

Управление на промяната в проектни екипи – предизвикателства и модели

Надя Миронова*,
Станислава Трифонова**

Резюме: Настоящата статия разглежда основните предизвикателства пред проектните екипи при осъществяване на промяна и подчертава ролята на структурираното управление на процеса. Фокусът е поставен върху представянето на модели, които подпомагат управлението на промяната на ниво проектен екип и улесняват прехода. Сред тях са моделът на Kotter, който се фокусира върху управлението на промяната чрез осем стъпки, моделът на Mapps & Rising, който допълва този процес с по-гъвкав подход, моделът за управление на промяната в три стъпки на Kurt Lewin, ADKAR и други. Предлага се прилагането на интегриран подход, който може да осигури по-ефективен преход и постигане на заложените цели.

Ключови думи: управление на промяната, модели, проектни екипи.

JEL: M10, M14.

Увод

Външният работен свят от организациите се изисква непрекъснато да се справят с промените. За да останат конкурентоспособни и да отговорят на бързо променящите се нужди на своите потребители, те имат потребност от модел на еластично и отговорно управление (Anzalone, 2010). Ефективното управление на промените е ключов фактор за своевременно преодоляване на текущи предизвикателства. Нито една организация, респективно проектен екип, независимо от размера/големината или сфера на дейност не е защитен срещу необходимостта да се промени.

За да бъде ефективна промяната са необходими няколко предпоставки. Първата е подготвителна фаза и се свързва с идентифициране, проучване, оценка, анализ и документиране на ситуацията, изискваща промяна. Втората предпоставка е наличие на вътрешна среда, склонна да насърчава желаните промени. Чрез интегриране на управлението на промяната с управлението на проекти, може да се постигне

* Надя Миронова е доктор, професор, Декан на факултет „Управление и администрация“ и ръководител катедра „Управление“ в УНСС, директор на Регионален център за дистанционно обучение – Хасково.

** Станислава Трифонова е докторант в катедра „Управление“ на УНСС.

повишаване на организационния потенциал (Alexandrova, Kuzmanova, 2017).

Гъвкавостта в рамките на една организация и способността да се прилагат експертизата и таланта на служителите директно към изискванията и проблемите, когато възникнат, е ключово (Anzalone, 2010). Наличието на гъвкави екипи, способни да реагират бързо и своевременно на външни и вътрешни променливи, създава условия за развитие на иновации и по-висока производителност, а оттук и по-висока конкурентоспособност. Промените много често са свързани със съпротива от страна на служителите. Колкото и привлекателна да е възможността за развитие на гъвкави екипи (гъвкави организации), проектните ръководители и висшето ръководство се сблъскват с редица предизвикателства. Сред тях са въпроси, свързани с това как следва да реагират в процеса на управление на промените, включително разглеждане на въпроси от гледна точка на управление на човешките ресурси, финансови средства, изисквания на клиентите или крайните потребители относно създаване на продукти или услуги на проектен принцип и т.н. В процеса на осъществяване на промяната често е трудно да се идентифицират кои точно функции и елементи трябва да бъдат реорганизирани (Rigby, Sutherland, Noble, 2018).

От друга страна, един от факторите, оказващи най-силно въздействие по отношение на успешното осъществяване на организационна промяна чрез проекти, установен на база емпирично

проучване, е активната роля и подкрепа от страна на висшето ръководство (Alexandrova, Kuzmanova, 2017). Успехът на проекта зависи най-вече от ангажираността на ръководството, което трябва да приветства факта, че ще загуби известна степен на контрол върху развитието, след промяната. Уменията на екипите не са достатъчни, за да се постигне успех, ако липсва подкрепа от по-висше организационно ниво (Russo, 2021).

Целта на настоящата статия е да осигури цялостно разбиране относно предизвикателствата пред проектните екипи в процеса на промяна и представя модели за управлението на процеса, приложими на ниво екип. За постигане на целта се извежда **задача-та** да се извърши преглед и анализ на набор от съществуващи модели за управление на промяната.

В настоящата статия е направен опит за проучване на предизвикателствата за управление на промяната. Използваната методология включва три основни стъпки – планиране (набелязване на подходящи източници), филтриране на информацията по ключови думи (управление на промяната, гъвкави практики, проектни екипи, предизвикателства), преглед на избраните източници и финална селекция. Оформените изводи са обобщени и представени по-долу.

В научната литература управлението на промяната на ниво проектен екип е сравнително по-малко застъпено в сравнение с управлението на промяната на организационно ниво.

Това е така, защото проектните екипи често се разглеждат като временно съществуващи структури, което води до недостатъчно внимание върху динамиката на промяната на това ниво. Освен това, всяка ситуация изисква индивидуален прочит в зависимост от контекста, средата и избрания подход или рамка за управление на проекти. Фокусът на настоящата статия е поставен върху представянето на модели, приложими за управлението на промяната на ниво екип. Както отбелязват Mary Manns и Linda Rising „езикът на моделите и моделите в него са живи същества и работата с тях никога не е завършена“ (Manns et al., 2012).

2. Модели за управление на промяната, приложими към проектните екипи

Според Todnem (2005, цитирано от Aldemir, 2010, с. 2), не е лесно да се постигне консенсус по въпроса за създаване на обща рамка за управление на промяната, но се постига съгласие по други два важни въпроса. Първият е, че скоростта на промяна никога не е била по-голяма, отколкото в настоящата среда и второ, промяната се предизвиква от фактори на вътрешната или външната среда и е под всякаква форма, респективно засяга всички организации, независимо от сферата на дейност.

Както отбелязва Kiel (2010, цитирано в Aldemir, 2010, с. 1) природата на промяната се изследва през цялата човешка история и се превръща в предмет на научното изследване, където

съвременните изследователи се опитват да разберат по-добре сложността на процеса на преместване на една група от едно състояние в друго. Наред с академичния интерес, значителните промени на външната среда, като предизвикателства, свързани с глобализацията, непредвидени събития, сред които COVID, военни действия, икономически и финансови кризи и свързаните с тях промени на пазара, принуждават все повече компании да бъдат гъвкави, за да могат да оцелеят.

Едни от най-често срещаните и сериозни предизвикателства, идентифицирани в научната литература по темата за управление на промяната в проектни екипи са свързани със самия процес на управление на екипа, и по-конкретно с процеса на комуникацията между служителите, както и между тях и проектния мениджър/ръководния състав. Друго често срещано предизвикателство са ограничените ресурси, които особено в контекста на все по-актуалното гъвкаво управление на проекти е сериозен проблем, особено ако екипът трябва да се справи с нови изисквания или ситуации, предвид итеративния им характер.

Шестото издание на Ръководството за система от знания за управление на проекти (PMBOK GUIDE) предлага цялостна рамка за управление на проекти, като процесите са категоризирани в 10 области на знания, сред които интеграционно управление и процес на управление на промяната («Интегрираното управление на промените»). „Методологията PRINCE2 подчертава

значението на ясното разбиране и стриктното спазване на договорения обхват, за да се избегнат всякакви прекъсвания по време на проекта. По-гъвкав е процесът на управление Agile, който обхваща промени в обхвата, позволявайки на по-иновативните идеи да бъдат включени дори и на по-късен етап“ (Pathak, 2024).

Способността за адаптация е това, което поддържа конкурентоспособността на съвременната организация. Осъзнавайки важността на тези аспекти и ролята на самата промяна за осигуряването на стабилност, редица изследователи разработват модели в подкрепа на прехода от едно състояние към друго. Използването им за управлението на промяната може да улесни прехода, осигурявайки по-висока степен на успешно завършване на проектите, дори и когато екипите са поставени в условията на трансформираща се среда. Подобен е осемстепенният модел на John Kotter, който е един от видните примери в научната литература за управление на промяната.

Редица проучвания установяват, че опитите за промяна често претърпяват неуспех, а успешните случаи разкриват, че процесът преминава през различни етапи. Според Kotter грешките могат да окажат осезаемо въздействие върху цялостния процес (Aldemir, 2010). Така през 1996 г. се появява и неговият модел, представен в таблица 1.

2.1. Модел на John Kotter

По отношение на първата стъпка, авторите на настоящата статия застъпват тезата, развита от Kotter, че без създаване на усещане за неизбежна неотложност е трудно да се постигне висока степен на мотивация в екипа за приемане и утвърждаване на новото състояние. Промяната винаги изисква лидерство, а не ръководене. Освен това, проучванията на модела посочват, че за всяка промяна е необходимо мин. 70% одобрение от страна на висшето ръководство, за да може трансформацията да бъде реализирана. По отношение на втората стъпка, изследователите Кее и Newcomer (2010, цитирано от Aldemir, 2010, с. 4) застъпват тезата, че за да се говори за организационна промяна, първо трябва да се премине през индивидуална, а след това и през екипна такава. Според Kotter (1995, цитирано от Aldemir, 2010, с. 5) един силен ръководен екип за управление на промяната следва да се уповава върху три основни ценности – доверие, споделена цел и правилен екип. Ръководителят следва да притежава репутация и да излъчва доверие. По отношение на третата стъпка, визията е това, което дава правилната насока за движение на организацията, респективно това, което мотивира екипа за промяна. Но не е достатъчно наличието на визия, тя следва да бъде правилно комуникирана с екипа (стъпка четвърта), така че възможно най-голям кръг от хора да се ангажират с промяната. Овластяването и премахването на пречките е

Таблица 1. Осемстепенен модел на промяна на John Kotter

Осемстепенен модел на промяна на Kotter
Първите четири етапа се фокусират върху практиките, свързани с „генериране/ размразяване“ на организацията: 1. Създаване на чувство за неотложност а. Проучване на пазара и конкурентната реалност б. Идентифициране и обсъждане на настоящи кризи, потенциални кризи или големи възможности в. Предоставяне на доказателства извън организацията, че промяната е необходима 2. Формиране на мощен ръководен екип а. Събиране на група с достатъчно власт, за да ръководи промяната б. Насърчаване на групата да работи заедно като екип в. Привличане на ключови лидери на промяната чрез показване на ентузиазъм и ангажираност 3. Създаване на визия а. Създаване на визия, която да помогне за насочване на усилията за промяна б. Разработване на стратегии за постигане на визията 4. Комуникиране на визията а. Използване на всяко възможно средство за съобщаване на новата визия и стратегиите б. Обучение на нови поведения чрез примера на ръководната коалиция в. Изграждане на хармония и ангажираност чрез истории г. Поддържане на лесна и искрена комуникация Следващите три етапа въвеждат много нови практики, „консолидиране/ промяна“: 5. Овластяване на другите да действат, съгласно визията а. Премахване на пречките пред промяната б. Промяна на системи или структури, които сериозно застрашават визията в. Насърчаване поемането на риск и генерирането на нетрадиционни идеи, дейности и действия 6. Планиране и създаване на краткосрочни победи а. Планиране за видими подобрения на производителността б. Реализиране на планираните подобрения в. Признание и възнаграждение за служителите, участващи в подобренията 7. Консолидиране на подобренията и създаване на по-голяма промяна а. Използване на повишено доверие за промяна на системи, структури и политики, които не пасват на визията б. Наемане, насърчаване и развитие на служителите, които могат да реализират визията в. Подновяване на процеса с нови проекти, теми и агенти, посланици на промяната Последният етап е необходим за утвърждаване на промените в корпоративната култура, „закотвяне/ повторно замразяване“: 8. Институционализиране на новите подходи а. Утвърждаване на връзките между новото поведение и корпоративния успех б. Разработване на средства за осигуряване на лидерско развитие и приемственост

Източник: Kotter 1995, 61; Kavanagh and Thite 2009, 185 (цитирано от Aldemir, 2010, с. 3)

следващата стъпка, която цели да даде възможност на повече хора да предприемат действия. Овластяването предполага даването на власт, самочувствие и автономност на членовете да се придържат към новата визия. Имайки предвид, че промяната отнема значително време, следващата стъпка се фокусира върху следването на по-малки цели за постигане на промяна, които изискват усилия и ангажираност от страна на служителите. На този етап Kotter отбелязва, че наистина е необходимо време, за да се трансформира съществуващата култура, така че тя да бъде широко приета, а не преждевременно отхвърлена от служители, които все още имат съпротивление към промяната. Последната стъпка в модела реферира към установяване на новата култура. Както отбелязва и Kotter, интегрирането на нов подход в стари култури е трудоемка задача и изисква промяна в организационната култура. „Kotter споменава няколко важни фактора за институционализиране на промяната в корпоративната култура: съзнателен опит да се покаже важността на новите подходи, поведение и нагласи, които са помогнали за подобряване на представянето, и създаване на система за повишение, която пренася хората към следващото поколение висш мениджмънт, който наистина олицетворява новия подход“ (Kotter, 1995) (Aldemir, 2010).

2.2. Модел на Manns & Rising

Други известни изследователи, проучвали въпроса за промяната и за това

как тя успешно да бъде интегрирана в организацията, включително и към гъвкавите методологии, са Linda Rising и Mary Lynn Manns. Техният модел се базира на принципите на организационната промяна. Той дава насоки как новите идеи могат ефективно да бъдат комуникирани и въведени в организацията. Моделът използва така наречените шаблони за улесняване на промяната и е представен в таблица 2.

Моделът на Manns & Rising включва стъпки, които могат да бъдат полезни на проектните лидери в процеса на преодоляване на съпротивата срещу предложените нови идеи или промени в екипа. Прави впечатление, че моделът се базира основно върху взаимоотношенията с хората и начина на комуникация с тях, с оглед изграждане на доверие и по-висока мотивация. Техният модел, подобно на модела на Kotter, насърчава постепенния преход. Докато моделът на Kotter е линеен и предполага следване на една стъпка с друга, моделът на Manns & Rising е гъвкав и може да се адаптира, съобразно специфичните случаи в организациите.

2.3. Модел за управление на промяна в три стъпки на Kurt Lewin

Моделът за управление на промяната на Lewin е синтезиран до три основни стъпки. Първата е „размразяване“ и се свързва с необходимостта от промяна и преодоляване на съпротивата. Втората стъпка е „промяна“ и се отнася до промяна в статуквото, преразглеждане на ролите и отговорностите.

Таблица 2. *Mogel на Manns & Rising*

Наименование	Резюме
<i>Поискайте помощ</i>	Тъй като въвеждането на нова идея в една организация е голяма задача, хората и ресурсите могат да подпомогнат усилията.
<i>Големият удар</i>	Представянето на идеята от страна на високопоставен човек в организация може да осигури повече видимост на усилията за промяна.
<i>Мост</i>	Свържете членовете на организацията, които са приели новата идея, с тези които не са.
<i>Кафявата чанта</i>	Използвайте времето, когато хората обикновено обядват, за да осигурите удобна и спокойна обстановка за изслушване на новата идея.
<i>Най-голям скептик</i>	Поискайте помощ от силните лидери на общественото мнение, които са скептични към новата идея, за да играете ролята на „официалния скептик“. Използвайте техните коментари, за да подобрите усилията си, дори и да не промените мнението им.
<i>Конкретен план за действие</i>	За да постигнете реален напредък към целта си, при всяка стъпка на изпълнение казвайте какво ще правите, къде и кога ще го направите.
<i>Съединител</i>	За да ви помогнат да разпространите идеята, помолете за помощ хора, които имат връзки с много други в организацията.
<i>Корпоративен ангел</i>	За привеждането на иновацията в съответствие с целите на организацията, получите подкрепа от ръководител на високо ниво.
<i>Коридорна политика</i>	Работете неформално с лицата вземащи решения и ключовите влиятелни лица преди важно гласуване, за да сте сигурни, че разбират последиците от решението.
<i>Посветен шампион</i>	За да увеличите ефективността си при представянето на новата идея, приведете аргументи за включването на работната част в длъжностната ви характеристика.
<i>Правете храна</i>	Превърнете обикновеното събиране в специално събитие, като включите храна.
<i>Ранно приемане</i>	Спечелете подкрепата на хората, които могат да бъдат лидери на мнение за новата идея.
<i>Ранно мнозинство</i>	За да създадете ангажираност към новата идея в организацията, трябва да убедите мнозинството.
<i>Електронен форум</i>	Създайте електронно табло за обяви, списък за разпространение, сървър за списъци или уеб сайт за писане за тези, които искат да чуят повече.
<i>Изнасяне на реч</i>	Подгответе няколко изречения, за да запознаете другите с вашата нова идея.
<i>Емоционална връзка</i>	Свързването с емоционалните нужди на вашата аудитория е по-ефективно за убеждаването, отколкото представянето на факти.
<i>Евангелист</i>	За да започнете да въвеждате новата идея във вашата организация, направете всичко възможно, за да споделите страстта си към нея.
<i>Външно валидиране</i>	За да повишите доверието в новата идея, внесете информация от източници, външни за организацията.
<i>По-малко страх</i>	Превърнете съпротивата срещу новата идея във ваша полза.

Източник: Manns, M., & Rising, L. (2012). *Additional patterns for fearless change*. 14. 10.1145/1753196.1753213.

Таблица 3. Основни предимства и недостатъци на моделите

Модел	Предимства	Недостатъци
Осемстепенен модел на промяна на John Kotter	- създава яснота относно стъпките за постигане на желаната промяна. - отчита важността на стъпки, като създаването на чувство за неотложност, ролята на лидерството и подкрепата. - подпомага съпротивата срещу промяната.	- линеен модел, липсва гъвкавост. - възможно е да не отчита културните и проектни особености.
Модел на Manns & Rising	- гъвкав и адаптивен модел. - включва стъпки, които могат да бъдат полезни в процеса на преодоляване на съпротивата. - предлага шаблони, които могат да се използват в различен контекст.	- насърчава промяната “отдолу-нагоре”, което изисква значителни усилия. Подобни инициативи е възможно да доведат до различни интерпретации при приложението на нови идеи, което от своя страна да доведе до несъответствие.
Модел за управление на промяна в три стъпки на Kurt Lewin	- ясен за следване модел, основаващ се на три основни стъпки. - предлага универсален подход, приложим в различен контекст. - подходящ за относително ясни промени.	- линеен модел. - последният етап “замразяване” може да ограничи гъвкавостта. - липсват конкретни стъпки за управление на по-сложни / големи промени.
Модел ADKAR на Jeff Hiatt	- гъвкав модел. - предлага структуриран подход за управление на промяната на индивидуално ниво. - приложим както при линейни, така и при нелинейни промени.	- възможно е да не е полезен за всяка организация, особено при необходимост от по-сложна и/или индивидуална система за управление на промяната.

Източник: Авторова разработка

Последната стъпка е „замразяване“, което е укрепването на въведените промени (Cumplings, Bridgman, Brown, Victoria Business School, 2015).

2.4. Модел ADKAR на Jeff Hiatt

Моделът на Jeff Hiatt предлага структуриран подход за управление на промяната на индивидуално ниво, което е основополагащо за постигане на желаната промяна. Състои се пет осезаеми резултати (етапи) в екипа – осъзнаване, желание, знание, способност

и утвърждаване. Първият етап – осъзнаване, се асоциира с култивирането на дълбоко разбиране относно необходимостта от промяна. Това обикновено се постига чрез завладяващ разказ, резониращ на емоционално ниво и показващ несъответствието между настоящото и желаното състояние. Желанието е проява на подкрепа за осъществяването на промяна и е личен израз на индивида да бъде част от решението. С полагането на основата, моделът измества своя фокус



Фигура 1. Интегриран подход за промяна

Източник: Авторова разработка

към предоставянето на необходимите знания за осъществяване на промяната. Подчертава се значението и на способността за прилагане на промяната, което е израз на прилагането на теоретичните знания на практика. Подобно и на предходните модели, ADKAR включва етап на утвърждаване, който е от решаващо значение за устойчивостта на промяната (Marcin, 2024).

Основните предимства и недостатъци на представените по-горе модели са изведени в таблица 3.

2.5. Интегриран подход за управление на промяна

Имайки предвид динамичната и силно конкурентна среда се подчертава необходимостта от наличието от адаптивни процеси и план с конкретни стъпки за ефективното управление на промяната. На база на представените

модели, може да се заимства и приложи интегриран подход за управление на промяната в проектните екипи, който да бъде адаптиран, съобразно условията и контекста на всяка организация и проектен екип (фигура 1).

Интегрираният подход включва 5 основни стъпки, както следва:

Стъпка 1: Създаване на чувство за неотложност

Първата стъпка е свързана с разкриването на потенциалните пазарни възможности или предизвикателства пред организацията, в отговор на които следва да се предприемат действия, с цел запазване на конкурентното предимство и/или пазарен дял, или с оглед тяхното разширяване. По време на този етап на служителите се представя текущото състояние, наличните факти и данни, които обосновават

необходимостта от промяна. Целта на тази стъпка е да мотивира екипа за действие, като се постави фокус върху новите възможности, за да се преодолее пасивното поведение.

Стъпка 2: Създаване на визия, свързана с новата идея за промяна

Създаването на силна и ясна визия за новото състояние е предпоставка за мотивиране и вдъхновяване на служителите. Визията е базата, която служи за изграждане на желаните промени и помага за подсилване на ангажираността. Новата визия следва да предава смисъла и целта на желаната промяна. С тази стъпка се поставя основата за изграждане на проектна култура, подкрепяща желаното ново състояние.

Стъпка 3: Комуникиране на визията

Визията следва да бъде представена и ясно комуникирана със служителите с оглед улесняване на процеса на приемането на идеята за промяна. Етапът е свързан с по-доброто разбиране както на намеренията за промяна, така и относно собствената, индивидуална роля от страна на служителите за постигането на желаните, нови организационни/проектни цели или състояния. Добра практика е да се използва гъвкава комуникационна стратегия, която отчита и културните различия, особено при международни проекти и екипи. Тази стъпка осигурява по-висока

степен на яснота относно собствения принос, цялостните очаквания и посока на бъдещо развитие.

Стъпка 4: Активно привличане на съмишленици

Привличането на съмишленици е важен етап от процеса, който спомага за изграждане на силна мрежа за подкрепа на промяната, увеличаване на доверието и мотивацията за нейното осъществяване. С нарастване на мрежата, респективно се увеличава и броят на съмишлениците, с което идеите достигат до нови членове на екипа и се осигурява по-голямо въздействие върху тях.

Стъпка 5: Утвърждаване

Последната стъпка в модела реферира към утвърждаване на новата култура/промяна в организацията, с което несъмнено се осигуряват необходимата устойчивост и дългосрочно въздействие. Екипите обаче следва да бъдат достатъчно гъвкави и отворени за нови промени, ако такива са необходими за бъдещото развитие на организацията, за подобряване на нейния иновационен потенциал и/или конкурентоспособност.

На всеки един етап от процеса допълнително могат да бъдат прилагани предложените от горните автори модели/подходи за насърчаване на екипа и ефективно осъществяване на желаната трансформация.

3. Заключение

Справянето с предизвикателствата и ефективното управление на промяната в проектните екипи зависят от структурираното управление на процеса, начина на комуникация, знанията, уменията и нагласите на организацията, проектните ръководители и екипите за адаптиране към новите състояния. Както посочват Александрова и Кузманова (2017), трите ключови условия за успешна промяна включват ефективна комуникация, наличие на организационна култура, която насърчава желаните промени, и подходящо ръководство.

Прилагането на модел за осъществяване на промяна уточнява необходимите стъпки и осигурява последователност, с което се подпомага планирането и се улеснява комуникацията

с екипа, за да се преодолеят по-лесно възраженията или текущите предизвикателства.

Моделите за промяна задават основните насоки за определяне и налагане на нови култури и идеи. Както отбелязват Manns и Rising, те постоянно се усъвършенстват и допълват (Manns et al., 2012). Въпросът за съществуващата организационната култура, нагласи и необходимостта от промяна е важен и има силен ефект върху дейността на проектния екип. Това, с което моделите помагат, е да подобрят и ускорят промяната чрез смислени и последователни стъпки, с което да се отдалечат от концептуалните модели и да се доближат до приложно-практическите.

Цитирани източници (References):

1. Aldemir, E. (2010). Models and Tools of Change Management: Kotter's 8 Steps Change Model, June 2010, DOI: 10.13140/RG.2.2.16064.07688, LicenseCC BY-NC-ND 4.0, available at: https://www.researchgate.net/publication/338345322_Models_and_Tools_of_Change_Management_Kotter%27s_8_Steps_Change_Model
2. Alexandrova, M., M. Kuzmanova (2017). Change management and project management integration: survey evidence. In: Proceedings of LIMEN 2017 Conference "Leadership & Management: Integrated Politics of Research and Innovations", Belgrade, pp. 204-212.
3. Anzalone, F. (2010). Project Management: A Technique for Coping with Change. December 2000, *Law Library Journal* 92(1):53-70, available at: https://www.researchgate.net/publication/297391009_Project_Management_A_Technique_for_Coping_with_Change
4. Cummings, S., T. Bridgman, K. Brown, Victoria Business School (2015). Unfreezing change as three steps: Rethinking Kurt Lewin's legacy for change management, *Human Relations*, 2015. *Human Relations*, available at: https://www.researchgate.net/publication/282330663_Unfreezing_change_as_three_steps_Rethinking_Kurt_Lewin%27s_legacy_for_change_management_Human_Relations_2015/references
5. Manns, M., & Rising, L. (2012). Additional patterns for fearless change. 14. 10.1145/1753196.1753213, available at: https://www.researchgate.net/publication/234829067_Additional_patterns_for_fearless_change
6. Marcin, M. (2024). Facilitating Successful Change: A Comprehensive Guide to the ADKAR Model, available at: https://www.researchgate.net/publication/381280701_Facilitating_Successful_Change_A_Comprehensive_Guide_to_the_ADKAR_Model
7. Pathak, M. (2024). Understanding Scope and Change Management Challenges in Agile Project Management: A Systematic Review, available at: https://www.researchgate.net/publication/384154910_Understanding_Scope_and_Change_Management_Challenges_in_Agile_Project_Management_A_Systematic_Review/citations
8. Rigby, D., J. Sutherland, A. Noble (2018). Agile Project Management, Agile at Scale, How to go from a few teams to hundreds by, Harvard Business Review, HBR. - Boston, Mass: Harvard Business School Publ. Corp., ISSN 0017-8012, ZDB-ID 2382-6. - Vol. 96.2018, 3, p. 88-96, available at: <https://hbr.org/2018/05/agile-at-scale>
9. Russo, D. (2021). The Agile Success Model: A Mixed Methods Study of a Large-Scale Agile Transformation. *ACM Trans. Softw. Eng. Methodol.* 37, 4, Article 111, 45 pages. <https://doi.org/10.1145/1122445.1122456>, available at: https://www.researchgate.net/publication/353410074_The_Agile_Success_Model_A_Mixed-methods_Study_of_a_Large-scale_Agile_Transformation

Управление на промяната в проектни екипи – предизвикателства и модели

Nadya Mironova, Stanislava Trifonova

Change Management in Project Teams – Challenges and Models

Nadya Mironova, Stanislava Trifonova

Abstract: This article examines the key challenges faced by project teams in terms of implementing change and highlights the role of the structured process management. The focus is on presenting models applicable at the project team level that support change management and facilitate transition. These include Kotter's model which focuses on change management through eight steps, Rising and Manns' model which complements this process with a more flexible approach, Kurt Lewin's three-step change management model, ADKAR and others. An integrated approach is proposed that can ensure a more effective transition and achievement of the set objectives.

Key words: change management, models, project teams.

JEL: M10, M14.