

УПРАВЛЕНИЕ НА ПРОМЕНИТЕ ЧРЕЗ ПРИЛОЖЕНИЕ НА КОНЦЕПЦИЯТА „ПАРАЛЕЛНО МИСЛЕНЕ“ – В ТЪРСЕНЕ НА НОВИ РЕШЕНИЯ В КРИЗИСНИ ВРЕМЕНА

Валентин Василев, Емил Стоилков

CHANGE MANAGEMENT THROUGH THE APPLICATION OF THE CONCEPT "PARALLEL THINKING" – IN SEARCH OF NEW SOLUTIONS IN CRISIS TIMES

Valentin Vasilev, Emil Stoilkov

Резюме: *Развитието на човешките ресурси в съвременните организации претърпява съществена еволюция от гледна точка на променящите се и глобализиращи условия и се ориентира към иновативни и практически насочени действия, с основна цел адаптация към променящата се среда. Основният мотив, предизвикан от промените, се изрази в признаването на обстоятелството, че подобренията в ефективността на организациите са тясно свързани с човешкия фактор, а от там и с практиките по заплащане и наемане на работа, подбор, управление на изпълнението, мениджмънт на талантите, мотивационна политика и други аспекти на мениджмънта на персонала.*

От друга страна, концепцията за „паралелно мислене“ е сравнително нов подход за възприемане и обработване на информация и взимане на правилни решения. За разлика от стандартните дебати, където участниците първо изказват избраните от тях позиции и се стремят да защитят своите тези, при този подход се изключва спора. Тук се използва картографския метод при който всички мнения, алтернативни предложения, критики и емоционални становища се изразяват свободно, като се нанасят върху една обща карта, на базата на която се взимат решенията, за да бъде постигнат крайния резултат.

Ключови думи: *„Шест мислеци шапки“; „Паралелно мислене“; организационно развитие; човешки ресурси; кризи; Сектор „Сигурност“; мотивация*

Summary: *From the perspective of shifting and globalizing conditions, the development of human resources in modern businesses goes through significant evolution. It is focused on innovative and realistically oriented actions with the primary objective of adaptation to the changing environment. The primary driving force behind the changes was the realization that improvements in organizational performance are positively associated with human factors, therefore with the practices of pay and hiring,*

selection, performance management, talent management, motivational policy, and other aspects of personnel management.

Contrarily, the idea of "parallel thinking" is a relatively new method for interpreting and processing data and coming to wise judgments. This method avoids argument, in contrast to traditional discussions where participants first announce their preferred positions then attempt to defend their theses. Here, decisions are made using the cartographic technique, in which all viewpoints, alternative suggestions, criticisms, and emotional ideas are openly expressed and plotted on a shared plan. This method allows for the free expression of all opinions and viewpoints.

Keywords: *"Six thinking caps", "Parallel thinking", organizational development, crises, human resources, security sector, motivation*

I. Увод

Реформите в мениджмънта не са подминати от световните тенденции на промени в цялостната икономическа обстановка. От друга страна, ако последните години ни научиха на нещо, то е, че начините, по които работим и това как се съсредоточаваме върху нашите хора в екипа, как подкрепяме благополучието и приобщаването им сред нас, как те се адаптират и приемат иновациите, всички тези начини могат да променят нашите служители към по-добро.

Паралелното мислене има широко приложение, не само в обществения живот и образованието, но и при управление на човешкия ресурс в частната сфера и публичния сектор.

Организациите от сектор „Сигурност“, независимо, че притежават определени специфики, характерни за т.н. „силови структури“, все пак се подчиняват на основните принципи, регламентиращи дейностите на институциите от публичния сектор. Прилагането на паралелното мислене при обработването на информацията и взимането на решения от служителите на организациите от сектор „Сигурност“, ще спомогне от една страна, те да се откъснат от стария дискусивно-аргументационен тип мислене, а от друга страна – самите структури от сектора ще отговорят на бързо променящите се условия на XXI век, характерни със своите либерални виждания, поставяйки като приоритет ненарушаване и защита правата и свободите на гражданите.

Структурите от сектор „Сигурност“ не правят изключение, поради което и при тях, както и при всички други организации, правилното управление и мотивирането на служителите трябва да бъде водещо. Характерното за организациите от сектор „Сигурност“, е че има силно изразена йерархическа зависимост, поради което основната роля при управлението на човешкия ресурс и мотивирането на персонала, е на служителите от ръководния състав.

За да бъде разработена една ефективна и работеща стратегия за мотивиране на служителите, на първо място трябва ръководителите да

бъдат обучени и да притежават определени знания и умения, свързани с управление на персонала, както и да променят начина си на мислене¹. От друга страна, съвременната организация в контекста на мениджмънта на кризи се изправи и пред един друг свой стар „враг“ – промяната и натискът за иновативни двупосочни комуникации и отношения с гражданите и бизнеса.

Новите вариации за акумулиране и предоставяне на информация променят начина на живот, на мислене и работа в организациите². Именно за промяната на начина им на мислене и вземане на решения ще бъде много полезно прилагането на концепцията „Паралелното мислене“, използвайки метода „Шест мислещи шапки“ на Едуард Де Боно.

II. Анализ на подходите при вземане на решения в системите от сектор „Сигурност“.

Служителите от сектор „Сигурност“ при обсъждане на конкретен казус или разглеждане на определени промени в организацията на работа, използват най-често метода на негативната критика, на база своите емоционално – негативни чувства.

Този подход е напълно логичен, тъй като западните цивилизации отдават много голямо значение на спора и критиката, но при него се пренебрегват съзидателния, творческият и конструктивния аспект на мисленето.

От друга страна, изказват своята позиция по следния начин: „Не знам как трябва да бъде, но и така не може да остане. Вие сте началник, вие трябва да решите проблема“. Този начин на мислене донякъде е напълно логичен, тъй като по-голяма част от служителите са хора с практическо мислене, в което няма нищо лошо, но тук е важно да бъде посочено, че това тяхното мислене се доближава по-скоро до мисленето от индустриалната епоха или както казва Стивън Кови: на „Ходещи длъжностни характеристики“³ или т.н. „болтчета в машината“, което в „епохата на знанието“ е твърде остаряло и не е ефективно.

Друг проблем, който се наблюдава. Това, е че при изпълнение на своите служебни задължения, голяма част от служителите допускат грешки и взимат не най-добрите решения, поради факта, че прилагат т.н. праволинейно мислене, не оценяват правилно мащаба на проблема или се доверяват на своята интуиция и опит от миналото, прилагайки

¹ Stoykov, S., Dimitrova, S., & Marinov, P. (2011). Is science management of knowledge in the system for national security? *International scientific conference*, Romania MND “N. Bălcescu” Land forces academy-SIBIU, Conference Proceedings 1: Management and military, 14 (2), 541.

² Стефанова, Д., и Василев, В. (2022). Ефективна лидерска комуникация в мениджмънта на кризи – в търсене на комплексен модел с фокус към бъдещето. *Сигурност и отбрана* (1), 96. <https://institute.nvu.bg/bg/node/24>

³ Кови, С. (2011). *Супер работа, супер кариера* (Д. Цветкова, ред.). КИБЕА, 45.

метода „трябва да е така“, което води до грешки от самонадеяност. Най-важното тук е, че грешките произтичат пряко от начина, по който умът борави с информацията. Те не са въпрос на глупост, нехайство или некомпетентност на отделния човек⁴.

В основата на този проблем стои недостатъчната подготовка, липсата на увереност при взимане на решенията и бягане от отговорност. За съжаление, тези грешки се наблюдават не само сред изпълнителския състав, а и при служителите на експертни и ръководни длъжности. Имайки в предвид, че организациите от сферата на сигурността са със силно изразена йерархическа зависимост, за да бъде променен начина на мислене на служителите на ниските нива, е необходимо първо служителите на ръководни позиции да придобият необходимите знания и опит, които да бъдат приложени надолу по вертикалата.

За да бъде реализирана тази промяна, трябва да бъде отчетен и факта, че при подбора на служители на ръководни позиции, критерият е да притежават необходимата степен на висше образование, независимо от направлението и сферата на притежаваните знания.

Необходимо е да бъде заложено изискване служителите, които кандидатстват за ръководни позиции, да притежават образование, което да бъде свързано с управление на човешкия ресурс.

Тази промяна и залагането на тези критерии при подбора на ръководни служители, на този етап трудно може да бъде осъществена, тъй като среща сериозен отпор от вече назначените и действащи служители, не притежаващи подходящо образование. Тяхното становище, донякъде има основание, тъй като по този начин се ограничава тяхното развитие и израстване в кариерата⁵.

Но ако желаем да променим организациите от сектора, така че да отговарят на новите тенденции на XXI век и изискванията на обществото, тези промени все пак трябва да бъдат направени. Като начало това изискване, може да бъде приложено при подбора на експертни и ръководни служители, извън структурите на съответната организация/при т.н. външни конкурси/ и така, напред във времето, проблемът с невъзможността за израстване в кариерата, ще отпадне, тъй като действащите служители, ще притежават необходимото образование.

През този период вече действащите служители трябва да преминават съответните курсове за преквалификация, тъй като процеса

⁴ Де Боно, Е. (2007). *Практическото мислене* (И. Николова и С. Велева, ред.). КИБЕА, 97.

⁵ Stoykov, S. (2018). Scientific knowledge – source of a competitive advantage in security. *2018 International Conference on High Technology for Sustainable Development (HiTech)*. DOI: 10.1109/HiTech.2018.8566548

на управление на човешките ресурси е непрекъснат, постоянно развиващ се и не търпи отлагане.

Структурите, особено на сектор „Сигурност“ като цяло, поради своята специфика, са силно консервативни и при тях промените се извършват бавно и трмаво.

Но все пак въпросът, свързан с промяна на начина на мислене е все по-важен, а и необходим, от гледна точка на управлението на персонала. Тази промяна е наложителна, тъй като в сегашната епоха на знанието, все повече служители, независимо от нивото и позицията в организацията, вече си задават въпроса „Какъв трябва да бъде моя принос за организацията? Заменяйки въпроса „Какво може да ми даде тази работа?“. В епохата на знанието най-важни са креативността и приносът.⁶

Именно поради факта, че служителите на новата епоха на знанието са с много повече и нови желания за развитие и усъвършенстване. Старият и утвърден начин на мислене и вземане на решения, основаващ се на диалога и диалектическия спор, вече не е толкова ефективен, тъй като при него се изключва съзидателното и творческото мислене.

Както отбелязва Петър Маринов „успоредно с все по-комплицираните перспективи за трайно установяване на световен мир се увеличават и заплахите, пред които сме изправени.....това, за съжаление, е залог, че опасността от възникване на конфликти ще нараства, при това те ще бъдат все по-нетрадиционни и ще съчетават набор от характеристики⁷“.

Съвременният служител вече се стреми да бъде активна страна, не само в процеса на работа, но в изграждането на своята кариера и своето бъдеще в организацията. Подходящ метод за приложение е изучаването на опита на другите, чрез „бенчмаркинг“. Овладяването на бенчмаркинг техниката като инструмент за учене от опита на по-добрите ще позволи на организациите да го въведат в контактите си с други организации⁸.

III. Същност на модела на Паралелното мислене, приложен чрез метода „Шест мислещи шапки“.

При традиционния начин на мислене водещ е спорът, дискусиата и представянето на противоположни мнения. Недостатъкът тук е, че не винаги печели най-доброто решение, а това, което успее да се наложи в дискусиата.

⁶ Кови, С, цит. изт.; 2011; с. 43.

⁷ Маринов, П. (2016). *Тероризмът. Абстракции и реалности*. Изток-Запад, с. 10.

⁸ Vasilev, V. (2021). Benchmarking as a crisis management tool – from theoretical framework to practical application. *Politics and security*, 5(1), 94–105. <https://doi.org/10.5281/zenodo.5638722>

За разлика от него паралелното мислене, от своя страна, е вид конструктивно мислене, в което различните гледни точки и подходи не се сблъскват, а съжителстват, като накрая се съставя „Картина на мисленето“.

В основата на паралелното мислене е методът на Едуард Де Боно „Шест мислеци шапки“, който е подходящ, както при индивидуална работа, така и при групова и екипна дейност.

В основата му е мислене в група, което позволява изработване /избор/ на решения по творчески и безконфликтен начин. Прилагането на модела позволява да бъде разгледана конкретна ситуация от всички страни, вземайки под внимание положителните, отрицателните и емоционалните аспекти, което ще даде възможност да бъдат взети възможно най-правилните решения, на базата на предложените различни алтернативни предложения.

Паралелното мислене или т.н. „картографски метод“ има много широк обхват, избягва споровете, и не на последно място, е достатъчно ясен. При него никой не се чувства обиден и не се застрашава личното достойнство на нито един от участниците в дискусиите.

Методът „Шест мислеци шапки“ на де Боно е средство за търсене на най-добрите решения от различни страни и гледни точки.⁹ Той позволява в една групово дискусия, да намерят място множество начини на мислене, без да доминира обичайното или типично мислене, присъщо за служителите. При него мисленето се основава на факти, но също така и на чувства, на критика, на оптимизъм, на творчество.

Същността на техниката се състои в последователно „цветно“ мислене, като всеки цвят символизира определена настройка на ума. Идеята е, когато хипотетично поставим шапка с определен цвят, да мислим по точно определен начин.

Когато разглеждаме въпроса в екип, всички участници мислят едновременно с една и съща настройка на ума, което означава, че хипотетично носят шапка в един и същ цвят. От тук идва и наименованието „Паралелно мислене“. Този инструмент на мислене, подобрява екипната ефективност, чрез избягване на спорове и постигане на синергичен ефект.

За да бъде придобита пълна и ясна представа за начина на паралелното мислене и метода „Шест мислеци шапки“¹⁰, ще бъде представена по-подробно спецификата на всяка една шапка, т.е. всеки характерен начин на мислене.

⁹ *Parallel Thinking® with the Six Thinking Hats®*. (n.d.). Thinking as a skill de Bono. Retrieved January 21, 2023, from <https://www.debono.com/>

¹⁰ Wikipedia, The Free Encyclopedia. (n.d.). *Edward de Bono*. Retrieved January 21, 2023, from https://en.wikipedia.org/wiki/Edward_de_Bono

Бяла шапка

Бялата шапка е израз на неутралност, липса на емоции и пристрастност при изследване и обработване на информацията. При нея изследването на наличната информация е сходно на начина, по който един компютър обработва данни, на базата на заложените параметри. Мисленето чрез бялата шапка ни дава точност и прецизност при обработване на информацията.

Червена шапка

Червената шапка е свързана с нашите чувства и емоции. Мисленето с червената шапка ни дава възможност на базата на натрупания емоционален опит, да вземем под внимание нашите усещания и интуицията ни, и те да ни водят при формирането на важни решения. От друга страна, този начин на мислене ни позволява да анализираме вътрешните усещания на другите, което е от голямо значение при вземането на групови решения.

Черна шапка

Черната шапка е една от най-често “използваните” шапки в мисленето на голяма част от хората. Тя ни дава възможност на базата на логическото свързване на наличната информация, да посочим защо дадено нещо няма да проработи.

Това мислене има за цел да ни посочи рисковете, опасностите и евентуално негативните последици, при реализиране на даден проект или извършване на определени действия.

Жълта шапка

За разлика от черната шапка, жълтата шапка е свързана с логически – позитивното мислене. Мисленето с тази шапка ни дава възможност да търсим креативни и позитивни решения. Тя ни дава стимул за предприемане на конкретни действия, тъй като ни посочва ползата от тях.

Зелена шапка

Зелената шапка е шапката на креативността и творческото мислене. Хората, които си слагат зелени шапки са хора, които търсят нови идеи, опитват се да откриват нови възможности, използват методи за насърчаване на креативността като брейнсторминг, търсят нови алтернативи¹¹. Мисленето със зелената шапка ни позволява да погледнем даден проблем от странична гледна точка и да търсим възможност за прилагане на подходящо нестандартно решение.

¹¹ Кунчев, К. (2017, Октомври 28). *Шестте мислещи шапки на Едуард де Боно (в помощ на училищните психолози за групова работа)*. Blog.bg. <http://kunchev.blog.bg/drugi/2017/10/28/shestte-misleshti-shapki-na-eduard-de-bono-v-pomosht-na-uchi.1574643>

Синя шапка

Синята шапка е шапката на управлението. Мислещият със синя шапка се занимава с организацията на самото мислене. Именно мисленето на синята шапка ни казва кога да сменим шапките¹². Това мислене проследява целия процес на вземане на решения, контролирайки правилното използване на останалите шапки и тяхната последователност. При необходимост извършва нужните корекции.

IV. Практическо приложение на метода „Паралелно мислене“.

За да бъдат избегнати трудностите при прилагането на метода „Паралелно мислене“ и да бъде постигнат желания резултат, трябва да се има предвид, че част от служителите познават и прилагат единствено дискусивно – аргументационния тип мислене, характерен с излишни приказки и спорове. Голяма част служителите, поради недостатъчни познания или нежелание за развитие, реагират на всяка промяна отрицателно-емоционално, отхвърляйки нововъведенията, още преди да са разбрали и почувствали ползите от тях, като това безспорно се отразява на цялостната мотивация в организацията на всички нива¹³.

За да бъде преодоляно това негативно отношение е много важно модераторите да представят метода по подходящ, разбираем и завладяващ начин, посочвайки ползите от неговото прилагане на практика.

Обикновено при провеждане на обучения на служители от публичния сектор, най-добри резултати се постигат при прилагане на методи с по-голяма практическа насоченост и представяне на материята с включването на различни ролеви игри.

Методът „Шест мислещи шапки“ е подходящ за групови занимания и при представянето му по този начин, се постигат много добри резултати. Ключов момент в приложимостта на този подход е и адаптацията на съвременните организации към новите предизвикателства на смарттехнологиите и налагането на концепцията за устойчиво развитие¹⁴.

¹² Gigauri, I., Vasilev, V., & Mushkudiani, Z. (2022). In pursuit of sustainability: Towards sustainable future through education. *International Journal of Innovative Technologies in Economy*, 1(37). https://doi.org/10.31435/rsglobal_ijite/30032022/7798 ; стр. 2

¹³ Icheva, M., & Vasilev, V. (2021, March). The time for the next steps is here – from classic to modern paradigms in motivation. *Int. j. of Social Science and Economic Research*, 6(3), 913-922. doi:10.46609/IJSSER.2021.v06i03.012

¹⁴ Vasilev, V., & Ognianski, D. (2020). The new face of public management – about the “smart city” and its impact on the future development of society. *Knowledge – International Journal*, 42(1), 91. <https://ikm.mk/ojs/index.php/kij/article/view/540>

V. Заключение

Паралелното мислене и прилагането на метода „Шест мислеци шапки“ на де Боно са мощно средство за търсене на най-добрите решения от различни страни и гледни точки. Те позволяват в една групово дискусия да намерят място множество начини на мислене, без да доминира обичайното или типично мислене, присъщо за групата. „Шестте мислеци шапки“ включват мислене, основано на факти, но също така и на чувства, на критика, на оптимизъм, на творчество.

При него се избягва спора, като всяко мнение, становище, идея, критика се взима предвид и се съставя пълна „карта на мисленето“. Концепцията „Паралелно мислене“, променя външния локус на контрол, характерен за служителите от сектор „Сигурност“ във вътрешен¹⁵, което позволява те да се превърнат в едни съвременни, конкурентоспособни членове на епохата на „знанието“.

От друга страна, професионалистите в управлението на хора трябва да имат силно лично присъствие и авторитет, който се простира отвъд официалната им роля в HR отдела. Те трябва да бъдат преди всичко личности. Да не се идентифицират само с ролята си на специалисти по човешки ресурси или с ръководната си позиция. Да са овладели изкуството да бъдат себе си, да са уверени в своите способности и да са отворени към своите стракове. Това изгражда доверие у околните и премахва съмнението, че може да има някакъв скрит подтекст в поведението им и е част от мениджмънта на таланти в организацията¹⁶. На тях се гледа като на хора, в които си заслужава да се вслушаш. Те умеят да предотвратяват конфликти и да провеждат трудни разговори, когато се налага, така, че да бъдат чути. Най-честите думи, използвани за тях, са: професионален, прозрачен, прозорлив и провокиращ размисъл. Следващото поколение специалисти по кризисно управление ще увеличи и очакванията към това, което един професионалист може да направи днес и в бъдеще¹⁷.

При развитие на вътрешния локус на контрол и качествено прилагане на метода „Шест мислеци шапки“, се повишава стремежа към саморазвитие и се усъвършенстват професионалните компетентности на служителите. Те си изграждат умения да мислят нестандартно. Прилагането на този метод им създава чувството на увереност, развиват се способностите им за решаване на проблеми,

¹⁵ Кунев, И. (2022). *Лидерите: Забравените истории на България*. Orange Books, с. 13.

¹⁶ Василев, В. (2019). Мениджмънт на талантите в публичната администрация. *Сборник с доклади, представени от гост-лектори по време на Годишната среща на специалистите по човешки ресурси в държавната администрация, 10-12 юни 2019 г.* Институт по публична администрация, с. 3 https://www.ipa.government.bg/sites/default/files/dokladi_lektori_plovdiv_2019.pdf

¹⁷ Василев, В. (2021). Кризите като фактор за повишаване на ефективността на управлението и развитието на човешкия капитал в организацията. *Политика и сигурност* (2), 52-64. <https://doi.org/10.5281/zenodo.6378765>

създават им се умения да назовават и овладяват емоциите. Служителите се учат да зачитат чуждата гледна точка, да изграждат адекватно поведение в критични ситуации и да развиват екипната си нагласа.

Прилагането на метода на паралелното мислене води до повишаване на увереността у служителите, че могат да се справят с предизвикателствата на професията, при възникване на трудно предвидени ситуации, както и да балансират между чувства и компетентности при вземане на решения.

Приложението на метода „Шест мислеци шапки“, дава увереност за преодоляване на страха от поемане на отговорност, тъй като служителите са убедени, че взимат най- доброто и правилното решение, не само за организацията, но и за самия тях.

Един от ключовите герои в книгата „Хари Потър и Даровете на смъртта“, Албус Дъмбълдор, казва: „Думите са, по моето не толкова скромно мнение, нашия най-неизчерпаем източник на магия. Те могат едновременно да нанасят рани, но и да ги лекуват.“

Представените в статията идеи могат при правилно апробиране да доведат до повишаване на ефективността на управлението на човешкия капитал във всяка съвременна организация, както и представят концептуални виждания относно възможностите за приложение на иновативни подходи в търсене на позитивни решения в контекста на повишаване на ефективността на организациите от сектор „Сигурност“.

ЛИТЕРАТУРА:

- Василев, В. (2019). Мениджмънт на талантите в публичната администрация. *Сборник с доклади, представени от гост-лектори по време на Годишната среща на специалистите по човешки ресурси в държавната администрация, 10-12 юни 2019 г.* Институт по публична администрация. https://www.ipa.government.bg/sites/default/files/dokladi_lektori_pl_ovdiv_2019.pdf
- Василев, В. (2021). Кризите като фактор за повишаване на ефективността на управлението и развитието на човешкия капитал в организацията. *Политика и сигурност* (2), 52-64. <https://doi.org/10.5281/zenodo.6378765>
- Де Боно, Е. (2007). *Практическото мислене* (И. Николова и С. Велева, ред.). КИБЕА.
- Де Боно, Е. (2010). *Шест мислеци шапки* (М. Миновски, прев.). КИБЕА.
- Кови, С. (2011). *Супер работа, супер кариера* (Д. Цветкова, ред.). КИБЕА.

- Кунев, И. (2022). *Лидерите: Забравените истории на България*. Orange Books.
- Кунчев, К. (2017, Октомври 28). *Шестте мислеци шапки на Едуард де Боно (в помощ на училищните психолози за групова работа)*. Blog.bg. <http://kunchev.blog.bg/drugi/2017/10/28/shestte-misleshti-shapki-na-eduard-de-bono-v-pomosht-na-uchi.1574643>
- Стефанова, Д., и Василев, В. (2022). Ефективна лидерска комуникация в мениджмънта на кризи – в търсене на комплексен модел с фокус към бъдещето. *Сигурност и отбрана* (1), 96. <https://institute.nvu.bg/bg/node/24>
- Тодор, Х. (2020, Октомври 9). Метод „Шест мислеци шапки” на Едуард де Боно. Нова Визия. <https://www.novavizia.com/metod-shest-misleshti-shapki-na-eduard-de-bono/>
- Gigauri, I., Vasilev, V., & Mushkudiani, Z. (2022). In pursuit of sustainability: Towards sustainable future through education. *International Journal of Innovative Technologies in Economy*, 1(37). https://doi.org/10.31435/rsglobal_ijite/30032022/7798
- Icheva, M., & Vasilev, V. (2021, March). The time for the next steps is here – from classic to modern paradigms in motivation. *Int. j. of Social Science and Economic Research*, 6(3), 913-922. doi:10.46609/IJSSER.2021.v06i03.012
- Parallel Thinking® with the Six Thinking Hats®*. (n.d.). Thinking as a skill de Bono. Retrieved January 21, 2023, from <https://www.debono.com/>
- Sabater, V. (2021, November 15). *Edward de Bono's Six Thinking Hats Technique*. Exploring your mind. Retrieved January 21, 2023, from <https://exploringyourmind.com/edward-de-bono-six-thinking-hats/>
- Stoykov, S. (2018). Scientific knowledge – source of a competitive advantage in security. *2018 International Conference on High Technology for Sustainable Development (HiTech)*. DOI: 10.1109/HiTech.2018.8566548
- Stoykov, S., Dimitrova, S., & Marinov, P. (2011). Is science management of knowledge in the system for national security? *International scientific conference, Romania MND “N. Bălcescu” Land forces academy – SIBIU, Conference Proceedings 1: Management and military*, 14 (2), 541.
- Vasilev, V. (2021). Benchmarking as a crisis management tool – from theoretical framework to practical application. *Politics and security*, 5(1), 94–105. <https://doi.org/10.5281/zenodo.5638722>
- Vasilev, V., & Ognianski, D. (2020). The new face of public management – about the “smart city” and its impact on the future development of society. *Knowledge – International Journal*, 42(1), 91. <https://ikm.mk/ojs/index.php/kij/article/view/540>

Wikipedia, The Free Encyclopedia. (n.d.). *Edward de Bono*. Retrieved
January 21, 2023, from
https://en.wikipedia.org/wiki/Edward_de_Bono
<https://hrconsultant.bg/sheste-misleshti-shapki/>