяната. „Слънчевата тераса“ е мястото, на което се отпразнува успешната реализацията на промяната.

Според нашето виждане в този модел съществува празнота относно това как се получава „енергията“ за реализацията на отделните негови компоненти.

Нашето идейно виждане е свързано с намирането и набавянето на „енергия“ за целият процес. В случая смятаме, че тя може да се получи чрез „енергийни слънчеви колектори“, които включват ключови „меки“ умения – *емоционална интелигентност* и *лидерство*, като акумулиращи енергия за процесите на управление на промените. В този аспект безспорно лидерството и лидерските характеристики са свързани с осмислянето на значението им за организацията (Fan, Li-Ping, Hung-Chang Chung,

⁸ Вж. <https://www.thevirtualtrainingteam.com/articles/change-management-models-the-change-house/> (последно видян на 13.12.2023)

⁹ Вж. <https://rapidbi.com/change-house-model/> (последно видян на 13.12.2023)

¹⁰ Вж. <https://www.beyourbestversion.co.uk/post/understanding-change-the-change-house> (последно видян на 14.12.2023)

¹¹ Вж. <https://www.janssensmodel.se/about-janssens-model> (последно видян на 13.12.2023)

¹² Вж. <https://fourroomsofchange.com/about/background-and-theory/> (последно видян на 17.12.2023)

2023). И да, респективно силата на лидера не може да произтича от равнището на неговия формален ранг или от някакъв особен модус на личността, който да бъде предпоставка за заемане на дадена длъжност. Ролята на т.нар. емоционален дизайн артикулира дълбокото влияние на чувствата, които предметите предизвикват, от желанието ни да похарчим хиляди долари за чанти Gucci и часовници Rolex до въздействието на емоциите върху ежедневните предмети на утрешния ден (Norman, 2004). Повишаването на емоционалната температура е търсена добавена стойност за акумулиране на енергия за промяна. Нещо повече, в такъв контекст умението на екипите в организациите да се адаптират към промените, да управляват кризисната ситуация като компонент от промяната и да възприемат и осъзнават успешно всеки етап от организационните процеси е от критично важно значение. Кризисните ситуации отключиха нов етап в разбирането и управлението на човешкия капитал в организациите, а именно емоциите и емоционалните реакции, които могат да са мощен ресурс за мотивация, успех и ефективност (Кардашева, Василев [Kardasheva, Vasilev] 2022).

Фигура 1. Съвременна „Къща на промените“



Макар и не толкова популярен като теоретична рамка, този модел съдържа редица позитивни характеристики, които могат да го направят особено полезен за публичната

сфера. Обновяващите го компоненти според нас добавят необходимата стойност от позицията на влиянието на „меките“ умения, очертаващи се като ключови за организациите от публичната сфера в следващите години и изискващи, разбира се, специфична и фокусирана публична политика в областта на развитието на човешките ресурси, за да се акумулира максимално енергия за желаните промени (Taneva, 2023).

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Както отбелязват Дорис и Джон Нейсмит, „Безспорно почти всеки би искал да има карта, която да му помогне да очертае пътя си в една предсказуема среда, наречена бъдеще. И наистина – с повече или по-малко въображение и интерпретиране, наличната информация ни позволява да очертаем една сравнително точна картина на това, което ще бъде“ (Нейсмит, Нейсмит [Neysmit, Neysmit] 2018, с. 7 – 8).

Промяната е най-сигурното за организационното бъдеще проявление. Ефективността и адаптивността към нея завеси от нас – тези, които я реализират!

И ще завършем с думите на Алберт Айнщайн: „Промяната няма да дойде, ако чакаме някой друг човек или някое друго време. Ние сме тези, които чакаме. Ние сме промяната, която търсим“.

БИБЛИОГРАФИЯ

Институт по публична администрация (2017) Споделени добри практики. Наръчник. София [Institut po publiczna administratsia (2017) Spodeleni dobri praktiki. Narachnik. Sofia].

Ичева, М., Д. Огнянски, В. Василев (2022) Ролята на социалната отговорност в мениджмънта на кризи – от организационен редизайн към устойчиви практики. – В: Публични политики, том 14, 1, с. 10, <http://www.ejpp.eu/index.php/ejpp/article/view/4> [Icheva, M., D. Ognianski, V. Vasilev (2022) Rolyata na sotsialnata otgovornost v menidzhmanta na krizi – ot organizatsionen redizayn kam ustoychivi praktiki. – V: Publichni politiki, tom 14, 1, s. 10, <http://www.ejpp.eu/index.php/ejpp/article/view/4>].

Кардашева, А., В. Василев. (2022) Емоционална интелигентност и организационно развитие – добри практики и решения в кризисни времена. – В: Сборник с доклади от международната научна конференция „Изкуственият интелект в сферата на сигурността – предимства и заплахи“, ИК ВУСИ – Пловдив, 30.09.2022 г., с. 273, <https://www.ceeol.com/search/chapter-detail?id=1113139> [Kardasheva, A., V. Vasilev. (2022) Emotsionalna inteligentnost i organizatsionno razvitie – dobri praktiki i reshenia v krizisni vremena. – V: Sbornik s dokladi ot mezhdunarodnata nauchna konferentsia „Izkustveniyat intelekt v sferata na sigurnostta – predimstva i zaplahi“, IK VUSI – Plovdiv, 30.09.2022 g., s. 273, <https://www.ceeol.com/search/chapter-detail?id=1113139>]

Максуел, Дж. (2017) Добрите лидери задават страхотни въпроси. София: Глоубъл Лайтуъркс [Maksuel, Dzh. (2017) Dobrite lideri zadavat strahotni vaprosi. Sofia: Gloubal Laytuarks].

- Нейсмит, Д., Дж. Нейсмит (2018) Овладеяване на мегатенденциите. София: Бард [Neysmit, D., Dzh. Neysmit (2018) Ovladyavane na megatendentsiite. Sofia: Bard].
- Рибарска, Е. (2004) Управление на промените в публичния сектор. София: Юриспрес [Ribarska, E. (2004) Upravlenie na promenite v publichnia sektor. Sofia: Yurispres].
- Серафимова, В. (2023) Връзка и взаимодействие между корпоративен имидж и конкурентоспособност. София: Пропелер [Serafimova, V. (2023) Vrazka i vzaimodeystvie mezhdu korporativen imidzh i konkurentosposobnost. Sofia: Propeler].
- Шваб, К. (2021) Четвъртата индустриална революция. София: Хермес [Shvab, K. (2021) Chetvartata industrialna revolyutsia. Sofia: Hermes].
- Bostanci, Seda H. and Seda Yildirim (2021) Sustainable Communities vs. Climate Refugees: Two Opposite Results of Climate Change. Handbook of Research on Novel Practices and Current Successes in Achieving the Sustainable Development Goals, edited by Cristina Raluca Gh. Popescu, IGI Global, pp. 298 – 319, <https://doi.org/10.4018/978-1-7998-8426-2.ch015>
- Emilia Titan & Simona-Andreea Apostu & Mihaela Mihai & Dorel Paraschiv & Daniela Manea (2023) The Sustainability of Digital Networks and Globalisation, the Key to Resilience? The AMFITEATRU ECONOMIC journal, Academy of Economic Studies – Bucharest, Romania, vol. 25(S17), pp. 950 – 950.
- Faheem, Asra, Zubair Nawaz, Masood Ahmed, Hossam Haddad and Nidal Mahmoud Al-Ramahi (2024) Past Trends and Future Directions in Green Human Resource Management and Green Innovation: A Bibliometric Analysis. Sustainability 16, no. 1: 133, <https://doi.org/10.3390/su16010133>
- Fan, Li-Ping, Hung-Chang Chung (2023) Impact of Environmental Leadership on Environmental Behavior: The Mediating Effects of Green Culture, Environmental Management, and Strategic Corporate Social Responsibility. Sustainability 15, no. 24: 16549, <https://doi.org/10.3390/su152416549>
- Icheva, M., V. Vasilev (2021) The time for the next steps is here – from classic to modern paradigms in motivation. International Journal of Social Science & Economic Research / IJSSER/; ISSN: 2455-8834; vol. 6, no. 3, p. 914.; doi:10.46609/IJSSER.2021.v06i03.012, <https://ijsser.org/more2021.php?id=58>
- Norman, D. A. (2004) Emotional design: Why we love (or hate) everyday things. Basic Books/Hachette Book Group.
- Shams Tamimi, Ramshah Arshad, Saif ul Haq, Muhammad Ahsan Chughtai (2024) Application of green HRM and its impact on environmental performance: a case of construction projects. International Journal of Business Environment (IJBE), Vol. 15, No. 1.
- Smith, M. (2011) Birmingham's 10-year plan: how to save £1bn. Published by the Guardian on 20 July 2011, <https://www.theguardian.com/reshaping-services/birmingham-10-year-plan-save>
- Stefanova, D. P., Vasilev, V. P., Efremovski, I. P. (2023) Re-Innovative Organizational Design: Sustainable Branding and Effective Communication – Applied Models in a World With New Borders/Without Borders. Book Chapter: Handbook of Research on Achieving Sustainable Development Goals With Sustainable Marketing, pp. 112 – 127; DOI: 10.4018/978-1-6684-8681-8.ch006

Taneva, A. (2023) Public leadership deficits in time of political crisis. Публични политики.BG/Public Policy.bg, North America, 14, apr. 2023, <http://www.ejpp.eu/index.php/ejpp/article/view/470>.

Toncheva-Zlatkova, V. (2023) The conflict: types and mode of action. Journal of Management Sciences and Applications, 2(2), pp. 255 – 264, <https://jomsa.science/index.php/jomsa/article/view/58>

Vasilev, V., Stefanova, D., Popescu, C. (2023) Human capital management and digitalization –From good practices and traditions to sustainable development. Book Chapter: Digitalization, Sustainable Development, and Industry 5.0: An Organizational Model for Twin Transitions, pp. 41 – 65, <https://doi.org/10.1108/978-1-83753-190-520231004>

Yadav, P., Mathew, J., Raghavendra, A. N., Singh, S. (2023) Employee Motivation for Sustainable Entrepreneurship: The Mediating Role of Green HRM. In R. Yanamandra & L. Indiran (Eds.), Handbook of Research on Designing Sustainable Strategies to Develop Entrepreneurial Intention, pp. 221 – 244. IGI Global, <https://doi.org/10.4018/978-1-6684-8781-5.ch010>

<https://fourroomsofchange.com/about/background-and-theory/>

<https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/14761270211038635>

<https://rapidbi.com/change-house-model/>

<https://www.beyourbestversion.co.uk/post/understanding-change-the-change-house>

<https://www.janssensmodel.se/about-janssens-model>

<https://www.thevirtualtrainingteam.com/articles/change-management-models-the-change-house/>

www.champs2.info