

<https://doi.org/10.70265/QXXG4381>

УПРАВЛЕНИЕ НА ПРОМЕНИТЕ В КРИЗИСЕН КОНТЕКСТ – НОВИ ПАРАДИГМИ И РЕШЕНИЯ С ФОКУС ВЪРХУ СИГУРНОСТТА

Валентин Василев, Дафинка Сидова

CHANGE MANAGEMENT IN A CRISIS CONTEXT – NEW PARADIGMS AND SOLUTIONS WITH A FOCUS ON SECURITY

Valentin Vasilev, Dafinka Sidova

Резюме: Публикацията поставя акцент върху една от новите управленски дилеми – търсенето на баланс в управлението на промените в кризисен контекст. В разработката намират място концептуални модели, свързани с познаването на кризите и техните измерения, управлението на промените и новите аспекти, свързани с него, както и нови идеи и предизвикателства в това изследователско поле. Авторите правят опит да представят на концептуално ново ниво утвърдени в теорията модели за ролята на промените, като ги пречупват през призмата на кризисния мениджмънт и ролята му за сигурността в съвременната организация. Представени са в критична научна интерпретация слабо популярни модели за управление на промените, които са особено адаптивни при кризисни ситуации и кризисен мениджмънт.

Ключови думи: кризи, промени, модели за управление на промените, сигурност

Summary: This paper emphasizes one of the new managerial dilemmas – the search for balance in change management in a crisis context. It includes conceptual models related to the knowledge of crises and their dimensions, change management and new aspects, and new ideas and challenges in this research field. The authors attempt to present at a conceptual new level established in theory models of the role of changes, refracting them through the prism of crisis management and its role in security in the modern organization. Less popular change management models, particularly adaptable to crises and crisis management, are presented in a critical scientific interpretation.

Key words: crisis, changes, change management models, security

УВОД

Последното десетилетие е изтъкано с нишките на постоянните промени във всички сфери на живота. Потокът от кризи от всякакъв характер предизвика в лидерството на организациите търсенето на гъвкави решения, с които да се намери път към устойчивост и развитие. Това в голяма степен е валидно за сферата на сигурността и организациите, които са свързани с нея.

Много често промяната се възприема като негатив, като събитие, което застрашава сигурността. Но промяната има за цел да предизвиква стремеж към преодоляване на слабостите, към развитие, към усъвършенстване. Затова ние трябва да я възприемем като необходимост и да се научим да я управляваме ефективно.

Всичко това безспорно фокусира вниманието и усилията към конструирането на нови теоретични рамки, които да послужат на ръководствата на организациите в управлението на тези процеси, като това се обвързва съществено със съвременните концепции за информационно общество и развитие на онлайн пространството, включително и към „фината“ настройка към промените в обществото на всички равнища.

Всичко това, особено в кризисен контекст, е продиктувано преди всичко от нарастващата роля на националната сигурност и влиянието на променящата се среда за сигурност върху динамиката на цялостното развитие на всяка държава и организация. Динамиката, както подсказва етимологията на понятието, е състояние на движение, развитие и промяна във всяко явление, политика или определена система под въздействието на различни фактори и сили. Изключително важно се явява проучването на тази динамика, като то е от съществено значение за разбирането на сложността на средата за сигурност и потенциалното въздействие върху всеки компонент от обществения живот (Dimitrova & Nikolov, 2024). По същество геополитическата ситуация в света се характеризира със сложни и динамични взаимодействия между държави, региони и международни играчи.

В такъв контекст ролята на ефективно приложените концепции и модели за управление на промените се явява от критична значимост за всяка организация. Нещо повече, кризите и кризисният контекст на всяко управленско решение са свързани с развитието на нови парадигми, част от които са пряко свързани с фокус върху сигурността (Marinov R., Stoykov, & Marinov, P., 2019).

1. КРИЗИТЕ – СЪЩНОСТ И ИЗМЕРЕНИЯ

Кризите, във всичките им видове и измерения, са неизменна и перманентна част от живота на съвременното общество – в национален и в глобален аспект. Независимо дали се изследва конкретна личност,

организация (публична, частна, неправителствена), държава или конкретно обединение от държави, сигурността на всички тях бива застрашена при появата на криза. Кризата нарушава изградения баланс в личностен, организационен, национален и международен план. В резултат се повишава несигурността.

Справянето с кризата, от своя страна, изисква установяването на причината/ите за нейното възникване, идентифициране на настъпилите промени в резултат на възникването ѝ и адаптиране на кризисния мениджмънт към новата реалност, с цел връщане към равновесната точка (състоянието на баланс). В резултат следва да се постигне състояние на сигурност. Позовавайки се на твърдения на Николай Радулов и Димитър Йончев, може да се приеме, че кризите представят пред съвременния кризисен мениджмънт променяща се парадигма на сигурност (Радулов, 2017, с. 258) и в условията на криза „...за сигурността следва да се мисли в други хоризонти, в друга парадигма“ (Йончев, 2017, с. 171).

Но каква е същността на понятието „криза“? Позовавайки се на етимологичния произход от гръцката дума „krisis“, същността на понятието „криза“ може да се изследва като динамичен процес в три етапа:

1. Възникване на трудна ситуация, причинена от кризисен/ни фактор/и – нарушаване на равновесното състояние, влошаване състоянието на сигурност;

2. Поява на висок интензитет – (свръх)динамичност на промените, на рисковете, на предизвикателствата, на заплахите;

3. Взимане на решение/я – избор на подходящи управленски методи и инструменти за анализ и оценка на решенията, с цел идентифициране на най-подходящото/ите за справяне с кризата.

В Речник на българския език на Института за български език към Българска академия на науките едно от значенията на думата „криза“ е „рязка промяна, обикн. към по-лошо, в състоянието, развитието на нещо, която има решителни, важни последици.“ (Речник на българския език (онлайн), n.d.).

Съгласно Закона за управление и функциониране на системата за защита на националната сигурност (ЗУФСЗНС) „криза“ е събитие, което нарушава състоянието на национална сигурност в резултат на целенасочени действия или бездействия на лица, групи или организации“ (ЗУФСЗНС, Доп. разпоредби, § 1., т. 1).

В Закона за отбраната и въоръжените сили на Република България (ЗОВСРБ) кризата е регламентирана като „нестабилност в политическата и обществената сфера, предизвикваща рязка промяна на установеното състояние на икономиката и обществения живот“ (ЗОВСРБ, Доп. разпоредби, § 1., т. 20).

По-детайлна обосновка е формулирана в Закона за обществените поръчки (ЗОП), където под „криза“ се разбира „всяка ситуация..., в която е настъпило вредоносно събитие, което по своя мащаб явно превишава вредоносните събития от всекидневния живот и което значително застрашава живота и здравето на хора, има съществени последици върху имуществото или изисква мерки за снабдяване на населението със стоки от първа необходимост. Криза е налице и тогава, когато настъпването на такова вредоносно събитие се смята за непосредствено предстоящо. Кризи са и въоръжените конфликти и войните.“ (ЗОВСРБ, Доп. разпоредби, § 1., т. 20).

Може да се приеме, че „криза“ е всяка ситуация с потенциал да предизвика внезапни и сериозни неблагоприятни последици или която може да повлияе катастрофално (Василев, 2021, с. 57) върху развитието и благоденствието на човек, организация, общество, държава, засегнати от нейното въздействие.

Факторите, които пораждаат кризи, са от най-различно естество и произтичат от средата за сигурност на международно и национално равнище: военни конфликти, миграционни и бежански потоци, кибератаки и кибертероризъм, организирана престъпност и тероризъм, природни бедствия и катаклизми, ерозирането на националната идентичност и интегритет, политически репресии, граждански бунтове и размирици, корупция и т.н.

Субектите, отговорни за появата на факторите, причиняващи кризи, са най-често държави с тоталитарни/недемократични режими, политически партии с крайни идеологии, престъпни/терористични групировки, корпорации и организации, извършващи нерегламентирана/незаконна дейност и др.

Джордж Неф извежда няколко вида кризи, породени от икономически и социални несигурности: криза на постоянната и разрастващата се бедност, финансова криза, дългова криза, демографска криза, миграционна криза, урбанизационна криза (Nef, 1999, pp. 45-71).

Ескалиращите политически, демографски, социални, икономически, финансови, енергийни, екологични, бежански, хуманитарни, здравни, продоволствени кризи, както и кризата на морала и ценностите са продукт на бързо глоболизиращото се общество (Сидова, 2023, с. 23; Arabadzhivski, 2024, pp. 132-133). В нередки случаи те се проявяват като внезапни и увреждащи събития, нарушаващи нормалните процеси на всекидневния живот, независимо дали се случват в дома, на работното място, в общността и т.н. (UNDP, 1994, p. 25). Освен това, имат потенциала да надхвърлят по мащаби и обхват държавните граници (Иванов, 2022, с. 67) и да придобият транснационален, и дори глобален характер (Цонков, 2022, с. 141),

каквото беше случаят със здравната криза, причинена от разпространението на COVID-19. Здравната криза беше фактор за появата и развитието на други видове кризи – политическа, икономическа, социална, екологична, криза в образованието, криза с гарантирането на основните човешки права и свободи и т.н. (Stoykov, 2024). Кризите на модерното време са сложни, взаимнообвързани и взаимозависими, като по отношение на сигурността се появяват до голяма степен неочаквано и „заварват редица общества (и организации – бел. авт.) неподготвени“ (Коларов, 2016, с. 412). Неефективното управление, в т.ч. без стратегическо предвиждане и планиране, превръща кризите в „хронични“ явления с кумулативен ефект.

По своята същност кризата представлява внезапна или постепенна промяна, пораждаща неотложен проблем, който изисква незабавна намеса, за да бъде разрешен. От друга страна обаче, кризите не са непредвидими (Василев, 2021, с. 57-58). Напротив, причините, които ги пораждат, могат да бъдат идентифицирани на ранен етап и да бъде неутрализирано или поне отслабено тяхното негативно въздействие. „Новите“ кризи налагат съвременният кризисен мениджмънт¹ да прилага не просто нов тип лидерски модел на управление, но и иновативен модел на управление на промените, особено по отношение на сигурността (човешка, корпоративна², гражданска, общностна, национална, международна). Целта е да се изгражда и развива устойчивост към кризите от страна на отделния човек, организацията (публична, частна, неправителствена), обществото, държавата, международната общност.

2. ПОДХОДИ ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА ПРОМЕНИТЕ И ФАКТОРИ НА ВЛИЯНИЕ

Безспорен факт е, че в условията на нарастващи изисквания на гражданите за повече и по-добри услуги, за по-високи нива на сигурност, въпросът за възприемане на гъвкави методи за управление на промените е повече от необходимост (Cummins, Bridgman, & Brown, 2016). Тези тенденции и очаквания се увеличават

¹ Повече за мениджмънта на кризи и етапите за разрешаване на кризи вж. Василев, В. (Юни 2021). Кризите като фактор за повишаване на ефективността на управлението и развитието на човешкия капитал в организацията. *Politics and Security*, 5(2), 52-63. <https://doi.org/10.5281/zenodo.6378765>

² Повече за корпоративната сигурност вж. в Арабаджийски, П. (2016). Възможности за взаимодействие между частните и държавните служби за сигурност в контекста на националната и корпоративната сигурност. В Тасев, Г. и др. (Ред.), *Сборник научни трудове от XXV „Международна научна конференция за млади учени ‘2016‘, 2-3 юни 2016 г.* (с. 156–163). Издателство „Авангард Прима”. ISBN 978-619-160-680-1. http://sskb.org/dokladi/X%D0%A5V_INTERNAZIONALE_CONFERENCE_FOR_YOUNG_SCIENTISTS_2016%20Blagoevgrad.pdf

експоненциално в кризисни ситуации и очакванията на обществото за повече сигурност драстично се повишават.

Все повече са организациите от публичната и от бизнес сферата, които все по-активно правят опити за повишаване ефективността и ефикасността на работата си и на предоставяните от тях услуги, като се стремят успоредно с това да намаляват цената, която обществото плаща за тях, като широко използвани са управленските инструменти, свързани с добрите практики (Vasilev, 2021, p. 112). За да се достигне до ефективни крайни резултати в подобни сфери, особено в областта на сигурността, организациите се обръщат с лице към методи широко използвани в частната сфера – тоталното управление на качеството, стандарти за качество; реинженеринг на бизнес процесите; управление по цели; аутсорсинг и др., като ги адаптират гъвкаво към изискванията на средата си, след като внимателно са я анализирани.

Овладеяването на подобни гъвкави подходи за управление на промените, като инструмент за учене от опита на по-добрите, позволява на организациите да са значително по-приспособими към кризите и кризисните ситуации (Olsen, 2024).

Съществуват някои ключови фактори за успешното използване на подобен подход за възприемане на значението на управлението на промените в организациите, включително в контекста на сигурността и кризите:

- Лидерството развива своя стратегия и планове за развитие, както и ясна позиция и визия относно търсените резултати от нейната дейност;

- Съществена част от резултатите и ползите, които са краен ефект от въведените промени, е необходимо да се предоставят на служителите, ангажирани с апробирането на промяната;

- Особеностите и характеристиките на човешкия фактор, и най-вече слаба инициативност, лош комуникационен процес с потребители и клиенти и недобрата система за получаване на обратна връзка. Това е така, поради факта, че значителна част от организациите като цяло са консервативни по отношение на промените в тяхната дейност (Iddagoda, & Dissanayake, 2022). В такъв конспект теоретичните конструкти, свързани с мениджмънта на промените могат да бъдат ефективен инструмент за промяна единствено, при условие, че се инициира и подкрепя от ръководителите на всички нива;

- Неефективното използване на делегирането като инструмент за разпределяне на целите и задачите в определени ситуации оказват също негативно влияние върху процеса на промени;

- Организацията не се нуждае от висока степен на зрялост, за да лансира определен модел за управление на промените като управленски инструмент. В случая е по-важен обективния и

професионален поглед и анализ върху това къде се намира организацията в своето развитие, като се изхожда и от тезата че „самооценката“ и „самоанализа“ са в ниски процентни нива (Mwita, Kinunda, Obwolo, & Mwilongo, 2023);

- Неэффективно лидерство, базиращо се на липса на инвестиции в управлението на човешките ресурси (Koh, Lee, & Joshi, 2019);
- Не на последно място, свръх централизиране на някои структури непозволяващо достатъчно инициативност и гъвкавост в управлението на промените (Mackey, Ellen III, McAllister, & Alexander, 2021).

Тези фактори са част от организационната палитра от предизвикателства, които подлежат на перманентна аналитична работа от страна на организациите в търсене на подходящи модели за управление на промените, но от друга страна, са критичен ориентир за ръководствата в намирането на приложими решения.

3. СИСТЕМЕН ПОДХОД ЗА ПРИЛОЖЕНИЕТО НА УПРАВЛЕНИЕТО НА ПРОМЕНИТЕ В КОНТЕКСТА НА КРИЗИСНИЯ МЕНИДЖМЪНТ

Като базов подход за продължение и практическо осъществяване на промени в кризисен контекст, могат да се прилагат различни модели, даващи достатъчно позитивни индикатори за повишаване на ефективността при управление на промените в кризисен контекст (Mphahlele, Kekwaletswe, & Seaba, 2024).

Така например, пречупено през призмата на кризисното управление и ролята му в политиките за сигурност в съвременните организации е необходимо да подчертаем, че все пак, въпреки значителния брой документи, стратегии и мерки, в сферата на сигурността, все още липсва единен механизъм за управление и внедряване на промени от различен характер в политиките по сигурност, особено що се касае до релацията им с кризисния контекст (Marinov, 2024).

Проучването по темата доведе до идентифицирането на три модела за управление на промените, които носят в себе си всички характеристики на потенциално високи нива на ефективност в крайните резултати при използването им (в цялост или в модифициран вид).

Модел „Къща на промените“

Особен интерес в контекста на кризисното е т.нар. модел „Къща на промените“ с автор Клаус Йенсен (1976). Моделът е практически модулатор за улесняване на реализацията на промени и се изгражда върху последователното тълкуване на различните етапи на преминаване и реализация на промени в организацията, като той е надграден и представен с нови акценти през настоящата година от

Василев и Секулски (Василев, Секулски, 2024). Идейната му пълнота е в следването на логическата последователност през която преминава всяка промяна, в търсене на ефективни резултати.

Според този модел, в подземията на „къщата на промените“ се намират помещения, свързани с крайните отричания на въвежданата промяна – „стая на отричането“ и „мазе на парализата“³. Според Йенсен, в тези помещения са събрани съпротивителните сили и страхове, свързани с реализацията на промените и те са помещенията в които те се „изолират“ и при нужда анализират. В основите на къщата са две стаи. В стая „Отказ“ обикновено са представени индикативните компоненти, свързани със съпротивата към промени. Тук често търсенето на иновации и прилагането на ре-иновативен 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 други.

В стая „Обновяване“ се фиксират и апробират практики, свързани с промяната, придава се „форма“ на решението, реализацията на ключовите управленски процеси, свързани с апробацията на промяната „на терен“ и превръщането и в организационен компонент.

Стая „Задържане“ е свързана с утвърждаването на промяната в рамките на организационните практики. Особено ценни в тази посока са комуникационните връзки и политики, свързани с мултиплицирането на ефекта от промяната.

„Слънчевата тераса“ е мястото на което се отпразнува успеха с реализацията на промяната и чрез която се визуализира успешната реализация на процеса на търсена промяна.

В този модел, според нашето виждане, съществува празнота в посока на това, как се получава енергията за реализацията на отделните негови компоненти.

В тази връзка, идейното виждане в обновения модел, е свързано с намирането и набавянето на „енергия“ за целият процес, което в случая смятаме, че 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

³ Вж. повече в Janssen, C. (2021). *Background and theory*. Four rooms of change. Retrieved September 4, 2024, from <https://fourroomsofchange.com/about/background-and-theory>

организацията (Jaganjac, Lukić, Lazarević, 2022). И да, респективно силата на лидера не може да произтича от равнището на неговия формален ранг или някакъв особен модус на личността, който да бъде предпоставка за заемане на дадена длъжност.

Ролята на емоционалната интелигентност в предлаганият модел е от съществено значение. Нещо повече, фокусирането върху този компонент и приемането му като ключов в управлението на човешките ресурси е част от задължителния управленски фундамент, насочен към ефективно лидерство и развитие на човешките ресурси.

Необходимо е да се отчете също така, че кризите и кризисните промени в последните години, отключиха широко интереса на теоретици и практики към разширяването на приложението на концепции свързани с т.нар. „меки умения“, част от които е и емоционалната интелигентност. Нещо повече, тя се явява все по-често част от задължителния управленски инструментариум за съвременните лидери във всяка нова управленска концепция.



Фигура 1. „Съвременна Къща на промените“ (авторова интерпретация)

Тази сравнително слабо популярна теоретична рамка безспорно съдържа голям брой индикативни характеристики, които могат да бъдат използвани самостоятелно или в комбинация с други теоретични модели.

„Satir“ – модел промяна на промяната

Този модел за промяна се фокусира силно върху служителите (човешкия ресурс), използвайки тяхното представяне като начин за проследяване на промяната. Създаден е от Вирджиния Сатир (Abbas, 2023) моделът очертава пет етапа на промяна и отговорите, на които можете да очаквате от реакциите на служителите по време на тези фази:

- **Късно статукво:** На този етап се намира организацията, преди прилагането на промяна. Служителите могат да носят натоварването неравномерно, което води до стрес и безпокойство за някои. Ще трябва да се определи дали има причина да се създаде промяна.

- **Чужд елемент:** Когато пристигне промяна, тя е чужда, което може да разстрои някои служители, като обичайно може да се иска запазване на статуквото, въпреки че това не е идеална ситуация. На този етап служителите може да станат отбранителни или объркани и е важно да се осъзнае, че тези отговори са нормални.

- **Хаос:** Дейността ще бъде в безпорядък през тази фаза. Участниците в промяната ще се страхуват и ще бъдат уязвими, когато се окажат на непозната територия.

- **Интегриране:** Когато служителите започват да виждат новите възможности, предизвикани от промяната, те започват да приемат и интегрират промяната в своята работа. Хаосът намалява, но служителите все още да имат известно безпокойство и несигурност.

- **Ново статукво /STATUS QUO⁴:** След като промяната бъде въведена, тя става по-позната като нов стандарт. Служителите ще се чувстват по-комфортно с промяната и трябва отново да започнат да изпитват чувство за постижение (Ovington, 2023).

Фокусирането върху човешкия фактор прави този модел за управление на промените идейно приложим и интересен при кризисни ситуации, включително в контекста на аспектите на сигурността в различните и направления.

„Nudge“ – Теория за подтикването

Според Асоциацията за поведенческа наука и политика⁵ теорията за подтикването е популяризирана от книгата „Побутване – подобряване на решенията относно здравето, богатството и щастието“⁶, публикувана през 2008 г. от Ричард Талер и Кас Сънстейн. Авторите предполагат, че е възможно да подтикнете някого към по-добро вземане на решения (Forbes, 2022).

⁴ На латински: STATUS QUO – „състоянието, в което...“

⁵ Повече информация за Асоциацията за поведенческа наука и политика (англ. Behavioral Science & Policy Association) е налична на: <https://behavioralpolicy.org/>

⁶ Thaler, R. H., & Sunstein, C. R. (2008). *Nudge: Improving decisions about health, wealth, and happiness*. Yale University Press. https://books.google.bg/books?id=dSJQn8egXvUC&printsec=frontcover&hl=bg&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

Този модел не се отнася стриктно за промяна на модел на управление, но може да се използва за управление на хората, за по-добро разбиране как те мислят и вземат решения и за подпомагане на хората да вземат по-добри решения, което го прави особено полезен в кризисни ситуации. Възприемането на теорията за подтикването може да помогне да се избегне прилагането на строги изисквания за промяна и да насърчи персонала да направи промените, които се търсят (Vasilev, Stefanova, & Icheva, 2024).

Например, ако се иска прилагането на нова политика в сферата на сигурността, която ще засегне служители или граждани и групи, трябва да се направи крачка назад и да се помисли как може да се демонстрира на служителите как политиката им е от полза. Представянето на политиката по благоприятен начин може да насърчи служителите да я приемат и прилагат, вместо да създават търкания.

Таблица №1. Модели за управление на промените в кризисен контекст (авторова интерпретация)

| Модел за управление на промените | Положителни страни при политики за сигурност и кризи | Потенциални трудности при приложение |
|----------------------------------|---|--|
| „Къща на промените“ | <ul style="list-style-type: none"> • Добра системност при проследяване на промените; • Добра аналитична част при анализа на съпротивата /негативите/; • Фокус върху положителното „закрепване“ на промяната. | <ul style="list-style-type: none"> • Трудности при анализа на съпротивата; • „Самозаклучване“ в някои от стайте поради лоша система за обратна връзка; • Трудности с „монтирането“ на „меките“ компоненти в модела. |
| „Satir“ – промяна на промяната | <ul style="list-style-type: none"> • Водеща роля на човешкия фактор; • Положителен стъпковиден процес; • Фокус върху STATUS QUO. | <ul style="list-style-type: none"> • Слаба организационна култура на екипност; • Липса на аналитични умения; • Неэффективни и тромави организационни структури. |
| „Nudge“ – Теория за побутването | <ul style="list-style-type: none"> • Висока степен на автономност при вземане на решения; • Изграждане на високи нива на позитивен организационен климат; • Високи нива на екипност. | <ul style="list-style-type: none"> • Силна централизация, „задушаваша“ модела; • Липса на „мотивационни“ политики; • „Слабо“ лидерство. |

Представените модели носят в себе си както възможности за ефективно управление на промените, така и крият редица опасности, които следва да се вземат предвид при избирането на един или друг модел. В Таблица №1 са изведени идейни характеристики на моделите в двата полюса – положителни и отрицателни, като целта на авторите е да предизвикат използващите моделите да развият и обогатят този

критичен поглед към тях, като чрез рефлексия и обратна връзка е възможно те да бъдат адаптирани по достатъчно гъвкав начин, за да се превърнат в ключови инструменти при реализацията на политики в областта на кризисния мениджмънт като елемент от политиките за сигурност.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Промяната е най-сигурното за организационното бъдеще проявление. Ефективността и адаптивността към нея зависи от тези, които я реализират (Mphahlele, Kekwaletswe, & Seaba, 2024). Познаването и критичното тълкуване на моделите за управление на промяната, поставени в научно сечение към кризисния контекст, са сравнително ново предизвикателство пред управляващите всяка организация. Тази парадигма е особено силно звучаща пред организациите, изправящи се пред кризисни ситуации и търсещи начини да обвържат по адекватен начин политиките за сигурност и стабилност с тези за ефективност и развитие на човешките ресурси.

Разгледан в кризисен контекст, подходът за моделиране на управлението на промените е ключов за всяка организация.

И ще завършим с думите на Джордж Бърнард Шоу: „Хората, които прогресират в този свят, са онези, които се събуждат и виждат обстоятелствата, които искат, и ако не могат да видят такива, ги създават“. Защото промените са около нас, за да ни предизвикат да бъдем най-доброто на което сме способни и от подготовката и енергията ни зависи посоката и интензитета на очакваните резултати!

ЛИТЕРАТУРА:

- Арабаджийски, П. (2016). Възможности за взаимодействие между частните и държавните служби за сигурност в контекста на националната и корпоративната сигурност. В Тасев, Г. и др. (Ред.), *Сборник научни трудове от XXV „Международна научна конференция за млади учени ‘2016‘, 2-3 юни 2016 г.* (с. 156–163). Издателство „Авангард Прима“. ISBN 978-619-160-680-1. http://sskb.org/dokladi/X%D0%A5V_INTERNATIONAL_CONFERENCE_FOR_YOUNG_SCIENTISTS_2016%20Blagoevgrad.pdf
- Василев, В. (Юни 2021). Кризите като фактор за повишаване на ефективността на управлението и развитието на човешкия капитал в организацията. *Politics and Security*, 5(2), 52-63. <https://doi.org/10.5281/zenodo.6378765>
- Василев, В., Секулски, Б. (2024). Приложение на Change house модел в мениджмънта на промените в съвременен контекст – практическа

- идея за устойчиви решения. *Публични политики.BG*, 15(1), 72-83.
<https://doi.org/10.58894/EJPP.2024.1.516>
- Закон за отбраната и въоръжените сили на Република България, обн. ДВ. бр. 35 от 12 май 2009 г. <https://lex.bg/bg/laws/ldoc/2135631954>
- Закон за управление и функциониране на системата за защита на националната сигурност, обн. ДВ. бр. 61 от 11 август 2015 г. <https://lex.bg/bg/laws/ldoc/2136588572>
- Иванов, В. (Ноември 2022 г.). Гражданско-военното сътрудничество в помощ на населението при извънредни ситуации. *Сигурност и отбрана*, (1), 59-72. <https://institute.nvu.bg/sites/default/files/inline-files/2022-1-06-ivanov.pdf>
- Йончев, Д. (2017). Смяна на парадигмата на сигурността. В Радулов, Н. (Авт. колектив, предг.), *Европа: Глобални заплахи и интегрирана сигурност. Сигурност на Черноморския регион* (с. 168-173). София: Научно-технически съюз по машиностроене „Индустрия 4.0“. ISBN 9786197383072.
- Коларов, Т. (2016). Повишаване на националната сигурност чрез ограничаване на правата на човека. В Коларов, Т. (Съст.), *Югоизточна Европа: Новите заплахи пред регионалната сигурност, Наука, образование, сигурност, Том 3* (с. 412-417). Нов български университет.
- Радулов, Н. (2017). Корупция и промигрантски лобизъм в Европа. В Дойков, Н. (Науч. ред.), *Европа през 21 век: Регионалната сигурност и необходимите реформи в Европейския съюз. Наука, образование, сигурност, Том 4* (с. 258-266). Нов български университет. ISBN 9789545359538.
- Речник на българския език (онлайн). (n.d.). КРИЗА. Институт за български език.
<https://ibl.bas.bg/rbe/lang/bg/%D0%BA%D1%80%D0%B8%D0%B7%D0%B0/>
- Цонков, Н. (Ноември 2022). Управление на кризи или ефективно „неуправляем“ хаос на българската система за национална сигурност. *Сигурност и отбрана*, (1), 136-147. <https://institute.nvu.bg/sites/default/files/inline-files/2022-1-12-tsonkov.pdf>
- Abbas, T. (2023, April 29). Satir Change Management Model Explained with Examples. *Change Management Insight*. Retrieved September 3, 2024, from: <https://changemanagementinsight.com/satir-change-management-model/>
- Arabadzhiyski, P. (April 2024). Role of the Ethical Codes of Conduct for the Employees of the Ministry of Interior of the Republic of Bulgaria. In: Лахижа, М. I. et al. (Eds.) *Організаційно-правові аспекти*

- публічного управління в Україні (pp. 132-134). Полтава: Національний університет імені Юрія Кондратюка.
- Cummings, S., Bridgman, T., & Brown, K. G. (2016). Unfreezing change as three steps: Rethinking Kurt Lewin's legacy for change management. *Human Relations*, 69(1), 33-60. <https://doi.org/10.1177/0018726715577707>
- Dimitrova, V., Nikolov, N., & Gospodinov, T. (2024). Education in the era of smart cities: transformation and opportunities. *environment. technologies. resources. Proceedings of the International Scientific and Practical Conference*, 2 (pp. 352-357). <https://doi.org/10.17770/etr2024vol2.8084>
- Forbes (2022, December 22). *The 6 Best Change Management Models for Your Company*. Retrieved September 3, 2024, from: <https://councils.forbes.com/blog/top-change-management-models>
- Graves, L., Dalgarno, N., Van Hoorn, R., Hastings-Truelove, A., Mulder, J., Kolomitro, K., Kirby, F., & van Wylick, R. (2023). Creating change: Kotter's Change Management Model in action. *Canadian Medical Education Journal*, 14(3), 136-139. <https://doi.org/10.36834/cmej.76680>
- Iddagoda, A., & Dissanayake, H. (2022). The intervening effect of employee engagement on the relationship between high performance work practices and employee job performance. *Three Seas Economic Journal*, 3(2), 13-20. <https://doi.org/10.30525/2661-5150/2022-2-2>
- Jaganjac, J., Lukić, J., Lazarević, S. (2022). Leadership role of the human resources department in crisis situation: The case of COVID-19 pandemic. *Strategic Management*, 27(3), 17-25. DOI: 10.5937/StraMan2200012L
- Janssen, C. (2021). *Background and theory*. Four rooms of change. Retrieved September 4, 2024, from <https://fourroomsofchange.com/about/background-and-theory>
- Koh, D., Lee, K., & Joshi, K. (2019). Transformational leadership and creativity: A meta-analytic review and identification of an integrated model. *Journal of Organizational Behavior*, 40(6), 625-650. <https://doi.org/10.1002/job.2355>
- Mackey, J. D., Parker Ellen, B. III, McAllister, C. P., & Alexander, K. C. (2021). The dark side of leadership: A systematic literature review and meta-analysis of destructive leadership research. *Journal of Business Research*, 132, 705-718. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.10.037>
- Marinov, R. (2024). Model of management of processes and phenomena's in the military security system. *Environment. Technologies. resources. Proceedings of the International Scientific and Practical Conference*, 4, 173-177. <https://doi.org/10.17770/etr2024vol4.8188>

- Marinov, R., Stoykov, S., and Marinov, P. (2019). Urbanized Territories Non-Existing Part of Crisis Response Operations. *2019 International Conference on Creative Business for Smart and Sustainable Growth (CREBUS)* (pp. 1-4). IEEE. doi: 10.1109/CREBUS.2019.8840084
- Mphahlele, N., Kekwaletswe, R., & Seaba, T. (2024). Change Management Model for Effective Use of Examination Administration System: Developing Country Case Study. *Journal of Information Systems and Informatics*, 6(1), 187-219. <https://doi.org/10.51519/journalisi.v6i1.658>
- Mwita, K., Kinunda, S., Obwolo, S., & Mwilongo, N. (2023). Soft skills development in higher education institutions: Students' perceived role of universities and students' self-initiatives in bridging the soft skills gap. *International Journal of Research in Business and Social Science* (2147-4478), 12(3), 505–513. <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v12i3.2435>
- Nef, J. (1999). *Human Security and Mutual Vulnerability: The Global Political Economy of Development and Underdevelopment*. Canada: International Development Research Centre. <https://books.google.bg/books?id=nxi0h0qcS8sC&lpg=PR2&hl=bg&pg=PA25#v=onepage&q=human%20security&f=false>
- Olsen, A. (2024). Management of Change. In: Safety Culture and Leading Indicators for Safety in the Maritime and Offshore Environment. *Springer Series on Naval Architecture, Marine Engineering, Shipbuilding and Shipping*, vol. 20 (pp. 833–847). Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-031-55943-3_61
- Ovington, Tr. (2023, June 7). *The 5 Best Change Management Models For 2023*. The Change Management Blog. Retrieved September 3, 2024, from: <https://change.walkme.com/change-management-models/>
- Rawson, J. V., & Davis, M. A. (2023). Change management: a framework for adaptation of the change management model. *IISE Transactions on Healthcare Systems Engineering*, 13(3), 198–204. <https://doi.org/10.1080/24725579.2023.2201959>
- 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. In I. Gigauri, M. Palazzo, & M. Ferri (Eds.), *Handbook of Research on Achieving Sustainable Development Goals With Sustainable Marketing* (pp. 112-127). IGI Global Scientific Publishing. <https://doi.org/10.4018/978-1-6684-8681-8.ch006>
- Stoykov, S. (2024). The system of education, training and research in the field of security – managing change through experience and knowledge. *Environment. Technologies. Resources. Proceedings of*

- the International Scientific and Practical Conference*, 4, 269-274.
<https://doi.org/10.17770/etr2024vol4.8213>
- United Nations Development Programme (UNDP). (1994). *Human Development Report*. New York – Oxford: Oxford University Press.
<http://hdr.undp.org/en/content/human-development-report-1994>
- 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., Stefanova, D., & Icheva, M. (2024). Green human resource management as a component of sustainable organizational development in environmental and natural economics. *Environment. Technologies. Resources. Proceedings of the International Scientific and Practical Conference*, 1, 402-407.
<https://doi.org/10.17770/etr2024vol1.7966>